

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Economics

Bachelor Scriptie Algemene Economie

Het effect van diversiteit in het bedrijfsleven:

Onderzoek naar de gevolgen die diversiteit met zich meebrengt

Naam student: Thijs Potters

Studentnummer: 432258

Begeleider: Dr. J. Kamphorst

Datum definitieve versie: 27/07/2018

Inhoudsopgave

Abstract.....	3
Inleiding.....	4
Literatuuronderzoek.....	6
Papers van Jha, Luring, en Ilmakunnas over de voordelen van diversiteit.....	6
Papers van Putnam, en Allison over de nadelen van diversiteit.....	8
Voordelen van diversiteit.....	10
Grotere vijver van talent.....	10
Aantrekkelijker voor nieuwe werknemers.....	11
Creativiteit.....	12
Internationale handelsrelaties.....	13
Innovatie.....	13
Groter bereik qua klanten.....	14
Beter klanten tot dienst zijn.....	14
Boost van het imago.....	15
Minder criminaliteit.....	16
Nadelen van diversiteit.....	17
Nieuwe werkwijze.....	17
Communicatie.....	17
Vorming van groepen.....	20
De sfeer.....	21
Onderzoeken naar het effect van diversiteit op de winst van bedrijven.....	22
Hill.....	22
Watson, Michaelson en Kumar.....	23
Pelled, Eisenhardt en Xin.....	24
Kochan et al, Thomas.....	25
Conclusie.....	27
Discussie en beperking.....	28
Bibliography.....	29

Abstract

Het doel van deze thesis is om meer duidelijkheid te creëren omtrent diversiteit. In deze thesis wordt er specifiek gekeken naar diversiteit in het bedrijfsleven en of dit winstgevend kan zijn voor de bedrijven. Allereerst worden eerdere onderzoeken besproken en worden de voor- en nadelen van diversiteit in een bedrijf op een rijtje gezet. Daarna zullen verschillende onderzoeken worden besproken die daadwerkelijk hebben getest of diversiteit winstgevend is voor een bedrijf. Als voornaamste resultaat komt hieruit dat diversiteit niet zo winstgevend is als men er over denkt. Meer diversiteit kan er juist voor zorgen dat de prestatie binnen de werknemers vermindert. Dit ligt voornamelijk in het feit dat het samenwerken en de communicatie moeizamer verloopt naar mate de hoedanigheid van diversiteit toeneemt. Echter, zal dit na verloop van tijd verminderen, doordat de werknemers aan elkaar zullen wennen. De voordelen die diversiteit met zich meebrengt, kunnen dan op de lange termijn benut worden.

Introductie

Diversiteit is een steeds meer opkomend onderwerp in het dagelijks leven, doordat het de laatste jaren steeds meer aandacht heeft gekregen. Dit komt mede door de vluchtelingenstroom en het vrije verkeer van mensen.¹ Diversiteit houdt in dat iedereen uniek is en daardoor verschilt van elkaar. Dit verschil kan meerdere vormen aannemen. Dit kan liggen in het feit dat men een andere ethische of culturele achtergrond heeft, maar dit kan ook zitten in de nationaliteit, leeftijd, het gedrag en het vermogen van mensen, waar het opleidingsniveau onder valt (Taylor-Brown, 2017). Veel mensen vinden dat iedereen gelijke kansen hoort te krijgen in de samenleving. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de verkiezingsprogramma's in Nederland.² Daarnaast stelt de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens dat iedereen met gelijke rechten geboren wordt (Naties, 1948). Echter, dit is ver van de realiteit. Er wordt vaak gedacht dat de eigen bevolking wordt voorgetrokken en dat er daarna pas naar buitenlanders wordt gekeken. Maar ook binnen de eigen bevolking vinden sommigen dat zij niet rechtvaardig worden behandeld. Denk hierbij aan de feministen die al jaren streven naar meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen.³ Vaak wordt hierbij het punt aangehaald dat vrouwen relatief minder verdienen dan mannen, terwijl zij op dezelfde functies binnen een bedrijf werkzaam zijn. De ongelijkheid heerst voornamelijk in de werksfeer (CBS, 2016). Vaak duiken vragen op als: "Worden Nederlandse mannen eerder aangenomen dan buitenlandse mannen? Worden mannen eerder aangenomen dan vrouwen? Worden relatief jonge mensen eerder aangenomen dan ouderen?"⁴ Mochten al deze vragen positief beantwoord worden, dan zal dit tot een homogene groep leiden van relatief jonge Nederlandse mannen binnen een bedrijf. Maar wordt er gekeken naar bedrijven, dan is dit echter niet het geval. Zeker de laatste jaren krijgen bedrijven steeds meer diversiteit (Achmea, 2018). Dit zorgt ervoor dat een bedrijf verschillende culturen, nationaliteiten, genders, leeftijden en opleidingsniveaus binnen het bedrijf heeft. Dit wordt ook als een maatschappelijk streefpunt gezien: meer diversiteit in de werkplaats. Bedrijven hanteren dit vaak ook doordat dit een boost geeft aan hun imago.⁵

¹ Artikel uit het NRC: "Ongemakkelijke inzichten over diversiteit" van Scheffer, P. 29 mei 2018.

² Eén van de punten uit het verkiezingsprogramma van D66: "Samen sterker – kansen voor iedereen".

³ Artikel uit het Parool: "Scholen moet aandacht besteden aan het belang van feminisme".

⁴ Artikel van Personeelslog: "Waarom allochtonen minder kans maken op de arbeidsmarkt". Daarnaast het artikel van hello law: "Jong en oud hebben het moeilijk op de arbeidsmarkt".

⁵ Artikel van HRXPERS: "Omgaan met diversiteit op de werkvloer".

Echter interessanter is de vraag of de bedrijven deze verandering zelf ook wenselijk vinden. Willen de bedrijven inderdaad een diverse werkgroep binnen hun bedrijf of kiezen zij voor de vertrouwde manier met een homogene groep. De keuze hierin zal verschillende consequenties hebben voor een bedrijf. De sfeer binnen een bedrijf, de werkwijze in een bedrijf en bijvoorbeeld de klantengroep die het bedrijf heeft, of gaat aantrekken kan anders worden.

Deze scriptie zal een toevoeging zijn aan de al bestaande literatuur. De bestaande literatuur benoemt voornamelijk de voordelen van diversiteit op de werkvloer. Deze voordelen zullen hierna in het literatuuronderzoek benoemd worden. Diversiteit brengt echter niet alleen maar voordelen met zich mee. Zoals hierboven benoemd, zal het omschakelen zijn voor een bedrijf doordat het hun werkwijze met een diverse werkgroep moet aanpassen. Daarnaast spelen er meerdere factoren mee waar een bedrijf rekening mee zal moeten houden, wat in deze scriptie uitgebreid aan bod zal komen. Alle zaken die voorkomen in de verandering van geen diversiteit op de werkvloer naar een diverse werkvloer zullen hierbij aan bod komen. Daarbij zal er met een andere blik worden gekeken naar bepaalde punten, hetgeen nog niet eerder is gedaan. Dit houdt in dat er meer kritischer naar gekeken wordt en dan met name rond de negatieve aspecten van diversiteit. De impact van diversiteit zou overgewaardeerd zijn en niet de oplossing voor bedrijven (Vugt, 2018). In de scriptie zal er geen definitieve uitspraak worden gedaan of diversiteit winstgevender is, doordat dit afhangt van vele factoren. Daarnaast verschilt het per bedrijf, doordat het afhangt van de sector waarin het bedrijf actief is. Diversiteit zou in sommige bedrijven wel winstgevend kunnen zijn, en in andere niet, of minder. Dit ligt ook aan de functies binnen het bedrijf. Er is een verschil in functies binnen een bedrijf waar diversiteit wel nodig zal zijn (goed voor de ontwikkeling) en in sommige niet. Deze verschillen zullen aan bod komen.

Er zal daarom worden aangegeven wanneer diversiteit voor een bedrijf winstgevender zou kunnen zijn en wanneer dit niet, of in mindere mate het geval is.

Allereerst zal het literatuuronderzoek worden besproken. Hierbij zullen verschillende onderzoeken naar voren worden gehaald met hun bevindingen/resultaten. Hierin zal al snel duidelijk worden dat er niet louter positief wordt gekeken naar het onderwerp diversiteit.

Literatuur onderzoek

Om eerst meer duidelijkheid te creëren omtrent diversiteit, zullen eerdere papers worden besproken. Er is in het verleden al vaker onderzoek gedaan naar een diverse werkgroep binnen een bedrijf. In deze onderzoeken wordt er voornamelijk gekeken naar de voordelen van een diverse werkgroep voor een bedrijf. Een deel van de literatuur benadrukt dat diversiteit creativiteit stimuleert en daarmee de innovatie binnen een bedrijf (zie, Jha, 2013; (Martins & Terblanche, 2003)). Daarnaast is er een deel van de literatuur waarbij onderzoek is gedaan naar de winstgevendheid van diversiteit. Er werd niet alleen naar de winst gekeken voor het bedrijf, maar ook naar de tevredenheid onder het personeel (zie, Luring, 2009; Ilmakunnas, P. & S., 2011). Dit deel van de literatuur zal hieronder uitgebreider besproken worden.

