De strategische betekenis van HR onderzocht

Martha Meerman en Folke Glastra

Dr. Martha Meerman is lector gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam/Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA). Dr. Folke Glastra is verbonden aan de Afdeling Onderwijsstudies van de Universiteit Leiden.

Lessen uit een managementdevelopmentprogramma voor etnische minderheden[1]

De doorstroming van etnische minderheden naar hogere functies in arbeidsorganisaties is een hardnekkig probleem. Het is interessant na te gaan of human resources management (HRM) en human resources development (HRD) een rol kunnen spelen bij de oplossing van dat probleem. We onderzochten die vraag naar aanleiding van een managementdevelopmentprogramma (MD-programma) bij een grote overheidsorganisatie en maakten gebruik van het model van Kossek en Lobel (1996). Het model gaat uit van diversiteit als onderdeel van strategische keuzes van het topmanagement en van coherente humanresourcesinstrumenten (HR-instrumenten) als condities voor de bevordering van diversiteit. In dit artikel schetsen we het model van Kossek en Lobel en kenmerken van loopbaanontwikkeling van minderheden. We bespreken een doorstroompraktijk: de strategische keuze om diversiteit te bevorderen, de HR-interventie en de uitkomsten van de interventie. Naar aanleiding van de studie concluderen wij dat de strategische integratie en interne coherentie van HR moeilijk te realiseren zijn. Bovendien zijn ze niet altijd noodzakelijk voor de bevordering van diversiteit. In plaats van aan te nemen dat HR een centrale rol speelt in de bevordering van diversiteit, verdient het de voorkeur om HR op te vatten als afhankelijk van de organisatie waarin zij functioneert. De doorstroming van etnische minderheden vraagt inzet en beleid op meerdere fronten.

Inleiding

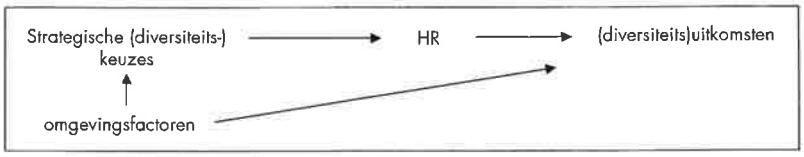
Sinds auteurs als Cox (1993) en Thomas (1990) diversiteitsmanagement op de agenda hebben gezet, zijn veel organisaties in staat een divers personeel aan te trekken, maar doorstroom naar hogere managementposities blijkt een veel hardnekkiger probleem (Corsun en Costen, 2001). Hoewel het agendapunt claimt meer te zijn dan louter een HR-vraagstuk, wordt het onderwerp in de praktijk

vaak direct doorverwezen naar HR. In HR-debatten is het echter vaak stil als het om diversiteit gaat. In dit artikel vragen wij ons daarom af welke rol HRD-programma's nu precies spelen (zie ook Benschop, 2001; Kossek en Lobel, 1996), welke verwachtingen HR in de praktijk kan waarmaken, welke bijdrage HR levert aan de verwezenlijking van diversiteituitkomsten en hoe deze zich verhouden tot algemene organisatiestrategieën inzake diversiteit.
We kregen de gelegenheid die vragen te bestuderen toen een overheidsorganisatie ons vroeg een MD-programma voor een groep werknemers uit etnische minderheidsgroepen te evalueren. In dit artikel analyseren wij het MD-programma, de aanleiding daartoe en de uitkomsten daarvan. Het hoofddoel van dit artikel is een kritische reflectie op de rol die HR kan spelen bij de bevordering van diversiteit.

1. Theoretisch kader

Het begrip diversiteit heeft betrekking op de variëteit aan individuen en groepen waarmee arbeidsorganisaties op hun arbeidsmarkten, onder hun cliënten en hun personeel geconfronteerd worden. Om te profiteren van de kansen die diversiteit met zich mee kan brengen, moeten arbeidsorganisaties een heldere strategie formuleren, goed leiderschap ontwikkelen en inzetten op leren. Echter, helder en goed betekent in de meeste organisaties dat HR initiatieven en acties ontwikkelt die gericht zijn op de assimilatie van degenen die afwijken van het beeld van de standaardwerknemer (Janssens en Steyaert, 2001; Meerman, 2005). De diversiteitsbenadering benadrukt daarentegen de erkenning van diversiteit en het leren over individuele en collectieve culturele verschillen en overeenkomsten (Cox, 1993; Helms, 1991; Glastra et al., 2000). Werknemers zouden niet aangepast moeten worden aan de normen van de bestaande organisatie, maar de heersende normen zouden zo aangepast moeten worden dat ze ruimte bieden aan verschil. Omdat wij willen nagaan of HR *deze* diversiteitsbenadering kan waarmaken, maken we gebruik van een model van Kossek en Lobel (1996) dat diversiteitstrategieën expliciet verbindt met HR-activiteiten. Arbeidsorganisaties zijn volgens Kossek en Lobel niet in staat te profiteren van diversiteit, omdat '*traditional HR policies to manage diversity have largely been introduced piecemeal, lacking integration with other systems*' (Kossek en Lobel, 1996, p. 3). HR krijgt voor Kossek en Lobel een institutionele plaats en een sleutelrol in het blokkeren of juist aanjagen van diversiteit: '*HR policies shape employee attitudes and behaviors and reinforce the organizational culture, thereby affecting the success of strategy implementation and the organization's ability to adapt to environmental change*' (Kossek en Lobel, 1996, p. 5). We kiezen voor dit model, omdat aan omgevingsfactoren een centrale rol wordt toegekend als richtinggevend voor de strategische keuzes van organisaties. De diversiteitsstrategie is een van de strategische keuzes en is niet een doel op zichzelf. Zij moet integreren met andere strategische keuzes. De HR-systemen moeten ertoe leiden dat de strategische keuzes van de leiding succesvol geïmplementeerd kunnen worden. Daarom worden die systemen na die keuzes ontworpen en geïmplementeerd.

