



Diversiteit in het MKB Rotterdam

TEGEN WELKE KNELPUNTEN LOPEN ZIJ AAN?

Joëlle Franken | 2496291 | 18-1-2018 | Nextworker
Seyit Yeyden | Beatriz Roman Garcia

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt het onderzoeksrapport over de knelpunten die MKB bedrijven in regio Rotterdam ervaren bij het invulling geven aan diversiteit in hun personeelsbestand. Mijn naam is Joëlle Franken, Afgestudeerstudent Human Resource Management bij Fontys Hogescholen in Eindhoven. Het afgelopen halfjaar heb ik stage gelopen bij Nextworker. Ik heb hier al ontzettend veel mogen leren en HR praktijk ervaring op mogen doen. Ik kijk uit naar het komende halfjaar waarin ik hoop af te studeren bij Nextworker.

Ik wil graag Seyit Yeyden in het bijzonder bedanken voor het opnemen van mij in zijn team en voor de tips en vakinhoudelijke kennis die hij mij heeft meegegeven. Daarnaast wil ik Yvette Huijsmans bedanken voor het ter beschikking stellen van de gegevens van het ledenbestand van MKB Rotterdam en voor de evenementen die ik bij heb mogen wonen. Alice Odé en Ferhat Akyüz wil ik graag bedanken voor het delen van hun deskundigheid op het gebied van diversiteit. Alle MKB bedrijven wil ik bedanken voor hun deelname aan het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier.

Joëlle Franken

Rotterdam, 17 januari 2017

Samenvatting

De samenstelling van de samenleving wordt steeds meer divers en dit heeft invloed op de arbeidsmarkt en de personeelsbestanden van organisaties. Ook wordt de arbeidsmarkt steeds krappere waardoor de aandacht voor diversiteit in organisaties toeneemt. De stichting van de Arbeid is een project gestart om diversiteit op de werkvloer te verhogen. De rol van Nextworker in het project is om MKB ondernemers te helpen bij het afstemmen van de vraag en aanbod naar divers personeel. Daarnaast bieden zij ondersteuning bij het werving- en selectieproces, coaching en nazorg. Het is voor Nextworker relevant om te weten hoe MKB bedrijven momenteel invulling geven aan diversiteit in hun personeelsbestand en tegen welke knelpunten zij hierbij aanlopen. Met deze kennis kan Nextworker haar diensten afstemmen op de diversiteitsvraag van MKB bedrijven. De probleemdefinitie van dit onderzoek luidt:

“Welke knelpunten ervaren MKB bedrijven in regio Rotterdam bij het invulling geven aan de dimensies van diversiteit in hun personeelsbestand?”

Het praktijkonderzoek dat heeft plaatsgevonden betreft kwantitatief onderzoek in de vorm van enquêtes. Dit heeft in kaart gebracht dat het meest ervaren knelpunt bij het invulling geven aan diversiteit is dat de MKB bedrijven moeite hebben met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen. Ook geeft een deel aan dat zij weinig kennis hebben over het invulling geven aan diversiteit en dat zij niet bewust zijn van de meerwaarde hiervan. De knelpunten die de MKB bedrijven ervaren zijn verschillend per branche. Tevens blijkt dat de huidige invulling aan diversiteit, de behoefte aan ondersteuning en de doelgroep waarmee de bedrijven de diversiteit willen verhogen verschillend is per branche. Het onderzoek brengt ook in kaart wat de invloed van de organisatiecultuur, karakter van het klantenbestand en persoonlijke overtuiging t.a.v. de invulling aan diversiteit is.

In dit rapport zijn geen aanbevelingen opgenomen omdat deze gepresenteerd zullen worden in de adviespresentatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1 Samenstelling van de samenleving	5
1.2 Meer diversiteit op de arbeidsmarkt	5
1.3 Krappe arbeidsmarkt	5
1.4 Meer diversiteit op de afzetmarkt	6
1.5 Omgaan met diversiteit	6
1.6 Project Diversiteit in bedrijf	6
1.7 Nextworker	7
1.8 Het onderzoek	7
1.8.1 Aanleiding tot praktijk-onderzoek	7
1.8.2 Onderzoeksmethode	7
1.9 Hoofd- en deelvragen	7
1.10 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Soort zoekt soort	9
2.2 Stereotypen, vooroordelen, discriminatie	9
2.3 Discriminatie op de werkvloer	10
2.4 Direct en indirect onderscheid	10
2.5 Positieve discriminatie	11
2.6 Definitie van diversiteit	11
2.7 Diversiteitsbeleid	12
2.8 Inclusie	13
2.9 Kritische succesfactoren	14
2.10 Meerwaarde van een divers personeelsbestand	15
2.11 Samenvatting theoretisch kader	16
3. Conceptueel model	17
3.1 Uitleg conceptueel model	17
4. Methodische verantwoording	18
4.1 Type onderzoek	18
4.2 Procedure en respondenten	18
4.3 Meetinstrumenten	19
4.4 Analyses	21

5. Resultaten	22
5.1 Kenmerken respondenten	22
5.2 Huidige invulling aan diversiteit	22
5.3 Karakter van het klantenbestand	26
5.4 Organisatiecultuur	27
5.4.1. Aanwezige talent gezien en benut	27
5.4.2 Verschillen waarden	28
5.4.3. Maatregelen vooroordelen	28
5.4.4. Gemiddelde organisatiecultuur	29
5.4.5. Draagvlak	30
5.5 Persoonlijke overtuiging t.a.v. diversiteit	30
5.5.1. Meerwaarde	30
5.5.2. Afspiegeling van de samenleving	30
5.6 Knelpunten bij invulling aan diversiteit	31
5.7 Behoeftes aan ondersteuning	32
6. Conclusie	33
6.1 Beantwoording hoofdvraag	33
6.2 Beantwoording deelvragen	33
7. Discussie	36
7.1 Zwakke punten	36
7.2 Betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid, validiteit	37
7.3 Innovatieve waarde	37
Literatuurlijst	38
Bijlages	40
1. Codeboom	40
2. Diversiteit verhogen doelgroep en branche	41

1. Inleiding

De aandacht voor diversiteit in organisaties groeit. Het verhogen van de diversiteit in de personeelssamenstelling kan namelijk meerwaarde hebben voor organisaties (Rijksoverheid, z.j.). Daarnaast zijn werkgevers steeds vaker genoodzaakt om diverse werknemers in hun personeelsbestand op te nemen. Dit heeft verschillende oorzaken.

1.1 Samenstelling van de samenleving

De eerste oorzaak is dat de samenstelling van de Nederlandse samenleving steeds meer divers wordt. De Nederlandse samenleving laat volgens onderzoek van VNG (2017) een toename zien in culturele diversiteit. De trend van de afgelopen vijftig jaar, waarbij meer mensen immigreren dan emigreren, zet zich voort. Door verandering in herkomst van immigranten stijgt de diversiteit van de allochtone bevolking. Immigranten nemen onder andere hun eigen godsdienst en cultuur mee. De samenstelling van de samenleving verandert ook door de vergroening en vergrijzing van de samenleving (VNG, 2017). De toename van ouderen in de samenleving wordt vergrijzing genoemd (VGN, 2017). De relatieve afname van jongeren uit de samenleving door een dalend geboortecijfer en/of door migratie naar elders wordt ontgroening genoemd (Ouderen arbeid, z.j.). De ontgroening en vergrijzing van de samenleving zorgt ervoor dat de gemiddelde leeftijd van de bevolking toeneemt. Daarnaast heeft de individualisering van de samenleving ook invloed op de toename in diversiteit.

Individualisering verwijst naar een ontwikkeling die wordt gekenmerkt door het losser worden van bindingen of verzelfstandigen van individuen ten opzichte van de groep en het wegvallen van restricties (Oomes et al., 2014). Algemeen gedeelde ideeën over de levensloop verliezen hierdoor hun bindende karakter en burgers zijn meer in staat om hun individuele voorkeuren te volgen. Eigen verantwoordelijkheid, zelfontplooiing, autonomie, eigen keuze en eigen regie zijn kernwoorden bij de individualisering (Kooiker & Hoeymans, 2014). Het one-size-fits-all principe wordt steeds minder toepasbaar en hierdoor wordt er meer aandacht gevraagd voor de diversiteit in voorkeuren en behoeften van individuen

1.2 Meer diversiteit op de arbeidsmarkt

De samenstelling van de samenleving wordt steeds meer divers en dit heeft invloed op de arbeidsmarkt en de personeelsbestanden van organisaties. De arbeidsmarkt wordt hierdoor ook meer divers. Uit demografische studies blijkt namelijk dat door vergrijzing, ontgroening, migratie en emancipatie ouderen, allochtonen, gehandicapten en vrouwen een steeds groter deel van de beroepsbevolking gaan vormen (Radboud, 2017).

1.3 Krappe arbeidsmarkt

De aandacht voor diversiteit in organisaties groeit doordat de arbeidsmarkt steeds krapper wordt. De ontgroening en vergrijzing van de samenleving zorgt ervoor dat de gemiddelde leeftijd van de bevolking toeneemt. Uit onderzoek van VGN (2017) blijkt dat het aantal personen ouder dan 65 jaar stijgt ten opzichte van het werkende deel van de bevolking. Efficiënt en effectief gebruik maken van de beschikbare mensen op de arbeidsmarkt is daarom van groot belang voor werkgevers. Zij kunnen het zich haast niet veroorloven om groepen uit te sluiten en zijn hierdoor genoodzaakt om diverse werknemers in hun personeelsbestand op te nemen. Werkgevers komen op de huidige krappe arbeidsmarkt eerder tegemoet aan bij de

werknemers levende wensen om te voorkomen dat deze elders hun heil gaan zoeken (ESB, 2000). Als organisaties groepen uitsluiten en niet inspelen op de wensen en de behoeften van potentiële en huidige medewerkers, kan het moeilijk zijn om de omvang en de kwaliteit van het personeelsbestand op peil te houden (SER, 2009).

1.4 Meer diversiteit op de afzetmarkt

Uit onderzoek van SER (2009) blijkt dat steeds meer organisaties zich realiseren dat zij hun klanten effectiever kunnen bedienen wanneer hun personeelsbestand een afspiegeling vormt van de hedendaagse samenleving. Volgens onderzoek van De Vries et al. (2005) is de afzetmarkt in de afgelopen decennia meer divers en pluriformer geworden en vraagt dit van organisaties een andere klantbenadering. Dit onderzoek duidt aan dat het helpt om hierbij personeel in dienst te hebben dat kennis heeft van die afzetmarkten en de wensen en de behoeften van de afnemers.

1.5 Omgaan met diversiteit

Om als organisatie het beste uit werknemers te halen en om in te spelen op de behoeften van de klant, is het belangrijk rekening te houden met hun individuele situatie, met de verschillen tussen mensen, met diversiteit (De Vries et al., 2005). Het is echter niet altijd makkelijk om samen te werken met mensen die verschillend zijn grootgebracht, andere waarden en normen hebben meegekregen, andere communicatiestijlen hanteren en andere opvattingen hebben. Deze verschillen kunnen volgens Mireille (2007) leiden tot conflicten en communicatieproblemen. Ook kunnen er vooroordelen heersen over doelgroepen die de keuze voor divers personeel beïnvloeden (Rijksoverheid, z.j.). Echter kan een organisatie leren omgaan met verschillen door middel van inclusie. Een organisatie dient te zorgen voor een inclusieve werkcultuur. Volgens de academie voor Organisatie en Cultuur (2017) betekent dit: “Een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut, waar verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van zijn of haar ‘andersheid’ impliciet of expliciet wordt buitengesloten”. Wanneer diversiteit en inclusie op een goede manier worden ingericht binnen de organisatie, kan dit meerwaarde opleveren voor organisaties. Zo blijkt uit onderzoek van Sociaal Economische Raad (2009) dat het zorgt voor het binden en boeien van werknemers, het aantrekken van talenten, innoverende en creatieve teams, een bredere klantengroep en uiteindelijk ook meer winst en omzet.

1.6 Project Diversiteit in bedrijf

Het project Diversiteit in bedrijf is een initiatief van de Stichting van de Arbeid gericht op het stimuleren van diversiteit op de werkvloer. De komende tijd focust Diversiteit in bedrijf zich voornamelijk op de diversiteit binnen grote organisaties. Ook bij de MKB bedrijven wil men diversiteit onder de aandacht brengen. Hiertoe is een project gestart bij MKB organisaties per regio. Het project wil binnen het MKB diversiteit agenderen, inzicht krijgen in de mate waarin diversiteit wordt beschouwd als toegevoegde waarde en de instroom van diversiteitsgroepen bevorderen.

Om deze doeleinden te realiseren, start Diversiteit in bedrijf in de eerste helft van 2017 een pilot getiteld “Diversiteit in het MKB”. De pilot wordt uitgevoerd in Rotterdam en Eindhoven. Het hoofddoel is om een effectieve strategie te ontwikkelen die diversiteit in het MKB bevordert en nauw aansluit op de werkwijze en cultuur binnen deze sector. Voor de uitvoering is de Stichting van de Arbeid een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met de organisatie

Nextworker. Nextworker is actief op het vlak van diversiteit en arbeidsbemiddeling en beschikt over een breed netwerk binnen het MKB in Rotterdam en Eindhoven. Nextworker is een van de organisaties die in de gelegenheid is gesteld om een inschrijving in te dienen voor de uitvoering van de Pilot Diversiteit in MKB.

1.7 Nextworker

Nextworker is een bedrijf dat is opgericht in 2013. Het richt zich op het versterken van MKB ondernemingen op het gebied van innovatie, groei en internationaliserings-ambities (Nextworker, 2017). Dit doet Nextworker onder andere door getrainde en net afgestudeerde kandidaten te detacheren en te plaatsen bij ondernemingen. Daarnaast biedt het diensten aan op het gebied van: werving, selectie, training, advies en projectontwikkeling.

De rol van Nextworker in het project Diversiteit in bedrijf is MKB ondernemers helpen met het afstemmen van de vraag en aanbod naar divers personeel. Zij bieden daarin ondersteuning bij het werving en selectieproces en de coaching en nazorg. Ook bieden zij MKB-ondernemers praktische ondersteuning bij het wegwijs maken in specifieke regelgeving, subsidies, beleidskaders en andere bestaande mogelijkheden. Ze bieden de MKB-ondernemers ondersteuning op maat voor de integratie en inclusie van talent uit diverse doelgroepen en HR vraagstukken in de breedste zin.

