

# NSvP Journaal



## Redactioneel

De aandacht voor diversiteit in de samenleving neemt toe en we zien een toenemende belangstelling voor het thema 'Diversiteit & Inclusiviteit' (D&I) in organisaties. Het domein bevat meer dan interculturele verschillen.

Organisaties die bezig zijn met D&I kunnen grofweg worden ingedeeld in vier fasen. Deze fasen zijn gebaseerd op de verschillende niveaus van bestuurlijke opgaven. Mijn stellige overtuiging is dat D&I-activiteiten vooral succesvol zijn als zij in een strategisch perspectief geplaatst worden en D&I als businesscase tastbaar wordt.

De eerste fase bestaat uit het creëren en bevorderen van bewustzijn met betrekking tot diversiteit, gericht op het herkennen, bespreekbaar maken en respecteren van verschillen. Dikwijls zijn het spontane initiatieven met een sterk ideologische inslag die de bron van activiteiten zijn.

In de tweede fase zien we vooral concrete activiteiten, bijvoorbeeld training- en opleidingsactiviteiten die worden georganiseerd om leidinggevers te leren leidinggeven aan diverse teams. Ook voor de werving van diverse groepen personeel worden specifieke benaderingen ontwikkeld.

De derde fase is die van de integrale beleidsontwikkeling, het in een breder kader plaatsen van activiteiten, waarbij het gaat om het ontwikkelen van een meeromvattende visie en het stellen van doelen en targets. De vierde fase is die van de strategische aanpak, waarbij de fundamentele waaromvraag aan de orde komt. In deze fase staat het positioneren van diversiteit als een van de strategische componenten bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen centraal.

Het zijn vooral nog de internationale bedrijven die in dit opzicht vooroplopen. Zij opereren in uiteenlopende culturen en het managen van verschillen vormt een belangrijke bedrijfsfunctie.

Ook valt een verschuiving waar te nemen in de personen en groepen die erbij betrokken zijn. In de eerste twee van bovengenoemde fasen zijn het vooral de HR-managers en -professionals die een rol spelen, daarna zien we een toenemende betrokkenheid van top- en lijnmanagement. Ook zijn verschillende 'diverse groepen' zelf bezig met het maken van een professionaliseringslag.

In deze nieuwsbrief komen ontwikkelingen aan de orde binnen wetenschap en organisaties. De wisselwerking tussen wetenschap en praktijk, op verschillende manieren ondersteund door de activiteiten van de NSvP, zal een belangrijke bijdrage moeten leveren bij het verder ontwikkelen van het vakgebied van diversiteit en inclusiviteit.

*Alex Bunjes, voorzitter NSvP*

## Thema Diversiteit

- 2 Interview Daniël Wigboldus
- 4 Niet polderen met diverse groep
- 5 Openheid en waardering
- 7 Managen van diversiteit
- 8 Column



Al denken we nog zo goed bezig te zijn met diversiteitsbeleid, onbewuste vooroordelen kunnen de zaak zonder dat we dat in de gaten hebben vervelend dwarsbomen. Daniël Wigboldus, hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen, legt uit hoe dat werkt en wat we eraan kunnen doen.

Gesprek met Daniël Wigboldus

Foto: Ad Nuis (HH)

# Ongewilde onbewuste associaties op de werkvloer

door: Karin Bosveld

Wij stereotyperen dat het een lieve lust is. Kale kop, zwarte kleding? Skinhead, blokje omlopen maar. Stereotyperen is over het algemeen zeer functioneel, legt Daniël Wigboldus uit. 'Zowel dingen als mensen categoriseren we onmiddellijk, en dat heeft een functie. Een ding met vier poten en een leuning is een stoel, daar kun je op zitten. Het voorkomt dat je ergens op tafel plaatsneemt. Een tijger die brullend en met ontblote tanden op ons afkomt, categoriseren we razendsnel als gevaarlijk. Een zinvolle stereotypering; stel je voor dat je gaat staan nadenken of je de tijger ditmaal eens het voordeel van de twijfel zult geven. Voorouders die zo in elkaar staken, hebben zich niet uitbundig voortgeplant.'