Figuur 1.
Model Kossek en Lobel (1996)



Benschop (2001) ontwikkelde een vergelijkbaar model. Zij concludeert dat HR-beleid en -systemen inderdaad bemiddelen tussen strategische diversiteitskeuzes en -uitkomsten. Het model van Kossek en Lobel (1996) en de analyse van Benschop (2001) inspireerden ons om de analyse van onze casus te concentreren op de diversiteitskeuzes en -uitkomsten van verschillende stakeholders en op de rol die een loopbaanontwikkelingsprogramma daarin speelt. Die rol is nog nauwelijks onderzocht (Ross-Gordon en Brooks, 2004).

2. Loopbaanontwikkeling en minderheden

Een combinatie van factoren draagt bij tot verschillen in loopbaanpatronen en carrières tussen werknemers.

1. Een eerste verklaring is dat werknemers uit minderheidsgroepen later in hun loopbaan bevorderd worden dan kandidaten uit de meerderheid (Bihagen en Ohls, 2006; Thomas, 2001). Dit verschijnsel van de *late start* betekent dat verschillen in carrièrestappen hetzelfde blijven of zelfs groter worden naarmate de loopbaan van de beide groepen vordert, aangezien werknemers uit minderheidsgroepen achterstanden niet meer inhalen (Maume, 2004; Silvestri, 2003). Als reden voor een late start wijst Thomas (2001) erop dat zwarte managers vaak geen uitdagende opdrachten en taken krijgen die hun de reputatie van talent zouden kunnen bezorgen.
2. Ten tweede remt *vooroordeel* in waardering van capaciteiten van werknemers uit minderheidsgroepen het tempo van hun carrière. Dit komt tot uitdrukking in aanstelling in posities en loonschalen onder hun kwalificatie- of werkervaringsniveau. *Risicobeperking* kan leiden tot langere proefperiodes en hogere promotienormen voor minderheidspersoneel (Smith, 2005). Wantrouwen over prestaties van personeelsleden uit minderheidsgroepen leidt ertoe dat zij zich erop toeleggen hun baan beter te doen (Siebers, 2006). Stereotypering rond positieve kenmerken van minderheden doet hen ook wel belanden in etnische functies met weinig mobiliteitskansen (Kossek, Lobel, en Brown, 2007).
3. In de derde plaats worden werknemers uit minderheidsgroepen vaker ontslagen in het begin van hun aanstelling. Hiervoor zijn verschillende verklaringen zoals last in, first out-praktijken en op de achtergrond marktfluctuaties (Jain, Singh en Agocs, 2000). Van belang is het verschijnsel van de *dubbele arbeidsmarkt*. Veel arbeidsorganisaties kennen een bufferzone voor trainees, tijdelijke en deeltijdwerkers rond een meer stabiele en beter betaalde kern. Medewerkers uit minderheidsgroepen starten vaak in het perifere segment met minder zekerheden.

4. Ten vierde zijn *promotieprocedures en -criteria vaak onduidelijk* vooral waar het gaat om hogere professionele en managementfuncties. De ontwikkeling naar een kennis- en diensteneconomie heeft bovendien geleid tot een toenemend *belang van 'zachte' vaardigheden* (Wood, 1999). Deze zachte vaardigheden worden gedefinieerd en telkens verfijnd door de dominante groep binnen de organisatiecultuur (Golembiewski, 1995). Werknemers uit minderheidsgroepen moeten een gevoel krijgen voor het spel van carrièrepolitiek dat in arbeidsorganisaties gespeeld wordt (Singh, Kumra en Vinnicombe, 2002). Deze habitus (Bourdieu, 1992) kan alleen tot ontwikkeling komen op bepaalde posities en in interactie met invloedrijke spelers.
5. Ten vijfde kennen minderheden vaak een *gebrek aan sociaal kapitaal* in de organisaties waar zij werken. Omdat de hogere functies doorgaans bezet worden door personeel uit de meerderheidsgroep, zouden zij het meest gebaat zijn bij *'bridging social capital'* (Portes, 1998), zodat ze in staat zijn invloedrijke contacten in hun sociale netwerken te mobiliseren. Zij hebben een netwerk van mentoren nodig die hun professionele ontwikkeling voeden (Smith, 2005; Thomas, 2001). In de praktijk worden zij geconfronteerd met obstakels bij het verkrijgen van toegang tot de sociale kringen die cruciaal zijn bij de vaak informele voorbereiding van promoties (Cook, Heppner en O'Brien, 2002; Ragins, 2002).
6. Tot slot hebben werknemers uit etnische minderheidsgroepen vaak minder vertrouwen in hun promotiekansen als gevolg van hun perceptie van de loopbaanontwikkeling van collega's uit de eigen groep of omdat ze *geringe waardering voor hun cultureel kapitaal hebben ervaren* in onderwijsinstellingen en eerdere banen. Volgens Hicks-Clarke en Iles (2000) gaan ze daarom eerder in op banen die hun bekwaamheden onderbenutten of ze proberen het belang van werk in hun leven te reduceren.

3. Onderzoeksmethode

We maakten een reconstructie van een specifieke episode of 'verhaal' (Strauss en Corbin, 1998) over de ontwikkeling van etnisch talent binnen een overheidsorganisatie. Het verhaal gaat over twaalf (van de 24) deelnemers aan een HRD-talentmanagementtraject en hun functionele netwerk (leidinggevenden, trainers en werkplekmentoren). De steekproef van talenten is gemengd wat betreft etnische achtergronden (zes om zes), sekse en loopbaansucces. In totaal zijn dertig mensen geïnterviewd over het ontwikkelingstraject, de voorbereiding daarop en de gevolgen voor de deelnemers.
We richtten onze analyse op de strategische keuze tot diversiteit in talentontwikkeling, de HR-interventie en de (diversiteits)uitkomsten en mogelijke verbanden daartussen in deze organisatie. Om de topiclijst voor het interview te kunnen maken, analyseerden we documenten over talentontwikkeling en diversiteitsmanagement. We interviewden sleutelfiguren waaronder een topmanager, een betrokken HR-functionaris, een geslaagde topfunctionaris van niet-westerse komaf.