1.8 Het onderzoek

1.8.1. Aanleiding tot praktijk-onderzoek

Om de MKB-ondernemers zo goed mogelijk van dienst te zijn, is het voor Nextworker relevant om te weten hoe deze bedrijven momenteel invulling geven aan diversiteit in hun personeelsbestand en tegen welke knelpunten zij hierbij aanlopen. Hierdoor is Nextworker namelijk in staat om hun diensten af te stemmen op de diversiteitsvraag van MKB ondernemers. Het kennisdoel van dit onderzoeksrapport is inzicht krijgen in de knelpunten die MKB bedrijven ervaren bij het invulling geven aan de diversiteitsdimensies in hun personeelsbestand. Aan de hand van de inzichten die tijdens dit onderzoek worden opgedaan, zal er advies worden gegeven over een strategie voor Nextworker om diversiteit in het MKB te bevorderen. Dit is het praktijkdoel van het onderzoeksrapport.

1.8.2. Onderzoeksmethode

Het onderzoek dat zal worden uitgevoerd betreft kwantitatief onderzoek op basis van enquêtes. De onderzoekspopulatie betreft alle MKB bedrijven met meer dan 100 medewerkers in regio Rotterdam die lid zijn van MKB Rotterdam. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek is gelijk aan de doelgroep de pilot “Diversiteit in het MKB”. Echter is er een afbakening in aantal medewerkers toegevoegd. Gekozen is voor de afbakening van bedrijven met meer dan 100 medewerkers omdat uit praktijk blijkt dat zij vaak een HR beleid hebben. Een HR beleid kan meer inzicht geven in de mate van diversiteit in het personeelsbestand en de in-door-uitstroom hiervan. De enquêtes worden met het officiële e-mailadres van MKB Rotterdam verzonden naar de onderzoekspopulatie.

1.9 Hoofd- en deelvragen

Dit onderzoek zal antwoord geven op de hoofdvraag: “Welke knelpunten ervaren MKB bedrijven in regio Rotterdam bij het invulling geven aan de dimensies van diversiteit in hun personeelsbestand?”

De deelvragen die tijdens dit onderzoek aanbod komen zijn:

- Hoe geven MKB bedrijven momenteel invulling aan de dimensies van diversiteit in hun personeelsbestand?
- Hoe zouden MKB bedrijven invulling willen geven aan de dimensies van diversiteit in hun personeelsbestand?
- Wat zien MKB bedrijven als meerwaarde van een divers personeelsbestand?
- Welke invloed hebben de branche, karakter van het klantenbestand, de organisatiecultuur en de persoonlijke overtuiging op het invulling geven aan diversiteit bij MKB bedrijven?

1.10 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport bestaat uit een verschillende hoofdstukken. Na de inleiding volgt het Theoretisch Kader. In dit hoofdstuk zal er in worden gegaan op relevante wetenschappelijke artikelen die het onderzoek ondersteunen. Eerst wordt er ingegaan op de sociale identiteits- en zelfcategorie theorie. Vervolgens wordt uitgelicht hoe stereotypen, vooroordelen en discriminatie vorm krijgen in de beroepspraktijk. Daarna worden er verschillende definities van diversiteit behandeld en wordt duidelijk welke definitie er in dit rapport gehanteerd wordt. In de paragrafen daarna worden de definitie en de kritische succesfactoren van diversiteitsbeleid uitgelicht. Tot slot van het theoretisch kader, wordt de meerwaarde van diversiteit besproken. Hierna volgt het hoofdstuk Conceptueel Model. In dit hoofdstuk worden de verschillende variabelen schematisch weergegeven in een conceptueel model. In het hoofdstuk Methodische Verantwoording wordt omschreven hoe het praktijkonderzoek is uitgevoerd en hoe er is toegewerkt naar betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid. Daarna volgt het hoofdstuk Resultaten. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête uiteengezet en geanalyseerd. In het hoofdstuk Conclusies, worden de resultaten geïnterpreteerd en er wordt hiermee antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. In het laatste hoofdstuk Discussie komen zwakke punten van het onderzoek ter sprake en worden er tips gegeven voor een vervolgonderzoek. In de Literatuurlijst staan alle gebruikte bronnen en in bijlagen staan de uitgebreide antwoorden op de enquête.

2. Theoretisch kader

Diversiteit is een ruim begrip dat door onderzoekers verschillend wordt omschreven. In dit hoofdstuk worden een aantal van deze definities behandeld en wordt bepaald welke definitie in dit rapport wordt gehanteerd. Het voeren van diversiteitsbeleid kan een grote meerwaarde hebben voor organisaties maar toch is dit niet altijd even gemakkelijk. Wat deze meerwaarde inhoudt en welke factoren het welslagen van diversiteitsbeleid kunnen belemmeren wordt in het volgende hoofdstuk behandeld.

2.1 Soort zoekt soort

Dagelijks staat men bloot aan veel indrukken. Om die indrukken te verwerken treedt er bij het denken een mechanisme in werking dat categorieën vormt (Smith & Mackie, 2007). Uit onderzoek van College van de Rechten van de Mens (2013) blijkt dat mensen met behulp van stereotypen betekenis geven aan de vele, ongearticuleerde indrukken die zij van buitenaf krijgen. In Van Dale (2008) staat de volgende definitie voor stereotype: “Een beeldkarakterisering, met name van een volk of van individuen uit een groep, op grond van generalisering van al of niet reële waarnemingen”. Het is een versimpeling, overdrijving of generalisatie van de werkelijkheid. In de behoefte om ons als mens verbonden te voelen aan anderen, zoeken we naar anderen op die op ons lijken (College voor de Rechten van de Mens, 2013). Volgens de sociale identiteits- en zelfcategorisatietheorie (Taifel, 1969; en Turner 1979) hebben mensen de natuurlijke neiging om mensen in categorieën in te delen en de groep waarmee zij zichzelf identificeren gunstig te laten afsteken ten opzichte van andere groepen (Leidse Universiteit, 2005). Zo blijkt uit onderzoek van College voor de Rechten van de Mens (2013):

“Bij totstandkoming van stereotypen twee processen een beslissende rol spelen: sociale categorisatie, waarbij mensen in groepen worden ingedeeld, en het onderscheid dat daarbij wordt gemaakt tussen groepen waartoe men zichzelf rekent en andere groepen. Aan deze indeling in eigen en andere groep ligt de behoefte van de mens om bij een positieve sociale identiteit te horen ten grondslag”.

Dit is ook terug te zien bij organisaties. Organisaties trekken volgens De Dreu (2008) vaak werknemers aan die qua persoonlijkheid, waarden en normen lijken op het huidige personeel. Als mensen op elkaar lijken dan denken zij vaak op dezelfde manier. Hierdoor ontstaan minder snel conflicten en biedt het rust en zekerheid voor een organisatie. Wanneer een organisatie de keus heeft, dan is de kans groot dat zij niet meteen kiezen voor het werken met diverse medewerkers (De Dreu, 2008).

2.2 Stereotypen, vooroordelen, discriminatie

“Onze ervaringen, verwachtingen, herinneringen en vooroordelen sturen en beïnvloeden onze sociale waarnemingen” concludeert Stapel (2001, pp. 173-174) uit onderzoek. Sociaal-psychologische onderzoeken tonen aan dat context informatie een belangrijke rol speelt bij persoonsbeoordeling. Volgens Stapel (2001) tellen niet alleen de eigenschappen van de beoordeelde mee maar ook contextuele factoren zoals vooroordelen, verwachtingen en stereotypen.

Er is een sterk verband tussen vooroordelen, stereotyperingen en discriminatie. Stereotypen zijn een versimpeling, overdrijving of generalisatie van de werkelijkheid. Vaak zijn ze gebaseerd op afkomst, sekse, seksuele voorkeur, geloof en een handicap of chronische ziekte (College voor de Rechten van de Mens, 2013). Stereotype beelden vormen een cognitieve voedingsbodem voor affectieve vooroordelen (Veenman, 2013). Een vooroordeel is een mening over iemand of een groep mensen die vaak niet gebaseerd is op feiten. Als mensen vanwege vooroordelen die verband houden met een discriminatiegrond worden achtergesteld dan is er sprake van discriminatie (College voor de Rechten van de mens, 2013). De term discriminatie verwijst naar gedragingen die de nadelige behandeling van personen of groepen inhouden. In de literatuur wordt hieraan wel toegevoegd dat het gaat om achterstelling op grond van overwegingen die er voor de handelingssituatie niet toedoen (Veenman, 2013).

2.3 Discriminatie op de werkvloer

Werkgevers mogen zowel tijdens de selectieprocedure als op de werkvloer geen onderscheid maken op kenmerken als geslacht, leeftijd, geloof, ras, seksuele geaardheid en nationaliteit (Rijksoverheid, z.j.). Toch komt er discriminatie voor op de arbeidsmarkt. Uit onderzoek blijkt dat de werkgever zich tijdens het werving- en selectieproces regelmatig laat leiden door stereotypen en vooroordelen over groepen (College voor de Rechten van de Mens, 2013). Het is hierdoor bijvoorbeeld voor mensen met een beperking in Nederland lastig om een baan te vinden. Uit onderzoek van Andriessen, Fernée & Wittebrood (2014) blijkt dat er nog vaak vooroordelen heersen bij werkgevers over mensen met een beperking. Zo denken sommige werkgevers dat zij minder productief zijn, een hoger ziekteverzuim hebben en dat zij bepaalde werkzaamheden niet kunnen uitoefenen. (Andriessen, Fernée & Wittebrood, 2014).

Werkgevers stellen door vooroordelen soms bewust of onbewust discriminerende functie-eisen. De Rijksoverheid heeft wetten gemaakt die werkgevers verplichten om werknemers gelijk te behandelen. In artikel 1 van de Grondwet staat dat iedereen in gelijke gevallen gelijk wordt behandeld (Rijksoverheid, z.j.). De Gelijkebehandelingswet stelt grenzen aan wat werkgevers morgen opnemen in hun functie eisen (College voor de Rechten van de Mens, 2013). Er zijn een aantal discriminatiegronden in de wet vastgelegd waaronder ras, seksuele voorkeur, godsdienst, leeftijd en geslacht (Rijksoverheid, z.j.). Op basis van deze gronden mag een werkgever werknemers niet uitsluiten. Dit mag volgens de Rijksoverheid alleen als er aangetoond kan worden dat het een belangrijke reden heeft voor het goed uitvoeren van de functie. Daarnaast mogen werkgevers tijdens een sollicitatie geen vragen stellen over de gezondheid of over het privé leven van de kandidaat (Rijksoverheid, z.j.).

2.4 Direct en indirect onderscheid

Werkgevers mogen geen direct en indirect onderscheid maken op grond van discriminatiegronden (Rijksoverheid, z.j.). Als er sprake is van onderscheid dat volgens de Gelijkebehandelingswetgeving verboden is, dan is er volgens de Rijksoverheid sprake van discriminatie. Er zijn twee vormen van discriminatie te onderscheiden: direct onderscheid of indirect onderscheid (College voor de Rechten van de Mens, 2018). Bij direct onderscheid is het direct duidelijk dat er verschil wordt gemaakt op een van de discriminatiegronden. Dit is niet toegestaan tenzij de wet een uitzondering maakt (Rijksoverheid, z.j.). Bij direct onderscheid als gevolg van leeftijd, arbeidsduur en soort contract is onderscheid toegestaan als er sprake is van een objectieve rechtvaardigingsgrond (College voor de Rechten van de Mens, 2018). Volgens Aegon (2017) is het geval als het doel dat met het maken van het onderscheid wordt

nagestreefd legitiem is, dat wil zeggen beantwoordt aan een daadwerkelijke behoefte en op zichzelf niet discriminerend is. Ook moet het middel dat wordt gebruikt om dit op zich legitieme doel te bereiken passend en noodzakelijk zijn (Aegon, 2017)

Indirect onderscheid is het onderscheid dat minder duidelijk is. Er is sprake van een neutrale regel of eis, die in de praktijk een groep in het bijzonder benadeelt (College voor de Rechten van de Mens, 2018). Een voorbeeld hiervan is de functie-eis om de Nederlandse taal uitstekend te beheersen. Werknemers van niet-Nederlandse afkomst, kunnen meestal minder goed aan deze eis voldoen. Dit heeft als resultaat dat deze werknemers minder makkelijk een baan kunnen krijgen.

2.5 Positieve discriminatie

Positieve discriminatie betekent het in een bevoorrechte positie beogen te plaatsen van bepaalde minderheidsgroepen teneinde feitelijke ongelijkheden tussen groepen op te heffen of te verminderen (Juridischewoordenboek, z.j.). Een ander woord hiervoor is voorkeursbeleid. Dit houdt in dat een werkgever bij gelijke geschiktheid de voorkeur mag geven aan bepaalde sollicitanten die ondervertegenwoordigd worden zoals vrouwen of allochtonen (Rijksoverheid, z.j.). De zwaarste vorm van voorkeursbeleid is quoterings (College voor de Rechten van de Mens, 2018). Bij quoterings worden banen of opleidingsplaatsen gereserveerd voor personen uit achterstandsgroepen (College voor de Rechten van de Mens, 2018). Voorkeursbeleid is mogelijk op verschillende momenten in het arbeidsproces, zoals bij:

- werving en selectie
- arbeidsvoorwaarden
- scholing
- promotie (College van de Rechten van de Mens, 2017).

2.6 Definitie van diversiteit

Het synoniem voor het woord Diversiteit is verscheidenheid (Synoniemen, z.j.). Volgens De Vries et al. (2005) die de afgelopen jaren onderzoek heeft gedaan naar diversiteit, betreft diversiteit alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Volgens De Vries, Van de Ven en De Groot (2006) betreft diversiteit:

“Alle dimensies waarop mensen onderling kunnen verschillen en overeenkomen”.

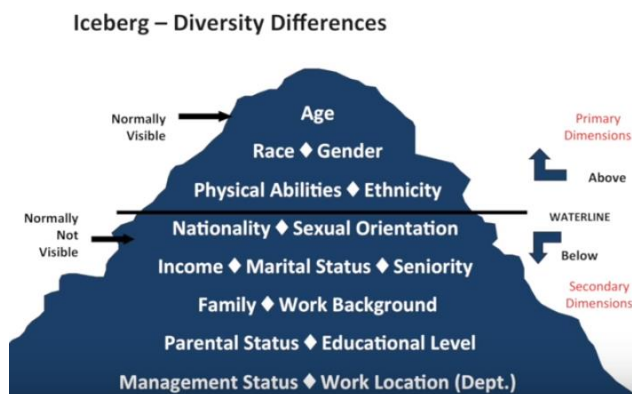
- De Vries, De Ven, De Groot (2005)

Diversiteit kan op uiteenlopende manieren worden omschreven omdat er immers veel aspecten zijn waarop individuen van elkaar verschillen. In het onderzoek van onder andere De Vries et al. (2005) wordt er onderscheid gemaakt in dimensies van diversiteit die zichtbaar en minder zichtbaar zijn. Zichtbare kenmerken zijn: geslacht, leeftijd en etniciteit. Minder zichtbare kenmerken zijn: wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen (De Vries et al., 2005).

Daarnaast maakt de sociaal psycholoog De Dreu (2010) onderscheidt tussen cognitieve en sociale diversiteit. Cognitieve diversiteit is het verschil dat mensen hebben in de soort en hoeveelheid kennis en informatie over een bepaald onderwerp (Van de Ven, 2010).