Van kind af aan leren we wat bij wat hoort. Zo leren we categoriseren, en zo leren we het leven snappen. Als we een hond zien, wordt in ons brein onmiddellijk de informatie geactiveerd die bij 'hond' hoort. We hoeven daar niet meer over na te denken.

Het gebruik van dergelijke kennis gebeurt vaak onbewust, waardoor veel van onze reacties en ons handelen automatisch gebeurt. Het maakt ons leven makkelijker, want zo kunnen we snel met onverwachte dingen omgaan en hoeven we de hele dag niet zo hard over van alles na te denken.

## Bassie en Adriaan

Dezelfde processen spelen een rol in onze ontmoetingen met mensen, met als gevolg dat we al snel met vooroordelen te maken hebben. Vooroordelen waar we ons niet altijd van bewust zijn. Wigboldus: 'Als we een vrouw zien, wordt alle informatie die we hebben over 'vrouw' geactiveerd. Dus alles wat we daarover weten en gehoord hebben.' Vooral informatie over sekse, leeftijd en etniciteit wordt in een split second geactiveerd. En daar zit 'm het gevaar. Er speelt wat Wigboldus noemt het 'Bassie en Adriaan-effect'. 'Als ik in een collegezaal vol studenten zeg: "Bassie en..."

roept iedereen "Adriaan!". Je hebt die combinatie zo vaak gehoord dat Adriaan automatisch geactiveerd wordt als je Bassie hoort. Als in de media de woorden 'Marokkaan' en 'agressief' maar vaak genoeg samen worden genoemd, wordt het in ons onbewuste een onlosmakelijke combinatie, of we dat nu willen of niet.'

### Negatieve associaties

Zo kan het gebeuren dat ook mensen die zich positief uitlaten over mensen met een andere etnische achtergrond, in experimenten toch blijken geven van impliciete negatieve associaties. Zo bleken Nijmeegse psychologiestudenten, die op expliciet niveau positief waren over Marokkanen, in een test waarin ze in een virtuele omgeving naar een avatar toe moesten lopen om te lezen wat er op diens t-shirt stond, een avatar met Nederlandse gelaatstrekken dichter te naderen dan een avatar met Marokkaanse gelaatstrekken. Wigboldus: 'De grotere of kleinere afstand bleek samen te hangen met de impliciete negatieve associaties die mensen hadden.'

Die negatieve associaties worden op de computer gemeten met Implicit Association Tests (IAT). Studenten moeten zo snel mogelijk op een linker of rechter knop drukken als er een woord met positieve of negatieve associatie genoemd wordt (bijvoorbeeld vrede of oorlog) of als er een Nederlandse of Marokkaanse naam wordt genoemd. Vervolgens werden deze woorden/namen gecombineerd. Als dezelfde knop gebruikt wordt bij positieve woorden in combinatie met Nederlandse namen, dan gaat het goed. Maar de combinatie positief – Marokkaans op eenzelfde knop, dat leidt bij velen tot een langzamere reactietijd. Dit was voor de meeste studenten een confronterende ontdekking.

Zijn deze studenten toch racistischer dan ze zeggen? Nee, legt de hoogleraar uit. 'Je kunt niet stellen dat één van de twee, je expliciete of impliciete attitude, je 'true attitude' is. Beide zijn aanwezig, het eerste stuurt meer reflectief gedrag aan, het andere meer impulsief gedrag. Je kunt je wel afvragen wat in welke situatie de meeste invloed heeft.

### Non-verbaal

In sollicitatiegesprekken spelen beide een rol. 'Een deel van je gedrag wordt gestuurd door je eigen mening, je reflectief gedrag. Maar een belangrijk deel van je gedrag – bijvoorbeeld: of en hoe lang je iemand aankijkt, de afstand die je tot de ander houdt, een open of gesloten houding – wordt vaak bepaald door je impulsieve systeem. Over dat soort zaken denk je vaak niet echt na. En zo kan je non-verbale gedrag ten opzichte van een

ander voor een groot deel beïnvloed worden door negatieve stereotype-associaties die je hebt ten aanzien van deze ander. Dat is wellicht niet wat je wilt, maar je wil heeft hier weinig invloed op.'

