

NSvP Journaal

Diversiteit leidt niet vanzelf tot kwaliteit

Diversiteit en kwaliteit zijn begrippen die in de praktijk opvallend weinig aan elkaar gekoppeld worden. Natuurlijk bestaat bij velen de overtuiging dat diversiteit tot kwaliteitsverhoging leidt, maar in de gangbare kwaliteitssystemen en -modellen is diversiteit afwezig. Eigenlijk vreemd, omdat een goede kwaliteit dé motivator kan zijn voor een succesvol diversiteitsbeleid.

We kennen de standaardlijst van (kwaliteits)-argumenten. Diversiteit zorgt ervoor dat:

- nieuwe markten worden bereikt en de producten/ diensten zijn afgestemd op de diverse behoeften;
- medewerkers begrip hebben voor de vragen en behoeften van (diverse) klanten;
- medewerkers zich gewaardeerd weten en kunnen bijdragen aan de bedrijfsresultaten;
- divers personeel geworven kan worden op een competitieve arbeidsmarkt.

Dit klopt wel, maar vaak wordt de vraag 'Wat is er nodig om dit daadwerkelijk te bereiken?' niet beantwoord. Immers, diversiteit in statische zin heeft geen betekenis. Uiteindelijk gaat het om het vermogen om de verschillen tussen mensen productief te maken. Dat diversiteit automatisch tot kwaliteitsverhoging leidt, is niet juist. In wezen gaat het om het hanteerbaar krijgen en houden van wat de 'relationele kant van diversiteit' heet. Centraal staat het bewerkstelligen van een inclusieve cultuur, waarin verschillen worden doorleefd, gewaardeerd en benut.

Daarnaast moet diversiteit een volwaardige en structurele plek krijgen in de kwaliteitssystemen en -modellen. Alleen dan wordt duidelijk dat diversiteit niet iets erbij is, maar in het hart van de organisatie zit. Structurele inbedding in de kwaliteitsmodellen zorgt ervoor dat er actief en structureel op diversiteit gestuurd kan worden; zowel in termen van te bereiken resultaten als in het waarborgen van de samenhang van diversiteit en de andere strategische processen.

Kortom, diversiteit en kwaliteit verdienen het om vaker in één adem genoemd te worden. Niet als cliché, maar kritisch doordacht en daadwerkelijk ingebed in de managementstijl en de gehanteerde kwaliteitsmodellen.

In deze nieuwsbrief besteden we uitgebreid aandacht aan de relatie tussen Diversiteit en Kwaliteit.

Ila Kasem, bestuurslid NSvP

Thema Diversiteit

2 Diversiteit als gegeven

4 Bevordert diversiteit echt de kwaliteit in organisaties?

6 Meer kleur als basis voor creativiteit

7 Innovatiever en tevredener in een open organisatieklimaat

7 David van Lennep Scriptieprijs

8 Column

Foto: Felix Kalkman (Hollandse Hoogte)





Foto: Herman Wouters

Diversiteitsbeleid wordt bij de overheid – net als in het bedrijfsleven – nogal eens beschouwd als synoniem voor doelgroepenbeleid. De kwantitatieve doelstellingen voor vrouwen en allochtonen van het vorige kabinet versterkte dat beeld. De huidige regering heeft de koers verlegd. In het nieuwe regeerakkoord staat dat ‘het diversiteits/voorkeursbeleid op basis van geslacht en etniciteit wordt stopgezet. Selectie dient te geschieden op basis van kwaliteit’. Is diversiteit uit de gratie?

door:

Loes Meeuwissen

Diversiteit als gegeven

‘Wouke Lam, sinds december 2009 tijdelijk gedetacheerd bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, met als opdracht een *boost* te geven aan het diversiteitsbeleid bij de Rijksoverheid, denkt niet dat diversiteit uit de gratie is. ‘Natuurlijk dient selectie te geschieden op basis van kwaliteit. Als je iemand aanneemt voor een bepaalde functie, is het essentieel dat die persoon de benodigde kwaliteit inbrengt. Ik zie geen breuk met het eerdere beleid. Alleen de kwantitatieve doelstellingen, de harde targets, verdwijnen.’

