



B U S I N E S S

# IN-ZICHT

N° 21 / APRIL 2006

EEN BERICHT OVER ONDERZOEK AAN DE FACULTEIT ECONOMISCHE EN TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN VAN DE KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN



## IN DIT NUMMER

### Pag. 1 en 4

DIVERSITEIT IN ORGANISATIES: WERKPROCESSEN MAKEN HET VERSCHIL

Maddy Janssens en Patrizia Zaroni

### Pag. 2-3

BEDRIJFSREGELS VOOR CONFORME EN FLEXIBELE BEDRIJFSPROCESSEN

Stijn Goedertier en Jan Vanthienen

# Diversiteit in organisaties: Werkprocessen maken het verschil

Maddy Janssens en Patrizia Zaroni

ALS GEVOLG VAN MAATSCHAPPELIJKE TENDENZEN ZOALS MIGRATIES, DE VERGRIJZING, DE TOENEMENDE ACTIVITEITSGRAAD VAN VROUWEN EN MINDERVALIDEN WORDT HET PERSONEEL VAN HEDENDAAGSE ORGANISATIES STEEDS MEER HETEROGEEN. TOT EINDE JAREN TACHTIG WERD HET DEBAT OVER DIVERSITEIT IN ORGANISATIES VOORNAMELIJK GEVOERD IN TERMEN VAN ACHTERSTAND VAN BEPAALDE 'RISICOGROEPEN' OF 'KANSENGROEPEN' OP DE ARBEIDSMARKT EN TRACHTTE MEN VIA WETTELIJKE MAATREGELEN GELIJKE KANSEN TE GARANDEREN. IN DE LAATSTE JAREN HEEFT DEZE AANPAK PLAATSGEMAAKT VOOR DIVERSITEIT, EEN MANAGEMENTCONCEPT, DAT MENSEN EERDER BESCHOUWT ALS RESOURCES EN DUS EEN POTENTIËLE BRON VAN MEERWAARDE VOOR DE ORGANISATIE. DE DOELSTELLING VAN HET 'MANAGEN VAN DIVERSITEIT' IS EEN ORGANISATIE TE ONTWIKKELEN, WAARBIJ ALLE WERKNEMERS ONGEACHT HUN PROFIEL DE KANS KRIJGEN OM ZICH VOLLEDIG TE ONTPLOOIEN. MANAGERS ZIJN HIERBIJ OP ZOEK NAAR GEPASTE MAATREGELEN OM DE POSITIEVE GEVOLGEN VAN DIVERSITEIT, ZOALS CREATIVITEIT EN KLANTGERICHTHEID TE STIMULEREN, EN DE NEGATIEVE GEVOLGEN, ZOALS CONFLICTEN TUSSEN GROEPEN EN MISCOMMUNICATIE, TE BEPERKEN.

De kern van de wetenschappelijke literatuur heeft geprobeerd om de effecten van diversiteit op organisatieprocessen en -uitkomsten te meten. Daarbij wordt diversiteit eerst omschreven door te verwijzen naar socio-demografische kenmerken zoals geslacht, etnische afkomst, nationaliteit, leeftijd, seksuele geaardheid,

professionele achtergrond, opleidingsniveau, mindervaliditeit, etc. Daarna worden deze kenmerken gerelateerd aan creativiteit, probleemoplossingsvermogen, innovatie, conflict, enz. De tegenstrijdige resultaten van de empirische studies suggereren dat socio-demografische kenmerken mogelijk niet meten wat we willen weten en dat de context een zeer sterke rol speelt in het bepalen van de effecten van diversiteit op organisaties. Door gans ons onderzoek trachten we het concept diversiteit theoretisch beter te onderbouwen door de specifieke betekenis na te gaan die verschillen krijgen binnen bepaalde organisatiecontexten.

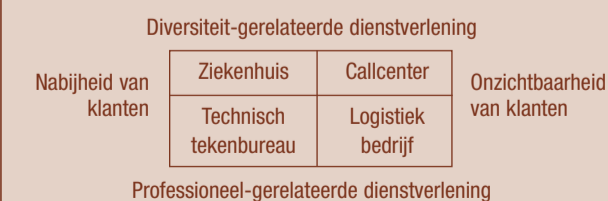
Uit een eerste studie rond diversiteit in Vlaamse organisaties, gebaseerd op interviews met 25 HR managers, bleek dat wat bedrijven verstaan onder diversiteit erg verschillend kan zijn (Janssens & Zaroni, 2004; Zaroni & Janssens, 2004). HR managers definiëren diversiteit voornamelijk in functie van de organisationele werkprocessen waarin werknemers zijn ingeschakeld. Diversiteit wordt beschouwd als een verschil dat het specifieke werkproces hindert ofwel vergemakkelijkt: in het eerste geval is het verschil een 'gebrek', in het tweede een 'surplus'. We geven een aantal voorbeelden waarin verschillen als een gebrek worden beoordeeld. Een zichtbaar mentaal gehandicapte persoon wordt niet toegelaten om broodjes te maken waar klanten haar kunnen zien, en dit vanwege hun mogelijk negatieve reacties. Het gebrekkige Nederlands van sommige migranten maakt dat ze moeilijk in dienst worden genomen als ze in teams moeten werken, waar communicatie centraal staat. Of, indien werkprocessen zware fysieke inspanningen vragen, worden vrouwen en mogelijk oudere werknemers geacht om niet aan de basisvereisten te voldoen. Andere verschillen echter worden als een surplus beschouwd omdat ze het werkproces op een positieve manier beïnvloeden. Bijvoorbeeld, licht

mentaal gehandicapte werknemers worden gewaardeerd voor hun loyaliteit, vrouwen voor hun hogere werkritme en allochtonen voor hun flexibiliteit.