Sociale diversiteit verwijst naar de demografische verschillen zoals sekse, leeftijd, etniciteit, religie en waarden en normen (Van de Ven, 2010).

In het onderzoek van de Sociaal Economische Raad (2009) wordt er daarnaast ook onderscheidt gemaakt tussen primaire en secundaire kenmerken van diversiteit. Primaire kenmerken zijn kenmerken van een persoon die onveranderlijk zijn zoals: geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid en fysieke conditie (SER, 2009). Naast deze eigenschappen zijn er ook kenmerken die aangeleerd of veranderlijk zijn. Deze kenmerken worden de secundaire kenmerken genoemd. Voorbeelden hiervan zijn: opleiding, religie, inkomsten, burgerlijke staat en beroep (SER, 2009).



Figuur 2.6.1. The Iceberg of Differences (Clayton, 2015).

In dit rapport wordt diversiteit opgesplitst in vijf dimensies: leeftijd, gender, arbeidsbeperking/ chronische ziekte en etnische- culturele achtergrond. Dit zijn harde en vaak zichtbare gegevens in het personeelsbestand van organisaties.

De vijf dimensies die in dit onderzoek worden gehanteerd zijn:

1. **Leeftijd:** de leeftijdsopbouw in het personeelsbestand
2. **Gender:** verdeling tussen mannen en vrouwen in het personeelsbestand
3. **Arbeidsbeperking / chronische ziekte:** het aantal medewerkers in het personeelsbestand met een arbeidsbeperking/chronische ziekte
4. **Etnisch-culturele achtergrond:** De verscheidenheid in culturen in het personeelsbestand

2.7 Diversiteitsbeleid

Diversiteit is volgens onderzoek van de Sociaal Economische Raad (2009) steeds vaker geen keuze meer voor organisaties, maar een hard gegeven. Door ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving hebben bedrijven een bedrijfseconomisch belang bij het op een adequate manier omgaan met diversiteit (De Vries et al., 2005). Hiervoor kunnen organisaties een

diversiteitsbeleid opstellen. De volgende definitie van Diversiteitsbeleid wordt in dit onderzoeksrapport gehanteerd:

“Alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten”

- De Vries, De Ven, De Groot (2005)

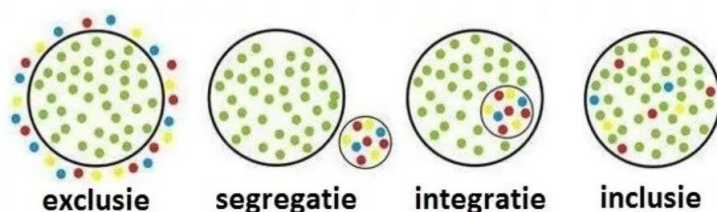
Volgens onderzoek van SER (2009) zorgt diversiteitsbeleid er niet alleen voor dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de verschillende mogelijkheid die het personeelsbestand biedt, maar kan ook helpen meer diversiteit in de organisatie te krijgen. Deskundigen vanuit wetenschap en praktijk zijn het er over eens dat er geen blauwdruk voor diversiteitsbeleid bestaat. Het ontwikkelen van een effectief diversiteitsbeleid is te allen tijde maatwerk (SER, 2009). Bedrijven zouden volgens onderzoek van SER (2009) hun diversiteitsbeleid aan moeten laten sluiten op natuurlijke aanknopingspunten zoals problemen waar de organisatie tegen aan loopt. Een voorbeeld is dat een organisatie er niet in slaagt om een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen te krijgen in topfuncties. Uit dit zelfde onderzoek blijkt dat bij het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid ook de persoonlijke overtuiging van de directeur, HR-Manager of eigenaar een rol speelt. Daarnaast spelen de grootte van de organisatie, de aard van de branche en het karakter van het klantenbestand ook een rol bij het inrichten van een diversiteitsbeleid.

2.8 Inclusie

Inclusie is volgens onderzoek (Deloitte, 2013) de belangrijkste factor als het gaat om diversiteit. De volgende eenvoudige definitie van het woord Inclusie wordt in dit onderzoek gehanteerd:

“Insluiting, het tegenovergestelde van exclusie (uitsluiting)” - Van Dale (2008)

Inclusie staat dus niet voor exclusie (mensen uitsluiten), niet voor segregatie (mensen uitsluiten en actief in een ander sub-cluster zetten) en niet voor integratie (mensen als sub-cluster opnemen). Inclusie staat voor mensen werkelijk betrekken, insluiten en opnemen in de groep (Deloitte, 2013). De volgende afbeelding geeft het verschil weer:



Figuur 2.8.1. Inclusie (Deloitte, 2013).

Volgens Riordan (2014) wordt het werken aan een inclusieve bedrijfscultuur vaak belemmert door sterke sociale normen en door gebrek aan steun vanuit de dominante groep. Zij onderscheidt hierbij vier elementen:

- Mensen zijn geneigd te kiezen voor mensen die op hen lijken
- Subtiele vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiten
- Outgroep-werknemers (diverse medewerkers) proberen zich soms te conformeren.
- Ingroup-werknemers (de gevestigden) komen in verzet (Riordan, 2014)

Werknemers die zich vanwege hun verschillen niet gezien, gehoord of ondergewaardeerd voelen, zullen zich uiteindelijk ook minder betrokken voelen bij het bedrijf en minder goed presteren (Andriessen, Fernée & Wittebrood, 2014).

De gevolgen van ervaren discriminatie op de werkvloer laten zich volgens onderzoek van Andriessen, Fernée & Wittebrood (2014) vooral voelen in werkbeleving en in motivatie. Mogelijk andere gevolgen zijn: onder niveau werken, minder geld verdienen of ander werk zoeken. Gebrek aan inclusie kan er uiteindelijk toe leiden dat medewerkers uit diverse minderheidsgroepen het bedrijf verlaten (Andriessen, Fernée & Wittebrood, 2014). Zo bleek uit een onderzoek bij de Rijksoverheid (2008) dat de volgende redenen er voor zorgen dat zij de volgende redenen opgaven van hun vertrek:

- Ontevredenheid over de omgang met collega's en leidinggevende, waarbij conflicten deels te maken hebben met hun verschillen.
- Het gebrek aan doorgroeimogelijkheden
- Te veel aandacht voor het anders-zijn, zowel in positieve als negatieve zin
- Collega's die te weinig openstaan voor diversiteit
- Het gebrek aan steun van de leidinggevende
- Het gebrek aan wederzijds begrip

2.9 Kritische succesfactoren

Om een diversiteitsbeleid succesvol te laten zijn is het van belang dat er wordt voldaan aan een aantal algemene voorwaarden, in veel onderzoeken ook wel de kritische succesfactoren voor het welslagen van diversiteitsbeleid genoemd (SER, 2009). De succesfactoren worden hieronder toegelicht.

Heldere visie op diversiteit: Het is als eerste van belang dat een organisatie een heldere visie ontwikkelt ten aanzien van diversiteit en hier een beleid op ontwikkelt (De Vries et al., 2005). Het moet duidelijk zijn waarom een organisatie een diversiteitsbeleid wil ontwikkelen en wat voor hun de verwachte meerwaarde hiervan is. Het is hierbij belangrijk dat het beleid een rechtstreekse link heeft met de organisatiedoelstellingen (De Vries et al., 2005). Organisaties dienen voor een heldere businesscase te zorgen om die diversiteit te realiseren. Om aan te tonen wat diversiteit daadwerkelijk oplevert dienen de doelstellingen meetbaar te worden gemaakt (SDU, 2011). Dit kan bijvoorbeeld door middel van meetbare doelstellingen ten aanzien van de samenstelling van het personeelsbestand of gericht op de werknemerstevredenheid waarin wordt gemeten of medewerkers zich gerespecteerd voelen en of zij het gevoel hebben dat het bedrijf positief gebruik maakt van verschillen/talenten (De Vries et al., 2005). De doelstellingen dienen vast te worden gelegd voor werving, instroom en doorstroom van medewerkers in termijnen (Rijksoverheid, z.j.).

Commitment van de top: Het is volgens onderzoek van De Vries et al. (2005) belangrijk om commitment van de top te hebben ten aanzien van diversiteit. Dit houdt in dat de organisatie openlijk en bij herhaling laat zien diversiteit belangrijk te vinden (De Vries et al., 2005). Er -

dient draagvlak te worden gecreëerd door middel van het stellen van heldere doelen en richtlijnen van de leiding en door bewustwording bij het middenkader over het belang van culturele diversiteit (Rijksoverheid, z.j.). Diversiteitsbeleid dient expliciet op het hoogste niveau te worden besloten, uitgevoerd en aangestuurd (De Vries et al., 2005). Interne- en externe communicatie wordt door de Rijksoverheid (z.j.) als belangrijk ervaren bij het stimuleren van culturele diversiteit. Intern wordt er meer draagvlak gecreëerd en extern draagt de organisatie uit dat zij diversiteit belangrijk vinden (Rijksoverheid, z.j.).

Inclusieve organisatiecultuur: Een organisatie dient volgens Roirdan (2014) een organisatiecultuur te hebben waar medewerkers zich in hun verschillen en overeenkomsten gewaardeerd, op hun gemak en erkend voelen. Een organisatie dient niet alleen aandacht te besteden aan het binnen halen van meer diversiteit maar ook aan inclusie. Inclusie is volgens de Academie voor Organisatie en Cultuur (2014): “Een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut, waar verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van zijn of haar ‘andersheid’ impliciet of expliciet wordt buitengesloten”. Een inclusieve cultuur zorgt voor een prettige werksfeer en kan ongewenste uitstroom beperken (De Vries et al., 2005). Leidinggevendenden moeten sensitief zijn voor de kenmerken van het eigen culturele diversiteitsklimaat of van het eigen team.

Verankering en evaluatie: Verankering van diversiteitsbeleid wordt door Roirdan (2014) gezien als een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken en behouden van resultaten. Diversiteitsmaatregelen en -activiteiten zullen daarom een plaats moeten krijgen in het reguliere beleid van de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid (De Vries et al., 2005). Dit kan door het opstellen van een formeel diversiteitbeleid dat rekening houdt met de talenten, wensen en behoeften van de diverse medewerkers of door een specifieke managementstijl of kijk op personeelsbeleid die zorgt voor diversiteit en inclusie (Roirdan, 2014). Evaluatie van het diversiteitsbeleid zorgt voor het in kaart brengen van het resultaat. Op basis van deze evaluatie zouden verbeteringen kunnen worden doorgevoerd om het beleid effectiever te maken.

2.10 Meerwaarde van een divers personeelsbestand

Het voeren van een diversiteitsbeleid en een inclusieve bedrijfsvoering kunnen zowel voor- als nadelen hebben voor een organisatie. Zo zorgt diversiteit in het personeel ervoor dat medewerkers meer van elkaar verschillen. Dit kan de kans op miscommunicatie en conflicten vergroten. Daarnaast kan dit er ook voor zorgen dat werknemers meer moeite hebben met het vinden van aansluiting bij collega's (Andriessen, Fernée & Wittebrood, 2014). Wanneer een organisatie rekening houdt met de nadelen die diversiteit met zich mee kan brengen en dit op een goede manier managet, kan diversiteit een grote meerwaarde hebben.

Grotere vijver van talent: Ieder bedrijf is afhankelijk van voldoende aanbod van talentvolle medewerkers (OMP, 2015). Als in je bedrijf een diversiteit aan mensen welkom is, is er een ruimere keus uit potentiële medewerkers (Oldersma, 2004). In een krappe arbeidsmarkt kunnen hierdoor medewerkers, die anders buiten de boot zouden vallen worden ingezet voor productieve arbeid.

Creatief en innoverend team: Een divers personeelsbestand kan de creativiteit binnen de organisatie stimuleren (SER, 2009). Verschillende invalshoeken, ervaringen en visies voorkomen namelijk een tunnelvisie en inspireren medewerkers om out-of-the-box the -

denken (SER, 2009). Doordat het team bestaat uit uiteenlopende mensen is de kans groter dat er vernieuwende ideeën ontstaan.

Binden en boeien: Een divers personeelsbestand kan bijdrage aan een toename van de werknemerstevredenheid (Oldersma, 2004). Door aandacht te besteden aan de individuele wensen, talenten, behoeften en verschillen tussen medewerkers, voelen zij zich namelijk gehoord. Organisaties houden personeel hierdoor beter vast en daarmee worden de inwerk- en opleidingskosten verminderd (Oldersma, 2004).

Verbetering imago: Een divers personeelsbestand kan volgens onderzoek van Sociale Economische Raad (2009) een positief effect hebben op het imago van organisaties. Met een divers personeelsbestand geef je namelijk blijk van maatschappelijke betrokkenheid (OMP, 2015). Een organisatie laat hiermee aan klanten, (potentiële) medewerkers en stakeholders zien dat zij gelijke kansen bieden en verschillen waarderen. In een krappe arbeidsmarkt zorgt dit ervoor dat nieuwe talenten zich sneller uitgenodigd voelen om te solliciteren (SER, 2009).

Bredere klantengroep: Een divers personeelsbestand is aansprekend voor een bredere groep klanten doordat meer klanten zich met de organisatie kunnen identificeren en doordat medewerkers zich beter in kunnen leven in het diverse klantenbestand (De Vries et al., 2006). Dit kan er onder meer voor zorgen dat veranderingen in consumptiegedrag beter kan worden aangevoeld (Oldersma, 2004).

Hogere omzet en concurrentie positie: De hierboven genoemde voordelen van een divers personeelsbestand zorgen voor een hogere omzet en betere overlevingskansen voor organisaties.

2.11 Samenvatting theoretisch kader

Uit onderzoek blijkt dat veel mensen zich aangetrokken voelen tot mensen die op hen lijken. De sociale groep waartoe we onszelf rekenen is een voedingsbron voor ons gevoel van eigen waarde en een positief zelfbeeld. Hierdoor kunnen verschillen als bedreigend worden gezien. Ook blijkt dat als organisaties de keus hebben, zij sneller kiezen voor medewerkers die lijken op hun huidige personeel. Werkgevers laten zich tijdens het werving- en selectieproces regelmatig laten leiden door stereotypen en vooroordelen over groepen mensen. Echter kan het aannemen van divers personeel en het voeren van diversiteitsbeleid een grote meerwaarde hebben voor het bedrijf. Zo heeft het een positief effect op het aantrekken van nieuwe talenten, het imago van de organisatie en de tevredenheid van de medewerkers. Volgens onderzoek van de Sociaal Economische Raad (2006) bepaald de grootte van de organisatie, type werkzaamheden, branche, karakter van klantenbestand, problemen van de organisatie t.a.v. diversiteit en de persoonlijke overtuiging t.a.v. diversiteit hoe invulling wordt gegeven aan diversiteitsbeleid.