De sollicitant kan op zijn of haar beurt weer voelen dat je meer afstand houdt, die merkt dat hij of zij nauwelijks recht in de ogen wordt gekeken, en reageert daar vervolgens weer op. Zo kun je met je eigen automatische reactie precies het stereotype oproepen dat eraan ten grondslag ligt. 'Tenzij', zegt Wigboldus, 'je je hier bewust van bent. Dan kun je er tot op zekere hoogte controle over uitoefenen. Het is natuurlijk een probleem op de werkvloer: er gebeurt veel zonder dat je het in de gaten hebt. Maar zodra je het weet kun je er rekening mee houden.' Hoe? Wigboldus adviseert om bepaalde zaken te protocolliseren, zodat ongewenst automatisch gedrag zo min mogelijk van invloed kan zijn. Hij is dan ook een voorstander van anoniem solliciteren in de eerste fase. 'Een Marokkaanse naam of een vrouwen naam, ongewild heeft een sollicitatiecommissie daar toch direct associaties bij. Dat kun je voorkomen door de brieven te anonimiseren. Ik weet dat dit een hot issue is, en dat tegenstanders komen met "Ja maar als iemand komt binnenlopen zie je toch direct dat het een Marokkaan is." Dat klopt, maar dan ben je wel een fase verder in het sollicitatieproces.'

### Onbewuste vooroordelen

Daarnaast wijst hij erop dat je dingen met jezelf kunt afspreken, bijvoorbeeld dat je bij elke kandidaat op dezelfde manier gaat zitten. 'Je moet je best doen om de invloed van onbewuste vooroordelen zo klein mogelijk te houden. Mensen zijn geneigd replica's van zichzelf aan te nemen – je kent jezelf het beste, dus daar heb je vertrouwen in. Maar dan snijd je uiteindelijk jezelf in de vingers, want we weten dat diversiteit goed is voor veel organisaties – bij veel taken zijn diverse teams succesvoller.'

**Prof. dr. D.H.J. Wigboldus** is hoogleraar sociale psychologie aan de Nijmeegse Radboud Universiteit. Het onderzoek van Daniël Wigboldus betreft de automatische, oncontroleerbare invloed van stereotypen en vooroordelen op ons gedrag. Geïnteresseerden kunnen een Implicit Association Test doen op <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

# Niet polderen met diverse groep

Wie leiding geeft aan een diverse groep, doet er beter aan de verschillen te benadrukken

dan ze te bagatelliseren. Die conclusie trekt bedrijfskundige Steven de Kroes (25) in zijn

Master-thesis *Diversity and Group Decision-Making: the Moderating Role of Leadership*.

door:  
Karin Bosveld

Naar besluitvormingsprocessen in groepen is al het nodige onderzoek gedaan, maar de rol van diversiteit daarin is eigenlijk nooit nadrukkelijk belicht. Steven de Kroes besloot daarin verandering te brengen. Worden in een diverse groep betere of minder goede beslissingen genomen dan in een homogene groep? Maar vooral: wat is de rol van de groepsleider daarbij?

‘Interessant bij diverse groepen is dat er eigenlijk twee strijdige processen spelen’, legt Steven de Kroes uit. ‘Aan de ene kant blijkt in diverse groepen meer potentieel te zitten, omdat er meer verschillende perspectieven en gezichtspunten in vertegenwoordigd zijn. Aan de andere kant, vanuit sociaal-psychologisch perspectief, ontstaan er in diverse groepen eerder subgroepjes en daardoor ontstaat een gevoel van onveiligheid, waardoor mensen die verschillende ideeën misschien juist helemaal niet zo makkelijk uitwisselen. En de mate waarin informatie wordt uitgewisseld, is nou net een bepalende succesfactor.’

