

Diversiteit in de publieke en private sector

Een antropologisch comparatief onderzoek naar percepties van diversiteit, organisatiecultuur en in- en uitsluiting in de publieke en private sector

Bachelor thesis 2015-2016

Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie

Anje Knottnerus 3969606

A.J.Knottnerus@students.uu.nl

Daan van Maurik 3991180

D.W.vanMaurik@students.uu.nl

Begeleider: mr. dr. Katrien Klep



Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
Methoden	9
1. Theoretisch kader	13
1.1. Diversiteit	13
1.2. Sociale inclusie en exclusie	14
1.3. Organisatiecultuur	16
1.4. Tacit knowlegde	18
2. Context	20
2.1. Diversiteit in de publieke sector	20
2.2. Diversiteit in de private sector	22
2.3. Historische context diversiteitsbeleid	24
3. Empirie: diversiteit in de private sector	26
3.1. De informele realiteit door de ogen van de werknemers	26
3.1.1. De commerciële organisatie	26
3.1.2. De informele organisatie	29
3.1.3. De dynamische organisatie	31
3.2. Beleid	31
3.2.1. Targets, KPI's en wedstrijden	31
3.2.2. Borrels en uitjes	32
3.2.3. Selectieproces	33
3.3. De rol van diversiteit	34
3.3.1. De betekenis van leeftijd	34
3.3.2. De betekenis van geloof	36
3.4. Conclusie	38
4. De Werkorganisatie Duivenvoorde: <i>unity in diversity?</i>	39
4.1. De informele realiteit	39
4.1.1. De pluriforme organisatie	39
4.1.2. De publieke organisatie	42
4.1.3. De formele organisatie	44
4.2. Beleid	45
4.2.1. Uniformiteit in het beleid	45
4.2.2. Publiek beleid	47
4.2.3. Aannamebeleid	48
4.3. De rol van diversiteit in de Werkorganisatie	48
4.3.1. De waarde van leeftijd en de grijze ambtenaar	49
4.3.2. De waarde van kleuren	50
4.4. Conclusie	51
5. De rol van diversiteit: conclusie	53
5.1. De informele realiteit	53
5.2. Beleid	55
5.3. Diversiteit	57
Literatuur	62
 Bijlage 1: Samenvatting <i>Diversiteit en inclusie in IT bv.</i>	

Voorwoord

Voor u ligt onze bachelor thesis. Wij zijn begonnen met dit afstudeerproject in oktober en acht maanden later presenteren wij met trots het eindresultaat. Graag willen wij Katrien Klep bedanken voor de enthousiaste en betrokken manier waarop ze ons heeft begeleid. Haar heldere uitleg, feedback en flexibiliteit hebben ons enorm geholpen in deze afsluitende fase van onze studie.

Anje

Ik zou graag het bedrijf waar ik stage heb gelopen willen bedanken voor het geven van de ruimte voor het onderzoek. Tevens wil ik graag de participanten bedanken voor hun openheid en betrokkenheid. Het was erg motiverend om de interesse te zien vanuit de organisatie. Tevens wil ik graag mijn dank uitdragen richting de HR-medewerkers van het bedrijf, die mij toegang verleenden tot de beleidsstukken en tijd hebben vrijgemaakt om de beleidsstukken nader uit te leggen. Ook heeft de stagebegeleider mij op prettige wijze bijgestaan in het proces door flexibel te zijn met de stagewerkzaamheden om te zorgen dat ik mijn onderzoek zo goed mogelijk kon verrichten.

Daan

Allereerst bedank ik H el ene Oppatja omdat zij mij heeft geïntroduceerd bij de Werkorganisatie Duivenvoorde en op die manier deuren voor mij heeft geopend bij de gemeenten Wassenaar en Voorschoten. De ambtenaren van de Werkorganisatie dank ik voor hun bereidheid tot meewerken aan mijn onderzoek en voor hun openheid in de interviews die ik heb afgenomen. Het was prettig om te merken dat er zo veel interesse was in het onderzoek. Het was fijn dat ik bij de medewerkers van de afdeling P&O terecht kon met mijn vragen. Zij hebben mij wegwijs gemaakt in de organisatie.

Inleiding

“Minister Asscher heeft vandaag de campagne tegen arbeidsmarktdiscriminatie gelanceerd. De campagne richt zich op discriminatie tijdens het wervings- en selectieproces. De campagne laat zien dat we allemaal, dus ook werkgevers en HR-professionals, onbewust vooroordelen hebben, en hoe je daar overheen kan stappen. Uit onderzoek blijkt dat veel werkgevers, vaak onbewust, vooroordelen hebben. Die kunnen tijdens de werving en selectie van nieuw personeel tot discriminatie leiden. Zo maken sollicitanten met een niet-westerse naam minder kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek. Ook voor ouderen ziet het er slecht uit.” (Rijksoverheid 2016)

Uit de campagne die de Rijksoverheid in april is gestart blijkt hoe relevant en actueel onderscheid maken op de werkvloer is. Sommige groepen zouden uitgesloten worden op de arbeidsmarkt, op basis van ‘anders’ zijn. Dit inspireerde ons om dieper te gaan kijken naar het thema diversiteit en insluiting op de werkvloer. Wat ons aantrok tot dit thema is dat diversiteit een onduidelijk begrip is. Als diversiteit ‘verschillend zijn’ betekent, dan kan er heel veel bij horen.

We ondervonden dat wat diversiteit betekent, wordt bepaald door de context. In organisaties geeft men betekenis aan diversiteit door te spreken uit eigen ervaring in eigen culturele omgeving. De **betekenis** die men geeft, bepaalt de **rol** die diversiteit speelt, daarom richten we ons op de betekenis en de rol in dit onderzoek. Ook kwamen we verschillende manieren tegen waarop in- en uitsluiting plaats vindt in organisaties. Dit bleek verweven met beleid. In sommige gevallen werden groepen uitgesloten op basis van de manier waarop men betekenis gaf aan diversiteit. In- en uitsluitingsprocessen zijn met diversiteit de focus van dit onderzoek.

Omdat diversiteit op de werkvloer mogelijk een andere betekenis en rol heeft in een private organisatie dan in een publieke organisatie, doen we comparatief onderzoek. Het onderzoek is gedaan in een private organisatie: IT BV.¹ en een publieke organisatie: de Werkorganisatie Duivenvoorde. Anje heeft drie maanden een meewerkstage gedaan bij IT bv. Daan heeft een meeloopstage gedaan van drie maanden bij de Werkorganisatie.

Door middel van participerende observatie en interviews hebben we gekeken naar de manier waarop werknemers diversiteit zien (betekenis en rol) en gekeken naar de in- en uitsluitingsprocessen in de organisatie. Daarnaast hebben we verschillende beleidsdocumenten

¹ De naam van het bedrijf is geanonimiseerd in verband met de anonimiteit van de medewerkers.

bekeken, zoals het bedrijfsreglement en de concernplannen. We zochten hierbij naar informatie over diversiteit en insluiting of uitsluiting in de organisatie. We kwamen erachter dat dit regelmatig in beleid ‘verstoep’ is.

De uitkomst van het veldwerk binnen de twee organisaties zal antwoord zal geven op de vragen:

(1) Wat is de betekenis van diversiteit in organisaties op de werkvloer en in het beleid? (2)

Wat is de rol van *diversiteit en inclusie* in organisatie op de werkvloer en in het beleid? (3)

En wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen publieke en private organisaties?

Diversiteit in de private sector

Onder commerciële bedrijven is het thema ‘diversiteit en inclusie’ populair geworden. Steeds meer bedrijven kiezen om beleid te maken gericht op het creëren van meer diversiteit en tevens op het managen van diversiteit. Het lijkt voor veel multinationals een onvermijdelijk thema in een wereld van mondialisering. De reden dat bedrijven zich richten op diversiteit is aan de ene kant omdat het een waarde zou bieden voor het bedrijf. Een voorbeeld uit het Diversity en Inclusion beleid van Shell: ‘Diversity and Inclusion will create a stronger Shell for the future. The aim is to make Shell an organisation where people feel involved, respected and connected – where the richness of ideas, backgrounds and perspectives are leveraged to create business value’ (Shell 2010:1-2). Diversiteit zou zorgen voor meer innovatie, omdat diverse mensen met diverse ideeën komen. Aan de andere kant ziet men ook mogelijke barrières van diversiteit, waar het management op in zou moeten spelen. Diversiteit in een organisatie blijkt te kunnen leiden tot miscommunicatie en spanning in de samenwerking (Roberson 2006; Cox 1991).

In diversiteitsbeleid zoals dat van Shell wordt een belangrijke definitie open gelaten, want wat is diversiteit en inclusie precies? Wanneer is iemand divers? En wanneer zie je iemand als in- of uitgesloten?

Diversiteit in de publieke sector

Evenals commerciële bedrijven voegen steeds meer publieke organisaties diversiteitsbeleid toe aan hun officieel beleid. Zo kennen de grote Nederlandse gemeenten zoals Utrecht, Den Haag en Amsterdam diversiteitsbeleid om het personeelsbestand gericht diverser te maken (van Noort & Pelgröm 2008). Een snelle blik op het diversiteitsbeleid van de gemeente Utrecht, Amsterdam en Rotterdam laat zien dat diversiteitsbeleid vooral gericht is op mensen van allochtone afkomst en dat het voornaamste doel van het beleid is om de organisatie een afspiegeling te laten zijn van de

samenleving (Gemeente Utrecht 2007; Gemeente Amsterdam 2005; Gemeente Rotterdam 2008). Wat echter opvalt is dat de meeste gemeenten en andere publieke organisaties vaak nog geen diversiteitsbeleid hebben, terwijl het juist deze organisaties zijn die te kampen hebben met vergrijzing (Van Noort & Belgröm 2008:6). Bovendien spelen de meeste gemeenten nog niet de voortrekkersrol die veelal verwacht wordt van publieke organisaties met betrekking tot de bevordering van de arbeidsdeelname van allochtone Nederlanders (2008:6).

De reden dat we een vergelijking maken tussen een publieke en private organisatie is dat de doelen voor het handhaven van diversiteit verschillen. Zo stelt de gemeenten Utrecht, Amsterdam en Rotterdam dat het beleid als doel heeft om de werkvloer een afspiegeling te laten zijn van de samenstelling van de samenleving (Gemeente Utrecht 2007; Gemeente Amsterdam 2005; Gemeente Rotterdam 2008), terwijl Shell zich richt op het versterken van de organisatie met als doel het vergroten van de 'business value' (Shell 2010:1-2). Deze doelen van diversiteit, geven een verschil van belangen aan tussen een publieke en private organisatie. Dit verschil in belangen, laat een mogelijk verschil in betekenis van diversiteit zien.

In beleidsstukken wordt diversiteit regelmatig gedefinieerd als 'de perceptie van anders'. De nadruk ligt op bepaalde categorieën of groepen die in het verleden zijn benadeeld op de arbeidsmarkt. Er staat bijvoorbeeld 'allochtonen, vrouwen, gehandicapten' met bijgevoegd: etc. of onder andere. (Shell 2010; Aon 2012) Vooral de 'etc.' is opvallend; weten wij eigenlijk wel wat de etc. betekent? De onduidelijke definiëring van diversiteit in het beleid doet een probleem voorzien: het is moeilijk om iets te beïnvloeden als men niet weet waar men eigenlijk op doelt.

Wanneer we kijken naar de literatuur blijkt tevens dat diversiteit lastig te kaderen is. Onderzoeken met betrekking tot diversiteit, grijpen ook met name de observeerbare en objectieve karakteristieken aan als variabelen (Van Kleef 2011; Milliken & Martins 1996; Christensen & Szmer 2009; Van Knippenberg & Schippers 2007). Zo maakt van Kleef (2011) in haar onderzoek naar de mate van diversiteit en de invloed op prestaties een onderscheid tussen autochtoon en allochtoon om diversiteit te meten. Zoals zij zelf ook aangeeft, is dit onderscheid te breed. Autochtoon is namelijk een overkoepelend woord voor verschillende etnische achtergronden. Echter benadrukt ze ook de onvermijdelijkheid voor de haalbaarheid en meetbaarheid van diversiteit in kwantitatief onderzoek.

Probleemstelling

Diversiteit is duidelijk een begrip dat ruimte laat voor interpretatie. Op het moment dat een begrip ruim is, geeft het werknemers de mogelijkheid om hun eigen betekenis te geven aan wat diversiteit werkelijk is. Het is dan wel deels gedefinieerd in beleidsstukken, maar uit literatuur blijkt dat dit niet alles omvattend is. Er is een gebrek aan kennis over de lokale betekenisgeving van diversiteit. Tevens is er een gebrek aan hoe in- en uitsluitingsprocessen plaats vinden op basis van diversiteit in een specifieke organisatie met een specifieke organisatiecultuur. Dit onderzoek poogt hier meer inzicht in te geven.

Doel

Het hoofddoel van dit onderzoek is om meer inzicht krijgen in de betekenis en de rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting in organisaties vanuit de realiteit van werknemers. Deze inzichten zijn van toepassing op huidig diversiteitsbeleid voor zowel overheden als bedrijven. Zij missen de lokale betekenisgeving van diversiteit en de manier waarop dit verweven is met de rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting. Hierdoor heeft het huidige diversiteitsbeleid geen aansluiting met de realiteit.

Daarnaast willen we een bepaalde bewustwording meegeven aan de lezer. Hoewel het niet ons hoofddoel is om discriminatie aan het licht te brengen, willen we wel de lezer bewust maken hoe organisaties bepaalde groepen kunnen uitsluiten door organisatiecultuur en bepaald beleid, bijvoorbeeld omtrent het selectieproces. Betekenisgeving van werknemers is hierbij enorm belangrijk: de assumptie van een werknemer bepaalt zijn of haar voorkeur.

Dit onderzoek poogt tevens suggesties te geven hoe onderzoek naar diversiteit, insluiting en uitsluiting gedaan kan worden en hierbij de waarde van antropologisch veldwerk te laten zien. Onbewuste kennis speelt in onze ogen een belangrijke rol als het gaat om een thema als diversiteit. Antropologisch veldwerk is bij uitstek een manier om hier inzicht in te krijgen.

Hoofdvraag

We richten ons op de volgende hoofdvraag: **Wat is de betekenis van diversiteit in organisaties op de werkvloer en in het beleid? Wat is de rol van diversiteit en inclusie in organisatie op de werkvloer en in het beleid? En wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen publieke en private organisaties?**

Relevantie

Er bestaat geen veldwerk dat wij hebben kunnen vinden over diversiteit in organisaties en hoe werknemers hier betekenis aan geven. Ook hebben wij geen onderzoek kunnen vinden hoe deze betekenisgeving de rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting in organisaties bepaald. Door de participerende observatie, interviews en beleidsanalyse geven we met dit onderzoek inzicht in hoe de dynamiek tussen betekenisgeving, de rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting in elkaar zit in de lokale realiteiten van de organisaties waar we onderzoek hebben gedaan. Dit doen we aan de hand van beleid en informele realiteit van werknemers. De inzichten die we hiermee hebben verkregen laten processen zien, die waardevol kunnen zijn voor het vormen van diversiteitsbeleid in de toekomst. Tevens benadrukt het de lokale werkelijkheid, hoe dit in iedere organisatie anders is en daarmee vraagt om ander beleid. Het geeft een kader en methodiek weer om deze lokale werkelijkheid te achterhalen, wat van waarde zou kunnen zijn voor vervolgonderzoek. Ook dit kan van belang zijn voor het ontwikkelen van beleid, gezien de diversiteitbeleidsstukken van gemeenten en multinational die wij hebben ingezien niet beredeneren vanuit een lokale realiteit, maar vanuit algemene management kaders.

Volgens de antropologische literatuur heeft betekenisgeving alles te maken met ‘organisatiecultuur’: de verschillen en overeenkomsten tussen fictie en realiteit, het formele en informele in de organisatie, het strategische gebruik van cultuur, informele netwerken, subculturen en de onlosmakelijke verbondenheid van organisatie en de omgeving. Betekenisgeving heeft tevens alles te maken met ‘tacit knowledge’: gemeenschappelijke kennis waar men zich niet bewust van is (DeWalt & DeWalt 2011:1-2).

Methoden

Diversiteit is een lastig te definiëren concept, omdat het niet één definitie kent. De manier waarop diversiteit gedefinieerd wordt en daarmee een rol speelt, is gebonden aan lokale en persoonlijke realiteit. Antropologisch onderzoek leent zich hierbij bij uitstek, omdat het tacit knowledge aan het licht kan brengen: belangrijke kennis die bepalend is voor de informele realiteit. De realiteit van diversiteit is complex en dynamisch en bestaat niet alleen uit gender, nationaliteit en huidskleur, maar ook niet-zichtbare categorieën. Om inzicht te krijgen in het concept is het van belang om de betekenis te begrijpen die mensen verbinden aan diversiteit. Die betekenis die mensen geven aan diversiteit en hoe diversiteit vervolgens een rol gaat spelen in de organisatie ligt niet open en bloot en moet worden achterhaald door gedrag te observeren, door onbewuste gedachten te expliciteren en om de dynamiek van een organisatie te bestuderen.

Om de hoofdvraag te beantwoorden maakten wij gebruik van een drietal methodes: participerende observatie, interviews en beleidsanalyse. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van methodische triangulatie. Dit houdt in dat er drie verschillende methodes worden gebruikt. Methodische triangulatie kan gevarieerde dimensies van een fenomeen onthullen. Het wordt tevens gebruikt om data betrouwbaarder te maken. Door het gebruik van de verschillende methodes, kunnen er verschillende vormen van data over hetzelfde onderwerp tegen elkaar af worden gewogen (Boeije 2010).

De drie methoden zijn aanvullend en ondersteunend. Met participerende observatie proberen we grip te krijgen op de ‘tacit culture’ van de organisatie. Met interviews doelen we op het verkrijgen van een antwoord vanuit het perspectief van de werknemers, wat denken zij dat een rol speelt? Met de beleidsanalyse kijken we naar op welke manier de organisatie diversiteit definieert en handhaaft. De combinatie van deze drie methoden zullen ons naar verwachting rijke en zo objectief mogelijke data opleveren.

Participerende observatie

Participerende observatie kan worden gebruikt om ‘tacit knowledge te onderzoeken (Boeije 2010). Enkel vragen naar diversiteit en welke rol diversiteit speelt in de organisatie is niet voldoende om een antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag. Doordat de onderzoeker deelneemt aan het sociale leven van de onderzochten wordt het mogelijk om directe waarnemingen te doen (Boeije 2010). Om de sociale complexiteit van organisaties te kunnen bevatten, moeten we terug gaan naar wortels van deze constructen: de mens. Niet alleen een mens als individu, maar ook als deel van een groep (Braun & Kramer 2015). Om deze groepen te begrijpen, moeten leren hoe deze groepen bewegen. Dit is waar participerende observatie inzicht kan geven. Participerende observatie kan helpen om te laten zien wat er werkelijk afspeelt in een organisaties, aan de hand van de verschillende patronen van gedrag en relaties die zich in een organisatie bevinden (Braun & Kramer 2015).

Interviews

Tevens hebben we gebruik gemaakt van interviews, om vast te stellen welke betekenis deze werknemers geven aan diversiteit en inclusie. Dit betreft een gesprek waarin de interviewer vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van diversiteit aan één of meerdere geïnterviewde(n) (Boeije 2010). Bij de interviews maakten we gebruik van

een topiclist aan de hand waarvan we het interview structureerde. Beiden hebben we nieuwe informanten gekozen aan de hand van voorgaande interviews. Aanwijzingen tijdens de interviews met betrekking tot diversiteit en inclusie, leidden tot het uitnodigen van werknemers voor een volgend interview. Zo bleek bijvoorbeeld uit een interview van Anje dat een bepaalde afdeling ouder was dan alle andere afdelingen. Deze aanwijzing leidde tot de keuze om iemand te interviewen van deze afdeling. De perceptie dat de ene afdeling ouder is, kan betekenen dat het een rol kan spelen. Het is dan interessant om te kijken hoe iemand van de afdeling hier zelf tegen aan kijkt. De focus van de interviews verschilde per setting; met wie heb ik te maken, wat is zijn of haar functie en rol in de organisatie? Maar ook de fase van het onderzoek beïnvloedde de inhoud van het interview.