Halfgestructureerde interviews waarin vragen over het verloop van het traject en de inbreng van betrokkene waren opgenomen, vormden de belangrijkste bron van gegevens. De vragen gingen over de werving, selectie en het assessment van de deelnemers, het curriculum van het programma, de resultaten en de uitwerking daarvan in de organisatie. We hebben onze respondenten gevraagd naar opvattingen, ervaringen en feiten over standaardpraktijken van talent- en loopbaanontwikkeling en naar de organisatiecultuur. De interviews duurden één tot anderhalf uur. Voordat het interview begon, werd een korte gesloten vragenlijst voorgelegd waarin de respondent opvattingen kon noteren over niet-westerse minderheden als leidinggevende.
De voortgang werd regelmatig doorgesproken met een begeleidingscommissie. Zij was nauw betrokken en hielp bij het stroomlijnen van de informatieverzameling. Zo waren bijvoorbeeld bij aanvang van het onderzoek (een jaar na het ontwikkelingsprogramma) geen leden van de etnische minderheid tot een managementfunctie doorgedrongen. Met inzet van de commissie werden tijdens het onderzoek de ontwikkelingen op dit vlak nauwkeurig bijgehouden.
Ten slotte rapporteerden we de resultaten in een eerste concept terug naar de deelnemers van het programma als mogelijke toets en discussieerden daarover. Ook werden de resultaten doorgesproken met een delegatie van betrokken leidinggevenden. Deze debatten leverden aanvullende gegevens op.

4. De casus

De organisatie is met 30.000 werknemers een grote werkgever. Zij bestaat uit een aantal regionale kantoren verspreid over Nederland. De overgrote meerderheid van het personeel wordt gevormd door witte mannen, 7.8 procent is lid van verschillende etnische minderheidsgroeperingen, 32.2 procent is vrouw. De organisatie kent een piramidale hiërarchie en bureaucratische regels over werkprocessen en verantwoording. De alledaagse relaties tussen medewerkers van dezelfde en uiteenlopende rangen zijn informeel en hebben een gelijkwaardig frontstage karakter. Machts- en statusverschillen worden bij voorkeur backstage tot uitdrukking gebracht. De belangrijkste graadmeter voor loopbaansucces is stijging op de hiërarchische ladder. Van oudsher kunnen hogere professionele en managementposities alleen via een interne carrière bereikt worden. Omdat de concurrentie om schaarse vacatures groot is, vormt opwaartse mobiliteit een langzaam proces.
Voor het besturingsmodel zijn collegiale teams geïnstalleerd op alle managementniveaus. In deze teams is er telkens één manager verantwoordelijk voor HR-zaken, terwijl de andere managers financiële, organisatorische of professionele taken hebben. Een belangrijke HR-voorziening in onze casestudie is het Kennis-Centrum (KC). Dit centrum organiseert educatieve activiteiten voor sleutelfuncties in de organisatie en faciliteert het lijnmanagement inzake werving, selectie en loopbaanontwikkeling.
De organisatie is in diversiteitsaangelegenheden niet afwachtend. Zij wil een goede werkgever zijn en is dat ook, gezien de waardering van buiten die de organisatie over diversiteit ontvangt. De werkgever hanteert strategische motieven

om diversiteit op de agenda te zetten: goede contacten met álle burgers zijn noodzakelijk en een toekomstig personeelstekort dreigt. Diversiteitskwesties worden regelmatig besproken binnen HR-teams op verschillende niveaus, in een 'Diversiteitsnetwerk' van senior managers en in 'Forum', een invloedrijk en officieel erkend netwerk van etnische minderheden.
In 2006 waren vrouwelijke medewerkers en medewerkers uit etnische minderheidsgroepen oververtegenwoordigd in lagere loonschalen en functies in vergelijking met mannelijke en etnische meerderheidswerknemers. Wat promoties betreft maakten meer mannen carrière in de hogere salarisschalen en functies (54 procent) dan vrouwen (21 procent). Hetzelfde geldt voor werknemers uit etnische meerderheidsgroepen (44 procent) in vergelijking met werknemers uit etnische minderheden (21 procent). De personeelsgegevens laten zien dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen verschillende regionale afdelingen. De bezetting van managementfuncties wordt weergegeven in tabel 1.

Tabel 1.
Sekse en etniciteit van managers in de overheidsorganisatie (december 2006)

	aantal	Percentage
Mannelijke managers	1189	81%
Vrouwelijke managers	276	19%
Managers uit de etnische meerderheid	1404	96%
Managers uit etnische minderheden	61	4%
Totaal aantal managers M1 en M2	1465	5% van alle BD-werknemers

DE INTERVENTIE

Twee topmanagers besluiten de ondervertegenwoordiging van etnisch minderheidspersoneel op managementniveaus aan te pakken. Zij stellen vast dat deze groep werknemers niet deelneemt aan MD-programma's. In een beleidsnotitie formuleren zij een 'Ontwikkelingsprogramma doorstroom etnische minderheden'. Dit programma beoogt 'iets concreets te doen voor de doorstroom van de doelgroep'. Het moet gezien worden als een experiment en heeft betrekking op ongeveer tien kandidaten. Aan de kandidaten moet 'een ontwikkelingsprogramma (aangeboden worden) dat hen in staat stelt als serieuze kandidaten deel te nemen aan officiële selectieronden. Deelname aan het ontwikkelingsprogramma geeft geen garantie op daadwerkelijke aanstelling op de vacante positie.' De sponsors hebben een voorkeur voor een afzonderlijk programma dat zich exclusief richt op medewerkers uit etnische minderheidsgroepen. Het KC wordt uitgenodigd het voorstel uit te werken. Een van de auteurs benadrukt in een interview de baanbrekende aard van hun initiatief, waarvoor zij wel hun nek hadden uitgestoken. Volgens hem zou het volgen van de gebaande paden te veel tijd kosten en minder kans op succes geven.

