

# Diversiteit en conflict: niet vermijden maar benutten!

Dit artikel legt uit waarom mensen en organisaties moeite hebben met het optimaal benutten van diversiteit op de arbeidsmarkt. Angst voor het onbekende en voor conflict spelen hierbij een rol. Wat zijn de achterliggende denkpatronen, overtuigingen en mechanismen en wat is de relatie tussen verschillende vormen van diversiteit en conflict? Aan het einde van het artikel vindt u tips om de kracht van diversiteit en het bijbehorende conflict te benutten in plaats van te vermijden.

Door Cristel van de Ven

**D**e Nederlandse arbeidsmarkt verandert in rap tempo. Een grotere diversiteit aan medewerkers biedt zich aan. Toch verloopt de diversificatie van de werkvloer niet zonder slag of stoot. Oudere werkzoekenden vinden bijvoorbeeld lastig een baan, de werkloosheid onder allochtonen is hoog en de doorstroom van vrouwen naar topposities stopt regelmatig. Dat is een jammerlijke verspilling van talent. De huidige kenniseconomie maakt deze verspilling extra problematisch, aangezien de talenten van mensen in grote mate het succes van een organisatie bepalen.

## Soort zoekt soort

Vrijwel iedereen kampt met het 'ons soort mensen syndroom'. We hebben de natuurlijke neiging om mensen in categorieën op te delen, ons te identificeren met de groep waartoe wij behoren en deze groep gunstig te laten afsteken ten opzichte van andere groepen (Tajfel 1969; Tajfel en Turner 1979). We voelen ons aangetrokken door mensen die op ons lijken (Greenberg, Pyszczynski and Solomon 1990). Hoewel de liefde tussen tegenpolen onderwerp is van films, boeken en liedjes, zoeken en vinden we onze partners voornamelijk in bekende kringen. Ook zakelijk kijken we vaak niet veel verder dan onze neus lang is. Organisaties trekken mensen aan die qua persoonlijkheid, waarden en normen lijken op zittende organisatieleden. Dit werkt twee kanten op, zowel vanuit de kandidaat als vanuit de sollicitatiecommissie. Zo komt het dat (management)teams mensen om zich heen verzamelen die op dezelfde lijn zitten. De gelijkenis neemt soms extreme vormen aan. In 1987 analyseerde een onderzoeker de opvolgingspraktijken binnen het Amerikaanse bedrijf Sears, Roebuck and Co. Lengte bleek een belangrijk criterium te zijn bij de selectie van nieuwe topmanagers (Judge en Ferris 1992). De huidige leiding was er kennelijk van overtuigd dat lange mensen effectievere managers zijn. In de volksmond werd gesproken

over 'de lange mannen van Sears'. Het onderzoek bewees het 'klooneffect' bij selectie.

Waarom gaat onze basale voorkeur uit naar mensen die op ons lijken? (Byrne 1999) Omdat het zekerheid en rust geeft: van mensen die op je lijken, weet je hoe ze denken, hoe ze reageren, wat je kunt verwachten (De Vries, 2009). Met hen kom je niet zo gauw in conflict. De meeste mensen vinden dat een fijne gedachte. Kortom: als we de keuze hebben, kiezen we niet automatisch voor het werken in of met divers samengestelde teams.

## Stereotypering

Bij het soort-zoekt-soortgedrag dat we vertonen, gaan we voorbij aan de werkelijkheid dat mensen veel meer zijn dan lid van één bepaalde groep. In de praktijk zijn mensen medewerker, partner, vriend, kind en ouder ineen. De situatie bepaalt welke dimensies we van onszelf laten zien. Zo tonen veel werkende ouders op kantoor wel hun competenties maar niet de foto's van hun kinderen, uit angst om onprofessioneel over te komen. En sommige homoseksuelen praten tijdens het gesprek bij de koffieautomaat liever over hun partner dan over hun man of vrouw, om vervelende opmerkingen van collega's te vermijden. Wat we tonen (of juist niet) is afhankelijk van de beelden die we hebben over onszelf en over anderen. Die beelden berusten vaak op stereotypen. Een stereotype benadrukt één kenmerk van een groep en schrijft dit kenmerk toe aan alle leden van de groep. Zo worden alle blondjes dom en alle dikkerds gezellig. In werkelijkheid kloppen deze beelden regelmatig niet. Waarom maken we dan toch gebruik van deze stereotypen? Dat doen we omdat ze ons brein helpen om de wereld om ons heen te structureren. Hierdoor kunnen we (zeker in situaties waarin gevaar dreigt) snel handelen. Wanneer stereotypen kloppen, pakt dat snelle handelen meestal goed uit. Maar stereotypering leidt ook tot cognitieve luiheid