Beleidsanalyse

In het eerste stadium van het onderzoek hebben wij geprobeerd om de organisatie in kaart te brengen om er achter te komen of er diversiteitsbeleid was. Toen wij eenmaal hadden geconstateerd dat er geen diversiteitsbeleid bleek te zijn zoals we dit hebben gezien bij Shell (2010) en de gemeenten Amsterdam, Rotterdam en Utrecht, hebben we ons gericht op andere vormen van geschreven beleid. Zo hebben we gekeken naar bedrijfsreglement, waarin de algemene regels van het bedrijf staan en o.a. de missie, visie en kernwaarden van het bedrijf. Tevens probeerden we beleidsstukken waar aan gerefereerd werd door werknemers te krijgen, zoals de reglementen van het targetsysteem. Toen we een aantal beleidsstukken hadden, zijn we in de eerste instantie gaan kijken of er een bepaald onderscheid werd gemaakt in de beleidsstukken. Zijn er andere uren voor oudere werknemers dan voor jongere werknemers? Dit onderscheid tussen jong en oud in het reglement was tevens een van de weinige vormen van onderscheid die we vonden. Hierna hebben we ons gericht op hoe de informele realiteit wel of niet aansloot bij het beleid. De aanknopingspunten uit interviews en participerende observaties wierpen licht op processen van insluiting en uitsluiting. Bijvoorbeeld: toen het belang van informele activiteiten duidelijk werd in IT BV., hebben we ons gericht op het beleid omtrent informele activiteiten. Hierbij keken we naar het doel van het beleid en de middelen. Daan heeft zich naar aanleiding van interviews verdiept in de kleurentest van de gemeente. Tijdens het coderen gebruikten we de zelfde codes voor het beleid als voor de interviews om de uitspraken uit de interviews naast de stukken uit het reglement te kunnen leggen. Daan heeft in overleg met de Werkorganisatie besloten om de organisatie te noemen. Echter heeft hij wel de herkenbare functies en namen van participanten geanonimiseerd. Anje heeft besloten de organisatie en daarmee haar participanten te anonimiseren, gezien de functies van de

medewerkers van belang waren om te vermelden bij de citaten en de organisatie relatief klein is. Het zou terug te halen zijn wie in de organisatie de uitspraak zou hebben gedaan.

Opbouw van de thesis

De thesis is als volgt opgebouwd: In de theoretische onderbouwing behandelen we de literatuur die de verschillende theorieën van diversiteit in organisaties beschrijven. We beginnen met de manier waarop diversiteit bekeken wordt in de antropologische literatuur. We zullen verschillende discoursen bespreken die worden gebruikt om **betekenis** te geven aan diversiteit. Hierna gaan we in op insluiting en uitsluiting van groepen op basis van diversiteit. Hierbij zullen we naast de definiëring twee perspectieven bekijken over de **rol** van diversiteit in relatie tot in- en uitsluiting. Vervolgens hebben we het over organisatiecultuur en de manier waarop organisatiecultuur de rol van diversiteit zou kunnen bepalen. Daarop volgend behandelen we ‘tacit knowledge’ en de manier waarop deze vorm van kennis van belang is voor een onderzoek naar ‘organisatiecultuur’. Na de theoretische onderbouwing zal een context geschetst worden die aansluit bij de twee organisaties waar onderzoek gedaan is: de publieke organisatie (Werkorganisatie Duivenvoorde) en de particuliere organisatie (IT bv.). Ten slotte behandelen we in de context diversiteitsbeleid in Nederland, dat wellicht invloed kan hebben op de organisaties.

De kern van de thesis wordt behandeld in de empirische hoofdstukken waar per locatie en per deelaspect van het onderzoek gebouwd wordt aan een antwoord op onze hoofdvraag. Het eerste hoofdstuk gaat in op de rol van diversiteit in IT BV. Vervolgens gaan we in op de empirische analyse van de Werkorganisatie Duivenvoorde. Beide hoofdstukken gaan in op de realiteit in de organisatie door de ogen van de werknemers en het beleid, vervolgens zullen we het hebben over hoe dit de rol en betekenis van diversiteit bepaalt. We sluiten af met een discussie en conclusie, waarin we de vergelijking maken tussen de rol en betekenis van diversiteit in een publieke en een private organisatie.

Hoofdstuk 1 Theoretisch kader

1.1. Diversiteit

Diversiteit kent niet één definitie. Als men gaat kijken naar diversiteit tussen twee individuen wordt diversiteit gedefinieerd als de verschillen tussen individuen die bijdragen aan de perceptie dat een persoon verschilt van de zelf (Van Knippenberg & Schippers 2007). Dit kunnen allerlei mogelijke verschillen zijn, van kledingstijl tot etnische achtergrond.

Van Knippenberg en Schippers (2007) maken twee vormen van onderscheid in diversiteit: observeerbaar versus niet observeerbaar en subjectief versus objectief. Ten eerste worden observeerbare en niet-observeerbare karakteristieken onderscheiden. Observeerbare karakteristieken hebben betrekking tot bijvoorbeeld gender, ras, etniciteit, leeftijd. Dit zijn allemaal karakteristieken die beschermd worden door de anti-discriminatie wetgeving en zijn zichtbaar en controleerbaar. De niet-observeerbare karakteristieken zijn culturele, cognitieve en technische verschillen tussen mensen. Een voorbeeld is sociaal economische achtergrond (Milliken & Martins 1996). Sommige onderzoekers pleiten voor een derde onderscheid dat betrekking heeft op karaktereigenschappen, zoals het hebben van een extroverte of introverte persoonlijkheid (Christensen & Szmer 2009; Van Knippenberg & Schippers 2007).

Ten tweede wordt er onderscheid gemaakt tussen subjectieve en objectieve diversiteit. Een belangrijk assumptie hierbij is dat diversiteit betrekking heeft op *ervaring*. Subjectieve diversiteit wordt gedefinieerd als de manier waarop mensen diversiteit ervaren. Objectieve diversiteit zijn verschillen die er zichtbaar zijn en empirisch zijn te bevestigen. Objectieve en subjectieve diversiteit zijn geen strikt onderscheid (Van Knippenberg & Schippers 2007). In een multiculturele samenleving is het mogelijk om te behoren tot meer dan één culturele groep. Het wisselen tussen deze groepen is niet ongewoon. Het is bijvoorbeeld mogelijk om een Nederlands paspoort te hebben, maar je te identificeren met de Marokkaanse cultuur. Culturele identiteiten zijn namelijk niet uitsluitend, maar cumulatieve lagen, waarbij de omringende culturele context bepaalt welke laag relevant is op een specifiek moment (Campell 2000). Burgerschap (objectief) is dus niet per definitie culturele identiteit (subjectief). Burgerschap staat echter geregistreerd en helder. Het wordt daarom vaker gebruikt als indicator voor diversiteit, dan culturele identiteit.

De betekenis van diversiteit

Prasad et al. verklaren de verschillende betekenissen van diversiteit door de hoeveelheid van verschillende belanghebbenden (zoals managers, beleidsadviseurs, consultants, activisten en academici). Elk van deze belanghebbenden eisen eigendom van het concept diversiteit en geven er een eigen betekenis aan (2006:1). Deze verschillende invullingen aan het concept van diversiteit noemen we discourses.

Een van de belangrijkste elementen waarin de diversiteitsdiscourses verschillen is op welke aspecten gelet wordt. Volgen we het consultancy-discourse dan wordt waarde gehecht aan eigenschappen zoals leiderschapsstijl, uiterlijke kenmerken en persoonlijkheid (Thomas & Ely 1996). Andere auteurs hebben kritiek op deze benadering omdat hier vergeten lijkt te worden dat sommige eigenschappen zwaardere gevolgen hebben op de arbeidssituatie van een persoon dan de ander (Prasad et al. 2006:2).

Zo is de haarkleur van iemand minder van belang dan de huidskleur of de nationaliteit van een individu. Andere discourses zijn bijvoorbeeld, in onze context, die van de Human Resource-manager of die van de recruiter van een grote multinationalaal bedrijf. Een andere benadering van diversiteit is die van *historically disadvantaged groups* (Hays-Thomas 2004; Linneham & Konrad 1999). Dit zijn groepen die systematisch discriminatie hebben ondervonden op de werkvloer. In de meeste westerse landen worden deze groepen (zoals vrouwen, allochtonen en homo's) beschermd door anti-discriminatie wetgeving.

Uit de literatuur over diversiteit nemen we in het kort mee naar de empirie dat ten eerste diversiteit deels bepaald door hoe men het ervaart. Er bestaat een verschil tussen ervaring en objectieve werkelijkheid. Deze visie op diversiteit benadrukt het belang om de ervaring van diversiteit door de ogen van werknemers te bekijken. Ten tweede bestaan er verschillende diversiteitsdiscourses die de betekenis voor diversiteit omvatten. Deze discourses worden bepaald door verschillende belanghebbenden. Ze geven inzicht in de manier waarop overheden en bedrijven betekenis geven aan beleid, wat we kunnen gebruiken voor het onderzoek.

1.2. Sociale inclusie en exclusie

De rol van diversiteit in groepen is bepaald doordat verschillende groepsleden, verschillende karakteristieke eigenschappen met zich mee brengen. Deze verschillende karakteristieke eigenschappen kunnen leiden tot potentiële gedragsverschillen tussen culturele groepen en identiteitsverschillen onder groepsleden in relatie tot andere groepen (Roberson 2006). Deze potentiële gedragsverschillen kunnen tevens leiden tot in- en exclusie op basis van diversiteit.

Gezien wij ons tevens richten op in- en exclusie in dit onderzoek, gaan we dieper in op de definiëring.

De theorie van sociale inclusie en exclusie werd vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw door de Europese Unie gebruikt als centraal element in haar sociale beleid (Rawal 2008:161). Sociale inclusie is een term die prominent aanwezig is in de antropologische en sociologische literatuur. Om sociale inclusie te analyseren is het nodig om het antoniem van inclusie, exclusie te bestuderen. Rawal stelt dat sociale inclusie nog niet op zich zelf is gedefinieerd maar dat het concept van sociale inclusie wel wordt gedefinieerd in relatie tot sociale exclusie: “[...] *both inclusion and exclusion are inseparable side of the same coin.*” (2008:171).

Het concept van sociale **exclusie** wordt sterk verbonden aan de *functionalist social theorie* van Durkheim. Durkheim bestudeerde rond de vorige eeuwwisseling sociale orde en stabiliteit en hoe deze twee overeenind bleven in de transitie naar een industriële samenleving (O’Brien & Penna 2007). Durkheim’s theorie stelde dat iedere bouwsteen van de maatschappij (e.g. de staat, het gezin, de vakbond) op een eigen manier bijdraagt aan de stabiliteit van de maatschappij en dat de maatschappij meer is dan ‘de som der delen’. Ieder gedeelte (of groep) draagt bij aan stabiliteit de maatschappij.

Cameron stelt dat **inclusie** meestal negatief gedefinieerd wordt: “[...] *as whatever is not socially excluded*” (2006:397). Hier tegenover stelt Jackson dat sociale exclusie en sociale inclusie wel degelijk los van elkaar kunnen worden bestudeerd. Individuen en groepen kunnen in een domein geëxcludeerd worden en in een ander domein weer geïncludeerd worden (1999:129). Jackson stelt tevens dat sociale inclusie sociale exclusie tot gevolg kan hebben wanneer geëxcludeerde groepen met succes inclusie kunnen bereiken door andere groepen te excluderen die nog ‘zwakker’ zijn dan zij zelf (1999:135). Sociale exclusie wordt gedefinieerd als “*the process through which individuals or groups are wholly or partially excluded from full participation in the society within which they live*” (Francis 2002)

De rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting

Van Knippenberg en Schippers stellen dat er met name twee perspectieven op diversiteit worden gebruikt om de rol in de organisatie te verklaren : het sociale categorisatie perspectief en het informatie/keuze perspectief (2007:516-520). Het **sociale categorisatie perspectief** ziet diversiteit als de basis van sociale categorisatie in organisaties. Er wordt een onderscheid

gemaakt vanuit de overeenkomsten binnen de groep ten opzichte van de verschillen buiten de groep. Dit onderscheid kan zowel binnen een organisatie zijn (bijvoorbeeld tussen afdelingen) of een onderscheid van de organisatie ten opzichte van een andere organisatie. De rol van het maken van een onderscheid is dat men liever met in-group werknemers samen werkt, dan met out-group werknemers. Men zou in-group member bijvoorbeeld meer vertrouwen en begrijpen. Dit zou als gevolg kunnen hebben dat werkgroepen of organisaties steeds homogener worden. Zichtbare karakteristieken zijn bevindingen van hogere groepscohesie, lager percentage mensen dat de organisatie verlaat en een hogere performance.

Vanuit **informatie/keuze perspectief** ziet men diversiteit als iets dat ingesloten dient te worden. Men ziet diversiteit als positief voor de organisatie. De rol van diversiteit zou zijn dat diverse groepen een breder scala aan relevante kennis, vaardigheden, verschillende meningen en perspectieven hebben. Verschillende studies tonen een relatie aan tussen innovatie en diversiteit en hogere prestatie (Van Knippenberg & Schippers 2007:516-520).

Beide perspectieven laten zien hoe de organisatie de rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting zou kunnen benaderen. Dit betekent niet dat dit overeenkomt met de manier waarop werknemers de rol van diversiteit ervaren. Wel geeft het inzicht in hoe men vanuit de organisatie tegen diversiteit, inclusie en uitsluiting kan aankijken, wat wellicht een invloed kan hebben op hoe werknemers de rol van diversiteit zien.

De literatuur geeft definities van inclusie en exclusie in de samenleving. Het blijkt dat inclusie altijd samenhangt met exclusie. We gebruiken de literatuur over de samenleving, om te kijken naar insluiting en uitsluiting in organisaties. We zien hierbij de organisatie als de 'samenleving' met een wellicht bepaalde dominante in-group, waar in- en uitsluiting plaats vindt in de organisatie.

De perspectieven geven meer inzicht in hoe men vanuit organisaties naar diversiteit kijkt en met welke redeneringen men iemand wel of niet insluit op basis van diversiteit. Omdat we later ingaan op de manier waarop diversiteit een rol speelt in organisaties, is het belangrijk om duidelijk te krijgen welke perspectieven een rol zouden kunnen spelen bij in- en uitsluiting.

1.3. Organisatie cultuur

Een organisatiecultuur in de ogen van een hedendaagse antropoloog betekent het bekijken van de verschillen en overeenkomsten tussen fictie en realiteit, het formele en informele in de

organisatie, het strategische gebruik van cultuur, informele netwerken, subculturen en de onlosmakelijke verbondenheid van organisatie en de omgeving (Parker 2000:1). Het is niet mogelijk om een cultuur te isoleren en in een model te passen. In de informele werkelijkheid is alles met elkaar verweven.

Vanaf 1980 was het een trend om te schrijven over organisatiecultuur en het managen van organisatiecultuur. Er werden er verschillende modellen en typologieën gemaakt om organisatiecultuur te kunnen bevatten en aanknopingspunten te bieden om de ideale organisatiecultuur te kunnen creëren (Martin 1992; Cox 1991).

Cultuur is het gevoel van het hebben van gedeelde waarden of vanuit het management perspectief 'de neuzen dezelfde kant op hebben', om een zo efficiënt mogelijke organisatie te hebben. Management trainingen hebben verschillende instrumenten en modellen om de huidige 'culturele situatie' te veranderen naar een situatie naar waar verlangd wordt. Met deze instrumenten en modellen wordt er gestreefd naar het creëren gedeelde waarden; een bepaalde vorm van uniformiteit. De zoektocht van organisaties naar core values en een gemeenschappelijke identiteit lijkt daar een expressie van te zijn (Boessenkool & Vermeulen 2014:137-143).

Parker stelt dat de populariteit van organisatie cultuur in management voorkomt uit een andere manier van denken over organisaties en culturen. Parker geeft aan dat organisatie culturen gezien zouden moeten worden als gefragmenteerde eenheden, waarin leden zich identificeren met een collectief op bepaalde momenten en op andere momenten niet. (Parker 2000:1) Een belangrijke assumptie voor Parker is het idee dat cultuur een 'wij' en een 'zij' creëert. Hij sluit zich aan op de structure/agency theorie: een organisatie cultuur komt voort uit de onderhandeling tussen de agency van een individu en de gezette structuren door het management.

Uit de literatuur kunnen we drie principes meenemen: (1) organisaties en culturen zouden gezien moeten worden als processen (structure vs. agency). (2) Deze processen zijn constant in beweging en hebben tijdelijke stabilisaties waar betekenis aan wordt gegeven. (3) Deze betekenissen kunnen altijd in twijfel getrokken worden omdat zij bestaan uit interpretaties van mensen in de organisatie en het organisatiebeleid. De sociale constructie is altijd een ambiguïteit van eenheid en diversiteit. In andere woorden, de kern van de organisatiecultuur wordt gevormd door processen van uitsluiting en insluiting (Boessenkool & Vermeulen

2014:149-150).

Vanuit dit perspectief gaan we kijken naar organisaties in dit onderzoek. Centraal staan de verbonden processen en de tegenstellingen hierbij tussen informaliteit en formaliteit. Insluitings- en uitsluitingsprocessen vormen de kern van de organisatiecultuur: vandaar dat organisatiecultuur ook een centraal begrip is in dit onderzoek. Ook laat het de verwevenheid zien tussen beleid (structure) en de informele realiteit door de ogen van de werknemers (agency).

1.4. Tacit knowledge

In de antropologie wordt een onderscheid gemaakt tussen expliciet en impliciete kennis (tacit knowledge). In tegenstelling tot expliciete kennis behelst impliciete kennis het terrein van kennis dat niet zo eenvoudig blootgelegd kan worden. De term tacit knowledge wordt gebruikt om kennis die niet uitdrukkelijk worden voorgesteld te beschrijven (Linde 2001). DeWalt en DeWalt definiëren ‘explicit culture’ als “[...] *a part of what people are able to articulate about themselves*” en ‘tacit culture’ als “[...] *aspects of culture [that] largely remain outside our awareness or consciousness. It is the feeling of discomfort we have, for example, when someone stands too close to us or touches us in a way that seems to familiar*” (2011:1-2). Men zou ‘explicit culture’ kunnen beschrijven als bewuste kennis en ‘tacit culture’ als onbewuste kennis.

Bij het bestuderen van de betekenisgeving en de rol van diversiteit is het van belang om je bewust te zijn van deze impliciete kennis. Door middel van participerende observatie gecombineerd met interviews proberen de impliciete kennis te achterhalen. Tevens door middel van beleidsanalyse van o.a. het bedrijfsreglement proberen we de expliciete kennis in kaart te brengen. De combinatie van expliciete en impliciete kennis is bepalend voor de manier waarop men betekenis geeft aan diversiteit. Tevens kan het invloed hebben op de rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting: immers men maakt keuzes op basis van deze impliciete en expliciete kennis.

Diversiteit blijkt een begrip dat lastig is om te definiëren. Als men gaat kijken naar diversiteit tussen twee individuen wordt diversiteit gedefinieerd als de verschillen tussen individuen die bijdragen aan de perceptie dat een persoon verschilt van de zelf (Van Knippenberg & Schippers 2007). Dit kunnen allerlei mogelijke verschillen zijn, van kledingstijl tot etnische achtergrond. In de literatuur zijn om dit onderscheid te bepalen, verschillende karakteristieken beschreven. Het blijkt dat diversiteit onvermijdelijk is, als men het bekijkt vanuit alle vlakken waarop men

iemand kan onderscheiden. We gaan aan de hand van dit theoretisch perspectief hoe de werknemers betekenis geven aan diversiteit. De genoemde discoursen kunnen ons hierbij richting geven op welke manier men betekenis geeft in organisaties, bijvoorbeeld of men het beeld heeft van diversiteit in relatie tot *historically disadvantaged groups*. Ook gaan we kijken naar de manier waarop diversiteit een rol speelt in relatie tot insluiting en uitsluiting. Naast dat de literatuur ons inzicht biedt op de manier waarop insluiting en uitsluitingsprocessen plaats vinden in een samenleving, hebben we tevens twee perspectieven beschreven over insluiting en uitsluiting in organisaties op basis van diversiteit. De rol van diversiteit, insluiting en uitsluiting is daarbij afhankelijk van allerlei processen en dynamieken in een organisatie die we scharen onder organisatiecultuur: de verschillen en overeenkomsten tussen fictie en realiteit, het formele en informele in de organisatie, het strategische gebruik van cultuur, informele netwerken, subculturen en de onlosmakelijke verbondenheid van organisatie en de omgeving (Boessenkool & Vermeulen 2014:139). Het is een dynamiek van zowel beleid die men onder verschillende discoursen kan scharen, als informele processen. De informele processen kunnen we achterhalen door te gaan kijken naar tacit knowledge. Vanuit dit theoretisch kader is onderzoek gedaan in een publieke en private organisatie om de vragen te beantwoorden: (1) Wat is de betekenis van diversiteit in organisaties op de werkvloer en in het beleid? (2) Wat is de rol van *diversiteit en inclusie* in organisatie op de werkvloer en in het beleid? (3) En wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen publieke en private organisaties?