## Rol leider

De Kroes wilde vooral weten wat de rol van de leider hierin kan zijn. ‘Eén theorie zegt dat je als groepsleider het beste de gemeenschappelijkheid kunt benadrukken en mensen het gevoel moet geven dat ze gelijk zijn. Intuïtief klinkt dat misschien als een goede strategie, maar het nadeel is dat je op die manier het potentieel van de verschillen er niet uithaalt. Afwijkende meningen worden dan juist niet zo snel uitgesproken.’

Vanuit de zogenoemde self-verificationtheorie weten we dat mensen graag willen dat anderen hen zien zoals zij zichzelf zien. Dit nam De Kroes als uitgangspunt voor een tweede mogelijke leiderschapsstijl: de verschillen juist benadrukken, uitleggen en waarderen. Zijn veronderstelling was, dat bij deze leiderschapsstijl de informatie-uitwisseling in de groep en dus de besluitvorming beter zou zijn.

## Experiment

In het experiment dat hij voor zijn scriptie deed, gebruikte hij zowel homogene als diverse groepen, en gaf hij verschillende leiders de opdracht

om één van de twee bovenstaande leiderschapsstijlen te gebruiken.

De groepen kregen de opdracht een probleem op te lossen, terwijl de verschillende groepsleden over verschillende delen van de informatie beschikten. Als alle informatie goed werd samengevoegd, kon er een optimaal antwoord uit komen. Naarmate de informatie minder goed werd samengevoegd, werden er suboptimale oplossingen gevonden.

## Meerwaarde

De Kroes: ‘Diverse groepen waar de leider de verschillen juist benadrukt had, bleken net zo goed te scoren als de homogene groepen die over de hele linie goed scoorden, ongeacht de leiderschapsstijl. De diverse groepen waarin naar homogeniteit werd gestreefd, scoorden significant minder.’ De leiders hadden als instructie gekregen om de groep van tevoren uit te leggen dat er meerwaarde zat in het feit dat er mensen met verschillende achtergronden in zaten en dat de hele groep daarvan kon profiteren. De leiders moesten specifiek vragen naar die verschillen, en bovenal nadrukkelijk bij elk onderdeel in de besluitvorming naar de mening van elk groepslid vragen. De Kroes: ‘Zo haal je het potentieel uit de verschillen, terwijl je toch een veilige omgeving scheidt.’

In zijn thesis benadrukt hij dat leiders hierin getraind moeten worden, want ze doen dit niet uit zichzelf. Waarom eigenlijk niet?

## Polderoplossing

‘Ik denk dat we nog steeds niet gewend zijn aan diversiteit’, zegt De Kroes. ‘Tijdens je studie zit je vooral in homogene groepen, dus je bent helemaal niet gewend om op zoek te gaan naar de verschillen, laat staan naar de voordelen daarvan. Het is bovendien wel een typisch Nederlandse polderoplossing om te proberen iedereen zich gelijk te laten voelen. Maar in diverse groepen is dat dus juist helemaal niet productief.’

*Steven de Kroes won de David van Lennep scriptieprijs 2007, via de website van de NSvP is zijn thesis te downloaden.*

Diverse teams zijn succesvoller, zegt men. Toch wordt dat lang niet altijd zo ervaren, noch door organisaties, noch door leden van zulke teams. Hoe kunnen alle partijen de vruchten plukken van diversiteit? Onder welke omstandigheden komt diversiteit tot volle bloei? Kyra Luijters (29) promoveerde op dit onderwerp.

Wanneer komt diversiteit tot bloei?

# Openheid en waardering



Foto: Joost van den Broek (HH)

door:  
Karin Bosveld

Diversiteit wordt wel een tweesnijdend zwaard genoemd. Diverse teams zouden succesvoller zijn; over meer creativiteit, flexibiliteit, ideeën en kennis beschikken. Aan de andere kant leidt het ook vaak tot spanningen, gevoelens van ongelijkheid, communicatieproblemen, verzuim en conflicten. Wil een team succesvol zijn, dan is het belangrijk dat de teamleden zich met hun team identificeren. Een gevoel van gelijkheid draagt daaraan bij, maar juist in diverse groepen voelen de leden, en dan vooral de minderheidsleden, vaak minder gelijkheid. Hoe kunnen organisaties, managers en teamleden het beste omgaan met dat spanningsveld?