HR-ACTIVITEITEN

Als reactie op het initiatief schrijft het KC dat het gevraagd is 'een persoonlijk ontwikkelingsprogramma voor medewerkers uit etnische minderheidsgroepen' te verzorgen 'met het oog op hun eventuele doorstroming naar hogere functieniveaus in de organisatie'. Het KC besluit gebruik te maken van een standaardontwikkelingsprogramma, het zogeheten Top-traject. Top is bedoeld voor medewerkers met een academische achtergrond. Het stelt deelnemers in staat om hun loopbaanoriëntaties te ontwikkelen ten aanzien van managementfuncties in de organisatie, maar ook daarbuiten. In Top staat persoonlijke ontwikkeling centraal. Het Top-curriculum (zestien dagen opleiding, gespreid over een periode van negen maanden) bestaat uit eenheden over zelfbewustzijn, persoonlijke effectiviteit, persoonlijke ontwikkeling en action learning. Gedurende het programma worden deelnemers begeleid door een mentor en door een werkplekbegeleider. Hogere managers zorgen voor posities en projecten die een sterke leeromgeving vormen voor de kandidaten. Het is de gewoonte dat kandidaten geselecteerd worden binnen de regionale afdelingen. KC maakt gebruik van een assessmentprocedure in de gevallen dat kandidaten geen universitaire opleiding hebben of wanneer leidinggevenden niet zeker zijn van hun competenties

In dit geval wordt Top opgezet voor twee gemengde groepen van twaalf deelnemers uit etnische minderheden en twaalf uit de meerderheidsgroep. De keuze voor de gemengde opzet, in plaats van een exclusief programma, maakt, volgens KC, de zaak minder controversieel en 'meer geïntegreerd'. Wel neemt KC, met het oog op de gemengde samenstelling, deze keer een diversiteitsmodule in het programma op. Belangstellenden worden geworven via een mededeling op het intranet die werknemers 'met een etnische achtergrond en het potentieel om naar hogere managementfuncties te groeien' oproept zich aan te melden. Verder wordt vermeld dat 'de organisatie door middel van het programma diversiteit wil versterken'. Het KC besluit dat elke regio één kandidaat voorstelt. Forum, het netwerk van etnische minderheden, ondersteunt het initiatief en vraagt zijn leden deel te nemen. Uiteindelijk melden zich 120 medewerkers uit etnische minderheidsgroepen aan. Door hun totale afwezigheid tot dusver komt deze massale aanmelding als een verrassing. In regio's met meerdere kandidaten maakt de lokale HR-manager de selectie. Omdat KC geen ervaring heeft in het selecteren van kandidaten uit etnische minderheden voor Top moeten alle kandidaten uit etnische minderheidsgroepen het assessment doen, ook al hebben zij een afgeronde academische opleiding. De kandidaten uit de meerderheidsgroep nemen deel zonder assessment. De meeste van hen hadden al een talentontwikkelingstraject achter de rug.
In een eerste bijeenkomst zeggen de deelnemers die naar aanleiding van het initiatief zijn voorgedragen, te verwachten promotie te maken na de deelname aan Top. Deze verwachtingen worden niet getemperd door KC. De begeleiders van Top vragen de deelnemers in plaats daarvan hun eigen doelen te formuleren en werk te maken van hun persoonlijke ontwikkeling.
KC is zich bewust van het belang van de kwaliteit van de werkervaringsplaatsen, de uitdagende aard van de taken en de opdrachten die de deelnemers daar krijgen

voor hun succes of falen. Dat geldt ook voor de positie en de inzet van het netwerk van de werkplekbegeleider. KC laat echter de verantwoordelijkheid voor het vinden van een geschikte positie en een competente mentor over aan de deelnemers en neemt geen actie waar dit moeilijk bleek. De aard van de werkervaringsplaatsen verschilt dan ook. Terugblikkend zegt een deelnemer uit de minderheidsgroep:

> *'Het is niet erg gebruikelijk om werkplekleren of interim-managementposities te hebben. Dus beginnen ze te denken in termen van voorzichtigheid. Risicovermijding zit diep. Maar ze moeten mij juist in het diepe gooien. Een interim-managementpositie voelt completer. Ik kan daar meer leren. Maar ze zeiden "neem jij maar een plek in een managementteam dat goed functioneert, dan word je niet overspoeld en kan je veel leren". (...) Ik heb daar geen punt van gemaakt.'*

De deelnemers uit de meerderheidgroep slagen er eerder in geplaatst te worden op managementposities met een grote zichtbaarheid binnen de organisatie. Voor een aantal deelnemers uit de minderheidsgroep wordt plaatsing in een goede positie een gevecht dat plaatsvindt nadat ze voor Top geselecteerd zijn. Aangezien alle deelnemers hun Top-opleiding afronden, worden hun prestaties op de werkervaringsplaatsen het onderscheidende criterium voor de kans op promotie. Een deelnemer uit een etnische minderheidsgroep zegt:

> *'Het beste van Top is de werkervaringsplaats, zo kan de organisatie een idee krijgen wat jij kunt. Een aantal deelnemers had zo'n plaats en anderen niet. Ik was al manager. Ik kon wat ik in Top geleerd heb, toepassen in mijn eigen team. Anderen missen dat.'*

RESULTATEN EN REACTIES

Alle deelnemers zijn tevreden met de opleiding met uitzondering van de module diversiteit. Vooral de deelnemers uit de minderheidsgroep vinden dat de module hen niet voorbereidt om leiding te geven aan een divers samengesteld team. De deelnemers hanteren een verschil in de evaluatiecriteria. Terwijl de meeste deelnemers uit de meerderheidsgroep Top beoordelen in termen van meer te weten te komen over persoonlijke ambities en competenties, richten deelnemers uit de minderheidsgroep zich in hun beoordeling eerder op de vraag of zij managementcompetenties hebben opgedaan en of Top heeft bijgedragen aan hun (kans op) promotie naar hogere managementrangen. De invloed van het initiatief klinkt daarin door. Een deelnemer uit een etnische minderheidsgroep merkt op:

> *'Top was erg positief. Een heel hechte groep, een gevoel van ongelofelijke veiligheid, je kon alles zeggen. Dat was positief. Negatief is: wat levert het allemaal op? Niets. Persoonlijke ontwikkeling, betere carrièremogelijkheden? Niets. Top is niet bekend bij de regionale afdelingen.'*

De deelnemers zijn te spreken over de sociale relaties in de groep. Toch worden de onderlinge contacten niet voortgezet. Dat geldt ook voor de contacten met de Topbegeleiders en hun werkplekmentoren. Dat betekent dat Top niet bijdraagt aan de opbouw van het sociaal kapitaal van de deelnemers.