Hoofdstuk 2 Context

“Diversiteit in het personeelsbestand is inmiddels, gegeven de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt, geen keuze meer maar een hard gegeven” (Sociaal Economische Raad 2009)

De Nederlandse beroepsbevolking wordt steeds diverser als gevolg van verschillende sociaaleconomische processen waarvan mondialisering en individualisering misschien wel de belangrijkste zijn. Over de vraag hoe we iedereen gelijke kansen kunnen geven en iedereen mee kunnen krijgen in deze veranderende arbeidsmarkt wordt veel gediscussieerd door politieke partijen, werkgevers- en werknemersorganisaties.

In deze paragraaf gaan we dieper in op de context van publieke en private organisaties. Hierbij geven we inzicht in de huidige dynamieken in relatie tot diversiteit die mogelijk van invloed zijn op de context van de organisaties waar we onderzoek doen. Zoals Parker (2000) namelijk stelt is een organisatiecultuur altijd in verbinding met de omgeving. Tevens gaan we in op de context van de specifieke organisaties: de gemeente Duivenvoorde en IT bv., om inzicht te geven in de lokale situatie waar het onderzoek heeft plaats gevonden. Ten slotte staan we stil bij nationaal diversiteitsbeleid in Nederland.

2.1. Diversiteit in de publieke sector

Daan van Maurik

De publieke sector is de verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties en semi-overheidsorganisaties. Organisaties zoals ministeries, de verschillende regeringen op lokaal en provinciaal niveau worden onder de publieke sector gecategoriseerd evenals Rijksdiensten, de rechterlijke macht en de politie.

Het verschil tussen diversiteitsbeleid als vrijwillig *corporate* initiatief en als diversiteitsbeleid dat is vormgegeven door wetgeving en andere algemeen verbindende voorschriften is van belang voor het onderscheid tussen diversiteit in de publieke sector en diversiteit in de private sector.

Eén van de speerpunten in het arbeidsmarktbeleid van kabinetten van de afgelopen 10 jaar is diversiteit in het personeelsbestand van de publieke sector (Frouws & Buiskool 2010). Het

perspectief van een krappe arbeidsmarkt en een grote vervangingsvraag als gevolg van de vergrijzing dient als verklaring voor dit speerpunt (2010:7). Een opmerkelijke observatie is dan ook dat Nederland in een internationale context relatief weinig wet- en regelgeving heeft op het gebied van diversiteitsbeleid terwijl het Nederlandse beleid zich internationaal wel onderscheidt met de ambitieuze streefcijfers (2010:7). Zo schrijft de Algemene Bestuursdienst (ABD) op haar website dat het verschillende overheidsorganisaties gaat ondersteunen om in 2017 30% van de vrouwen in de top van de Rijksdienst te helpen. “Minister Blok, verantwoordelijk voor de kwaliteit van de rijksdienst gaf in zijn speech aan dat het kabinet niet voor niets inzet op de doelstelling van 30 procent vrouwen in de top. Dit maakt de rijksdienst beter” (Algemene Bestuursdienst 2013).

Een aantal jaar eerder formuleerde het kabinet Balkenende IV (2007) zo een zelfde doelstelling samen met een drietal andere doelstellingen in het beleidsprogramma ‘Samen werken, samen leven’. Het beleidsprogramma richtte zich op de verbetering van de positie van werknemers op basis van gender, etnische afkomst en leeftijd.

In hun rapport naar de situatie van diversiteitsbeleid in de Nederlandse publieke sector stellen Frouws en Buiskool dat Nederland meer en meer een ‘business case’ visie op diversiteitsbeleid heeft ontwikkeld en daarmee het beleid achter zich heeft gelaten dat gericht was op de achterstandspositie van minderheden op de arbeidsmarkt (Frouws & Buiskool 2010:21). Deze ‘business case’ visie bestaat uit drie aspecten:

- **Arbeidsmarktbelang:** diversiteitsbeleid is van groot belang om arbeidsmarkttekorten als gevolg van een vergrijzende populatie te voorkomen.
- **‘Core business’:** Om de legitimiteit van het beleid en diens overheidshandelen te vergroten moeten signalen uit een diverse samenleving betrokken worden.
- **Imago en reputatie:** ten slotte heeft het overheidsbeleid omtrent diversiteit als doel om de overheid een eigentijdser imago te geven; als een die niet werkt *voor* maar ook deel uitmaakt *van* de samenleving.

Werkorganisatie Duivenvoorde

Het onderzoek naar diversiteit op de werkvloer van een publieke organisatie is uitgevoerd bij de Werkorganisatie Duivenvoorde. Duivenvoorde is de gemeenschappelijke ambtelijke organisatie van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten. In tegenstelling tot een gemeentelijke fusie hebben de gemeenten Wassenaar en Voorschoten nog een eigen college van burgemeester en wethouders, maar de twee gemeenten delen een ambtelijke organisatie. In de praktijk betekent dit dat ongeveer vierhonderd ambtenaren werken voor twee

onafhankelijke colleges. Aan het hoofd van de organisatie staan de gemeentesecretarissen van de gemeente Wassenaar en van Voorschoten.

De Werkorganisatie is dus in feite een relatief jonge organisatie, die in haar huidige vorm drie jaar functioneert. De Werkorganisatie Duivenvoorde heeft een viertal locaties, evenredig verdeeld tussen beide gemeenten. In Voorschoten dient het oude gemeentehuis als werkplek voor een aantal (veelal beleids-)afdelingen en het College van Burgemeester en Wethouders van Voorschoten. In Voorschoten is ook de buitendienst van Duivenvoorde gevestigd. In het oude gemeentehuis van Wassenaar zijn een aantal (veelal intern gerichte) afdelingen gevestigd en het College van Burgemeester en Wethouders van Wassenaar werkt in Raadhuis de Paauw. De ruim vierhonderd ambtenaren die werkzaam zijn voor de Werkorganisatie Duivenvoorde werken voor 25.859 inwoners van Wassenaar en 25.214 inwoners van Voorschoten.

2.2. Diversiteit in de private sector

Anje Knottnerus

In de literatuur over de diversiteit op de werkvloer is sinds de jaren '90 een verschuiving te zien. Voor de jaren negentig werd diversiteitsbeleid van organisaties met name gerechtvaardigd om aan de 'morele plicht' te voldoen en de demografische verdeeldheid binnen de maatschappij te weerspiegelen. (Theloessen 2008). Echter heeft later onderzoek aangetoond dat het managen van diversiteit ook leidt tot andere potentiële voordelen voor organisaties (Roberson 2006; Cox 1991). Voorbeelden van deze voordelen zijn betere besluitvorming, grotere creativiteit, meer innovatie en succesvollere marketing voor verschillende typen klanten (Roberson 2006; Cox 1991). Desalniettemin kunnen culturele verschillen die diversiteit met zich meebrengt, ook resulteren in negatieve consequenties voor een organisatie. Zo kunnen de kosten voor een turnover hoger worden, is er een hoger risico op interpersoonlijk conflict en kan het de communicatie negatief beïnvloeden (Roberson 2006). Gezien dat diversiteit in organisaties zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben voor een organisatie, is er een behoefte vanuit management om diversiteit te beïnvloeden.

Naast de intrinsieke behoefte van organisatie om diversiteit te managen, speelt de overheid een rol de mogelijkheden van organisaties om keuzes te maken. In het geval van diversiteitsbeleid speelt de overheid geen *beperkende*, maar een *stimulerende* rol: het Europees diversiteitsbeleid is vrijwillig van aard. Het Charter diversiteit is bindend wanneer een bedrijf zich bij deze besluit aan te sluiten, echter kan een bedrijf niet met middelen verplicht worden om het Charter te ondertekenen. De ondertekening van de Charter bindt een bedrijf aan de controle van diversiteit

begeleid door de overheid. Na ondertekening presenteert de werkgever binnen drie maanden een plan van aanpak met heldere targets. De resultaten – positieve én negatieve – worden gedeeld met andere werkgevers die het Charter Diversiteit ondertekenen. Zo kan de toegepaste kennis over het succes en de knelpunten van diversiteitsbeleid worden benut door andere bedrijven en organisaties.

Dit suggereert dat toegang tot kennis over diversiteit het voornaamste voordeel voor een bedrijf is om de Charter te ondertekenen. Het belang van bedrijven om een actief diversiteitsbeleid door te voeren ligt in de eerste plaats in de meerwaarde voor het bedrijf in economische zin. Dit lijkt tevens naar voren te komen in beleidsstukken van organisaties die de Charter hebben ondertekend:

*‘diversity and inclusion (d&i) are interrelated and to achieve our aspirations, we must maintain our focus on both. managing d&i includes addressing factors of difference, which have an impact on **workplace performance**, and fully utilising **the potential contributions of all employees**. it also means eliminating/reducing barriers that stand in the way of **full participation** and **unleashing the creativity** that comes from different ideas and experiences.’*
Shell (2010)

Termen als ‘workplace performance’ en ‘potential contributions of all employees’ suggereren de meerwaarde voor het bedrijf om diversiteit te managen, niet zo zeer het individuele belang of belang vanuit de overheid. Er lijkt een verschuiving te zijn van *morele waarde* van diversiteitmanagement, naar *economische waarde* van diversiteitmanagement voor private organisaties.

Diversiteitsbeleid is niet iets dat we alleen tegenkomen bij de overheid (of de publieke sector) maar ook bij particuliere organisaties (de private sector). De beschreven ‘business case’ visie laat zien er een soort kruisbestuiving plaatsvindt tussen doelstellingen, aanpak en beleid van publieke sector en de private sector: het beleid van de Nederlandse overheid krijgt een zakelijk karakter dat overgenomen lijkt te zijn uit de private sector.

IT bv.

In 1997 schreef de oprichter zijn afstudeerscriptie over het tekort in de arbeidsmarkt. Naar aanleiding van zijn scriptie richtte een organisatie op, dat ten grondslag ligt aan IT bv.. De organisatie is gestart de bemiddeling van studenten met HBO/WO-niveau in stage en

afstudeeropdrachten. In datzelfde jaar begon de oprichter naar aanleiding van de vraag van opdrachtgevers ook met de bemiddeling van traineeships en startersfuncties.

In 2006 begon IT bv. met de arbeidsbemiddeling van professionals in de IT en Techniek. Tegenwoordig wordt de arbeidsbemiddeling van de IT professionals, startersfuncties en de bemiddeling van traineeships. Naast arbeidsbemiddeling biedt IT bv. ook coaching, training en opleiding aan carrière centrum.

Het carrière centrum is opgericht om de training en coaching te verzorgen. Dit kan de invulling van alle trainingen binnen een traineeship zijn tot het verzorgen van een losse training.

Daarnaast biedt het carrière centrum ook training aan voor externe partijen en is betrokken bij interne trainingen en opleidingen.

2.3. Historische context diversiteitsbeleid

Het is belangrijk om op te merken dat de meeste landen anti-discriminatiewetgeving kennen maar deze landen daarentegen veelal diversiteitswetgeving missen. Het ontbreken van een juridische classificering van diversiteit maakt het moeilijk om diversiteit als beleidsdoel te analyseren.

Diversiteit heeft zich in tegenstelling tot anti-discriminatiewetgeving ontwikkeld als een vrijwillig *corporate* initiatief dat zich richt op het systematisch selecteren van werknemers die toebehoren aan *diverse social identity* groepen (Prasad et al 2006:2).

De overheid van Nederland kent wel verscheidene beleid Om de arbeidsdeelname van allochtonen te bevorderen startte de overheid het beleidsplan *Etnische minderheden bij de overheid* (EMO-plan). Het EMO-plan was een vorm van voorkeursbeleid en beoogde in de periode van 1987 tot 1990 het percentage leden van etnische minderheidsgroepen in dienst van de rijksoverheid met 1 procentpunt te verhogen (TK, 1988-1989 20 339, nr. 6). In 1994 moesten werkgevers in het kader van de Wet bevordering evenredige arbeidsdeelname allochtonen (WBEAA) hun personeel registreren en streven naar een evenredig aantal allochtone werknemers.

Hoewel aan het eind van de twintigste eeuw de werkloosheid onder allochtonen structureel gedaald was, wordt de WBEAA in de literatuur gekwalificeerd als mislukte wet (Jonkers 2002; Berkhout et al. 1996). Jonkers noemt een aantal redenen voor het mislukken van de wet. De grootste weerstand voor de uitvoering van de wet kwam van de werkgevers, die de wet als nutteloos beschouwden. Werkgevers schreven de werkloosheid onder allochtonen vooral toe aan aanbodfactoren op de arbeidsmarkt (Berkhout et al. 1996). Daarnaast leefde bij werkgevers het idee dat de WBEAA niet het effect had om gelijkheid te creëren op de arbeidsmarkt, maar dat

door de wet additionele arbeid gecreëerd moest worden.

Hoofdstuk 3 Empirie: diversiteit in de private sector

Anje Knottnerus

In dit hoofdstuk tonen we aan dat de rol van diversiteit in IT bv. niet iets is wat los staat. Het is verweven met allerlei processen en dynamieken. Hoe dit samenhangt laten we zien aan de hand van drie paragrafen: Paragraaf 3.1 gaat over het perspectief van de werknemers op organisatie cultuur. (De informele realiteit) Paragraaf 3.2 gaat over het beleid en de rol die diversiteit in beleid speelt. Paragraaf 3.3 gaat over hoe de dynamiek tussen de informele realiteit van de werknemers in samenspel met het beleid zorgt dat bepaalde groepen worden uitgesloten, met name mensen met een hogere leeftijd. Dit op basis van de ‘waarde’ die men aan leeftijd koppelt.

3.1. De informele realiteit door de ogen van de werknemers

Uit interviews en informele gesprekken heb ik drie perspectieven op de organisatie gevormd die IT bv. bepalen, met name als het om de rol van diversiteit gaat: 1.) de commerciële organisatie: getypeerd door competitie verbonden met tijdsdruk, doelen en omzet. 2.) de informele organisatie: getypeerd door sociaal kapitaal. Zowel het informele als het commerciële van de organisatie vormen **in- en uitsluitingsprocessen**. Sociale exclusie wordt gedefinieerd als “*the process through which individuals or groups are wholly or partially excluded from full participation in the society within which they live*” (Francis 2002). Dit heeft tot gevolg dat IT bv. een 3.) dynamische organisatie is: een organisatie waar het verloop van werknemers hoog is.

3.1.1. De commerciële organisatie

Door het glas en lood komen gekleurde stralen zonlicht naar binnen. Ze steken af tegen de witte bureaus in het kantoor. Fronsend kijkt een van de twee mannen in pak op en vraagt of iemand het zonnescherm naar beneden zou willen doen. Een blond meisje met lang haar en zwarte kleren staat op en drukt op de knop naast het raam. Ze gaat weer zitten en wendt zich opnieuw tot haar computerscherm.

De ruimte is gevuld met het geluid van tikkende toetsen. Op de muur hangt een quote: ‘I failed many times, that is why I succeeded’ Onder de quote zit een man met zwart haar in een pak steunend op een arm. Naast hem zit de blonde man naar achteren geleund met een telefoon in zijn hand. Door de telefoon is het geluid van een voicemail te horen.

Dan gaat een van de andere telefoons in de ruimte. ‘Rockstars IT met Hannah’, zegt de blonde vrouw als ze de telefoon opneemt. De twee mannen in pak kijken elkaar even kort aan. ‘Ja, ik had je net even proberen te bellen. Goed dat ik je nu spreek.’ Zo een tien minuten voert ze een gesprek

via de telefoon en eindigt met: 'Maandag om 16 uur, zie ik je dan!'. Ze hangt de telefoon op en lacht. De twee mannen in pak juichen en geven haar een highfive. 'Lekker Hannah, je bent 'on fire' deze week!' zegt de man met het donkere haar.

De blonde vrouw gaat weer achter haar scherm zitten en print een foto uit van een persoon. Ze hangt het op het whiteboard achter haar en zet een streepje op het bord achter het woord 'targets'. Dan vult de ruimte zich weer met tikgeluiden.

Binnen IT BV. heerst zogezegd een salescultuur die getypeerd wordt door competitie verbonden met tijdsdruk, doelen en omzet.

De competitie gaat simpel gezegd om wie de grootste directe omzet draait voor de organisatie. Het gaat dus om het resultaat: de uitkomst van het werkproces. Het proces zelf bepaalt de beoordeling minimaal. De uitkomst staat centraal. In de competitie om uitkomsten is een uitsluitingsproces te zitten. In combinatie met tijdsdruk worden deze uitsluitingsprocessen versterkt.

De competitie is tussen afdelingen, maar ook onder elkaar. De aanwezigheid van de competitie is groot. Zo gaat het tijdens de lunch over het algemeen over scores en targets halen. Door de week heen worden stelt men elkaar op de hoogte van targets en overlegt men hoe ze de targets kunnen behalen. Wanneer men zich niet gemotiveerd zou voelen door targets, zal men zich gauw niet thuis voelen in de organisatie. Het willen scoren zou volgens werknemers 'in het DNA zitten' van een IT BV.'er.²

Hoe hoog je op de ranglijst van de competitie staat zou bepalend zijn voor hoe men zich binnen de organisatie gedraagt.³ De collega's die hoger op de ranglijst staan zouden meer aanwezig zijn, meer te zeggen hebben. Wel zou er een grens zijn: als men te veel het winnen uitdraagt, wordt daar ook over negatief over gesproken. Lager op de lijst staan geeft werknemers ook het gevoel dat ze beter op de achtergrond kunnen blijven in de ogen van collega's.

*"Als je onder aan staat, en al die factsheets staan allemaal open, Dat doet iets met mensen. Je wilt niet onderaan staan. Ik denk dat er weinig mensen binnen IT BV. zijn die zullen zeggen: 'het maakt me niks uit dat ik onderaan de factsheet sta'. Het zijn mensen die het leuk vinden als ze nummer drie staan om naar nummer twee te komen. Die trigger moet je wel in je hebben."*⁴

De competitie en het hoog in de ranglijst (factsheet) staan wordt geassocieerd met competitie om trots en eer. Wanneer iemand een succes heeft en geld binnenhaalt wordt dit gepost op het

² Interview 29-4-2016 Oprichter

³ Interview 1-4-2016, Interview 4-3-2016

⁴ Interview 1-4-2016 HR Medewerker

platform van IT BV. en gevierd. Collega's zijn op de hoogte van elkaars successen. Gedurende de dag komen er regelmatig werknemers van de andere afdelingen de ruimte binnen te lopen om een succes te delen of een ander te feliciteren. Vanuit mijn observatie heeft het ook te maken met respect richting collega's. Men moet targets halen om goed gevonden te worden.

Wanneer men dan succes heeft, moet men dit ook delen om het respect te krijgen. Het succes moest altijd geplaatst worden op het online platform. Ook loopt iemand die een succes heeft gehaald vaak door het kantoor heen om het de collega's te vertellen. De reden dat het uitdragen van succes zo wordt gepusht is dat het zien van succes, jezelf en anderen zal motiveren.⁵

Werknemers zien de behoefte om te delen en extrovert zijn als een belangrijke reden om bij de organisatie te passen. Wanneer men eigen succes niet deelt kan men ook geen respect krijgen van werknemers op werkgebied. Wel kan dit weer opgeheven worden door het sociale. Een 'leuke' collega op de borrels, wordt niet uitgesloten. Dit sluit aan bij de ondervindingen uit de literatuur: individuen en groepen kunnen in een domein geëxcludeerd worden en in een ander domein weer geïnccludeerd worden (Jackson 1999:129).