Kort samengevat, de gegevens toonden aan dat socio-demografische kenmerken niet belangrijk zijn op zich, maar eerder worden geassocieerd met (gebrek aan) essentiële competenties en houdingen binnen het specifieke werkproces. Anders dan de meeste diversiteitsliteratuur, stellen we dus vast dat diversiteit niet alleen organisatieprocessen beïnvloedt, maar deze laatste beïnvloeden op hun beurt de betekenissen die diversiteit krijgt binnen de organisatie.

In een tweede empirische studie (Janssens & Zaroni, 2005) analyseerden we de relatie tussen diversiteit en werkprocessen meer in de diepte door vier organisaties in de dienstensector te vergelijken: een ziekenhuis, een callcenter, een technisch tekenbureau en een logistiek bedrijf. Bij de analyse van de gevalstudies merkten we dat het soort dienstverlening bepalend was voor de betekenis die diversiteit in deze organisaties kreeg. In het bijzonder, deze betekenis hing af van: 1) de mate waarin de dienstverlening aangepast werd aan algemene businessnoden van de klant of

FIGUUR 1: DIMENSIES VAN DIENSTVERLENING IN VIER GEVALSTUDIES



(Vervolg op pag. 4)

eerder aan zijn specifieke diversiteit (professionele versus diversiteitgerelateerde dienstverlening) en 2) de nabijheid versus onzichtbaarheid van de klant. Op basis van deze twee dimensies classificeerden we onze vier gevalstudies in een 2x2 matrix (Figuur 1).

Voor wat betreft de eerste dimensie, zien we dat alle vier organisaties diensten leveren 'op maat van de klant'. Maar terwijl voor het technische tekenbureau en het logistieke bedrijf de dienstverlening alleen aan de algemene business vereisten van flexibiliteit en kwaliteit moet voldoen, dienen het ziekenhuis en het callcenter hun dienstverlening aan te passen aan de diversiteit van hun klanten. In het ziekenhuis worden meer en meer patiënten verzorgd van Joodse, Turkse en Marokkaanse afkomst, terwijl het callcenter meer-talige diensten biedt aan internationale klanten.

De tweede dimensie verwijst naar de mate waarin de klant fysiek aanwezig is bij de dienstverlening. Patiënten verblijven binnen het ziekenhuis en technische tekenaars werken geregeld bij hun opdrachtgevers, vaak voor lange periodes. In beide gevallen zijn de klanten dus fysiek aanwezig. In tegenstelling, bij het callcenter en het logistieke bedrijf zijn de klanten onzichtbaar.

De combinatie van deze twee dienstverlenende dimensies geven telkens andere betekenissen aan diversiteit (zie Tabel 1). We merken dat, indien de dienstverlening aangepast is aan de diversiteit van de klant, zoals in het ziekenhuis en het callcenter, de competenties van diverse werknemers die eigen zijn aan hun achtergrond een meerwaarde hebben voor de organisatie. Diverse werknemers worden aangeworven juist omwille van hun culturele en linguïstische verschillen die de kern van de dienstverlening uitmaken. In tegenstelling, bij

organisaties met een algemene dienstverlening, zoals in het technisch tekenbureau en het logistieke bedrijf, hebben verschillen geen bijkomende waarde. Specifieke socio-demografische kenmerken blijven op de achtergrond zolang ze de dienstverlening niet hinderen. Echter, indien bepaalde verschillen een obstakel worden (bijv. fysisch gehandicapte tekenaars zijn minder mobiel), moeten ze gecompenseerd worden door superieure technische vaardigheden of hogere motivatie. In dit geval worden diverse werknemers aangeworven ondanks hun verschillen.

De tweede dimensie, nabijheid versus onzichtbaarheid van de klant, bepaalt de mate waarin de organisatie autonoom kan beslissen over hoeveel diversiteit onder het personeel kan toegelaten worden. Wanneer klanten nabij zijn, spelen zij een belangrijke rol. In het ziekenhuis verwachten patiënten met een buitenlandse achtergrond een aangepaste dienstverlening en stimuleren zij dus het aanwerven van personeel dat met hun cultuur vertrouwd is. In het technisch tekenbureau bepalen de klanten eerder de aanvaardbare mate van verschillen, zodanig dat de verwachte dienstverlening niet verstoord wordt. Ze kunnen zich bijvoorbeeld meer of minder flexibel opstellen naar de mobiliteitsbeperkingen van fysisch gehandicapte tekenaars. In tegenstelling, indien klanten en werknemers elkaar niet zien, kan de organisatie meer autonoom beslissen welke en hoeveel verschil toe te laten. Het callcenter kon bijvoorbeeld beslissen om zwaarlijvige personen aan te werven juist omdat de verre klant geen esthetische criteria kan opleggen. Het logistieke bedrijf kon autonoom beslissen om vrouwelijke migranten aan te werven, die zich flexibel en gehoorzaam opstellen.