## Aanpassen

Sociaal- en organisatiepsycholoog Kyra Luijters constateert dat er een identificatievraagstuk speelt voor de minderheidsleden. Waar leggen ze het zwaartepunt? Leggen ze dat bij hun bedrijf en werkteam, ten koste van hun culturele identiteit? Of bij hun culturele identiteit, waardoor ze in hun werkteam een buitenstaander blijven? Luijters: 'Veel leden van minderheidsgroepen zouden het liefst beide identiteiten combineren: de zogeheten 'dubbele identiteit'. Maar uit mijn onderzoek blijkt dat je daarvoor stevig in je schoenen moet staan. Het vraagt om emotionele stabiliteit, want je moet je nek durven uitsteken.' Maar, verduidelijkt ze, deze reactie maakt dus al duidelijk dat minderheidsleden wel willen. 'De reactie van de gemiddelde Nederlander is vaak: "Ze moeten zich maar aanpassen." Maar dat doen ze dus ook. Alleen willen ze daarnaast ook graag hun culturele identiteit behouden.'

## Rolconflict

Dat leidt soms tot rolconflicten. Een voorbeeld: 'In Nederland gaan we vrij informeel met elkaar om, ook met ouderen. In sommige andere culturen is het gebruikelijk om respect te tonen voor ouderen, ze bijvoorbeeld voorrang te geven. Als je in een dienstverlenende organisatie werkt, moet je afwegen: pas ik me aan en doe ik het zoals mijn collega's het doen, of laat ik mijn cultuur spreken en laat ik oudere personen voorgaan?'

Dat brengt haar bij het tweede aspect dat als zeer bepalend naar voren komt in haar promotieonderzoek: het klimaat in de werkomgeving. Als er in een organisatie waardering voor en openheid over diversiteit is, maakt dat de identificatie met het team gemakkelijker. In het bovenstaande voorbeeld zou het dan gemakkelijker zijn om de vraag 'hoe ga je om met een oudere' op je eigen manier te beantwoorden. Dan is er ruimte voor verschillen.

## Kleurenblind

In hoeverre er openheid en waardering in een organisatie is, hangt weer samen met het perspectief van teammanagers. Grofweg zijn er drie perspectieven te vinden. Het 'discriminatie en billijkheid'-perspectief, waarin managers redeneren 'we zijn allemaal gelijk' en zich 'kleurenblind' tonen. Diversiteit is een morele noodzaak omdat dit nou eenmaal de samenleving weerspiegelt. Het tweede perspectief, 'toegang en legitimiteit', ziet diversiteit vooral als een zakelijke kans; zo krijg je als bedrijf toegang tot dit deel van de samenleving. Het derde perspectief, 'integratie en leer', legt een direct verband tussen diversiteit

vervolg op pagina 6

en organisatiedoelen: door te leren van diversiteit kan de organisatie de voordelen direct benutten. Onderzoek laat zien dat het derde perspectief samenhangt met een klimaat waarin openheid en waardering centraal staan, en dat diverse teams daar het succesvolst floreren. In iets mindere mate is dat ook bij perspectief twee het geval. Bij perspectief één niet – als je immers van diversiteit wilt profiteren, zul je het eerst moeten erkennen. Dit perspectief komt in organisaties echter wel het meest voor.

### Geen draaiboek

Luijters: 'Het mooie van mijn onderzoek vind ik dat het laat zien dat niet alleen minderheidsleden, maar ook meerderheidsleden iets kunnen doen. Integreren doe je samen. Minderheidsleden willen zich graag aanpassen aan hun team met behoud van culturele identiteit. Dat vraagt van hen dat ze stevig in hun schoenen staan, maar tegelijkertijd kan een werkklimaat dat de verschillen waardeert en openheid daarover stimuleert, hen daarbij steunen. Dus als organisatie kun je zelf ook iets doen.'