3. Conceptueel model



Figuur 3.1.1 Conceptueel model

3.1 Uitleg conceptueel model

In het conceptueel model dat hierboven wordt weergegeven is de afhankelijke variabele: Knelpunten bij het invulling geven aan diversiteitsdimensies. Onder de diversiteitsdimensies verstaan we in dit onderzoek: leeftijd, gender, arbeidsbeperking en etnische culturele achtergrond van medewerkers. De knelpunten die bedrijven tijdens de invulling kunnen ervaren worden beïnvloed door de onafhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn: Branche, karakter van het klantenbestand, organisatiecultuur en/of de persoonlijke overtuiging ten aanzien van diversiteit.

4. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het praktijkonderzoek is uitgevoerd. De methodische verantwoording is onderverdeeld in de volgende paragrafen: het type onderzoek, procedure en respondenten, meetinstrumenten en analyses. Met deze informatie zou het mogelijk zijn om het praktijkonderzoek nogmaals uit te voeren. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk verantwoord welke stappen er uitgevoerd zijn om te komen tot een betrouwbaar, valide en generaliseerbaar onderzoek.

4.1 Type onderzoek

Voor dit onderzoeksrapport is gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoek in de vorm van enquêtes. De reden dat voor dit type onderzoek is gekozen is ten eerste omdat er aan de hand van dit onderzoek generaliseerbare uitspraken worden gedaan over diversiteit bij MKB bedrijven in de regio Rotterdam met meer dan 100 medewerkers. Het doel van het onderzoek op langere termijn is om diversiteit in het MKB te bevorderen. De betrouwbaarheid van de generaliseerbare uitspraken neemt toe naar mate er meer respondenten deelnemen aan het onderzoek. Door het gebruik van kwantitatief onderzoek in de vorm van enquêtes kan de gehele onderzoekspopulatie bereikt worden en er voor kiezen om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast is er veel literatuur over het onderwerp diversiteit bekend. Aan de hand van kwantitatief onderzoek worden de respondenten over de verschillende factoren die van invloed zijn op de invulling van diversiteit bevraagd.

4.2 Procedure en respondenten

Het verzamelen van bruikbare data is begonnen met deskresearch. Om te komen tot een relevant en betrouwbaar theoretisch kader is gebruik gemaakt van diverse wetenschappelijke artikelen. Vanaf de eerste week tot en met de zevende week van het onderzoek heeft het deskresearch plaatsgevonden. Diverse kanalen zoals Google Scholar, Google, de bibliotheek en het ledenbestand van het MKB Rotterdam zijn hiervoor geraadpleegd. Aan de hand hiervan, zijn er deelonderwerpen opgesteld die tijdens de enquêtes bevraagd zijn. Het ontwikkelen van enquête heeft plaatsgevonden in week 47. Hiervoor is gebruik gemaakt van Google Formulieren. De eerste opzet van de enquête is door verschillende personen beoordeeld. De beleidsmedewerker van Diversiteit in bedrijf heeft beoordeeld of de enquête alle belangrijke aspecten betreft diversiteit bevatte. Daarnaast heeft hij ook kritisch gekeken naar de vraagstelling. De secretaris van MKB Rotterdam heeft de lengte van de enquête en de vraagstelling beoordeeld. Zij heeft hierbij gekeken of de enquête aansloot bij de leden van MKB Rotterdam. De feedback is gebruikt om de enquête te verbeteren. In week 48 vond er een evenement plaats van MKB Rotterdam waarbij de enquête mondeling is afgenomen bij MKB ondernemers. Door het mondeling afnemen van de enquête kon er inhoudelijk feedback en toelichting worden gevraagd. Ook deze feedback heeft geleid tot verbeteringen. Aan het eind van week 48 stond de definitieve enquête vast. In week 49 is de enquête verstuurd naar alle leden van MKB Rotterdam met meer dan 100 medewerkers. Het is verstuurd vanuit het officiële e-mailadres van MKB Rotterdam. Voor de leden is dit een bekende organisatie en dit heeft een positief effect op de betrouwbaarheid en de respons van het onderzoek. Daarnaast werd er bij vermeld dat bij deelname aan het onderzoek de respondenten een gratis diversiteitshandboek kunnen ontvangen. Dit had een positief effect op de respons. In week 50

is er een remindermail verstuurd. Ook zijn de leden telefonisch benaderd. De organisaties waar Nextworker zelf contacten mee heeft zijn daarnaast face-to-face benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Het verwerken van de resultaten is gestart in week 51.

De onderzoekspopulatie bestaat uit MKB bedrijven uit regio Rotterdam met meer dan 100 medewerkers, die lid zijn van MKB Rotterdam. De onderzoekspopulatie betreft 800 bedrijven. De onderzoekspopulatie staat gelijk aan die van de pilot Diversiteit in het MKB. Echter is er tijdens dit onderzoek een afbakening toegevoegd in aantal medewerkers. Gekozen is voor de afbakening in aantal medewerkers omdat bij organisaties met meer dan 100 medewerkers vaak gewerkt wordt met een HR beleid. Deze organisaties hebben hierdoor vaak een duidelijk beeld van het instroom, doorstroom en uitstroom proces. Daarnaast is het bij organisaties met meer dan 100 medewerkers beter inzichtelijk te maken hoe er aan de verschillende dimensies van diversiteit in het personeelsbestand invulling wordt gegeven. Patronen in diversiteit van het personeelsbestand zijn sneller zichtbaar dan bij organisaties met minder medewerkers.

De enquête is verzonden naar de gehele onderzoekspopulatie: 800 bedrijven. Het is verzonden naar de contactpersonen van deze bedrijven die staan ingeschreven bij MKB Rotterdam. Deze contactpersonen zijn medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de persoonszaken binnen de MKB bedrijven. Zij hebben hierdoor inzicht in het personeelsbestand en kunnen uitspraken doen over de HR activiteiten ten aanzien van diversiteit in hun organisatie. De contactpersonen doen tijdens dit onderzoek uitspraak namens het bedrijf waarin zij werkzaam zijn. De focus en de onderzoekspopulatie richt op de bedrijven en minder op de contactpersonen.

Er is gebruik gemaakt van een steekproefcalculator om te berekenen hoeveel respondenten er nodig zijn om betrouwbare, valide en generaliseerbare uitspraken te kunnen doen over de onderzoekspopulatie. De steekproefcalculator is geraadpleegd via de volgende website: <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>. Deze berekening geeft aan dat er een respondentengroep van 260 personen aanbevolen is om te komen tot een betrouwbaar en valide onderzoek met een betrouwbaarheidsniveau van 95%. Er worden alleen beschrijvende statistieken gedaan en geen significante/ toetsende statistieken en daarvoor is alles boven de 100 respondenten voldoende om percentages te kunnen benoemen. Er hebben in totaal 101 respondenten deelgenomen aan het onderzoek.

Wat is een acceptabele foutenmarge ? 5% is een reguliere keuze	5 %
Welk betrouwbaarheidsniveau wil je? Reguliere keuzes zijn 90%, 95%, or 99%	95 %
Uit hoeveel personen bestaat de onderzoekspopulatie ? Geen idee? Kies voor 20000.	800
Welke mate van spreiding verwacht je in de data? Reguliere keuze is 50%.	50 %
Aanbevolen steekproefomvang	260

Figuur 4.1.1. Steekproefcalculator

4.3 Meetinstrumenten

De gebruikte meetinstrumenten in dit onderzoek zijn de enquête vragen die zijn afgeleid uit het theoretisch kader. Deskundigen vanuit wetenschap en praktijk zijn het er over eens dat er geen blauwdruk voor diversiteitsbeleid bestaat. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de

theorie die stelt dat de grootte van de organisatie, de aard van de branche, het karakter van het klantenbestand, de organisatiecultuur en de persoonlijke overtuiging van de directeur, HR manager of eigenaar een rol spelen bij het invulling geven aan diversiteit bij organisaties. Deze onderwerpen zijn per bedrijf door middel van enquête vragen in kaart gebracht.

Het karakter van het klantenbestand wordt in kaart gebracht door de respondenten in te laten vullen in welke mate de diverse doelgroepen behoren tot hun klanten. Hierbij is er per diverse doelgroep gebruik gemaakt van een likert-schaal van 'helemaal niet' tot in 'zeer hoge mate'. Deze vraag is afgeleid uit het onderzoek van De Vries et al. (2005) dat stelt dat een divers personeelsbestand aansprekend is voor een bredere groep klanten, doordat meer klanten zich met de organisatie kunnen identificeren en doordat medewerkers zich beter in het diverse klantenbestand kunnen inleven. De bedoeling van deze vraag is om de respondenten na te laten denken over de samenstelling van hun klantenbestand. Vervolgens wordt door middel van een likert-schaal gemeten in welke mate de respondenten denken dat hun klanten beter bediend zouden kunnen worden als hun personeelssamenstelling diverser was.

De organisatiecultuur wordt in kaart gebracht door middel van drie stellingen. De eerste stelling is: "De organisatie heeft een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut". De tweede stelling is: "De organisatie heeft een cultuur die verschillen tussen medewerkers waardeert". Beide stellingen meten of er sprake is van een inclusieve bedrijfscultuur. Dit vormt een kritische succesfactor voor diversiteit en inclusie. Een organisatie dient een cultuur te hebben waar medewerkers zich gewaardeerd, op hun gemak en erkend voelen in hun verschillen en overeenkomsten (Riordan, 2014). De stelling: "De organisatie treft maatregelen om de invloed van vooroordelen te beperken", heeft ook betrekking op de organisatiecultuur. Wanneer een organisatie maatregelen treft tegen de invloed van vooroordelen, geeft dit aan dat de organisatie hier bewust mee bezig is. Volgens Riordan (2014) wordt een inclusieve bedrijfscultuur vaak belemmert door sterke sociale normen en door gebrek aan steun vanuit de dominante groep. De respondenten geven voor het management, leidinggevend en het personeel aan in welke mate er draagvlak is voor diversiteit.

De persoonlijke overtuiging van bedrijven ten aanzien van diversiteit wordt gemeten door de vraag: "Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand?". De antwoordopties bestaan uit de factoren van meerwaarde die zijn afgeleid uit het theoretisch kader. Per antwoordoptie is gebruik gemaakt van een likert-schaal van 'geen meerwaarde' tot 'heel veel meerwaarde'. De persoonlijke overtuiging wordt ook in kaart gebracht door de stelling: "Het is belangrijk dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving".

De enquête brengt ook de huidige situatie, de gewenste situatie, de knelpunten en de behoeften aan ondersteuning in kaart. De huidige situatie van de personeelssamenstelling wordt gemeten door per diverse doelgroep aan te geven in welke mate deze aanwezig is. Vervolgens wordt gevraagd met welke doelgroep(en) zij de diversiteit in hun personeelssamenstelling zouden willen verhogen. Dit heeft betrekking op de gewenste situatie. De persoonlijke overtuiging wordt ook in kaart gebracht door een meerkeuze vraag naar de knelpunten en meerwaarde van diversiteit die worden ervaren.

In de enquête wordt bij de meeste vragen gebruik gemaakt van een likert-schaal. De reden dat hiervoor gekozen is dat hierdoor gradaties in de mening van de respondenten te ontdekken zijn. Hierdoor is het gemakkelijker verbeterpunten te identificeren. Een meerkeuze vraag is

ingezet in de enquête wanneer er van te voren kan worden bepaald welke antwoordmogelijkheden er zijn zodat beantwoorden van de vragen gemakkelijker zou zijn.

4.4 Analyses

Bij het analyseren van de resultaten zijn de variabelen eerst los van elkaar geanalyseerd. Het gemiddeld gegeven antwoord is per vraag in kaart gebracht en de standaarddeviatie. Vervolgens is geanalyseerd wat de verhoudingen in de antwoorden zijn. Om het verband tussen twee variabelen te analyseren is gebruik gemaakt van een bivariabele analyse. De T-toets is hiervoor gebruikt en via Excel zijn de resultaten van twee variabelen in een draaitabel geplaatst. Daarnaast zijn filters ingesteld bij Excel om de antwoorden van specifieke vragen te filteren en vervolgens met elkaar te vergelijken.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête weergegeven en geanalyseerd. De resultaten worden objectief behandeld.

5.1 Kenmerken respondenten

In totaal hebben er 101 respondenten deelgenomen aan de enquête. De respondenten zijn werkzaam binnen verschillende branches. De branches worden weergegeven in de volgende tabel:

Branche	Aantal respondenten	Procent van aantal respondenten
Agrosector	4	4%
Bouwnijverheid	13	12,9%
Detailhandel en ambachten	3	3%
Groothandel	6	5,9%
Horeca, catering, sport en recreatie	7	6,9%
Industrie	7	6,9%
Kinderopvang	4	4%
Kunst, cultuur, amusement, media	11	10,9%
Particulier onderwijs	9	8,9%
Techniek	7	7%
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	21	20,8%
Zorg	9	8,9%
Totaal:	101	100%

Figuur 5.1.1. Branches respondenten

5.2 Huidige invulling aan diversiteit

De respondenten hebben per diverse doelgroep aangegeven in welke mate deze momenteel aanwezig zijn binnen hun personeelssamenstelling. De respondenten hebben de mogelijkheid om te antwoorden op een likert-schaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (in zeer hoge mate). In de volgende tabel wordt de gemiddelde score per doelgroep weergegeven:

Diverse doelgroep	Gemiddelde score	Standaarddeviatie	Betekenis score
Mannen	4,27	0.85	In hoge mate aanwezig
Ouderen (50+)	4,01	0.99	In hoge mate aanwezig
Jongeren (18-27)	3.92	1.05	In hoge mate aanwezig
Vrouwen	3.65	1.16	In hoge mate aanwezig
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	3.59	1.25	In hoge mate aanwezig
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	2.18	0.97	Nauwelijks aanwezig

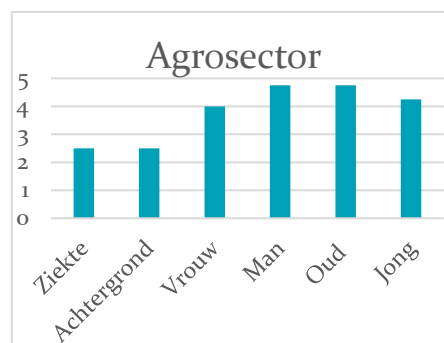
Figuur 5.2.1. Gemiddelde invulling diversiteit

Uit de resultaten blijkt dat mannen het meest aanwezig zijn binnen de personeelssamenstelling van de respondenten. Van de respondenten geeft het merendeel aan dat mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte nauwelijks aanwezig zijn in hun personeelssamenstelling.