Jha (2013) geeft aan dat diversiteit steeds belangrijker wordt in de samenleving en daarmee ook in het bedrijfsleven. Er is meer heterogeniteit binnen landen wat bedrijven ook merken. De managers van de bedrijven moeten hiermee leren omgaan. Wordt dit goed gedaan, dan zorgt heterogeniteit binnen het bedrijf voor meer effectiviteit. Deze effectiviteit komt doordat een diverse werknemersgroep meer creativiteit met zich meebrengt. Deze extra creativiteit komt doordat de werknemers binnen het bedrijf vanuit verschillende perspectieven naar een bepaalde situatie kijken. Hierdoor zullen er meerdere ideeën/oplossingen binnen de werknemersgroep gegenereerd worden. Een probleem binnen het bedrijf zal daardoor beter aangepakt worden. De creativiteit zorgt ervoor dat bedrijven een comparatief voordeel hebben tegenover de concurrenten. Hierdoor is diversiteit een vereiste (Jha, 2013).

Luring (2009) bespreekt een situatie van diversiteit in Denemarken waar onderzoek wordt gedaan naar de invloed van diversiteit op het bedrijf en op de werknemersgroep. Dit onderzoek wordt gedaan via etnografie.⁶ In de paper worden twee situaties vergeleken. De situatie hoe mensen zich gedragen wanneer zij in hun eigen cultuur/omgeving zijn en de situatie waarin zij onder andere culturen/individuen zijn. In deze laatste situatie is er diversiteit.

⁶ Dit is een methode van observeren en bestuderen van individuen en culturen door te kijken naar hun gedrag, maar ook vooral naar de verschillen (Hoey, B.A., 2014).

Er is gekeken naar een Deens bedrijf, hier benoemd als NewPhadk⁷. Het resultaat van het onderzoek is dat bedrijven die divers zijn een beter bedrijfsresultaat zouden kunnen behalen door de creativiteit die een diverse werknemersgroep met zich meebrengt. Daarnaast zal er wel extra aandacht aan de werknemersgroep besteed moeten worden, doordat de communicatie hierin moeizamer kan verlopen. Dit kan ervoor zorgen dat de kennisoverdracht tussen werknemers ook moeizamer verloopt. Diversiteit kan er ook voor zorgen dat er groepen gevormd kunnen worden, doordat mensen voornamelijk met anderen omgaan die gelijk zijn aan hen. Voor werknemers die buiten de groep vallen, of niet in zo'n groep willen horen, zal het lastiger worden om hun plek te vinden in het bedrijf. Zij hebben minder contact met de anderen, waardoor het overbrengen van kennis, die diversiteit met zich kan meebrengen, lastiger wordt. De tevredenheid onder de werknemers hangt hierdoor ook af van de omvang van de diversiteit binnen het bedrijf. Wanneer er maar een beperkt aantal 'anderen' is dan de bestaande werknemersgroep, zal dit voor ontevredenheid zorgen bij hen omdat zij zich niet thuis voelen in het bedrijf. Wanneer de diversiteit groter is en er op wordt gelet dat men met elkaar omgaat, zal dit voor meer tevredenheid zorgen. Daarnaast verschilt de tevredenheid ook per individu. Sommige individuen werken liever in een homogene omgeving, terwijl anderen liever in een heterogene omgeving werken (Lauring, 2009).

P. en S. Ilmakunnas (2011) kijken ook naar beide aspecten: er wordt onderzocht of het bedrijf, maar ook de werknemers profiteren van diversiteit op het gebied van leeftijd en opleidingsniveau. Uit het onderzoek blijkt dat diversiteit op leeftijd positief, en op opleidingsniveau negatief gecorreleerd is met de productiviteit. Dit houdt in dat meer diversiteit op het gebied van leeftijd goed is voor de productiviteit van een individu, maar ook voor het bedrijf als geheel.⁸ Echter, meer diversiteit op het gebied van opleidingsniveau zorgt voor een lagere productiviteit. Dit zou kunnen komen door het feit dat communicatie tussen deze werknemers moeizamer verloopt.

⁷ NewPhadk was gekozen, omdat het een leidende rol heeft in het gebied van diversiteit, en is het bedrijf erg bezig met het creëren van kennis omtrent diversiteit. Daarnaast is het één van de grootste bedrijven in Denemarken.

⁸ Een opvallend resultaat, omdat leeftijd op zich negatief gecorreleerd is met productiviteit. Hoe ouder men wordt, hoe minder productief. Echter, brengen zij wel extra kennis mee, en weten zij meer van het bedrijf af dan de jongere generatie. Hierdoor zou het overall effect positief zijn.

Dit onderzoek neemt niet alle aspecten mee in de diversiteit. Er wordt bijvoorbeeld geen onderscheid gemaakt tussen diversiteit op het gebied van gender, of cultuur. Echter, het geeft wel een goed beeld voor de gevolgen van een bedrijf. Het onderzoek laat zien dat diversiteit niet alleen maar voordelen met zich meebrengt.

Daarnaast hangt de tevredenheid van het personeel ook af van het inkomen dat zij genereren. Wanneer een bedrijf effectiever wordt door diversiteit kan dit voor een stijging van het inkomen zorgen bij de werknemers. Dit zorgt ervoor dat zij tevredener zijn, waardoor de sfeer in het bedrijf beter zal zijn (Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011).

Hiervoor zijn er voornamelijk papers besproken die de voordelen van een diverse werkgroep benoemen. Echter, er zijn hiernaast ook onderzoeken/papers die aangeven dat diversiteit ook nadelen met zich kan meebrengen. Diversiteit kan er namelijk ook voor zorgen dat mensen minder goed met elkaar omgaan in een bedrijf, doordat zij elkaar minder goed vertrouwen (Putnam, 2007). Daarnaast kan diversiteit niet winstgevend zijn voor een bedrijf wanneer dit bedrijf er niet vol voor gaat (Allison, 1999). Deze twee papers worden hieronder uitgebreider besproken.

Robert Putnam (2007), een Harvard wetenschapper op politiek gebied, laat in zijn onderzoek naar voren komen dat diversiteit niet altijd wenselijk is voor een bedrijf. Hij heeft een onderzoek gedaan in Amerika met 30.000 mensen die allemaal zijn geïnterviewd. Uit dit onderzoek is gebleken dat lang niet iedereen voorstander is van meer diversiteit onder andere doordat diversiteit ervoor zorgt dat men elkaar minder goed gaat vertrouwen. In een heterogene omgeving vertrouwt men elkaar maar voor de helft zo goed als in een homogene omgeving. Daarnaast geeft hij als aanvulling dat een grotere mate van diversiteit ervoor zorgt dat men minder snel zal stemmen, minder vrijwilligerswerk zal doen en minder zal doneren aan goede doelen: een schokkend resultaat. Het punt over vertrouwen zal voor een bedrijf erg nadelig zijn, mede doordat hierdoor groepen gevormd kunnen worden binnen de werknemers. De samenwerking zal minder zijn hetgeen nadelig is voor de productiviteit (Putnam, 2007).

In het onderzoek van Dr. Maria T. Allison komt naar voren dat diversiteit problemen met zich meebrengt. De organisatie van een bedrijf zal anders moeten verlopen. Deze verandering in de organisatie brengt kosten met zich mee. Daarnaast weten de meeste bedrijven niet goed hoe ze hier mee om moeten gaan. Uit het onderzoek komt namelijk voort dat bedrijven vaak actie ondernemen, maar dat dit meer symbolisch is. Zij staan open voor meer diversiteit, omdat dit bijvoorbeeld bevorderend werkt voor het imago⁹ en de tevredenheid onder het personeel. Het bedrijf geeft bijvoorbeeld in de media wel aan dat zij meer diversiteit willen, maar voeren dit niet daadkrachtig door. Er wordt niet gekeken naar de lange termijn, waarin diversiteit wel voordeliger kan zijn. Het onderzoek¹⁰ geeft daarom aan dat diversiteit niet voordelig is als een bedrijf hier niet volledig achter staat. Het kan daarom nadelig zijn voor een bedrijf, omdat het op de korte termijn kosten met zich meebrengt. Wanneer een bedrijf er na een korte periode niet mee doorgaat, heeft het daarom alleen de kosten ervaren en heeft het nog geen (grote) voordelen van diversiteit gezien. Hier moet wel bij worden vermeld dat er geen echte reden wordt gegeven waardoor de bedrijven niet vol voor diversiteit gaan. Het kan voorkomen dat een bedrijf hiermee stopt, omdat het niet het gewenste resultaat behaalt dat het voor ogen had (Allison, 1999).

In de onderzoeken wordt er verdeeld gereageerd op diversiteit. Sommige onderzoekers vinden dat diversiteit een vereiste is. Echter, hier staan onderzoeken tegenover die aangeven dat er ook met veel problemen rekening moet worden gehouden. Diversiteit brengt natuurlijk voor- en nadelen met zich mee. Wat deze voor- en nadelen precies zijn zal in het volgende deel worden besproken. Allereerst zullen de voordelen van diversiteit worden besproken. Als reactie hierop worden de nadelen benoemd. Deze zullen vervolgens met elkaar vergeleken worden.

Nadat de voor- en nadelen in kaart zijn gebracht, zal er worden gekeken naar recente onderzoeken die zijn gedaan op het effect van diversiteit. Hierna zal de conclusie worden getrokken.