Onze bevindingen tonen aan dat de betekenis van diversiteit in een organisatie niet losstaat van het werkproces

waarin werknemers moeten werken. Sommige werkprocessen functioneren eerder beperkend terwijl andere juist ruimte creëren voor diversiteit. In de dienstverlenende sector hebben de soorten dienstverlening en klanten erg verschillende invloeden op diversiteit. Enerzijds kunnen klanten de nodige legitimiteit bieden om diverse werknemers aan te werven, anderzijds kunnen zij de organisatie opleggen welke en hoeveel verschillen toelaatbaar zijn.

Deze inzichten hebben belangrijke implicaties voor de manier waarop men diversiteit best aanpakt in organisaties. Terwijl de praktijkliteratuur meestal adviseert om diversiteit via aangepaste HRM praktijken (training, selectie, beoordeling, netwerken, peterschap, enz.) te managen, stellen we vast dat het werkproces (en specifiek de dienstverlening) een cruciale rol speelt. Het aanpassen van het werkproces en het onderhandelen met klanten over de mogelijke ruimte voor verschillen zijn acties die vaker deel zouden moeten zijn van het managen van diversiteit.

**Maddy Janssens** is hoogleraar, verbonden aan het onderzoekscentrum 'Personeel & Organisatie', Katholieke Universiteit Leuven.  
Email: [maddy.janssens@econ.kuleuven.be](mailto:maddy.janssens@econ.kuleuven.be)

**Patrizia Zanoni** is doctoraal studente, verbonden aan het onderzoekscentrum 'Personeel & Organisatie', Katholieke Universiteit Leuven.  
Email: [patrizia.zanoni@econ.kuleuven.be](mailto:patrizia.zanoni@econ.kuleuven.be)

TABEL 1: DE BETEKENIS VAN DIVERSITEIT IN VIER DIENSTVERLENENDE ORGANISATIES

DIVERSITEIT	ZIEKENHUIS	CALLCENTER	TECHNISCH TEKENBUREAU	LOGISTIEK BEDRIJF	
Socio-demografische kenmerken	Allochtone werknemers, afkomstig uit dezelfde cultuur als de patiënten	Allochtonen, politieke vluchtelingen, alleenstaande moeders, ouderen, ongeschoolden, zwaarlijvige personen	Fysisch gehandicapten, vrouwen, allochtonen	Laag opgeleide personen, vaak vrouwelijke allochtonen	
Organisationele betekenis van diversiteit	Involed van diversiteit-gerelateerde versus professioneel-gerelateerde dienstverlening	Culturele, linguïstische en religieuze verschillen dragen bij tot een cultureel aangepaste zorg	Linguïstische verschillen en motivatie dragen bij tot kwalitatieve, internationale dienstverlening	Lichamelijke, gender en culturele verschillen reduceren flexibiliteit en moeten gecompenseerd worden door motivatie en technische kennis	Culturele, gender en opleidingsverschillen blijven op de achtergrond (maar impliceren flexibiliteit en gehoorzaamheid)
	Involed van de nabijheid versus onzichtbaarheid van de klant	Nabije klanten bepalen mede welke diversiteit aanwezig is in de organisatie	Onzichtbare klanten geven de organisatie de ruimte om zelf te bepalen welke diversiteit aanwezig is in de organisatie	Nabije klanten bepalen mede de mate van aanvaardbare diversiteit in de organisatie	Onzichtbare klanten geven de organisatie de ruimte om zelf de mate van aanvaardbare diversiteit te bepalen

## Overzicht 'Leuvense Economische Standpunten'

**Leuven Economisch Standpunt 107**  
**Jan COLPAERT, Luc LAUWERS & Tom VAN PUYENBROECK**  
Niet-representatieve democratie? Kanttekeningen bij het gemeentelijk kiesstelsel  
Mei 2005

**Leuven Economisch Standpunt 108**  
**Jozef KONINGS**  
Worden vrouwen gediscrimineerd op de arbeidsmarkt? Een micro-econometrische analyse voor België  
Mei 2005

**Leuven Economisch Standpunt 109**  
**Louis BAECK**  
Onevenwichtige globalisering, deficitair Amerika en Aziatische locomotieven  
September 2005

**Leuven Economisch Standpunt 110**  
**André DECOSTER & Guy VAN CAMP**  
Hoe vlak is onze taks? Is een vlaktaks "fair"?  
September 2005

**Leuven Economisch Standpunt 111**  
**Dirk HEREMANS**  
Naar een Europese dienstenmarkt in België. De Bolkesteinrichtlijn een brug te ver?  
Oktober 2005

**Leuven Economisch Standpunt 112**  
**Paul VAN ROMPUY**  
De houdbaarheid van de Europese welvaartstaat  
Oktober 2005