Wanneer er wordt gekeken naar de verhouding tussen de aanwezigheid van diverse doelgroepen en de branches waarin de respondenten werkzaam zijn, is te zien dat er per branche verschillend invulling wordt gegeven aan de diverse doelgroepen binnen hun personeelssamenstelling. Dit wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

Agrosector

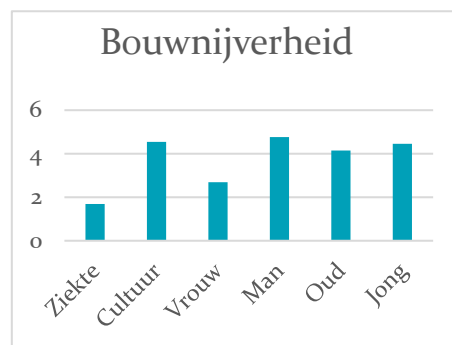
Het merendeel van respondenten uit de agrosector geeft aan dat mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte en mensen met een andere culturele, etnische of religieuze achtergrond in redelijke mate aanwezig zijn in hun personeelsbestand. Vrouwen en jongeren zijn in hoge mate aanwezig in hun personeelssamenstelling en mannen en ouderen zijn in zeer hoge mate aanwezig.



Figuur 5.2.2. Huidige invulling diversiteit Agrosector

Bouwnijverheid

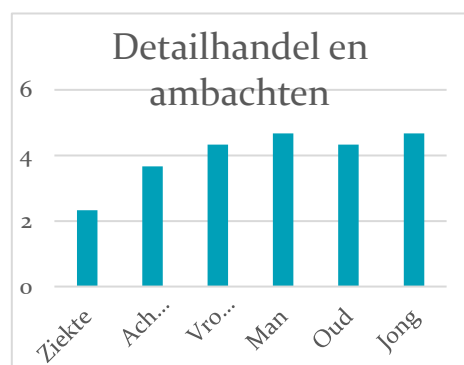
Het merendeel van de respondenten uit de bouwnijverheid geeft aan nauwelijks mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte in hun personeelssamenstelling te hebben. Vrouwen zijn volgens de respondenten in redelijke mate aanwezig. Ouderen, jongeren en mannen zijn volgens de respondenten in hoge mate aanwezig in de personeelssamenstelling.



Figuur 5.2.3. Huidige invulling diversiteit Bouwnijverheid

Detailhandel en ambachten

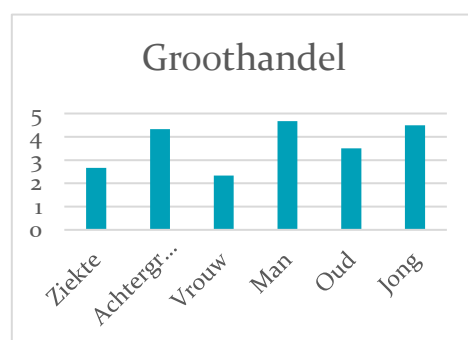
De merendeel van de respondenten geeft aan dat mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte nauwelijks aanwezig zijn in de personeelssamenstelling. Ouderen en vrouwen en mensen met een andere achtergrond zijn in hoge mate aanwezig. Mannen en jongeren zijn volgens de respondenten in zeer hoge mate aanwezig in de personeelssamenstelling.



Figuur 5.2.4. Huidige invulling diversiteit Detailhandel

Groothandel

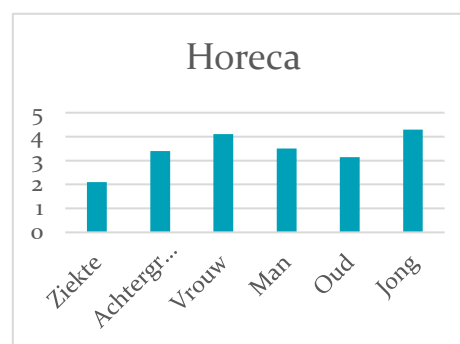
Ook in deze sector geven de respondenten aan dat mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte nauwelijks aanwezig zijn in de personeelssamenstelling. Daarnaast geven de respondenten aan dat vrouwen ook nauwelijks aanwezig zijn. Ouderen zijn in hoge mate aanwezig en mannen, jongeren en mensen met een andere achtergrond zijn in zeer hoge mate aanwezig in de groothandel.



Figuur 5.2.5. Huidige invulling diversiteit Groothandel

Horeca

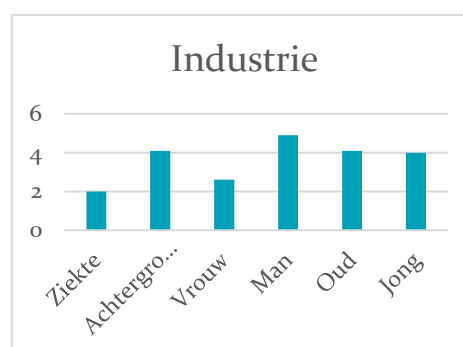
De respondenten uit de horeca geven gemiddeld genomen dat mensen met een arbeidsbeperking nauwelijks voorkomen in hun personeelssamenstelling. Ouderen en mensen met een andere achtergrond komen volgens hen in redelijke mate voor en vrouwen, mannen en jongeren komen in hoge mate voor in hun personeelssamenstelling.



Figuur 5.2.6. Huidige invulling diversiteit Horeca

Industrie

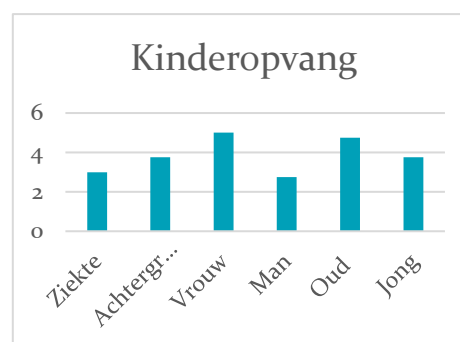
Mensen met een arbeidsbeperking komen volgens de respondenten uit de industrie nauwelijks voor in hun personeelssamenstelling. Vrouwen komen in redelijke mate voor. Ouderen, jongeren en mensen met een andere achtergrond zijn in hoge mate aanwezig en mannen in zeer hoge mate.



Figuur 5.2.7. Huidige invulling diversiteit industrie

Kinderopvang

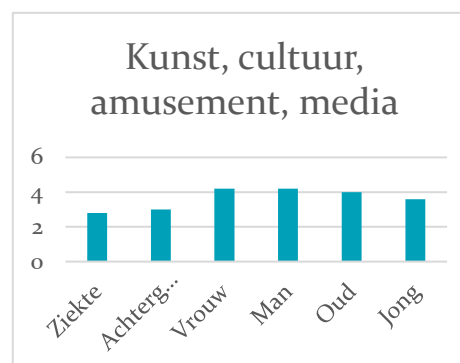
Het merendeel van de respondenten uit de kinderopvang geeft dat mensen met een arbeidsbeperking en mannen nauwelijks aanwezig zijn in hun personeelssamenstelling. Mensen met een andere achtergrond en jongeren zijn in hoge mate aanwezig en ouderen en vrouwen zijn in zeer hoge mate aanwezig in hun personeelssamenstelling.



Figuur 5.2.7. Huidige invulling diversiteit Kinderopvang

Kunst, cultuur, amusement en media

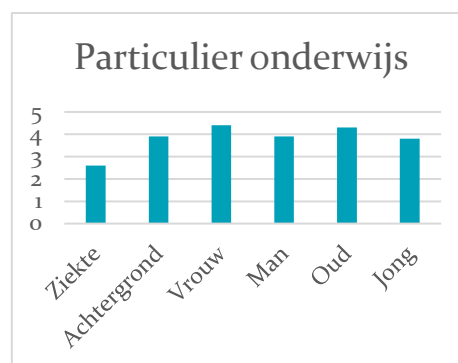
Mensen met een arbeidsbeperking of chronische ziekte komen volgens de respondenten uit deze branche nauwelijks voor. Mensen met een andere achtergrond komen in redelijke mate in de personeelssamenstelling voor. Vrouwen, mannen, ouderen en jongeren komen in hoge mate hierin voor volgens het merendeel van de respondenten.



Figuur 5.2.8. Huidige invulling diversiteit Kunst, cultuur

Particulier onderwijs

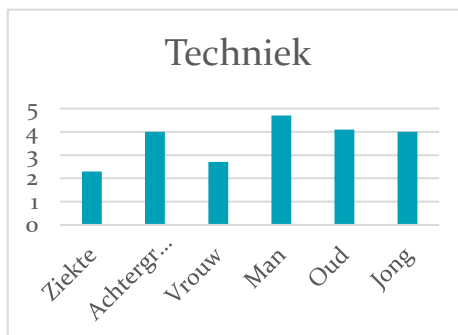
In het particulier onderwijs zijn volgens het merendeel van de respondenten nauwelijks mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte aanwezig in de personeelssamenstelling. Jongeren en mensen met een andere achtergrond zijn in hoge mate aanwezig. Vrouwen en ouderen zijn het meest aanwezig volgens het merendeel van het respondenten.



Figuur 5.2.9. Huidige invulling diversiteit particulier onderwijs

Techniek

Volgens het merendeel van de respondenten echt de techniek branche zijn er nauwelijks mensen met een arbeidsbeperking /chronische ziekte en vrouwen opgenomen in de personeelssamenstelling. Jongeren, mensen met een andere achtergrond en ouderen zijn in hoge mate hierin opgenomen en mannen in zeer hoge mate.



Figuur 5.2.10 Huidige invulling diversiteit Techniek

Zakelijke en persoonlijke dienstverlening

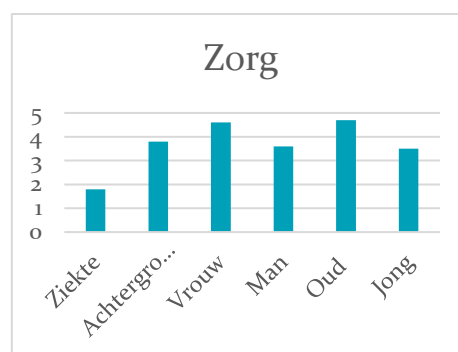
Het merendeel van de respondenten uit de branche dienstverlening geeft aan dat er nauwelijks mensen met een arbeidsbeperking of chronische ziekte zijn opgenomen in hun personeelssamenstelling. Mensen met een andere achtergrond komen hierin in redelijke mate voor. Vrouwen, ouderen en jongeren komen in hoge mate voor. De respondenten geven aan dat mannen het meest voorkomen.



Figuur 5.2.11 Huidige invulling diversiteit Dienstverlening

Zorg

Ook in de zorg branche geeft het merendeel van de respondenten aan dat er nauwelijks mensen met een arbeidsbeperking zijn opgenomen in hun personeelssamenstelling. Jongeren, mensen een andere achtergrond en mannen scoren een 3.8 gemiddeld wat betekent dat deze in hoge mate voorkomen. Ouderen en vrouwen komen volgens de respondenten in zeer hoge mate voor.



Figuur 5.2.11 Huidige invulling diversiteit Zorg

Bij de vraag: “Met welke van de volgende doelgroepen zou u de diversiteit binnen uw personeelsbestand willen verhogen?” hebben de respondenten de mogelijkheid meerdere antwoorden in te vullen. De meest voorkomende antwoord wordt per branche in de volgende tabel weergegeven:

Branche	Doelgroep om diversiteit te verhogen:
Agrosector	Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond
Bouwnijverheid	Vrouwen
Detailhandel en ambachten	Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond
Groothandel	Vrouwen
Horeca	Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond, Mannen, Ouderen (50+)
Industrie	Vrouwen
Kinderopvang	Mannen
Kunst, cultuur, amusement en media	Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond
Particulier onderwijs	Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond
Techniek	Vrouwen
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte
Zorg	Mannen

Figuur 5.2.12 Diversiteit verhogen in branches

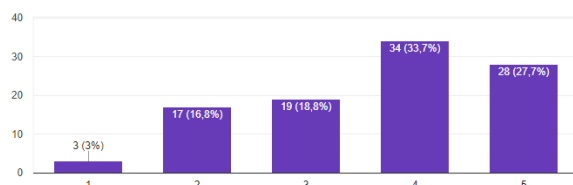
5.3 Karakter van het klantenbestand

Bij de vraag: “de volgende doelgroepen behoren tot mijn klanten” hebben de respondenten de mogelijkheid om per diverse doelgroep aan te geven in welke mate 1 (helemaal niet) tot 5 (in zeer hoge mate) deze aanwezig zijn in hun klantenbestand. De meeste respondenten gaven bij alle diverse doelgroepen aan dat deze in hoge mate aanwezig waren. Hierbij scoorde mannen met een gemiddelde van: 4,30 het hoogst. Mensen met een arbeidsbeperking scoorde gemiddeld het laagst met een gemiddelde van: 3,63.

Bij de stelling: “Mijn klantenbestand zou beter gediend kunnen worden als mijn klantenbestand diverser was” hebben de respondenten de mogelijkheid om te antwoorden op een likert-schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Het respondenten scoorde op deze vraag een gemiddelde van: 3,66 met een standaarddeviatie van 1,14. Dit betekent dat het merendeel van de respondenten het eens is met deze stelling. 33,7% van de respondenten is het eens met deze stelling en 27.7% was het helemaal eens. 3% van de respondenten was het helemaal oneens met de stelling en 16,8% was het oneens.

Mijn klanten zouden beter gediend kunnen worden als mijn personeelssamenstelling diverser was

101 reacties



Figuur 5.3.1. Staafdiagram klanten beter gediend

Wanneer er wordt gekeken naar de antwoorden op de stelling “Mijn klanten zouden beter gediend kunnen worden als mijn personeelsbestand diverser was” en de branches van de respondenten, is te zien dat de antwoorden van de respondenten uit verschillende branche van elkaar verschillen. De agrosector, bouwnijverheid, horeca, en industrie gaven gemiddeld het antwoord: neutraal. De kinderopvang branche scoorde het hoogst met een gemiddelde van: 4,75 (helemaal mee eens). De andere branches gaven aan het eens te zijn met de stelling.

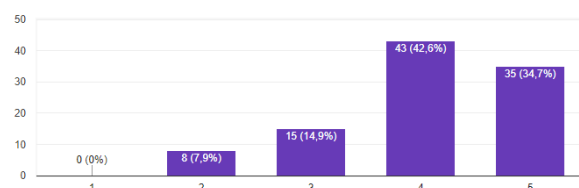
5.4 Organisatiecultuur

5.4.1. Aanwezige talent gezien en benut

Het gemiddelde antwoord op de stelling: “De organisatie heeft een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut” is: 4,03 met een standaarddeviatie van 0,90. Dit betekent dat de meeste respondenten het eens zijn met deze stelling. 7,9% van de respondenten gaven aan het niet eens te zijn met de stelling. Dit betekent dat zij vinden dat hun organisatie geen sfeer en werkwijze heeft waarbij aanwezige talenten worden gezien en benut. 14,9% van de respondenten hebben deze stelling neutraal beantwoord. 34,7% van de respondenten zijn het helemaal eens met deze stelling. Niemand heeft ‘helemaal oneens’ antwoord gegeven.