⁹ Artikel van HRXPERS: "Omgaan met diversiteit op de werkvloer".

¹⁰ Het onderzoek is gedaan door het interviewen van 18 professionals, waaronder vrouwen en mensen met verschillende huidskleuren. Zij hebben gewerkt bij verschillende bedrijven die diversiteit in hun bedrijf wilden hanteren.

Voordelen.

Doordat diversiteit steeds meer opkomt in de huidige maatschappij gaat menigene er van uit dat diversiteit goed is voor de samenleving. Er wordt gedacht dat het voordelen met zich meebrengt, maar ook dat diversiteit gewoon een maatschappelijk vereiste is in de huidige samenleving. Men is van mening dat een bedrijf niet alleen dezelfde werknemers binnen een bedrijf moet hebben, maar dat iedereen gelijke kansen dient te krijgen (SER, 2009). Hierdoor moet een bedrijf niet alleen kijken naar de vertrouwde omgeving, maar moet het bedrijf zich ook uitbreiden naar een omgeving waarin het nog niet bekend is. Dit begint al bij het aannemen van werknemers. Een bedrijf kan bijvoorbeeld geneigd zijn om mensen aan te nemen die homogeen zijn aan de bestaande werknemersgroep. Deze nieuwe werknemers kunnen snel hun draai vinden in de groep, waardoor zij gelijk efficiënt te werk kunnen gaan. Echter, wanneer een bedrijf deze werkwijze hanteert, zal dit ervoor zorgen dat er alleen homogene werknemers aangenomen worden. Het bedrijf zal bestaan uit een werknemersgroep die bestaat uit identieke werknemers. Mocht een bedrijf een werknemersgroep hebben van voornamelijk blanke mannen, is het daardoor voor de hand liggend voor het bedrijf om een vacature te vullen met een blanke man. De persoon zal zich thuis voelen, waardoor de productiviteit omhoog gaat. Een groot keerpunt hiervan is dat het bedrijf zich limiteert in het aantal opties. Het bedrijf focust zich alleen op een bepaalde groep om deze vacature op te vullen. Door deze limitatie van het bedrijf heeft het keuze uit een aanzienlijk kleinere groep dan wanneer het zou kijken naar de volledige arbeidsmarkt. Het gevolg hiervan is dat het bedrijf minder keuze heeft, waardoor wellicht niet de beste persoon voor deze functie wordt gekozen, maar de beste persoon uit de bekende groep.

Wanneer het bedrijf zal gaan focussen op de gehele arbeidsmarkt zal de vijver waaruit het bedrijf kan vissen groter worden. Dit komt doordat talent over de gehele wereld verdeeld is. Hoe groter de vijver is waaruit het bedrijf een persoon kan aannemen, hoe meer keus het bedrijf heeft. Hiermee wordt de kans vergroot dat de juiste persoon met de gewenste potentie, die een toegevoegde waarde heeft voor het bedrijf, wordt gekozen.¹¹

¹¹ Artikel van Joel Bennet: "4 voordelen van culturele diversiteit op de werkvloer", 5 september 2016.

Deze toegevoegde waarde houdt in dat een persoon met meer talent of met een andere kijk dan de huidige werknemers meer kan toevoegen aan het bedrijf dan een werknemer die homogeen is aan de groep. Dit punt zal later uitgebreider worden besproken (DeGoudseVerzekeringen, 2015).

Doordat er in deze vijver van de arbeidsmarkt niet alleen de bekende groep zit, maar ook iedereen hierbuiten, heeft het bedrijf veel meer talent om uit te kiezen. Een bedrijf is afhankelijk van zijn werknemers, daardoor zal er een grotere kans ontstaan dat het winstgevender zal zijn, wanneer er betere werknemers worden aangenomen. Deze werknemers kunnen ook uit de niet-bekende groep komen, waardoor het voor een bedrijf beter is om zich niet alleen te richten op homogene werknemers, maar hun zoektocht hierin uit te breiden naar de gehele arbeidsmarkt. Een bedrijf zou veel potentie kunnen verwaarlozen wanneer het zich alleen richt op homogeniteit binnen het bedrijf (Rijksoverheid, sd).

Als het bedrijf zich zal gaan focussen op een bredere groep van werknemers zal het ook aantrekkelijker worden voor deze werknemers om hier te gaan werken. Wanneer een bedrijf een homogene werknemersgroep heeft zal het voor een werknemer die in verschillende opzichten divers is van deze groep, niet aantrekkelijk zijn om hier te beginnen. De werknemer zal zich niet prettig voelen, wat ervoor kan zorgen dat hij zich meer afsluit van de groep. Een andere situatie die kan voorkomen is dat deze werknemer zich gaat aanpassen aan de werkgroep waarin hij terecht komt. Een individu past zich vaak aan de groep aan die er al is (Nikkay, 2013). Wanneer dit gebeurt, zal de werknemer niet zijn eigen potentie kunnen benutten, doordat hij niet vrijuit kan werken. Een onderzoek hiernaar heeft aangetoond dat door de aanpassing deze werknemers niet hun eigen ideeën durven te uiten, omdat zij bang zijn niet geaccepteerd te worden. Hierdoor kan de toegevoegde waarde die deze werknemer zou kunnen hebben erg gelimiteerd worden. Het bedrijf zal daarom meer diversiteit moeten hanteren binnen het bedrijf, zodat dit het aantrekkelijker maakt voor potentiële werknemers. Een bedrijf kan wel in een bredere vijver van talent willen vissen, maar als deze talenten niet voor het bedrijf willen werken, is dit tevergeefs. Het moet daarom ook aan de wensen van deze werknemers voldoen (Dohmen, 2017).

Javed, Kalpina en Sania (2015) hebben een klein onderzoek gedaan naar het effect van diversiteit op de werknemerstevredenheid. Zij komen tot de conclusie dat diversiteit een positieve correlatie heeft met het moreel van de werknemers. Werknemers zijn meer tevreden, hetgeen ervoor zorgt dat zij meer inspanning binnen het bedrijf willen leveren. Zij zetten het doel van de organisatie boven hun eigen doelen. Dit zorgt voor een betere prestatie. Een correlatie tussen diversiteit en de klanttevredenheid is er echter niet gevonden. Als kanttekening bij dit onderzoek moet wel worden gemeld dat dit onderzoek zich alleen heeft gericht op zes restaurants. Het hoeft daarom niet representatief te zijn voor het bedrijfsleven in het algemeen. Innovatie ligt bijvoorbeeld op een lager pitje bij een restaurant (Javed, Kalpina, & Sania, 2015).

Zoals hierboven benoemd is het voor een bedrijf erg belangrijk om te kijken naar een diverse werkgroep. Hierdoor kan er meer talent binnen het bedrijf worden gehaald, wat logischer wijze positief is. Deze talenten kunnen ervoor zorgen dat een bedrijf beter zal presteren. Echter, moet een bedrijf niet alleen naar een bredere werknemersgroep kijken vanwege het talent, maar ook vanwege de grotere kans op creativiteit.

Binnen een bedrijf met een homogene groep zal de kans groot zijn dat de werknemers met eenzelfde oplossing of idee komen voor een potentieel probleem of situatie. Dit komt door het feit dat deze groep vrijwel identiek is in hun denken. Men zal het daardoor ook sneller eens zijn met elkaar doordat men op dezelfde wijze over bepaalde situaties denkt. Hierdoor wordt er minder kritisch naar bepaalde oplossingen gekeken (Bennett, 2013).

Dit kan natuurlijk handig zijn wanneer er snel een besluit moet worden genomen, maar op de lange termijn zal dit nadeliger zijn voor een bedrijf. Er zullen alleen maar eenzijdige oplossingen komen, wat er voor kan zorgen dat er weinig innovatie is. De verhoogde mate van creativiteit komt door het feit dat er vanuit meerdere invalshoeken wordt gekeken naar bepaalde situaties. Hierdoor zullen er verschillende oplossingen/ideeën ontstaan, waaruit uiteindelijk de beste kan worden gekozen. Er is een grotere kans aanwezig dat de best mogelijke oplossing hieruit voort stroomt doordat er uit een bredere selectie van oplossingen gekozen kan worden. Daarnaast zal elke oplossing vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Werknemers met een verschillende achtergrond of een verschillende cultuur zullen anders tegen bepaalde situaties aankijken. Zij hebben vaak andere normen en waarden en zijn anders opgegroeid. Een oplossing of een idee zal niet zomaar worden aangenomen, wat in

een homogene groep vaak wel het geval zal zijn. In een diverse groep kan het voorkomen dat men met een idee komt waarover eerst gediscussieerd moet worden, doordat niet iedereen het er mee eens is. Er wordt hierdoor kritisch naar ideeën gekeken, wat er voor zal zorgen dat de beste oplossing hieruit voort komt (Overbeek, 2014).

Stevens, Burley en Divine (1999) hebben hier ook onderzoek naar gedaan. In het onderzoek hebben 69 analisten 267 projecten van nieuwe producten bestudeerd. Er is een positieve correlatie gevonden tussen de creativiteit van een analist en de prestatie van het product. Daarnaast zorgen verschillen tussen analisten voor meer creativiteit omdat zij elkaar kunnen aanvullen. Zij komen daarmee tot de conclusie dat diversiteit voor meer creativiteit zorgt, hetgeen leidt tot een betere prestaties (Stevens, Burley, & Divine, 1999).