Lam werkte jarenlang als CIO (*Chief Information Officer*) HR bij Shell. Daar is het benutten van diversiteit sinds jaar en dag een integraal onderdeel van het beleid.

In- én uitstroom

‘Toen ik in 2009 bij het Rijk kwam werken, lag de focus op kabinetsdoelstellingen als: meer vrouwen in de top en meer biculturele Nederlanders in het personeelsbestand. Dat heeft gewerkt: de instroomgetallen van die groepen zijn behoorlijk omhooggegaan. Toch is bij biculturele Nederlanders de uitstroom helaas ook erg hoog. Daarom moeten we naar een meer *integraal* diversiteits-

beleid. Het gaat niet alleen om mensen aannemen; je moet ze ook een werkomgeving bieden waarin ze zich thuis voelen, zodat ze blijven.'

Inclusie

Bij Shell werkt men al jaren vanuit de gedachte 'Alle mensen zijn verschillend, dus variatie is standaard', vertelt Lam. 'Er is aandacht voor alle – ook onzichtbare – verschillen: afkomst, waarden en normen, competenties, skills, enzovoort. Het gaat er dan om een werkomgeving te creëren waarbij die verschillen tussen mensen volledig tot hun recht komen, en waarin medewerkers al hun talenten kunnen ontplooiën en inzetten voor de bedrijfsresultaten. Dat noemen we inclusie (meetellen). Als maatstaf hanteert Shell de zogeheten *Diversity & Inclusion Index*, gebaseerd op de uitkomst van vijf vragen in het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek. Daarop wordt gestuurd en leidinggevend worden er zo nodig op aangesproken. Daarnaast wordt er goed gelet op contextspecifieke factoren in de organisatie. Bijvoorbeeld of er, ondanks alle aandacht voor diversiteit en inclusie, toch niet ergens een bias of blinde vlek is voor de behoeften en mogelijkheden van bepaalde groepen.'

Businesscase voor diversiteit

Het diversiteitsbeleid verschuift van een ideële naar een zakelijke aanpak. Anders gezegd: er moet – zowel in de profit- als de non-profitsector – een *businesscase* voor diversiteit zijn. 'Vanuit het perspectief en de legitimiteit van de overheid, vanwege de veranderde arbeidsmarkt en vanuit goed werkgeverschap moet je ervoor zorgen dat je alle talenten binnen je organisatie krijgt die je nodig hebt.' Daarvoor zijn organisatorische interventies nodig. 'Selectie, plannen maken, zorgen dat je je doelstellingen haalt, dat is allemaal heel belangrijk. Op die punten is er weinig mis met het beleid van de overheid. Maar er zijn bij het Rijk relatief weinig interventies op het persoonlijke en interpersoonlijke niveau. Dat vind ik het grootste verschil met de manier waarop Shell het aanpakt. Medewerkers en leidinggevend moeten zich bewust worden van hun eigen vooroordelen en zich persoonlijk op dit vlak continu ontwikkelen. En ze moeten leren om diverse en inclusieve relaties op te bouwen. In mijn Shell-tijd hadden alle medewerkers elk jaar een D&I goal. Bijvoorbeeld: ik ga elke week lunchen met iemand met wie ik

dat normaal niet doe. Of: ik nodig iemand van een andere afdeling uit om terugkoppeling te geven op een deel van mijn werk.'

Draagvlak

Hoe werkt Lam bij het ministerie van BZK aan draagvlak voor de 'nieuwe diversiteit'? 'Ik sluit aan bij waar de energie is, vanuit de gedachte "You can lead a horse to water, but you can't force it to drink". Bij een bedrijf als Shell kan de bedrijfstop op een gegeven moment zeggen: "Dit gaan we doen, en we cascaderen ons beleid van boven naar beneden." Bij de overheid ligt dat iets anders. Om nog even in de watermetafoor te blijven: waar Shell kanalen graaft om zo snel mogelijk het water naar de zee te krijgen, moet de overheid het doen met meanderende rivieren. Dat vergt een andere manier van opereren. Je moet het hebben van collega's die D&I-gevoelig zijn. Toch denk ik dat Shell en de overheid van elkaar kunnen leren. Shell mag zo nu en dan wel eens wat meer meanderen en het Rijk mag wel eens wat vaker een kanaal graven.' •

Diversiteitsoefening

Dat diversiteit veel meer inhoudt dan verschil in sekse, culturele afkomst of leeftijd, blijkt uit de volgende oefening die bij Shell regelmatig wordt gedaan.