In 2006, twee jaar na het programma, zijn vijf leden van zowel de meerderheids- als de minderheidsgroep gepromoveerd naar hogere managementposities. De eersten hebben echter hogere posities en salarisschalen bereikt dan de laatsten. De overige deelnemers zijn niet in managementposities aangesteld. Het is onbekend wat er met de 108 kandidaten uit etnische minderheden is gebeurd die zich tevergeefs aanmelden voor Top. De namenlijst bleek verdwenen en daarmee ook de mogelijkheid om de neveneffecten van het initiatief in kaart te brengen. In 2005 en 2006 participeren, net als in de periode voor het initiatief, geen medewerkers uit etnische minderheidsgroepen in het Top-programma. Deze uitkomsten leidden tot vragen en resulteerden in de oproep het initiatief te evalueren. Dat leidt bij een KC-functionaris tot zorgen:

> *'...alsof Top beoordeeld moet worden op zijn bijdrage aan de promotie van deelnemers naar hogere managementposities. Wij hebben daar zorgen over, want dat is niet de doelstelling van Top. Het doel is om potentiële talenten te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling naar de verwerkelijking van hun ambities om te groeien naar hogere posities.'*

Ook senior managers die supervisie van deelnemers voor hun rekening hebben genomen, zijn bezorgd. Zij benadrukken de teleurstellende resultaten van het initiatief. Zij suggereren dat het ontdekken van talenten uit etnische minderheden onder het personeel verbeterd kan worden door hun communicatieve competenties te verbeteren. De senior managers zijn van mening dat de organisatie het goed doet op diversiteitsgebied in vergelijking met andere publieke organisaties. Er is volgens hen geen reden om zaken te overhaasten.

5. Verklaringen

We hebben verschillende verklaringen gevonden voor de problemen waarmee deelnemers uit de etnische minderheidsgroep worden geconfronteerd tijdens het traject. In de case zijn promotieprocedures niet altijd even helder, is er sprake van vooroordeel en risicobeperking en het ontbreekt de deelnemers aan het juiste sociale kapitaal. We vinden in tegenstelling tot de verklaringen uit de literatuur geen indicatie van een gebrek aan zelfvertrouwen onder de deelnemers uit de minderheidsgroep.
In dit artikel kijken we naar verklaringen in het licht van het model van Kossek en Lobel (1996):

1. de standaardpraktijken van talentontwikkeling en van promotie;
2. de strategische integratie van de aanpak en de afstemming van initiatief en implementatie.

STANDAARDPRAKTIJKEN OP HET GEBIED VAN TALENTONTWIKKELING, LOOPBAAN EN PROMOTIE

Het initiatief werd genomen in de context van gevestigde praktijken van talent- en loopbaanontwikkeling. Die gevestigde praktijken zijn niet altijd transparant, maar zijn vaak stilzwijgende processen in sociale netwerken waarbij sociaal kapitaal van groot belang is. Kenmerkend bij deze overheidsorganisatie is dat carrière maken een langzaam proces is en dat bij bevordering sociale aanpassing dominant is. Medewerkers dienen zich op elk opeenvolgend niveau eerst uitgebreid te bewijzen voor zij een stap verder kunnen maken. Rangen overslaan of van buiten af direct tot het hoger management toetreden zijn een uitzondering. Wie snel carrière maakt, stuit op wantrouwen. De middenmanagers, die de talenten signaleren, delen de ervaring van en de waardering voor langzame carrières met elkaar. Snelheid in loopbaanontwikkeling is geen pré:

> *'Ik had echt het gevoel dat mij niets gegund wordt. Omdat ik Marokkaan ben, omdat ik jong ben. Ik heb een bliksemcarrière. Van die lui die er zitten, hebben de meeste geen universiteit gedaan. Die hebben er 30 jaar over gedaan om die plek te bemachtigen. En die hebben ervoor moeten zwoegen. En dan kom ik, en dan lijkt het of ik alles in de schoot geworpen krijg. Dan zeggen ze "doe maar rustig aan".'*

Formeel wordt de verantwoordelijkheid voor het signaleren van talent gedeeld tussen de senior manager en de betrokken medewerker die, zoals dat in HR-taal heet 'de architect van de eigen carrière (is)'. Het duwtje in de rug voor minderheden zoals bij deze Top gebeurde, gaat in tegen de traditie. Het potentiële talent is al eerder zichtbaar voor het hogere management. Een leidinggevende zegt daarover:

> *'De medewerker moet zelf initiatief nemen en niet zitten wachten tot een leidinggevende het talent ontdekt. Wij werken al vrij lang met competenties, en dat is vrij ingeburgerd, dat je moet kijken van wat heb ik nodig, wat heb ik in huis. Het moeilijkste is natuurlijk altijd: kijk je alert genoeg, waardoor je een talent kan ontdekken.'*

Erkend worden als talent is een kwestie van goede contacten en volhouden. Dat is niet een geformaliseerd, maar een stilzwijgend proces. Hoe langer de betrokkene erin slaagt de aandacht vast te houden, hoe groter de kans om als talent erkend te worden. In dat opzicht zijn nieuwkomers in de organisatie systematisch achtergesteld. Hogere leidinggevenden neigen ertoe de loopbanen van nieuwkomers te wijten aan hun geringe zichtbaarheid. Medewerkers uit etnische minderheden weten niet hoe de heersende organisatiecultuur van carrièremechanismen te doorgronden. Een deelnemer uit de minderheidsgroep zegt:

> *'Wij hebben een vrij hiërarchische organisatie, maar het komt nergens tot uitdrukking. Zo informeel als het maar zijn kan. Ik kan de hoogste ambtenaar*

bellen en hij staat me te woord. Je mag naar de voorzitter lopen, maar je doet het niet. Er is een hiërarchische verhouding. Alles is ondertussen geregeld en afgebakend, het is vergaand formeel. Je krijgt problemen als je je niet aan de code houdt.'