De diverse werkgroep zal er daarom voor zorgen dat er betere oplossingen voor situaties komen waardoor het bedrijf effectiever kan handelen en daardoor kan innoveren. Innovatie is voor een bedrijf heel belangrijk. Zonder vernieuwing zal het achterlopen op de concurrentie wat negatieve gevolgen kan hebben.

Deze innovatie komt niet alleen door de creativiteit aan oplossingen door een diverse werkgroep maar kan ook voortvloeien uit het feit dat heterogeniteit ervoor zorgt dat het bedrijf meer van verschillende situaties afweet. Wil het bedrijf bijvoorbeeld gaan handelen met een bedrijf uit het buitenland, dan is het handig om meerdere werknemers binnen het bedrijf te hebben die uit dit land komen. Deze werknemers kennen de normen en waarden en weten hoe zij hiermee het beste om moeten gaan. Daarbij weten zij het beste hoe de zaken precies verlopen in dat land. Voor de tegenpartij zal dit als vertrouwd voelen, waardoor zij eerder geneigd kunnen zijn om samen te werken. Er zullen door de diverse werknemers betere internationale handelsrelaties worden opgebouwd, hetgeen voor meer omzet kan zorgen binnen het bedrijf (Overbeek, 2014).

Een heterogene groep is ook nodig voor een bedrijf om te innoveren doordat ieder individu andere kwaliteiten heeft. Een volwassen man kan bijvoorbeeld veel weten over de productiewijze binnen het bedrijf. Hierdoor ligt zijn kwaliteit in de effectiviteit binnen het bedrijf. Echter, zal een volwassen man minder van de hedendaagse technologie afweten dan de jongeren die hiermee zijn opgegroeid. Deze jongeren weten hier vaak meer van af en kunnen daardoor op dit gebied excelleren binnen een bedrijf. Allebei deze taken zijn

essentieel. Diversiteit zorgt voor een balans hiertussen, wat belangrijk is voor de innovatie van een bedrijf (Oeij, Brugman, & Dekker, 2016).

Amabile (1988) heeft een model gemaakt over creativiteit en innovatie binnen een organisatie. Haar model bevestigt dat creativiteit één van de belangrijkste indicatoren voor innovatie is. De creativiteit van individuen en de samenwerking binnen het bedrijf zorgen voor de innovatie binnen de organisatie. Met name door die individuele creativiteit kan het bedrijf doelgericht innoveren. Doordat diversiteit creativiteit met zich meebrengt, zorgt dit voor een voordeel voor de organisatie (Amabile, 1988).

Veel bedrijven hebben een vaste klantengroep waar zij zich op focussen. Deze klantengroep is al lang verbonden aan de bedrijven waardoor er vertrouwen is opgebouwd, wat inhoudt dat deze klanten vaak trouw zijn aan het bedrijf. In ruil daarvoor krijgen zij de beste hulp bij bijvoorbeeld het kopen van producten of het verlenen van diensten. Net zoals bij het zoeken naar potentiële werknemers, kan er bij het zoeken naar potentiële klanten winst worden behaald. Wanneer een bedrijf zich focust op alleen de bekende klantengroep zal het een hele groep klanten mislopen. Door de focus op de homogene klantengroep, zal men buiten deze groep zich niet aangetrokken voelen tot dit bedrijf. Echter, het kan winstgevender zijn voor een bedrijf om zich ook op de onbekende klantengroepen te focussen. Deze extra winst kan behaald worden op het feit dat het met deze werkwijze meer klanten aan het bedrijf kan binden, wat voor een hogere verkoop van producten of diensten kan zorgen (Elba, 2015).

Echter, zal het bedrijf zich niet zomaar kunnen focussen op nieuwe klantengroepen. Hiervoor zal er geïnvesteerd moeten worden in bijvoorbeeld de kennis over deze klantengroepen. Wanneer het bedrijf een homogene werknemersgroep heeft, zal het moeilijk worden om een nieuwe klantengroep te bereiken. Als het bedrijf geen diversiteit beleid hanteert en daarmee een homogene groep heeft binnen het bedrijf van bijvoorbeeld relatief oudere mannen, zal het lastig worden om niet alleen op zulk soort klanten te focussen, maar ook bijvoorbeeld op buitenlanders, vrouwen, jonge kinderen, etc. Dit ligt hem in het feit dat deze werknemersgroep weinig kennis heeft over wat de wensen zijn van deze klantengroep (Overbeek, 2014).

Door deze reden kan een bedrijf voordeel halen uit een diverse werkgroep. Deze diverse werkgroep weet wat de wensen zijn van de personen die homogeen aan hen zijn. Dit komt omdat zij uit dezelfde omgeving komen en vaak weten wat hier speelt. Doordat deze werknemers hier meer van weten, kan hier op worden ingespeeld door het bedrijf. Zij maken gebruik van deze kennis om een grotere groep aan te spreken. Hoe groter de diversiteit is binnen het bedrijf, hoe groter de klantenkring is die bereikt kan worden (DeGoudseVerzekeringen, 2015).

Een groter bereik qua klantenkring kan ook liggen in het feit dat een diverse groep ook klanten kan aantrekken, zonder dat hiervoor moeite gedaan hoeft te worden door het bedrijf. Een voorbeeld hierbij is dat een Marokkaanse werknemer ervoor kan zorgen dat zijn familie klant wordt bij het bedrijf. Zijn de ervaringen positief, dan zal dit als een domino-effect overgaan in de omgeving van deze groep. Dit zorgt ervoor dat het bedrijf uit deze groep meer klanten trekt (Personeelsmanagement, 2017).

Naast het bereiken van de klantenkring, kan een diverse werknemersgroep deze klanten ook beter helpen. Het komt vaak voor dat een klant liever geholpen wordt door iemand die gelijk is aan hem/haar. Een voorbeeld hiervan is iemand die als geloof de islam heeft. Deze persoon zou liever geholpen worden door een werknemer die hetzelfde geloof heeft, doordat zij elkaar hierdoor beter begrijpen. Zij weten de normen en waarden van elkaar en daardoor weten zij het beste hoe om te gaan met deze specifieke klant. De klant kan zich hierdoor beter op zijn gemak gaan voelen, wat er voor zorgt dat hij eerder geneigd is om een product of dienst bij het bedrijf te kopen (Personeelsmanagement, 2017).

De belangrijkste voordelen van diversiteit binnen een bedrijf zijn hierboven benoemd. Hiernaast zijn er ook nog wat kleinere voordelen wat diversiteit met zich mee kan brengen. Bijvoorbeeld het imago van een bedrijf gaat vooruit (Overbeek, 2014). Zoals in de introductie benoemd, is diversiteit steeds meer een opkomende kwestie in de maatschappij. Veel mensen geven aan dat het maatschappelijk wenselijk is, anderen zeggen zelfs dat het vereist is, om diversiteit te hanteren binnen het bedrijf. Mocht een bedrijf niet divers zijn dan zal dit voor imagoschade zorgen. Men creëert geen sympathie richting het bedrijf. Wanneer het bedrijf wel divers is, geeft dit het imago een boost. Deze boost is goed voor de omzet van het bedrijf

doordat klanten eerder geneigd zijn hier hun producten of services te kopen (DeGoudseVerzekeringen, 2015).

Peski en Szentes (2013) hebben onderzoek gedaan naar discriminatie op de werkvloer. Discriminatie komt voornamelijk voor bij verschillen tussen ras en huidskleur. Wanneer een bedrijf veel dezelfde mensen heeft en een kleine groep 'buitenstaanders', is de discriminatie het hoogst. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld de manager plus een groot gedeelte van de werknemers wit is, terwijl maar een klein gedeelte van de werknemers donker is. De manager discrimineert, omdat hij bang is anders afgewezen te worden door de witte werknemers. Wanneer er meer gelijken komen van de ondergewaardeerde groep, zal de kans op discriminatie lager zijn. Door meer diversificatie is de grote groep werknemers relatief gezien minder groot t.o.v. de kleine groep, waardoor er minder discriminatie zal zijn. Het is daarom belangrijk dat de mate van diversiteit groter wordt en niet dat er weinig diversiteit is, doordat dit laatste discriminatie in tact kan houden (Peski & Szentes, 2013).

Hiernaast zal diversiteit ervoor zorgen dat meer mensen een baan zullen hebben, en dan voornamelijk ook uit de groep van de minderheden. Doordat meer mensen werk zullen hebben zal dit ten eerste goed zijn voor de economie van een land. Een tweede gevolg hiervan is, is dat de onderklasse in de samenleving kleiner wordt. Dit houdt in dat bijvoorbeeld de criminaliteit zal verminderen, wat voor een beter imago van het land zorgt (Overbeek, 2014).

Nadelen.