Een flinke groep medewerkers gaat naast elkaar op één (denkbeeldige) lijn staan.

Er wordt een groot aantal generieke 'vragen' op hen afgevuurd. Bijvoorbeeld:

Heb je in Delft gestudeerd – doe dan een stap naar voren.

Ben je vrouw – doe dan een stap naar achteren.


Kom je uit Engeland, Nederland of Amerika – doe een stap naar voren.

Hebben je ouders gestudeerd – doe een stap naar voren.

Enzovoort.

Wouke Lam: 'Er ontstaat zo een patroon, waarbij opvalt dat de top van de organisatie vaak het grootste aantal stappen naar voren zet. Dan gaan we de dialoog aan. "Kijk om je heen, waar sta jij en wat doet dat met je?" Dat is heel verhelderend. De mensen die vooraan staan, gaan anders denken over het begrip "gelijke kansen". Men realiseert zich dat er veel meer factoren een rol spelen dan competenties die nodig zijn om een positie te bereiken in de organisatie.'

Bevordert diversiteit echt de kwaliteit in organisaties?



Met allochtone werknemers speel je beter in op wensen van klanten. En: met meer vrouwen in de top van banken was er wellicht geen financiële crisis geweest. Dit zijn populaire aannames over diversiteit. Deskundigen uit alle windrichtingen zijn het erover eens: divers menselijk kapitaal moet je optimaal benutten, want een afwisselende samenstelling van teams en organisaties levert nieuwe ideeën op en voorkomt tunnelvisie. Maar je moet er wel voor zorgen dat je diversiteit echt de ruimte geeft.

Foto: Herman Wouters

door:
Hieke de Zeeuw

Neem de Bouwnijverheid. Daar is een divers personeelsbestand een onontbeerlijk onderdeel van succesvolle bedrijfsvoering. Zonder ouderen en allochtonen zijn er onvoldoende mensen voorhanden met de juiste kwalificaties. Nog een voordeel: het contact met allochtone klanten door allochtone bouwvakkers verloopt vaak soepeler. Meer divers personeel vergroot de kennis en zorgt

voor frissere nieuwe denkbeelden. Of dit voor de organisatie daadwerkelijk iets oplevert, hangt ervan af. 'Diversiteit is één, maar een organisatie moet ook zodanig zijn ingericht dat je er echt de vruchten van plukt. Leiderschapsstijl, bedrijfs-cultuur, het zijn allemaal aspecten die mede het succes bepalen', zegt Annemieke van Beek van VanDoorneHuisjes en partners. Het bureau

bracht, in opdracht van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP), in kaart of er een verband is tussen diversiteit en kwaliteit in organisaties. Een van de sectoren waarin deze situatie is onderzocht is de Bouwnijverheid.

Kwaliteit en cultuur

In de jaren negentig van de vorige eeuw was kwaliteit in organisaties vooral gericht op het verbeteren van producten. Het was de tijd van checklists, lijstjes, van de ISO-certificering. Daarna kwam er meer aandacht voor motivatie en participatie van personeel. De laatste jaren ligt bij het sturen op kwaliteit de nadruk op de mensen die in de organisatie werken. Van Beek: 'Diversiteitsdeskundigen en kwaliteitsexperts zijn het eens over het idee dat je het menselijk kapitaal optimaal moet benutten. Diversiteit is daarbij een belangrijk aspect.' Er zijn talrijke organisaties waarbij een monocultuur leidde tot onnodige fouten. Een bekend voorbeeld is dat van ABN AMRO. Uit het boek *De Prooi* van Jeroen Smit, dat gaat over de ondergang van deze bank, blijken groepsdruk en tunnelvisie belangrijke oorzaken van de ondergang van de bank. Van Beek: 'Hoe homogener de groep, hoe meer leden zich conformeren aan groepsnormen en hoe groter de kans op fouten. In organisaties met een homogene cultuur worden afwijkende meningen minder gewaardeerd en krijgen nieuwe ideeën onvoldoende kans. Uit onderzoek blijkt dat de druk tot conformeren een nadelig effect heeft op de kwaliteit van de besluitvorming. Je verliest snel creativiteit en reflectie op alternatieven. In heterogene groepen, bijvoorbeeld naar etnische herkomst, is bij het nemen van besluiten waarschijnlijk een groter aantal verschillende visies tegen elkaar afgewogen. Verschillende perspectieven die teamleden inbrengen, leiden tot meer creativiteit en afwijkende meningen bevorderen innovaties in teams.'