Collegiale bestuursorganen signaleren bovendien talent en bevordering met criteria van sociale gelijkenis ('hij wordt een goede collega', 'hij heeft ons gevoel voor humor', 'net als wij weet hij zichzelf als leidinggevende te relativeren'). Voor etnische nieuwkomers in de organisatie is sociale gelijkenis niet een kwaliteit die direct aanvaard wordt. In vele interviews worden deelnemers uit etnische minderheidsgroepen voorgesteld als mensen die als gevolg van hun cultuur een moeizame verhouding hebben met leiderschap. Zij zouden zo gevoelig zijn voor autoriteit dat ze in de buurt van het hogere management niet voor zichzelf opkomen. Ze zijn onzichtbaar voor talentontwikkelaars. Tegelijkertijd worden ze afgeschilderd als autoritaire leiders bij uitstek, die daarom vermeden moeten worden in de informele hiërarchie binnen de organisatie. Een vrouwelijke manager die als mentor optrad voor een deelnemer met een Marokkaanse achtergrond, zegt:

'Hij werkte samen met twee anderen in een collegiaal bestuur en daar ging het niet zo goed. Ze kijken toch met Nederlandse ogen en ik wist waarom hij reageerde zoals hij reageerde, maar zijn collega's niet. Die dachten dat hij niet zo geschikt was en kijken niet waarom hij dingen doet. Wat bij hem speelt is dat als hij met een topmanager praat, hij opkijkt tegen die mensen. Hij voelt zich niet ontspannen, is moeilijker te verstaan. Hij wekt daarmee een andere indruk dan dat hij echt is. Dat zagen ze niet, zijn echte ik. Je hebt ook de keerzijde, hij dacht "als ik de baas ben luisteren zij naar mij, ik luister naar mijn baas en zij moeten naar mij luisteren". Maar je krijgt problemen als je als dominante leidinggevende hier gaat rondlopen.'

Culturele standaarden over de vraag wat een goede collega of leidinggevende is, worden ambivalent toegepast. Alleen in het geval van minderheden wordt assertiviteit gezien als arrogantie, oog voor je loopbaan wordt carrière jagen en gebrek aan loyaliteit.

Solliciteren naar senior posities betekent dat de persoon te maken krijgt met een selectiecommissie en een personeelscommissie. De eerstgenoemde kijkt naar kwalificaties en werkervaring vanuit gespecificeerde taakeisen, de laatstgenoemde oordeelt of managementkandidaten passen binnen het team of de afdeling. Het laatste oordeel weegt zwaarder dan het eerste en dat oordeel blijkt kandidaten uit etnische minderheidsgroepen regelmatig uit te sluiten. Oordelen over de sociale 'klik' van kandidaten kunnen niet aangevochten worden, zelfs niet door hogere leidinggevenden die achter het diversiteitsinitiatief staan. Zij lieten hun *mentees* over aan dit 'organisationele uur der waarheid' met een beroep op de eigen verantwoordelijkheid. Het lijkt een onpartijdig standpunt, maar het is in feite volledig sociaal bepaald. Verschillende leidinggevenden geven aan bij de selectie van talenten zoveel mogelijk op zeker te spelen.

Maar signalering van talent impliceert het nemen van risico's. Talenten worden weggehaald uit functies waar zij het goed doen, en ingezet op posities waar hun toegevoegde waarde nog maar moet blijken. Unanimiteit in de erkenning van talent is een praktijk die op risicobeperking gericht is. Daarbij komt sociaal conformisme in onze analyse naar voren als een krachtige factor, net zoals de praktijk van langzame carrières.

STRATEGISCHE INTEGRATIE EN BETROKKENHEID VAN HET MANAGEMENT

In het model van Kossek en Lobel (1996) zijn twee voorwaarden van belang voor het welslagen van diversiteitsinterventies: hun integratie en hun coherentie. HR- en diversiteitsinterventies moeten geïntegreerd zijn in bedrijfsstrategieën, omdat ze anders niet effectief zijn. Voor een goed begrip geeft schema 1 (mede op basis van Tolman en Meerman, 2007) een overzicht van de verschillende acties, processen en betrokken actoren.

Schema 1. Taken en verantwoordelijkheden rond het doorstroomprogramma in de tijd

Wie	Wat	Integratie en coherentie
Strategische top	Diversiteitsinitiatief	Algemeen diversiteitsbeleid heeft draagvlak in lijn en staf
Lijn	Definitie talent: Niet-westerse kandidaat: Heb ik talent? Leidinggevende: Wie draag ik voor? Selectie	Opvattingen over diversiteitsbenadering verschillen in de regio
HR	Assessment Opleiding Leerwerkplek Mentorschap Eindgesprek	De verantwoordelijkheid ligt in de lijn De verantwoordelijkheid ligt in de lijn
Lijn	Sollicitatieprocedure Doorstroom	In samenwerking met strategische top
Staf	Evaluatie en leerresultaat	In samenwerking met strategische top

In ons onderzoek bleek dat het diversiteitsinitiatief en het idee voor een specifiek ontwikkelingsprogramma goed geïntegreerd waren in het tamelijk krachtige diversiteitsbeleid. Het topmanagement was sponsor. Het diversiteitplatform Forum steunde het initiatief. Het initiatief werd echter direct gedelegeerd aan wat de sponsors aanduidden als 'onze opleidingsboot', en niet naar de lijnmanagers met verantwoordelijkheden of naar hen die in de collegiale besturen de samenwerkingspartners van de kandidaten zouden worden. Die lijnmanagers raakten slechts betrokken voor zover Top-deelnemers erin slaagden hen betrokken te krijgen. Minderheidskandidaten werden geconfronteerd met ongelijke behandeling bij de toegang tot Top (alleen assessments voor de minderheidsdeelnemers) en tot de werkervaringsplaatsen (plaatsing in een later stadium en op posities met

minder leerpotentieel en verantwoordelijkheid), en bij het verwezenlijken van promotie (aanstelling in lagere managementposities en salarisschalen). Met andere woorden, de integratie van de interventie bleef oppervlakkig.