Diversiteit brengt natuurlijk verschillende voordelen met zich mee. Alleen is diversiteit niet alleen maar rooskleurig. Dit komt door het feit dat diversiteit ook problemen met zich meebrengt. Allereerst zal diversiteit voor een hele nieuwe wending zorgen binnen het bedrijf. Het bedrijf zal zich moeten aanpassen aan deze nieuwe werkwijze doordat deze in het verleden niet gehanteerd werd. Deze wijziging in het bedrijf kan niet van de ene op de andere dag gemaakt worden. Dit zal geleidelijk moeten gaan. Vanwege deze wijziging kan het bedrijf niet functioneren zoals het gewenst is, waardoor de prestatie in het begin niet optimaal zal zijn. Het logische gevolg hiervan is dat het bedrijf kosten zal gaan ervaren aan het inbrengen van diversiteit binnen het bedrijf. Deze extra kosten kunnen worden gezien als de mindere winst die het bedrijf zal behalen. Op de korte termijn zal dit verlies het grootst zijn. Dit hangt voornamelijk af doordat in het begin de grootste wijzigingen zullen plaatsvinden. De kosten die diversiteit met zich meebrengen zijn daarmee het eerste nadeel wat diversiteit teweeg kan brengen. Deze kosten zullen per bedrijf verschillen. Echter zullen deze kosten altijd aanwezig zijn. Een bedrijf moet dit daarom wel incalculeren wanneer zij besluiten om meer divers te worden. Daarnaast moet het bedrijf ook financieel deze investering aan kunnen. Kosten kunnen gaan liggen in het feit dat wc's moeten worden omgebouwd voor transgenders, er moet een plek zijn waar moslims kunnen bidden, etc. (Emma, 2018).

Het belangrijkste nadeel wat diversiteit met zich mee kan brengen is het moeizamer communiceren tussen de managers en het personeel, en tussen het personeel onderling. Communicatie is essentieel in de wereld. Communicatie zorgt ervoor dat mensen elkaar begrijpen en hun verhaal en/of emoties kunnen overbrengen naar elkaar. Daarnaast zorgt communicatie ervoor dat de samenwerking tussen mensen of groepen makkelijker kan verlopen. Bij communicatie wordt gebruik gemaakt van signalen. Deze signalen worden verstuurd van het ene individu naar de ander. Dit signaal kan gegeven worden door te spreken met iemand via woorden. Daarnaast, wat veel meer wordt gebruikt, kan een signaal worden afgegeven door gebaren of emoties van mensen. Dit signaal wordt door de tegenpartij geïnterpreteerd en verwerkt (Shiny, 2017).

Een signaal kan door een ieder geïnterpreteerd worden, maar hoe dit wordt gedaan is per individu verschillend. Het kan daarom voorkomen dat iemand een signaal interpreteert als goed, terwijl iemand anders hetzelfde signaal als niet goed interpreteert. Dit komt door het feit dat mensen anders tegen situaties aankijken en er daarom anders over denken. Dit verschil in interpretatie zal kleiner worden naar mate individuen meer op elkaar lijken. Dit verschil zal daarom miniem zijn in een homogene groep. De individuen hierin zijn vrijwel identiek aan elkaar, waardoor zij een signaal hetzelfde zullen interpreteren (Vaux, sd) . Een voorbeeld van een signaal kan komen van een manager binnen het bedrijf. Dit kan gaan over verschillende situaties, zoals bijvoorbeeld het ideale punt waar het bedrijf naartoe wilt werken. Doordat de werknemers het signaal van de managers hetzelfde interpreteren, weten zij waar zij naar toe moeten werken en kunnen zij gezamenlijk nadenken wat de beste werkwijze is om tot dit punt te komen. Het is daarom een voordeel om een homogene groep te hebben, doordat zij gelijk denken. Buiten het signaal van manager om, die voornamelijk met woorden wordt gedaan is er het signaal met gebaren of emoties, oftewel: lichaamstaal. Deze vorm van communicatie komt veel vaker voor. Hierbij kan gedacht worden aan de houding van iemand, maar daarnaast ook of deze persoon met een vrolijk of een minder vrolijk gezicht rondloopt. Homogene mensen zullen zelfs elkaars signalen in deze vorm van communicatie goed begrijpen, omdat zij hetzelfde denken. Heterogene mensen hebben het vaak moeilijker om deze vorm van communicatie juist te interpreteren (Vaux, sd) (Akin, 2012).

Communicatie tussen heterogene mensen zal moeizamer verlopen. Allereerst natuurlijk door de taalbarrière. Doordat een bedrijf mensen zal aannemen met verschillende nationaliteiten, zal dit ervoor zorgen dat er verschillende talen binnen het bedrijf zijn. Het kan daarom lastiger worden om te communiceren wanneer men niet of nauwelijks dezelfde taal spreekt. Doordat de werknemers niet precies en niet gelijk begrijpen wat er van hen verwacht wordt, kan de productiviteit van hen lager worden. Dit resulteert in kosten voor het bedrijf (McKenzie & Qazi, 1983). Echter, zal het grootste probleem zich voordoen met de communicatie via gebaren en emoties. Dit omdat deze vorm van communicatie verkeerd kan worden geïnterpreteerd. Een persoon kan bijvoorbeeld goede intenties hebben, maar wanneer een ander dit verkeerd interpreteert, kan dit voor onnodige irritaties/conflicten zorgen. De kans hierop wordt alleen maar groter als de groep ook meer divers is (Adler, 2002).

Het verschil in opleidingsniveau tussen werknemers kan bijdragen aan het probleem van communicatie. Een individu met een universitaire opleidingsniveau heeft een heel ander denkniveau dan een individu met een mbo-opleiding. Dit verschil in denkniveau kan ervoor zorgen dat men elkaar niet goed begrijpt. Wat voor de één heel duidelijk kan zijn, kan dit voor de ander helemaal niet zijn. De communicatie zal dan moeizamer verlopen en er is meer tijd nodig om een signaal goed door te geven. Deze extra tijd, en wellicht het verkeerd interpreteren van een signaal, brengt kosten met zich mee voor het bedrijf (Amesley, 2016).

Daarnaast zullen de verschillen in cultuur, en daarmee de geloofsovertuigingen, niet bevorderend werken aangaande de communicatie tussen de werknemers. Naast een moeizamere communicatie, kan een verschil in cultuur de kans op conflicten vergroten. Er wordt bijvoorbeeld geen rekening gehouden met een andere cultuur, of hier worden opmerkingen over gemaakt. Daarnaast hebben mensen met een verschillende cultuur, die vaak verschillend zijn opgegroeid, andere normen en waarden. Dit kan ervoor zorgen dat de één een grap maakt die in zijn omgeving als grappig wordt ervaren, terwijl dit in een andere groep als beledigend wordt ervaren. Doordat men elkaar hierin niet goed begrijpt, zal de irritatie in de groep alleen maar groter worden, wat niet bevorderend werkt voor de samenwerking (Kouters, 2007). Doordat er veel misverstanden kunnen voorkomen binnen een bedrijf, is er een hogere kans op conflicten tussen de werknemers. Deze conflicten kunnen er voor zorgen dat de sfeer en wellicht de productiviteit minder wordt. Als een bedrijf diversiteit toepast, maar hier geen aandacht aan besteed, zal de diversiteit voor negatieve gevolgen kunnen zorgen (Jenifer & Raman, 2015).

Door de vele verschillen binnen een bedrijf zou het kunnen voorkomen dat er groepen worden gevormd binnen het bedrijf. Dit komt doordat mensen geneigd zijn om met gelijken om te gaan of hiermee in contact te komen. Men weet vaak, op het begin, niet goed om te gaan met mensen die verschillend van hen zijn. Simpel gezegd, wanneer een bedrijf werknemers heeft met twee verschillende geloofsovertuigingen, leidt dit sneller tot twee verschillende groepen dan tot één grote saamhorigheid. De werknemers zullen omgaan met de andere werknemers die homogeen aan hen zijn. Dit is vrij logisch omdat men een aantrekkingskracht hiernaar toe heeft. Daarnaast begrijpen deze mensen elkaar beter en weten wat de ander bedoelt. Hierdoor gaan zij beter met elkaar om en zullen eerder geneigd zijn om met elkaar samen te werken. Een ander interessant feit wat Jansen aanhaalt is dat het vertrouwen tussen verschillende mensen lager is dan het vertrouwen tussen homogene mensen. Uit zijn onderzoek blijkt dat heterogene mensen elkaar maar voor de helft zo goed vertrouwen dan homogene mensen. De samenwerking in een divers bedrijf kan daardoor minder zijn. Echter is samenwerking wel essentieel in een werknemersgroep (Jansen, 2016).

Dit gebrek aan vertrouwen is niet goed voor een bedrijf. Het bedrijf wil dat werknemers allemaal met elkaar samenwerken en dat het geen competitie binnen de werknemersgroep oplevert. Deze competitie zou ervoor kunnen zorgen dat werknemers elkaar niet helpen, maar juist elkaar gaan tegenwerken zodat 'hun groep' beter presteert binnen het bedrijf. Deze competitie zorgt er daardoor voor dat de effectiviteit achteruit gaat binnen het bedrijf, hetgeen logischerwijze kosten met zich meebrengt (minder winst) (Futureofworking, 2016).