Diversiteitsbril

Maar is het nut van diversiteit nu echt bewezen? Annemieke van Beek: 'Eigenlijk is er geen wetenschappelijk bewijs dat diversiteit zeker leidt tot meer kwaliteit. Maar de deskundigen hebben wel de *perceptie* dat diversiteit voor organisaties wat oplevert; mits goed aangepakt natuurlijk.' Er is veel onderzoek nodig om iets onomstotelijk te bewijzen. Uit het uitgebreide literatuuronderzoek van Van DoorneHuiskes blijkt dat er weinig (nationale en internationale) onderzoeken en studies zijn waarin de meerwaarde van diversiteit systematisch in kaart is gebracht. Er wordt veel geschreven over het belang van diversiteit, maar een causale relatie tussen meetbare effecten

(zoals *return on investment* of een lager verzuim) en diversiteit wordt maar mondjesmaat aangetoond. Echt methodologisch 'hard' materiaal is nog weinig voorhanden. Dat komt bijvoorbeeld omdat effecten van diversiteit door verschillende factoren en organisatorische condities worden beïnvloed. Het is dan moeilijk te bepalen wat het effect van diversiteit 'als zodanig' is.

Gestructureerd met diversiteit aan de slag gaan, begint met het antwoord op de vraag: Heeft het voor ons echt meerwaarde? Van Beek: 'Is dat antwoord positief dan moet de organisatie ook daadwerkelijk zorgdragen voor diversiteit. Dat kan in een aantal stappen. Gericht diversiteitsbeleid kan betekenen dat je andere doelgroepen voor bepaalde functies moet aantrekken of dat je er juist voor moet zorgen dat bepaalde groepen behouden blijven voor de organisatie.

Positieve effecten van diversiteit komen niet zo maar tot stand, zo blijkt. Uit het onderzoek in de Bouwnijverheid blijkt dat goede communicatie een sleutelwoord is. Je moet elkaar erop durven aanspreken als zaken niet goed lopen zonder iedere keer het verschil in cultuur te benadrukken. Regels en normen moeten duidelijk zijn, bijvoorbeeld over het gebruik van de Nederlandse taal. Het zijn overigens voorwaarden waarbij iedereen gedijdt.'

Verankeren in kwaliteitsmodel

Diversiteit, dat moet je wel echt willen en je moet er je best voor doen. Van Beek: 'Diversiteit nastreven alleen als windowdressing is niet meer van deze tijd. Je moet het verankeren in je totale hrm- en kwaliteitsbeleid, bijvoorbeeld in het INK-model of een ander kwaliteitsmodel als je dat hanteert. Pas als je het integreert in je totale beleid, heeft het meerwaarde.' •

De NSvP organiseert dit voorjaar een Expertmeeting over diversiteit en kwaliteit. Na deze bijeenkomst wordt het rapport van Van DoorneHuiskes & partners over dit onderwerp openbaar. Wilt u op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen en dit rapport ontvangen? Laat dat weten via info@nspv.nl. Of meld u aan voor de maandelijkse digitale nieuwsbrief www.innovatiefinwerk.nl.