Er is geen sprake van *intentionele coherentie*. De intenties van de sponsors (meer talent in sleutelposities), de HR-opleiders (persoonlijke groei en zicht op loopbaan) en de deelnemers uit etnische minderheden (managementvaardigheden en promotie) bleken niet op één lijn te zitten en bleven onbesproken. KC pleitte met succes tégen een Top-programma alléén voor etnische talenten en het zette een standaardprogramma in om het initiatief te implementeren.
Aan het instrument Top ligt een dominante HR-ideologie ten grondslag waarin de behoeften en aspiraties van individuen centraal staan. Het uitgangspunt is de humanistische aanname van het bestaan van een autonoom, zelfsturend en zichzelf ontwikkelend individu dat sekse noch etniciteit kent (Rigg, Steward en Trehan, 2007). Hier is *programmatische coherentie* in het geding. Het programma was er niet op ingericht kandidaten daadwerkelijk te helpen op strategische posities te functioneren. Dat is namelijk de individuele verantwoordelijkheid van de deelnemers ongeacht hun sekse of etniciteit. Ook al waren de deelnemers tevreden met het programma, het was niet ontworpen om nieuwkomers te helpen omgaan met problemen van management en loopbaan in hun organisatie. Diversiteitsbevordering en loopbaanontwikkeling van minderheden kunnen niet slagen zonder de betrokkenen in staat te stellen zich te bekwamen in het 'organisatiespel' en eventueel de regels te veranderen volgens welke dat spel gespeeld wordt.
KC is niet in de positie om invloed uit te oefenen op MD-praktijken in de strategische omgeving. KC beschouwt uitkomsten die verdergaan dan de tevredenheid van de deelnemers over de leergang en hun persoonlijke ontwikkeling niet als de verantwoordelijkheid van hun afdeling. Dat is *organisatorische coherentie*. Organisatorisch was KC niet toegerust om de instrumentele rol te spelen die haar is toegedacht, omdat het is afgesneden van het bredere proces dat naar het doel zou moeten leiden. KC durft bovendien geen risico te nemen. Dit gebrek wordt niet gecompenseerd door doelgericht optreden van het topmanagement.

6. Conclusies

We hebben de casus geanalyseerd met behulp van het model van Kossek en Lobel (1996). De HR-interventie was geïntegreerd en geïnitieerd en sterk gesteund door het topmanagement. Hoewel de diversiteitsstrategie gericht was op een ruimere vertegenwoordiging van medewerkers uit minderheidsgroepen op strategische posities en in talentontwikkelingsprogramma's, had zij geen betrekking op bestaande routines en praktijken van MD binnen de organisatie. Die bestaande routines, vaak gezien als strategische *non-issue*, ondermijnden de effectiviteit van de interventie. De effectiviteit van een strategie moet dan ook opgevat en geanalyseerd worden als een set van *issues* en *non-issues*. Als de interventie krachtig wil zijn, dan moet de interventie speciaal ontworpen worden om de betreffende

strategie te bevorderen. In de casestudie was dit niet het geval. De keuze voor Top was een keuze voor een bestaand en een veilig programma. Wat betreft coherentie hebben we laten zien dat de keten van initiatief, programma en ontvangst gebroken is als gevolg van verschillen in intenties, de botsing tussen de diversiteitsdoelstellingen van de sponsors en de makers van het programma, en de alledaagse praktijken en opvattingen over diversiteit in de organisatie.
Het model van Kossek en Lobel suggereert dat de diversiteitsstrategie verbeterd kan worden door de bestaande routines aan te pakken en daarna HR-interventies af te leiden met het oog op integratie en coherentie (Wood, 1999). Deze verbeteringssuggestie volgt de logica van rationele keuze en instrumentalisme. Ze resulteert in een stroomlijning van de planning en uitvoering van organisatieverandering als een in zichzelf besloten proces.

Op basis van onze casestudie zijn er kanttekeningen te maken bij het model van Kossek en Lobel.

1. Het model lijkt op een rationelekeuzemodel waarin het strategische management aan de knoppen zit. Van hen wordt verondersteld dat ze die strategische keuzes kunnen maken en het gezag hebben om die ook door te zetten. Omgaan met diversiteit is echter geen neutrale kwestie en is overgeleverd aan de wil en de vele verschillende opvattingen van stakeholders in het loopbaanmanagement.
2. Het model veronderstelt dat keuzes inzake diversiteit geïntegreerd kunnen worden met andere strategische prioriteiten. Dat mag zo zijn, maar onze studie onderstreept het centrale belang van een analyse van de precieze aard van die integratie. Integratie kan in feite betekenen dat aan bepaalde strategische *non-issues* (zoals gevestigde MD-praktijken) stilzwijgend voorbij wordt gegaan en dat belangrijke partijen (zoals lijnmanagers als de poortwachters van MD) niet bij de verandering betrokken worden.
3. Strategische coherentie vormt een normatief concept waarin geen oog is voor het vaak rommelige karakter van processen van strategieontwikkeling en -implementatie in de alledaagse organisatiewerkelijkheid. Onze casestudie laat zien dat de uitvoering van het diversiteitsinitiatief geanalyseerd moet worden als een proces van onderhandeling tussen belanghebbenden (zoals de sponsors en KC) waardoor doelen en middelen en hun koppeling langzamerhand veranderen.
4. Het model overschat de instrumentele kwaliteit van HR voor de aanpak van strategische kwesties (Legge, 2005, p. 156). De casestudie laat zien dat HR-afdelingen afgesneden kunnen zijn van het uitoefenen van invloed op de organisatieomgeving. De casus laat verder zien dat ook HR-afdelingen eigen belangen hebben en niet snel hun status op het spel zullen zetten bij veranderingsprojecten.