Maar hoe makkelijk is de stap naar zo'n open, waarderend klimaat te maken? Kyra Luijters: 'Het begint met bewustwording. Het is goed als een organisatie zich eens afvraagt: wat is eigenlijk

onze visie op diversiteit? En wordt die visie wel weerspiegeld op de werkvloer?' Deze eerste stap is een belangrijke, meent ze. 'Dan kunnen de gesprekken op gang komen. Je kunt geen draaiboek opstellen met regels hoe je om moet gaan met de ene, dan wel met de andere cultuur. Het gaat erom dat je elkaar probeert te begrijpen, daar waar dat niet altijd vanzelfsprekend is. Regels in de zin van 'als hij dit doet, dan moet ik dit doen', staan de openheid voor een gesprek alleen maar in de weg. Verschillen in gewoonten hoeven niet tot een conflict te leiden, als je naar de achterliggende redenen op zoek gaat.'

*Kyra Luijters (Utrecht, 1979) studeerde psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar promotieonderzoek voerde zij uit bij de afdeling Sociale en Organisatiepsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen, met prof.dr. K.I. van Oudenhoven-van der Zee en prof.dr. S. Otten als haar promotoren. De titel van haar proefschrift luidt: Making diversity bloom: coping effectively with cultural differences at work.*



## Update NSvP-projecten

**Diversiteit in organisaties is een van de aandachtsgedebieden van de NSvP, waarin de stichting ook zelf een initiërende rol wil spelen. De stichting heeft organisaties opgeroepen projectvoorstellen in te dienen die betrekking hebben op de relationele kant van diversiteit. Centrale vraag daarbij is: hoe stimuleer je een team om (culturele) verschillen te benutten, hoe overbrug je op de werkvloer uiteenlopende werkelijkheden met inachtneming van individuele verschillen en wat vraagt dit van de leidinggevende? Inmiddels zijn op dit terrein de volgende projecten van start gegaan:**

- Multiculturele teams en Communities of Practice in het MBO, projectleider Martha Meerman, lector Hogeschool van Amsterdam.
- Kleur in Blauw: Multiculturalisme binnen de

Nederlandse Politie, projectleider mw. drs.

Saniye Celik, Beleidsadviseur diversiteit en omgangsvormen, Politieregio Brabant-Noord.

- Effectief omgaan met culturele verschillen in teams: Ontwikkeling en evaluatie van het programma Caleidoscoop, projectleider Karen van Oudenhoven - van der Zee, hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen.
- Verschillen werken, Nieuwe Trivium i.s.m. GGZ-instelling Dijk en Duin, projectleider Katja van Elst/Manon Stockman.
- Participatief onderzoek management van diversiteit, De Bascule, projectleider, Allal Sallou, programmamanager interculturalisatie, Francien Posthumus Meyjes, staffunctionaris interculturalisatie.

Voor meer informatie: kijk op de site [www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl) onder lopende projecten.

# Managen van diversiteit

**Dr. Sonnenberg werd naar de eerste hulp geroepen. Op de operatietafel lag Thomas, dr. Sonnenberg's achttienjarige zoon die door een auto-ongeluk ernstig gewond was geraakt. Dr. Sonnenberg trok wit weg. Slechts een half uur eerder had Thomas zijn vader gedag gezegd en was van huis vertrokken. Hoe kon hij nu hier voor dr. Sonnenberg op de operatietafel liggen?**

door: Myriam  
Bechtoldt, vertaling  
Karin Bosveld.

Het antwoord op deze vraag is: dr. Sonnenberg is niet Thomas' vader, maar zijn moeder. Mensen die deze anekdote voor het eerst horen, komen vaak niet direct met deze verklaring. De aarzeling laat zien hoezeer ons denken wordt beïnvloed door stereotypen. We hebben ze allemaal in ons hoofd en dat is handig, maar het kan ook een bron van wrijving en conflict zijn. Daarom is het goed managen van diversiteit van essentieel belang. Wat motiveert bedrijven om hieraan te werken en hoe pakken ze het aan? Om dat te achterhalen deed de Universiteit van Amsterdam een Europees onderzoek. Want tot nu toe is het debat vooral gebaseerd op onderzoek in Amerikaanse bedrijven, terwijl het aantal verschillende nationaliteiten van sleutelfiguren in Europese bedrijven veel groter is dan in de meeste bedrijven in de VS.