“Zonder
ouderen en
allochtonen zijn
er in de bouw
onvoldoende
mensen
voorhanden”

Meer kleur als basis voor creativiteit

Draagt culturele diversiteit bij aan de creativiteit en innovatie van teams? Incidenteel wel, zo blijkt uit onderzoek, maar meestal worden er geen of zelfs negatieve effecten gevonden. Er zijn echter omstandigheden aan te wijzen waaronder diversiteit tot bloei komt.

door:

Karen van der Zee

Als het gaat om diversiteit in opleidingsachtergrond of competenties, dan gaan we doorgaans wel op zoek naar de unieke inbreng van de ander. Gaat het echter om een demografisch kenmerk als etniciteit, dan zijn we eerder geneigd de ander zich te laten conformeren aan onze eigen visie. Dat is jammer, want op die manier wordt het creatief vermogen van cultureel diverse groepen onderbenut. Er is een aantal factoren die ervoor kunnen zorgen dat ook culturele diversiteit kan leiden tot meer creativiteit.

Toch worden er ook in dat geval soms positieve effecten gevonden. Het hangt van een aantal factoren af.

Allereerst is *focus op het onderwerp* van belang. Juist bij een variatie aan perspectieven is het belangrijk focus aan te brengen op het onderwerp waarover ideeënvorming plaatsvindt. Brainstormen over een nieuw product is bijvoorbeeld minder kansrijk dan ideeën uitwisselen over een nieuw type mobiele telefoon. Als gedachtestromen te zeer verschillende kanten op gaan, wordt wederzijdse inspiratie lastig. In projectteams zul je daarom ook scherpe doelen moeten formuleren.

Als tweede is er voldoende *tijd* nodig. Want het kost nu eenmaal tijd om verschillende perspectieven met elkaar te delen in diverse groepen, tijd om elkaar te begrijpen en tot een gezamenlijk perspectief te komen. Sommige onderzoeken suggereren dat diverse teams het op de korte termijn slechter doen dan homogene teams, terwijl zij op de lange termijn homogene teams weten te overtreffen.

Op de derde plaats is het *organisatieklimaat* van belang. In eigen onderzoek hebben we laten zien dat cultureel diverse groepen kwalitatief betere ideeën genereren dan homogene groepen. Voorwaarde hierbij is dat de leden van deze groepen een positieve houding hebben ten opzichte van diversiteit. De organisatie kan zo'n houding stimuleren.

Ten slotte is het belangrijk dat er niet te veel spanning bestaat in de onderlinge *relaties* tussen medewerkers. *Leiderschap* speelt daarin een belangrijke rol. De leider van een divers team heeft aan de ene kant de taak om de unieke inbreng van de individuen in zijn team zoveel mogelijk te stimuleren. Aan de andere kant moet hij ervoor zorgen dat hij in het team 'de boel bij elkaar houdt'. Recent promotieonderzoek van Frouke de Poel laat dit zien. Een participatief leider stimuleert unieke inbreng van teamleden door verantwoordelijkheden neer te leggen bij het team, wat leidt tot creativiteit en innovatie. Een transformationeel leider geeft met zijn visionair optreden een gezamenlijke richting aan. Diversiteit leidt alleen tot creativiteit, als een leider deze beide stijlen weet in te zetten afhankelijk van de hoeveelheid spanning in het team.

Onder bepaalde condities kan diversiteit dus creativiteit en innovatie bevorderen. En we weten dat Nederlandse managers dat belangrijk vinden. Toch zijn ze er helaas vaak te weinig van overtuigd dat diversiteit daadwerkelijk leidt tot meer creativiteit. Om dat te laten zien, moet er gewerkt worden aan bovengenoemde condities. Zodat organisaties gaan voelen dat het werkt. •

Zie www.nsvp.nl voor een langere versie van dit verhaal en de literatuurverwijzingen.

Innovatiever en tevredener in een open organisatieklimaat

Een organisatieklimaat met ruimte voor verschillen maakt medewerkers tevredener en innovatiever. Dit kan weer leiden tot betere organisatieprestaties. Dat is de belangrijkste conclusie van Saniye Celik, die onderzoek doet naar diversiteit binnen de publieke sector.

In haar onderzoek richt Celik zich op de vraag in hoeverre het organisatieklimaat van invloed is op de innovativiteit en tevredenheid van medewerkers binnen de veertien overheidssectoren en in hoeverre de houding van medewerkers over diversiteit dit beïnvloedt. Organizeklimaat heeft te maken met hoe veilig medewerkers zich voelen en de mate waarin van hen verwacht wordt dat zij zich aanpassen. De gedachte is dat in een open organisatieklimaat meer ruimte is voor verschil doordat de druk om aan te passen lager is. Bovendien voelen medewerkers zich veilig genoeg om afwijkende meningen ook daadwerkelijk naar voren te brengen. Beide aspecten van het organisatieklimaat lijken belangrijke voorwaarden voor tevredenheid en innovatie.

Haar voorlopige onderzoeksresultaten tonen aan dat overheidsmedewerkers doorgaans tevreden zijn over hun organisatie en dat zij voldoende ruimte ervaren voor vernieuwende ideeën. Ze voelen zich over het algemeen veilig binnen hun organisatie en hebben het gevoel zich niet te hoeven aanpassen. Inderdaad blijkt dat als de veiligheid toeneemt of de druk om zich aan te passen afneemt, de tevredenheid en innovativiteit van medewerkers in hun eigen ogen stijgen. Toch is dit niet het hele verhaal. Ook de houding van medewerkers ten aanzien van diversiteit blijkt een rol te spelen. Ziet men diversiteit als bedreiging, dan is de relatie tussen organisatieklimaat en innovatie en tevredenheid minder sterk dan als diversiteit als kans wordt gezien. 'Dat is interessant, want attitudes zijn te beïnvloeden. Nu blijkt dat de houding ten aanzien van diversiteit inderdaad een rol van betekenis speelt, liggen hier kansen voor nieuwe succesvolle interventies', aldus Celik. •

Het onderzoek is een onderdeel van een promotie-onderzoek naar inclusiviteit binnen organisaties, waarbij o.a. de relaties worden bestudeerd tussen leiderschap, sociaal psychologische processen en organisatie-uitkomsten. Voor meer informatie: mw. drs. S. Celik, senior beleidsmedewerker bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. E-mail: saniye.celik@minbzk.nl.

David van Lennep Scriptieprijs

Geld of complimenten?

Kan je van fouten leren? Als je wilt dat medewerkers energie besparen, wat werkt dan beter: geld of een sociaal compliment? En verhogen creativiteit en innovatie de arbeidsprestaties, of kan het ook averechts uitpakken? Deze onderzoeksvragen staan centraal in de drie afstudeeronderzoeken van de winnaars van de David van Lennep Scriptieprijs 2010.

De eerste prijs ging naar Margriet van Lidth de Jeude van de Universiteit van Amsterdam voor haar these: *'Private Payment versus Public Praise. Effects of rewards and feedback on energy conservation in the workplace'*. Zij onderzocht

wat de verschillende effecten zijn van verschillende soorten feedback en belonen op het besparen van energie. Uit het onderzoek blijkt dat geld, in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, lang niet zo goed werkt als een sociaal compliment; een compliment dat 'en plein publique' wordt gegeven.

De tweede prijs was voor Karien Hammink van de Vrije Universiteit van Amsterdam voor haar masterscriptie *'Feilbaar maakt veilig: Het effect van Team Resource Management op de cultuur van een Intensive Care'*.

De derde prijs werd uitgereikt aan Lucas van Luijtelar van de

Technische Universiteit Eindhoven voor zijn masterscriptie *'The Bright and Dark Side of Creativity and Innovation'*.

De David van Lennep Scriptieprijs wordt jaarlijks door de NSvP uitgereikt voor de drie beste master-thesen op het gebied van arbeid, beroep en organisatie. De onafhankelijke jury bestond dit jaar uit prof.dr. Nol Groot, mw. prof.dr. Aukje Nauta en mw. prof.dr. Anneke van Doorne-Huiskes.

De genomineerde en winnende theses zijn te downloaden op de website van de NSvP (www.nsvp.nl/scriptieprijs).

Beleid en kwaliteit

door:
Karel Soudijn

Onlangs nam de directeur van het Nederlands Instituut van Psychologen afscheid. Om hem uit te wuiven, vond een symposium plaats over de kloof tussen wetenschap en praktijk. Natuurlijk merkten sprekers op, dat de directeur een brugfunctie had vervuld, maar er werden ook prikkelende opmerkingen gemaakt. Een Nijmeegse hoogleraar haalde bijvoorbeeld een Amerikaanse publicatie uit 2003 aan, waarin onderzoek

naar de kwaliteit van psychotherapeutische hulpverlening is samengevat. Volgens de spreker kunnen we concluderen, dat beginnende therapeuten gemiddeld genomen betere resultaten bij hun cliënten boeken dan professionals met jarenlange ervaring.

Moeten we waarde hechten aan dergelijk onderzoek? Misschien hebben onderzoekers hier de verkeerde criteria gebruikt. Of misschien hebben ze over het hoofd gezien, dat de

praktijk veel gecompliceerder is dan de verzameling factoren waarover metingen werden verricht. Ervaren professionals weten vaak heel goed hoe je een onderzoeksrapport onder tafel kunt vegen, dus ik denk dat ze niet warmlopen voor het idee om pas afgestudeerde studenten beter te betalen dan oude rotten.

Voor mij wijst het Amerikaanse onderzoek op iets heel anders, namelijk op inzet. Professionals die weinig ervaring hebben, doen hun uiterste best. Ze zijn dag en nacht bezig om oplossingen te zoeken voor moeilijkheden waar ze in hun werk tegenaan lopen. En wat belang-

rijker is: hun cliënten merken dat! Die cliënten reageren daar ook op. Ze zullen een zoekende, maar duidelijk toegewijde psychotherapeut waarschijnlijk eerder een handje willen helpen dan een hulpverlener die routineus een programma afdraait. Daarom zijn nieuwe vormen van psychotherapie vaak ook effectiever dan oude: als er nog weinig ervaring mee is opgedaan, moeten hulpverleners zich extra inspannen.

Speelt iets dergelijks ook in bedrijven en organisaties? Neem bijvoorbeeld personeelsbeleid dat is gericht op 'diversiteit'. Eigenlijk hoef ik niet eens te weten wat dit woord hier betekent. Ik denk dat geen enkele vorm van personeelsbeleid een vaste uitkomst heeft, al was het maar omdat onduidelijk is hoe de wereld er over enkele jaren zal uitzien. Bovendien: een organisatie die past bij de wereld van morgen, kan vandaag al over de kop gaan. Als ik personeelsbeleid moet beoordelen, wil ik vooral één vraag beantwoord zien: Worden mensen er enthousiast van? En daarna ben ik nieuwsgierig naar de vraag, of bestaand beleid steeds zo kan worden gevarieerd dat dit enthousiasme niet gemakkelijk wegebt.

Een mooie analogie biedt mijn eigen werkomgeving op de universiteit. Zodra nieuwe collega's worden aangesteld, geven we elkaar veel aandacht. Na een tijdje veronderstellen we, dat iedereen wel weet wat zijn of haar rol in de organisatie is. Routines steken dan de kop op. Totdat er mensen weggaan en vervangen worden door personen die toch net weer iets andere kenmerken hebben. Het permanente proces van variatie houdt ons nieuwsgierig en enthousiast. Hoewel we ook klagen, dat het management ons te weinig met rust laat. Maar dat heeft te maken met de kloof tussen beleid en praktijk. Niet elke directeur vervult een brugfunctie.



Foto: Herman Wouters

Colofon

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de beroepsarbeid. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. Daarnaast organiseert zij regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Bovendien reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

Adres NSvP

Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: info@nsvp.nl

Internet: www.nsvp.nl

Redactie

Geertje Kindermans, eindredactie
Sonia Sjollema, directeur NSvP

Medewerkers aan dit nummer

Saniye Celik
Ila Kasem
Loes Meeuwissen
Karel Soudijn
Karen van der Zee
Hieke de Zeeuw

Fotografie

Hollandse Hoogte
Herman Wouters

Correctie

Ria Hegteler

Vormgeving

Segno, Utrecht

Druk

Coers en Roest, Arnhem

Dit journal wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u het journal ook ontvangen, mailt u dan info@nsvp.nl.