Het is vruchtbaarder om HR te analyseren als een praktijk die afhankelijk is van het organisatieveld (Bourdieu, 1992). HR is veeleer een uitdrukking van tegenstrijdige belangen van diverse partijen in de organisatie. De centrale opdracht van HR, het faciliteren van effectieve controle door het management en van instemming door het personeel (Legge, 2005), hoe divers dat personeel ook is, is

per definitie ambivalent. De positie van HR in het organisatieveld en haar inzet en belangen in het organisatiespel moeten telkens geanalyseerd worden alvorens als belangrijkste partij te worden gezien voor het tot stand brengen van een diversiteitsopdracht. HR-interventies ter bevordering van diversiteit zijn onderdeel van het organisatiespel. Ook al worden ze ondersteund door het topmanagement, ze zijn niet de belangrijkste krachten die tot stabilisering of tot verandering leiden. Het is daarom zinnig te analyseren welke andere organisatieprocessen, -krachten en -verhoudingen diversiteit bevorderen of tegengaan. In dat kader vraagt het instrumentalisme als gangbare praktijk nader onderzoek. En hoewel het gebruik van instrumenten tijdsbesparend en daarom efficiënt lijkt, wordt er te vaak gewerkt met standaardformats, checklists, stappenplannen en vaststaande competentieprofielen. Het probleem is dat deze formats vaak gebaseerd zijn op stilzwijgende of standaardverwachtingen, normen en maatstaven en daarom geestvernauwend werken. Voorstanders van diversiteitsmanagement moeten daarom het risico nemen om ruimte te creëren in het instrumentarium. Zij moeten meer onderzoekend te werk gaan en achterhalen welke andere verwachtingen en wensen ten aanzien van, in ons geval, werk en doorstroom aanwezig zijn. Het aantrekken van niet-westerse leidinggevenden kan daarbij helpen.

Noot

1. De auteurs danken Anita Tolman en Hafid Ballafkih voor hun bijdrage aan het onderzoek.

Literatuur

Benschop, Y. – Pride and prejudice and performance : Relations between HRM, diversity and performance. – In: *International Journal of Human Resource Management* 12 (2001) p. 1166-1181

Bihagen, E., en M. Ohls – The glass ceiling – where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979-2000. – In: *The Sociological Review* 54 (2006) 1, p. 20-47

Bourdieu, P. – Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip. – Amsterdam : Van Gennep, 1992

Cook, E.P., M.J. Heppner, en K.M. O'Brien – Career development of women of color and white women : Assumptions, conceptualization and interventions from an ecological perspective. – In: *The Career Development Quarterly* 50 (2002) p. 291-305

Corsun, D.L., en W.M. Costen – Is the glass ceiling unbreakable? Habitus, fields, and the stalling of woman and minorities in management. – In: *Journal of Management Inquiry* 10 (2001) 1, p. 16-25

Cox, T. – *Cultural diversity in organizations : Theory, research and practice.* – San Francisco : Berret-Koehler, 1993

Glastra, F.J., M. Meerman, P.E. Schedler, en S. de Vries – Broadening the scope of diversity management : Strategic implications in the case of the Netherlands. – In: *Industrial Relations/Relations Industrielles* 50 (2000) 4, p. 698-724
Helms, J.E. – *Black and white racial identity.* – Westport, CT : Praeger, 1990
Hicks-Clarke, D., en P. Iles – Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. – In: *Personnel Review* 29 (2000) p. 324-345
Jain, H.C., P. Singh, en C. Agocs – Recruitment, selection and promotion of visible-minority and aboriginal police officers in selected Canadian police services. – In: *Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada* 42 (2000) 3, p. 46-74
Kossek, E.E., en S.A. Lobel (Eds.) – *Managing diversity : Human resource strategies for transforming the workplace.* – Cambridge, MA, Oxford : Blackwell. 1996
Legge, K. – *Human resource management : Rhetorics and realities.* – Houndmills, Basingstoke : Palgrave MacMillan. 1995
Maume, D.J. – Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. – In: *Work and Occupations* 31 (2004) p. 250-273
Meerman, M. – *Werken met verschil : Een pleidooi voor gedifferentieerd HRM.* – Openbare les. – Amsterdam : Hogeschool van Amsterdam, 2005
Portes, A. – Social capital: Its origins and applications in modern sociology. – In: *Annual Reviews of Sociology* 24 (1998) p. 1-24
Ragins, B. – Understanding diversified mentoring relationships : Definitions, strategies, and challenges. – In D. Clutterbuck en B. Ragins (Eds.) – *Mentoring and diversity: An international perspective.* - Oxford Butterworth-Heinnman, 2002, p. 23-31
Rigg, C., J. Steward, en K. Trehan – *Critical HRD : Beyond orthodoxy.* – Harlow, England : FT Prentice Hall, 2007
Ross-Gordon, J.M., en A.K. Brooks – Diversity in human resource development and continuing professional education: What does it mean for the workforce, clients, and professionals? – In: *Advances in Developing Human Resources* 6 (2004) 1, p. 69-85
Siebers, H. – *Hogerop in blauw en groen. Een onderzoek naar loopbaanontwikkeling.* – Intern rapport. – 2006
Silvestri, M. – *Women in charge: Policing, gender and leadership.* – Cullompton, Devon, UK : Willan Publishing, 2003
Singh, V., S. Kumra, en S. Vinnicombe – Gender and impression management : Playing the promotion game. – In: *Journal of Business Ethics* 37 (2002) p. 77-89
Smith, R.A. – Do the determinants of promotion differ for white men versus women and minorities? An exploration of intersectionalism through sponsored and contest mobility processes. – In: *American Behavioral Scientist* 48 (2005) p. 1157-1181
Strauss, A., en J. Corbin – *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory.* – Thousand Oaks : Sage, 1998

Thomas, D.A. – The truth about mentoring minorities : Race matters. – In: *Harvard Business Review* 79 (2001) 4, p. 12-23
Thomas Jr., R.R. – From affirmative action to affirming diversity. – In: *Harvard Business Review* 90 (1990) 2, p. 107-117
Tolman, A., en M. Meerman – Talent in beweging vereist partners in beweging! Een evaluatie van een talent developmentprogramma bij een grote overheidsinstelling. – *ManagementSite*, 2007
Wood, S. – Human resource management and performance. – In: *International Journal of Management Reviews* 1 (1999) p. 367-413.