Wanneer er competitie binnen het bedrijf ontstaat kan dit worden gezien als een toernooi binnen het bedrijf. De werknemers worden beloond naar hoe goed zij presteren t.o.v. andere werknemers. Dit zou er normaliter voor zorgen dat werknemers meer hun best doen doordat de kans op een beloning dan groter is. De inzet die werknemers leveren is het hoogste wanneer men een gelijke kans heeft t.o.v. de andere werknemers. De inzet is lager wanneer dit niet het geval is. Diversificatie kan ervoor zorgen dat er (grotere) verschillen in de capaciteiten van werknemers ontstaan. Als men denkt dat zij geen kans zullen maken, zal de inzet van hen lager zijn, wat negatief is voor het bedrijf (Erkal, Gangadharan, & Koh, 2018).

De sfeer in een werknemersgroep heeft een grote invloed op de effectiviteit van de werknemers. Diversiteit kan ervoor zorgen dat de sfeer minder wordt met name door bovengenoemde punten. Echter, een ander belangrijk feit is dat werknemers beter werken in een vertrouwde omgeving. Dit houdt in dat werknemers het beste presteren in een homogene werkomgeving. Zij weten hoe alles te werk gaat en kennen hun collega's goed. Hierdoor willen zij voor elkaar werken, wat een betere prestatie tot gevolg heeft. Wanneer er verandering plaatsvindt, zullen zij het lastig vinden om zich hieraan aan te passen. Werknemers werken daarom minder goed in een diverse omgeving (Wolk, Brugman, Dekker, & Oeij, 2008).

Onderzoeken naar het effect van diversiteit in de realiteit.

Natuurlijk is het de vraag hoe diversiteit in de praktijk uitpakt. Er zijn hierover veel uitspraken gedaan; de voordelen en nadelen zijn benoemd. Er is voornamelijk besproken wat er kan gebeuren wanneer een bedrijf meer divers zal worden. Hoe dit in de werkelijkheid zal uitpakken is echter nog de vraag. Naast de informatieve papers, die hierboven beschreven werden, zijn er ook onderzoeken die daadwerkelijk het effect van diversiteit op de winstgevendheid van een bedrijf hebben onderzocht. Is het inderdaad het geval dat diversiteit goed is voor een bedrijf zoals velen aangeven? Om deze vraag te beantwoorden zullen hieronder papers worden besproken die dit vraagstuk hebben onderzocht.

Hill (1982) onderzoekt het verschil tussen de prestaties van homogene en van heterogene groepen. Allereerst kijkt Hill naar het verschil tussen individuen en groepen. Hij komt hiermee tot de conclusie dat groepen over het algemeen beter zullen presteren dan individuen. Dit komt mede doordat een groep vanuit verschillende perspectieven naar problemen kijkt waardoor er meerdere (creatievere) oplossingen voor een probleemstelling komen. Een groep kan daarbij ook beter inschatten wat het probleem daadwerkelijk is. Doordat de ene groep voor meer creativiteit zorgt, geeft dit ook een boost aan de innovatie binnen het bedrijf. Verwacht wordt er dat heterogene groepen dan beter presteren dan homogene groepen omdat er is aangenomen, eerder in deze paper, dat heterogeniteit voor meer creativiteit zorgt. Echter, Hill komt met de conclusie dat heterogene groepen een lagere prestatie leveren dan homogene groepen. Dit komt doordat heterogene groepen meer verlies, zeg geld of tijd, lijden doordat het groepsproces bij hen langer duurt. Met het proces wordt hierbij bijvoorbeeld de aanpak van een probleem bedoeld. Deze hogere kosten bij een heterogene groep komen doordat de communicatie moeizamer verloopt en dat de affiliatie binnen deze groep kleiner is. Mensen voelen zich minder met elkaar verbonden (Hill, 1982).

Het verschil tussen een heterogene en een homogene groep ligt hier in het feit dat het proces, de overeenstemming, bij een homogene groep langer duurt. Dit komt overeen met het benoemde nadeel dat er gewinning zal moeten plaatsvinden aan een nieuwe werkwijze en dat dit langer kan duren door de verschillen tussen de werknemers. De verschillen in communicatie kunnen ervoor zorgen dat deze gewinning nog langzamer zal gaan.

Watson en Michaelson (1993) hebben onderzoek gedaan naar dit proces van een heterogene groep. Zij hebben de interacties van individuen binnen verschillende groepen geobserveerd en hebben gekeken hoe deze interacties de groepsinspanning beïnvloeden. Deze observatie is gedaan door zelf de groepen te analyseren, maar ook door de mensen een vragenlijst te laten invullen. In deze vragenlijst wordt er gevraagd naar de ervaringen van de mensen binnen de groep en hoe de samenwerking is verlopen. Zij hebben in het onderzoek gebruik gemaakt van vier periodes van telkens een maand. Achteraf zijn de verschillende periodes met elkaar vergeleken. In het begin van het onderzoek ondervinden de deelnemers problemen of zijn zij niet betrokken met de organisatie, communicatie, participatie en de cohesie binnen de groep. Wordt er gekeken naar het einde van de vierde periode, dan is er sprake van leiderschap, cohesie en is de participatie er wel om samen te werken. Hiermee komen Watson en Michaelson tot de conclusie dat de kosten van het proces van een heterogene groep over tijd zullen verminderen, wat inhoudt dat de prestaties van heterogene groepen zullen verbeteren, hetgeen de kosten van een groep zal verminderen (Watson & Michaelson, 1988).

Watson en Michaelson hebben samen met Kumar (1993) nogmaals onderzoek gedaan naar de verschillen tussen heterogene en homogene groepen. In dit onderzoek kijken zij naar de diversiteit op het gebied van cultuur. Zij hebben een culturele homogene en een culturele heterogene groep gedurende 17 weken bestudeerd. Er waren 36 groepen met een aantal van vier of vijf individuen. Een voorbeeld van een culturele homogene groep was een groep van vier individuen met dezelfde nationaliteit en ethische achtergrond. In het onderzoek hebben zij dezelfde werkwijze, observatie en vragenlijst gehanteerd als in hun eerdere onderzoek. Met het onderzoek komen zij tot dezelfde conclusie als het vorige onderzoek: De homogene groepen scoren op effectiviteit van prestatie en het proces die zij doorlopen in het begin beter dan de heterogene groep. Door de tijd heen zal dit verschil steeds kleiner worden en in week 17 is er nagenoeg geen verschil meer tussen beide groepen. Dit is weer een bevestiging van het feit dat de individuen in de heterogene groep aan elkaar moeten wennen, maar zodra dit gebeurd is, zij ten minste even goed presteren als een homogene groep (Watson, Kumar, & Michaelson, 1993)

Pelled, Eisenhardt en Xin (1999) hebben analyse gedaan naar het effect van diversiteit in de werknemersgroep, naar conflicten en de prestatie. In hun onderzoek kijken zij ook naar de verschillende vormen van diversiteit. Zij kijken naar de verschillende achtergronden van individuen, naar het ras, ambtsperiode, de leeftijd, maar ook naar de functionele achtergrond van individuen, wat de cognitieve karakteristieken van individuen betreft. In het onderzoek willen zij kijken of diversiteit voor meer conflicten zorgt binnen de werknemersgroep, en het effect van eventuele conflicten op de prestatie van de groep. In het onderzoek wordt gekeken naar twee verschillende conflicten: emotionele conflicten en conflicten die met de opdracht van de groep te maken hebben. In het onderzoek worden 45 verschillende teams van drie grote bedrijven bestudeerd. De teams moesten werk processen monitoren, eventueel verbeteren en zij waren betrokken bij het ontwerpen van een nieuw product. De individuen in het onderzoek moesten vragenlijsten invullen waaruit op te merken is of er conflicten zijn geweest en in welke hoedanigheid deze zijn voorkwamen. De managers van de bedrijven bepaalde na afloop de prestatie van de groepen.

In het onderzoek komt naar voren dat diversiteit meer conflicten met zich teweeg brengt. Diversiteit op het gebied van achtergrond qua werk zorgt voor meer taakgerichte conflicten. Echter, diversiteit op het gebied van ras zorgt ook voor meer conflicten op dit gebied. Dit zou wellicht kunnen voortvloeien uit racisme.

Emotionele conflicten zijn meer complex. De kans hierop wordt vergroot wanneer er meer diversiteit in ras en ambtsperiode is. Dit komt doordat individuen zich moeilijk met anderen kunnen identificeren. Een ander interessante uitkomst is dat er meer emotionele conflicten zijn wanneer er minder diversiteit is op het gebied van leeftijd. Dit zou kunnen komen doordat individuen zich gaan vergelijken met mensen van dezelfde leeftijd. Wanneer een ander wellicht meer bereikt heeft, kan er jaloezie optreden. Deze jaloezie kan voortvloeien uit rivaliteit tussen werknemers.

Als tweede wordt er gekeken naar het effect van deze conflicten op de prestatie van de teams. Er wordt bevonden dat taakgerichte conflicten positief geassocieerd zijn met de prestatie van het team. Doordat er conflicten zijn, wordt er kritischer naar de taak gekeken, waardoor er uiteindelijk betere ideeën en oplossingen komen/zijn. Tussen emotionele conflicten en prestatie is er geen significant verband gevonden. Er was dus niet genoeg reden om aan te geven dat emotionele conflicten voor een slechtere prestatie zorgen.