## Talent of imago

De vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie van de Universiteit van Amsterdam hield interviews met teamleiders en HRM-managers van 33 profit- en non-profitbedrijven in Nederland, Duitsland, Frankrijk en België. Deze laten zien dat de meerderheid (59,3%) beleid heeft voor het managen van diversiteit op het gebied van cultuur, sekse, leeftijd en seksuele geaardheid. Hoewel de genomen stappen per organisatie verschillen, was een veelvoorkomende maatregel het aanbieden van trainingen om het bewustzijn bij het personeel te vergroten. De doelen die bedrijven hopen te bereiken met deze trainingen zijn kwalitatief, ze zijn erop gericht de openheid van werknemers voor diversiteit te vergroten. Daarnaast stellen sommige organisaties zich ook kwantitatieve doelen, zoals het aanstellen van vooraf vastgestelde percentages vrouwen of medewerkers uit verschillende etnische minderheidsgroepen. Om er zeker van te zijn dat dit meer is dan ronkende taal in glanzende brochures, worden de doelen soms gekoppeld aan de beoordelingscriteria van managers.

## Tevreden klanten

De voordelen die bedrijven zien in culturele, leeftijd- en seksegerelateerde diversiteit, verschillen duidelijk tussen profit- en non-profitorganisaties. Voor profitorganisaties is het vooral de 'strijd om het talent' die hen drijft. Tegelijkertijd hopen bedrijven hun publieke imago als aantrekkelijke



Foto: Marieke van der Velden (IHH)

werkgever te vergroten door zich te profileren op diversiteit. Naast deze arbeidsmarktvoordelen spelen ook marketingmotieven en klanttevredenheid een rol van betekenis. Zo zouden Turkse bankmedewerkers wel eens betere ideeën kunnen hebben over interessante producten voor Turkse klanten dan hun Nederlandse collega's.

Dit streven naar verhoogde klanttevredenheid delen profitorganisaties met non-profitorganisaties. Een ziekenhuis investeert bijvoorbeeld in de werving van Turkse verpleegkundigen, omdat die de behoeften van Turkse patiënten beter begrijpen, bijvoorbeeld op het gebied van fysiek contact tussen de seksen. Maar, belangrijker misschien nog wel, omdat ze hun taal spreken. Iets vergelijkbaars geldt voor Marokkaanse vuilnismanen, van wie Marokkaanse Nederlanders eerder opmerkingen accepteren over dat kadavers niet bij het gewone huisvuil moeten belanden. Een divers personeelsbestand sluit beter aan bij de wensen en behoeften van een divers klantenbestand.

## En toch herkenbaar

Opvallend is dat zelfs als er geen concrete diversiteidoelen door de organisatie worden gesteld, teammanagers en HR-managers diversiteit overwegend als positief ervaren. Dit lijkt in tegenpraak met het eerdergenoemde verlangen van mensen naar gelijkheid en herkenbaarheid. Bij nauwkeuriger analyse van de interviews blijkt dat diversiteit positief wordt ervaren zolang het bijdraagt aan de gezamenlijke organisatie- of teamidentiteit. Als er maar een sterke consensus is over kernwaarden, strategieën en doelen van de organisatie, dan mogen individuele teamleden op andere gebieden van elkaar verschillen. Willen managers diversiteit effectief inzetten, dan moeten ze een brug slaan tussen twee strijdige elementen. Aan de ene kant moeten ze een gezamenlijke identiteit creëren. Aan de andere kant moeten ze elke werknemer als individu tegemoet treden, met aandacht voor ieders persoonlijke behoeften. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor het management van de toekomst. En of zo'n manager een man of een vrouw moet zijn? Onze stereotypen hebben daar vast wel een antwoord op.

