



ISW
Instituut voor integratie
en sociale weerbaarheid

Cultuurverschillen op de Werkvloer

Beeldvorming en Interventies rondom Culturele Diversiteit bij de Rijksoverheid



rijksuniversiteit
groningen

Joep Hofhuis

Karen van Oudenhoven – Van der Zee

Sabine Otten

Cultuurverschillen op de Werkvloer

Beeldvorming en Interventies rondom Culturele Diversiteit bij de Rijksoverheid

Oktober 2011

Uitvoering: Rijksuniversiteit Groningen,
Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW)

*Joep Hofhuis, MSc.
Prof. dr. Karen van Oudenhoven – van der Zee
Prof. dr. Sabine Otten*

In opdracht van: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Arbeidsmarkt en – Opleidingsfonds Rijk

ISW

Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid
Grote Kruisstraat 2/1
9712 TS Groningen

Telefoon (050) 363 6917
Email isw@rug.nl
Website www.instituutisw.nl

PUBLICATIECODE: ISW_BZK_27.10.11

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
H1. Inleiding	9
H2. Kansen en Dreigingen van Diversiteit	15
H3. Evaluatie van bestaande diversiteitsinterventies	33
H4. Kwaliteit en Diversiteit	45
H5. Creativiteit en Diversiteit	55
H6. Conclusies en Aanbevelingen	61
Referenties	69
Dankwoord	71
Bijlage 1. Vragenlijst 'Ervaren voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer'	73
Bijlage 2. Tabel Samenhang Organisatiecultuur en Interculturele Competenties met Kansen en Dreigingen	79
Bijlage 3. Materiaal Workshop Kwaliteit en Diversiteit	81
Bijlage 4. Draaiboek Workshop Brainstormen in Teams	91

Samenvatting

Een belangrijke uitdaging voor hedendaagse organisaties is de vraag hoe om te gaan met culturele diversiteit in hun personeelsbestand. Ook de Rijksoverheid wordt vanuit haar positie als werkgever geconfronteerd met dit vraagstuk. Eerder onderzoek heeft laten zien dat binnen de Rijksoverheid sprake is van verhoogde uitstroom onder medewerkers met een andere culturele achtergrond¹. Echter, de verwachte krimp op de arbeidsmarkt en de doelstelling om toe te werken naar een ‘slankere overheid’ zetten ministeries onder druk om meer te doen met minder mensen. Juist nu is het daarom essentieel om op een effectieve manier om te gaan met talent uit verschillende groepen in de samenleving en de individuele verschillen tussen werknemers zo veel mogelijk te benutten.

Onderzoeksopzet

Het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid verrichtte in opdracht van het Ministerie van BZK en het A&O Fonds Rijk onderzoek naar de vraag welke interventies de Rijksoverheid in kan zetten om succesvol om te gaan met diversiteit op de werkvloer. Diversiteit kan op vele wijzen worden gedefinieerd, in termen van verschillen in geslacht, herkomst, leeftijd, opleiding, etc. In het onderzoek werd specifiek de nadruk gelegd op *culturele* diversiteit, dat wil zeggen individuele verschillen in culturele en/of etnische achtergrond. De resultaten en aanbevelingen zullen ook in dit kader worden beschreven. Dit neemt echter niet weg dat de processen die worden beschreven ook toepasbaar kunnen zijn op beleid rondom andere groepen.

Uit de literatuur is bekend dat culturele diversiteit enerzijds voordelen kan bieden voor de productiviteit van overheidsorganisaties, bijvoorbeeld door het verhogen van creativiteit en innovatie van afdelingen.² Anderzijds kan het ook nadelen met zich mee kan brengen, met name in de manier waarop mensen op de werkvloer met elkaar omgaan. Uitgangspunt is dat diversiteitsbeleid succesvol is

¹ Hofhuis, J., van der Zee, K. I. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.

² Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.

wanneer de organisatie erin slaagt 1) de nadelen van diversiteit zoveel mogelijk te verminderen en 2) de mogelijkheid creëert om de voordelen van diversiteit voor de productiviteit te ontsluiten. Het doel van dit onderzoek was om meer zicht te krijgen op beeldvorming rondom diversiteit zoals die op de werkvloer ervaren worden, om van daaruit aanbevelingen te doen over concrete interventies die daarop inhaken. Allereerst werd een instrument ontwikkeld waarmee de ervaren voor- en nadelen van diversiteit onder werknemers van de Rijksoverheid (in de periode 2008-2009) in kaart werden gebracht. Aan de hand van de bevindingen werd vervolgens gekeken in hoeverre bestaande interventies (in de periode 2009-2010) hierop aansloten. Vervolgens werd in het kader van dit onderzoek een tweetal nieuwe interventies ontwikkeld en geëvalueerd.

Negatieve beeldvorming

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat beleidsmedewerkers en leidinggevenden bij de Rijksoverheid culturele diversiteit associëren met verandering in de normen en waarden op de werkvloer. In hun beleving kan de aanwezigheid van cultuurverschillen samenhangen met onzekerheid in de sociale omgeving, communicatieproblemen of zelfs conflict. Ook geeft men aan dat diversiteit mogelijk ten koste gaat van de kwaliteit van werkuitkomsten. Enerzijds omdat diversiteit het lastiger kan maken om een team te managen, waardoor werkprocessen minder soepel verlopen. Anderzijds omdat gevreesd wordt dat aandacht voor diversiteit kan leiden tot het aannemen van minder gekwalificeerd personeel.

Binnen de Rijksoverheid zijn verschillende interventies gepleegd die inspelen op het verschil in normen en waarden. Voorbeelden zijn trainingen in intercultureel management en bewustwordingsworkshops over cultuurverschillen. Deze interventies zijn in beginsel nuttig, maar het onderhavige onderzoek laat zien dat de motivatie om deel te nemen niet altijd even hoog is. Voor veel mensen is nog niet duidelijk *waarom* zij moeten leren omgaan met diversiteit. Om de effectiviteit van diversiteitsbeleid te verhogen is het daarom belangrijk om ook de positieve kanten van diversiteit voor de organisatie zichtbaar te maken.

Benadrukken kansen van diversiteit

Door gebruik te maken van de unieke kennis en ervaring van ambtenaren met een andere culturele achtergrond kunnen organisaties hun beleid beter afstemmen op verschillende groepen in de samenleving. De verschillende invalshoeken die zij met zich mee brengen bieden daarnaast ook voordelen voor de effectiviteit van teams: vaste denkpatronen worden gemakkelijker doorbroken en het probleemoplossend vermogen van beleidsafdelingen wordt groter. Openheid voor verschillen kan bovendien leiden tot verhoogde creativiteit en innovatie in teams, waardoor de organisatie als geheel effectiever wordt. Het benadrukken en zichtbaar maken van het nut van diversiteit draagt dus direct bij aan belangrijke werkuitkomsten. Dit onderzoek laat zien dat deze kansen van diversiteit voor hun dagelijkse werkzaamheden door Rijksambtenaren nog maar weinig erkend worden. Dat is jammer, want de onderzoeksresultaten suggereren ook dat wanneer de voordelen van diversiteit saillant zijn voor beslissers in de organisatie, zij eerder geneigd zijn om in selectiesituaties sollicitanten aan te nemen met een andere culturele achtergrond. Beslissers die diversiteit als positief zien, staan meer open voor de unieke kenmerken die culturele minderheden meebrengen naar de werkvloer. Zij schrikken minder terug van kandidaten die hun culturele achtergrond uitdragen op het werk. Hierdoor kan de instroom en doorstroom van medewerkers uit deze groepen bevorderd worden.

Interventies

In voorgaande jaren lag de nadruk in het beleid vooral op het verbeteren van de arbeidspositie van minderheidsgroepen en het trainen van medewerkers in de omgang met cultuurverschillen, om op die manier mogelijke dreigingen rond diversiteit te verminderen. De laatste tijd wint de kansen-benadering van diversiteit terrein in het personeelsbeleid. Er zijn echter in de praktijk nog weinig interventies beschikbaar die aansluiten op deze benadering. Zo wordt in beleidsstukken steeds vaker gesproken over de *business case* voor diversiteit, terwijl concrete acties gericht op het formuleren van een concrete business case op organisatie- en afdelingsniveau, nauwelijks voorkomen.

In het kader van dit onderzoek werden twee nieuwe interventies ontwikkeld en geëvalueerd, die gebruik maken van de kansen-benadering van diversiteit. In de eerste interventie leren beslissers (managers, P&O-functionarissen) hoe positieve framing van diversiteit van invloed is op beoordeling en selectie van kandidaten met een andere culturele achtergrond. Deze workshop kan bijdragen aan in- en doorstroom van werknemers uit minderheidsgroepen. In de tweede interventie die werd ontwikkeld ondervinden deelnemers via een gestructureerde methode van brainstormen hoe diversiteit benut kan worden om de creativiteit en innovatie van teams te bevorderen. Gezien de verwachte krimp op de arbeidsmarkt en de beweging richting een 'slankere overheid' lijken beide interventies een nuttige aanvulling op het bestaande beleid.

H1. Inleiding

De afgelopen decennia is de culturele diversiteit in de Nederlandse samenleving sterk toegenomen. In 1975 bestond 2% van de bevolking uit niet-Westerse allochtonen; in 2011 is dat 11% (Choenni, 2007; CBS, 2011). Het gevolg is dat we ook op de arbeidsmarkt een stijging zien van het percentage werknemers met een andere etnische of culturele achtergrond. Een van de belangrijkste uitdagingen voor hedendaagse organisaties is dan ook de vraag hoe om te gaan met deze culturele diversiteit in hun personeelsbestand. Ook de Rijksoverheid wordt, vanuit haar positie als werkgever, geconfronteerd met deze vraagstukken. De verwachte krimp op de arbeidsmarkt en de doelstelling om toe te werken naar een ‘slankere overheid’, zetten ministeries onder druk om meer te doen met minder mensen. Juist nu is het daarom essentieel om op een effectieve manier om te gaan met talent uit verschillende groepen in de samenleving en de individuele verschillen tussen werknemers zo veel mogelijk te benutten.

1.1 Aanleiding en Achtergrond

De laatste jaren is veel aandacht besteed aan het creëren en behouden van culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid. In het verleden werd hierbij vaak de insteek gekozen van doelgroepenbeleid: activiteiten gericht op het wegwerken van (cijfermatige) achterstanden van specifieke groepen, zoals vrouwen of allochtonen. De achterliggende gedachte was dat de overheid een afspiegeling hoort te zijn van de maatschappij die zij dient. Het kabinet Balkenende IV (2007-2010) koos in haar beleidsdoelstellingen voor een andere aanpak, het zogenaamde *integraal diversiteitsbeleid* (BZK, 2006). Het uitgangspunt van deze visie was dat mensen individueel van elkaar verschillen, en dat het in het organisatiebelang is om rekening te houden met deze verschillen. Zodoende werd diversiteit gezien als een integraal onderdeel van het personeelsbeleid, zonder daarbij onderscheid te maken tussen afzonderlijke doelgroepen (Henderikse e.a., 2007). Daarnaast werden wel kwantitatieve doelstellingen geformuleerd voor de instroom en doorstroom van

vrouwen en allochtonen in het ambtenarenbestand, met name op managementniveau. Het kabinet Rutte (v.a. 2010) heeft aangegeven niet meer te sturen op kwantitatieve doelstellingen op basis van geslacht en etnische herkomst. In plaats daarvan wordt de nadruk gelegd op het begrip *kwaliteit* als belangrijkste uitgangspunt voor diversiteitsbeleid. (Regeerakkoord CDA-VVD, 2010).

In dit rapport worden vier deelonderzoeken beschreven, die inzicht kunnen bieden in de manier waarop diversiteit zich kan verhouden tot kwaliteit, zowel van personeel als van werkkuitkomsten. Het uitgangspunt van dit onderzoek is de stelling dat diversiteit enerzijds voordelen kan bieden voor de productiviteit van overheidsorganisaties, maar daarnaast ook nadelen met zich mee kan brengen, met name in de manier waarop mensen op de werkvloer met elkaar omgaan. Welke voor- en nadelen dit precies zijn komt in dit rapport uitgebreid aan de orde. Een vruchtbare voedingsbodem voor diversiteit ontstaat als een organisatie erin slaagt in haar beleid 1) de nadelen van diversiteit zoveel mogelijk te verminderen en 2) de mogelijkheid creëert om de voordelen van diversiteit voor de productiviteit te ontsluiten. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, kan culturele diversiteit leiden tot verhoogde kwaliteit in de organisatie.

1.1.1 Onderzoekskader

Diversiteit kan op vele wijzen worden gedefinieerd, denk bijvoorbeeld aan verschillen in geslacht, herkomst, leeftijd, opleiding, etc. In dit onderzoek werd specifiek de nadruk gelegd op *culturele* diversiteit, dat wil zeggen individuele verschillen in culturele en/of etnische achtergrond. De resultaten en aanbevelingen zullen ook in dit kader worden beschreven. Dit neemt echter niet weg dat de processen die worden beschreven in vergelijkbare vorm ook toepasbaar kunnen zijn op beleid rondom andere groepen.

Daarnaast richt het huidige onderzoek zich op culturele diversiteit binnen organisaties van de Rijksoverheid. Waar relevant zal ook een vergelijking worden getrokken met het beleid van andere overheidssectoren (zie ook Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). De aanbevelingen in dit rapport zijn specifiek toegespitst op de situatie binnen de sector Rijk, maar kunnen ook toepasbaar zijn op andere organisaties in zowel publieke als private sector.

1.1.2 Theoretische achtergrond

In beginsel lijkt diversiteit organisaties mogelijkheden te verschaffen om creatief en innovatief te zijn (Ely & Thomas, 2001; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Waar mensen samenwerken die verschillend kijken naar problemen, is het kapitaal aan oplossingen immers groter. Bovendien vindt er sneller wederzijdse inspiratie plaats, wat organisaties flexibeler maakt. Er is echter ook een negatieve kant. Het werknemerschap biedt mensen veiligheid, via een gevoel van toebehoren en positieve waardering. Omgang met mensen met een andere etnische of culturele identiteit kan echter ook onzeker maken en spanningen oproepen. In de omgang met andersdenkenden ontstaan sneller communicatieproblemen en conflictsituaties. Eerder onderzoek van het Instituut ISW naar exit-motieven van allochtone werknemers bij de Rijksoverheid heeft aangetoond dat dergelijke problemen in de sociale omgang kunnen leiden tot lagere werktevredenheid, verminderde doorstroom en hogere uitstroom (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008). Het moge duidelijk zijn dat dit ook de eerder genoemde mogelijkheid voor organisaties om creatiever en innovatiever te zijn niet ten goede komt. Succesvol diversiteitsbeleid wordt gekenmerkt door het vermogen om de voordelen van diversiteit op de werkvloer te benutten, en tegelijkertijd de nadelen te beperken.

Om succesvol beleid te voeren is het belangrijk ook kennis te hebben over de beleving van diversiteit bij werknemers zelf. Veel diversiteitsinterventies kunnen weerstand oproepen bij met name de meerderheidsgroep in de organisatie (Thomas & Plaut, 2008). Om deze weerstand te kunnen verminderen is het van belang om te weten waar precies de knelpunten zitten, om zo het beleid hierop te kunnen aanpassen. Ook laat eerder onderzoek zien dat deze beeldvorming onder de meerderheidsgroep binnen de organisatie een belangrijke rol speelt bij de integratie van allochtone werknemers zelf. Autochtone werknemers die diversiteit zien als een toegevoegde waarde voor de organisatie zijn eerder geneigd zich positief op te stellen ten opzichte van werknemers die 'anders zijn' (Van Dick e.a., 2008), wat de inclusiviteit van een organisatie verhoogt. Dit leidt ertoe dat allochtonen zich meer thuisvoelen op het werk en zich betrokken voelen bij de organisatie (Tropp e.a., 2006). Bovendien krijgen zij binnen een inclusieve organisatie de ruimte om hun

eigen culturele en/of etnische achtergrond uit te dragen, waardoor de positieve effecten van diversiteit zoals flexibiliteit en innovatie, beter benut kunnen worden. De beelden die bestaan rondom diversiteit zijn dus van invloed op het succes van diversiteitsbeleid in het algemeen, en indirect ook op de productiviteit van de organisatie.

1.2 Overzicht Deelonderzoeken

Het huidige onderzoek bestaat uit vier deelonderzoeken die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd bij de Rijksoverheid. In de afzonderlijke hoofdstukken van dit rapport wordt elk deelonderzoek in detail beschreven. Hieronder bieden wij een kort overzicht.

1.2.1 *Het meten van ervaren Kansen en Dreigingen van Diversiteit (Hoofdstuk 2)*

Het eerste deelonderzoek is het meest omvangrijke. Doelstelling van dit onderzoek was het ontwikkelen en valideren van een meetinstrument om ervaren voor- en nadelen (kansen en dreigingen) van diversiteit te meten onder overheidspersoneel. De resultaten worden uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2. Uit dit deelonderzoek komen vier hoofdconclusies naar voren, die aanknopingspunten kunnen bieden voor de Rijksoverheid om diversiteitsbeleid verder vorm te geven.

1.2.2 *Evaluatie van Bestaande Interventies (Hoofdstuk 3)*

Op basis van de resultaten van het eerste deelonderzoek werd besloten een meer diepgaande inventarisatie en evaluatie uit te voeren van bestaande diversiteitsinterventies binnen de Rijksoverheid. Doel was allereerst om te toetsen in welke mate in het bestaande beleid aandacht besteed werd aan de genoemde aanknopingspunten uit eerste deelonderzoek. Daarnaast was het de bedoeling een aantal van de bestaande interventies te evalueren op basis van empirische gegevens. Centraal hierin stond de vraag of deze interventies aanhaakten op de beleving van werknemers rondom kansen en dreigingen van diversiteit in de praktijk, en of de interventies een positieve invloed hadden op de diversiteitsattituden van de

deelnemers. De bevindingen van dit deelonderzoek zullen worden besproken in hoofdstuk 3.

1.2.3 Beeldvorming rondom kwaliteit en diversiteit (Hoofdstuk 4)

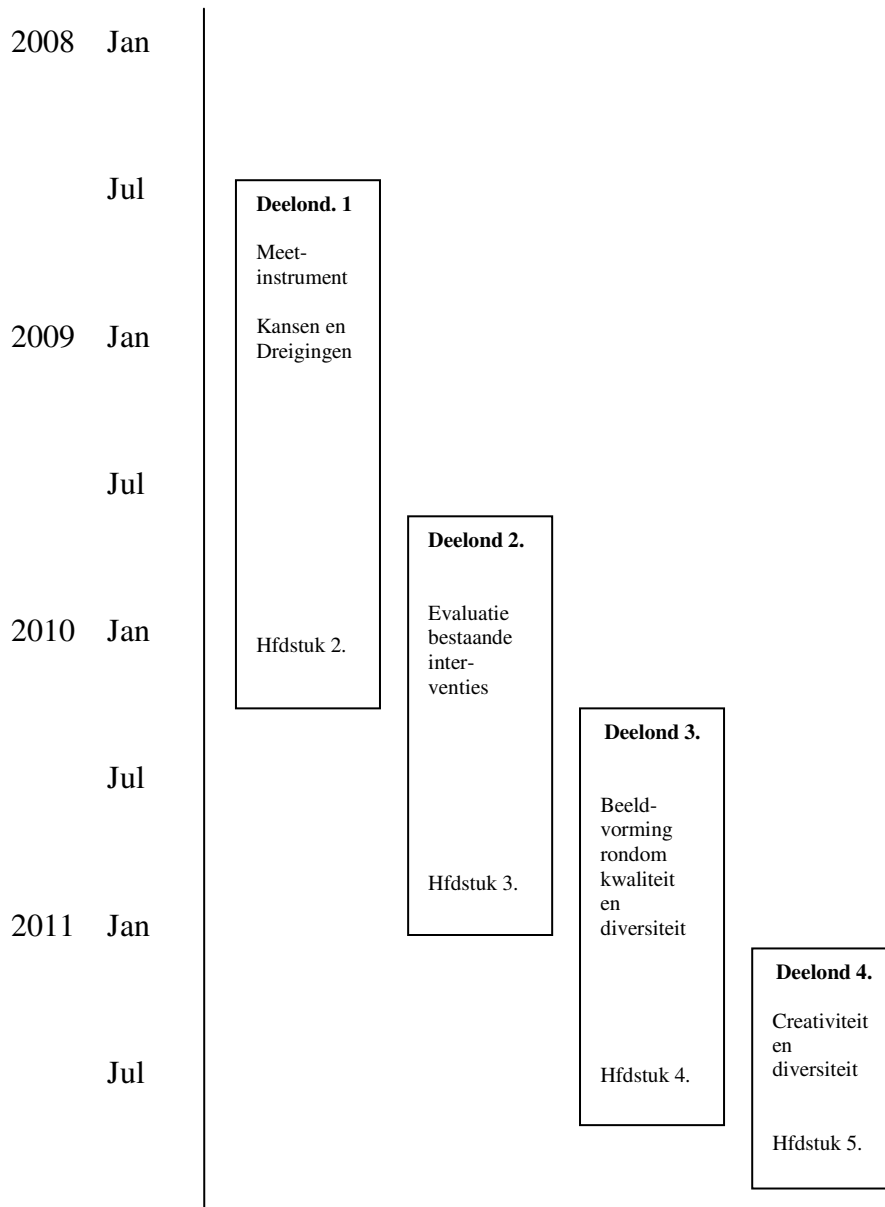
Eén van de conclusies uit het eerste deelonderzoek was dat bij veel Rijksambtenaren het beeld bestaat dat diversiteit ten koste gaat van de kwaliteit van werkuitkomsten. Op basis van de inventarisatie in het tweede deelonderzoek (zie hoofdstuk 3) werd geconcludeerd dat op dit onderwerp nog nauwelijks interventies worden gepleegd binnen de sector Rijk. In het derde deelonderzoek heeft het Instituut ISW zelf een korte interventie ontwikkeld over dit onderwerp, in de vorm van een bewustwordingsworkshop. Deze workshop is qua structuur gebaseerd op een sociaalwetenschappelijk experiment. De verschillende onderdelen van de workshop zijn ontwikkeld en getest aan de Rijksuniversiteit Groningen en vervolgens toegepast in een praktijkomgeving.