Uit deze resultaten kan worden behaald dat diversiteit op de 'functionele achtergronden' van mensen goed is voor de prestatie van het team. Er kan echter over de andere vormen van diversiteit geen definitieve uitspraak worden gedaan. Wellicht kan er wel worden aangenomen dat de sfeer binnen heterogene groepen minder kan zijn, doordat er meer conflicten zijn (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

Kochan et al. (2003) heeft ook onderzoek gedaan naar de invloed van diversiteit op de prestatie van het bedrijf. In het onderzoek hebben zij vooral gekeken naar ras en gender diversiteit. Dit onderzoek voegt daarom extra toe aan de bestaande literatuur, omdat er vaak niet naar diversiteit op het gebied van gender is gekeken. In het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de gegevens van vier grote bedrijven. Er is data uit deze vier bedrijven geanalyseerd om de invloed te testen.

Zij komen met de conclusie dat ras en gender diversiteit niet de positieve effecten hebben op de prestatie van het bedrijf zoals men vaak denkt. Het heeft echter ook geen negatieve gevolgen op de prestatie. Hierbij moet gezegd worden dat gender diversiteit geen of een kleine positieve invloed heeft op de prestatie. Bij diversiteit op het gebied van ras, is er soms een kleine negatieve invloed, echter kon dit verholpen worden met trainingen binnen het bedrijf. De negatieve invloed van diversiteit op ras is hier ook de competitie die binnen werknemersgroepen zou kunnen ontstaan.

Als laatste wordt er aangegeven dat er toch een veelbelovende toekomst in diversificatie wordt gezien. Diversificatie kan de prestatie van bedrijven bevorderen, echter moet hier wel de juiste training bij worden gegeven (Kochan, et al., 2003).

Thomas (1999) heeft onderzoek gedaan naar het effect van culturele diversiteit op de prestatie van het bedrijf. Hij heeft hier culturele homogene en culturele heterogene groepen met elkaar vergeleken. In het onderzoek wordt gebruikt gemaakt van verschillende teams van drie of vier personen. Alle teams, homogeen en heterogeen, moeten aan vijf verschillende casussen werken. Het gemiddelde van de prestatie van de homogene groepen wordt vergeleken met het gemiddelde van de heterogene groepen. Als resultaat komt hieruit voort dat de homogene groepen beter presteren op alle vijf de casussen dan de heterogene groepen. Dit komt weer door de verliezen die tijdens het proces van de casussen worden opgelopen bij de heterogene groep. Dit kan weer liggen in de moeizamere communicatie en de verschillende ideeën die voorkomen in de heterogene groep (Thomas, 1999).

Zoals in eigenlijk alle onderzoeken naar voren komt is diversiteit niet zo positief op de prestatie van de teams/bedrijven als men naar voren doet komen. Het effect van diversiteit is niet zo groot als wordt gedacht. Sterker zelfs, het effect van diversiteit kan zelfs negatief zijn op de prestatie. Vooral in het begin zal een heterogene groep minder presteren dan een homogene groep. Hill toont dit al aan in zijn onderzoek in 1982. Latere onderzoeken zoals die van Thomas geven eenzelfde beeld aan. Een homogene groep presteert beter dan een heterogene groep. Als oorzaak hiervan geven zij de reden dat de processen binnen een heterogene groep langer zullen duren. Doordat er pas later een overeenstemming wordt bereikt binnen deze groep zullen de kosten van het proces hoger zijn. Deze kosten overtreffen de voordelen, zoals creativiteit, die een heterogene groep kan opleveren.

Watson en Michaelson zien ook dat het verschil tussen de groepen in het begin het grootst is. Zij hebben toen onderzoek gedaan naar dit verschil in verloop van tijd. Dit verschil neemt af naarmate de heterogene groep langer met elkaar samenwerkt. Dit komt doordat de groep beter aan elkaar gewend raakt en daardoor beter samenwerkt. Hiermee nemen de kosten van het proces af. Na verloop van tijd zal de heterogene groep niet meer onderpresteren t.o.v. de homogene groep.

Conclusie.

In deze thesis is er gekeken naar diversiteit in het bedrijfsleven. Er is gekeken naar wat het effect kan zijn van diversiteit op de winstgevendheid van bedrijven. Dit is gedaan met behulp van eerdere onderzoeken, maar ook door naar de voor- en nadelen van diversiteit te kijken. Diversiteit is namelijk meer complex dan door sommige mensen wordt gedacht. Het is meer dan alleen het toevoegen van vrouwen of mensen met een andere etnische achtergrond in een werknemersgroep. Het implementeren van diversiteit in een bedrijf zal zeker niet zonder slag of stoot gaan. Dit komt doordat men nog niet gewend is aan de diversiteit. Men staat daarbij ook niet altijd helemaal vrijwillig open voor een verandering omdat er niet altijd gevonden wordt dat diversiteit noodzakelijk is. Dit maakt het voor een bedrijf ook een lastigere keuze met name doordat de diversiteit op het begin vaak verliesgevend is voor een bedrijf. Een bedrijf wil natuurlijk het maximale behalen maar is voor een groot deel afhankelijk van hun personeel. De taak van het bedrijf is daarom om het personeel tevreden te houden, zodat de sfeer goed is en blijft. Diversiteit kan er echter soms voor zorgen dat de verstandhouding bij het personeel en sfeer op de werkvloer minder wordt, door bijvoorbeeld het vormen van groepen. Een moeizame of lastige communicatie kan ook een oorzaak zijn. Wanneer het bedrijf meer divers is neemt de kans op conflicten toe. Een bedrijf kan daarom ook niet zomaar van geen of weinig diversiteit overstappen naar een gediversifieerd bedrijf. Dit zal een geleidelijk proces moeten zijn. Voor deze omslag moet het bedrijf zich ook volledig inzetten. Gebeurt dit niet, dan kan diversiteit inderdaad negatieve gevolgen hebben.

Mocht een bedrijf de overstap maken naar diversiteit, en doet zij dit ook juist, dan kan diversiteit positief uitpakken. Diversiteit kan ervoor zorgen dat het bedrijf effectiever wordt, maar ook dat het kan innoveren. Er zal meer talent voor het bedrijf binnengehaald kunnen worden en daardoor zal er een grotere mate van creativiteit zijn. De problemen waar een bedrijf in zijn bestaan tegen aanloopt kunnen vaak beter opgelost worden doordat de diversiteit voor meer oplossingen zorgt. Daarnaast wordt er kritischer naar de problemen gekeken omdat men het niet altijd gelijk met elkaar eens is, hetgeen in een homogene werkgroep wel het geval kan zijn. Door deze effectiviteit en innovatie zal het bedrijf beter presteren waardoor het een betere concurrentiepositie kan creëren. Kiest een bedrijf dus voor diversiteit en gaat het hier volledig voor dan zal dit, over het algemeen, op de lange termijn zorgen voor een beter bedrijfsresultaat in meerdere opzichten.

Discussie en Beperkingen.

In deze thesis is er veel informatie verstrekt omtrent diversiteit. De voor- en nadelen zijn hiervan benoemd en de eerdere onderzoeken waaruit blijkt dat diversiteit inderdaad voordelig kan zijn voor bedrijven ook. De meeste papers/onderzoeken over diversiteit gaan tevens over de voordelen die het met zich meebrengt. Diversiteit zorgt voor een beter imago, meer creativiteit, meer innovatie, etc. Er wordt echter veel minder gefocust op de moeilijkheden die diversiteit met zich mee kan brengen. Deze punten worden vaak kort benoemd. In deze thesis zijn deze punten al uitgebreider besproken, zodat hier meer duidelijkheid over is en bedrijven dit kunnen meenemen in hun besluit. Wanneer dit gedaan wordt, kan diversiteit voor een beter resultaat zorgen.

Verder zou het interessant zijn om onderzoek te doen naar het effect van onderlinge communicatie bij het personeel. De communicatie verloopt, zoals benoemd, moeizamer in een diverse werknemersgroep. Mensen begrijpen elkaar minder goed en daarnaast weten mensen niet altijd hoe zij om moeten gaan met mensen die bijvoorbeeld een andere cultuur hebben. Voor een vervolgonderzoek kan er daardoor gekeken worden naar het effect van communicatie op de prestatie van de werknemersgroep. Werkt een homogene groep bijvoorbeeld beter dan een heterogene groep omdat de communicatie hier soepeler verloopt? Hierbij kan dan ook het effect van een manager besproken worden. Wanneer de manager homogeen is aan zijn werknemersgroep, zal deze groep zijn signaal beter begrijpen waardoor de groep wellicht effectiever kan werken? Daarnaast kan het ook zo zijn dat het beter is om geen manager te hebben die homogeen is aan de groep doordat er kritischer naar zijn signalen wordt gekeken. Met dit onderzoek kan er dan een duidelijke conclusie worden getrokken omtrent het effect van diversiteit op de communicatie en het effect van diversiteit op de prestatie van een bedrijf. Deze conclusie kan dan worden meegenomen door bedrijven in hun besluit om meer divers te worden.

Buiten de communicatie in het bedrijf, kan er in de praktijk worden gekeken op welke functies en in welke sectoren diversiteit wel voordelig is. Het is hierover nog moeilijk een uitspraak te doen omdat dit nog niet getest is. Er kan wel gezegd worden dat het in sommige gevallen voordeliger kan zijn, maar met zekerheid kan dit nog niet vastgesteld worden. Het is daarom van belang dat hier onderzoek naar gedaan wordt, zodat diversiteit daarmee nog beter wordt benut.