waardoor we onvermoede talenten gemakkelijk over het hoofd zien. En kansen onbenut laten.

### Diversiteit is kansrijk

Voor diversiteit moeten we dus moeite doen omdat we het niet direct (h)erkennen, noch omarmen. Dit betekent dat organisaties gericht aandacht moeten besteden aan het werven, binden en benutten van divers talent. Lastig? Jazeker. Maar ook noodzakelijk want de Nederlandse werkvloer diversifieert. Steeds meer ouderen, vrouwen, allochtonen en arbeidsgehandicapten bevolken de alweer krapper wordende arbeidsmarkt. Deze trends zijn onomkeerbaar. En diversiteit biedt voordelen. Nieuw arbeidspotentieel kan worden aangesproken, nieuwe markten worden aangeboord, nieuwe talenten worden benut. Meer diversiteit leidt tot meer creativiteit en tot het exploreren van meer oplossingsrichtingen. Zeker bij teams met een complexe taak komt diversiteit de prestaties van het team ten goede (Molleman 1995). Optimaal gebruikmaken van diversiteit vraagt wel om specifieke vaardigheden van leidinggevend en teamgenoten, want conflict ligt op de loer. Maar het is – in tegenstelling tot wat mensen soms denken – zeker niet onmogelijk.

## Stereotypering leidt ook tot cognitieve luiheid waardoor we onvermoede talenten gemakkelijk over het hoofd zien

### Diversiteit en conflict

In discussies in de media over bijvoorbeeld de samenstelling van managementteams gaat het vooral over de geringe variatie qua sekse, leeftijd en etnische afkomst. Maar diversiteit is meer dan dat. Het gaat ook over verschillen in kennis en vaardigheden, waarden en normen, gezondheid en gezinssituatie, wensen en behoeften. Feitelijk gaat het over alle dimensies waarop mensen onderling kunnen verschillen én overeenkomen (De Vries, Van de Ven en De Groot 2004). Sommige dimensies zijn zichtbaar, andere niet (Harrison e.a. 1998).

Een onderscheid dat De Dreu (2004) hanteert om de relatie tussen diversiteit en conflict te duiden is dat tussen cognitieve en sociale diversiteit (Williams en O'Reilly 1998). Cognitieve diversiteit verwijst naar de verschillen tussen mensen in de soort en hoeveelheid kennis en informatie die ze hebben over een bepaald onderwerp. Cognitieve diversiteit, ook wel informatiediversiteit (Rupert 2010a) genoemd, is meestal onzichtbaar. Sociale diversiteit verwijst naar de demografische verschillen tussen mensen zoals sekse, leeftijd en etnische achtergrond. Het verwijst ook naar culturele verschillen zoals religie, waarden en normen. Sociale diversiteit is soms zichtbaar, soms niet.

Veel mensen veronderstellen bij sociale diversiteit automatisch ook cognitieve diversiteit, maar dat is lang niet altijd het geval.