*Het onderzoeksproject is mede gefinancierd door het NSvP. Half oktober werd een meeting tussen wetenschappers en praktijkbeoefenaars georganiseerd en de resultaten worden vastgelegd in de publicatie: 'Understanding and Managing Diversity in Organizations'.*

# Ongeluksgetal

Door:  
Karel Soudijn

In juni 2008 hield Diederik Stapel zijn oratie als hoogleraar consumentenwetenschap aan de Universiteit van Tilburg. In augustus stuurde hij de tekst ervan rond in boekvorm: *Op zoek naar de ziel van de economie*. Het boekje is duidelijk anders uitgevoerd dan we gewend zijn. Letters zijn vaak in zwart gezet, of in wit (op donkere achtergrond), maar ook in rood en in groen. Zinnen staan meestal

horizontaal, maar soms kronkelen ze van beneden naar boven. Aan de voorkant is de omslag naar buiten gevouwen, aan de achterkant naar binnen.

Zijn dit belangrijke kenmerken? In het begin van zijn redevoering vraagt Stapel ons, of wij weten wat de minimale voorwaarden zijn 'voor egocentrisch, discriminerend groepsgedrag'. Op de volgende pagina vat hij samen hoe volgens de psychologie het antwoord luidt: onderscheid maken.

Het doet er niet toe op welk criterium we mensen indelen. Als aan ons is verteld dat we tot dezelfde groep behoren, dan vinden we elkaar 'opeens veel aardiger, slimmer, aantrekkelijker en eerlijker'. De anderen 'zijn meteen onaardig, dom, lelijk en niet te vertrouwen'. Zou dit kunnen verklaren, waarom vrouwen zo moeilijk topposities in het bedrijfsleven veroveren? Diederik Stapel houdt zich in de genoemde publicatie niet met deze vraag bezig, maar we kunnen wel raden hoe zijn antwoord luidt. Een paradox! Als we hen niet

als aparte groep benoemen, dan krijgen veel te weinig vrouwen een positie aan de top. Maar als we vrouwen wél als aparte groep benoemen, dan wordt het weer veel lastiger om aan de top te komen, want vanuit het mannenbolwerk bekeken vormen zij dan een groep 'anderen'. En 'anderen', die hebben meestal minder niveau.

Heel lang geleden hield Else Barth een oratie, of een openbare les, waarin zij als filosofe onze neiging vervloekte om altijd maar weer met tweedelingen te werken. Mensen vatten een tweedeling veel te gemakkelijk op als een hiërarchie: het ene is beter dan het andere.

Twee is een ongeluksgetal, omdat het zo sterk verbonden is aan discriminatie en uitsluiting. Anders gezegd: twee is te vergelijken met een voetbalwedstrijd die in 1-0 eindigt.

Diederik Stapel bespreekt in zijn oratie de verschillen tussen twee groepen, namelijk economen en psychologen. Beide soorten mensen hebben goede redenen om op elkaar neer te kijken, maar Stapel moet als pas aangetreden hoogleraar een onderzoeksgroep van psychologen en economen leiden. Als samenwerkingsverband is dié groep in zijn ogen natuurlijk echt veel beter en aantrekkelijker dan alle andere groepen. Waarschijnlijk heeft hij zijn boekje daarom ook een eigen vorm gegeven: zijn oratie steekt uit boven alle andere oraties. Leren we iets van Diederik Stapel? Denk nooit dat u deel uitmaakt van een groep die ten onrechte ergens van wordt uitgesloten, maar maak iedereen wijs dat u over heel bijzondere (en interessante) kennis en vaardigheden beschikt. Zorg dat anderen bij u willen horen. Vervang klachten over discriminatie door het principe van 'zwaan-kleef-aan'.



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](mailto:info@nsvp.nl)

Internet: [www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)

### Redactie

Alex Bunjes, voorzitter NSvP  
Sonia Sjollema, directeur NSvP  
Geertje Kindermans, eindredactie

### Medewerkers aan dit nummer

Myriam Bechtoldt  
Karin Bosveld  
Karel Soudijn

### Fotografie

Herman Wouters  
Hollandse Hoogte

### Correctie

Ria Hegteler

### Vormgeving

Segno, Utrecht

### Druk

Coers en Roest, Arnhem

Deze nieuwsbrief wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u deze nieuwsbrief ook ontvangen, mailt u dan [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl).