



Realistisch kijken naar diversiteit

Mirea Raaijmakers van team Advies voerde een promotieonderzoek uit naar diversiteit op de werkvloer en hoe managers hiermee kunnen omgaan. “Jezelf mogen zijn op de werkvloer - of je nu oud, jong, blank of donker, man of vrouw bent - dat is de kern van diversiteit”

“Diversiteit vraagt om authentiek leiderschap”

“Jarenlang werkte ik bij het Psychologisch Adviescentrum van B/CKC” vertelt Mirea. “Zo’n zes jaar geleden viel het me op dat mensen van allochtone herkomst laag scoorden bij onze testen. Dat was gek omdat ze in eigen land een hoge opleiding achter de rug hadden.”

Twee manieren om naar diversiteit te kijken

Uit de interviews bleek dat diversiteit vaak op twee, zeer verschillende manieren werd bekeken.

1. Het idealistische standpunt: “Geweldig, fantastisch, verrijkend”.
2. Het ontkennende standpunt: “Diversiteit is niets voor mij, daar moet ik niks van hebben”.

“Mijn conclusie was dat elke groep maar één kant van de medaille ziet. De eerste invalshoek gaat voorbij aan de schaduwkanten, de onderbuikgevoelens. Het andere gezichtspunt negeert de realiteit: men wil eigenlijk geen verandering, de wereld moet blijven zoals hij is,” aldus Mirea.

“Ik besloot om me meer te gaan verdiepen in dit onderwerp en kwam in contact met een hoogleraar Organisationspsychologie in Groningen. Zij stelde voor om een promotieonderzoek te doen naar diversiteit in organisaties.”

Pim Fortuijn

Toen Mirea in 2002 startte met haar onderzoek, was Nederland in de ban van Pim Fortuijn. “Er was een compleet andere tijdgeest. De overheersende mening was: migranten moeten zich aanpassen aan onze cultuur.”

“Door mijn onderzoek werd ik sterk in een links-politieke hoek gedrukt,” verzucht Mirea. “Ik kreeg sterk negatieve reacties, zowel van onderzoekers als van managers. Terwijl mijn mening was dat diversiteit in organisaties een managementvraagstuk is. Geen politiek vraagstuk dus.”

Geld laten liggen

Mirea wilde zoeken naar een bedrijfsmatige manier om met diversiteit om te gaan. “Voor ondernemingen als IBM en Shell is deze aanpak allang gebruikelijk. Zij realiseren zich dat ze geld laten liggen als ze diversiteit niet goed aanpakken.”

Wat zijn de voordelen van diversiteit? “Diversiteit biedt kansen”, aldus Mirea. “Betere dienstverlening, meer innovatieve kracht en creativiteit. Immers, bij de ontwikkeling van je producten gebruik je de gezichtspunten van jong en oud, van

Veelvoorkomende issues op de werkvloer

“De ervaringen met de nieuwe VMBO’ers: jongeren communiceren, ook op hun werkplek, via MSN, Hyves en hun mobieltje. De oudere generatie ergert zich hieraan. Terwijl zij bij het koffieautomaat hun weekend staan door te spreken. Het risico bestaat dat de meerderheidsgroep de minderheid, de jongeren, daardoor als onbetrokken wegzet. Terwijl zij het gevoel krijgen dat ze niet voor vol worden aangezien.”

“Collega’s die naar huis bellen in een andere taal. Mensen ervaren dit als enorm bedreigend. De norm is: dat doe je niet, je praat hier Nederlands. Dit heeft vaak te maken met wantrouwen en angst. Mensen voelen zich buitengesloten. Begrijpelijk, maar vaak wordt de norm over het gedrag doorgetrokken naar de persoon: ‘die ander klopt niet.’”

autochtoon en allochtoon. Maar vergis je niet: diversiteit betekent ook risico’s.”

Mirea kwam uiteindelijk uit bij de rol van de manager. “Ik vroeg me af: hoe gaat het management om met wij-zij mechanismen en met groepsdwang? Welke bagage heb je nodig om effectief om te gaan met diversiteit en de bijbehorende emoties? Komen de beelden op tafel of blijven ze onder de oppervlakte? Hoe ben jij zelf als manager, ben je authentiek? Zie je het team als een gelijkgestemde groep of heb je oog voor individuele verschillen? Zie je de mens achter de medewerker, met zijn eigen karaktertrekjes?”

“Uit mijn onderzoek blijkt hoe belangrijk het is om diversiteit te managen,” zo stelt Mirea. “En dat is niet makkelijk, want het gaat om

schaduwkanten van medewerkers en managers: vooroordelen, stereotypen en de bijbehorende onderbuikgevoelens. Managen van diversiteit gaat om het managen van verandering!”

5 adviezen van Mirea aan managers:

1. Erken en geef ruimte aan individuele verschillen.
2. Houd groepsprocessen in de gaten.
3. Probeer vooroordelen en onbewuste (vaak stereotype) beelden op tafel te krijgen en stel ze ter discussie.
4. Wees bewust van hoe je zelf als manager naar diversiteit kijkt.
5. Bekijk diversiteit realistisch.

Hoe worden Mirea’s onderzoeksresultaten gebruikt?

- Omgaan met diversiteit is een onderdeel van het TIB-traject, de training Selectiegesprekken en de training Persoonlijke effectiviteit voor selecteurs
- De training Omgaan met diversiteit voor praktijkbegeleiders nieuwe medewerkers
- Toezicht is gebaseerd op Mirea’s onderzoeksresultaten
- Mirea adviseert partijen binnen de dienst zoals team Personeel en Forum Interculturalisatie over diversiteit
- Mirea adviseert regio’s - vooral in de Randstad - die diversiteit op een bedrijfsmatige manier willen aanpakken.



Promotieonderzoek Mirea Raaijmakers

Duur: medio 2002-medio 2008

Aan: Rijksuniversiteit Groningen

Titel dissertatie: ‘Authentiek verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief’

Gefinancierd door: Belastingdienst en het Ministerie van BZK

Ingrid van Hoogstraten