De organisatie heeft een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut

101 reacties



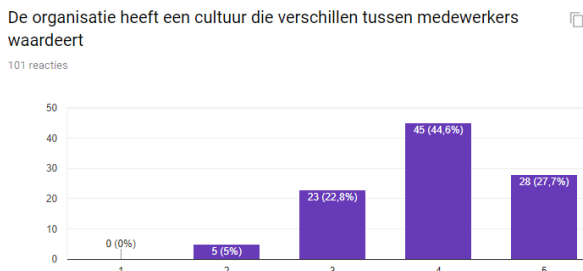
Figuur 5.4.1. Staafdiagram talenten gezien en benut

Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt met de score op de stelling: “De organisatie heeft een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut”, en de knelpunten die hierop aan kunnen sluiten is het volgende waarneembaar:

- De respondenten die als knelpunt “conflicten door verschillen” hebben geantwoord, scoorde op deze stelling gemiddeld: 3,69 (eens)
- De respondenten die als knelpunt “Subtiele vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiten” scoorde op deze stelling: gemiddeld: 4,38 (eens)
- De respondenten die als knelpunt “Diverse medewerkers voelen zich minder gewaardeerd en op hun gemak” scoorde op deze stelling gemiddeld: 3,2 (neutraal)

5.4.2 Verschillen waarderen

Het gemiddelde antwoord op de stelling: “De organisatie heeft een cultuur die verschillen tussen medewerkers waardeert” is: 3,95 met een standaarddeviatie van: 0,84. Dit betekent dat het merendeel van de respondenten het eens is met deze stelling en dus binnen hun organisatie een cultuur ervaart die verschillen tussen medewerkers waardeert. 5% van de respondenten gaf het niet eens te zijn met stelling en 22,8% antwoordde neutraal. 44,6% gaf aan het eens te zijn met de stelling en 27,7% van de respondenten was het hier helemaal mee eens. Niemand heeft het helemaal oneens geantwoord.



Figuur 5.4.2. Staafdiagram verschillen waarderen

Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt met de score op de stelling: “De organisatie heeft een cultuur die verschillen tussen medewerkers waardeert”, en de knelpunten die hierop aan kunnen sluiten is het volgende waarneembaar:

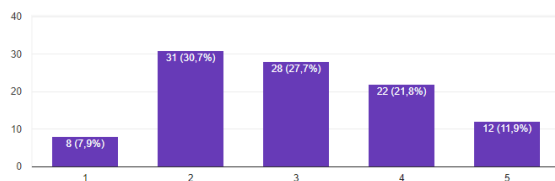
- De respondenten die als knelpunt “conflicten door verschillen” hebben geantwoord, scoorde op deze stelling gemiddeld: 3,58 (eens)
- De respondenten die als knelpunt “Subtiele vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiten” scoorde op deze stelling: gemiddeld: 4,08 (eens)
- De respondenten die als knelpunt “Diverse medewerkers voelen zich minder gewaardeerd en op hun gemak” scoorde op deze stelling gemiddeld: 3,3 (neutraal)

5.4.3. Maatregelen vooroordelen

Het gemiddelde antwoord op de stelling: “De organisatie treft maatregelen om de invloed van vooroordelen te beperken” is: 2,99 met een standaarddeviatie van 1,15. De respondenten hebben de mogelijkheid om de antwoorden op basis van een likert-schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Dit betekent dat het merendeel van de respondenten neutraal geantwoord heeft op deze stelling. Zij zijn het er niet mee eens maar ook niet mee oneens. 7,9% van de respondenten is helemaal oneens met deze stelling. 30,7% van de respondenten is het oneens met de stelling. Dit houdt in dat hun organisaties helemaal geen/weinig maatregelen treft om de invloed van vooroordelen te beperken. 27,7% heeft neutraal geantwoord. 21,8% van de respondenten is het eens met deze stelling en 11,9% is het er helemaal mee eens. Bij deze organisaties worden dus veel tot heel veel maatregelen tegen de invloed van vooroordelen getroffen. De standaarddeviatie 1,15 en dat betekent dat de gemiddelde afstand tot het gemiddelde groot is. Er zijn dus veel verschillende antwoorden gegeven op deze stelling.

De organisatie treft maatregelen om de invloed van vooroordelen te beperken

101 reacties



Figuur 5.4.3. Staafdiagram vooroordelen beperken

Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt met de score op de stelling: “De organisatie treft maatregelen om de invloed van vooroordelen te beperken”, en de knelpunten die hierop aan kunnen sluiten is het volgende waarneembaar:

- De respondenten die als knelpunt “conflicten door verschillen” hebben geantwoord, scoorde op deze stelling gemiddeld: 2,61 (neutraal).
- De respondenten die als knelpunt “Subtiele vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiten” scoorde op deze stelling: gemiddeld: 2,8 (neutraal)
- De respondenten die als knelpunt “Diverse medewerkers voelen zich minder gewaardeerd en op hun gemak” scoorde op deze stelling gemiddeld: 2 (oneens)

5.4.4. Gemiddelde organisatiecultuur

Het gemiddelde over de drie stellingen hierboven benoemde stellingen geeft aan in hoeverre de organisatiecultuur aansluit bij de succesfactoren die hierop betrekking hebben. Een gemiddelde van 1 is het minst haalbare. Een gemiddelde van 5 geeft aan dat de organisatiecultuur voldoet aan deze succesfactoren betreft het invulling geven aan diversiteit. De gemiddelde score van de respondenten op deze drie stellingen is: 3,66 met een standaarddeviatie van: 0,74. De meeste respondenten geven dus aan dat hun organisatiecultuur voldoet aan deze succesfactoren.

Wanneer er wordt gekeken naar de verhouding tussen het antwoord op de stelling: “Mijn klanten zouden beter gediend kunnen worden als mijn personeelssamenstelling diverser was” en de gemiddelde score op de organisatiecultuur, is te zien dat van de respondenten die aangegeven het helemaal eens (5) te zijn dat hun klanten beter gediend zouden kunnen worden 50% een gemiddelde organisatiecultuur score hebben tussen 3,67 en 4. De respondenten die aangegeven helemaal oneens te zijn met dat hun klanten beter gediend kunnen worden (1) scoort de organisatiecultuur 33,3% een 3, 4 of 5. De vergelijking tussen deze stellingen wordt weergegeven in de volgende draaitabel:

Telling van GEDIEND	Gemiddelde cultuur										
Beter gediend	2	2,33	2,67	3	3,33	3,67	4	4,33	4,67	5	Eindtotaal
1	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
2	11,8%	5,9%	17,6%	0,0%	5,9%	23,5%	5,9%	11,8%	11,8%	5,9%	100,0%
3	0,0%	10,5%	0,0%	15,8%	36,8%	26,3%	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%	100,0%
4	5,9%	0,0%	5,9%	17,6%	11,8%	29,4%	20,6%	5,9%	2,9%	0,0%	100,0%
5	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	25,0%	25,0%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
Eindtotaal	5,0%	3,0%	5,0%	9,9%	12,9%	25,7%	15,8%	8,9%	6,9%	6,9%	100,0%

Figuur 5.4.4. Draaitabel beter gediend en gemiddelde cultuur

De betrouwbaarheidscoëfficiënt (Cronbach's Alpha) is berekend over de stellingen:

- De organisatie heeft een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut

- De organisatie treft maatregelen om de invloed van vooroordelen te beperken
- De organisatie heeft een cultuur die verschillen tussen medewerkers waardeert

Deze stellingen hebben betrekking op de onafhankelijke variabele: organisatiecultuur. De Cronbach's Alpha is: 0,66. Dit betekent dat deze stellingen een lage interne consistentie hebben. Dit geeft aan dat deze vragen niet geheel hetzelfde concept meten.

5.4.5. Draagvlak

Bij de stelling: "Er is draagvlak voor diversiteit in de personeelssamenstelling bij..." geven de respondenten voor het management, de leidinggevenden en het personeel antwoord op basis van een likert-schaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (in zeer hoge mate). Het gemiddelde draagvlak volgens de respondenten bij zowel het management als de leidinggevenden is: 3,51 met een standaarddeviatie van 0,75 (in hoge mate). Het gemiddelde draagvlak voor het personeel is: 3,50 (in hoge mate) met een standaarddeviatie van: 0,76. Dit betekent dat de meeste respondenten aangeven dat het management, de leidinggevenden en het personeel een in hoge mate draagvlak is voor diversiteit in de personeelssamenstelling.

5.5 Persoonlijke overtuiging t.a.v. diversiteit

5.5.1. Meerwaarde

Op de vraag: "Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand?" hebben de respondenten de mogelijkheid om per antwoordoptie aan te geven of deze 1 (geén meerwaarde) tot 5 (heel veel meerwaarde) heeft. De meeste respondenten hebben bij alle antwoordopties aangegeven dat deze veel meerwaarde hebben. Creatieve en innoverende teams hebben de hoogste meerwaarde met een gemiddelde van: 3,95. Het verbeteren van het imago heeft de laagste meerwaarde met een gemiddelde van 3,49. De gemiddelden worden in de volgende tabel weergegeven:

Antwoordopties	Gemiddelde antwoord	Standaarddeviatie	Betekenis score
Aansluiting bij klanten	3,66	0,95	Veel meerwaarde
Aantrekken van nieuwe klantengroepen	3,65	0,98	Veel meerwaarde
Aantrekken van zoveel mogelijk beschikbaar talent	3,90	0,88	Veel meerwaarde
Creatieve en innoverende teams	3,95	0,89	Veel meerwaarde
Binden en boeien van medewerkers	3,71	0,88	Veel meerwaarde
Verbetering van imago	3,49	0,99	Veel meerwaarde

Figuur 5.5.1. Tabel meerwaarde gemiddelde

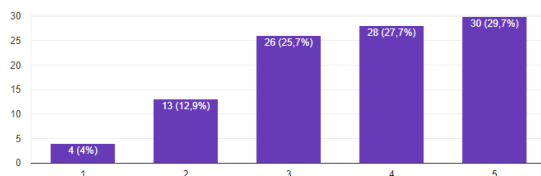
5.5.2. Afspiegeling van de samenleving

Op de stelling: "Het is belangrijk dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving" hadden de respondenten de mogelijkheid om te antwoorden op een likert-schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). De gemiddelde score op deze stelling is: 3,66 (eens) met een standaarddeviatie van 1,15. De standaarddeviatie is groot en dat betekent dat er veel spreiding is in de gegeven antwoorden op deze stelling. 4% van de respondenten is het helemaal oneens met de stelling en 12,9% is het oneens. 25,7% heeft de stelling neutraal

beantwoord. 27,7% van de respondenten is het eens met de stelling en 29,7% is het er helemaal mee eens.

Het is belangrijk dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving

101 reacties



Figuur 5.5.2. Staafdiagram afspiegel samenleving

5.6 Knelpunten bij invulling aan diversiteit

Bij de vraag: Welke knelpunten ervaart uw organisatie bij het invulling geven aan diversiteit? hebben de respondenten de mogelijkheid om te kiezen uit meerkeuze opties. Zij kunnen meerdere antwoordopties invullen. De knelpunten worden in de volgende tabel weergegeven in de volgorde van meest tot minst geantwoord:

Knelpunt	Aantal keer geantwoord	Procent van geheel
Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen	50x	34,25%
Weinig kennis over het invulling geven aan diversiteit	28x	19,18%
Niet bewust van de meerwaarde van diversiteit	15x	10,27%
Conflicten door verschillen (o.a. miscommunicatie)	14x	9,59%
Diverse medewerkers voelen zich minder gewaardeerd en op hun gemak	13x	8,9%
Subtiele vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiting	10x	6,85%
Geén	8x	5,48%
Weinig draagvlak bij huidig personeel	4x	2,74%
Weinig draagvlak bij management	3x	2,05%
Weinig draagvlak bij leidinggevendenden	1x	0,68%

Figuur 5.6.1. Tabel knelpunten

Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt met de branches waarin de respondenten werkzaam zijn en de knelpunten die worden ervaren, is te zien dat dit per branche verschillend is. Acht van de branches geven "moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen" aan als meest voorkomende knelpunt. In de volgende tabel worden de meest voorkomende knelpunten per branche weergegeven. Ook wordt er weergegeven in welke mate er in de branches behoefte is aan ondersteuning bij het invulling geven aan diversiteit.

Branche	Meest voorkomend knelpunt	Behoeftte aan ondersteuning
Agrosector	- Weinig kennis over het invulling geven aan diversiteit - Niet bewust van de meerwaarde van diversiteit - Conflicten door verschillen - Diverse medewerkers voelen zich minder gewaardeerd en op hun gemak	In zeer hoge mate behoefte
Bouwnijverheid	Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen	Neutrale behoefte

Detailhandel en ambachten	Diverse medewerkers voelen zich minder gewaardeerd en op hun gemak	Neutrale behoefte
Groothandel	- Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen - Niet bewust van de meerwaarde van diversiteit	Neutrale behoefte
Horeca	- Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen - Conflicten door verschillen	In hoge mate behoefte
Industrie	Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen	Nauwelijks behoefte
Kinderopvang	Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen	In hoge mate behoefte
Kunst, cultuur en media	Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen	Neutrale behoefte
Particulier onderwijs	Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen	In hoge mate behoefte
Techniek	Weinig kennis over het invulling geven aan diversiteit	Neutrale behoefte
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	Weinig kennis over het invulling geven aan diversiteit	Neutrale behoefte
Zorg	Moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen	Neutrale behoefte

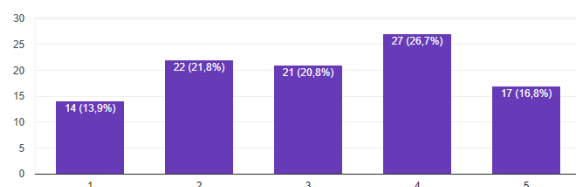
Figuur 5.6.2. Tabel branches en knelpunten

5.7 Behoefte aan ondersteuning

Bij de stelling: De organisatie heeft behoefte aan ondersteuning bij het invulling geven aan diversiteit, hebben de respondenten de mogelijkheid om te antwoorden op basis van een likert-schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). De gemiddelde score van de respondenten op deze stelling is: 2,96 (neutraal) met een standaarddeviatie van: 1,22. De standaarddeviatie is groot en dat betekent dat er veel verschillende antwoorden zijn gegeven op deze stelling. In de volgende tabel worden de antwoorden en de percentages weergegeven:

De organisatie heeft behoefte aan ondersteuning bij het invulling geven aan diversiteit

101 reacties



Figuur 5.7.1. Staafdiagram ondersteuning

6. Conclusie

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de hoofd- en deelvragen centraal. De hoofdvraag wordt eerst beantwoord en daarna wordt er dieper ingegaan op de beantwoording van de deelvragen.

6.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoeksrapport was: **“Welke knelpunten ervaren MKB bedrijven in regio Rotterdam bij het invulling geven aan de dimensies van diversiteit in hun personeelsbestand?”**

Het meest ervaren knelpunt is dat MKB bedrijven moeite hebben met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen. Dit knelpunt omvat 34,4% van het totaal gegeven antwoorden. Het knelpunt dat daarnaast vaak wordt ervaren is dat de organisaties weinig kennis hebben over het invulling geven aan diversiteit en dat de organisaties niet bewust zijn van de meerwaarde. 9,6% van de gegeven antwoorden bestaan uit conflicten door verschillen. De knelpunten die door een kleiner percentage worden ervaren zijn dat diverse medewerkers zich minder gewaardeerd en op hun gemak voelen en dat subtiele vooroordelen hardnekkig zijn en leiden tot uitsluiting. Het draagvlak bij het huidige personeel, management en de leidinggevendenden worden het minst genoemd als knelpunt bij de MKB bedrijven. Daarnaast is te concluderen dat de branches tegen verschillende knelpunten aanlopen. Ook de behoefte aan ondersteuning bij het invulling geven aan diversiteit is per branche verschillend. Daarnaast wordt de organisatiecultuur door de MKB bedrijven hoog beoordeeld maar dit sluit niet aan bij de knelpunten die door hen worden ervaren. Het te positief beoordelen van de eigen organisatiecultuur zonder maatregelen te treffen tegen vooroordelen zou knelpunten t.a.v. van diversiteit kunnen veroorzaken.

6.2 Beantwoording deelvragen

Hoe geven MKB bedrijven momenteel invulling aan de dimensies van diversiteit in hun personeelsbestand?

Bij de meeste MKB bedrijven zijn mensen met een andere culturele, etnische en/of religieuze achtergrond, mannen, ouderen (50+), jongeren (18-27) en vrouwen in hoge mate aanwezig in de personeelsbestand. Mannen komen in de personeelsbestanden het meest voor. Mensen met een arbeidsbeperking of chronische ziekte zijn bij de meeste MKB bedrijven nauwelijks aanwezig in het personeelsbestand. Hoe er invulling wordt gegeven aan de dimensies van diversiteit is per branche verschillend. Zo komen vrouwen in de branches groothandel, industrie en bouwnijverheid nauwelijks voor in het personeelsbestand terwijl zij in de andere branches in hoge- of in zeer hoge mate voorkomen. Mannen komen, met uitzondering van de kinderopvang, in hoge tot zeer hoge mate voor in alle branches. Mensen met een andere culturele, etnische en/of religieuze achtergrond komen in hoge mate voor in de branches groothandel, detailhandel en bouwnijverheid. In de branches zakelijke en persoonlijke dienstverlening, kunst, cultuur, amusement en media en de agrosector komt deze dimensie in redelijke mate voor. Mensen met een arbeidsbeperking en/of chronische ziekte komen, met uitzondering van de agrosector, groothandel, kinderopvang en particulier onderwijs, in de

meeste branches nauwelijks voor. Jongeren en ouderen komen volgens de MKB bedrijven in iedere branche in hoge- of zeer hoge mate voor.

Hoe zouden MKB bedrijven invulling willen geven aan de dimensies van diversiteit in hun personeelsbestand?

De meeste MKB bedrijven vinden dat hun klanten beter gediend zouden kunnen worden als hun klantenbestand diverser was. De meeste van hen willen de diversiteit in hun personeelsbestand verhogen met vrouwen of met mensen met een andere culturele, etnische en/of religieuze achtergrond. Ook de doelgroep jongeren wordt vaak genoemd. Daarna wordt de doelgroep mensen met een arbeidsbeperking en/of chronische ziekte genoemd en vervolgens de doelgroep mannen en ouderen. Uit het onderzoek is te concluderen dat de doelgroepen waarmee de MKB bedrijven de diversiteit in hun personeelsbestand zouden willen verhogen verschillend is per branche. Bij de branches agrosector, detailhandel en ambachten, kunst, cultuur, amusement en media en particulier onderwijs willen de meeste respondenten de diversiteit verhogen met mensen met een andere culturele, etnische en/of religieuze achtergrond. De horeca branche zouden zij de diversiteit daarnaast ook willen verhogen door mannen en ouderen (50+) en bij het particulier onderwijs daarnaast ook met jongeren (18-27). De branches bouwnijverheid, groothandel, industrie en techniek zouden de diversiteit met vrouwen willen verhogen. De branches kinderopvang en zorg zouden de diversiteit met mannen willen verhogen. De zakelijke en persoonlijke dienstverlening is de enige branche die het liefst de diversiteit met mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte wil verhogen. Hieruit is te concluderen dat de diverse doelgroep die het minst aanwezig is in de personeelsbestanden, niet altijd de doelgroep is waarmee de MKB bedrijven de diversiteit zouden willen verhogen.

Wat zien MKB bedrijven als meerwaarde van een divers personeelsbestand?

De meeste MKB bedrijven geven per gegeven meerwaarde in de enquête aan dat het veel meerwaarde heeft voor hun bedrijf. Echter zijn er kleine verschillen in de gemiddelde scores. De grootste meerwaarde voor de MKB bedrijven van een divers personeelsbestand is: creatieve en innoverende teams. Vervolgens scoort het aantrekken van zoveel mogelijk beschikbaar talent het hoogst en daarna het binden en boeien van medewerkers. Het aansluiten bij klanten en het aantrekken van nieuwe klantengroepen zijn hierna het meest van meerwaarde. De verbetering van het imago heeft ook veel meerwaarde voor de MKB bedrijven echter heeft dit de laagste gemiddelde score.

Welke invloed hebben de branche, karakter van het klantenbestand, de organisatiecultuur en de persoonlijke overtuiging op het invulling geven aan diversiteit bij MKB bedrijven?

Branche: De branche van de MKB bedrijven heeft invloed op de invulling van het huidige personeelsbestand, de doelgroep waarmee zij de diversiteit in hun personeelsbestand zouden willen verhogen en de behoefte aan ondersteuning.

Karakter van het klantenbestand: De diversiteit van het personeelsbestand is volgens de MKB bedrijven niet gelijk aan die van hun klantenbestand. Zo geven zij aan dat mensen met een arbeidsbeperking en/of chronische ziekte nauwelijks aanwezig zijn in hun personeelsbestand maar dat deze groep wel in hoge mate aanwezig is in hun klantenbestand. Vervolgens geven de

meeste MKB bedrijven aan dat zij hun klanten beter zouden kunnen dienen als hun personeelsbestand diverser was. Dit duidt de invloed van het karakter van het klantenbestand op de invulling aan diversiteit aan. 20% van de MKB bedrijven is het hier echter niet mee eens. Dit zou kunnen betekenen dat zij hun personeelsbestand al divers genoeg vinden en hierdoor hun klanten goed dienen of dat zij de meerwaarde van diversiteit bij het dienen van klanten niet zien. Ook is er te concluderen dat dit per branche verschillend is. De branches agrosector, bouwnijverheid, horeca en industrie zijn neutraal. De branche kinderopvang vindt dat hun klanten veel beter gediend zouden kunnen worden als hun klantenbestand diverser was. De andere branches vinden ook dat hun klanten hierdoor beter gediend zou kunnen worden.

De organisatiecultuur: Uit de resultaten blijkt dat de meeste MKB bedrijven voldoen aan de succesfactoren voor diversiteit t.a.v. de organisatiecultuur. Zo geven de meeste respondenten aan dat zij in hun organisatie een sfeer en werkwijze hebben waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut en dat zij een cultuur hebben die verschillen tussen medewerkers waardeert. Ook geven de meeste MKB bedrijven aan dat er hoog draagvlak is voor diversiteit. Echter blijkt dat de MKB bedrijven die als knelpunten: conflicten door verschillen en subtiële vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiting hebben geantwoord, de sfeer en werkwijze van hun organisatie positief beoordelen. Dit zou er op kunnen duiden dat de MKB bedrijven hun organisatiecultuur positiever beoordelen dan dat het daadwerkelijk is. Ongeveer 50% van de MKB organisaties treft geen maatregelen om de invloed van vooroordelen te beperken. Van de MKB bedrijven die als knelpunt aangegeven dat diverse medewerkers zich minder gewaardeerd en op hun gemak voelen treffen de meeste organisaties geen maatregelen om vooroordelen te beperken. Van de MKB bedrijven die als knelpunt subtiële vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiting hebben de meeste neutraal geantwoord op de vraag of zij maatregelen treffen. Het niet treffen van maatregelen zou een knelpunt kunnen veroorzaken. Dit duidt op de invloed van de organisatiecultuur op de invulling van diversiteit.

De persoonlijke overtuiging: De meeste MKB bedrijven vinden dat het belangrijk is dat de het personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. 17% van de MKB bedrijven vindt dat dit niet belangrijk is. Ook blijkt dat de MKB bedrijven de meerwaarde van diversiteit inzien. Creatieve en innoverende teams vormen de grootste meerwaarde voor hen. Echter is te concluderen dat MKB bedrijven de meerwaarde en het belang van diversiteit inzien maar niet allemaal behoefte hebben om hier ondersteuning in te krijgen. 44% van de MKB bedrijven geeft aan behoefte te hebben aan ondersteuning. De behoefte aan ondersteuning bij het invulling geven aan diversiteit verschilt per branche. De branche agrosector heeft een zeer hoge behoefte aan ondersteuning. De branches horeca, particulier onderwijs en kinderopvang hebben een hoge behoefte. De branche industrie geeft aan geen behoefte te hebben aan ondersteuning. De rest van de branches heeft hier een neutrale behoefte in. Dit kan er op duiden dat niet alle MKB bedrijven diversiteit zien als een prioriteit.

Wanneer het antwoord op deze deelvragen wordt vergeleken met het conceptueel model is te zien dat alle hierboven genoemde onafhankelijke variabele invloed hebben op de knelpunten die MKB bedrijven ervaren bij het invulling geven aan diversiteit in hun personeelsbestand. Echter blijkt dat de organisatiecultuur niet altijd aansluit op de knelpunten die de MKB bedrijven ervaren. Dit kan komen doordat de MKB bedrijven de organisatiecultuur te positief beoordelen. Om het verband tussen de knelpunten en de organisatiecultuur in kaart te kunnen brengen, zou de organisatiecultuur op een andere manier gemeten moeten worden. Het conceptueel model blijft bestaan.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. De zwakke punten van het onderzoek worden aan de orde gesteld en er worden tips gegeven om deze te voorkomen tijdens een mogelijk vervolgonderzoek.

7.1 Zwakke punten

Het eerste zwakke punt van het onderzoek is dat er een te lage respons is om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de onderzoekspopulatie. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen zou de enquête 260 respondenten moeten hebben. Deze enquête heeft 101 respondenten. Echter zijn er veel stappen ondernomen om de respons te verhogen. Na het versturen van de enquête via de mail is er een remindermail gestuurd. Daarna zijn MKB bedrijven na gebeld en sommige zijn face-to-face benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Het face-to-face benaderen van de MKB bedrijven heeft de respons het meest verhoogt. Er was echter onvoldoende tijd om iedereen op deze manier te benaderen. Tip: Benader de onderzoekspopulatie bij een te lage respons face-to-face en zorg ervoor dat hier voldoende tijd voor is.

Het tweede zwakke punt van het onderzoek is dat de branches die worden gebruikt niet helemaal aansluiten op de officiële branchenamen die worden gebruikt door o.a. UWV en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Sommige branches worden niet- of door middel van een andere branchenaam in het onderzoek vermeld. Dit kan zorgen voor verwarring bij de respondenten. Dit heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek en het maakt het doen van generaliseerbare uitspraken moeilijker. Ook zijn er per branche niet een gelijk aantal aan respondenten bevraagd. Dit kan zorgen voor scheve verhoudingen. Tip: Gebruik de officiële branchenamen in het onderzoek en zorg ervoor dat er per branche evenveel respondenten worden bevraagd.

Het derde zwakke punt van het onderzoek is dat de stellingen betreft de organisatiecultuur een lage interne consistentie hebben. Dit blijkt uit de berekening van de Gronbach's Alpha. Het gevolg hiervan is dat de validiteit en de betrouwbaarheid van de uitspraken over de organisatiecultuur afneemt. Ook kan er bij de stellingen die over dit onderwerp zijn gesteld sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden. De organisatiecultuur wordt namelijk tijdens de drie stellingen die hier betrekking op hebben positief beoordeeld door de respondenten. Echter blijkt dat de knelpunten die worden ervaren hier niet op aansluiten. Tip: gebruik stellingen waarbij de kans kleiner is dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven of stel deze vragen aan medewerkers in plaats van aan de HR medewerkers of directeur van de organisatie. De kans dat de medewerkers de organisatiecultuur te positief beoordelen is minder groot.

Het vierde zwakke punt van het onderzoek is dat er geen verdiepvragen worden gesteld. Het gevolg hiervan is dat de antwoorden vlak zijn en weinig inzicht bieden in de onderliggende redenen. Ook is er geen meerkeuze optie "anders.." toegevoegd. Dit zorgt ervoor dat respondenten alleen kunnen kiezen uit de antwoordmogelijkheden en hier zelf niets aan toe kunnen voegen. Dit heeft invloed op de bruikbaarheid en diepgang van de resultaten. Daarnaast heeft dit ook invloed op de betrouwbaarheid. Tip: Gebruik

verdiepingsvragen en voeg bij meerkeuze vragen de optie “anders..” toe. Daarnaast zou het helpen om verdiepende interviews te houden met de respondenten.

7.2 Betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid, validiteit

Een betrouwbaar onderzoek is herhaalbaar en geeft iedere keer dat je het onderzoek uitvoert dezelfde resultaten. Doordat het onderzoek te weinig respons heeft, niet de juiste verhouding respondenten bevat per branche en bij het opstellen van de vragen geen gebruik is gemaakt van bestaande vragenlijsten, is het onderzoek niet betrouwbaar. Doordat de secretaris van MKB Rotterdam de vragenlijst heeft beoordeeld en doordat de vragenlijst is aangepast aan de hand van de feedback van de eerste respondenten is de betrouwbaarheid echter wel toegenomen.

Ondanks dat de organisatiecultuur een lage interne consistentie, is de rest van het onderzoek valide. De enquête is anoniem waardoor de kans dat de respondenten eerlijk antwoord geven vergroot is. Voor het onderzoek is vastgesteld welke factoren ondervraagt moesten worden om bepaalde begrippen te kunnen meten. De ondervraagde factoren zijn afgeleid uit wetenschappelijke artikelen en goedgekeurd door de secretaris van MKB Rotterdam. Het onderzoek heeft hierdoor gemeten wat gemeten moest worden.

Daarnaast is het onderzoek niet generaliseerbaar. De onderzoekspopulatie bestond uit alle leden van MKB Rotterdam met meer dan 100 medewerkers. Ondanks dat de enquête naar de gehele onderzoekspopulatie is verzonden, is er een te lage respons om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen. Ook zijn er per branche een ongelijk aantal aan respondenten vertegenwoordigd. Hierdoor is het minder betrouwbaar om uitspraken te doen over deze branches en deze met elkaar te vergelijken.

De betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek kan niet in scores worden aangetoond. Echter is de mening van de onderzoeker volledig uitgesloten en zijn de resultaten op eerlijke manier verwerkt.

7.3 Innovatieve waarde

De conclusies uit het onderzoek sluiten aan bij die van andere wetenschappers die stellen dat er geen blauwdruk voor diversiteitsbeleid bestaat en dat dit te allen tijde maatwerk is. Uit onderzoek van SER bleek dat de aard van de branche, karakter van het klantenbestand en de persoonlijke overtuiging van de HR medewerker of eigenaar van invloed zijn op de invulling van diversiteit in organisaties. Dit verband wordt door dit onderzoek ook aangetoond en er wordt een verdiepingsslag gemaakt in het geen dit verband precies inhoud ter betrekking tot de onderzoekspopulatie. Er was voorheen nog geen onderzoek gedaan naar de invulling en knelpunten die de leden van MKB Rotterdam ondervonden. Dit is door middel van dit onderzoek in kaart gebracht. Ook worden deze onderwerpen inzichtelijk gemaakt en vergeleken op basis van 11 verschillende branches. Daarnaast is er gebruik gemaakt van bivariate analyses. De antwoorden op vragen die met elkaar in verband staan zijn konden op deze manier met elkaar vergeleken worden. Dit heeft diepere betekenis gegeven aan de resultaten en hierdoor was het mogelijk om passende conclusies te trekken.

Literatuurlijst

- Aegon. (z.j.). *Gelijke behandeling in pensioenregelingen*. Geraadpleegd op 20 oktober 2017, van https://www.aegon.nl/sites/aegonnl/public_files/external/pdf/PDF-SEO/multimedia/zakelijk/Gelijke_behandeling_pensioe1.pdf
- Andriessen, I., Fernee, F., & Wittebrood, K. (2014, 24 januari). *Ervaren discriminatie in Nederland*. Geraadpleegd op 10 oktober 2017, van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Ervaren_discriminatie_in_Nederland
- College voor de Rechten van de Mens. (2013, juli). *De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 25 september 2017, van [file:///C:/Users/Joëlle%20Franken/Downloads/Literatuuronderzoek%20De%20juiste%20persoon%20op%20de%20juiste%20plaats%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Joëlle%20Franken/Downloads/Literatuuronderzoek%20De%20juiste%20persoon%20op%20de%20juiste%20plaats%20(2).pdf)
- College voor de Rechten van de Mens. (2018). *Gelijkebehandelingswetgeving*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://www.wervingenselectiegids.nl/wet-en-praktijk/gelijkebehandelingswetgeving>
- De Dreu, C. K. W. (2008). *Bang voor conflict? de psychologie van conflicten in organisaties* (2e ed.). Assen, Nederland: Gorcum B.V., Koninklijke van.
- De Vries, S., Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J., & Van Sloten, G. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Geraadpleegd op 10 oktober 2017, van <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/40621.pdf>
- Deloitte. (2013, mei). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Geraadpleegd op 23 oktober 2017, van <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>
- Juridisch Woordenboek. (z.j.). *U zoekt naar: positieve discriminatie*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <https://www.juridischwoordenboek.nl/?zoek=positieve%20discriminatie>
- Kooiker, S., & Hoeymans, N. (2014). *Burgers en Gezondheid - Themarapport Volksgezondheid Toekomst Verkenning*. Geraadpleegd op 25 september 2017, van <file:///C:/Users/Joëlle%20Franken/Downloads/Burgers%20en%20gezondheid.pdf>
- Mireille, N. V. (2007, januari). *Culturele diversiteit op de werkvloer : literatuuronderzoek en praktijkonderzoek*. Geraadpleegd op 25 september 2017, van https://www.researchgate.net/publication/278739511_Culturele_diversiteit_op_de_werkvloer_literatuuronderzoek_en_praktijkonderzoek_oa_bij_NV_Mireille
- Oldersma, J. (2004, 28 mei). *Diversiteit: Meerwaarde of valkuil?* Geraadpleegd op 23 oktober 2017, van <http://www.politologischinstituut.be/PE2004/documents/3Oldersma.pdf>

- Oomes, M., Bosman, E., & Langerak, N. (2014). *Trends in de samenleving - Ontwikkelingen op het gebied van demografie, economie, media en informatie binnen het sociaal-culturele domein*. Geraadpleegd op 20 september 2017, van <https://www.kb.nl/sites/default/files/trends-in-de-samenleving-2.pdf>
- Rijksoverheid. (z.j.). *Culturele diversiteit op de werkvloer*. Geraadpleegd op 10 oktober 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- Riordan, C. M. (2014, juni). *Diversity Is Useless Without Inclusivity*. Geraadpleegd op 23 oktober 2017, van <https://hbr.org/2014/06/diversity-is-useless-without-inclusivity>
- Smith, E., & Mackie, D. (2007, januari). *Social Psychology*. Geraadpleegd op 25 september 2017, van <http://psypress.co.uk/smithandmackie/resources/topic.asp?topic=ch03-tp-02&lang=nl#Causaleattributies>
- Stapel, D. A. (2001). *Bang voor conflict? de psychologie van conflicten in organisaties*. Geraadpleegd van https://books.google.nl/books?id=IbH5WLbok_YC&pg=PA174&lpg=PA174&dq=Onze+ervaringen,+verwachtingen,+herinneringen+en+vooroordelen+sturen+en+be%C3%AFnvloeden+onze+sociale+waarnemingen&source=bl&ots=_glewX75VI&sig=HmzSgXgU0h-fly5Vv3GBgjVUINU&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwiS0dzssN_YAhXhAsAKHQ4IAQgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Onze%20ervaringen%2C%20verwachtingen%2C%20herinneringen%20en%20vooroordelen
- Universiteit Leiden. (2005). *Samenvatting in het Nederlands*. Geraadpleegd op 10 oktober 2017, van <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/10080/Samenvatting+in+het+Nederlands.pdf;jsessionid=68B15D0C0A642E27800CB51EDC480452?sequence=4>
- Van Dale. (2008). *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal* (4e ed.). Utrecht, Nederland: Van Dale.
- Van de Ven, C., De Groot, M., & De Vries, S. (2004, augustus). *Werk maken van diversiteit: tien tips*. Geraadpleegd op 20 oktober 2017, van <http://www.sjieradevries.org/PDF/publicatiessjiera/Werk%20maken%20van%20diversiteit.pdf>
- Veenman, J. (2003). *Discriminatie op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 10 oktober 2017, van <file:///C:/Users/Joëlle%20Franken/Downloads/27304-31657-1-PB.pdf>
- VNG. (2015, 7 juli). *Overzicht trends en ontwikkelingen: Een outside- in analyse van de belangrijkste ontwikkelingen in het sociaal domein*. Geraadpleegd op 20 september 2017, van <https://vng.nl/files/vng/20150707-vtsd-scenario.pdf>

Bijlages

1. Codeboom

Variabele	Vraag	Meetniveau
BRANCHE	In welke branche is uw organisatie werkzaam?	Nominaal
A.ZIEKTE	In welke mate zijn de volgende doelgroepen aanwezig in uw personeelssamenstelling? [Mensen met een arbeidsbeperking / chronische ziekte]	Ordinaal
A.CULTUUR	In welke mate zijn de volgende doelgroepen aanwezig in uw personeelssamenstelling? [Mensen met een andere culturele, etnische of religieuze achtergrond]	Ordinaal
A.VROUW	In welke mate zijn de volgende doelgroepen aanwezig in uw personeelssamenstelling? [Vrouwen]	Ordinaal
A.MAN	In welke mate zijn de volgende doelgroepen aanwezig in uw personeelssamenstelling? [Mannen]	Ordinaal
A.OLD	In welke mate zijn de volgende doelgroepen aanwezig in uw personeelssamenstelling? [Ouderen (50+)]	Ordinaal
A.JONG	In welke mate zijn de volgende doelgroepen aanwezig in uw personeelssamenstelling? [Jongeren (18-27)]	Ordinaal
VERHOOG	Met welke van de volgende doelgroepen zou u de diversiteit binnen uw personeelsbestand willen verhogen?	Nominaal
K.ZIEKTE	De volgende doelgroepen behoren tot mijn klanten [Mensen met een arbeidsbeperking / chronische ziekte]	Ordinaal
K.CULTUUR	De volgende doelgroepen behoren tot mijn klanten [Mensen met een andere culturele, etnische of religieuze achtergrond]	Ordinaal
K.VROUW	De volgende doelgroepen behoren tot mijn klanten [Vrouwen]	Ordinaal
K.MAN	De volgende doelgroepen behoren tot mijn klanten [Mannen]	Ordinaal
K.OLD	De volgende doelgroepen behoren tot mijn klanten [Ouderen (50+)]	Ordinaal
K.JONG	De volgende doelgroepen behoren tot mijn klanten [Jongeren (18-27)]	Ordinaal
GEDIEND	Mijn klanten zouden beter gediend kunnen worden als mijn personeelssamenstelling diverser was	Ordinaal
TALENT	De organisatie heeft een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut	Ordinaal
VERSCHIL	De organisatie heeft een cultuur die verschillen tussen medewerkers waardeert	Ordinaal
DOORDEEL	De organisatie treft maatregelen om de invloed van vooroordelen te beperken	Ordinaal
DRAAGVLM	Er is draagvlak voor diversiteit in de personeelssamenstelling bij.. [Het management]	Ordinaal
DRAAGVLL	Er is draagvlak voor diversiteit in de personeelssamenstelling bij.. [De leidinggevenden]	Ordinaal
DRAAGVLP	Er is draagvlak voor diversiteit in de personeelssamenstelling bij.. [Het personeel]	Ordinaal
W.AANSLUIT	Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand? [Aansluiting bij klanten]	Nominaal
W.TREKKEN	Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand? [Aantrekken van nieuwe klantengroepen]	Ordinaal
W.TALENT	Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand? [Aantrekken van zoveel mogelijk beschikbaar talent]	Ordinaal
W.CREATIEF	Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand? [Creatieve en innoverende teams]	Ordinaal
W.BINDEN	Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand? [Binden en boeien van medewerkers]	Ordinaal
W.IMAGO	Wat is voor uw organisatie de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand? [Verbetering van imago]	Ordinaal
BELANGRIJK	Het is belangrijk dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving	Ordinaal
KNELPUNT	Welke knelpunten ervaart uw organisatie bij het invulling geven aan diversiteit?	Nominaal
ONDERST	De organisatie heeft behoefte aan ondersteuning bij het invulling geven aan diversiteit	Ordinaal

Antwoordcode

1= agrosector, 2= bouw/rijverheid, 3= detailhandel en ambachten, 4= groothandel, 5= horeca, catering, sport en recreatie, 6= industrie, 7= kinderopvang, 8= kunst, cultuur, amusement, media, 9= particulier onderwijs, 5= zorg, 6= zakelijke en persoonlijke dienstverlening, 7= techniek

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= geen, 2= mensen met een arbeidsbeperking, 3= mensen met een andere culturele, etnische of religieuze achtergrond, 4= vrouwen, 5= mannen, 6= ouderen (50+), 7= jongeren (18-27)

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= eens, 5= helemaal eens

1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= eens, 5= helemaal eens

1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= eens, 5= helemaal eens

1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= eens, 5= helemaal eens

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= helemaal niet, 2= nauwelijks, 3= in redelijke mate, 4= in hoge mate, 5= in zeer hoge mate

1= géén meerv. waarde, 2= weinig meerv. waarde, 3= meerv. waarde, 4= veel meerv. waarde, 5= heel veel meerv. waarde

1= géén meerv. waarde, 2= weinig meerv. waarde, 3= meerv. waarde, 4= veel meerv. waarde, 5= heel veel meerv. waarde

1= géén meerv. waarde, 2= weinig meerv. waarde, 3= meerv. waarde, 4= veel meerv. waarde, 5= heel veel meerv. waarde

1= géén meerv. waarde, 2= weinig meerv. waarde, 3= meerv. waarde, 4= veel meerv. waarde, 5= heel veel meerv. waarde

1= géén meerv. waarde, 2= weinig meerv. waarde, 3= meerv. waarde, 4= veel meerv. waarde, 5= heel veel meerv. waarde

1= géén meerv. waarde, 2= weinig meerv. waarde, 3= meerv. waarde, 4= veel meerv. waarde, 5= heel veel meerv. waarde

1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= eens, 5= helemaal eens

1= géén, 2= weinig draagvlak bij management, 3= weinig draagvlak bij leidinggevenden, 4= weinig draagvlak bij huidig personeel, 5= conflicten door verschillen (o.a. miscommunicatie), 6= subtiële vooroordelen zijn hardnekkig en leiden tot uitsluiting, 7= diverse medewerkers voelen zich minder gewaardeerd en op hun gemak, 8= moeite met het vinden van de juiste personen uit diverse doelgroepen, 9= niet bewust van de meerwaarde van diversiteit, 10= weinig kennis over het invulling geven aan diversiteit

1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= eens, 5= helemaal eens

2. Diversiteit verhogen doelgroep en branche

Bij de vraag: “Met welke van de volgende doelgroepen zou u de diversiteit binnen uw personeelsbestand willen verhogen?” hebben de respondenten de mogelijkheid meerdere antwoorden in te vullen. De antwoorden van de respondenten uit de verschillende branches worden in de volgende tabellen weergegeven:

Argrosector

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	3x
Vrouwen	1x
Jongeren (18-27)	2x

Bouwnijverheid

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Géén	1x
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	1x
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	1x
Vrouwen	10x
Mannen	1x
Jongeren (18-27)	2x

Detailhandel en ambachten

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	1x
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	2x
Vrouwen	1x

Groothandel

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	1x
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	2x
Vrouwen	6x

Horeca

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	1x
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	3x
Mannen	3x
Ouderen (50+)	3x
Jongeren (18-27)	2x

Industrie

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Géén	1x

Vrouwen	5X
Ouderen (50+)	1X
Jongeren (18-27)	2X

Kinderopvang

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	1X
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	1X
Mannen	4X
Jongeren (18-27)	2X

Kunst, amusement, cultuur, media

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Géén	1X
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	4X
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	7X
Jongeren (18-27)	3X

Particulier onderwijs

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	2X
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	5X
Mannen	3X
Ouderen (50+)	1X
Jongeren (18-27)	5X

Techniek

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	1X
Vrouwen	4X
Ouderen (50+)	1X
Jongeren (18-27)	2X

Zakelijke en persoonlijke dienstverlening

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Géén	1X
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	10X
Mensen met een andere culturele, etnische, religieuze achtergrond	4X
Vrouwen	1X
Jongeren (18-27)	2X

Zorg

Diverse doelgroep:	Aantal keer geantwoord:
Mensen met een arbeidsbeperking/chronische ziekte	1X
Mannen	2X
Jongeren (18-27)	1X