Bibliography

- Achmea. (2018, juli 9). Retrieved from Meer aandacht voor bevorderen diversiteit: <https://www.achmeapensioenservices.nl/nieuws/20180709-meer-aandacht-voor-bevorderen-diversiteit>
- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior (4th edition)*. South Westerns: Thompson Learning.
- Akin, F. (2012, april 28). *Communicatie van mens tot mens*. Retrieved from Mens en Samenleving: <https://mens-en-samenleving.info.nl/communicatie/96740-communicatie-van-mens-tot-mens.html>
- Allison, M. (1999). Organizational Barriers to Diversity in the Workplace. *Journal of Leisure Research*, 78-101.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organisations. *Research in organizational behavior*, 123-167.
- Amesley, K. (2016, Januari 19). *What are the difference between educated people and non educated people in their communication?* Retrieved from Quora: <https://www.quora.com/What-are-the-differences-between-educated-people-and-non-educated-people-in-their-communication>
- Bennett, A. (2013, June 2). *Why Smart Companies Put People First*. St. Martin's Press: Palgrave MacMillan . Retrieved from Retentie-Management: <https://www.retentie-management.com/10-dingen-die-organisaties-verkeerd-doen-in-zake-talentmanagement/>
- Berger, R. (2011, Januari 13). *Diversiteit leidt tot 70% meer winst*. Retrieved from Consultancy: <https://www.consultancy.nl/nieuws/roland-berger-diversiteit-en-vrouwen-leidt-tot-70-meer-winst>
- Blackman, A. (2017, February 24). *10 key advantages of promoting diversity in your business*. Retrieved from <https://business.tutsplus.com/tutorials/advantages-of-promoting-diversity-in-your-business--cms-28259>
- CBS. (2016, November 23). *Krijgen mannen en vrouwen gelijk loon voor gelijk werk?* Retrieved from Centraal Bureau voor Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/47/krijgen-mannen-en-vrouwen-gelijk-loon-voor-gelijk-werk->
- DeGoudseVerzekeringen. (2015, Augustus 5). *5 voordelen van diversiteit in je bedrijf*. Retrieved from Ondernemen Met Personeel: <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/aannemen/werving-en-selectie/692-5-voordelen-van-diversiteit-in-je-bedrijf.html>
- Dohmen, A. (2017, Augustus 9). *Hoe houd je een bedrijf divers?* Retrieved from NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/08/09/hoera-we-zijn-divers-maar-wat-nu-12427898-a1569316>
- Elba. (2015, Juli 17). *Homogene en gediversifieerde organisaties en de plaats van de overheid*. Retrieved from Leiderschap en Management: <http://www.markensteijn.com/index.php/management/144-homogene-en-gediversifieerde-organisaties-en-de-plaats-van-de-overheid>

- Emma, L. (2018, March 15). Retrieved from Smallbusiness:
<http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-diversity-workplace-3041.html>
- Encyclopedia, N. (n.d.). *Etniciteit*. Retrieved from <http://www.encyclo.nl/begrip/etniciteit>
- Erkal, N., Gangadharan, L., & Koh, B. (2018). Monetary and non-monetary incentives in real-effort tournaments . *European Economic Review* , 528-545.
- Futureofworking. (2016, juni 26). *11 Advantages and Disadvantages of Diversity in the Workplace*. Retrieved from <https://futureofworking.com/11-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace/>
- Hill, G. (1982). Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 517-539.
- Hoey, B. (2014). *What is Ethnography?* Retrieved from <http://brianhoey.com/research/ethnography/>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015, February 2). *Diversity Matters*. Retrieved from McKinsey&Company:
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>
- Ilamkunnas, P., & A, I. (n.d.).
- Ilmakunnas, & Ilmakunnas. (2011). Diversity at te workplace: Whom does it benefit? . *De economist*, 223-255. .
- Jansen, W. (2016, January 12). Retrieved from socialevraagstukken:
<https://www.socialevraagstukken.nl/diversiteitsbeleid-op-werkvloer-vergeet-vaak-de-meerderheid/>
- Javed, H., Kalpina, K., & Sania, U. (2015). Diversity, Employee Morale and Cusomter Satisfaction: The Three Musketeers. *Journal of Economics, Business and Management*, 11-18.
- Jenifer, R., & Raman, G. (2015). Cross-cultural communication barriers in the workplace. *International journal of management*, 348-351.
- Jha, A. (2013, May 8). *Need for Cross Cultural Management*. Retrieved from <https://darbhangatower.wordpress.com/2013/05/08/need-for-cross-cultural-management/>
- Jonas, M. (2017, Augustus 5). *The Downside of Diversity*. Retrieved from New York Times:
<https://www.nytimes.com/2007/08/05/world/americas/05iht-diversity.1.6986248.html>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackons, S., Joshi, A., Jehn, K., . . . Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 3-21.
- Kouters, S. (2007, June). *cultural diversity and its consequences on communication within teams*. Retrieved from <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=100495>
- Lauring, J. (2009, December). Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management*, 385-394.
- ManagementSupport. (2011, March 7). Retrieved from http://www.managementsupport.nl/communiceren/vraag_antwoord/2011/03/verbale-of-non-verbale-communicatie-wat-is-belangrijker-1014245

- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 64-74.
- McKenzie, C., & Qazi, C. (1983). Communication barriers in the workplace. *Business Horizons*, 70-72.
- Naties, A. V. (1948, December 10). *Mensenrechten*. Retrieved from Mensenrechten op een rij: <https://www.mensenrechten.nl/wat-zijn-mensenrechten/mensenrechten-op-een-rij>
- Nikkay. (2013, July 3). *Menselijk gedrag in groepen*. Retrieved from <https://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/116736-menselijk-gedrag-in-groepen.html>
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016, February). *Is Gender Diversity Profitable?* Retrieved from <https://piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>
- Oeij, P., Brugman, A., & Dekker, G. P. (2016, October 2016). *Diversiteit en Innovatie Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. Retrieved from file:///C:/Users/Acer/Downloads/Wolk_etal_rap_2008_diversiteit_innovatie%20(1).pdf
- Overbeek, B. (2014, June 5). Retrieved from jonge bazen: <http://www.jongebazen.nl/geen-categorie/10-voordelen-goed-diversiteitsbeleid>
- Pelled, L., Eisenhardt, K., & Xin, K. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 1-28.
- Personeelsmanagement, R. (2017, augustus 24). *Diversiteit op de werkvloer: vijf tips*. Retrieved from https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2016/06/diversiteit-op-de-werkvloer-vijf-tips-101418?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.63816614.886527460.1532539634-581754933.1532539634
- Peski, M., & Szentes, B. (2013). Spontaneous Discrimination. *American Economic Review*, 2412-2436.
- Putnam, R. (2007, Juni 15). Diversity and Community in the Twenty-first Century. *Scandinavian Political Studies*, 137-174.
- Rijksoverheid. (n.d.). Retrieved from Culturele diversiteit op de werkvloer: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- SER. (2009, juni 19). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Retrieved from Sociaal-Economische Raad: https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27861.ashx
- SERmagazine. (2009, February 1). Retrieved from SER: https://www.ser.nl/nl/publicaties/ser/2009/februari_2009/05.aspx
- Shiny. (2017, 4 26). Retrieved from Mens en Samenleving: <https://mens-en-samenleving.infonu.nl/communicatie/89128-wat-is-communicatie.html>
- Shiny. (2017, april 26). Retrieved from <https://mens-en-samenleving.infonu.nl/communicatie/89128-wat-is-communicatie.html>
- Stevens, G., Burley, J., & Divine, R. (1999). Creativity + business discipline = higher profits faster from new product development . *The journal of product innovation management*, 455-468.
- Taylor-Brown, W. (2017, November 2017). *What is diversity?* Retrieved from Luther College: <http://www.luther.edu/diversity/about/what-is-diversity/>

- Thomas, D. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study. *Journal of cross-cultural psychology*, 242-263.
- Vaux, R. (n.d.). *Diversity Issues Affecting the Workplace*. Retrieved from Smallbusiness: Vaux, Robert. "Diversity Issues Affecting the Workplace." Small Business - Chron.com, <http://smallbusiness.chron.com/diversity-issues-affecting-workplace-10238.html>. Accessed 05 June 2018.
- Vugt, M. (2018, januari 13). *De kracht van diversiteit wordt overschat*. Retrieved from Trouw: <https://www.trouw.nl/home/de-kracht-van-diversiteit-wordt-overschat~aeabc22b/>
- Watson, W., & Michaelson, L. (1988). Group interaction behaviors that affect group performance on an intellectual task. *Group & Organization Studies*, 495-516.
- Watson, W., Kumar, K., & Michaelson, L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management*, 590-602.
- Wolk, v. d., Brugman, A., Dekker, G., & Oeij, P. (2008, November). *Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. Retrieved from TNO Rapport: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Oeij/publication/237653032_Diversiteit_en_innovatie_Geen_vanzelfsprekende_relatie_maar_wel_geslaagde_voorbeelden/links/5811f97608aeda05f0a54c84/Diversiteit-en-innovatie-Geen-vanzelfsprekende-relatie-maar-wel-gesl