De tijdsdruk versterkt de competitie. Het zorgt dat collega's sneller keuzes moeten maken om omzet te verkrijgen. Keuzes worden gemaakt op basis van ervaring. Een gevolg hiervan zou zijn dat men in de selectie vaker een 'Fleur' zou bellen dan een 'Mohammed'. 'Als je het dan hebt over verschillende culturele achtergronden dan is dat wel iets dat mij op is gevallen. Dat verschillende etnische achtergronden sociaal wenselijk antwoord geven. Dat is iets dat mij is opgevallen en ik minder goede ervaring mee heb. En als je kijkt naar ontwikkelingen. Onze manier van ontwikkelen begint wel bij echt jezelf kwetsbaar op durven te stellen bijvoorbeeld.'⁶ Deze uitspraak gaat over het selecteren van kandidaten voor een stage. Dit heeft dit ook invloed op diversiteit in de organisatie, omdat hetzelfde netwerk wordt gebruikt om interne medewerkers te zoeken. Hier gaan we later verder op in.

In het targetsysteem en de bijbehorende competitie zit een uitsluitingsproces binnen de organisatie. Men geeft aan dat collega's die geen energie halen uit targets en scoren, niet binnen de organisatie zouden passen. Ook zou de plek op de ranglijst bepalen hoe men zich voelt in de organisatie. Tevens hoe andere collega's zich voelen richting de werknemer. Lager staan op de ranglijst zorgt voor een bepaalde uitsluiting. De tijdsdruk versterkt de competitie om omzet en versnelt daarmee het keuze proces. Wellicht is men dan meer geneigd om het bekende uit ervaring

⁵ Interview 29-4-2016 Oprichter

⁶ Interview 8-4-2016

te benaderen. Hierop aanvullend dient men successen te delen, om gezien te worden en respect te krijgen. Wanneer men dit niet doet zou dit ook voor een bepaalde uitsluiting kunnen zorgen. Wel hoeft men niet perse boven aan de factsheet te staan om insluiting te ervaren. Zoals genoemd kan sociaal kapitaal voor een bepaalde insluiting zorgen, ook al staat men wat aan de lage kant op de factsheet. Dit heeft alles te maken met IT bv. als informele organisatie.

3.1.2. De informele organisatie

“Als de oprichter prominent aanwezig is in de organisatie vanaf het begin af aan. Dan zou hij ook een vrij grote stempel drukken op de organisatie. De eerste pak en beet 800 mensen die hier hebben gewerkt, heb ik zelf aangenomen. Tegenwoordig doe ik dat niet meer. Sinds twee jaar of zo. De 800 daarvoor heb ik allemaal zelf aangenomen. Dus dan heb je wel een belangrijke impact op hoe een cultuur ontstaan en ik heb het altijd belangrijk gevonden om met elkaar te lunchen, naar Parijs te gaan, een vrijdagmiddag borrel te hebben, regelmatig activiteiten te hebben hier. Dus ja, dan vormt zo een cultuur zich. Of dat nou een positieve of negatieve cultuur is. Het is op een gegeven moment zo diep geworteld,. Dat wordt steeds overgedragen van medewerker op medewerker en iedereen krijgt de ongeschreven wetten die hier gelden mee. Mensen zien wat er gebeurt, hoe gaat het , wat kan niet, wat kan wel. Hoe kleed je je hier, hoe gedraag je je hier. Ongemerkt sippelen die door.”⁷

‘Informeel’ betekent volgens werknemers dat er geen of weinig scheiding bestaat tussen werkleven en privéleven. Het sociaal kapitaal zou belangrijk zijn binnen IT bv. IT bv. organiseert dan ook verschillende informele activiteiten. Ook hierin, zijn in- en uitsluitingsprocessen te zien.

Een belangrijke activiteit is de borrel op vrijdagmiddag. Ook het jaarlijkse uitje naar Parijs, voetbal toernooien, tafeltennistoernooien en andere feesten worden door het jaar heen, worden als belangrijk beschouwd, in de zin dat werknemers deelname van elkaar verwachten en geen deelname een bepaalde uitsluiting tot gevolg zou kunnen hebben. Er wordt veel overgepraat en naar gerefereerd.

Deelname aan informele activiteiten is dus belangrijk om onderdeel te worden van de groep. Het wordt dan ook als reden genoemd waarom werknemers in het verleden buiten de groep zijn gevallen. De informele activiteiten functioneren zowel als bonding met het team: ‘...die komen minder naar een borrel. En er zijn mensen die dat lastig vinden en het team gevoel missen.’⁸ Als bonding met de werknemers buiten eigen afdeling: ‘... dus als je daar niet aan mee doet dan val je

⁷ Interview 29-4-2016 Oprichter

⁸ Interview 29-4-2016 Oprichter

er snel buiten. Ik denk dat dat zichzelf versterkende krachten zijn. Daardoor heb je minder buiten het werk contact met je collega's, dus zullen ze je ook minder in het werk op zoeken.'⁹ Het versterkt de 'in-group' en deelname zorgt voor insluiting.

Ook worden de informele activiteiten gezien als belangrijk voor werkprocessen: 'Ik denk wel dat dat soort sociale zaken, omdat we natuurlijk allemaal jong zijn, de samenwerking beïnvloeden op een positieve manier.'¹⁰ Zo geven werknemers aan dat ze elkaar meer begrijpen, omdat ze elkaar goed kennen. Ook hebben ze het gevoel dat er meer begrip is onder collega's, wanneer men een fout maakt of het even niet goed gaat. De informele activiteiten worden tevens gebruikt om de successen te vieren. Wanneer er een bepaald target is gehaald of grote omzet is gedraaid wordt dit gevierd op de vrijdagmiddagborrel. Vaak wordt er gespecht en gedronken. Het uitdragen van succes op informele activiteiten zien enkele werknemers ook als uitsluitingsproces: 'Ahmand was hindoestaans. Hij gaf zelf ook aan dat hij vanuit zijn eigen cultuur wat meer terughoudend was en helemaal niet gewend om op de voorgrond te treden met alles wat hij deed. Hij was ook veel meer gericht op zijn familie bijvoorbeeld. Dus hij wou op vrijdag gewoon lekker bij zijn moeder gaan eten en hij hoefde niet perse naar die borrel. Hij zag dat dus ook zelf ook aan iets wat hij minder leuk vond aan ons bedrijf. En omdat dat sociale kapitaal weer zo belangrijk was hier, viel hij ook buiten de boot op dat moment.'¹¹

De informele activiteiten zorgen voor in en uitsluitingsprocessen in de organisatie. Wanneer men niet aan de borrels mee doet, zou men minder een band hebben met de collega's. Dit reflecteert op de werkprocessen. Er wordt dan ook aangegeven door werknemers dat ze dan het teamgevoel missen. Een band met collega's wordt als belangrijk ervaren voor het werkproces. Dit is met name van invloed op oudere collega's die minder vaak deelnemen aan de informele activiteiten, omdat ze graag naar hun kinderen zouden willen op de vrijdagmiddag. Tevens stellen werknemers dat dit van invloed is op mensen met een 'geloof', wat geassocieerd wordt met het niet drinken van alcohol. De uitsluiting van IT bv. als commerciële organisatie komt tevens terug. Het delen van successen wordt op de borrels gedaan. Zo zijn deze twee processen met elkaar verweven. Dit werd tevens genoemd als iets wat zou kunnen samenhangen met 'geloof' of 'cultuur', omdat men niet de voorkeur zou hebben om successen uit te dragen. Hoe deze in- en uitsluitingsprocessen samenhangen met de manier waarop werknemers betekenis geven aan diversiteit aan de hand van categorieën als leeftijd en geloof gaan we verder op in in paragraaf 3.1.

⁹ Interview 29-4-2016 Oprichter

¹⁰ Interview 29-4-2016 Oprichter

¹¹ Interview 8-3-2016

3.1.3. De dynamische organisatie

De organisatie kent een hoog verloop in werknemers: een hoge instroom en uitstroom. Dit houdt in dat werknemers gemiddeld 1-2 jaar in de organisatie blijven en daarna de organisatie verlaten. De samenstelling van IT bv. verandert dus regelmatig. De oprichter is de enige die vanaf het begin tot nu aanwezig is geweest in de organisatie. Sinds 1997 tot 2014 zouden er zo een 800 verschillende werknemers zijn geweest. Het management zit wat langer in de organisatie: 4-8 jaar.

¹² Dit verloop heeft mogelijk te maken met de in- en uitsluitingsprocessen die we kunnen scharen onder IT BV. als informele organisatie en IT bv. als commerciële organisatie.

Werknemers die de organisatie verlaten zouden meestal aangeven hebben dat IT BV. té commercieel was. Huidige werknemers zagen vaak dat de werknemers die de organisatie verlieten niet goed scoorden en maar ook niet goed meedraaiden op sociaal niveau. Interessant is dit tegengestelde perspectief, waarin werknemers eigenlijk laten zien dat de collega die de organisatie verlaat 'er niet bij hoorde'. Dit de werknemers zelf en men is er klaarblijkelijk bewust van. Het idee dat niet iedereen zou binnen 'IT BV.' passen, lijkt een reden te zijn dat er niet wordt gehandeld naar de uitsluiting.

3.2. Beleid

Een organisatiecultuur komt voort uit de onderhandeling tussen de agency van een individu en de gezette structuren door het management. (Parker, 2000:1) In deze paragraaf gaan we in op de gezette structuren van het management die corresponderen met de informele realiteit, om antwoord te kunnen geven op de vraag: hoe speelt diversiteit een rol in het beleid van IT BV.? Binnen IT BV. bleek geen 'diversity & inclusion' beleid te zijn. Wel bleek diversiteit en in en uitsluiting in ander beleid terug te komen, aansluitend op de informele realiteit. We behandelen ten eerste het beleid omtrent KPI's en targets, daarna het beleid omtrent informele activiteiten en hierop aansluitend het selectieproces. **Het beleid verstevigd de in- en uitsluitingsprocessen die in de paragrafen over informele realiteit zijn genoemd.**

3.2.1. Targets, KPI's en wedstrijden

'Targets en succes hebben' worden door participanten als gelijk ervaren. Het beleid bevestigt dit in zekere zin: doorgroeien en beoordeling is op basis van het wel of niet behalen van targets. Tevens is beloning (bonus) op basis van targets.

¹² Interview 29-4-2016 Oprichter

Er zijn individuele targets die je persoonlijk moet halen en teamtargets die je samen met je afdeling moet halen. Deze worden per kwartaal bepaald. Wanneer je het teamtarget haalt krijgt iedereen een bonus. Wanneer het teamtarget niet wordt gehaald krijg je geen bonus, ook niet wanneer je je individuele target hebt gehaald.¹³

Op de zogenoemde factsheet staat de ranglijst met medewerkers: hoeveel geld heeft de ene medewerker binnen gehaald ten opzichte van de ander. Dit is bedoelt als competitie element: men zal gepusht moeten worden om altijd op nummer 1 proberen te staan.¹⁴

Daarnaast is iedere eerste week van de maand de salesweek. In de salesweek strijden wordt er individueel en met teams gestreden om wie het meeste geld binnenhaalt. Als je wint krijg je een prijs ter waarde van 100-200 euro.¹⁵

De competitie wordt ondersteund door het beleid. Het inzichtelijk maken van de resultaten biedt structuren voor in- en uitsluitingsprocessen, men kan namelijk zien wie boven en onderaan staat. Tevens zorgt het beloningssysteem en de doorgroeimogelijkheden voor ondersteuning voor meer focus en druk op targets halen en omzet draaien. Deze structuren zorgen ervoor dat de competitie en de bijbehorende in- en uitsluitingsprocessen in combinatie met de realiteit van de werknemers bestaan: het is duidelijk een combinatie van de informele realiteit (namelijk dat er ook in en uitsluiting wordt ervaren door werknemers) en de structuren van het beleid. Het beleid bepaalt niet per definitie dat er in- en uitsluiting is. Dat is de realiteit van de werknemers.

3.2.2. Borrels en uitjes

*De vrijdagmiddagborrel op kantoor wordt verzorgd door IT BV.. De borrel op vrijdag is de plek om je collega's te spreken, successen te delen en kennis te delen. IT BV. vindt de borrel erg belangrijk, vandaar dat deze al start om 17.00 uur.*¹⁶

Niet alleen worden informele activiteiten benadrukt in interviews, tevens staat het in het beleid. Werknemers zijn een half uur eerder klaar met werken op vrijdag om te stimuleren dat men naar de vrijdagmiddag borrel komt. Vroeger was de vrijdagmiddagborrel verplicht. Inmiddels zou dit niet langer goed liggen onder alle collega's, sommige werknemers zijn wat ouder en gaan op de vrijdagmiddag graag meteen naar hun kinderen. Zo zie je dat er ook een wisselwerking bestaat tussen beleid en werknemers. Vanuit de werknemers ontstond de behoefte, vervolgens is het beleid aangepast. Hier heeft een samenspel plaats gevonden tussen wat de oprichter belangrijk

¹³ Interviews 18-3-2016, 1-4-2016, 8-4-2016 Managers

¹⁴ Interviews 18-3-2016, 1-4-2016, 8-4-2016 Managers

¹⁵ Interviews 18-3-2016, 1-4-2016, 8-4-2016 Managers

¹⁶ Bedrijfsregelement Rockstars, Rockstars Students, StudentenBureau

vindt, de jongere en oudere werknemers belangrijk vinden. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een verandering.¹⁷

De structuren van het beleid ondersteunen ook hier de in- en uitsluitingsprocessen die in de informele realiteit worden ervaren. Wellicht dat de overgang van een verplichte naar een niet verplichte borrel een scheiding heeft veroorzaakt. Het voorheen verplichte karakter lijkt nog te leven in onder de werknemers. Niet deelnemen aan informele activiteiten lijkt uitsluiting tot gevolg te hebben.

3.2.3. Selectieproces

“Ik denk dat we een hele specifieke cultuur hebben. Waar we aan vasthouden. Waar we in de selectie ook mensen aan spiegelen. Dat heb ik zelf ook ervaren. Ik zie het ook wel als mijn taak om diversiteit... Niet zo zeer hand te haven, maar wel bewuste selecties in te maken. Maar de match met dit bedrijf is denk ik niet heel makkelijk gemaakt. Ik merk in selecties dat ik er wel een duidelijk specifiek beeld bij heb wie ik daar binnen vind passen en dat heeft gevolgen voor hoe divers de mensen zijn die je aanneemt.”¹⁸

Managers stellen functieprofielen op. Deze bevatten de 5 competenties die de functie vervuller dient te bezitten, een omschrijving van het team en een omschrijving van de taken van de functie. De functieprofielen worden op de site gezet als vacatures en daarnaast worden ze rondgestuurd.

Het rondsturen van de vacature voor nieuwe interne werknemers wordt gedaan via hetzelfde systeem (Carerix) als het systeem wat gebruikt wordt voor de detachering van de organisatie. De selectie die men maakt als interne organisaties voor externe organisatie, is dus bepalend voor hoe de organisatie er uit ziet. Zoals genoemd blijkt dat men vaker ‘Fleur’ dan ‘Mohammed’ benaderd door de tijdsdruk en de ervaring dat men Fleur makkelijker geplaatst krijgt bij een organisatie. Dit kan dus via dit selectieproces ook invloed hebben op de interne samenstelling.

Het grootste gedeelte van de interne werknemers komt via via binnen. Er is beleid dat bepaald dat een werknemer een bonus krijgt, als hij of zij iemand aandraagt voor een interne functie. Vaak komt iemand de organisatie binnen als vriend of vriendin van iemand die er al werkzaam is. Dit zou een factor kunnen zijn in het feit dat de organisatie weinig divers is: men blijft binnen hetzelfde netwerk.¹⁹

¹⁷ Interview 29-4-2016 Oprichter

¹⁸ Interview 8-4-2016 Corporate Recruiter

¹⁹ Interview 8-4-2016 Corporate Recruiter

Het selectieproces lijkt tevens een factor te zijn in het beleid die bepalend is voor de samenstelling van de organisatie. In de paragraaf over informele activiteiten werd al aangegeven dat werknemers voorkeur zouden hebben voor gelijken. Wellicht is dit terug te zien in de selectie: met name komen mensen via het netwerk van eigen werknemers binnen. Ook wordt er geselecteerd op hoe ‘commercieel’ een werknemer is. Dus hoe graag werkt iemand met targets, is iemand competitief.²⁰ Het selectieproces is dus, net als het beleid omtrent targets en informele activiteiten, beleid dat zorgt voor bepaalde structuren die conformeren met de informele realiteit. Het biedt een voedingsbodem voor de in- en uitsluitingsprocessen.

3.3. De rol van diversiteit

Uit de afgelopen paragrafen kan men concluderen dat er informeel in- en uitsluitingsprocessen plaats vinden op basis van de kenmerken van de informele en commerciële organisatie. Deze processen worden gebouwd en versterkt door beleid. Dit biedt een voedingsbodem voor uitsluiting. De betekenis die werknemers aan diversiteit geven zorgt vervolgens dat via deze in- en uitsluitingsprocessen een bepaalde in- en outgroup ontstaat. Met name twee categorieën van diversiteit kwamen naar voren in de interviews. De betekenis van leeftijd en de betekenis van geloof.

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de vraag: wat is de rol van diversiteit in IT BV.? We gaan laten zien dat dit bepaald wordt door de informele realiteit, beleid en de betekenis die werknemers aan diversiteit geven.

3.3.1. De betekenis van leeftijd

‘Ik heb net een kind gekregen en ik denk dat ik een van de weinige ben, een van de vier. En ik behoor tot de senioren en ik ben 30. Dus dat is sowieso al niet heel reëel, als je kijkt naar de maatschappij en hoe de afspiegeling is. Dat is niet goed of fout, maar dat is wel zo.’²¹

IT BV. is een relatief jonge organisatie. De oudste werknemer is de oprichter, hij is 38 jaar. Het gros van de werknemers is rond de 25. Volgens werknemers speelt dit een rol op verschillende manieren in de organisatie. Vanuit het perspectief van commerciële organisatie wordt leeftijd geassocieerd met 1.) affiniteit met de doelengroep en 2.) de behoefte om te willen scoren, in competitie te zijn. Vanuit de informele organisatie wordt leeftijd geassocieerd met 3.) binding.

²⁰ Interview 8-4-2016 Corporate Recruiter

²¹ Interview 8-4-2016 Corporate Recruiter

De betekenis van leeftijd in een commerciële organisatie

Affiniteit met de doelgroep werd regelmatig genoemd als de waarde van leeftijd in IT BV.. Er heerst het idee dat om een aansluiting te verkrijgen, wat als van belang wordt gezien om iemand te overtuigen om de dienst van IT BV. te gebruiken, men op een bepaalde manier ‘hetzelfde’ moet zijn. Dit lijkt tevens aan te sluiten op de informele tendens waar een aantal werknemers aangeven sneller aansluiting te vinden met ‘dezelfde’ mensen. De ervaring is dat jonge mensen de beste omzet krijgen en omdat dit zeer centraal staat in de organisatie, hebben oudere werknemers in het verleden dan ook snel voor de deur gekozen.

Belangrijk is ook de ervaring dat oudere werknemers minder goed scoren en niet hun plekje vinden in de organisatie. De corporate recruiter geeft aan dat dit wellicht in de organisatie ligt, maar dat het wel leidt tot selectie op leeftijd: ‘Dus niet dat oudere mensen niet goed zijn of dat niet kunnen. Ik denk dat het bij de organisatie ligt, dat wij gewend zijn om met jongeren te werken. En misschien wel vrij directieve vorm van management uitvoeren in de eerste instantie en dat is iets wat minder aansluit op mensen met ervaring, waardoor ze botsen.’²²

De betekenis van leeftijd in een informele organisatie

Gelijke leeftijd zou volgens werknemers voor binding zorgen. Het zou lastiger zijn om te binden met oudere medewerkers. Een van de redenen die werd genoemd is dat men in een andere levensfase zou zitten. ‘Levens gaan anders lopen en dat zorgt wel voor een bepaalde afstand. Niet verkeerd, maar wel een ander leven.’ Meerdere werknemers vertellen dat ze minder binding hebben met de oudere collega’s op de afdeling van Finance en HR, een van de weinig afdelingen waar men tussen de 35 en 40 is. IT BV. een organisatie is waar persoonlijke relaties een belangrijke rol spelen in informele realiteit en beleid. Er wordt ook aangegeven dat oudere collega’s minder of niet meedoen aan de informele activiteiten. Dat ziet men ook als de reden voor gebrek aan binding. De scheiding is tevens terug te zien in de observatie: oudere collega’s lunchen apart en maken samen wandelingen, in plaats van met de jongere groepen.

Leeftijd is een van de betekenissen die werknemers in IT BV. geven aan diversiteit. Het speelt een rol door de assumpties die de werknemers hebben met betrekking tot IT BV. als informele en commerciële organisatie. De uitsluitingsprocessen zorgen voor een jonge in-group. Men selecteert er op en wanneer men dit niet doet verlaten mensen de organisatie, omdat zij zich er niet thuis voelen.