1.2.4 Creativiteit en Diversiteit (Hoofdstuk 5)

Tenslotte bleek uit het eerste deelonderzoek dat, qua beeldvorming, nog veel winst te behalen valt wat betreft de ervaren link tussen diversiteit en creativiteit. Uit de resultaten blijkt dat creativiteit gezien wordt als een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van een afdeling. Dat diversiteit hieraan kan bijdragen wordt echter door relatief weinig mensen erkend.

Onderzoek in de Verenigde Staten heeft aangetoond dat deze link wel degelijk bestaat. Het Instituut ISW besloot in samenwerking met Prof. dr. Paul Paulus, van de University of Texas, dit onderzoek ook te repliceren in een Nederlandse setting, en hieraan een eenmalige diversiteitsinterventie te koppelen binnen de Rijksoverheid. De resultaten van dit deelonderzoek worden besproken in hoofdstuk 5.

Tabel 1.1 Tijdsindeling Deelonderzoeken



H2. Kansen en Dreigingen van Diversiteit

2.1 Doelstelling

Doel van het eerste deelonderzoek was om inzicht te krijgen in de Rijksbrede beleving van werknemers rondom diversiteit, waarbij zowel de positieve als negatieve aspecten aan bod komen. Deze onderzoeksvraag werd beantwoord met behulp van een nieuw meetinstrument, wat speciaal voor overheidsorganisaties werd ontwikkeld. In dit hoofdstuk wordt eerst de theoretische achtergrond en ontwikkeling van het instrument besproken. Vervolgens worden resultaten weergegeven van de eerste afname van het instrument, bij 10 organisaties binnen de Rijksoverheid. We hebben ons met name gericht op de visie van leidinggevenden, aangezien zij een sleutelpositie vervullen binnen de organisatie, als het gaat om diversiteitsbeleid (zie ook Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008).

Met de concrete kennis uit dit deelonderzoek kunnen interventies worden ontwikkeld die zich specifiek richten op de knelpunten die mensen op de werkvloer ervaren. Diversiteitsmanagement wordt nog vaak gezien als de verantwoordelijkheid van de personeelsafdeling, maar het is juist in de lijn waar diversiteit onderdeel moet gaan vormen van de dagelijkse realiteit. Door in te spelen op de werkbeleving van de werknemers zelf wordt een volgende stap gezet in het effectief vertalen van het diversiteitsbeleid naar de werkvloer. De concrete onderzoeksvragen in dit deelonderzoek zijn:

- Welke positieve gevolgen (kansen) van diversiteit ervaren werknemers van de Rijksoverheid in hun dagelijks werk?
- Welke negatieve gevolgen (dreigingen) van diversiteit ervaren werknemers van de Rijksoverheid in hun dagelijks werk?
- In hoeverre vinden werknemers dat deze gevolgen van invloed zijn op het functioneren van hun afdeling?
- Welke factoren (o.a. persoonlijkheidskenmerken, organisatiecultuur) hangen samen met de ervaren kansen en dreigingen van diversiteit?

2.2 Onderzoeksopzet

Dit deelonderzoek bestond uit drie fasen:

- Fase 1. - Literatuuronderzoek voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer
- Fase 2. - Interviews onder leidinggeevenden naar ervaren kansen en dreigingen
- Fase 3. - Ontwikkeling en afname Rijksbrede vragenlijst kansen en dreigingen

In de eerste fase werd een literatuuronderzoek uitgevoerd naar mogelijke voor- en nadelen (kansen en dreigingen) van diversiteit die kunnen optreden op de werkvloer, vanuit het oogpunt van de werknemer zelf. Uit de literatuur kwamen vier kansen en vier dreigingen van diversiteit naar voren (zie 2.3), die veelvuldig worden beschreven in wetenschappelijk onderzoek.

In de tweede fase werden interviews gehouden met 22 leidinggeevenden bij verschillende overheidsorganisaties, om te achterhalen wat in hun eigen beleving de mogelijke voor- en nadelen van diversiteit waren. Het doel van deze tweede fase was na te gaan of de ‘kansen’ en ‘dreigingen’ van diversiteit uit de wetenschappelijke literatuur overeen kwamen met de beleving van leidinggeevenden bij de Rijksoverheid, en deze waar nodig aan te scherpen of uit te breiden. Met behulp van de interviews werden twee kansen toegevoegd die in de literatuur onderbelicht bleven. Het eindresultaat was een indeling in 6 kansen en 4 dreigingen van diversiteit (zie 2.3).

In de derde fase van dit onderzoek werd, met behulp van de interviews uit de tweede fase, een vragenlijst ontwikkeld die toepasbaar is op de werkbeleving van medewerkers bij de Rijksoverheid. Met behulp van dit instrument werden de ervaren kansen en dreigingen onderzocht in een steekproef van beleidsmedewerkers en leidinggeevenden ($n = 1730$) binnen acht ministeries. Daarnaast werd ook onderzocht in hoeverre werknemers inschatten dat de verschillende kansen en dreigingen van invloed zijn op het functioneren van hun afdeling. Tenslotte werd ook onderzocht welke rol externe factoren (persoonlijkheidskenmerken, organisatiecultuur) hierin spelen.

2.3. Kansen en Dreigingen rond Diversiteit

2.3.1 Kansen van Diversiteit

Uit het literatuuronderzoek (fase 1) kwamen vier belangrijke kansen van diversiteit naar voren. In de interviews die werden gehouden (fase 2) werd bevestigd dat deze voordelen van diversiteit ook daadwerkelijk worden ervaren door leidinggevenden binnen de Rijksoverheid. Hieronder worden deze vier kansen benoemd, met een bijbehorend citaat uit één van de interviews.

1. Imago

Diversiteit heeft een positieve invloed op het imago van de afdeling naar buiten toe. Men wil uitstralen dat alle groepen dezelfde kansen krijgen, dit is goed voor de beeldvorming.

‘Ik zou graag willen laten zien dat op mijn afdeling niet wordt gediscrimineerd en dat we rekening houden met verschillende culturen. Hierdoor laten we zien dat we maatschappelijk verantwoord bezig zijn.’ (Man, 39 jaar)

2. Afstemming op doelgroepen

Een diverse afdeling kan beter inspelen op een diverse maatschappij: diversiteit creëert een beter zicht op bestaande ontwikkelingen in de maatschappij en zorgt ook voor een bredere afzetmarkt voor eigen beleid.

‘Als wij iets moeten ontwikkelen voor allochtone vrouwen is het heel handig als iemand mij wat basisinformatie kan verschaffen. Ik weet er zelf niet zoveel van, dan is het goed als ik iemand heb rondlopen die deze dingen aan den lijve heeft ondervonden. Ik kan ze gebruiken als ervaringsdeskundigen.’ (Vrouw, 48 jaar)

3. Creativiteit

Diversiteit verhoogt het probleemoplossend vermogen van een team en zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren.

‘Laatst hadden we ons wekelijks overleg we zaten met een heel lastig vraagstuk waar we moeilijk uitkwamen. Je merkt dan gewoon dat je in cirkeltjes blijft redeneren. We hebben sinds kort een allochtone dame in dienst die over het algemeen nogal stil en verlegen is, maar nu zei ze ineens iets waardoor de discussie weer helemaal werd opengebrouwen. Ik was nogal verbaasd maar je ziet dus wel dat je soms de neiging hebt elkaar na te praten. Dan is het prettig als je iemand erbij hebt die de zaak van een andere kant bekijkt.’ (Man, 53 jaar)

4. Lerend vermogen

Binnen een diverse afdeling kunnen werknemers hun ervaring overdragen op de andere teamleden, wat het totaal aan beschikbare kennis vergroot. Daarnaast laat het werknemers op een open manier kijken naar het werk: hun visie is niet de enige. Men staat meer open voor andere manieren, gedragingen, normen, waarden.

‘Ik zie dat het team erg is veranderd afgelopen jaar met de komst van een aantal nieuwelingen. De oude garde zat al jaren bij elkaar en deed alles al tijden hetzelfde, en ze hebben toch moeten inzien dat dit niet per sé de meest effectieve manier was. Sommigen hadden daar behoorlijk moeite mee, maar die relativering heeft er wel voor gezorgd dat we nu beter draaien.’

(Man, 45 jaar)

Bovendien kwamen uit de interviewresultaten nog twee mogelijke kansen van diversiteit naar voren, die nog niet als zodanig waren geïdentificeerd in de literatuur. Deze twee zijn vervolgens toegevoegd aan de set kansen, waardoor een totaal van zes ontstond.

5. Arbeidsmarkt

Het aannemen van allochtone werknemers is noodzakelijk om alle vacatures te kunnen vullen. Bovendien zorgt diversiteit dat potentieel talent uit alle groepen in de samenleving benut kan worden.

‘Ik geef leiding aan een groep juristen. [...] Tegenwoordig stikt het op de universiteit van de allochtone rechtenstudenten. Die lui zijn hartstikke goed bezig, ze zijn slim en enorm gemotiveerd. Ik zou er veel voor over hebben om een paar van hen in dienst te hebben.’ (Man, 49 jaar)

6. Sociale Omgeving

Diversiteit heeft een positieve werking op de manier waarop men met elkaar omgaat, de sfeer op de afdeling.

‘Het feit dat we verschillende soorten mensen hebben rondlopen brengt behoorlijk wat leven in de brouwerij. Er is altijd wel weer wat nieuws aan de gang, er wordt gepraat over wie er nu weer een feestdag viert of bijvoorbeeld over hoe je dingen soms heel anders kan interpreteren dan ze bedoeld zijn. We kunnen er hier altijd om lachen. Eigenlijk is het best leuk.’ (Vrouw, 55 jaar)

2.3.2 *Dreigingen van Diversiteit*

Dezelfde methode werd gevolgd bij het herleiden van de ervaren nadelen van diversiteit. Uit de literatuur kwamen vier bronnen van dreiging naar voren. Uit de interviews met leidinggevendenden bleek dat deze dreigingen ook op de werkvloer als zodanig ervaren worden. Omdat er geen extra nadelen van diversiteit naar voren kwamen uit de interviews, werd in de rest van dit onderzoek gebruik gemaakt van de onderstaande vier dreigingen.

1. Eigen positie

Diversiteit kan een bedreiging zijn voor de eigen carrière, macht, status.

‘De klacht van veel blanke mannen is dat ze nu gewoon minder kans maken. Elke afdeling moet ineens allochtonen in dienst, ongeacht of ze het werk wel aankunnen. Ik wil niet discrimineren, maar in sommige gevallen is de beste kandidaat gewoon een blanke vent. Logisch dat die baalt als hij gepasseerd wordt.’ (Man, 43 jaar)

2. Werk en productiviteit

Diversiteit kan ten koste gaan van de uitvoering van het werk: een diverse afdeling is moeilijk te managen, het kost tijd en energie en de productiviteit van de afdeling gaat omlaag.

‘Taal is een groot probleem. Bij een organisatie als dit moet elk woord dat je op papier zet zorgvuldig gekozen worden. Ik heb een allochtone vrouw aangenomen die hier nu acht jaar woont en cum laude is afgestudeerd. Toch moet ik alles wat zij maakt over laten schrijven. Ik moet daar heel veel tijd aan besteden. Het is wel logisch dat ze niet vloeiend is, maar het is als leidinggevende wel lastig.’
(Vrouw, 44 jaar)

3. Verandering normen en waarden

Dreiging voor het eigen normen/waarden stelsel. Angst om dingen ‘anders’ te moeten doen dan men gewend is, of om te worden geconfronteerd met een wereldbeeld wat niet overeenkomt met het eigen.

‘We hebben nu een stagiaire met een hoofddoek. Ik weet nauwelijks hoe haar gezicht eruit ziet. Elke keer als ik haar zie moet ik slikken. Het gaat om waarden en normen.

Het is toch respectloos voor een vrouw. Meid, loop erbij zoals wij!’

(Vrouw, 55 jaar)

4. Omgangsvormen met andere culturen

De angst en onzekerheid die voortkomt uit directe omgang met mensen met een andere achtergrond. De ander is onvoorspelbaar, men weet niet hoe ze te benaderen of hoe hun gedrag te interpreteren.

‘Ik heb een keer een situatie gehad met een Turkse collega waarvan je gewoon zag dat het niet goed met hem ging. Hij zat de hele dag te mokken. Ik weet niet waarom, maar ik vond het moeilijk erover te beginnen. Als manager was het mijn taak om hem erop aan te spreken, maar ik had geen flauw idee hoe hij zou reageren als ik, een vrouw, hem zou vragen naar zijn privéleven. Bij een Nederlander had ik daar niet zo’n moeite mee gehad, maar nu werd ik al zenuwachtig bij het idee.’

(Vrouw, 47 jaar)

2.4 Ontwikkeling en Afname Meetinstrument

Zoals hierboven besproken, zijn op basis van wetenschappelijke literatuur en praktijkinterviews zes kansen en vier dreigingen van diversiteit geïdentificeerd die een rol spelen in de diversiteitsbeleving van werknemers binnen overheidsorganisaties. In de interviews met managers werd specifiek gevraagd of zij ook concrete, praktische voorbeelden konden geven van de verschillende kansen en dreigingen die zij noemden. Deze voorbeelden vormden de basis voor het ontwikkelen van het meetinstrument: elk item in de vragenlijst is gebaseerd op een concrete werksituatie die werd genoemd door één of meerdere van de respondenten uit de interviews. Voor de volledige vragenlijst, zie Bijlage 1.

Hieronder zullen we de resultaten van fase 3 van het deelonderzoek beschrijven. Er werden twee typen vragen gesteld, die afzonderlijk zullen worden besproken. Allereerst werd gevraagd in hoeverre de respondenten de verschillende kansen en dreigingen van diversiteit ervoeren in hun eigen werkomgeving. Daarna werd ook gevraagd in hoeverre zij deze verschillende kansen en dreigingen van invloed achten op het functioneren van hun afdeling. Tenslotte zullen we aandacht besteden aan de relatie van organisatiecultuur en multiculturele competenties met ervaren kansen en dreigingen van diversiteit.

2.4.1 Respondenten Vragenlijst

De respondentengroep voor de vragenlijst bestond uit 1730 beleidsmedewerkers en leidinggevenden (Schaal 10+) van de Rijksoverheid (deelnemende ministeries: BuZa, BZK, EZ, JUS, LNV, OCW, VROM, VWS). Ruim 54% was man; de leeftijd varieerde tussen de 22 en 68 jaar. De respondenten waren hoog opgeleid (91% HBO of WO) en voor het overgrote deel autochtoon (92%). Van de ondervraagden vulde 9% (n = 158) een leidinggevende functie op het niveau afdelingshoofd (n = 119) of directeur (n = 39).

2.4.2 Resultaten Ervaren Kansen van Diversiteit

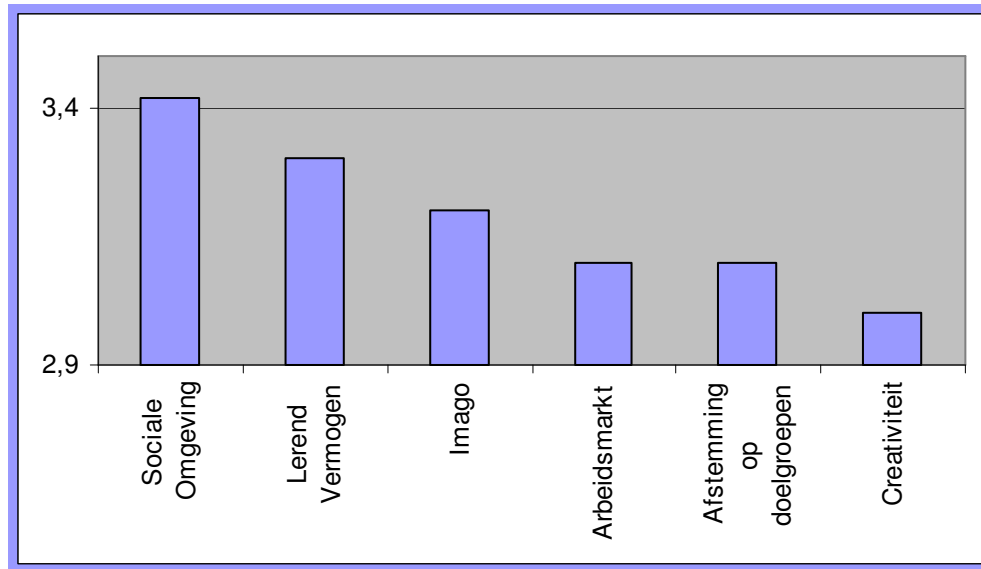


Fig. 1 - Beleving Kansen van Diversiteit (N = 1730)

Figuur 1. geeft de gemiddelde scores weer op de genoemde kansen van diversiteit van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld (schaal 1-5). Hieruit blijkt ten eerste dat men in sterke mate aangeeft dat diversiteit inspirerend kan zijn – het geeft een positieve impuls aan de *sociale omgeving*. Daarnaast ziet men in dat culturele diversiteit flexibiliteit kan verhogen door het doorbreken van vaste denkpatronen (*lerend vermogen*), en positief kan zijn voor het *imago* van de afdeling. Daarentegen blijkt dat de concrete voordelen van culturele diversiteit voor de productiviteit van de organisatie, zoals voor het benutten van de *arbeidsmarkt*, *afstemmen op verschillende groepen* in de maatschappij, en het verhogen van *creativiteit* in teams, door deze groep respondenten in mindere mate erkend worden. Concluderend zien werknemers dus met name de sociale voordelen van diversiteit, terwijl het nut van diversiteit voor de praktische uitvoering van het werk veel minder gevoeld wordt.

2.4.3 Belang voor productiviteit

Hierboven werd beschreven in welke mate respondenten vonden dat diversiteit kan leiden tot positieve uitkomsten (kansen). In de vragenlijst werd vervolgens ook gevraagd of respondenten konden aangeven in welke mate zij verwachtten dat deze

kansen ook daadwerkelijk belangrijk zijn voor het functioneren van de afdeling. Zo werd na de vraag ‘Denkt u dat culturele diversiteit leidt tot een betere positie op de arbeidsmarkt?’ vervolgens gevraagd: ‘Hoe belangrijk is het voor uw afdeling om een goede positie te hebben op de arbeidsmarkt?’

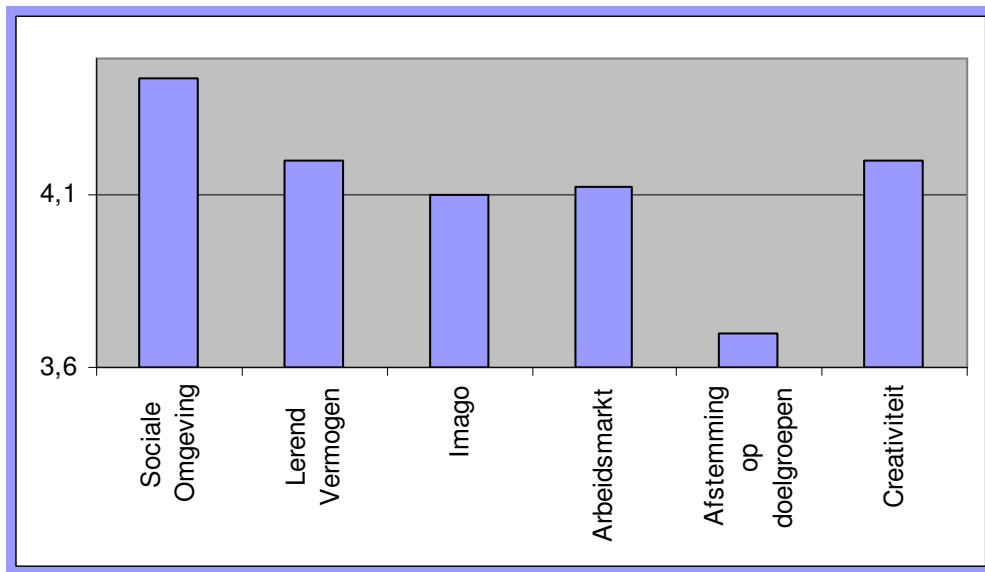


Fig. 2 - Belang van Kansen voor het functioneren van de afdeling

Figuur 2 laat de gemiddelde scores zien op deze vragen (Schaal 1-5). Ook hier zien we dat de *sociale omgeving* hoog scoort: men geeft aan dat het hebben van een prettige sfeer bevorderlijk is voor het functioneren van de afdeling. Een opvallend resultaat is dat respondenten *afstemming op verschillende groepen* in de maatschappij niet erg belangrijk achten voor het functioneren van hun afdeling. De verwachting was dat met name binnen organisaties die in hun kerntaken een sterke link met de maatschappij hebben (denk bijvoorbeeld aan Onderwijsinspectie, Volkshuisvesting), dit gezien zou worden als een belangrijk onderdeel van het functioneren. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt echter dat dit niet als zodanig wordt erkend.

Creativiteit en lerend vermogen daarentegen worden wel degelijk gezien als belangrijk voor de uitvoering van het werk. De respondenten geven aan dat creatieve afdelingen beter functioneren. Omdat creativiteit wel belangrijk wordt gevonden, maar nog niet wordt gezien als een directe uitkomst van diversiteit (zie figuur 1.) is

juist op dit punt winst te behalen. Het benadrukken van het feit dat creativiteit kan worden bevorderd door het binnenhalen van meer verschillende culturen, zou ertoe kunnen leiden dat werknemers in het algemeen positiever komen te staan ten opzichte van diversiteit.

2.4.4 Resultaten Ervaren Dreigingen van Diversiteit

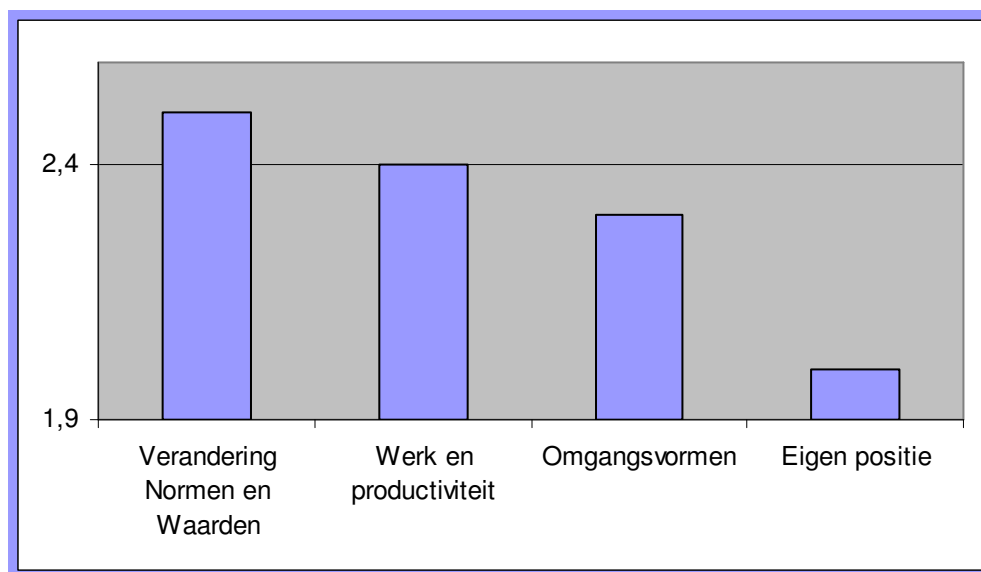


Fig. 3 – Ervaren dreigingen van Diversiteit

Zoals te zien in figuur 3. is de sterkst ervaren dreiging de angst voor *verandering van bestaande normen en waarden*. De respondenten geven aan dat culturele diversiteit ertoe leidt dat zij geconfronteerd worden met een afwijkend wereldbeeld en hun manier van werken daaraan moeten aanpassen. Daarnaast wordt diversiteit ook gezien als een bedreiging voor de *productiviteit* van de afdeling, wat overeenkomt met de eerdere bevinding dat de productieve *voordelen* voor diversiteit slechts beperkt worden erkend. De resultaten suggereren dat de respondenten eerder bang zijn dat diversiteit ertoe zal leiden dat kwalitatief minder goede collega's worden aangenomen, die bijvoorbeeld de Nederlandse taal minder beheersen, of andere belangrijke competenties missen. Verder wordt ook gerapporteerd dat diversiteit nadelige gevolgen kan hebben voor de *omgangsvormen* tussen collega's – het veroorzaakt angst en onzekerheid. Dit is een interessante bevinding, omdat men

eerder juist aangeeft dat diversiteit ‘leuk’ kan zijn en een prettige sfeer kan opleveren (zie figuur 1.). Hoewel beide effecten kunnen optreden, komt de notie dat diversiteit met name negatieve gevolgen kan hebben voor de sociale omgeving meer overeen met eerdere bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur. Tenslotte wordt diversiteit als dreiging voor de *eigen positie* weinig gerapporteerd. De notie dat diversiteit ten koste gaat van de carrièrekansen en positie van autochtone werknemers binnen de organisatie wordt dus relatief weinig gevoeld op de werkvloer zelf. Er moet rekening worden gehouden met het feit dat sociale wenselijkheid bij deze bevinding een rol kan spelen. De uitspraak dat diversiteitsbeleid ten koste gaat van de eigen carrièreperspectieven is niet sociaal wenselijk, waardoor respondenten mogelijk minder geneigd zijn deze dreiging te rapporteren.

2.4.5 *Belang voor productiviteit*

Respondenten werd ook gevraagd in hoeverre zij verwachtten dat de genoemde dreigingen schadelijk zouden kunnen zijn voor het functioneren van hun afdeling. Figuur. 4 laat zien dat, logischerwijs, dreigingen rondom *productiviteit* het meest schadelijk worden gezien voor het functioneren. Ook schat men in dat problemen in de *sociale omgang* zeer schadelijk kunnen zijn, wat overeenkomt met de bevindingen bij de kansen; de sociale omgeving is volgens de respondenten een belangrijke factor voor het functioneren van een afdeling.

Dreiging voor de *eigen positie* wordt niet als belangrijk ervaren voor het functioneren van de afdeling. Opvallend is tenslotte dat, hoewel de respondenten aangeven dat diversiteit leidt tot een *verandering in normen en waarden* van de afdeling (zie figuur 3.), dit niet gezien wordt als schadelijk voor het functioneren. Anders gezegd: de respondenten geven aan dat diversiteit leidt tot cultuurverandering, maar zien wel in dat deze verandering niet per definitie negatief hoeft te zijn voor de productiviteit van een organisatie.

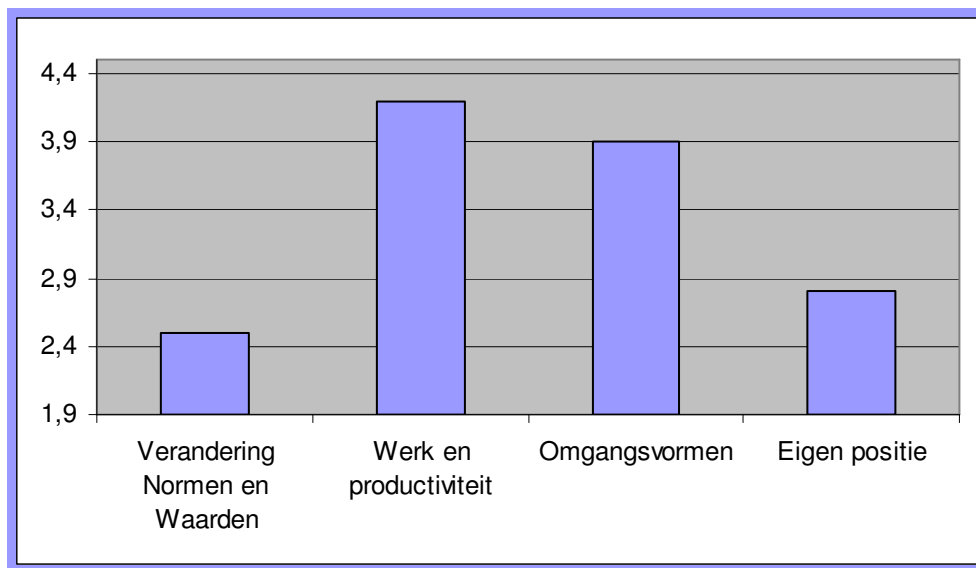


Fig. 4 – Belang van Dreigingen voor het functioneren van de afdeling

2.4.6 Beleidsmedewerkers en Leidinggevenden

Binnen de onderzochte steekproef kan onderscheid worden gemaakt tussen beleidsmedewerkers en leidinggevenden (niveau afdelingshoofd en directeur). Een analyse van de verschillen tussen deze twee groepen laat zien dat de leidinggevenden iets hoger scoren op alle kansen, m.u.v. *Arbeidsmarkt*. De rangorde van de verschillende kansen is nagenoeg gelijk voor beide groepen. Hoewel zij gemiddeld hoger scoren, verwachten ook leidinggevenden relatief weinig productieve voordelen van diversiteit.

Ook bij dreigingen blijkt dat beleidsmedewerkers en leidinggevenden een vergelijkbaar patroon laten zien, met als enige verschil dat de laatste groep *verandering normen/waarden* nog sterker als dreiging rapporteert.

2.4.7 Relatie tussen Kansen en Dreigingen

Een vanzelfsprekende vraag is of werknemers die veel kansen zien automatisch ook minder dreigingen ervaren, of andersom. Dit blijkt niet het geval. De mate waarin werknemers bij de Rijksoverheid kansen dan wel dreigingen ervaren is volledig onafhankelijk. Het is dus goed mogelijk dat een individu zowel veel voordelen als nadelen van diversiteit ziet, alleen voordelen, alleen nadelen, of geen van beiden.

Er is één uitzondering op bovenstaande bevinding, namelijk de dreiging rondom verandering van normen en waarden. Enerzijds vertoont deze sterke samenhang met de overige dreigingen; werknemers die vinden dat diversiteit leidt tot verandering in de normen en waarden zien ook de andere nadelen van diversiteit. Daarnaast vinden we ook een sterke relatie met alle kansen. Diezelfde mensen zijn dus ook van mening dat diversiteit zorgt voor een verbetering in afstemming op doelgroepen, creativiteit, lerend vermogen, arbeidsmarktpositie en imago. Vervolgens zien we ook een *negatieve* relatie met sociale omgeving. Dit patroon suggereert dat naarmate respondenten een grotere verandering in normen en waarden waarnemen op de werkvloer, dat dit naast negatieve effecten voor de sociale omgeving, ook positieve consequenties kan hebben voor de productiviteit. Verandering van de manier waarop mensen op de werkvloer met elkaar omgaan kan dus worden gezien als een ‘noodzakelijk kwaad’ om de voordelen van diversiteit te kunnen benutten.

2.4.8 *Samenhang met Organisatiecultuur en Interculturele Competenties*

Uit eerder onderzoek is gebleken dat een open organisatiecultuur – een cultuur die ruimte biedt voor mensen om zichzelf te zijn op de werkvloer en hun eigen cultuur uit te dragen - een duidelijke rol speelt in het welzijn van zowel allochtone als autochtone werknemers (Hofhuis, Van der Zee & Otten, in druk). Daarom is gekozen om deze variabele ook mee te nemen in het huidige onderzoek. De resultaten laten inderdaad zien dat binnen afdelingen met een dergelijke open organisatiecultuur meer kansen en minder dreigingen van diversiteit worden gerapporteerd (zie bijlage 2. voor correlatietabel).

Daarnaast is ook gekeken naar de invloed van een tweetal interculturele competenties (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000). *Culturele Empathie* is een competentie gericht op het vermogen zich in te leven in de gedachten en gedragingen van collega's met een andere culturele achtergrond. Uit de resultaten blijkt dat werknemers die deze eigenschap bezitten met name meer kansen van diversiteit zien (zie bijlage 2.). Dit is niet onverwacht, gezien het feit dat culturele empathie ervoor zorgt dat een persoon andere culturen relativeert, en deze eerder als positief en interessant ziet dan als bedreigend.

Emotionele Stabiliteit is een persoonlijkheidseigenschap gericht op het vermogen om te gaan met onzekerheid als gevolg van cultuurverschillen. We zien dat deze competentie geen invloed heeft op de ervaren kansen, maar juist negatief samenhangt met mate waarin werknemers dreiging van diversiteit rapporteren. Ook dit is in overeenstemming met bestaande onderzoeksresultaten; personen die beter in staat zijn diversiteitsgerelateerde onzekerheid op te vangen voelen zich over het algemeen minder snel bedreigd door collega's met afwijkende normen, waarden en omgangsvormen.

2.5. Conclusies

Er komen vier duidelijke aanknopingspunten naar voren uit de resultaten van dit onderzoek, waar bij de Rijksoverheid aandacht aan kan worden besteed.

2.5.1 Omgaan met Verandering en Onzekerheid

Uit de resultaten tot nu toe blijkt dat diversiteit wordt geassocieerd met verandering. Een grote bron van weerstand tegen diversiteitsbeleid is de angst dat de bestaande normen en waarden van een afdeling zullen veranderen. Daarnaast laten de resultaten zien dat werknemers onzekerheid ervaren als het gaat om de directe omgang met collega's met een andere culturele achtergrond.

Angst voor verandering kan meerdere vormen aannemen, het kan hier gaan om de verandering van de werkrountine, maar ook om angst om te worden geconfronteerd met een wereldbeeld wat niet overeenkomt met het eigen. Denk bijvoorbeeld aan kwesties als het dragen van hoofddoeken op de werkvloer, of aan culturele verschillen in aanspreekvormen, omgang met hiërarchie etc. Confrontatie met afwijkende culturele normen-en-waardenstelsels relativeert de eigen perspectieven en standpunten. Dit maakt de wereld ongrijpbaar en onvoorspelbaar. Omgang met collega's met een andere culturele achtergrond is dus ingewikkeld en kan sneller leiden tot miscommunicatie of zelfs conflict.

Hoewel de angst voor verandering saillant is, zien werknemers deze verandering niet louter als schadelijk. Dit wordt bijvoorbeeld bevestigd door de hoge

scores op de dimensie *lerend vermogen*: men ziet dat het doorbreken van vaste denkpatronen ook positief kan zijn voor het functioneren van de afdeling. De bevinding dat de dreiging rondom verandering van normen en waarden sterk positief samenhangt met de meeste kansen van diversiteit onderstreept dit idee. Dit laat zien dat medewerkers van de Rijksoverheid die vinden dat diversiteit leidt tot verandering, tegelijkertijd ook erkennen dat deze verandering kan leiden tot productieve voordelen. In toekomstig diversiteitsbeleid is het van belang om weerstand te erkennen en waar mogelijk weg te nemen, zonder de noodzaak voor verandering te ontkennen.

2.5.2 *Business Case van Diversiteit*

Ten tweede kan worden geconcludeerd dat bij de Rijksoverheid culturele diversiteit (nog) niet wordt gezien als bron van productiviteit. Die kansen die door de respondenten worden gezien, zijn vooral voordelen voor de sociale omgeving ('diversiteit is leuk') en voor het imago van de afdeling. De *business case* wordt minder erkend; men verwacht niet dat diversiteit kan leiden tot hogere productiviteit. Opvallend is wel dat de respondenten creativiteit zien als een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van een afdeling, maar dat men niet denkt dat diversiteit hieraan een bijdrage kan leveren. Ook de notie dat het voor de overheid van belang is om in te spelen op verschillende groepen in de samenleving wordt nog niet breed gedragen, wat zeker een aandachtspunt zou kunnen zijn in toekomstige interventies. In diversiteitsbeleid en –communicatie kan het productief belang van diversiteit voor de overheid sterker worden benadrukt.

2.5.3 *Beeldvorming rondom Kwaliteit en Diversiteit*

In aanvulling op de bovengenoemde conclusies kunnen uit de onderzoeksresultaten nog twee specifieke aanknopingspunten worden herkend waarop de Rijksoverheid in het bijzonder aandacht zou moeten besteden om de effectiviteit van diversiteitsbeleid te verhogen. Ten eerste blijkt in de beeldvorming een tegenstelling te bestaan tussen diversiteit en kwaliteit. Bij veel respondenten heerst het idee dat het erg lastig is om leiding te geven aan een cultureel diverse afdeling, en dat diversiteit juist ten koste gaat van kwaliteit van het geleverde werk. Een ander veelgenoemd argument is bijvoorbeeld dat werknemers met een andere culturele achtergrond de Nederlandse

taal minder machtig zijn. Dergelijke beeldvorming kan zorgen dat leidinggevendenden minder geneigd zijn nieuwe werknemers met een andere achtergrond aan te nemen.

In het kader van beleid is het belangrijk voor de overheid om deze beeldvorming te veranderen, en werknemers te laten ervaren dat, door middel van goed intercultureel management, de kwaliteit van het werk niet hoeft te verminderen als gevolg van diversiteit. Het veranderen van deze beeldvorming vormt een belangrijk aandachtspunt voor overheidsorganisaties, omdat dit positieve gevolgen kan hebben op verschillende niveaus. Ten eerste kan hiermee mogelijke bias in selectie- en beoordelingscriteria worden weggenomen, wat leidt tot een verhoogde instroom van allochtone werknemers. Ten tweede blijkt een positievere beeldvorming rondom diversiteit ook samen te hangen met hogere werktevredenheid onder allochtone werknemers, een groter gevoel van inclusiviteit en verminderde uitstroom. Vervolgonderzoek op dit gebied wordt beschreven in Hoofdstuk 4.

2.5.4 *Creativiteit en Diversiteit*

Hoewel de business case van diversiteit nog weinig erkend wordt, biedt dit onderzoek wel een interessant aanknopingspunt als het gaat om *creativiteit*. Uit bestaand wetenschappelijk onderzoek blijkt dat diversiteit zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën en inzichten, wat de creativiteit en het probleemoplossend vermogen van een team verhoogt. Ook laat het werknemers op een open manier kijken naar het werk; het kan vaste denkpatronen doorbreken doordat men meer open staat voor andere manieren, gedragingen, normen en waarden. Hierdoor kan de flexibiliteit en innovatie van afdelingen worden verhoogd.

Uit het huidige onderzoek blijkt dat creativiteit wel degelijk gezien wordt als een belangrijke voorwaarde voor effectiviteit van teams. Door de ondervraagde werknemers van de Rijksoverheid wordt hier echter nog niet de link gelegd met diversiteit. De notie diversiteit en creativiteit samen kunnen gaan kan dus een belangrijk speerpunt vormen voor toekomstig diversiteitbeleid: op dit punt is binnen de Rijksoverheid nog veel winst te behalen. Vervolgonderzoek op dit gebied wordt beschreven in hoofdstuk 5.

2.5.5 *Overige Conclusies*

Uit eerdere studies blijkt dat een open organisatiecultuur essentieel kan zijn voor het behoud van allochtone werknemers, en het benutten van de voordelen van diversiteit (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008). Openheid wordt gezien als een essentiële voorwaarde voor het creëren van een inclusieve organisatie (Pless & Maak, 2004). Dit wordt bevestigd door de bevindingen uit het huidige onderzoek, die suggereren dat op afdelingen met een open cultuur meer kansen en minder dreigingen van diversiteit ervaren worden. Verder zien we dat het versterken van culturele empathie bij werknemers zou kunnen bijdragen aan het zien van kansen van diversiteit, terwijl emotionele stabiliteit zou kunnen dienen als buffer tegen dreigingen rondom diversiteit. Hier zou bijvoorbeeld in training en selectie op geanticipeerd kunnen worden.

H3. Bestaande Diversiteitsinterventies

3.1 Inleiding en Opzet

In hoofdstuk twee werd beschreven hoe werknemers van de Rijksoverheid de mogelijke voor- en nadelen van diversiteit ervaren. Deze inzichten zijn belangrijk, omdat het succes van diversiteitsbeleid voor een deel afhankelijk is van de mate waarin interventies aansluiten op de beleving van werknemers. Om diversiteit te bevorderen en mogelijke weerstand te voorkomen is het essentieel om te weten op welke punten eventuele knelpunten zich kunnen voordoen.

Uit het eerste deelonderzoek naar kansen en dreigingen komen vier specifieke aandachtspunten naar voren. In dit hoofdstuk wordt besproken in hoeverre de interventies die in de periode juli 2009 – juli 2010 plaatsvonden bij de Rijksoverheid aansloten op elk aandachtspunt.

Onderzoeksvraag:

In hoeverre sluiten bestaande diversiteitsinterventies bij de Rijksoverheid aan op de aandachtspunten die uit het eerste deelonderzoek naar voren kwamen?

3.2 Diversiteitsinterventies bij de Rijksoverheid

Eerder onderzoek naar diversiteitsactiviteiten binnen de publieke sector geeft een overzicht van verschillende typen interventies die kunnen worden ingezet om diversiteit te bevorderen (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Tabel 3.1 geeft een beeld van verschillende onderdelen van diversiteitsbeleid die werden onderscheiden binnen de sector Rijk.

Tabel 3.1 *Onderdelen van diversiteitsbeleid bij de sector Rijk*

Doelstelling	Typen interventies
1. Vergroten aandeel onder-vertegenwoordigde groepen op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> - Formuleren streefcijfers - Wervingsactiviteiten specifiek gericht op doelgroep - Aanpassen proces werving / selectie - Kandidatenpool divers talent - Loopbaancoaching voor doelgroepen
2. Beperken diversiteitsgerelateerde problemen	<ul style="list-style-type: none"> - Socialisatietrajecten - Taalvaardigheidstraining - Training intercultureel management - Bewustwordingsbijeenkomsten cultuurverschillen
3. Verhogen inclusiviteit van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Diversiteit definiëren als kernwaarde - Aandacht multiculturele tradities / feestdagen - Ambassadeursnetwerk diversiteit - Vertegenwoordigingsnetwerk allochtonen
4. Benutten productieve voordelen van diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Business case-workshops

(Bron: Hofhuis & Van 't Hoog, 2010)

Uit hetzelfde onderzoek bleek dat het overgrote merendeel van de bestaande interventies zich richten op de eerste twee genoemde doelstellingen: het vergroten van het aandeel allochtonen op de werkvloer en het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen. Voor het huidige onderzoek is het van belang om na te gaan in hoeverre deze bestaande interventies aansluiten op de aanknopingspunten die in hoofdstuk 2 werden geformuleerd. Het eerste aanknopingspunt, omgaan met verandering en onzekerheid, kan met name worden herkend in interventies gericht op het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen. Specifiek interculturele trainingen en bewustwordingsbijeenkomsten haken aan op dit onderwerp. Het tweede aanknopingspunt, de business case van diversiteit, vinden we terug bij interventies gericht op het benutten van productieve voordelen van diversiteit. De overige twee aanknopingspunten, diversiteit en kwaliteit cq. creativiteit, vinden we niet direct terug in het huidige beleid van de Rijksoverheid.

In de hierop volgende paragrafen wordt, per aanknopingspunt, besproken welke theoretische concepten ten grondslag liggen aan interventies op dit onderwerp.

Waar mogelijk wordt een beschrijving gegeven van de effectiviteit van bestaande interventies die zijn gevonden bij de Rijksoverheid in de periode 2009-2010.

3.3 Omgaan met Verandering en Onzekerheid

3.3.1 Theoretische Achtergrond

Uit de sociaal-wetenschappelijke literatuur blijkt dat veel van de problemen die voortkomen uit culturele diversiteit zijn te verklaren aan de hand van psychologische onzekerheid. De mens hecht van nature veel waarde aan veiligheid en voorspelbaarheid in de sociale omgeving. Verandering, daarentegen, roept onzekerheid op en kan spanning en weerstand veroorzaken. Onderzoek laat zien dat diversiteit op de werkvloer een belangrijke bron kan zijn van verandering in organisaties, en daarmee dus ook van onzekerheid en weerstand (Thomas, 2008).

Ook op dieper psychologisch niveau roept diversiteit onzekerheid op. Van nature vinden we het prettig om om te gaan met gelijkgestemden, omdat hiermee ons eigen wereldbeeld wordt bevestigd (o.a. Byrne, 1999). Bovendien hebben we de neiging onze sociale omgeving in te delen in afgebakende groepen, en onszelf met één van deze groepen te identificeren (Tajfel & Turner, 1986). Door processen als stereotypering en intergroeps-bias kunnen leden van andere groepen gezien worden als relatief minder betrouwbaar, incompetent of onaardig (Fiske, 1998).

In het huidige onderzoeksproject worden ook aanwijzingen voor deze processen gevonden. Respondenten binnen de Rijksoverheid gaven aan dat zij diversiteit ervaren als een proces van verandering, waarbij de bestaande normen en waarden van de organisatie onder druk komen te staan. Door ruimte te bieden aan andere culturen op de werkvloer wordt daarmee ook de ervaren veiligheid en voorspelbaarheid van de sociale werkomgeving aangetast. Deze onzekerheid kan vervolgens leiden tot toenemende weerstand tegen diversiteitsbeleid. Ook op het niveau van persoonlijke interacties zien we bevestiging voor de wetenschappelijke principes. Directe omgang met leden van andere culturele groepen is voor veel respondenten een bron van onzekerheid; het vereist relativering van het eigen wereldbeeld en waardenpatroon.

Deze inzichten zijn niet nieuw. Het tegengaan van de onzekerheid die voortkomt uit intercultureel contact is het startpunt van veel diversiteitsinterventies. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een groot van de bestaande diversiteitstrainingen en -workshops binnen de Rijksoverheid zich richten op deze vraagstukken. We kunnen hierin een grof onderscheid maken tussen twee typen veelvoorkomende activiteiten: training in intercultureel management en bewustwordingsbijeenkomsten.

Training in intercultureel management is erop gericht om met name leidinggevenden kennis en kunde te geven over cultuurverschillen op de werkvloer en de processen die hiermee gepaard gaan. In veel gevallen wordt daarnaast ook expliciet aandacht besteed aan zogenaamde multiculturele competenties die leidinggevende kunnen helpen in het effectief omgaan met cultuurverschillen (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Doel is om de ervaren onzekerheid en de daarmee gepaard gaande spanning en weerstand te verminderen. Een goede training biedt bovendien ook de mogelijkheid voor deelnemers om te oefenen met het daadwerkelijk toepassen van de geleerde kennis en competenties in de praktijk (Zie ook Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

Bewustwordingsbijeenkomsten zijn interventies van een iets andere aard. Doelstelling is de deelnemers bewust te maken van de psychologische mechanismen die zij vaak ongemerkt toepassen op hun sociale omgeving. Mensen die zich bewust zijn van bijvoorbeeld vooroordelen en stereotypen zijn minder geneigd hier ook naar te handelen. Ditzelfde principe geldt ook voor de onzekerheid die met diversiteit gepaard gaat. Bewustwording over de mechanismen achter deze onzekerheid stelt individuen in staat effectiever om te gaan met interculturele situaties en veranderingen die het gevolg zijn van diversificatie.

3.3.2 *Bestaande interventies*

Bij de Rijksoverheid konden binnen de looptijd van dit deelonderzoek (juli 2009 – juli 2010) elf specifieke interventies worden geïdentificeerd die aansloten op dit aanknopingspunt, die allen werden aangeboden door externe partijen. We zien verschillende voorbeelden van trainingen in intercultureel management. In sommige gevallen worden zij breed ingezet onder alle leidinggevenden van een organisatie

(OCW, Rijkswaterstaat), maar veelal worden zij op basis van vrijwillige aanmelding aangeboden (ABD, EZ, LNV, Justitie, Defensie, Belastingdienst). Ook werden enkele bewustwordingsbijeenkomsten gevonden in deze periode (BZK, Justitie, VROM). Hoewel deze als apart type interventie wordt beschouwd, is het van belang om te vermelden dat veel van de trainingen in intercultureel management ook gebruik maken van bewustwording als een onderdeel van hun programma.

Het beleid van de Rijksoverheid is op dit gebied vergelijkbaar met dat van de overige overheidssectoren (zie Hofhuis & Van 't Hoog, 2010), waar trainingen en workshops gericht op het effectief omgaan met verandering en onzekerheid ook een aanzienlijk deel van de diversiteitsinterventies omvatten.

3.3.3 *Evaluatie van Interventies*

De volgende vraag is in hoeverre de gevonden interventies ook daadwerkelijk effectief zijn geweest in het verbeteren van de omgang met verandering en onzekerheid. Om deze vraag te kunnen beantwoorden werd gekozen voor een opzet met twee meetmomenten, waarbij deelnemers aan verschillende interventies zowel vooraf als na afloop een vragenlijst invulden. Helaas bleek het niet eenvoudig om voldoende respons te genereren onder deelnemers om uitspraken te kunnen doen op basis van empirische data. Veel van de benaderde organisatoren van interventies waren terughoudend in het toezeggen van participatie in het onderzoek. Daarnaast werden enkele interventies afgelast door gebrek aan deelnemers. Uiteindelijk zijn er drie interventies meegenomen in deze fase van het onderzoek, waarvan in totaal 22 deelnemers de vragenlijsten hebben ingevuld. Het gaat om trainingen die zijn gegeven aan leidinggevendenden bij OCW, beleidsmedewerkers en leidinggevendenden van Justitie, en MD-adviseurs bij de ABD.

De trainingen vonden plaats in een informele setting in een kleine groep (max. 15 deelnemers) en omvatten ongeveer één dagdeel. Inhoudelijk werd bij alle drie aandacht besteed aan bestaande theorieën over cultuurverschillen en onzekerheid in interculturele interacties. Daarnaast werden spelelementen toegevoegd om deelnemers op een interactieve wijze bewust te maken van hun eigen vooroordelen of gedragspatronen in de omgang met andere culturen.

Deelnemers kregen enkele weken na afloop van de interventie een evaluatieformulier toegestuurd. Hierin werd hen gevraagd enkele vragen te beoordelen op een schaal van 1 – 5 (helemaal niet mee eens – helemaal mee eens):

Tabel 3.2 Stellingen uit Evaluatieformulier

Stellingen
1. <i>Deze training heeft mij veel nieuwe inzichten gegeven over culturele diversiteit op de werkvloer</i>
2. <i>De inhoud van de training sloot goed aan op mijn dagelijkse werkzaamheden</i>
3. <i>Door deze training gedraag ik mij nu anders op het werk</i>
4. <i>Deze training heeft mijn visie op culturele diversiteit op het werk sterk veranderd</i>

Voor dergelijke schalen wordt een score van 3 gezien als ‘gemiddeld’. De resultaten van deze kleine meting laten zien dat deelnemers aan deze interventies vonden dat ze wel enige nieuwe inzichten hebben gekregen (gemiddelde score: 2,8) en dat deze redelijk aansloten op hun dagelijkse werkzaamheden (gem. score: 2,9), maar zij zijn niet bijzonder positief over de gehele linie. Zij geven ook aan dat zij het geleerde niet heel vaak in de praktijk toepassen (gem. score: 2,4) en dat de trainingen weinig veranderden aan hun algehele visie op culturele diversiteit (gem. score: 1,5).

De deelnemers werd ook gevraagd kort te reflecteren over de positieve en negatieve kanten van de training. Als positieve ervaring werd door meerdere deelnemers genoemd dat zij de koppeling tussen theorie en praktijk erg waardeerden. Belangrijk hierbij is dat er concrete voorbeelden uit de werkomgeving gebruikt worden.

“Het was goed om alles nog eens op een rijtje gepresenteerd te krijgen. Met name de door cultuur ingegeven gedragingen van collega's werden verduidelijkt, dat was leerzaam.”

“ [De training] geeft op een goede manier inzicht (bijvoorbeeld door veel voorbeelden te geven) in de wijze waarop culturele diversiteit effect heeft of kan hebben op de verhoudingen en de manier van werken in een organisatie.”

Daarnaast kwamen veel positieve reacties op de spelelementen die in de training gebruikt werden. Deze bewustwordingstechnieken worden erg gewaardeerd ter afwisseling met inhoudelijke presentaties of discussie.

Als kritiekpunt komt enkele keren naar voren dat in de trainingen weinig aandacht wordt besteed aan de vraag *waarom* diversiteit precies een belangrijk onderwerp is op de werkvloer.

“Het verhaal en de geboden voorbeelden vond ik niet overtuigend. Ik heb geen extra inzicht gekregen in de aard, omvang en urgentie van de problematiek.”

“De ‘verkoop’ van diversiteit is niet aan de orde geweest.”

Deze opmerkingen komen sterk overeen met de bevindingen van het eerste deelonderzoek. Medewerkers die het nut van diversiteit op de werkvloer niet of weinig erkennen, zullen ook minder de behoefte voelen om zich te verdiepen in interculturele casuïstiek. Dit sluit aan op de andere aanknopingspunten die uit het eerste deelonderzoek naar voren komen: om effectief interventies te plegen op diversiteit moeten ook helder worden gecommuniceerd *waarom* diversiteit belangrijk is.

Tenslotte is uit de ervaringen met dit onderzoek gebleken dat het evalueren van interventies niet altijd vanzelfsprekend is. Veel van de benaderde aanbieders van interventies waren terughouden om hun medewerking te verlenen. Dit is jammer, want evaluatie is een essentieel onderdeel van de beleidscyclus. Om de effectiviteit van diversiteitsbeleid te kunnen verhogen, is het van groot belang om ook de directe effecten van de gebruikte interventies te kunnen bepalen.

3.4 Business Case

Het tweede aanknopingspunt dat uit het eerste deelonderzoek naar voren kwam was het feit dat binnen de Rijksoverheid de business case van diversiteit nog weinig wordt erkend. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 is in de diversiteitsliteratuur veel informatie te vinden over de mogelijke voordelen van diversiteit voor productiviteit, maar in de praktijk is niet altijd helder welke dit precies zijn.

Ook voor beleidsmedewerkers en leidinggevendenden binnen de Rijksoverheid geldt dat diversiteit niet meteen gezien wordt als een manier om hun afdeling effectiever te laten functioneren. Uit de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat met name de ‘sociale’ voordelen van diversiteit wel worden gezien, waaronder *imago* en *sociale omgeving*. De notie dat diversiteit ook direct de productiviteit van een organisatie kan verhogen, bijvoorbeeld door *afstemming op verschillende groepen of creativiteit*, word veel minder erkend.

Onderzoek heeft laten zien dat juist deze business case-gedachte – het expliciet verbinden van diversiteit aan de kerndoelen van de organisatie - een belangrijke factor is in het voeren van succesvol diversiteitsbeleid (Kochan et al., 2003). Organisaties die inzetten op het benutten van diversiteit staan vaak meer open voor individuele verschillen, ervaren minder weerstand tegen diversiteit en zijn beter in staat om allochtone medewerkers te werven en behouden (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008; Luijters, Van der Zee & Otten, 2008; Thomas, 2008).

De laatste jaren begint de business case-gedachte ook binnen de Rijksoverheid steeds meer te leven. Helaas zien we dit nog niet direct terug in de interventies die worden ingezet bij de verschillende ministeries. Gedurende dit onderzoek waren enkel bij de Belastingdienst en het Ministerie van BZK sprake van een te organiseren business case-workshop. Doelstelling was om in deze workshops de voordelen van diversiteit voor afzonderlijke organisatieonderdelen te expliciteren en te verwerken in een visiedocument (zie ook Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Op het moment van schrijven heeft nog geen van beide projecten daadwerkelijk doorgang gevonden. Het moge duidelijk zijn dat de business case-gedachte nog vrij nieuw is, en dat bewustwording op dit gebied nog kan worden vergroot.

3.5 Beeldvorming rondom Diversiteit en Kwaliteit

Het derde aanknopingspunt wat naar voren kwam uit het eerste deelonderzoek, betrof de beeldvorming rondom kwaliteit van allochtone werknemers. Dit slaat deels terug op de bovengenoemde bevinding dat de voordelen van diversiteit op de werkvloer nog weinig erkend worden. Uit de huidige onderzoeksresultaten blijkt zelfs, dat de beeldvorming zich in sommige gevallen de andere kant op richt: veel respondenten zien culturele diversiteit juist als een bedreiging voor productiviteit. Zij geven aan juist bang te zijn om meer allochtone werknemers aan te nemen, omdat dit wellicht een risico zouden vormen voor de kwaliteit van het geleverde werk. Argumenten hiervoor zijn o.a. gebrekkige taalvaardigheid en de eerder genoemde angst voor miscommunicatie en conflict op de werkvloer. Doordat cultureel diverse afdelingen moeilijker te managen zijn, zo is de gedachte, bestaat de mogelijkheid dat deze afdelingen minder effectief zijn in het uitvoeren van hun taken.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de notie dat diversiteit ten koste gaat van productiviteit, vaak gekoppeld is aan de zogenaamde ‘kleurenblind’-gedachte (Karafantis, Pierre-Louis & Lewandowski, 2010). Doordat (culturele) verschillen als lastig worden gezien, ontstaat de wens om individuele verschillen op de werkvloer waar mogelijk te vermijden. Deze gedachte gaat vaak gepaard met de stelling dat de hoogste kwaliteit in werkuitkomsten kan worden behaald door zoveel mogelijk gelijkheid in opvattingen en achtergrond te creëren op de werkvloer. Werknemers met een andere culturele achtergrond worden geacht om hun gedrag aan te passen aan de bestaande normen, om werkprocessen te kunnen stroomlijnen. Deze kleurenblind-gedachte staat op gespannen voet met de zogenaamde kleurbewust-gedachte, die uitgaat van het idee dat verschillen juist moeten worden erkend. In Hoofdstuk 4 wordt uitgebreider ingegaan op deze tegenstelling.

Voor zover bekend werden er bij de Rijksoverheid op dit onderwerp nog geen interventies gepleegd. Een training of workshop die de beeldvorming rondom diversiteit en kwaliteit expliciet aan de kaak stelde werd niet aangetroffen. Daarom werd ervoor gekozen om in het kader van dit project een dergelijke workshop te ontwikkelen en uit te voeren. Als onderliggend idee werd gekozen om beeldvorming rondom kwaliteit bij de deelnemers te beïnvloeden, en vervolgens de invloed hiervan

op beoordeling en selectie van allochtone werknemers zichtbaar te maken. De methoden en bevindingen van dit deelonderzoek worden uitgebreid gerapporteerd in Hoofdstuk 4.

3.6 Diversiteit en Creativiteit

Het vierde en laatste aanknopingspunt betreft het thema creativiteit. Eerder werd al beschreven dat de mogelijke voordelen van diversiteit, waaronder ook voor creativiteit, voor afdelingen weinig wordt erkend. De bevindingen van het eerste deelonderzoek laten zien dat veel respondenten creativiteit wel zien als een belangrijke voorwaarde voor het effectief functioneren van hun afdeling. Echter, zij erkennen niet dat diversiteit een manier zou kunnen zijn om tot verhoogde creativiteit te komen. Uit de sociaal-wetenschappelijke literatuur is bekend dat, onder de juiste voorwaarden, diversiteit gepaard blijkt te gaan met betere brainstormprestaties en verhoogde innovatie in teams (Nakui, Paulus & Van der Zee, in druk; De Dreu & West, 2001). Omdat creativiteit als belangrijk thema wordt aangemerkt voor het functioneren van afdelingen, is juist op dit gebied winst te behalen. Door leidinggevenden handvatten te geven hoe zij diversiteit in hun team kunnen inzetten voor meer creativiteit, kan de business case van diversiteit expliciet worden gemaakt, en kan weerstand tegen diversiteitsbeleid afnemen.

Gedurende het huidige onderzoek werden geen interventies aangetroffen binnen de Rijksoverheid die zich specifiek richtten op het benutten van diversiteit ter verhoging van creativiteit en innovatie. Daarom werd ervoor gekozen om zelf experimenteel onderzoek te verrichten om meer inzicht te verwerven over dit onderwerp. Binnen dit onderzoek werd specifiek aandacht besteed aan de verschillende voorwaarden die ertoe kunnen leiden dat diversiteit tot meer innovatie kan leiden in teams. Op basis van het onderzoek organiseerde het Instituut ISW een interventie, in de vorm van een symposium, waarin medewerkers van de Rijksoverheid bewust werden gemaakt van de mogelijke voordelen van diversiteit voor creativiteit. De bevindingen uit het onderzoek, en de ervaringen met het symposium worden besproken in Hoofdstuk 5.

3.7 Conclusies

Op basis van het tweede deelonderzoek kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Ten eerste blijkt uit de inventarisatie van bestaande diversiteitsinterventies dat bij de Rijksoverheid veel aandacht wordt besteed aan trainingen en workshops gericht op de omgang met verandering en onzekerheid als gevolg van diversiteit. De vraag blijft echter of zij ook daadwerkelijk de attitudes van de deelnemers kunnen veranderen. In dit onderzoek werden bestaande interventies geëvalueerd onder een beperkt aantal deelnemers. Hoewel de resultaten voorzichtig worden geïnterpreteerd vanwege de kleine steekproef, suggereert dit onderzoek dat het belangrijk is om bij dit type interventies aandacht te besteden aan de reden *waarom* diversiteit belangrijk is. De gedachte dat diversiteit productiviteit kan verhogen is essentieel voor de effectiviteit van bestaande interventies en kan weerstand verminderen ten opzichte van het gehele diversiteitsbeleid.

Op de andere aanknopingspunten werden in deze periode weinig tot geen activiteiten ontplooid binnen de Rijksoverheid. Daarom werd in het kader van het huidige onderzoeksproject besloten zelf interventies te ontwikkelen en in te zetten binnen de sector. Deze interventies worden uitgebreid besproken in hoofdstuk 4 en 5.

Ook is het van belang om stil te staan bij de moeizame voortgang van dataverzameling in dit deelonderzoek. De Rijksoverheid kan veel baat hebben bij een *evidence-based* aanpak in het formuleren van diversiteitsbeleid. Het evalueren van bestaande interventies, met name het type korte activiteiten dat in dit hoofdstuk beschreven wordt, is dan ook een essentieel onderdeel van de beleidscyclus. In het huidige onderzoeksproject bleek het in veel gevallen niet vanzelfsprekend dat organisatoren en uitvoerders van diversiteitsinterventies toestemming gaven om hun training of workshop te evalueren. Hierdoor wordt het verzamelen van empirische gegevens bemoeilijkt, en blijft het lastig lering te trekken uit opgedane ervaringen.

Ook is gebleken dat met name interventies die aansluiten op de business case-gedachte van diversiteit nog weinig doorgang vinden. Dit type interventies kan echter de effectiviteit van het gehele diversiteitsbeleid verhogen, doordat zij ook een nieuwe rationale bieden om draagvlak te verkrijgen voor andere diversiteitsinterventies. Op dit punt kan nog een verbeteringsslag gemaakt worden.

H4. Kwaliteit en Diversiteit

4.1 Inleiding

Het eerste onderzoek naar ervaren kansen en dreigingen van culturele diversiteit heeft laten zien dat beleidsmedewerkers en leidinggevenden bij de Rijksoverheid verwachten dat culturele diversiteit een bedreiging kan vormen voor de kwaliteit van werkkomsten. Kennelijk bestaat op sommige afdelingen het beeld dat allochtone werknemers minder competent zijn, of dat diversiteit het werkproces negatief kan beïnvloeden. Of dit beeld ook een realistische weergave is van de werkelijkheid kan uit dit onderzoek niet worden geconcludeerd, maar het bestaan van de negatieve beeldvorming op zich kan al een grote impact hebben op de weerstand tegen het huidige diversiteitsbeleid, en de mate waarin werknemers bereid zijn hun steun te verlenen aan interventies.

Doelstelling van het derde deelonderzoek was het ontwikkelen van een nieuwe workshop om deelnemers bewust te maken van hun eigen beeldvorming rondom kwaliteit en diversiteit. Het uitgangspunt van deze workshop is dat de mate waarin mensen zich bewust zijn van de voor- en nadelen van diversiteit bepalend is voor de manier waarop zij in de praktijk omgaan met beoordeling en selectie van allochtone medewerkers. Werknemers die vooral nadelen zien, zullen geneigd zijn verschillen te negeren, waardoor ‘afwijkende’ collega’s als bedreigend worden gezien voor kwaliteit van werkkomsten. Hierdoor ontstaat in de beeldvorming een tegenstelling tussen diversiteit en kwaliteit. Werknemers die ook voordelen van diversiteit zien zijn eerder geneigd verschillen als nuttig en productief te zien, waardoor diversiteit en kwaliteit juist hand in hand kunnen gaan. Dit uitgangspunt werd eerst getoetst in een experimenteel onderzoek binnen de Rijksuniversiteit Groningen. De uitkomsten van dit onderzoek werden vervolgens verwerkt in een praktijkworkshop, die in de eerste helft van 2011 werd ingezet.

4.2 Theoretische achtergrond: omgaan met verschillen

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 kan diversiteit zowel positieve als negatieve effecten hebben op de werkvloer. De negatieve gevolgen uiteten zich vooral in de sociale omgeving. Denk hierbij aan problemen als miscommunicatie, conflict en discriminatie die voortkomen uit cultuurverschillen op de werkvloer. De positieve uitkomsten van diversiteit bevinden zich meer op het productieve vlak: door gebruik te maken van de verschillende invalshoeken die bestaan in een cultureel diverse groep, kan een team creatiever en innovatiever worden in het oplossen van ingewikkelde vraagstukken. Ook kan diversiteit ertoe leiden dat een organisatie beter aansluit op verschillende groepen in de samenleving, bijvoorbeeld door gebruik te maken van ervaring met verschillende talen en culturen.

In de praktijk zien we deze voor- en nadelen terug in twee typen oriëntaties ten opzichte van diversiteit. De *kleurbewuste* oriëntatie wordt gekenmerkt door het erkennen en bewust inspelen op individuele verschillen tussen werknemers. Onderzoek laat zien dat dit samen gaat met het perspectief dat diversiteit toegevoegde waarde kan hebben voor een organisatie (Zie bijvoorbeeld Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Dit uit zich in uitspraken als: “De verschillen tussen collega’s kunnen onze afdeling productiever maken”. Om deze positieve effecten te kunnen benutten, is het van belang dat individuele verschillen (waaronder cultuurverschillen) binnen de organisatie ook zichtbaar zijn (Luijters, Van der Zee & Otten, 2008). Dit kan op zijn beurt samenhangen met een voorkeur voor een open diversiteitsklimaat, waarin iedere werknemer de ruimte krijgt om op zijn/haar eigen manier te werken. Wanneer diversiteit gezien wordt als een verrijking voor de afdeling kan dit er dus toe leiden dat allochtone werknemers hun eigen culturele achtergrond kunnen behouden op de werkvloer (Hofhuis, Van der Zee & Otten, in druk). Als allochtone medewerkers inderdaad deze ruimte krijgen, kan dit vervolgens deuren openen voor de positieve bijdrage van diversiteit aan de uitvoering van het werkproces: door gebruik te maken van verschillende inzichten en ervaringen wordt een team flexibeler en innovatiever in de omgang met complexe vraagstukken. Talentvolle allochtonen worden in een dergelijke situatie dus erkend in hun unieke bijdrage, juist omdat deze op sommige punten afwijkt van wat gezien wordt als ‘normaal’. Kwaliteit van

allochtonen werknemers wordt in deze oriëntatie bepaald door de mate waarin zij nieuwe competenties kunnen toevoegen aan het team.

Andersom zien we ook organisaties die met name de potentiële *dreigingen* rondom diversiteit erkennen. Omdat zij individuele verschillen als lastig en contraproductief zien, zullen zij in hun gedrag proberen verschillen te verminderen of te omzeilen. Dit hangt samen met de *kleurenblinde* oriëntatie op diversiteit, die vertrekt vanuit de gedachte dat cultuurverschillen zoveel mogelijk moeten worden vermeden op de werkvloer. Immers, om de negatieve gevolgen van diversiteit te kunnen voorkomen, is het voordeliger om individuele verschillen te negeren en van alle werknemers te eisen dat zij zich aanpassen aan de bestaande organisatiecultuur. Dit voorkomt mogelijke conflicten en miscommunicatie, en zorgt daarmee voor een veilige en minder onzekere werkomgeving. Dit perspectief uit zich vanzelfsprekend in een meer gesloten organisatieklimaat, waarin impliciete normen en regels bestaan waaraan iedere werknemers wordt geacht zich te houden. Ook zou dit kunnen dit leiden tot een organisatie waarin een voorkeur bestaat voor allochtone medewerkers die zich sterk hebben aangepast aan de Nederlandse cultuur, en hun eigen culturele achtergrond hieraan ondergeschikt maken. Op deze manier kunnen de mogelijke negatieve gevolgen van diversiteit tot een minimum beperkt worden. In deze oriëntatie wordt kwaliteit van medewerkers dus hoogstwaarschijnlijk bepaald door de mate waarin zij ‘in het team passen’. Het is te verwachten dat talentvolle allochtone medewerkers in eerste instantie worden beoordeeld op de mate waarin zij zich kunnen handhaven binnen de bestaande organisatiecultuur en in mindere mate op individuele competenties. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat deze nadruk op aanpassing allochtone werknemers het gevoel kan geven dat zij zich minder gewaardeerd voelen, wat op zijn beurt kan leiden tot lagere werktevredenheid en een hogere vertrekintentie (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008).

4.3 Experimenteel onderzoek: effect van beeldvorming op selectie en beoordeling van allochtone medewerkers

In het huidige onderzoek werd hierboven beschreven aanname getoetst, dat de oriëntatie van werknemers ten opzichte van diversiteit, de nadruk op kansen dan wel

dreigingen, van invloed op de manier waarop men aankijkt met verschillen op de werkvloer. De verwachting is dat deze oriëntatie dus ook bepalend is voor de beoordeling en selectie van allochtone werknemers. Waarschijnlijk zullen beoordelaars die met name kansen van diversiteit zien een hoge beoordeling geven aan allochtonen die hun eigen cultuur willen behouden op de werkvloer. De nieuwe ervaringen en gezichtspunten die deze persoon meeneemt worden gezien als nuttig en productief. Werknemers die met name dreigingen van diversiteit zien zullen eerder een hoge beoordeling geven aan autochtonen, of allochtonen die zich sterk aanpassen aan de bestaande organisatiecultuur. Zij worden gezien als de ‘veilige’ optie. Allochtonen die wel sterk vasthouden aan hun eigen cultuur, en daarmee afwijken van de bestaande norm, zullen door deze groep lager worden beoordeeld.

Om deze hypothesen te testen werd aan de Rijksuniversiteit Groningen een sociaalwetenschappelijk experiment uitgevoerd. Hierin werd onderzocht wat precies de invloed was van beeldvorming (positieve vs. negatieve effecten van diversiteit) op selectie van allochtone kandidaten op een vacature.

4.3.1 Methode

Dit onderzoek werd uitgevoerd onder 99 respondenten, waaronder 61 mannen en 38 vrouwen, met een gemiddelde leeftijd van 30,7 jaar. Alle respondenten hadden relevante werkervaring (gem. 15,7 jaar) of bevonden zich in de laatste fase van een bedrijfskundige of economische studie.

De respondenten werden ingedeeld in groepen van drie of vier personen. Om het effect van beeldvorming over diversiteit op beoordeling en selectie te kunnen onderzoeken werden de groepen willekeurig ingedeeld in een *kansen*-conditie of *dreigingen*-conditie. De ene helft kreeg de opdracht om individueel na te denken en te discussiëren over de mogelijke voordelen die diversiteit kan opleveren voor organisaties, de andere helft werd gevraagd na te denken over mogelijke nadelen. Vervolgens werd hen gevraagd hun antwoorden gezamenlijk te bespreken in de groep (ongeveer 15 minuten). Op deze manier werd de een positieve (kansen) dan wel negatieve oriëntatie (dreigingen) op individuele verschillen bij de verschillende groepen saillant gemaakt.

Vervolgens werd elke respondent gevraagd een reeks van profielen te beoordelen van kandidaten die solliciteerden op een fictieve vacature (schaal 1 – 10). Elke respondent kreeg dezelfde beschrijvingen van kandidaten te zien. Onder de kandidaten waren vier allochtonen. Van twee van de allochtone kandidaten stond in de beschrijving dat zij sterk waarde hechtten aan het behouden van hun eigen cultuur op de werkvloer. Bij de andere twee kandidaten stond in de beschrijving dat zij de voorkeur hadden om zich aan te passen aan de cultuur van de organisatie.

4.3.2 Resultaten en Conclusies

Uit de resultaten bleek dat er inderdaad een verschil is tussen de manier waarop allochtone kandidaten worden beoordeeld, afhankelijk van de oriëntatie van de respondenten.

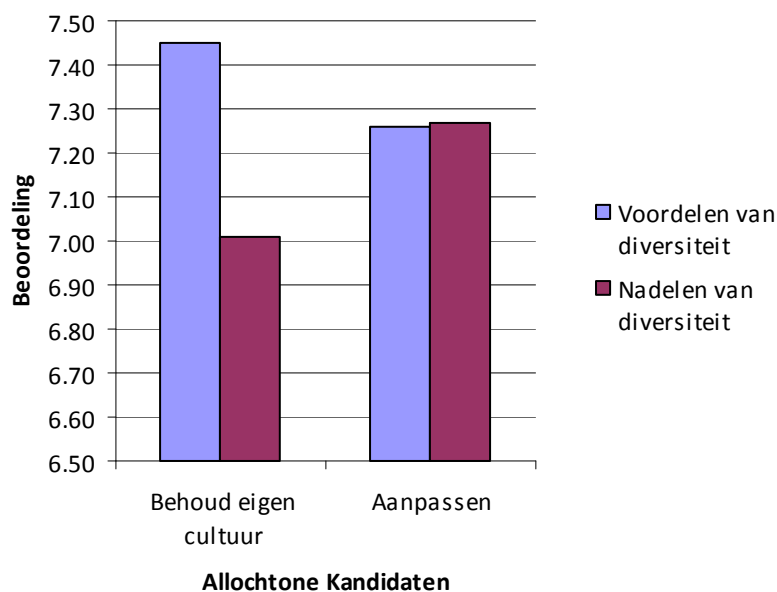


Fig. 4.1 - Beoordeling van allochtone kandidaten

Figuur 4.1. laat zien dat allochtone kandidaten die bereid zijn zich aan te passen aan de bestaande cultuur door beide groepen gelijk werden beoordeeld. Het maakte dus niet uit of respondenten van tevoren hadden nagedacht over voor- of nadelen van diversiteit; in beide gevallen worden allochtone kandidaten die zich aanpassen gezien als geschikte kandidaten voor de functie. Bij de allochtonen die hun eigen cultuur

wilden behouden zien we echter wel een duidelijk effect. Respondenten die van tevoren hadden nagedacht over de voordelen van diversiteit zagen het behoud van de eigen cultuur als een voordeel. Zij beoordeelden deze kandidaten als geschikter voor de functie dan de kandidaten die zich wilden aanpassen. Respondenten die hadden nagedacht over de nadelen van diversiteit zagen het behoud van cultuur juist als een nadeel. Zij beoordeelden deze kandidaten als minder geschikt dan de allochtonen die zich wilden aanpassen. Deze resultaten bevestigen de gedachte die in de inleiding beschreven wordt. De beeldvorming rondom kwaliteit van allochtone werknemers kan deels worden verklaard vanuit de oriëntatie van de beoordelaar zelf; de *framing* van diversiteit. Degenen die de meerwaarde van diversiteit erkennen zullen meer open staan voor allochtone werknemers die zichtbaar ‘anders zijn’ dan hun collega’s. Zij zullen deze allochtone werknemers ook hoger beoordelen; diversiteit en kwaliteit gaan hier hand in hand. Beoordelaars die diversiteit vooral zien als dreiging voor werkkuitkomsten zien deze allochtonen juist als een risico en zullen hen zien als minder geschikt.

Het is van belang om te benadrukken dat de respondenten in dit onderzoek willekeurig zijn ingedeeld in de positieve dan wel negatieve condities. De effecten die we zien op beoordeling van kandidaten zijn enkel toe te schrijven aan het feit dat zij korte tijd moesten nadenken en discussiëren over voor- en nadelen van diversiteit, ongeacht welke oriëntatie zij hadden voorafgaand aan het experiment. Dit heeft twee consequenties voor de praktijk. Ten eerste is het aannemelijk dat het verschil in beoordelingsstrategie tussen kleurbewuste en kleurenblinde werknemers in bestaande organisaties nog veel groter is dan in dit onderzoek werd gevonden. Als een discussieopdracht van slechts enkele minuten al dergelijke effecten laat zien, dan zal de daadwerkelijke diversiteitsoriëntatie van werknemers op de werkvloer waarschijnlijk nog veel grotere effecten hebben. Anderzijds laat dit onderzoek ook zien dat de diversiteitsoriëntatie vrij gemakkelijk beïnvloedbaar is. Zelfs een kleine interventie als deze heeft een meetbare invloed op de beoordeling van allochtone werknemers. Uitgebreidere bewustwordingsinterventies zouden dus in de praktijk sterke effecten kunnen laten zien. Met deze gedachte in het achterhoofd werd het gedane experiment vertaald naar een praktijkworkshop over beoordeling en selectie in cultureel diverse organisaties.

4.4 Ontwikkeling en evaluatie praktijkworkshop

Doelstelling van dit derde deelonderzoek was het ontwikkelen en toepassen van een interventie gericht op beeldvorming rondom kwaliteit en diversiteit. Naar aanleiding van de resultaten van het hierboven beschreven onderzoek werd gekozen om de experimentele onderzoeksmethoden aan te passen aan een praktijksetting en te verwerken in een korte workshop. Doel van deze workshop was om bij de deelnemers bewustwording te creëren over de eigen beeldvorming en oriëntatie (op kansen of dreigingen van diversiteit) en hiermee de discussie aan te zwingelen over het onderwerp kwaliteit en diversiteit.

4.4.1 *Opzet van de workshop*

Het eerste deel van de workshop was grotendeels gelijk aan het experimentele onderzoek. Deelnemers werden willekeurig onderverdeeld in groepen, waarna men de opdracht kreeg na te denken en te discussiëren over de voordelen dan wel nadelen van diversiteit op de werkvloer. Vervolgens kregen de deelnemers een beschrijving van een niet-bestaande vacature te lezen, waarna zij een reeks van acht fictieve profielen van kandidaten moesten beoordelen. Tot slot werd hen gevraagd uit de kandidaten de drie beste te selecteren.

Om de link met de praktijk te vergroten, werd ervoor gekozen om de vacaturebeschrijving uit te breiden en meer informatie toe te voegen aan de profielen (zie bijlage 3.). In het experiment werd, zoals hierboven beschreven, in het profiel van de allochtone kandidaten aangegeven of zij hun cultuur wilden behouden of zich juist wilden aanpassen. In de workshop werd deze methode iets aangepast, en werd dit onderscheid gemaakt door middel van foto's van de kandidaten. Alle kandidaten waren vrouw. Van de allochtone kandidaten droegen er twee een hoofddoek, en twee niet. De gedachte hierachter was dat deelnemers aan de workshop zelf de conclusie zouden trekken dat de vrouwen met hoofddoek meer waarde hechtten aan het behoud van hun eigen cultuur op de werkvloer.

Nadat alle deelnemers de beoordeling van de kandidaten hadden voltooid, begon het tweede deel van de workshop. Allereerst werd opnieuw aandacht besteed

aan de mogelijke voor- en nadelen van diversiteit, aan de hand van de eerdere onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 2. Deelnemers konden discussiëren over hun eigen ervaringen op dit gebied. Hierna volgde uitleg over het ‘experiment’, waarbij deelnemers gevraagd werd te reflecteren over hun eigen beoordelingen en keuzes. Tenslotte werd discussie gevoerd over het verschil tussen kleurbewust en kleurenblind, waarbij de nadruk lag op de manieren waarop men in de eigen organisatie om zou kunnen gaan met verschillen.

4.4.2 *Evaluatie*

Deze workshop is in de eerste helft van 2011 viermaal toegepast met in totaal 37 deelnemers. Net als bij de evaluatie van bestaande interventies (hoofdstuk 3) kregen de respondenten enkele weken na afloop een digitaal evaluatieformulier toegestuurd. In totaal hebben 15 deelnemers dit evaluatieformulier ingevuld.

Helaas is de respons nog te klein om op basis van deze cijfers statistische uitspraken te doen over de effectiviteit in vergelijking met andere interventies. De scores op de stellingen (schaal 1-5) geven echter wel aan dat deze interventie de deelnemers nieuwe inzichten heeft verschaft over diversiteit (gem. score: 3,4), en goed aansloot op hun dagelijkse werkzaamheden (gem. score: 3,5). Het blijft echter de vraag of zij het geleerde ook daadwerkelijk toepassen op de werkvloer (gem. score: 2,4) en of hun persoonlijk visie op diversiteit is veranderd (gem. score: 2,3). Ook werd, net als bij de evaluaties in hoofdstuk 3, open gevraagd naar de positieve en negatieve ervaringen van de deelnemers. Opvallend is dat de meeste van hen met name de combinatie tussen theorie en het zelf ‘aan de slag gaan’ waarderen.

“Leuk om naast theoretische ook daadwerkelijk aan de hand van een casus te kijken hoe men selecteert en hoe verschillend men dit doet.”

“Vooral het zelf ontdekken met elkaar wat we verstaan onder culturele diversiteit vond ik boeiend. Veel zelf doen zorgt ervoor dat je er beter over nadenkt.”

De deelnemers werd ook gevraagd hun negatieve ervaringen met de workshop in te vullen. Hieruit kwam naar voren dat zij de opdracht (het beoordelen van fictieve kandidaten) erg moeilijk vonden, voornamelijk omdat relatief weinig informatie werd gegeven per kandidaat.

“De beschrijvingen van de sollicitanten waren wat lastig omdat ze kort zijn en daardoor [kregen we] te weinig inhoud om goed een keuze te maken wie je wilt aannemen.”

Over het geheel genomen was de interventie succesvol in het creëren van bewustwording over de rol van de beleving van kansen en dreigingen op de beoordeling en selectie van allochtonen. We hebben laten zien dat het bevorderen van een positieve framing van diversiteit kan leiden tot meer openheid voor cultuurverschillen op de werkvloer, en dat dit vervolgens de kans kan vergroten dat kandidaten met een andere culturele achtergrond worden aangenomen. Dit type workshops is nog niet eerder toegepast binnen de Rijksoverheid. Met enige aanpassingen aan de methoden, bijvoorbeeld het explicieter formuleren van de vacature en kandidatenbeschrijvingen, zou deze workshop ook op grotere schaal kunnen worden toegepast binnen de sector Rijk.

4.5 Conclusies

Dit deelonderzoek werd uitgevoerd naar aanleiding van de eerdere bevinding dat werknemers bij de Rijksoverheid diversiteit vaak associëren met verminderde kwaliteit van werkuitkomsten. De beeldvorming bestaat dat allochtone werknemers een risico kunnen vormen, omdat cultuurverschillen kunnen leiden tot lastige situaties op de werkvloer en het managen van een afdeling bemoeilijkt. Om deze risico's te verminderen wordt vaak gekozen voor een *kleurenblinde* insteek. Deze insteek vertrekt vanuit het idee dat verschillen op de werkvloer waar mogelijk moeten worden vermeden. De sociaal-wetenschappelijke literatuur suggereert dat hierdoor allochtonen niet alleen worden beoordeeld op hun competenties, maar ook op de mate waarin zij zich aan kunnen passen aan de heersende cultuur op de werkvloer. Het

huidige deelonderzoek bevestigt dit. Anderzijds kunnen werknemers ook kiezen voor een meer *kleurbewuste* insteek, waarin cultuurverschillen worden erkend en benut voor het verhogen van de productiviteit van een afdeling. Mensen die deze gedachte aanhangen zullen juist geneigd zijn om allochtonen aan te nemen die ‘anders zijn’, omdat zij hiermee nieuwe kennis en ervaringen binnenhalen die iets toevoegen aan het team. Uit eerder onderzoek is gebleken dat deze openheid en waardering voor verschillen gepaard gaat met hogere werktevredenheid en verminderde vertrekintentie van allochtone medewerkers (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008).

Op basis van het huidige onderzoek kan worden geconcludeerd dat de beleving van werknemers rondom kansen en dreigingen van diversiteit een rol speelt in de selectie en beoordeling van allochtone medewerkers. Daarnaast is gebleken dat de bestaande beeldvorming - dat diversiteit een bedreiging vormt voor kwaliteit – wel degelijk beïnvloedbaar is. Een korte discussie over de positieve kanten van diversiteit leidt in een experimentele setting al tot een significante verschuiving in de beoordeling van allochtone medewerkers. Door meer interventies te plegen op dit onderwerp kan de bestaande beeldvorming worden aangepast. Dit heeft enerzijds een positieve invloed op de selectie van nieuwe allochtone werknemers, aangezien de culturele *bias* in selectieprocedures verminderd wordt. Anderzijds heeft het ook een positieve invloed op de doorstroom van allochtone werknemers: leidinggevendenden die de positieve kant van diversiteit zien en een positieve visie op diversiteit hanteren zullen beter in staat zijn werknemers met een andere achtergrond te beoordelen op hun daadwerkelijke bijdragen aan het team, wat gunstig is voor de carrièreperspectieven van deze groep.

Daarnaast worden deelnemers aan dit type interventies zich ook meer bewust *waarom* en *hoe* zij diversiteit kunnen inzetten om tot hogere productiviteit te komen, wat op zijn beurt kan leiden tot betere teamprestaties en verminderde weerstand tegen diversiteitsbeleid. Op deze manier hebben dergelijke interventies een positieve invloed op verschillende vlakken van diversiteitsbeleid.

H5. Creativiteit en Diversiteit

5.1 Inleiding

Het vierde en laatste deelonderzoek is gericht op het verband tussen creativiteit en diversiteit. Creativiteit en innovatie zijn belangrijke begrippen in de hedendaagse maatschappij. Het eerste deelonderzoek (Hoofdstuk 2) laat zien dat ook werknemers binnen de Rijksoverheid creativiteit zien als een belangrijk voorwaarde voor het effectief functioneren van hun afdeling. Dat diversiteit hieraan een bijdrage kan leveren wordt echter nog maar weinig erkend. Je zou kunnen zeggen dat één van de pijlers van diversiteitsbeleid zou moeten zijn om *voelbaar* te maken hoe diversiteit kan bijdragen aan meer innovatie en creativiteit in organisaties.

5.2 Theoretische Achtergrond

We weten uit onderzoek dat onder bepaalde voorwaarden diverse teams tot originelere en kwalitatief betere ideeën kunnen komen dan homogene teams (o.a. McLeod & Nobel, 1992; Nakui, Paulus & Van der Zee, in druk). Onderzoekers in binnen- en buitenland proberen te achterhalen hoe teamprocessen zo kunnen worden vormgegeven dat verschillende invalshoeken optimaal worden benut. Het startpunt van veel deze onderzoeken is de notie dat wanneer mensen samenwerken in een team, de natuurlijke neiging bestaat tot het vinden van consensus en het creëren van harmonie binnen de groep. Deze *groupthink* zorgt dat teams in hun beslissingsproces vaak minder bezig zijn met een kritische overweging van de feiten, en meer met het bevestigen van de visie van de meerderheid. Onderzoek naar het *Common Knowledge Effect* heeft laten zien dat in veel teams afwijkende meningen en gezichtspunten onbewust worden genegeerd; het is immers prettiger is om te praten over zaken die teamleden gemeen hebben, in plaats van de onderwerpen aan te snijden waarover men van mening verschilt. Dit kan er vervolgens toe leiden dat groepen in cirkels redeneren en moeite hebben met het omarmen van vernieuwende ideeën. Met name minderheidsleden in de groep worden hierdoor benadeeld; zij krijgen minder kans hun unieke bijdrage te leveren aan het groepsproces.

Om dit probleem te verhelpen is een verandering nodig in de manier waarop ideeën worden gegenereerd binnen teams. Doel van nieuwe interventies zou kunnen zijn om de neiging tot conformiteit in opvattingen te doorbreken. Enerzijds kan dit worden bereikt door het vergader- en beslissingsproces aan te passen. Anderzijds blijkt uit onderzoek (Nakui, Paulus & Van der Zee, in druk) dat ook in deze processen de attitudes ten opzichte van diversiteit van de teamleden een rol speelt. Als binnen de groep de opvatting heerst dat afwijkende meningen nuttig zijn, d.w.z. de voordelen van diversiteit worden erkend, dan zien we dat deze afwijkende meningen ook beter tot hun recht komen. Dit mondt vervolgens uit in verhoogde creatieve output.

In onderzoek naar creativiteit wordt veelvuldig gebruik gemaakt van brainstormingstechnieken. Door gezamenlijk ideeën te genereren kunnen teams komen tot de meest originele oplossingen voor vraagstukken waar zij mee worden geconfronteerd. In feite zijn veel vergaderingen een ongestructureerde brainstormsessie. Juist het ontbreken van structuur kan een valkuil zijn die teams belemmert in het benutten van de voordelen van diversiteit. Overleggen kost veel tijd en, vanwege de hierboven uitgelegde processen, zijn mensen vaak terughoudender in het inbrengen van ideeën in een groep dan wanneer zij individueel brainstormen. Dit geldt vooral voor leden van minderheidsgroepen die vaak een lagere statuspositie innemen. Bovendien liggen hun ideeën vaak verder af van wat algemeen geaccepteerd is. Gevolg is dat in de dagelijkse praktijk van organisaties de diversiteit aan invalshoeken en kennis die aanwezig is onvoldoende tot zijn recht komt. In dit deelonderzoek werden nieuwe brainstormtechnieken gepresenteerd die creativiteit in cultureel diverse groepen kunnen verhogen, door de neiging tot conformiteit te verminderen en effectiever gebruik te maken van afwijkende ideeën binnen een groep.

5.3 Interventie Creativiteit en Diversiteit

Om binnen de Rijksoverheid meer bewustwording te creëren over de link tussen diversiteit en creativiteit, werd in het kader van dit project een interventie ontwikkeld, in de vorm van een symposium, waarin zowel de wetenschappelijke visie als praktische implicaties aan bod kwamen. Het symposium bestond uit een drietal

onderdelen: een workshop, een lezing over de theoretische achtergrond, en een paneldiscussie.

5.3.1 *Workshops Brainstorming in Teams*

Tijdens de workshop werd in groepjes van vier personen gebrainstormd over maatschappelijke vraagstukken, zoals sociale cohesie en duurzaamheid. In sessies van 5-10 minuten werden verschillende typen brainstormtechnieken uitgetoetst. Een uitgebreide uitwerking van de workshop staat beschreven in bijlage 4.

In de eerste helft van de workshop werd deelnemers enerzijds gevraagd om individueel ideeën op te schrijven. In deze sessies werden zij dus niet gehinderd door *groupthink* of het *common knowledge effect*. Anderzijds kreeg men de opdracht in gezamenlijk overleg ideeën te bedenken, wat overeenkomt met de manier waarop in veel organisaties wordt vergaderd. Tijdens de sessies werd geregistreerd hoeveel ideeën elke groep genereerde met behulp van de verschillende technieken. Hiermee konden deelnemers direct zelf ervaren hoe sociale processen de creativiteit van groepen kunnen beïnvloeden.

Zoals voorspeld bleken de individuele brainstormsessies, waarin deelnemers afzonderlijk ideeën bedachten, het meest productief (gemiddeld 24,1 nieuwe ideeën per sessie). De gezamenlijke brainstormsessies waarin deelnemers in overleg ideeën bedachten leverden aanzienlijk minder creativiteit op (gemiddeld 10,4 ideeën). Dit bevestigt hoe sociale processen binnen teams in de praktijk kunnen leiden tot minder creativiteit.

In de tweede helft van de workshop werd een vernieuwende brainstormtechniek uitgetoetst, de zogenaamde 'brainwrite'. Deelnemers schreven hun individuele ideeën op papiertjes, die anoniem circuleerden in de groep tijdens het brainstormen. Op deze manier kon men gebruik maken van de originele invalshoeken van de overige groepsleden, zonder daarbij belemmerd te worden door sociale processen die in teams optreden. Deze brainstormtechniek bleek zoals voorspeld het meest effectief (gemiddeld 28,7 ideeën). Hiermee werd inzichtelijk gemaakt dat een verandering in vergadertechnieken er in de praktijk voor kan zorgen dat de diversiteit in teams beter kan worden benut.

5.3.2 *Lezing Diversiteit en Creativiteit*

Een van de internationale experts op het gebied van creativiteit in teams, Prof. dr. Paul Paulus (University of Texas at Arlington) presenteerde een samenvattend overzicht van de potentiële valkuilen die kunnen verklaren dat in hedendaagse organisaties onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de aanwezige diversiteit. Hiervoor werd een reeks praktische tips aangedragen. Op deze manier werd de deelnemers een conceptueel kader geboden van waaruit zij hun nieuwe inzichten konden implementeren. In de lezing kwam naar voren dat het nuttig kan zijn om verschillende methoden te gebruiken om ideeën te genereren. De standaard vergadertechnieken zijn, zo bleek ook uit de workshops, niet altijd het meest effectief. Organisaties zouden meer gebruik kunnen maken van individuele brainstormmomenten, of van technieken als de ‘brainwrite’. Ook blijkt dat het evalueren en selecteren van ideeën het beste werkt in kleine groepen (2-4 personen) en niet in een vergadering met een groter team. Tenslotte is het belangrijk dat binnen teams een open cultuur bestaat, waarin ruimte en waardering is voor afwijkende gezichtspunten. Als aan dergelijke voorwaarden wordt voldaan kunnen organisaties beter gebruik maken van de diversiteit in het personeelsbestand.

5.3.3 *Paneldiscussie Praktische Toepassingen*

Tot slot werd open gediscussieerd over de vraag hoe deze inzichten kunnen worden toegepast in hedendaagse organisaties. De panelleden, ervaren medewerkers van de Rijksoverheid, onderschreven de punten die in de presentatie van Paul Paulus naar voren kwamen. Zo werd het idee geopperd om te werken met dagrapporten, waarin werknemers hun individuele ideeën zelf kunnen opschrijven. Door deze vervolgens met elkaar te bespreken kunnen vernieuwende invalshoeken makkelijker worden herkend. In feite is dit een praktisch toepasbare vorm van de brainwrite.

“Dagrapporten, daar komen enorm veel ideeën uit. Soms kom je tot iets dat nuttig is voor een collega. Dit kan enorm veel inspiratie geven voor anderen.”

Ook werd geconcludeerd dat het belangrijk is om slimmer om te gaan met afwijkende meningen. De leidinggevende is daarbij heel belangrijk.

“De stille mensen hebben vaak de beste ideeën, maar die moet je eruit trekken. Een goede manager kan dat.”

Tenslotte werd door panel en publiek gediscussieerd over de relatie tussen bovengenoemde punten en inclusiviteit van organisaties. De conclusie was dat creativiteit en inclusiviteit hand in hand gaan. Door open te staan voor vernieuwende ideeën kunnen teams optimaal gebruik maken van diversiteit wat een structureel voordeel oplevert voor innovatie. Tegelijkertijd wordt hiermee de acceptatie van verschillende invalshoeken verhoogd, waardoor de werktevredenheid en het gevoel van toebehoren van minderheidsleden toeneemt. Openheid en waardering voor individuele verschillen zijn dus een essentieel onderdeel van het succesvol omgaan met diversiteit op de werkvloer.

5.4 Evaluatie van de interventie

Deze interventie werd geëvalueerd op dezelfde wijze als de interventies beschreven in hoofdstuk 3 en 4. Deelnemers aan het symposium ontvingen enkele weken na afloop een digitale vragenlijst bestaande uit stellingen over hun ervaringen met de interventie, en enkele open vragen waarin zij hun mening konden uiten over de positieve en negatieve punten. In totaal hebben 11 deelnemers deze vragenlijst ingevuld.

Helaas is de respons nog te klein om op basis van deze cijfers statistische uitspraken te doen over de effectiviteit in vergelijking met andere interventies. De gemiddelde scores op de stellingen in het evaluatieformulier (schaal 1-5) geven echter wel een indicatie dat deze interventie de deelnemers veel nieuwe inzichten heeft verschaft over diversiteit (gem. score: 3,9). Zij geven echter ook aan dat de inhoud van deze interventie beter had kunnen aansluiten op hun dagelijkse werkzaamheden (gem. score: 2,6), waarbij ook de vraag blijft bestaan of zij de nieuwe inzichten zullen toepassen op de werkvloer (gem. score: 3,0). Uit de open vragen over de interventie bleek wel dat de meeste van de deelnemers met name de interactieve workshops erg waardeerden.

“De brainstormsessies waren leuk om te doen.” – “We hebben veel creativiteit gegenereerd.” – “Positief was het concreet en overzichtelijk oefenen, om de theorie te toetsen.”

Ook bleek dat de deelnemers aangeven dat hun visie op diversiteit niet sterk is veranderd als gevolg van de interventie (gem. score: 2,2). Het onderliggende thema van het symposium was te laten zien hoe nieuwe brainstorm- en vergadertechnieken kunnen bijdragen aan het benutten van diversiteit in teams. Hoewel de deelnemers aan het symposium positief waren over het kennismaken met nieuwe technieken, bleek de verbinding met het onderwerp diversiteit lastig over te brengen. In volgende interventies gericht op diversiteit en creativiteit is het dus van belang om het directe verband tussen diversiteit en creativiteit nog explicieter te benadrukken. Het hoofdthema van deze interventie was dat het bestaan van onderlinge verschillen onder de juiste voorwaarden de creativiteit in teams bevordert. Positief is dat deelnemers aan deze interventie open stonden voor het creëren van deze voorwaarden - het slimmer omgaan met afwijkende meningen in teams. Het benadrukken van het nut van culturele diversiteit op dit gebied blijft echter een aandachtspunt in toekomstig diversiteitsbeleid.

H6. Conclusies en Aanbevelingen

De Rijksoverheid wordt, vanuit haar positie als werkgever, geconfronteerd met de vraag hoe om te gaan met cultuurverschillen op de werkvloer. De verwachte krimp op de arbeidsmarkt en de doelstelling om toe te werken naar een ‘slankere overheid’ zetten ministeries onder druk om meer te doen met minder mensen. Juist nu is het daarom essentieel om op een effectieve manier om te gaan met talent uit verschillende groepen in de samenleving en de individuele verschillen tussen werknemers zo veel mogelijk te benutten. Dit onderzoek biedt nieuwe aanknopingspunten die overheidsorganisaties kunnen helpen om met deze uitdaging om te gaan. In de eerdere hoofdstukken werden de afzonderlijke delen van dit onderzoekstraject in detail besproken. Een gezamenlijke beschouwing van de conclusies laat enkele overkoepelende trends zien, die waardevolle inzichten geven in de huidige beeldvorming rondom diversiteit binnen de Rijksoverheid en de effectiviteit van het diversiteitsbeleid zoals dat tot op heden is toegepast. Deze worden hieronder besproken. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan voor het succesvol formuleren van toekomstig beleid op dit onderwerp.

6.1 Conclusies

6.1.1 *Negatieve beeldvorming*

Uit bestaand sociaalwetenschappelijk onderzoek blijkt dat diversiteit kan leiden tot negatieve sociale processen op de werkvloer; zo kan het risico op miscommunicatie, discriminatie of conflict toenemen (zie bijvoorbeeld Fiske, 1998). Ook in het maatschappelijk debat zien we een toenemende nadruk op de negatieve kanten van culturele diversiteit. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat deze processen ook binnen de Rijksoverheid leiden tot een zekere mate van negatieve beeldvorming (zie Hoofdstuk 2). Diversiteit wordt door veel medewerkers geassocieerd met verandering. Een belangrijke psychologische bron van weerstand is dan ook de angst dat diversiteit kan leiden tot een ongewenste verandering in de bestaande normen en waarden van de

organisatie. Daarin speelt ook de onzekerheid die werknemers voelen in de omgang met leden van andere culturen een rol.

Daarnaast heeft dit onderzoek laten zien dat veel werknemers binnen de Rijksoverheid het beeld hebben dat diversiteit ten koste kan gaan van de productiviteit van de afdeling; door het verhoogde risico op problemen in de sociale omgang zouden teams minder effectief kunnen zijn in het vervullen van hun taken. Bovendien bestaat de vrees dat diversiteitsbeleid kan leiden tot het aannemen van minder gekwalificeerd personeel.

6.1.2 Effectiviteit van bestaande interventies

Een groot deel van de bestaande interventies had als doel om bovengenoemde onzekerheid en angst voor verandering weg te nemen, en medewerkers praktische handvatten te bieden om succesvol om te gaan met cultuurverschillen, bijvoorbeeld door trainingen en workshops. Dergelijke interventies kunnen in theorie bijdragen aan het verbeteren van intercultureel contact en het verminderen van diversiteitsgerelateerde problemen. Echter, in de praktijk blijft het vaak onduidelijk of deze interventies daadwerkelijk de attitudes en het gedrag van deelnemers op de werkvloer beïnvloeden (Zie ook hoofdstuk 3). Het is lastig om empirisch vast te stellen hoe dit komt, maar met behulp van eerder sociaalwetenschappelijk onderzoek kan wel een verklaring worden geboden.

Recente literatuur over diversiteitsmanagement laat zien dat een verbetering van beeldvorming pas mogelijk is als organisaties ook aandacht besteden aan het *waarom* van culturele diversiteit (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010; Kochan e.a., 2003; Van Knippenberg et al., 2004; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). De gedachte dat diversiteit juist kan leiden tot positieve uitkomsten en toegevoegde waarde heeft voor de organisatie, leidt ertoe dat mensen ook meer open staan voor andersdenkenden. Daarnaast zijn mensen die deze voordelen van diversiteit zien eerder geneigd zijn op een constructieve wijze om te gaan met cultuurverschillen. Uit dit onderzoek blijkt dat Rijksambtenaren in principe open staan voor deze insteek. De vraag *waarom* diversiteit nuttig is ontbreekt nog in veel interventies, terwijl hier bij de deelnemers wel behoefte aan is.

Deze gedachte verklaart ook waarom veel, in beginsel waardevolle, interventies niet in alle situaties effectief zijn. Leidinggevenden en medewerkers die vertrekken vanuit de gedachte dat diversiteit vooral ‘lastig’ is, zullen minder gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor het onderwerp. Zij zijn wellicht minder snel geneigd deel te nemen aan diversiteitsinterventies en, in het geval zij hiertoe worden verplicht, zijn zij terughoudender om hun daadwerkelijke gedrag aan te passen. De vraag ‘*Wat heb ik eraan?*’ wordt vaak als eerste gesteld. De oplossing voor dit probleem ligt in het overtuigend uitleggen wat de meerwaarde is van diversiteit.

6.1.3 Benadrukken van de positieve uitkomsten van diversiteit

Om de negatieve beeldvorming aan te kunnen pakken en de effectiviteit van interventies te verhogen is het essentieel om de mogelijke positieve uitkomsten van diversiteit duidelijker te benadrukken. Het huidige onderzoek biedt enkele specifieke aanknopingspunten waarop de Rijksoverheid zich kan richten om de beeldvorming rondom diversiteit te verbeteren en daarmee het diversiteitsbeleid in zijn geheel effectiever te maken.

Afstemmen op doelgroepen in de maatschappij

Het creëren van een representatieve ‘afspiegeling’ van de samenleving wordt vaak gezien als een (morele) verplichting voor overheidsorganisaties. Het idee dat een dergelijk afspiegeling ook directe productieve voordelen kan opleveren wordt vaak minder erkend. Organisaties in de publieke sector zijn, in hun kerntaken, sterk verbonden met de maatschappij. Het is dan ook essentieel dat binnen deze organisaties kennis en inzicht bestaat over wat er speelt binnen de verschillende groepen in deze maatschappij. Zo kan een organisatie haar beleid (en de uitvoering daarvan) optimaal afstemmen op de doelgroep. Diversiteit op de werkvloer is de enige manier om de nodige kennis in huis te halen (Ely & Thomas, 2001). Deze gedachte, zo blijkt uit het huidige onderzoek, leeft nog weinig binnen de sector Rijk (Zie hoofdstuk 2). Hier valt nog winst te behalen in toekomstig beleid.

Creativiteit en Innovatie

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat divers samengestelde teams, mits goed gemanaged, creatiever en innovatiever zijn en daardoor beter kunnen omgaan met de complexe problemen waar veel organisaties mee te maken krijgen (Nakui, Paulus & Van der Zee, in druk; De Dreu & West, 2001). Diversiteit kan dus directe voordelen opleveren voor de effectiviteit van teams. Opvallend is dat uit de onderzoeksresultaten blijkt dat creativiteit door veel ambtenaren gezien wordt als een belangrijke voorwaarde voor het effectief functioneren van hun team. De gedachte dat diversiteit hieraan een bijdrage kan leveren wordt echter nog weinig erkend. Het benadrukken van de link tussen diversiteit en creativiteit is dus een belangrijk aandachtspunt in het verbeteren van de beeldvorming rondom diversiteit (Zie Hoofdstuk 5).

Hoewel de *business case*-gedachte steeds meer terrein wint, is deze in het huidige aanbod aan diversiteitsinterventies nog relatief weinig terug te vinden (zie ook Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Dit onderzoek heeft laten zien dat er een aantal mogelijke kansen van diversiteit bestaan die in het huidige beleid nog te weinig worden belicht.

6.1.4 Effecten van positieve framing van diversiteit op huidig beleid

Tot slot heeft het huidige onderzoek aangetoond dat een positieve benadering van diversiteit op meerdere vlakken kan helpen om diversiteitsbeleid succesvoller te maken (zie hoofdstuk 4). We hebben aangetoond dat werknemers die de voordelen van diversiteit zien beter in staat zijn om talent in verschillende culturele groepen te herkennen. Dit betekent dat het benadrukken van de *business case* van diversiteit een positieve invloed heeft op de kansen van allochtone kandidaten in het wervings- en selectiebeleid van overheidsorganisaties. Daarnaast kan hetzelfde proces ook invloed hebben op de beoordeling van zittende medewerkers met een andere culturele achtergrond. Leidinggevendenden die de voordelen van diversiteit erkennen zijn beter in staat hun allochtone medewerkers te beoordelen op hun productieve bijdragen aan het team. Hierdoor kan ook de doorstroom van allochtonen binnen de organisatie worden bevorderd. Dit heeft op zijn beurt weer invloed op het behoud van werknemers uit

deze groepen. Samengevat heeft het benadrukken en zichtbaar maken van de kansen van diversiteit een positieve invloed op alle belangrijke onderdelen van diversiteitsbeleid.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit dit onderzoek zijn aanbevelingen geformuleerd, die kunnen helpen in het vormgeven van succesvol diversiteitsbeleid binnen de Rijksoverheid. De achterliggende gedachte is dat diversiteit in de maatschappij een onomkeerbaar proces is, dat ook een directe weerslag heeft op de werkvloer. De uitdaging voor organisaties is om personeelsbeleid zodanig vorm te geven dat culturele diversiteit kan leiden tot hogere kwaliteit van werkuitkomsten. Door de negatieve kanten van diversiteit zoveel mogelijk te beperken, en de mogelijke voordelen van diversiteit te ontsluiten, kan de sector Rijk effectiever omgaan met talent uit verschillende groepen in de samenleving, en worden organisaties binnen de Rijksoverheid effectiever in het uitvoeren van hun kerntaken.

De afgelopen jaren lag de nadruk in het beleid nog vooral op het verhogen van in- en doorstroom van achtergestelde groepen en het trainen van medewerkers in de omgang met communicatieproblemen en onzekerheid die voortkomen uit cultuurverschillen. De laatste tijd wint de kansen-benadering van diversiteit terrein, ook in beleidsmaatregelen, maar op dit gebied is in de toekomst nog meer aandacht nodig. Organisaties zijn vaak geneigd de vraag te stellen *hoe* zij diversiteit op de werkvloer kunnen bevorderen, en vanuit deze insteek interventies te plegen. Hoewel deze gedachte in beginsel goed is, wordt daarmee vaak de eerste stap overgeslagen. Het beantwoorden van de vraag *waarom* zij diversiteit op de werkvloer nastreven is minstens zo belangrijk.

6.2.1 Benadrukken van de voordelen – het waarom van diversiteit

Een goed startpunt is het actief formuleren van een *business case*: het opstellen van een document waarin de mogelijke voordelen van diversiteit beschreven staan. Op macroniveau bestaan deze documenten vaak al, waarin het nut van diversiteit voor de gehele sector of organisatie vastgesteld wordt. Echter, de concrete voordelen van

diversiteit kunnen sterk verschillen per afdeling, afhankelijk van het type werk dat men uitvoert. Daarom is het nuttig afdelingen zelf een eigen business case te laten formuleren, waarin beschreven staat hoe diversiteit kan helpen hun eigen werkzaamheden beter uit te voeren.

Zodra werknemers zich meer bewust zijn van de voordelen van diversiteit, zullen zij ook meer open staan voor cultuurverschillen op de werkvloer. Dit heeft een positieve invloed op de manier waarop allochtonen worden geselecteerd en beoordeeld. In hoofdstuk 4 wordt een interventie beschreven die bewustwording over dit onderwerp kan verhogen.

De volgende stap bestaat uit het daadwerkelijk zichtbaar maken van de productieve voordelen van diversiteit. Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat vooral creativiteit in teams belangrijk wordt gevonden. Door middel van trainingen, workshops of teambuildingsessies kan zichtbaar worden gemaakt hoe teams hun werkprocessen op een effectieve manier kunnen vormgeven (zie ook Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Uitgangspunt daarbij moet zijn hoe collega's onderling, bijvoorbeeld in brainstorming, optimaal gebruik kunnen maken van hun verschillende invalshoeken. Een bijkomend voordeel van dergelijke interventies is dat zij voor zowel diverse als niet-diverse teams nuttig kunnen zijn. In hoofdstuk 5 wordt een workshop beschreven die hieraan kan bijdragen.

6.2.2 Diversiteitsgerelateerde problemen voorkomen – het hoe van diversiteit

Als de business case van diversiteit voor een afdeling duidelijk geformuleerd is, dan wordt de vraag relevant hoe om te gaan met de eventuele valkuilen die gepaard gaan met cultuurverschillen. Enerzijds betekent dit dat aandacht moet worden besteed aan bestaande weerstanden tegen diversiteitsbeleid: het verminderen van de angst en onzekerheid als gevolg van cultuurverschillen. Bestaande interventies bieden meer dan genoeg mogelijkheden op dit gebied, bewustwordingsbijeenkomsten en interculturele trainingen geven deelnemers praktische handvatten voor het omgaan met verschillende culturen op de werkvloer. Ook in werving- en selectie zijn deze processen van belang. Het trainen van selecteurs in het beter herkennen van multicultureel talent zou een bijdrage aan kunnen leveren aan het positief profileren van diversiteit binnen organisaties. Zoals hierboven beschreven kunnen deze

interventies nog effectiever worden ingezet als ook duidelijk is *waarom* diversiteit nuttig is voor de organisatie.

Daarnaast is het ook van belang om aandacht te besteden aan het organisatieklimaat zelf. Eerder onderzoek heeft laten zien dat een open werkklimaat, waarin mensen de ruimte krijgen hun eigen cultuur en/of achtergrond uit te dragen, samenhangt met hogere werktevredenheid en een hogere mate van ‘thuisvoelen’ onder zowel allochtone als autochtone medewerkers (Hofhuis, van der Zee & Otten, 2008). De stijl van leiderschap en de interculturele competenties van leidinggevendenden spelen hierin een belangrijke rol. Het is dan ook aan te bevelen om training in intercultureel management op te nemen als vast onderdeel van management-development trajecten en individuele coaching van deze groep. Ook is het een mogelijkheid om met deze competenties rekening te houden in werving en selectie van nieuwe leidinggevendenden.

6.2.3 Totaalpakket diversiteitsbeleid

Tenslotte is het belangrijk om stil te staan bij het feit dat diversiteit een proces is van de lange adem. Diversiteitsbeleid kan worden gezien als een vorm van organisatieverandering, met alle daarbij behorende weerstanden. Juist binnen dit onderwerp zijn die weerstanden erg hardnekkig, omdat culturele diversiteit mensen raakt in hun eigen identiteit en gevoel van zekerheid. De conclusies van dit onderzoek bevestigen dit. Het feit dat diversiteit heftige emoties kan oproepen pleit voor een rationale en voorzichtige benadering in toekomstig beleid.

Diversiteitsbeleid is het meest effectief in de vorm van een totaalpakket. Aandacht voor instroom, doorstroom en behoud van medewerkers met een andere culturele achtergrond is een goed begin, maar interventies op dit gebied zijn pas effectief als de meerderheidsgroep binnen de organisatie het proces ondersteunt. Een positieve bevinding uit dit onderzoek is dat een groot deel van de rijksambtenaren diversiteit ook ziet als inspirerend. Voor het formuleren van nieuw beleid zou het goed zijn om ook met deze gedachte rekening te houden, en zodoende een vruchtbare voedingsbodem te creëren voor culturele diversiteit in organisaties van de Rijksoverheid.

Referenties

- Byrne, D.S. (1999). *Social Exclusion*. Buckingham: Open University Press.
- BZK (2006). *Notitie Integraal Diversiteitsbeleid 2006-2007*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, DGMOS/POIR.
- CBS (2011). *Centraal Bureau voor Statistiek - Statline* www.cbs.nl.
- Choenni, C. E. S. (2007). *National government policy for ethnic minorities: the case of the Netherlands*. Paper presented at conference of the International Academy for Intercultural Research; Groningen, the Netherlands, July 2007.
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology, Vols. 1 and 2 (4th ed.)*. (pp. 357-411). New York, NY US: McGraw-Hill.
- Henderikse, W., van Doorne-Huiskes, A., & Schippers, J. (2007). *Diversiteit Geïnterviewd; een onderzoek naar nieuwe bevindingen in diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorne-Huiskes en partners.
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I. & Otten, S. (in druk). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Hofhuis, J. & van 't Hoog, M.N. (2010). *Succesvolle Diversiteitsinterventies bij de Nederlandse Overheid*. Groningen: Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid, Rijksuniversiteit Groningen.
- Karafantis, D. M., Pierre-Louis, J., & Lewandowski, G. R. (2010). A comparison of the multicultural and colorblind perspectives on the intergroup attitudes of college students. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 20(5), 688-710.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1)

Luijters, K., Van der Zee, K. I. & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 154-163.

McLeod, P., & Lobel, S. (1992). The effect of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Proceedings*, 227-231.

Nakui, T., Paulus, P., & Van der Zee, K. (in druk). Diversity and outcomes of brainstorming teams. *Journal of Applied Social Psychology*.

Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of Intergroup Relations*, The Nelson-Hall series Psychology (Vol. 2, pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.

Thomas, K. M. (2008). *Diversity resistance in organizations*. New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Thomas, K. M. & Plaut, V. C. (2008). The many faces of diversity resistance in the workplace. In K.M.Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp. 1-22). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Tropp, L. R., Stout, A. M., Boatswain, C., Wright, S., & Pettigrew, T. F. (2006). Trust and Acceptance in Response to References to Group Membership: Minority and Majority Perspectives on Cross-Group Interactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 769-794.

Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.

Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2006). *Culturele Diversiteit op het Werk*. Assen: van Gorcum.

Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.

Dankwoord

Dit onderzoeksproject werd uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en mede mogelijk gemaakt door subsidie van het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk. De onderzoekers zijn veel verschuldigd aan Hella van de Velde, die nauw betrokken is geweest bij het opzetten en uitvoeren van de verscheidene deelonderzoeken en de terugkoppeling van resultaten aan belanghebbenden binnen de sector Rijk. Dank voor de prettige en productieve samenwerking.

Daarnaast willen we graag onze dank uitspreken aan de leden van de klankbordgroep; Joy Bindraban, Asha Grave, Yasmina Haifi, Bob Lodder, Bonita Kleefkens, Amer Kunovac, Lisette Otto, Mirea Raaijmakers, Aouatef Rajab, Anneth Reichardt en Yvonne Salden; die in de loop der jaren een onmisbare bijdrage hebben geleverd aan de voortgang van dit onderzoeksproject, door hun inhoudelijk advies, constructieve kritiek, het beschikbaar stellen van hun netwerk.

Ook de leden van het Interdepartementaal Netwerk Diversiteit en de diversiteitsmanagers en portefeuillehouders van de verschillende ministeries binnen de Rijksoverheid hebben een belangrijk aandeel gehad in de totstandkoming van dit onderzoek.

Nadia Lambertus, Josine de Boer, Linn de Jong, Ylva Holzhausen en Marieke Schramm hebben in het kader van hun opleiding aan de Rijksuniversiteit Groningen bijgedragen aan het verzamelen, invoeren en analyseren van de onderzoeksgegevens. Movum en de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek hebben bijgedragen aan het uitzetten van de interventies die in het kader van dit onderzoek zijn ontwikkeld.

Tenslotte zijn wij veel dank verschuldigd aan alle Rijksambtenaren die hun medewerking hebben verleend door het invullen van vragenlijsten en hun vrijwillige deelname aan interviews en workshops.

Bijlage 1:

Vragenlijst ‘Kansen en dreigingen van diversiteit op de werkvloer’

Uitleg:

Deze vragenlijst bestaat uit 24 uitspraken over de voordelen van diversiteit en 19 uitspraken over de nadelen van diversiteit. U kunt de werknemers van uw organisatie deze uitspraken voor leggen met het verzoek de items te scoren op een schaal van 1 tot 10. Hierbij staat de score 10 voor “helemaal mee eens” en de score 1 voor “helemaal niet mee eens”. Hieronder staat per blok uitgelegd op welk voordeel of nadeel de uitspraken zijn gebaseerd.

Voordelen van culturele diversiteit op de werkvloer

Imago:

Diversiteit heeft een positieve invloed op het imago van de afdeling naar buiten toe. Men wil uitstralen dat alle groepen dezelfde kansen krijgen, dit is goed voor de beeldvorming.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...is goed voor ons imago naar buiten toe.
2. ...zorgt dat de buitenwereld op een positievere manier naar de afdeling kijkt.
3. ...zorgt dat alle groepen in de samenleving positief naar de afdeling kijken.
4. ...is goed voor het imago van de afdeling onder allochtone groepen in de samenleving.

Arbeidsmarkt:

Het aannemen van allochtone werknemers is noodzakelijk om alle vacatures te kunnen vullen.

Bovendien zorgt diversiteit dat potentieel talent uit alle groepen in de samenleving benut kan worden.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...is nodig om alle vacatures op de afdeling te kunnen vervullen.
2. ...is noodzakelijk om voldoende nieuw personeel te kunnen aannemen.
3. ...zorgt dat we meer keuze hebben bij de werving en selectie van nieuw personeel.
4. ...is noodzakelijk om te kunnen inspelen op een veranderende arbeidsmarkt.

Sociale Omgeving:

Diversiteit heeft een positieve werking op de manier waarop men met elkaar omgaat, de sfeer op de afdeling.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...levert een positieve bijdrage aan de sfeer.
2. ...zorgt voor een prettige werkomgeving.
3. ...is leuk.
4. ...maakt dit een interessante plek om te werken.

Afstemming op verschillende doelgroepen:

Een diverse afdeling kan beter inspelen op een diverse maatschappij: diversiteit creëert een beter zicht op bestaande ontwikkelingen in de maatschappij en zorgt ook voor een bredere afzetmarkt voor eigen beleid.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...zorgt dat we ons beleid beter af kunnen stemmen op de verschillende doelgroepen in de maatschappij.
2. ...zorgt dat we beter inzicht krijgen in de behoeften van verschillende groepen in de samenleving.
3. ...zorgt dat we een groter deel van de samenleving kunnen bereiken met ons beleid.
4. ...zorgt dat we de ontwikkelingen in de maatschappij beter kunnen begrijpen.

Creativiteit/Innovatie:

Diversiteit verhoogt het probleemoplossend vermogen van een team en zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...zorgt dat we beter in staat zijn complexe problemen op te lossen.
2. ...zorgt dat we meer ideeën bedenken.
3. ...zorgt dat we betere ideeën bedenken.
4. ...maakt ons innovatiever.

Lerend vermogen:

Binnen een diverse afdeling kunnen werknemers hun ervaring overdragen op de andere teamleden, wat het totaal aan beschikbare kennis vergroot. Daarnaast laat het werknemers op een open manier kijken naar het werk: hun visie is niet de enige. Men staat meer open voor andere manieren, gedragingen, normen, waarden.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...zorgt dat collega's kunnen leren van elkaars kennis en ervaring.
2. ...zorgt dat collega's leren open te staan voor andere manieren van werken.
3. ...kan verouderde normen en regels doorbreken.
4. ...zorgt dat werknemers beter worden in de omgang met andere culturen.

Nadelen van Culturele Diversiteit op de werkvloer:

Eigen positie:

Diversiteit kan een bedreiging zijn voor de eigen carrière, macht, status.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...zorgt voor minder carrièrekansen voor autochtone werknemers.
2. ...gaat ten koste van de status van autochtone werknemers.
3. ...zorgt dat er minder aandacht is voor de behoeften van autochtone werknemers.
4. ...zorgt dat autochtone werknemers zich minder gewaardeerd voelen.
5. ...zorgt dat de autochtone werknemers zich minder zeker voelen over hun eigen positie.

Werk en Productiviteit

Diversiteit kan ten koste gaan van de uitvoering van het werk: een diverse afdeling is moeilijk te managen, het kost tijd en energie en de productiviteit van de afdeling gaat omlaag.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...maakt dat de leidinggevende meer tijd kwijt is aan individuele begeleiding van sommige werknemers.
2. ...maakt onze afdeling moeilijker te managen.
3. ...zorgt dat ons werkproces minder soepel verloopt.
4. ...maakt het lastig om helder te communiceren met collega's.

Verandering normen en waarden:

Dreiging voor het eigen normen/waarden stelsel. Angst om dingen 'anders' te moeten doen dan men gewend is, of om te worden geconfronteerd met een wereldbeeld wat niet overeenkomt met het eigen.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...zorgt voor wrijving tussen collega's met verschillende normen en waarden.
2. ...leidt tot een ongunstige verandering van de cultuur op de afdeling.
3. ...dwingt werknemers om zich anders te gaan gedragen dan ze gewend zijn.
4. ...heeft als gevolg dat autochtone werknemers worden gedwongen zich aan te passen aan een andere cultuur.
5. ...vormt een bedreiging voor bestaande normen en waarden op de afdeling.

Omgangsvormen met andere culturen:

De angst en onzekerheid die voortkomt uit directe omgang met mensen met een andere achtergrond.

De ander is onvoorspelbaar, men weet niet hoe ze te benaderen of hoe hun gedrag te interpreteren.

Culturele diversiteit op de werkvloer...

1. ...zorgt dat collega's elkaar moeilijk kunnen peilen.
2. ...zorgt voor ongemakkelijke situaties.
3. ...zorgt dat werknemers niet altijd weten welke houding ze moeten aannemen.
4. ...zorgt dat werknemers zich minder op hun gemak voelen in de omgang met collega's.
5. ...roept onzekerheid op in de omgang met collega's.

Bijlage 2.

Samenhang Organisatiecultuur en Multiculturele Competenties met Kansen en Dreigingen

Variabelen	Organisatiecultuur	Culturele Empathie	Emotionele Stabiliteit
	<i>r</i>	<i>r</i>	<i>r</i>
Kansen	.23	.37	<i>n.s.</i>
Imago	.19	.32	<i>n.s.</i>
Arbeidsmarkt	.11	.24	<i>n.s.</i>
Sociale Omgeving	.34	.40	.07
Afstemming op doelgroepen	.15	.29	<i>n.s.</i>
Creativiteit	.18	.31	<i>n.s.</i>
Lerend vermogen	.21	.33	<i>n.s.</i>
Dreigingen	-.27	-.16	-.24
Eigen positie	-.23	-.18	-.23
Werk en productiviteit	-.24	-.18	-.21
Verandering normen en waarden	-.15	<i>n.s.</i>	-.17
Omgangsvormen met andere culturen	-.32	-.19	-.23

n.s. = niet significant ($p > .05$)

Bijlage 3.

Materiaal Workshop Kwaliteit en Diversiteit

Opdracht 4 (Individueel): SELECTIE VAN KANDIDATEN

Stelt u zich voor dat u lid bent van een **selectiecommissie**. U krijgt eerst een beschrijving te zien van een **functie waarvoor een nieuwe werknemer gevonden moet worden**. Vervolgens krijgt u korte profielen te zien van **acht mogelijke kandidaten**. (20 min)

Lees eerst de wervingsopdracht zorgvuldig door.

WERVINGSOPDRACHT

Binnen een **grote overheidsorganisatie** is anderhalf jaar geleden een afdeling **kwaliteitsmanagement** opgericht. Deze afdeling bestaat uit een team van 12 medewerkers, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor:

1. Het **ontwikkelen** van een systeem voor kwaliteitsbeoordeling en monitoring bij verschillende organisatieonderdelen
2. Het **invoeren** van dit systeem binnen de organisatie
3. Het **interpreteren en terugkoppelen** van de resultaten

Het bovenstaande is een vrij omvangrijk en ingewikkeld project. De teamleden krijgen continu te maken met **complexe vraagstukken**, en mogelijk veel **weerstand** vanuit de organisatie. De afgelopen tijd is gebleken dat de stressvolle taken van dit team kunnen leiden tot interne strubbelingen. Om tot goede uitkomsten te komen is het daarom juist van belang dat er een **goede samenwerking** is tussen de verschillende teamleden en dat het team op een **creatieve manier om kan gaan met nieuwe uitdagingen**.

Op dit moment is er een vacature binnen deze afdeling, die zo snel mogelijk moet worden opgevuld. De nieuwe kandidaat moet kwalitatief sterk zijn, en een positieve bijdrage kunnen leveren aan de groep. Om te komen tot een verstandige keuze, heeft de afdeling u gevraagd **zitting te nemen in de selectiecommissie**.

De formele eisen voor de functie zijn:

- De kandidaat moet beschikken over een sterk analytisch vermogen
- De kandidaat moet relevante werkervaring hebben

De selectiecommissie heeft de taak de kandidaten te beoordelen op hun geschiktheid voor de functie en uiteindelijk een keuze te maken om de beste kandidaten uit te nodigen voor een gesprek.

Hieronder ziet u acht korte profielen van mogelijke kandidaten voor deze functie. Vul per kandidaat de bijgevoegde vragen in.

LET OP: Het gaat hierbij vooral om uw EERSTE INGEVING, denk niet te lang na over de vragen.

KANDIDAAT 1:

Personalia

Naam: Simone de Vries
 Geboortedatum: 11-01-1978
 Geboorteplaats: Haarlem
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Economie, Universiteit Utrecht
 Atheneum, Teyler College Haarlem

Werkervaring

4 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Simone de Vries

‘Ik heb ruime ervaring in het samenwerken in projectteams. Ik vind het heel belangrijk om binnen een team op mijn eigen manier te kunnen werken. Hierbij kan ik met mijn eigen insteek iets nieuws toevoegen aan het team, zodat we uiteindelijk tot de beste uitkomsten kunnen komen.’

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet				Neutraal			Helemaal
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7	
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7	

KANDIDAAT 2:

Personalia

Naam: Annelies van der Weg
 Geboortedatum: 10-09-1982
 Geboorteplaats: Amstelveen
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Management, Economie en Recht (MER), Hogeschool Utrecht
 MBO vooropleiding, ROC van Amsterdam
 MAVO, Haarlemmermeer Lyceum Hoofddorp

Werkervaring

2 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Annelies van der Weg

‘Ik ben een echte teamplayer. Ik pas mij gemakkelijk aan, waardoor ik in elk team goed kan functioneren. Ik vind het belangrijk dat je precies weet wat je aan elkaar hebt, daarmee verloopt de samenwerking gestroomlijnder.’

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet				Neutraal			Helemaal
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7	
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7	

KANDIDAAT 3:

Personalia

Naam: Hania Amrani
 Geboortedatum: 13-12-1970
 Geboorteplaats: Fez
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Rechten, Universiteit Leiden
 VWO, Thorbecke College Rotterdam

Werkervaring

4 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Hania Amrani:

‘Ik heb door mijn eerdere werkervaring ontdekt dat ik graag met mensen samenwerk om gezamenlijk een einddoel te bereiken. Ik vind het daarbij wel belangrijk om mijn eigen werkwijze te handhaven. Zo kan ik iets unieks bijdrage aan het teamproces.’

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet				Neutraal			Helemaal
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7	
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7	

KANDIDAAT 4:

Personalia

Naam: Eveline de Jager
 Geboortedatum: 13-08-1976
 Geboorteplaats: Leiden
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Overheidsmanagement, Haagse Hogeschool
 HAVO, Bonaventura College Leiden

Werkervaring

2 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Eveline de Jager:

‘Ik werk graag samen met andere mensen. Ik vind het belangrijk dat in een team iedereen zijn eigen mening kan uiten. Als dat kan, dan kan ook iedereen iets unieks toevoegen aan het proces, waardoor het team tot betere uitkomsten komt.’

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet				Neutraal			Helemaal
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7	
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7	

KANDIDAAT 5:

Personalia

Naam: Marisca James
 Geboortedatum: 03-08-1981
 Geboorteplaats: Paramaribo
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Technische Bedrijfskunde, Haagse Hogeschool (Vestiging TH Delft)
 HAVO, Stanislas College Delft

Werkervaring

2 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Marisca James:

‘Om goed samen te kunnen werken is het vooral belangrijk om eensgezind te zijn binnen de groep. Ik ben dan ook iemand die zich gemakkelijk aan kan passen aan de manier van werken van andere teamleden. Zo werkt een team het meest efficiënt.’

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet				Neutraal			Helemaal
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7	
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7	

KANDIDAAT 6:

Personalia

Naam: Birgül Yilmaz
 Geboortedatum: 12-10-1980
 Geboorteplaats: Nijmegen
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Bestuurskunde, Universiteit van Amsterdam
 VWO, Stedelijk Gymnasium Nijmegen

Werkervaring

4 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Birgül Yilmaz:

‘In samenwerking met anderen is het vooral belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Ik heb geleerd me aan te passen aan de bestaande manier van werken, dat werkt meestal het beste.

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet		Neutraal			Helemaal	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7

KANDIDAAT 7:

Personalia

Naam: Josée Verburg
 Geboortedatum: 04-04-1981
 Geboorteplaats: Assen
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Economie, Rijksuniversiteit Groningen
 Atheneum, Nassau College Assen

Werkervaring

4 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Josée Verburg:

‘Ik streef altijd naar een bepaalde mate van saamhorigheid in mijn omgeving. Mijn ervaring is dat teams tot de beste prestaties komen als iedereen op dezelfde golflengte zit en zich kan aanpassen aan de rest.’

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet				Neutraal			Helemaal
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7	
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7	

KANDIDAAT 8:

Personalia

Naam: Nora El Amrabat
 Geboortedatum: 08-07-1983
 Geboorteplaats: Arnhem
 Geslacht: Vrouw
 Nationaliteit: Nederlandse

Opleiding

Management, Economie en Recht (MER), Hogeschool Arnhem
 HAVO, Lorentzlyceum Arnhem

Werkervaring

2 jaar relevante werkervaring

Citaat uit motivatiebrief Nora El Amrabat:

‘Ik zou mezelf omschrijven als een teamplayer, maar wel met een eigen insteek. Ik denk dat ik extra ervaringen kan meebrengen die andere teamleden misschien niet hebben. Dit is juist wat ik wil bijdragen in de samenwerking binnen de groep.’

Wat zijn volgens u de **twee sterkste punten** van deze kandidaat?

1.

2.

	Helemaal niet				Neutraal			Helemaal
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Hoe competent acht u deze kandidaat?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Verwacht u dat deze kandidaat goed in het team zal passen?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zou u het prettig vinden met deze kandidaat samen te werken?	1	2	3	4	5	6	7	
4. Beschikt deze kandidaat over de juiste kwalificaties?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Hoe geschikt acht u deze kandidaat voor de functie?	1	2	3	4	5	6	7	

Bijlage 4.

Draaiboek Workshop Brainstormen in Teams

Deel 1:

Brainstormtopic 'Sociaal vertrouwen'

	Zaal 1	Zaal 2	
	Kleur		
14:00 – 14:05 (5 min)	Uitleg	Uitleg	
14:05 – 14:10 (5 min)	Verb. Genereren in subgroepen	Individueel genereren	<i>roze</i>
14:10 – 14:18 (8 min)	Verb. Genereren in subgroepen	Uitwisselen ideeën en genereren in subgroepen	
	<i>blauw</i>		
14:18 – 14:23 (5 min)	Individueel genereren	Individueel genereren	<i>geel</i>
14:23 – 14:33 (10 min)	Selecteren twee beste ideeën per subgroep	Selecteren twee beste ideeën per subgroep	
14:33 – 14:43 (10 min)	Stemmen over beste twee ideeën van hele groep	Stemmen over beste twee ideeën van hele groep	
14:43-14:50 (7 min)	Wisselen van zaal		

Deel 2:

Brainstormtopic 'Duurzaamheid'

	Zaal 1	Zaal 2	
14:50 – 14:54 (4 min)	Uitleg	Uitleg	
14:54 – 15:02 (8 min)	Brainwrite (<i>roze</i>)	Verbaal generen in subgroepen (<i>blauw</i>)	
15:02 – 15:10 (8 min)	Verbaal genereren in subgroepen (<i>blauw</i>)	Brainwrite (<i>roze</i>)	
15:10 – 15:20 (10 min)	Selecteren twee beste Ideeën per subgroep	Selecteren twee beste ideeën per subgroep	
15:20 – 15:30 (10 min)	Stemmen over beste twee ideeën van hele groep	Stemmen over beste twee ideeën van hele groep	

INSTRUCTIES Workshopleider 1

Instructies Deel 1 - Zaal 1

U gaat meedoen aan een workshop over het genereren van creatieve ideeën.

U krijgt zometeen een onderwerp waarover u in een klein groepje gaat brainstormen. De bedoeling is om zoveel mogelijk creatieve ideeën te bedenken over dit onderwerp. De ideeën moeten kort en bondig zijn, liefst maar een paar woorden. Spelling en grammatica zijn niet belangrijk.

De bedoeling is dat u uw ideeën opschrijft op kleine papiertjes, die voor u op tafel liggen. Per onderdeel krijgt u specifieke instructies over hoe dit precies in zijn werk gaat. Voor elk onderdeel hebben we een andere kleur papiertjes, zodat we kunnen nagaan welk onderdeel welke ideeën oplevert.

Er zijn een paar algemene regels waar u aan zich moet houden. Als volgt:

1. Geen kritiek geven: Alle ideeën zijn goed, probeer geen kritiek te leveren op uw ideeën of die van anderen. Noem alles wat in u opkomt
2. Hoe meer hoe beter: Hoe meer ideeën hoe groter de kans dat er goede tussen zitten. Bedenk er zoveel mogelijk.
3. Bouw voort: Probeer voort te bouwen op uw eigen ideeën en die van anderen: maak combinaties of verbeter ideeën die al genoemd zijn

Het onderwerp van deze brainstormsessie is sociaal vertrouwen. We willen u vragen zoveel mogelijk creatieve ideeën te bedenken over hoe we het sociaal vertrouwen in de samenleving zouden kunnen vergroten. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe activiteiten in wijken, op scholen, of op de werkvloer.

1. Genereren in Subgroepen - 14:05 – 14:10 (5 min)

U kunt nu beginnen in uw groepje van 4 personen **mondeling** te brainstormen over het genoemde onderwerp. Tijdens het brainstormen chrijft u ook alle ideeën die u bedenkt op de ROZE papiertjes. U mag overleggen en voortbouwen op elkaars ideeën, maar geen kritiek geven. Probeer zoveel mogelijk ideeën te bedenken. Leg de ideeën voor u op tafel op een stapeltje.

2. Genereren in Subgroepen - 14:10 – 14:18 (8 min)

Ga door met brainstormen in uw groepje, maar schrijf nu alle nieuwe ideeën op de BLAUWE papiertjes.

3. Individueel Genereren 14:18 – 14:23 (5 min)

De volgende stap is dat u individueel verder gaat met brainstormen. Probeer alleen, zonder te overleggen, zoveel mogelijk ideeën te bedenken. U mag uiteraard voortbouwen op ideeën die eerder

genoemd zijn. Schrijf uw ideeën op de GELE papiertjes. Leg deze voor u op tafel, maar deel ze niet met uw groepsgenoten.

4. Selecteren twee beste ideeën per subgroep - 14:23 – 14:33 (10 min)

Bespreek met uw subgroep de ideeën die op de papiertjes staan. U kunt alle drie de kleuren papiertjes gebruiken. Selecteer gezamenlijk de twee beste ideeën die uit uw groep zijn voortgekomen. Schrijf de beste ideeën op het witte vel voor u.

5. Stemmen over twee beste ideeën van de hele groep 14:33 – 14:43 (10 min)

Elke groep noemt zijn twee beste ideeën. Deze schrijven we op de flapover (of op powerpointscherm). Vervolgens stemmen we gezamenlijk welke twee ideeën de beste zijn van de hele subgroep.

WISSELEN VAN ZAAL – 14:43 – 14:50

Instructies Deel 2 - Zaal 2 – 14:50 – 14:54 (4 min)

We gaan nu hetzelfde doen als zojuist, maar op een iets andere manier. De brainstormregels blijven hetzelfde:

1. Geen kritiek geven: Alle ideeën zijn goed, probeer geen kritiek te leveren op uw ideeën of die van anderen. Noem alles wat in u opkomt
2. Hoe meer hoe beter: Hoe meer ideeën hoe groter de kans dat er goede tussen zitten. Bedenk er zoveel mogelijk.
3. Bouw voort: Probeer voort te bouwen op uw eigen ideeën en die van anderen: maak combinaties of verbeter ideeën die al genoemd zijn

Het onderwerp van deze brainstormsessie is DUURZAAMHEID. We willen u vragen zoveel mogelijk creatieve ideeën te bedenken over hoe we Nederland duurzamer en milieuvriendelijker kunnen maken.

1. Verbaal genereren in Subgroepen - 14:54 – 15:02 (8 min)

U kunt nu beginnen in uw groepje van 4 personen **mondeling** te brainstormen over het genoemde onderwerp. Maar schrijf ook alle ideeën die u bedenkt op de BLAUWE papiertjes. U mag overleggen en voortbouwen op elkaars ideeën, maar geen kritiek geven. Probeer zoveel mogelijk ideeën te bedenken. Leg de ideeën voor u op tafel op een stapeltje.

2. Brainwrite - 15:02 – 15:10 (8 min)

Nu vragen we u uw ideeën op te schrijven, ditmaal op ROZE papiertjes, zonder met elkaar te praten. Zodra u iets heeft opgeschreven geeft u uw papiertje door naar de persoon RECHTS van u, en gaat u verder met schrijven. U krijgt dus de briefjes van de persoon aan uw linkerkant. Als u een idee krijgt terwijl u nog aan het schrijven bent, maak dan eerst uw eigen idee af voordat u het andere idee leest. Zodra uw eigen idee weer bij u terechtkomt, legt u het in het midden van de tafel.

3. Selecteren twee beste ideeën per subgroep - 15:10 – 15:20 (10 min)

Bespreek met uw subgroep de ideeën die op de papiertjes staan. U kunt alle drie de kleuren papiertjes gebruiken. Selecteer gezamenlijk de twee beste ideeën die uit uw groep zijn voortgekomen. Schrijf de beste ideeën op het witte vel voor u.

4. Stemmen over twee beste ideeën van de hele groep 15:20 – 15:30 (10 min)

Elke groep noemt zijn twee beste ideeën. Deze schrijven we op de flapover (of op powerpointscherm). Vervolgens stemmen we gezamenlijk welke twee ideeën de beste zijn van de hele subgroep.

INSTRUCTIES Workshopleider 2

Instructies Deel 1 - Zaal 2

U gaat meedoen aan een workshop over het genereren van creatieve ideeën.

U krijgt zometeen een onderwerp waarover u in een klein groepje gaat brainstormen. De bedoeling is om zoveel mogelijk creatieve ideeën te bedenken over dit onderwerp. De ideeën moeten kort en bondig zijn, liefst maar een paar woorden. Spelling en grammatica zijn niet belangrijk.

De bedoeling is dat u uw ideeën opschrijft op kleine papiertjes, die voor u op tafel liggen. Per onderdeel krijgt u specifieke instructies over hoe dit precies in zijn werk gaat. Voor elk onderdeel hebben we een andere kleur papiertjes, zodat we kunnen nagaan welk onderdeel welke ideeën oplevert.

Er zijn een paar algemene regels waar u aan zich moet houden. Als volgt:

1. Geen kritiek geven: Alle ideeën zijn goed, probeer geen kritiek te leveren op uw ideeën of die van anderen. Noem alles wat in u opkomt
2. Hoe meer hoe beter: Hoe meer ideeën hoe groter de kans dat er goede tussen zitten. Bedenk er zoveel mogelijk.
3. Bouw voort: Probeer voort te bouwen op uw eigen ideeën en die van anderen: maak combinaties of verbeter ideeën die al genoemd zijn

Het onderwerp van deze brainstormsessie is sociaal vertrouwen. We willen u vragen zoveel mogelijk creatieve ideeën te bedenken over hoe we het sociaal vertrouwen in de samenleving zouden kunnen vergroten. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe activiteiten in wijken, op scholen, of op de werkvloer.

1. **Individueel Genereren** - 14:05 – 14:10 (5 min)

De eerste stap is dat u individueel gaat brainstormen. Probeer alleen, zonder te overleggen, zoveel mogelijk ideeën te bedenken. uw ideeën op de ROZE papiertjes. Leg deze voor u op tafel, maar deel ze niet met uw groepsgenoten.

2. **Genereren in Subgroepen** - 14:10 – 14:18 (8 min)

U kunt nu beginnen in uw groepje van 4 personen te brainstormen over het genoemde onderwerp. Bespreek de ideeën die u zelf heeft bedacht. Schrijf alle nieuwe ideeën die u in de groep bedenkt op de BLAUWE papiertjes. U mag overleggen en voortbouwen op elkaars ideeën, maar geen kritiek geven. Probeer zoveel mogelijk nieuwe ideeën te bedenken. Leg de nieuwe ideeën voor u op tafel op een stapeltje.

3. Individueel Genereren 14:18 – 14:23 (8 min)

De volgende stap is dat u individueel, zonder overleggen, verder gaat met brainstormen. U mag uiteraard voortbouwen op ideeën die eerder genoemd zijn. Schrijf uw ideeën op de GELE papiertjes. Leg deze voor u op tafel, maar deel ze niet met uw groepsgenoten.

4. Selecteren twee beste ideeën per subgroep - 14:23 – 14:33 (10 min)

Bespreek met uw subgroep de ideeën die op de papiertjes staan. U kunt alle drie de kleuren papiertjes gebruiken. Selecteer gezamenlijk de twee beste ideeën die uit uw groep zijn voortgekomen. Schrijf de beste ideeën op het witte vel voor u.

5. Stemmen over twee beste ideeën van de hele groep 14:33 – 14:43 (10 min)

Elke groep noemt zijn twee beste ideeën. Deze schrijven we op de flapover (of op powerpointscherm). Vervolgens stemmen we gezamenlijk welke twee ideeën de beste zijn van de hele subgroep.

Wisselen van zaal – 14:43 – 14:50 (7 min)

Instructies Deel 2 - Zaal 1 – 14:50 – 14:54 (4 min)

We gaan nu hetzelfde doen als zojuist, maar op een iets andere manier. De brainstormregels blijven hetzelfde:

1. Geen kritiek geven: Alle ideeën zijn goed, probeer geen kritiek te leveren op uw ideeën of die van anderen. Noem alles wat in u opkomt
2. Hoe meer hoe beter: Hoe meer ideeën hoe groter de kans dat er goede tussen zitten. Bedenk er zoveel mogelijk.
3. Bouw voort: Probeer voort te bouwen op uw eigen ideeën en die van anderen: maak combinaties of verbeter ideeën die al genoemd zijn

Het onderwerp van deze brainstormsessie is DUURZAAMHEID. We willen u vragen zoveel mogelijk creatieve ideeën te bedenken over hoe we Nederland duurzamer en milieuvriendelijker kunnen maken.

1. Brainwrite - 14:54 – 15:02 (08 min)

Eerst vragen we u om alleen uw ideeën gaat opschrijven, op ROZE papiertjes, zonder met elkaar te overleggen. Zodra u iets heeft opgeschreven geeft u uw papiertje door naar de persoon RECHTS van u, en gaat u verder met schrijven. U krijgt dus de briefjes van de persoon aan uw linkerkant. Als u een idee krijgt terwijl u nog aan het schrijven bent, maak dan eerst uw eigen idee af voordat u het andere idee leest. Zodra uw eigen idee weer bij u terechtkomt, legt u het in het midden van de tafel.

2. Verbaal Genereren in Subgroepen - 15:02 – 15:10 (8 min)

U kunt nu beginnen in uw groepje van 4 personen mondeling te brainstormen over het genoemde onderwerp. Maar schrijf ook alle ideeën die u bedenkt op de BLAUWE papiertjes. U mag overleggen en voortbouwen op elkaars ideeën, maar geen kritiek geven. Probeer zoveel mogelijk ideeën te bedenken. Leg de ideeën voor u op tafel op een stapeltje.

3. Selecteren twee beste ideeën per subgroep - 15:10 – 15:20 (10 min)

Bespreek met uw subgroep de ideeën die op de papiertjes staan. U kunt alle drie de kleuren papiertjes gebruiken. Selecteer gezamenlijk de twee beste ideeën die uit uw groep zijn voortgekomen. Schrijf de beste ideeën op het witte vel voor u.

4. Stemmen over twee beste ideeën van de hele groep 15:20 – 15:30 (10 min)

Elke groep noemt zijn twee beste ideeën. Deze schrijven we op de flapover (of op powerpointscherm). Vervolgens stemmen we gezamenlijk welke twee ideeën de beste zijn van de hele subgroep.