Beide vormen van diversiteit staan in principe los van elkaar. Sociaal diverse groepen kunnen 'onderhuids' cognitief homogeen zijn. Denk bijvoorbeeld aan een internationale groep werknemers, die in teamverband samenwerken aan een nieuwe technologie. Omgekeerd zijn cognitief diverse groepen soms sociaal zeer homogeen. Het huidige kabinet is hier een voorbeeld van: de verschillende ministers hebben weliswaar andere functionele disciplines (cognitieve diversiteit) maar vergelijkbare sociale kenmerken (sociale diversiteit). Een groep kan ook zowel cognitief als sociaal divers zijn. Cognitieve en sociale diversiteit brengen beide conflict met zich mee. Het type conflict verschilt. Zo kan sociale diversiteit tot sociaal-emotionele conflicten leiden. Bij dergelijke conflicten komen mensen in strijd met elkaar over waarden, normen, tradities en gebruiken (Jehn 1999). Zonder ordentelijk ingrijpen van de conflictpartijen zelf, hun collega's of leidinggevende vergallen sociaal-emotionele conflicten de sfeer binnen een team. Deze conflicten leiden zelden of nooit tot iets positiefs. Cognitieve diversiteit leidt tot taakinhoudelijke conflicten. Bij dit type conflict verschillen mensen van mening, bijvoorbeeld over de koers van de afdeling. Dergelijk conflict is functioneel en constructief. Het zorgt ervoor dat verschillende

argumenten op tafel komen en dat een probleem vanuit meerdere perspectieven wordt bekeken. Op deze wijze gaat taakconflict kokervisie tegen en verhoogt het de kwaliteit van besluitvorming. Innovatie kan niet zonder taakconflict. Een organisatie zonder taakconflict versuft, en zal grote moeite hebben om tijdig in te haken op nieuwe ontwikkelingen.

### Wij-zij denken als olie op het vuur

De kans op conflict is groter bij een divers team met duidelijke scheidslijnen dan bij een team waarbij de diversiteit gelijkmatig is verdeeld over de gehele groep (Jehn 1999; Rupert 2010a). Stel: er is een team van twee mannen en twee vrouwen. De mannen zijn beide meewerkend voorman, hebben een voltijds contract en zijn van Nederlandse afkomst. De vrouwen werken allebei in deeltijd als administratieve kracht en zijn van Marokkaanse afkomst. Dit team loopt het risico om uiteen te vallen in subgroepen, bijvoorbeeld de mannen versus de vrouwen, die in termen van 'wij' tegenover 'zij' niet meer met maar vooral óver elkaar spreken. Dat dit voorbeeld niet hypothetisch is, werd pijnlijk duidelijk tijdens het WK voetbal in 1996. Toen presteerde het Nederlandse team ondermaats, als gevolg van een etterende vete tussen de goedbetaalde blanke voetballers enerzijds en de minder goed betaalde donkere voetballers anderzijds. In dit geval werd er vooral een scheids-

lijn in het team *ervaren*. Uit onderzoek blijkt dat dit al voldoende is om conflict als gevolg van 'wij-zij' denken te laten ontstaan (Rupert 2010b).

## Het Nederlandse elftal had wellicht beter gepresteerd als meer donkere spelers net zoveel verdienden als de broertjes De Boer

### Diversiteit benutten in de praktijk

Terug naar de organisaties die kiezen voor het veilige, bekende talent. Bewust of onbewust verkleinen deze organisaties met hun sociaal homogeen personeelsamenstelling de kans op destructief conflict. Maar zij laten met deze keuze ook grote groepen mensen links liggen. De vraag is of deze groepen wel klant van de organisatie willen worden, als zij zich onvoldoende gerepresenteerd en aangesproken voelen. De veilige keuze brengt ook andere risico's met zich mee. Hoe staat het bijvoorbeeld met het zien en grijpen van nieuwe kansen in de markt als alle neuzen de spreekwoordelijke zelfde kant op staan? En is er niet toch een kloof tussen bijvoorbeeld de hoopgeleide top van het bedrijf en de laagopgeleide werkvloer? Organisaties moeten er voor waken dat dergelijke scheidslijnen niet als zodanig worden ervaren. En ze doen er goed aan om de cognitieve diversiteit binnen te benutten, omdat dit leidt tot constructief conflict en daarmee tot de broodnodige creativiteit en innovatie.

### Tips voor de toekomst

Hoe kan een organisatie optimaal gebruikmaken van diversiteit en conflict? Allereerst de aanbeveling om vooral werk te maken van diversiteit. Niet omdat het er nu eenmaal is, maar omdat het kansen biedt. Geef daarom prioriteit aan het werven van divers talent. Ten tweede: kijk op het moment dat er meer diversiteit op de werkvloer aanwezig is, naar teamsamenstellingen. Teams met een gelijkmatige verdeling van diversiteit over de teamleden, lopen immers minder risico op conflict. Voor het eerder genoemde administratieve team zou het bijvoorbeeld goed zijn om naast een mannelijke Nederlandse voorman ook een vrouwelijke Marokkaanse collega op die positie te plaatsen. En het Nederlandse elftal had wellicht beter gepresteerd als meer donkere spelers net zoveel verdienden als de broertjes De Boer. Ten derde dienen organisaties aandacht te geven aan de vaardigheden van leidinggevend. Zij spelen een cruciale rol bij het in goede banen leiden van conflict in diverse teams (Ayoko en Härtel 2006). Hetzelfde geldt voor de vaardigheden van collega's. Wanneer mensen emotioneel stabiel en flexibel zijn, initiatief tonen, een 'open mind' en culturele empathie hebben, kunnen zij beter omgaan met diversiteit (Van der Zee en Van Oudenhoven 2006). Het risico op sociaal-emotioneel conflict als gevolg van diversiteit is dan ook kleiner.

### Conclusie

Concluderend stel ik dat gebruikmaken van diversiteit vraagt om het slim 'uitlokken' van taakinhoudelijke conflicten op

basis van cognitieve verschillen tussen mensen enerzijds, en het zorgvuldig managen van de sociale diversiteit anderzijds om sociaal-emotioneel conflict te voorkomen. Voorkomen is uiteraard beter dan genezen. Maar benutten is nog veel beter dan voorkomen!

### Literatuur

- Ayoko, O.B. and C.E.J. Härtel (2006) Cultural diversity and leadership: a conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups, *Cross Cultural Management* (13).
- Byrne, D.S. (1999) *Social exclusion*. Buckingham: Open University Press
- De Dreu, C. (2008) *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten op het werk*, Assen: van Gorcum.
- Greenberg, J., T. Pyszczynski, S. Solomons, S. (1990) Anxiety concerning social exclusion: Innate responses or one consequences of the need for terror management?, *Journal of Social and Clinical Psychology* (9).
- Human, L. (1997) *Contemporary Conversations, Understanding and Managing Diversity in the Modern World*, Dakar: Goree Institute.
- Jehn, K., G.B. Northcraft and M.A. Neale (1999) Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in work groups, *Administrative Science Quarterly* (4).
- Judge, T.A and G.R. Ferris (1992) The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions, *Human Resources Planning* (15).
- Molleman, E. and J. Slomp (2006) The impact of team and work characteristics on team Functioning, *Human factors and ergonomics in manufacturing* (16), p. 1-15.
- Rupert, J. (2010a) *Diversity faultlines and team learning*, (proefschrift) Universiteit Leiden.
- Rupert, J. (2010b) *Leren over teamdiversiteit*, O&O, nr. 3.
- Tajfel, H. and J.C. Turner (1979) An integrative theory of intergroup conflict, in: W.G. Austin and S. Worchal (eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey: Brooks/Cole.
- Van de Ven, C., M. de Groot en S. de Vries (2004) Werk maken van diversiteit: tien tips, *Management Executive* (juli/augustus).
- De Vries, S. e.a. (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* Hoofddorp: TNO-uitgave.
- De Vries, S. (2009) Lectorale rede *Multicultureel vakmanschap en diversiteit*, Apeldoorn: uitgave Politieacademie.
- Williams, K. and C. O'Reilly (1998) The complexity of diversity: A review of forty years of research, in: D. Gruenfeld and M. Neale (eds.), *Research on managing in groups and teams*, Greenwich: Jai Press.
- Van der Zee, K. en J.P. van Oudenhoven (2006) *Culturele diversiteit op het werk: achtergronden en interventies*, Assen: Van Gorcum.



#### Over de auteur

Drs. Cristel van de Ven is mede-eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Factor Vijf ([www.factorvijf.eu](http://www.factorvijf.eu)). Zij doet onderzoek en geeft advies aan organisaties over maatwerk in werkrelaties, persoonlijke ontwikkeling in relatie tot organisatieontwikkeling, inzetbaarheid en diversiteit. Ze publiceert regelmatig over deze onderwerpen en is gastdocent bij diverse onderwijsinstellingen.