²² Interview 8-4-2016 Corporate Recruiter

3.3.2. De betekenis van ‘geloof’

“Maar wat mij betreft kunnen wij wel gewoon zeggen van, ik denk dat we tien keer iemand hier hebben gehad die een islamitische achtergrond had en er is nooit iemand die het langer dan anderhalf jaar hier heeft volgehouden. Dus ja dat geeft wel aan dat het geen heel gelukkig huwelijk is.”²³

Met ‘geloof’ bedoelen de werknemers van IT bv. alle vormen van levensovertuiging en religie. Vanuit het perspectief van de commerciële organisatie wordt geloof geassocieerd met terughoudendheid en niet delen van succes. Vanuit het perspectief van de informele organisatie werd geloof geassocieerd met niet drinken en het wellicht niet goed kunnen omgaan met de directheid en andere gewoonten binnen IT bv..

De betekenis van geloof in een commerciële organisatie

Vanuit het commerciële perspectief wordt het als van belang gezien dat men successen deelt. Met het delen van successen zou men respect krijgen van werknemers. Volgens werknemers zou een reden zijn dat mensen met een ‘geloof’ geen aansluiting zouden vinden in de organisatie. Geloof werd hierbij vaak algemeen gebruikt. Personen met ‘een geloof’ minder geneigd is om successen te delen en dat werd als belangrijk ervaren: ‘Ahmand was hindoestaans. Hij gaf zelf ook aan dat hij vanuit zijn eigen cultuur wat meer terughoudend was en helemaal niet gewend om op de voorgrond te treden met alles wat hij deed. Hij was ook veel meer gericht op zijn familie bijvoorbeeld. Dus hij wou op vrijdag gewoon lekker bij zijn moeder gaan eten en hij hoefde niet perse naar die borrel. Hij zag dat dus ook zelf ook aan iets wat hij minder leuk vond aan ons bedrijf. En omdat dat sociale kapitaal weer zo belangrijk was hier, viel hij ook buiten de boot op dat moment.’²⁴

Het zou vanuit dit perspectief verder gaan om de competenties: hoe goed is iemand in het werk, niet uit welk land degene komt. Wel is het heel belangrijk dat iemand goed de taal spreekt volgens de werknemers, omdat er zo veel gecommuniceerd wordt. Taalfouten zijn onprofessioneel. Een andere etniciteit werd vaak geassocieerd met geloof en andersom. Dit werd vervolgens weer geassocieerd met het slecht spreken van de Nederlandse taal.

²³ Interview 29-4-2016 Oprichter

²⁴ Interview 8-3-2016

De waarde van geloof in een informele organisatie

Werknemers geven aan dat er een dermate sterke organisatie cultuur is, dat niet-Nederlanders er misschien niet zouden passen. Onder dit idee valt ook het hebben van een ‘ander geloof’. Op de vraag wat er met gelijken bedoelt werd, werden vaak eigenschappen aangehaald die niet gebonden zijn aan ‘Nederlands zijn’, onder andere: open, eerlijk, extrovert, energiek, commercieel.

Opvallend was dat geloof vaak geassocieerd werd met niet alcohol drinken. Alcohol drinken speelt volgens participanten een grote rol bij activiteiten. ‘Nou... bijvoorbeeld een moslim drinkt niet. We hebben hier best wel een cultuur van regelmatig een biertje drinken, vrijdagmiddagborrels of we gaan naar Parijs... dus als je daar niet aan mee doet dan val je er snel buiten. Ik denk dat dat zichzelf versterkende krachten zijn.’²⁵ Men noemt dit dan ook als reden dat er geen collega’s zijn men een streng geloof.

Tevens zou de informele sfeer zorgen voor meer gevloek en directheid. Dit zou ook minder prettig kunnen zijn volgens sommige collega’s voor mensen met een ander geloof of cultuur waar deze directheid niet normaal wordt ervaren. ‘Wat ik wel weet, als je eenmaal hier werkt... Ik weet nog van die jongen, hij heeft een aantal jaar hier nog gewerkt. Dat paste ontzettend goed, maar hij ging er zelf ook met humor en flexibiliteit mee om. Mensen konden grapjes maken en hij kon er goed mee omgaan. Ik denk dat er zeker ruimte voor geloof is, mits er ook ruimte is voor een beetje humor er om heen. Als je heel rigide iets vasthoudt, dan krijg je het lastig, want daar staat het bedrijf niet na.’²⁶

Als mogelijk gevolg zijn er geen mensen met een uitgesproken geloof in de organisatie. Dit is ooit wel geweest en dit persoon heeft wel een aantal mensen uit zijn netwerk met een geloof in de organisatie gebracht via zijn netwerk. Echter sinds zij de organisatie hebben verlaten zijn er over het algemeen geen medewerkers met een geloof in IT bv. geweest. De ideeën van de werknemers wijzen erop dat zij dit bij de organisatie vinden passen. Hoewel er niet op wordt geselecteerd zouden de in- en uitsluitingsprocessen wel kunnen zorgen, dat iemand met een geloof er wellicht buiten valt.

²⁵ Interview 29-4-2016 Oprichter

²⁶ Interview 8-4-2016 Corporate Recruiter

3.4. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we twee perspectieven van werknemers op IT bv. laten zien.: 1.) IT BV. als commerciële organisatie en 2.) IT BV. als informele organisatie. In samenspel met het beleid zorgen ze voor 3.) IT BV. als dynamische organisatie. Tevens bepalend voor 1.) en 2.).

Vervolgens zijn we ingegaan op het beleid en hoe deze voedingsbodem biedt voor de commerciële organisatie en informele organisatie. Dit kwam met name terug in het beleid voor targets, het beleid omtrent informele activiteiten en het selectieproces. Alle drie sluiten ze aan bij de informele realiteit.

In het laatste hoofdstuk zijn we ingegaan op hoe werknemers betekenis geven aan diversiteit en hoe de dynamiek van beleid en realiteit de rol van diversiteit bepaalt. De in- en uitsluitingsprocessen hebben namelijk invloed op de insluiting en samenstelling van de organisatie: mensen die niet passen verlaten de organisatie snel. Dit is de insluiting en uitsluiting binnen de organisatie. Tevens zit er uitsluiting in het selectieproces, dus uitsluiting ten opzichte van mensen buiten de organisatie. Het heeft met name invloed op de lage leeftijd in de organisatie, maar wellicht ook tot homogeniteit.

In het kort antwoord op de hoofdvraag: (1) Wat is de betekenis van diversiteit in organisaties op de werkvloer en in het beleid? (2) Wat is de rol van *diversiteit en inclusie* in organisatie op de werkvloer en in het beleid? (2) De rol van diversiteit in IT bv. is verweven met de informele realiteit met werknemers en de structuren van het beleid. De informele en commerciële organisatie vanuit het perspectief van de werknemers zorgen voor in- en uitsluitingsprocessen. Het beleid vormt structuren. Samen bepalen deze uitsluiting van met name mensen met een hogere leeftijd en mensen met een ander geloof. **(1)** Dit wordt bepaald door assumpties waarmee betekenis wordt gegeven aan leeftijd en geloof. Deze assumpties zijn van waar voor de informele en commerciële organisatie. Bijvoorbeeld: een lage leeftijd is belangrijk, omdat men affiniteit met de doelgroep dient te verkrijgen en die affiniteit is belangrijk om te scoren. Scoren is belangrijk om bij de groep te horen, want scoren leidt tot respect. Tevens wordt het gestimuleerd door beleid: scoren leidt tot een bonus. Op deze manier is diversiteit verweven met in- en uitsluitingsprocessen, die in het geval van IT bv. wellicht leiden tot een homogene organisatie.

Hoofdstuk 4: De Werkorganisatie Duivenvoorde: *unity in diversity*?

Dit hoofdstuk heeft een vergelijkbare opbouw als het vorige hoofdstuk. In de eerste paragraaf worden drie perspectieven besproken van waaruit de Werkorganisatie Duivenvoorde (hierna: de Werkorganisatie) analytisch zal worden belicht. De volgende paragraaf stelt het beleid van de Werkorganisatie centraal en de derde paragraaf bespreekt de rol van diversiteit in de Werkorganisatie.

4.1. De informele realiteit

Ik zal de analyse van de Werkorganisatie Duivenvoorde op drie perspectieven voortbouwen. Deze perspectieven komen voort uit, of zijn gebaseerd op interviews en informele gesprekken die zijn gevoerd met ambtenaren van de Werkorganisatie en representeren de informele realiteit van de ambtenaren: hoe zien de ambtenaren de Werkorganisatie?. Het eerste perspectief dat wordt besproken is de Werkorganisatie als *pluriforme organisatie*, waarin de ambtelijke fusie centraal staat. Ten tweede typeer ik de Werkorganisatie als *publieke organisatie* en ga ik in op de rol die een publieke organisatie zou moeten hebben. Ten derde spreek ik over de Werkorganisatie als *(in)formele organisatie* waarin de eerste twee perspectieven samenkomen. In de hiernavolgende paragrafen wordt stilgestaan bij deze drie typeringen.

4.1.1. De pluriforme organisatie

Bij de Werkorganisatie is sinds een aantal jaar sprake van een *pluriforme organisatie*. In deze paragraaf laat ik zien wat hieronder moet worden verstaan en waarom hiervan sprake is bij de Werkorganisatie.

In de Werkorganisatie is sprake van een *pluriforme organisatie*, in tegenstelling tot een *uniforme organisatie*. De ambtelijke fusie die zich in 2012 voltrok en op 1 januari 2013 ‘voltooid’ was, was een uniek proces omdat twee verschillende groepen, de ambtenaren die voorheen voor Wassenaar werkten en de ambtenaren die voor Voorschoten werkten, nu onder één organisatie zouden werken.

In zijn definitie stelt Parker dat organisatieculturen gezien moeten worden als gefragmenteerde eenheden, waarin leden zich identificeren met een collectief op bepaalde momenten en op andere momenten niet. Een bijbehorende assumptie is het idee dat cultuur een ‘wij’ en een ‘zij’ creëert, wat op zijn plaats weer leidt tot processen van in- en uitsluiting (2001:1). Op de vraag of er drie jaar na de inwerkingtreding van de Werkorganisatie nog sprake is van twee aparte groepen, een

‘wij’ en een ‘zij’ wordt verschillend geantwoord. Hoewel vaak aan mij werd verteld dat door het ontstaan van de nieuwe organisatie de verschillen tussen de groepen snel verdwenen kreeg ik van de meesten van mijn respondenten te horen dat er nog steeds veel verschillen zijn tussen ambtenaren die voorheen voor Wassenaar werkten, en ambtenaren die voorheen voor Voorschoten werkten. Met Claire sprak ik over het verschil tussen ambtenaren uit Wassenaar en Voorschoten. Claire werkt als managementondersteuning op de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling en werkte voor de ambtelijke fusie 24 jaar voor de gemeente Voorschoten en heeft de fusie van dichtbij meegemaakt door haar lidmaatschap van de personeelsvereniging en de ondernemingsraad van Duivenvoorde. Claire vertelde mij dat ze vraagteken zette bij het idee om twee organisaties “bij elkaar te plakken die toch ook wel qua cultuur best van elkaar verschillen..²⁷ Toen ik vervolgens de vraag stelde of ze die verschillen zou kunnen toelichten kreeg ik te horen dat dat moeilijk uit te leggen is: “Dat is gewoon een gevoel”.

Het gevoel hebben dat er sprake is van twee verschillend organisatieculturen kan worden verklaard in het licht van *tacit knowledge* wat door DeWalt en DeWalt uitgelegd wordt als die aspecten van cultuur die grotendeels buiten het bewustzijn liggen (2011: 1-2). “Het is heel moeilijk te duiden waarom Wassenaarders en Voorschotenaren anders zijn” zegt Kim, teamleider van een afdeling in de Werkorganisatie en die al 15 jaar voor Voorschoten werkt voor de fusie in 2013.²⁸ Kim wijst op het verleden dat sommige ambtenaren hebben met elkaar, en met de gemeente waarin ze werkten. “Als je net iemand kent, nou ja... Dat je een heleboel niet weet van mensen en wat er is gebeurd in het verleden. Daar zit toch wel een verschil tussen”.

Het tegenovergestelde van deze *tacit knowledge* zijn de aspecten van een cultuur waarover mensen wel in staat zijn om zich over te articuleren (2011: 1-2). We spreken dan over expliciete kennis (i.e. *explicit knowledge*). Deze kennis ligt niet in het onderbewuste van iemand en deze kennis is daarom gemakkelijker om te articuleren. Marie-Louise, lid van het managementteam van de Werkorganisatie illustreert hoe de samenvoeging soms tot conflicten kon leiden: “Mensen werken toch al 25 of 30 jaar bij de gemeente Wassenaar bijvoorbeeld en heel veel werkzaamheden zijn gelijkgetrokken tussen de locaties. En dan is het altijd van ‘ja, waarom moeten we altijd Wassenaar opvolgen, waarom moeten we het doen zoals in Voorschoten?’”²⁹ Volgens Marie-Louise is het grootste verschil te zien bij de bodes, die elke dag met het bestuur te maken hebben. De bodes zijn net als de andere ambtenaren in dienst van de Werkorganisatie maar

²⁷ Interview 07-03-2016 Managementondersteuner

²⁸ Interview 22-03-2016 Teamleider

²⁹ Interview 03-03-2016 Afdelingshoofd

hebben wel min of meer vaste werklocaties. Bodes die veeleer in Wassenaar werkzaam zijn moeten bij speciale gelegenheden in de Paauw (de aparte huisvesting van het bestuur in Wassenaar) Wedgwood-servies gebruiken terwijl in Voorschoten “de koffie in simpele kopjes gegoten wordt”.³⁰

De ‘sfeer’, zoals zowel de ambtenaren die ik sprak als ikzelf ervaarden, verschilt per locatie. Tijdens de ambtelijke fusie zijn de twee groepen ambtenaren verspreid per locatie, over de voormalige gemeentekantoren van Wassenaar en Voorschoten en volgens enkele respondenten blijft er een bepaalde cultuur achter bij beide locaties. Claire, die zelf vooral in Voorschoten werkt, zegt hierover dat de sfeer in Voorschoten wat lossier en gemoedelijker is dan in Wassenaar.³¹ Wanda, die vooral in Wassenaar werkt, zegt iets vergelijkbaars over Voorschoten: “In Voorschoten vind ik het allemaal een beetje rauwdouwers en het zijn allemaal boeren met hun laarzen aan in de klei [...]. Het is gewoon aanpakken en niet zeiken. We hoeven niet een mooi kantoor, we willen gewoon kunnen werken. Het is je en jij [...].”³² In Wassenaar daarentegen zijn de ambtenaren volgens Wanda veel emotioneler, meer op uiterlijk en verzorging gericht en is de algemene sfeer wat chiquer. Wanda merkt daarbij op dat er natuurlijk wel gemixt is tussen ambtenaren maar dat er nog steeds sprake is van *Wassenaars hautain gedrag*. Het beschrijven van de verschillende sferen van de locaties kan gezien worden als een poging om de impliciete (i.e. *tacit*) kennis te articuleren.

In managementtermen wordt gesproken over een organisatiecultuur wanneer “de neuzen dezelfde kant op staan” (Boessenkool & Vermeulen 2014: 137-143). Middels instrumenten en modellen wordt gestreefd naar het creëren van gedeelde waarden; een bepaalde vorm van uniformiteit. Het idee van een bepaalde vorm van uniformiteit is nog niet herkenbaar in de Werkorganisatie. Uit de articulering van impliciete kennis (“dat is een gevoel”³³) en expliciete kennis gebaseerd op ervaringen van ambtenaren die tegen conflicten aanlopen in de ambtelijke integratie (“[w]aarom moeten we altijd Wassenaar opvolgen, [...]”³⁴) volgt dat de Werkorganisatie sinds de ambtelijke fusie een pluriforme organisatie is.

³⁰ Interview 26-04-2016 Teamleider

³¹ Interview 07-03-2016 Managementondersteuner

³² Interview 26-04-2016 Teamleider

³³ Interview 07-03-2016 Managementondersteuner

³⁴ Interview 03-03-2016 Afdelingshoofd

4.1.2. De publieke organisatie

De Werkorganisatie is per definitie een publieke organisatie: de Werkorganisatie bestaat uit vierhonderd ambtenaren die in dienst van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten voor *de publieke zaak werken*. Van de hoedanigheid van de Werkorganisatie als publieke organisatie zijn de ambtenaren zich bewust. Twee aspecten van de Werkorganisatie als publieke organisaties worden in deze paragraaf besproken: ten eerste wordt vanuit een normatief perspectief de gemeente als afspiegeling van de samenleving besproken en ten tweede wordt het veranderende takenpakket van de gemeente besproken, wat aansluiting vindt bij de context (hoofdstuk 2).

Afspiegeling van de samenleving

Uit statistieken van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) volgt dat de bevolking van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten in 2015 uit respectievelijk 9,6% en 8,2% niet-Westerse allochtonen bestaat.³⁵ In Nederland ligt dat gemiddelde op 11,2 % (Centraal Bureau voor de Statistiek 2015). Het principe dat de gemeente – evenals andere publieke organen – een afspiegeling zou moeten zijn van de samenleving klinkt ook door in de Werkorganisatie. Wanda merkt op dat het belangrijk is voor de inwoners van beide gemeenten om zich te kunnen identificeren met de gemeente, maar dat dat nu nog niet gebeurt. “Als je bijeenkomsten houdt over de multiculturele samenleving of zoiets van de gemeente, en er staan allemaal blonde koppies met surfdudes voor je om dat te vertellen, ja weet niet of dat dan aanspreekt.”³⁶

Wanneer ik met participanten spreek over de rol die de Werkorganisatie zou moeten spelen in de samenleving staat *verantwoordelijkheid* centraal. Frank is beleidsmedewerker bij de Werkorganisatie en spreekt met mij over *maatschappelijk verantwoord ondernemen*: het is volgens Frank de verantwoordelijkheid van gemeenten – en dus van de Werkorganisatie – om mensen van een (tijdelijke) werkplek te voorzien, wanneer de private sector geen uitkomst biedt.³⁷ Het gaat dan bijvoorbeeld om langdurig werklozen die geen of weinig werkervaring hebben. De Werkorganisatie heeft een aantal van dit soort werkervaringsplekken. Frank werkt op een afdeling die volgens hem zeer divers is. Bij hem op de afdeling Publiekzaken zit een aantal ambtenaren achter de telefoon om inwoners van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten te woord te staan. Het valt op dat de medewerkers die achter de telefoon zitten zeer divers is samengesteld. Er werken WO-studenten en MBO-studenten, jonge mensen en oude mensen, en mensen met een werkervaringsplek. Voor deze diverse samenstelling is bewust gekozen. Volgens Frank kunnen op

³⁵ Het CBS geeft de volgende definitie voor niet-westerse allochtoon: allochtoon met als herkomstgroepering een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije.

³⁶ Interview 26-04-2016 Teamleider

³⁷ Interview 08-03-2016 Beleidsmedewerker

deze manier mensen met verschillende opleidingsniveaus van elkaar leren en bovendien reflecteert de diversiteit op deze afdeling, welke het eerste aanspreekpunt voor de inwoners van de gemeenten is, de diversiteit die terug is te vinden in de Wassenaarse en Voorschotenaarse bevolking. De achterliggende gedachte bij deze samenstelling illustreert het afspiegelingsprincipe en vormt vanuit dat principe bepaalde insluitingsprocessen voor mensen met verschillende opleidingsniveaus.

De normatieve stelling die inhoudt dat een publieke organisatie een afspiegeling zou moeten zijn van de samenleving, waar naar ik zal refereren als het afspiegelingsprincipe (niet te verwarren met het bedrijfseconomische afspiegelingsbeginsel), wordt niet door iedereen in de Werkorganisatie gedeeld. In een gesprek dat ik voer met een lid van het managementteam, over het ontbreken van gemeentelijk diversiteitsbeleid loopt de burgemeester van een van de gemeenten binnen en mengt zich in het gesprek. Volgens de burgemeester zou de personele samenstelling van de Werkorganisatie niet zozeer de diversiteit moeten reflecteren zoals men die tegenkomt in de samenleving. De ideale personele samenstelling bestaat uit mensen die goed zijn in hun werk, ongeacht hun cultuur of religie, en mensen met diverse karakteristieken. Over diversiteit in de zin van diverse karakteristieken wordt uitgebreid stilgestaan in paragraaf 4.3.

Veranderende gemeente

Ruim 200 jaar geleden telde Nederland ruim 1100 gemeenten die na twee eeuwen van fusies en herverdelingen zijn omgevormd tot 408 gemeenten. Het gemeentelijke apparaat moest effectiever en slagvaardiger. Bovendien werden steeds meer taken en verantwoordelijkheden overgeheveld naar de gemeente. IN het kader van deze decentralisering kregen gemeenten bijvoorbeeld vorig jaar nog bijna alle zorgtaken van de centrale overheid. De ambtenaar moest als gevolg van deze hervormingen meer maatwerk leveren. Dat houdt concreet in dat de ambtenaar stopt met ‘zenden’, zoals een informant dat noemde, en meer in overleg moet treden met inwoners van de gemeente, ondernemers en sociale partners. Uit de interviews blijkt dat het profiel van de ambtenaar over de jaren heen sterk is veranderd en hoe er nu een duidelijke splitsing zichtbaar is tussen ambtenaren. Er is nog steeds een groot aantal ambtenaren dat moeite heeft met de veranderingen van de gemeente en zich comfortabeler voelt binnen het oude profiel van de ambtenaar, dat zich strikt gebonden voelt aan regels, procedures en regelingen. Door collega’s worden ze ook wel geduid als het stereotype ambtenaar. Deze is man, boven de vijftig jaar, draagt een grijs pak en laat zijn werkzaamheden beheersen door regels. Daar tegenover staat de nieuwe ambtenaar die constant op zoek is naar het gesprek met inwoners, ondernemers en sociale partners. Dit type ambtenaar trekt zich minder aan van de regels en denkt meer *out of the box*. Deze verandering in gemeenteland

vraagt aanpassingsvermogen van ambtenaren en er zijn ambtenaren in de Werkorganisatie die daar moeite mee hebben: “het is vooral lastig voor behoudende mensen. Vakspecialisten bij beleidsafdelingen hebben daar moeite mee. Vroeger hadden mensen bij [ruimtelijke ontwikkeling] gewoon meer invloed. Zij bepaalden wat goed was.”

De Werkorganisatie is volgens ambtenaren een publieke organisatie die geduid kan worden door het normatieve principe welke inhoudt dat de gemeente een afspiegeling zou moeten zijn van de samenleving alsmede de verantwoordelijkheid die de gemeente heeft. Bovendien betekent dat de veranderende taken van de gemeente de focus van de werkzaamheden van de ambtenaren verlegt naar een samenwerkingsbasis welke een nieuw soort werkvorm vraagt van ambtenaren; creativiteit, flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn kernwoorden die de “ideale”, of *nieuwe* ambtenaar samenvat.

4.1.3. De formele organisatie

*“In het begin kon ik een sport-speldag organiseren op een zaterdag, had ik 80 mensen. Hoef ik nu niet meer te doen. Je krijgt sowieso al geen mensen meer op zaterdag en als je er 80 krijgt, mag je in je handjes klappen. 20 voor een activiteit is leuk”.*³⁸

De personeelsverenigingen van de voormalige gemeenten Wassenaar en Voorschoten organiseerden voor de fusies regelmatig sociale activiteiten als barbecues, sinterklaasvieringen en borrels. De deelname aan dat soort activiteiten was altijd hoog, vertelt Claire. De ambtenaren met wie ik sprak ervoeren de voormalige gemeentelijke organisaties als ‘ons-kent-ons’, welke als het ware gevoed werd door sociale activiteiten. Collega’s gingen ook na het werk om met collega’s. Doordat ambtenaren een lange geschiedenis met elkaar deelden was geen sprake van een strikte scheiding tussen werk en privé.

De ambtelijke organisatie gooide volgens Claire echter roet in het eten: “De organisatie is nu al veel groter, het is niet meer ons-kent-ons. Zelfs ik [als lid van de personeelsvereniging en de ondernemingsraad] ken nog lang niet iedereen”.³⁹

Om de verschuiving van een informele ‘ons-kent-ons’ cultuur naar een meer ‘anonieme’ cultuur te duiden dienen de twee aangehaalde perspectieven, de Werkorganisatie als de pluriforme en de publieke organisatie, uitkomst. De organisatie werd door de ambtelijke fusie in een klap twee keer

³⁸ Interview 07-03-2016 Managementondersteuner

³⁹ Interview 07-03-2016 Managementondersteuner

zo groot en het gevolg daarvan was dat ambtenaren spreken van het verlies van het ‘ons-kent-ons’. “Het is allemaal wat minder persoonlijk, wat anoniemer geworden, meer op het werk en processen in plaats van op de mens” licht Wanda toe.⁴⁰

Deze *formalisering* van de organisatie, welke zowel betrekking heeft op de werkprocessen als op de interpersoonlijke relaties tussen ambtenaren, heeft ook betekenis met betrekking tot de in- en uitsluitingsprocessen. Waar sociale activiteiten vroeger belangrijk waren om bij de groep Voorschotenaren of Wassenaarders te horen is daar nu geen sprake meer van. De onderlinge verbondenheid tussen ambtenaren en de sociale relaties die daaruit voortvloeiden versterkte de identiteit van de *in-group*. De afname in deelname aan sociale activiteiten en het ontbreken van specifiek afgebakende in-groups resulteert in andere in- en uitsluitingsprocessen.

4.2. Beleid

Uit de theorie volgt dat organisatiecultuur voortkomt uit de onderhandeling tussen de agency van het individu en de gezette structuren van het management (Parker 2000:1). Evenals in paragraaf 3.2. staan in deze paragraaf de gezette structuren van het management centraal. In deze paragraaf wordt echter antwoord gegeven op de vraag hoe diversiteit een rol speelt in het beleid van de Werkorganisatie. Om antwoord te geven op die vraag wordt gebruik gemaakt van de drie perspectieven op de Werkorganisatie.

4.2.1. Uniformiteit in het beleid

Uit het concernplan van 2015 blijkt dat de Werkorganisatie een organisatie wil zijn die:

- Compact, flexibel, toekomstbestendig, wendbaar en professioneel is;
- Kritisch is, en zich afvraagt waarom we dingen doen en welke meerwaarde we daarmee creëren;
- Professioneel is, en haar vaste taken zo goed mogelijk uitvoert;
- De intrinsieke motivatie van medewerkers aanspreekt om bevologenheid vast te houden;
- Lerend en verbeterend is.⁴¹

Achter de functionele waarde van deze doelstellingen ligt de gedachte van deze doelstellingen om een bepaalde uniformiteit uit te stralen. Het was zaak om na de ambtelijke fusie de verschillen tussen Wassenaar en Voorschoten weg te werken. Je werkte niet langer meer voor Wassenaar of voor Voorschoten maar voor Duivenvoorde. Het formuleren van gezamenlijke doelstellingen en door de organisatiecultuur uit te drukken in kernwaarden (ambitieuw, professioneel,

⁴⁰ Interview 26-03-2016 Teamleider

⁴¹ Concernplan 2015 ‘Ambitie WODV 2015-2016: zorgen voor meerwaarde door bevologen medewerkers’

dienstverlenend en sterk⁴²) kan gezien worden als een manier van het management om een bepaalde uniformiteit neer te zetten en duidelijk te maken dat de ambtenaren samen voor één zaak werken: de neuzen moeten dezelfde kant op.

Het is niet moeilijk om te bedenken dat door de fusie problemen zouden ontstaan tussen de twee groepen ambtenaren over onder andere de communicatie, werkwijzen en werkprocessen. In het concernplan van 2013 staat het wegwerken van ‘weeffouten’ dan ook centraal: “onduidelijkheden in taakverdeling tussen teams of afdelingen, inefficiënte werkprocessen, (kwalitatief) onvoldoende faciliteiten en meer van dat soort ‘weeffouten’ brengen we al werkende in kaart en lossen we in overleg [...] op. Waar mogelijk trekken we beleid, processen en werkwijzen van Voorschoten en Wassenaar gelijk”.

Bij het in werking zetten van de fusie werd volgens Marie-Louise al rekening gehouden met problemen die zouden kunnen ontstaan door het samenvoegen van twee groepen ambtenaren: “Mensen werken dan toch al 25 of 30 jaar bij de gemeente Wassenaar bijvoorbeeld en heel veel werkzaamheden zijn gelijkgetrokken tussen de locaties. En dan is het altijd van ‘ja, waarom moeten we altijd Wassenaar opvolgen, waarom moeten we het doen zoals in Voorschoten’?”⁴³

“Toen we wisten dat we over ongeveer negen maanden één geheel zouden moeten zijn, zijn we meteen aan de slag gegaan met het organiseren van allerlei activiteiten om onderlinge contacten aan te jagen, tussen Voorschoten en Wassenaar”, vertelt Marie-Louise.⁴⁴ De personeelsverenigingen van voorheen Wassenaar en Voorschoten speelden een rol in de integratie van de twee groepen ambtenaren. Ook Studio Duivenvoorde kan gezien worden als een instrument om de ambtelijke integratie te bevorderen en zodoende een nieuwe identiteit te ontwikkelen gebaseerd op overeenkomsten tussen de twee groepen. “De Werkorganisatie is [...] gestart met Studio Duivenvoorde; een opleidingsprogramma van, voor en door onze medewerkers. Voor de studio is ‘verbinden’ een belangrijk thema. Hierbij gaat het om verbinden van verschillende collega’s, verschillende afdelingen en om de verbinding tussen ‘binnen en buiten’ de organisatie.”⁴⁵

⁴² Concernplan 2013

⁴³ Interview 03-03-2016 Afdelingshoofd

⁴⁴ Interview 03-03-2016 Afdelingshoofd

⁴⁵ Concernplan 2015 ‘Ambitie WODV 2015-2018: zorgen voor meerwaarde door bevlogen medewerkers’

4.2.2. Publiek beleid

Participatiewet en banenafspraken

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Volgens de Rijksoverheid wil het kabinet met de Participatiewet meer mensen met een ziekte of handicap aan het werk krijgen (UWV 2016). Het kabinet en werkgevers hebben afgesproken om extra banen te creëren en deze afspraken zijn geregeld in de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. De Werkorganisatie was gedurende het onderzoek nog bezig om de wet en de banenafspraken in beleid te gieten. Bij de Werkorganisatie werken wel al een aantal arbeidsbeperkten in de vorm van ‘inleen’. Hoewel de banenafspraken de Werkorganisatie verplicht wordt opgelegd heerst een gevoel van verantwoordelijkheid binnen de Werkorganisatie om arbeidsbeperkten een (tijdelijke) baan aan te bieden.

In een gesprek dat ik heb met Manon spreek ik over het draagvlak onder de medewerkers voor de Participatiewet. Medewerkers zouden geconfronteerd worden met arbeidsbeperkten en daarvoor moet draagvlak worden gecreëerd. Maar ambtenaren zouden vooral enthousiast zijn over de participatiewet. Het zou goed zijn om vanuit het verantwoordelijkheidsgevoel ‘iets te doen voor groepen als arbeidsbeperkten’. Het beleid heeft als doel om arbeidsbeperkten aan te trekken en mits draagvlak gecreëerd wordt onder de ambtenaren zorgt beleid als de Banenafspraken tot insluiting van arbeidsbeperkten in de Werkorganisatie. Het is natuurlijk wel de vraag hoe *kwalitatief* deze insluiting daadwerkelijk is. Om te kunnen spreken over sociale insluiting moet voldoende draagvlak onder de ambtenaren bestaan, en zou het gevoel van verantwoordelijkheid de verplichting moeten overstemmen.

Generatiepact

Een manier om het hoofd te bieden aan de vergrijzing van de Werkorganisatie en de instroom van jongeren te bevorderen in het Generatiepact. Dat is in september 2015 in werking getreden. De regeling houdt in dat medewerkers die 60 jaar of ouder zijn in 2015 voor 80% kunnen werken en dat ze voor 90% worden uitbetaald. “Met de regeling kunnen anderen minder werken, waarbij de werkgever de medewerker voor een deel compenseert. De werkgever bespaart loonkosten die weer kunnen worden gebruikt om jongeren aan te nemen”.⁴⁶

Het generatiepact kan niet alleen gezien worden als beleidsinstrument om de instroom van jongeren mogelijk te maken en te bevorderen maar ook in het licht van de waarde die aan leeftijd wordt verbonden. Over die waarde en wat dat impliceert voor in- en uitsluiting staan we in de volgende paragraaf (4.3) stil.

⁴⁶ Generatiepact Werkorganisatie Duivenvoorde september 2015

4.2.3. Aannamebeleid

Het aannamebeleid van de Werkorganisatie staat niet zwart op wit. De teamleiders van de afdelingen en de afdelingshoofden mogen zelf kandidaten uitnodigen en interviewen en dat betekent dat de teamleiders en afdelingshoofden een grote vrijheid hebben wat betreft de invulling van die vacature. Het verschilt dan ook per teamleider waar op gelet wordt bij de invulling van een vacature. Wanda vertelt dat zij nog maar een iemand voor haar afdeling heeft aangenomen en dat ze moet oppassen dat je niet iemand kiest die heel erg op jezelf lijkt. Wanda gaf zelf aan rekening te houden met etniciteit en religie: “het werkt wel heel aantrekkelijk als een buitenlandse naam op het CV staat. Dan denk ik: laat die sowieso maar komen”. Wanda liet weten dat zij vond dat de gemeente een afspiegeling zou moeten zijn van de samenleving, dus vanuit dat afspiegelingsprincipe kan de keuze worden verklaard om iemand uit te nodigen met ‘een buitenlandse naam’.

Met Marie-Louise spreek ik ook over het aannamebeleid en waar zij op let: “op communicatie was een vacature en toen hebben we ook wel bewust extra gekeken naar brieven van mannen, wat dan ook wel vervelend was, en toen zei ik ja dat vind ik helemaal weer zo’n stereotype. Dan heb je een hele groep vrouwen, en de man is de baas. En hebben we gewoon gedacht, dan gaan we er niet zo bewust op kijken, we nemen gewoon de beste.”

Waar rekening mee wordt gehouden tijdens de sollicitatie en waar voorkeur aan wordt gegeven ligt dus in de handen van de desbetreffende individu. Hij of zij heeft een grote vrijheid om invulling te geven aan de vacature en het is dan ook maar wat hij of zij van belang acht, wat uiteindelijk de doorslaggevende keuze geeft.

4.3. De rol van diversiteit in de Werkorganisatie

In deze paragraaf staat centraal hoe ambtenaren van de Werkorganisatie praten over diversiteit. Hoe ervaren ambtenaren van de Werkorganisatie diversiteit? Uit de literatuur volgt dat diversiteit niet één definitie kent, maar dat er verschillende karakteristieken bestaan voor diversiteit. Deze paragraaf maakt inzichtelijk welke diversiteits-karakteristieken een rol spelen in de Werkorganisatie en hoe de ambtenaren diversiteit in de organisatie ervaren.

Op de vraag wat diversiteit nu precies inhoudt kreeg ik uiteenlopende antwoorden. Een aantal ambtenaren dat ik sprak vertelde dat zij diversiteit definieerden als alle verschillen op de werkvloer, of de manier waarop mensen van elkaar verschillen op de werkvloer. Een aantal respondenten merkten dan terecht op dat iedereen van elkaar verschilt en dat dat op zich niet

bijzonder is. Maar naarmate het interview zich ontwikkelde kwam een aantal categorieën boven water. Het verschil tussen mannen en vrouwen, individuele competenties, leeftijd en het type ambtenaar voerden in interviews de boventoon.

Vanuit het perspectief van de Werkorganisatie als publieke organisatie wordt de focus gelegd op leeftijd en het type ambtenaar zonder daarmee bij voorbaat expliciet een verband te leggen tussen leeftijd en het type ambtenaar. Vanuit het perspectief van de pluriforme organisatie licht ik het kleurensysteem toe.

4.3.1. De waarde van leeftijd en de grijze ambtenaar

“Als ik dan op een verjaardag ben en mij wordt gevraagd naar wat ik doe, dan kijken mensen vaak raar op als ik ze vertel dat ik bij een gemeente werk. Mijn vrienden zijn van dezelfde leeftijd en er is een soort stereotype, een soort vooroordeel over de gemeente. Saai grijze mannen die saai werk doen. Het kost me wel eens moeite om mensen te overtuigen dat het ontzettend leuk en uitdagend werk is.”⁴⁷

In een interview dat ik heb met Dennis, een jongere ambtenaar (hij was eind 20) kwam duidelijk de categorie leeftijd naar voren om de diversiteit in de Werkorganisatie te beschrijven. Hij vertelde dat hij meer jongeren zou willen zien als collega maar begreep ook dat de gemeente voor veel jongeren geen interessante werkplek is door het *stereotype ambtenaar*. Het managementteam zou meer moeten doen om de instroom van jongeren te stimuleren, aldus Dennis.

Niet alleen deze relatief jonge medewerker van de Werkorganisatie wees op deze vorm van diversiteit. Het onderscheid op basis van leeftijd werd vaker aangehaald, ook door oudere ambtenaren. Een tweetal oudere ambtenaren vertelden dat ze ook graag meer jongeren zouden zien in de Werkorganisatie. De Werkorganisatie zou wel een frisse wind kunnen gebruiken. Jongeren zouden een positieve invloed hebben op de organisatie. Ook tijdens de ambtelijke fusie wees het verschil tussen jongere en oudere werknemers op een duidelijk onderscheid. Over hoe ambtenaren van de Werkorganisatie omgingen met de veranderingen die de ambtelijke fusie meebrachten vertelde Marie Louise: “Ja [jongere ambtenaren] waren daar veel makkelijker in, want die zitten natuurlijk niet in zo’n vast patroon. En dan zie je ook wel een beetje verschil tussen jong en oud. Dat was niet in alle gevallen zo, want er waren ook mensen die er heel positief aan hebben meegewerkt. Maar jongere mensen waren daar wat soepeler in. Die hebben natuurlijk ook niet zo veel vastigheid opgebouwd en voorspelbaarheid.”

⁴⁷ Interview 16-03-2016 Beleidsmedewerker

Op het werkaspect duidt het verschil in leeftijd niet tot in- of uitsluiting. Het beperkte aantal jongeren dat werkzaam is bij de Werkorganisatie werkt samen met ouderen en er heerst algemene consensus dat die twee groepen van elkaar kunnen leren. In het sociale domein daarentegen vormt leeftijd de basis voor in- en uitsluiting. Dennis vertelt dat hij vooral omgaat met andere jongeren, ook buiten het werk. Hij zoekt ze op in de kantine en drinkt koffie met ze.

4.3.2. De waarde van kleuren

In een gesprek dat ik voerde met een lid van het managementteam kwamen we terecht bij de vraag of diversiteitsbeleid noodzakelijk zou zijn. Alvorens formeel beleid te voeren om de organisatie meer divers te maken (in de zin van etniciteit) zou de noodzaak ervan duidelijk moeten zijn. “Is er sprake van discriminatie in de organisatie?” was de redenering. Tijdens het gesprek loopt de burgemeester van een van de gemeenten binnen en mengt zich in het gesprek. Door het gesprek met de burgemeester werd mij duidelijk gemaakt dat de manier om een ideale diverse organisatie te hebben bereikt kan worden met een gelijke verdeling van blauw, geel, groen of rood, en dat het hebben van een diverse samenstelling op basis van etniciteit of afkomst geen doel op zich moet zijn.

Het is een redenering die ik vaker hoorde in interviews: niet zozeer dat niet gekeken moet worden naar culturele achtergrond maar dat er reeds sprake is van diversiteit in de organisatie met betrekking tot verschillende karakters en competenties. Er werd verwezen naar een persoonlijkheidstest waar je na het beantwoorden van een vragenlijst werd ingedeeld in een kleur: blauw, geel, groen of rood. Je krijgt een uitgebreid aantal stellingen voorgeschoteld waarbij je

Ik ben nuchter	1	2	3	4	5	Ik houd van gezelligheid
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben netjes	1	2	3	4	5	Ik ben gemakkelijk
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik praat luid in gezelschap	1	2	3	4	5	Ik ben wat stiller in gezelschap
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik pas me graag aan	1	2	3	4	5	Ik ben graag anders dan anders
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	Ik volg liever
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Figuur 1: selectie van stellingen van de persoonlijkheidstest

moet aangeven in hoeverre je het daar mee eens bent, of oneens (zie figuur 1). Uit de handleiding van de Insights Discovery test blijkt dat je blauw bent als je precies, feitelijk, objectief, weloverwogen, formeel, indirect en taakgericht bent. Je bent geel wanneer je vriendelijk, mensgericht, enthousiast, open, dynamisch, creatief en interactief bent. Ben je mensgericht, loyaal, meevoelend, zorgzaam, geduldig, harmonieus en beschouwend, dan ben je groen. En rood ben je wanneer je ambitieus, scherp, wilskrachtig, besluitvaardig, doelgericht, dominant en zakelijk bent.⁴⁸

Het doen van de persoonlijkheidstest blijkt een activiteit te zijn geweest die is georganiseerd door Studio Duivenvoorde tijdens de ambtelijke fusie. “In een gesprek dat ik heb met een teamleider wordt duidelijk dat haar team heel divers is in de zin van kleuren. Bij het samenstellen van een projectgroep let de teamleider er op dat er niet alleen blauwe mensen in een groep zitten, maar dat er zowel rode, blauwe, gele als groene mensen in projectgroepen. Zo wordt er gezorgd dat er niet alleen maar rode mensen in een team zitten. “Je moet ook niet rooie mensen bij elkaar zetten, dan wordt het ook een vechtpartij.”⁴⁹

Het kleurensysteem kan vanuit het perspectief van de pluriforme organisatie verklaard worden als een overkoepelend mechanisme dat dient als insluitingsproces. Om uniformiteit uit te stralen werd gezocht naar een manier om de groepen Wassenaar en Voorschoten te integreren en het kleurensysteem diende ervoor om die verschillen te vervangen door een ander onderscheid. Bovendien werkte het kleurensysteem voor ambtenaren zo uit, dat het de omgang met nieuwe collega's vergemakkelijkte. Het kleurensysteem maakt inzichtelijk wat voor collega's je hebt en hoe je met ze om moet gaan.

4.4. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we in een aantal stappen een antwoord proberen te geven op de (deel)hoofdvaartog toegespitst op de publieke sector: **(1) Wat is de betekenis van diversiteit in de Werkorganisatie op de werkvloer en in het beleid? (2) En wat is de rol van *diversiteit en inclusie* in de Werkorganisatie op de werkvloer en in het beleid? (3)**

Dat de betekenis die wordt gegeven aan diversiteit door de ambtenaren in de Werkorganisatie bepaald wordt door de informele realiteit van de ambtenaren blijkt wel uit de grote invloed die de ambtelijke fusie heeft gehad op de wijze waarop ambtenaren differentiëren tussen een

⁴⁸ <https://insightsbenelux.com/wp-content/uploads/2014/10/Factsheet-Discovery-NL-BEL.pdf>

⁴⁹ Interview Annelies de Quant, 26-04-2016, Wassenaar

Wassenaarse en een Voorschotenaarse cultuur. Je zou met terugwerkende kracht kunnen beargumenteren dat aan diversiteit een andere betekenis werd gegeven toen nog geen sprake was van de ambtelijke fusie. De Werkorganisatie als *pluriforme organisatie* maakt onderscheid tussen Wassenaarders en Voorschotenaren. Het beleid (met name het *concernplan*) van de Werkorganisatie is zich bewust van deze verschillen maar noemt ze niet expliciet in het beleid, en met een reden. Het beleid stelt kernwaarden vast en gezamenlijke doelstellingen om op die manier uniformisering, en daarmee insluiting te creëren. Vanuit het management werd het kleurensysteem geïntroduceerd welke kan worden geïnterpreteerd als een overkoepelend mechanisme om diversiteit te duiden als verschillende kleuren, met als gewenst gevolg dat het kleurensysteem voor insluiting zou zorgen in de zin van dat verschillen tussen Wassenaar en Voorschoten niet meer merkbaar moeten zijn. Een collateraal gevolg ervan is echter dat door de internalisering van het kleurensysteem andere vormen van diversiteit die beter in het *historically disadvantaged groups* discourse passen irrelevant blijken te worden. Het *historically disadvantaged groups* discourse past echter beter onder de paraplu van het afspiegelingsprincipe. Dat afspiegelingsprincipe klinkt door in de organisatie, omdat ambtenaren zich bewust zijn van een verantwoordelijkheidsgevoel dat zij hebben als publieke organisatie.

Het aannamebeleid van de Werkorganisatie is niet in beton gegoten. Officieel beleid ontbreekt en het zijn de teamleider en afdelingshoofden die hun eigen personeel aannemen. Gezocht wordt naar de beste kandidaat, maar op het individuele niveau van de teamleiders en afdelingshoofden bestaat dus ruimte om voorkeur te geven voor *historically disadvantaged groups*. Dat discourse kan dus mogelijk op individueel niveau, en niet organisatiebreed in- en uitsluiting bepalen.

In de Werkorganisatie blijkt tevens de leeftijd van groot belang te zijn. De vergrijzing in de Werkorganisatie is hoog en vanuit het management wordt beleid gevoerd om de instroom van jongeren te bevorderen. Het generatiepact en het traineeshipprogramma zijn voorbeelden van dit beleid en zijn er specifiek op gericht om jongeren binnen de Werkorganisatie te krijgen.

Vergrijzing is echter niet de enige aanleiding die aan de basis staat van de grote waarde die aan leeftijd wordt gehecht. Het (beperkte) aantal jongeren dat nu werkzaam is bij de Werkorganisatie heeft volgens ambtenaren een positieve invloed op de organisatie. De jongere ambtenaren vormen in de Werkorganisatie een in-group en leeftijd is zodoende een vorm van diversiteit die in- en uitsluiting met zich meebrengt in het sociale domein. Individuen kunnen in de ene context geïnccludeerd zijn en in een andere context weer geëxcludeerd zijn (Jackson 1999:129). Dat geldt ook zo bij ouderen die in de organisatie gezien worden als waardevol.

Hoofdstuk 5 De rol van diversiteit: conclusie

In het afsluitende hoofdstuk van de thesis formuleren wij een antwoord op onze onderzoeksvraag: **(1) Wat is de betekenis van diversiteit in organisaties op de werkvloer en in het beleid? (2) Wat is de rol van *diversiteit en inclusie* in organisatie op de werkvloer en in het beleid? (3) En wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen publieke en private organisaties?**

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen houden we dezelfde structuur aan als in de empirische hoofdstukken. Ten eerste behandelen we de informele realiteit, waar we op basis van interviews, observaties, gesprekken en tacit knowledge een aantal perspectieven hebben geformuleerd om deze informele realiteit te duiden, alsmede de in- en uitsluitingsprocessen die uit de informele realiteit voortvloeien. Ten tweede gaan we in op het beleid en hoe het beleid relateert tot de zojuist besproken informele realiteit. Ten derde bespreken we de rol en betekenis van diversiteit. Door de hele conclusie trekken we steeds de vergelijking tussen IT BV. en de Werkorganisatie Duivenvoorde.

5.1. De informele realiteit

“[...] a part of what people are able to articulate about themselves” en ‘tacit culture’ als “[...] aspects of culture [that] largely remain outside our awareness or consciousness. It is the feeling of discomfort we have, for example, when someone stands too close to us or touches us in a way that seems too familiar” (2011: 1-2).

“Dus ja, dan vormt zo een cultuur zich. Of dat nou een positieve of negatieve cultuur is. Het is op een gegeven moment zo diep geworteld,. Dat wordt steeds overgedragen van medewerker op medewerker en iedereen krijgt de ongeschreven wetten die hier gelden mee. Mensen zien wat er gebeurt, hoe gaat het , wat kan niet, wat kan wel. Hoe kleed je je hier, hoe gedraag je je hier. Ongemerkt sippelen die door.”⁵⁰

In IT BV. bleken twee perspectieven een belangrijke rol te spelen in de informele realiteit van de werknemers. Ten eerste IT BV. gezien een perspectief dat we ‘IT BV. als commerciële organisatie’ hebben genoemd en ten tweede ‘IT BV. als informele organisatie’. Een commerciële organisatie wordt volgens werknemers door competitie verbonden met tijdsdruk, doelen en

⁵⁰ Interview 29-4-2016 Oprichter

omzet. Een informele organisatie zou worden getypeerd door het grote belang aan sociaal kapitaal door informele activiteiten voor processen op de werkvloer. Er zou weinig scheiding zijn tussen werk en privé leven en werknemers zouden dit als belangrijk ervaren. Beide perspectieven bleken een bepaalde insluiting en daarmee ook uitsluiting te hebben. Zo zou het halen van doelen en omzet onder tijdsdruk belangrijk zijn voor het verkrijgen van een bepaald respect in het werkproces. Tevens was de aanwezigheid op borrels en andere informele activiteiten van belang om ‘erbij te horen’. Men zou door op de borrels te zijn wel ingesloten kunnen worden, ondanks een lage score. Zoals Jackson (1999:129) stelt is men vaak in het ene domein geïnccludeerd en de andere ge-excludeerd.

*“...bij elkaar te plakken die toch ook wel qua cultuur best van elkaar verschillen. De organisatie is nu al veel groter, het is niet meer ons-kent- ons. Zelfs ik [als lid van de personeelsvereniging en de ondernemingsraad] ken nog lang niet iedereen”.*⁵¹

In de context van de Werkorganisatie Duivenvoorde bleek de ambtelijke fusie van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten bepalend voor de manier waarop werknemers de organisatie beleven met betrekking tot diversiteit. De informele realiteit, door de ogen van de ambtenaren, in de Werkorganisatie hebben we vorm gegeven middels drie perspectieven: de Werkorganisatie als pluriforme organisatie, als publieke organisatie en als formele organisatie. Er is sprake van een pluriforme organisatie omdat de ambtenaren ondanks de fusie een verschil ervaren tussen de oorspronkelijke werknemers van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten. Beide organisaties zouden een andere ‘cultuur’ hebben. In het uiterste geval zou het een verschil beslaan tussen het *chique* Wassenaar en het *boerse* Voorschoten. Ook is het duidelijk dat men veeleer nog onbekenden van elkaar zijn. Tevens is gebleken dat het publieke karakter van de Werkorganisatie van grote invloed is op de informele realiteit van de Werkorganisatie. De Werkorganisatie als publieke organisatie wordt getypeerd door een verantwoordelijkheidsgevoel en de vraag of de Werkorganisatie een afspiegeling zou moeten zijn van de samenleving. Ten slotte spreken we over de Werkorganisatie als formele organisatie waar de twee andere perspectieven in samenkomen. Door de ambtelijke fusie zijn informele netwerken verkleind, het sociaal kapitaal minder belangrijk geworden en door afname van deelname aan informele activiteiten heeft de informele ‘ons-kent-ons’ cultuur plaatsgemaakt voor een formele ‘geanonimiseerde’ cultuur.

Individuen en groepen kunnen in een domein geëxcludeerd worden en in een ander domein weer geïnccludeerd worden (Jackson 1999:129).

⁵¹ Interview 07-03-2016 Managementondersteuner

Uit de tacit knowledge die de informele realiteit bepaalt blijkt dat in de Werkorganisatie Duivenvoorde nog geen gevoel van eenheid zou heersen. Men zou nog aan het aftasten zijn wat de verschillen en overeenkomsten zijn van de gefuseerde gemeenten. IT BV. daarentegen draagt een sterke eenheid en onbekendheid tussen werknemers bestaat gering door de sterke informele cultuur en het belang van sociaal kapitaal. Het contrast hierin is groot. Dit zou kunnen komen omdat bij IT BV. er een oprichter en directeur vanaf het begin aanwezig was en een belangrijke rol heeft gespeeld in het zetten van de 'organisatiecultuur'. Hij functioneerde als het ware als een sleutelbewaarder. Bij de Werkorganisatie zou het ontbreken van een bepaalde uniformiteit enerzijds verklaard kunnen worden in het licht van de Werkorganisatie als publieke organisatie, en anderzijds in het licht van de pluriforme organisatie. De twee gemeenten hebben na de ambtelijke fusie een nieuwe hoofd van de nieuwe Werkorganisatie gekregen. Dit zijn situaties die wellicht sneller zullen ontstaan bij een publiek dan bij een private organisatie, gezien een private organisatie een 'eigenaar' kent en er wettelijk gezien niet gehandeld hoeft te worden naar democratie, maar de voorkeur van de managers en directeur. Een publieke organisatie functioneert in een politieke omgeving, waar om de zoveel jaar nieuwe directieleden en politiek bestuurders aangewezen worden voor bepaalde tijd. Het ontbreken van een bepaalde uniformiteit in het licht van de pluriforme organisatie impliceert dat 'de neuzen niet dezelfde kant op staan' en dat er nog sprake zou zijn van een Wassenaarse cultuur en een Voorschotenaarse cultuur.

5.2. Beleid

In IT BV. is te zien hoe het beleid structuren vormt voor de in- en uitsluitingsprocessen in de organisatie. Zo sluit het beleid aan bij het idee van een informele en commerciële organisatie, zo is het targetsysteem stimulerend voor de in- en uitsluitingsprocessen van de commerciële organisatie. Bijvoorbeeld door de targets inzichtelijk te maken heeft men aanknopingspunten voor de uitsluitingsprocessen in de dagelijkse realiteit. Daarnaast spelen de regels omtrent informele activiteiten en het selectieproces een rol. Expliciet diversiteitbeleid is niet te vinden, de rol van diversiteit en inclusie zit voornamelijk in de informele realiteit. Echter vormt het beleid wel structuren die de rol bepalen of ondersteunen.

In de literatuur werd verteld dat het hebben van gedeelde waarden en 'een cultuur' vaak als van belang werd gezien door management (Boessenkool, & Vermeulen 2014: 149-150). Managers zouden verschillende instrumenten en modellen toepassen om de situatie te veranderen.

Bij de Gemeente Duivenvoorde probeert het management juist verandering aan te brengen, in plaats van aansluiting te zoeken of hebben met de informele realiteit. Vanuit het management

probeert men de tegenstellingen tussen de twee Gemeenten te veranderen aan de hand van beleid. Zo heeft men de kernwaarden voor de werknemers van de organisatie gecreëerd, die een bepaalde gelijkheid uitstralen. Uit de literatuur hebben we geconstateerd dat dit pogingen van het management zijn om een bepaalde eenheid te creëren in een organisatie. Een missie, visie en kernwaarden zijn vaak een uitkomst van deze wens. Klaarblijkelijk vertoont het beleid zoals bijvoorbeeld is neergelegd in de concernplannen van de Werkorganisatie discrepanties met de werkelijkheid. Onder veel ambtenaren heerst nog het gevoel dat er verschillen zijn tussen Wassenaar en Voorschoten en dat deze verschillen in het uiterste geval de werkprocessen en samenwerking tussen de verschillende ambtenaren kunnen belemmeren.

Het officiële beleid zwijgt over het bestaan van twee verschillende groepen ambtenaren en schenkt ook geen aandacht aan de integratie van de twee groepen ambtenaren. Wat het beleid wel doet, is *het wegwerken van weeffouten* als doelstelling te formuleren. Dat lijkt in het licht van de wens van het organisatiemanagement om een eenheid uit te stralen logisch te verklaren. De integratie van de twee groepen is wel te vinden in het informele beleid. De personeelsvereniging speelt een belangrijke rol in de invulling hiervan. Tegelijkertijd zien we dat de deelname aan deze informele integratie-activiteiten afneemt. Het gegeven dat de deelname aan de activiteiten afneemt, en daarmee het belang dat wordt gezien in de deelname eraan, lijkt te suggereren dat de informaliteit van de organisatie, ingegeven door de ambtelijke fusie, langzaam vervangen wordt door formaliteit van de organisatie: de verzakelijking van de gemeente houdt in dat contact tussen collega's onpersoonlijker en anoniemer wordt. Het zakelijke of formele karakter van de Werkorganisatie is vastgelegd in beleid waar de Werkorganisatie wordt getypeerd als een *professionele* organisatie.

De 'ons-kent-ons' cultuur, waar sociale contacten en interpersoonlijke relaties een zeer belangrijke rol speelden, wordt vervangen door een cultuur van 'anonimiteit'. Dat betekent niet alleen dat collega's elkaar lang niet altijd kennen, maar ook dat de affiniteit met de gemeente niet meer een belangrijke rol speelt in de organisatie. Steeds meer, vooral jonge, ambtenaren hebben weinig affiniteit met de gemeente waar ze in werken.

In de poging van het management van de Werkorganisatie om de tegenstellingen tussen ambtenaren uit Wassenaar en Voorschoten weg te werken wordt gebruik gemaakt van het kleurensysteem. Het indelen op basis van kleuren die bepaald karakteristieken en competenties inhouden, vervangt de categorisatie van ambtenaren op andere wijzen zoals etniciteit, geaardheid, gender én Wassenaar of Voorschoten. Het kleurenschema is een overkoepelend mechanisme waar

andere verschillen er niet meer toe lijken te doen. Of je nu man of vrouw bent is irrelevant geworden als je allebei groen bent. Het gebruik van het kleurensysteem laat zien dat voorkeur wordt gegeven aan het consultancy discourse en niet aan het historically disadvantaged group discourse, welke in het licht van het afspiegelingsprincipe eerder wordt verwacht bij een publieke organisatie.

Door het beschouwen van diversiteit middels het kleurenperspectief verdwijnen andere vormen van diversiteit niet, maar door de internalisering van het kleurenperspectief lijkt de categorisatie op basis van kleuren een nieuwe vorm van diversiteit te vormen. Door de hele organisatie worden de kleurenverschillen in beschouwing genomen als het nu gaat om de vorming van projectgroepen (“Je moet ook niet rooie mensen bij elkaar zetten, dan wordt het ook een vechtpartij.”⁵²) of sociale contacten (“Ik kan niet zo goed omgaan met blauwe mensen.”⁵³).

Het contrast in het beleid tussen IT BV. en de Werkorganisatie Duivenvoorde sluit aan bij het verschil in de informele realiteit. Het management lijkt te proberen om de eenheid te verbeteren en inclusie te vergroten in de Werkorganisatie. In IT BV. ondersteunen de huidige structuren de bestaande in- en uitsluitingsprocessen. Er lijkt een sterke in-group te zijn. In de Werkorganisatie lijkt er geen sprake te zijn van een grote in-group. De realiteit in de ogen van werknemers en het beleid wat hierbij gevoerd wordt lijkt aansluiting te vinden en ook ten dele de betekenis en rol van diversiteit te bepalen.

5.3. Diversiteit

“Dus ja, dan vormt zo een cultuur zich. Of dat nou een positieve of negatieve cultuur is. Het is op een gegeven moment zo diep geworteld,. Dat wordt steeds overgedragen van medewerker op medewerker en iedereen krijgt de ongeschreven wetten die hier gelden mee. Mensen zien wat er gebeurt, hoe gaat het , wat kan niet, wat kan wel. Hoe kleeft je je hier, hoe gedraag je je hier. Ongemerkt sippelen die door.”⁵⁴

De informele realiteit die we IT BV. als informele organisatie en IT BV. als commerciële organisatie hebben genoemd vormen in- en uitsluitingsprocessen in dynamiek met de structuren van het aansluitende beleid. Deze in- en uitsluitingsprocessen hebben tot gevolg dat de leeftijd in de organisatie relatief laag is (een jonge organisatie) en de organisatie relatief ‘homogeen’ is, wat door werknemers voornamelijk geassocieerd werd met geloof. Diversiteit wordt met name gezien

⁵² Interview 26-04-2016 Teamleider

⁵³ Interview 26-04-2016 Teamleider

⁵⁴ Interview 29-4-2016 Oprichter

vanuit het historically disadvantage groups discourse. Dit zijn groepen die systematisch discriminatie hebben ondervonden op de werkvloer. In de meeste westerse landen worden deze groepen (zoals vrouwen, allochtonen, homo's etc.) beschermd door anti-discriminatiewetgeving.

In de Werkorganisatie Duivenvoorde lijkt men eerder te beredeneren vanuit de consultancy discourse. Volgen we het consultancy discourse dan wordt waarde gehecht aan eigenschappen zoals leiderschapstijl, uiterlijke kenmerken en persoonlijkheid (Thomas & Ely 1996). Door de tegenstellingen tussen de twee gemeenten lijkt het management de nadruk hebben proberen te leggen op eenheid door het creëren van een missie, visie en het inzetten van het kleurensysteem. Dit lijkt in realiteit niet de tegenstellingen weg te halen: men ervaart nog steeds de verschillen tussen de Gemeente Wassenaar en Voorschoten. Echter blijkt het wel de visie te bepalen op diversiteit in de organisatie. Werknemers van de Gemeente Wassenaar en Voorschoten zijn diversiteit steeds meer gaan associëren met kleuren. Het wordt dan ook beredeneerd als verder kijken dan het historically disadvantaged group discourse: in plaats van naar 'groepen' als allochtoon vs. autochtoon te kijken, kijkt men naar kleuren en of de kleuren in de organisatie passen.

De waarde van leeftijd

Ten behoeve van de vergelijking tussen IT BV. en de Werkorganisatie is de rol die leeftijd in de organisatie speelt interessant om te beschouwen. Het bleek dat aan leeftijd veel waarde werd gehecht bij beide organisaties. De werknemers van IT BV zien leeftijd als een van de betekenissen die wordt gegeven aan diversiteit. Vanuit het perspectief van IT BV als commerciële organisatie betekent dat een jonge leeftijd belangrijk wordt geacht om de aansluiting met de doelgroep te vinden en vanuit het perspectief van IT BV als informele organisatie betekent dat een jonge leeftijd gezien wordt als noodzakelijk voor het aangaan van sociale relaties met andere collega's en dat oudere collega's veel minder meedoen aan informele activiteiten. Leeftijd speelt eveneens bij de Werkorganisatie een belangrijke rol. Het management van de Werkorganisatie zet sterk in op verjonging van het personeelsbestand, met behulp van beleid en doelstellingen. Enerzijds is de vergrijzing van de Werkorganisatie aanleiding voor het management om waarde te hechten aan het aantrekken van jonge ambtenaren en anderzijds ervaren de ambtenaren jonge collega's als iets prettigs; ze zijn creatiever, gaan anders om met informatie en werken op andere manieren samen en de instroom van jongeren betekent een frisse wind door de Werkorganisatie. De gedachte dat jongeren vertegenwoordigd moeten zijn in de gemeente, volgens het afspiegelingsprincipe, is niet duidelijk naar voren gekomen. Jongere ambtenaren vormen hun eigen informele netwerk, waardoor op het informele gebied in- en uitsluiting plaatsvindt op basis van leeftijd.

De betekenis van diversiteit

Wij stelden dat de betekenis die men geeft aan diversiteit, bepalend is voor de rol die diversiteit speelt in de organisatie. In de theorie is een onderscheid gemaakt tussen het consultancy discourse, waar waarde wordt gehecht aan leiderschapsstijl, uiterlijke kenmerken en persoonlijkheid, en het historically disadvantaged groups discourse, waar de focus ligt op groepen die in het verleden systematische discriminatie hebben ondervonden op de werkvloer (Thomas & Ely 1996; Hays-Thomas 2004; Linneham & Konrad 1999). Het gebruik en de internalisering van het kleurensysteem door de ambtenaren van de Werkorganisatie, waar individuen op basis van karakteristieken en competenties in kleuren worden ingedeeld, laat zien dat het consultancy discours de boventoon voert bij de Werkorganisatie. Het kleurensysteem lijkt een instrument te zijn om meer uniformiteit te bewerkstelligen in de organisatie. Het fungeert als het ware als een overkoepelend mechanisme dat de andere verschillen (i.e. diversiteitskarakteristieken) irrelevant maakt. Dat de betekenis die aan diversiteit in de Werkorganisatie wordt gegeven bepaald wordt door het kleurensysteem verklaart ook de geringe rol die diversiteitskarakteristieken als etniciteit, culturele achtergrond en geaardheid heeft in beleid en in de informele realiteit van de werknemers. Dat wel relatief veel waarde wordt gehecht aan leeftijd kan in eerste plaats worden gezien als een direct gevolg van vergrijzing. Het gevolg voor de Werkorganisatie hiervan is dat het afspiegelingsprincipe niet als belangrijk wordt gezien, terwijl wel een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel leeft bij de ambtenaren. Dat verantwoordelijkheidsgevoel krijgt wel bijval door bijvoorbeeld de participatiewet, maar dat is dan ook beleid dat verplichtingen vanuit de Rijksoverheid voor de Werkorganisatie met zich meebrengt.

De betekenis die aan diversiteit wordt gegeven bij IT BV verschilt van die van de Werkorganisatie omdat het meer lijkt te passen op het historically disadvantaged groups discours: cultuur & 'geloof'. 'Geloof' wordt gedefinieerd als alle mogelijke vormen van levensovertuiging. Geloof wordt met name geassocieerd met geen alcohol drinken en allerlei vormen van 'anders' zijn dan de in-group. Zoals bijvoorbeeld het niet hebben van een voorkeur voor het uitdragen van succes. Omdat het belang van het uitdragen van succes en het aanwezig zijn op informele activiteiten (die geassocieerd worden met alcohol) dermate groot is volgens werknemers, vindt er uitsluiting plaats. Deze uitsluiting wordt verwoordt als het 'niet passen' bij 'de cultuur' van IT bv.: informeel, commercieel en dynamisch.

We begonnen deze thesis met de stelling dat diversiteit vele vormen en kleuren aanneemt. Wat diversiteit is, wordt bepaald door de context. In deze thesis hebben wij gekeken naar twee van deze contexten: die van een publieke organisatie en die van een private organisatie. Diversiteit is een complex concept dat op verschillende wijzen uiting krijgt. We hebben gekeken naar diversiteit in

relatie tot in- en uitsluiting. De betekenis van diversiteit hebben te maken met de in- en uitsluitingsprocessen die in grote mate worden bepaald door de organisatiecultuur van die organisatie. We hebben gezien dat organisatiecultuur niet een geïsoleerd en onveranderlijk complex is van waarde dat een organisatie wilt uitdragen, maar dat de organisatiecultuur een uitkomst is van de verschillen en overeenkomsten tussen fictie en realiteit, en het formele en het informele in de organisatie (Parker 2000:1).

Wat kunnen een publieke en commerciële organisatie van elkaar leren?

In de conclusie komen twee belangrijke tegenstellingen naar voren tussen de publieke en commerciële organisatie. Ten eerste is binnen de Werkorganisatie Duivenvoorde de leeftijd relatief hoog, terwijl in IT bv. de leeftijd relatief laag ligt. Ten tweede werd de Werkorganisatie Duivenvoorde beschreven als een formele, pluriforme organisatie terwijl IT bv. werd beschreven als informeel met een geringe scheiding tussen werk en privé.

Uit deze tegenstellingen kunnen, los van de intrinsieke motivatie van de organisaties om dit te veranderen, leerpunten worden getrokken.

Beide organisaties ondervinden problemen met het aantrekken van oudere dan wel jongere werknemers. Een oplossing voor het vinden van jongeren zou zijn het gebruik maken van netwerkrecruitment, zoals IT bv. dit doet. Het aantrekken van oudere werknemers binnen IT bv. zou te maken kunnen hebben met een gebrek aan een 'in-group' van oudere werknemers. Wellicht wanneer er meerdere oudere werknemers tegelijkertijd aangenomen zouden worden, zou het de grote in-group aan jongere werknemers kunnen compenseren. Echter neemt dit nog niet weg dat er geen scheiding ontstaat, wat we kunnen leren van de Werkorganisatie, waar jongeren hun eigen informele netwerken in de organisatie hebben gevormd.

Dit brengt ons op de tweede tegenstelling. De organisatie van IT bv. heeft een sterke in-group, versterkt door beleid omtrent informele activiteiten. De Werkorganisatie Duivenvoorde zou hieruit mee kunnen nemen dat het van belang is om te investeren in informele mogelijkheden voor werknemers om met elkaar te netwerken. Dit zou versterkend kunnen werken voor de in-group. Wel zou het van belang zijn om iets te organiseren dat de scheiding tussen levensface, zoals dit in IT bv. werd genoemd, te overstijgen. Dit gezien de informele activiteiten een uitsluitingsproces vormde in de organisatie. Het is dus belangrijk met deze activiteiten om rekening te houden met beide leeftijdsgroepen. Om tot de beste oplossing te komen is het van

belang om vanuit de realiteit van de medewerkers te redeneren en tot een activiteit te komen die voor beide leeftijdsgroepen werkt.

Literatuur

Algemene Bestuursdienst

- 2013 Talent naar de top: op naar 30% vrouwen in de top van de Rijksdienst.
<http://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2013/10/08/talent-naar-de-top>. Geraadpleegd op 17 december 2015

Berkhout, A., G.H.J. Homburg & R.C. van Waveren

- 1996 Bereik en effecten WBEAA. Eindrapport. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag: Vuga

Boeije, H.

- 2010 Analysis in qualitative research. Sage publications.

Boessenkool, J. & J. Vermeulen

- 2014 Organisational culture: a concept's strenghts and weakness. Utrecht: ISOR

Braun D. & J. Kramer

- 2015 De Corporate Tribe. Vakmedianet.

Cameron, C.

- 2006 Geographies of welfare and exclusion: Social Inclusion and Exception. Progress in Human Geography 30(3):396-404

Campbell, A.

- 2000 Cultural identity as a social construct. *Intercultural Education*, 11(1), 31-39.

Christensen, R. K., & Wemlinger, E.

- 2009 Diversity and Judicial Efficiency: An Examination of Federal Appellate Court Decisions. In *Paper at 67th Annual Midwest Political Science Association Conference*.

Cox, T.

- 1991 The Multicultural Organization. *The Executive*, 5(2): 34-47

DeWalt, K.M. and B.R. DeWalt

- 2011 Participant observation: A guide for fieldworkers. Rowman Altamira

Diversiteit in bedrijf

- 2015 Wat is het Charter Diversiteit? <http://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/wat-is-het-charter-diversiteit/>, geraadpleegd op 3 december 3 2015

Francis. P.

- 1997 Social Captial, Civil Society and Social Exclusion, in Kothari, Uma and Martin Minouge (eds). *Development Theory and Practice: Critical Perspectives*. Hampshire: Palgrave

Frouws, B. and B.J. Buiskool

- 2010 Diversiteitsbeleid in internationaal perspectief: een internationaal vergelijkend onderzoek naar diversiteitsbeleid in de publieke sector

- Gemeente Amsterdam
 2016 Omgaan met verschillen. <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/sociaal/onderwijs-jeugd-zorg/diversiteit/>, geraadpleegd op 14 juni 2016
- Gemeente Rotterdam
 2015 Integratie 010. Integratienota juni 2015
http://www.rotterdam.nl/Clusters/Maatschappelijke%20ontwikkeling/Document%20015/PDC/Integratienota_010.pdf, geraadpleegd op 14 juni 2016
- Gemeente Utrecht
 2010 Utrecht: sterk door diversiteit. Diversiteitsagenda 2010-2014.
https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/test/PDF/Advies_Saluti.Sterkd oordiversiteit02.2010.pdf, geraadpleegd op 14 juni 2016
- Hays-Thomas
 2004 Why Now? The contemporary focus on managing diversity. The psychology and management of workplace diversity, 3-30
- Jackson, C.
 1999 Social Exclusion and Gender: Does One Size Fit All? The European Journal of Development Research 11(1): 125-146
- Jonkers
 2002 Diskwalificatie van wetgeving: de totstandkoming en uitvoering van de Wet bevordering evenredige arbeidsdeelname allochtonen (Wbeaa). Maklu
- Knegtmans, R.
 2010 Diversiteit als uitdaging: de zin en onzin van divers talent. Amsterdam: Boom Uitgevers
- Linde, C.
 2001 Narrative and social tacit knowledge. Journal of knowledge management, 5(2), 160-171
- Linneham and Konrad
 1999 Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. Journal of management inquiry 8(4):399
- Martin, J.
 1992 Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York, Oxford University Press.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L.
 1996 Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Ministerie van Algemene Zaken
 2007 Samen werken, samen leven. Beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV 2007-2011.
- Modood, T., Berthoud, R., Lakey, J., Nazroo, J., Smith, P., Virdee, S., & Beishon, S.
 1997 Ethnic minorities in Britain: diversity and disadvantage (No. 843). Policy Studies Institute.

- Monitor Diversiteit en Integratie Utrecht
 2010 Monitor Diversiteit en Integratie Utrecht. <http://www.utrecht.nl/utrechts-onderzoek-en-cijfers/publicaties-2010/diversiteit-en-integratie/>. Geraadpleegd op 22 januari 2016
- O'Brien, M. and Sue Penna
 2007 Social Exclusion in Europe: Some Conceptual Issues. *International Journal of Social Welfare* 2007(16):1-9
- O'Reilly, D.
 2005 Social Inclusion: A Philosophical Anthropology 1. *Politics*, 25(2), 80-88.
- Parker, M.
 2000 *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. Sage
- Prasad, Pushkala, with Judith K. Pringle and Alison M. Konrad
 2006 Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges. *In Handbook of Workplace Diversity*. Alison M. Konrad, Pushkala Prasad and Judith K. Pringle, eds. Pp. 1-11. London: Sage Publications Ltd
- Rawal, N.
 2008 Social Inclusion and Exclusion: A Review. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology* 2:161-180
- Rijksoverheid
 2016 Start campagne arbeidsmarktdiscriminatie. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/05/31/start-campagne-arbeidsmarktdiscriminatie>. Geraadpleegd op 15 juni 2016
- Roberson, G. M.
 2006 Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group Organization Management*,
- SER
 2009 Diversiteit in het personeelsbestand, publicatienummer 2009/03. Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- Shell Diversity and Inclusion
 2010 Diversity and Inclusion at Shell. <http://www.shell.com/content/dam/shell/static/aboutshell/downloads/who-we-are/diversity-inclusionbrochure2010.pdf>. Geraadpleegd op 23 december 2015
- Theloessen, T.
 2008 Culturele diversiteit als sleutel tot succes? Masterthesis Psychologie van Arbeid en Gezondheid in Organisaties, Universiteit Utrecht.
- Thomas, D.A. and R.J. Ely
 1996 Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review* 74(5):79
- van Kleef, D. D.
 2011 Diversiteit en prestaties: een experimenteel onderzoek naar de effecten van diversiteit.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C.
 2007 Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.

Van Noort & Pelgröm

2008 Op zoek naar de kracht van verschil. Verkenning naar diversiteitsbeleid bij provincies en grote gemeenten. Utrecht: FORUM

Weitman, S. R.

1970 Intimacies: Notes toward a theory of social inclusion and exclusion. *European Journal of Sociology*, 11(02), 348-367.

Bijlage 1: Samenvatting *Diversiteit en insluiting in IT bv.*

We hebben ons gericht op de volgende hoofdvraag: **Wat is de betekenis van diversiteit in organisaties op de werkvloer en in het beleid? Wat is de rol van diversiteit en inclusie in organisatie op de werkvloer en in het beleid?**

Drie perspectieven op IT bv.

Aan de hand van 18 interviews met de werknemers, participerende observatie en bedrijfsanalyse van onder andere het bedrijfsreglement wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. We hebben uit het onderzoek drie perspectieven op de organisatie gediffundeerd:

- 1.) IT bv. als commerciële organisatie getypeerd door een focus op targets, omzet, competitie en tijdsdruk.
- 2.) IT bv. als informele organisatie getypeerd door een nadrukkelijk belang van sociaal kapitaal, wat zich uit in het belangrijk vinden van informele activiteiten.
- 3.) IT bv. als dynamische organisatie getypeerd door hoogverloop en veranderende werkprocessen.

De commerciële organisatie

In het targetsysteem en de bijbehorende competitie zit een uitsluitingsproces binnen de organisatie. Men geeft aan dat collega's die geen energie halen uit targets en scoren, niet binnen de organisatie zouden passen. Ook zou de plek op de ranglijst bepalen hoe men zich voelt in de organisatie. Tevens hoe andere collega's zich voelen richting de werknemer. Hierop aanvullend dient men successen te delen, om gezien te worden en respect te krijgen. Wanneer men dit niet doet zou dit ook voor een bepaalde uitsluiting kunnen zorgen. Wel hoeft men niet perse boven aan de factsheet te staan om insluiting te ervaren. Zoals genoemd kan sociaal kapitaal voor een bepaalde insluiting zorgen, ook al staat men wat aan de lage kant op de factsheet. Dit heeft te maken met het perspectief IT bv. als informele organisatie.

De informele organisatie

De informele activiteiten zorgen voor in- en uitsluitingsprocessen in de organisatie. Wanneer men niet aan de borrels en informele activiteiten mee doet, zou men minder een band hebben met de collega's. Dit reflecteert op de werkprocessen. Er wordt dan ook aangegeven door werknemers

dat ze dan het teamgevoel missen. Een band met collega's wordt als belangrijk ervaren voor het werkproces. De uitsluiting van IT bv. als commerciële organisatie komt tevens terug. Het delen van successen wordt op de borrels gedaan. Zo zijn deze twee processen met elkaar verweven. Echter geldt dit uitsluitingsproces niet voor werknemers die al langere tijd in de organisatie zitten en hun eigen dynamiek hebben gevonden, het zou met name gelden voor 'nieuwkomers' in de organisatie.

De dynamische organisatie

Werknemers die de organisatie verlaten zouden meestal aangeven hebben dat IT BV. té commercieel was. Huidige werknemers zagen vaak dat de werknemers die de organisatie verlieten niet goed scoorden en maar ook niet goed meedraaiden op sociaal niveau.

Beleid

De in- en uitsluitingsprocessen die naar voren komen in de perspectieven worden ondersteund door de structuren van het beleid:

De competitie wordt ondersteund door het beleid. Het inzichtelijk maken van de resultaten biedt structuren voor in- en uitsluitingsprocessen, men kan namelijk zien wie boven en onderaan staat. Tevens zorgt het beloningssysteem en de doorgroeimogelijkheden voor ondersteuning voor meer focus en druk op targets halen en omzet draaien. Het beleid bepaalt niet per definitie dat er in- en uitsluiting is. Dat is de realiteit van de werknemers.

De structuren van het beleid ondersteunen ook de in- en uitsluitingsprocessen van IT bv. als informele organisatie. Wellicht dat de overgang van een verplichte naar een niet verplichte borrel een scheiding heeft veroorzaakt. Het voorheen verplichte karakter lijkt nog te leven in onder de werknemers. Niet deelnemen aan informele activiteiten lijkt een gedeeltelijke uitsluiting tot gevolg te hebben.

Het selectieproces is een factor in het beleid die bepalend is voor de samenstelling van de organisatie. In de paragraaf over informele activiteiten werd al aangegeven dat werknemers voorkeur zouden hebben werknemers met wie ze 'op een lijn zitten'. Wellicht is dit terug te zien in de selectie: met name komen mensen via het netwerk van eigen werknemers binnen. Ook wordt er geselecteerd op hoe 'commercieel' een werknemer is. Dus hoe graag werkt iemand met targets, is iemand competitief.

De betekenis van diversiteit

De betekenis die werknemers aan diversiteit geven zorgt vervolgens dat via deze in- en uitsluitingsprocessen een bepaalde in- en outgroup ontstaat. Met name twee categorieën van diversiteit kwamen naar voren in de interviews. De betekenis van leeftijd en de betekenis van geloof. Leeftijd werd hierbij geassocieerd van het hebben van affiniteit zowel met werknemers als met de doelgroep. Geloof werd gedefinieerd als verschillende levensovertuigingen en het niet drinken van alcohol. Ook werd het hebben van voorkeur voor gedrag dat niet bij IT bv. zou passen genoemd, zoals het niet hebben van een voorkeur voor het delen van succes.

In het kort antwoord op de hoofdvraag: (1) Wat is de betekenis van diversiteit in organisaties op de werkvloer en in het beleid? (2) Wat is de rol van *diversiteit en inclusie* in organisatie op de werkvloer en in het beleid? (2) De rol van diversiteit in IT bv. is verweven met de informele realiteit met werknemers en de structuren van het beleid. De informele en commerciële organisatie vanuit het perspectief van de werknemers zorgen voor in- en uitsluitingsprocessen. Het beleid vormt structuren. Samen bepalen deze uitsluiting van met name mensen met een hogere leeftijd en mensen met een ander geloof. **(1)** Dit wordt bepaald door assumpties waarmee betekenis wordt gegeven aan leeftijd en geloof. Deze assumpties zijn van waar voor de informele en commerciële organisatie. Bijvoorbeeld: een lage leeftijd is belangrijk, omdat men affiniteit met de doelgroep dient te verkrijgen en die affiniteit is belangrijk om te scoren. Scoren is belangrijk om bij de groep te horen, want scoren leidt tot respect. Tevens wordt het gestimuleerd door beleid: scoren leidt tot een bonus. Op deze manier is diversiteit verweven met in- en uitsluitingsprocessen.