

Mensen maken verschil.
Maken verschillen tussen mensen verschil?

Rede

uitgesproken ter gelegenheid van het aanvaarden van het ambt van
Bijzonder Hoogleraar
Management van Veranderingsprocessen in Grote Organisaties
aan de Universiteit Utrecht.

op woensdag 9 juli 2008 16.15u

Mandy (Elisabeth Geertruida) van der Velde

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Opbouw van de oratie	4
<i>1. Maatschappelijke relevantie</i>	4
<i>2. Gaan organisaties uit van verschillen of overeenkomsten tussen mensen?</i>	6
<i>3. Hoe gaan organisaties met verschillen tussen mensen om? Welke redenen hebben ze hiervoor?</i>	12
<i>4. Zijn sommige organisaties hierin succesvoller dan andere?</i>	12
<i>5. In welke opzichten verschillen (groepen) mensen en welke zijn daarvan in het kader van HRM-beleid relevant?</i>	13
Conclusie	19
Dankwoord	20
Referenties	24
Noten	29

Mijnheer de Rector Magnificus,
leden van het bestuur van het Utrechts Universiteitsfonds,
leden van het College van Bestuur,
dames en heren,

Inleiding

Mensen maken verschil in organisaties. Dit is de kern van HRM (Human Resource Management), mijn vakgebied. Anders gezegd, mensen worden als de belangrijkste hulpbron (“*resource*”) van een organisatie beschouwd. In deze openbare rede wil ik een stap verder gaan door de volgende vraag te behandelen, namelijk: maken *verschillen* tussen mensen verschil in organisaties?

Verskil of onderscheid maken tussen mensen is inherent aan de menselijke natuur. We doen het in feite de hele dag door. Sommige collega’s vragen we om advies of voor een commissie en andere niet. Sommige mensen sturen we wel een uitnodiging voor een feestje, en andere niet.

Er is wat dat betreft wel een verschil tussen ons privé en professionele leven. Waar we ons privéleven keuzen vaak op ons gevoel maken, staan in het HRM beleid van organisaties allerlei instrumenten ter beschikking die zijn gericht op het maken van onderbouwd onderscheid tussen mensen. Bijvoorbeeld, het doel van selectie is om de te verwachten geschikte werknemers te onderscheiden van de te verwachten minder geschikte. En bij beloning en promotie is het de bedoeling om beter presterende werknemers, beter te belonen en hen meer kans op doorstroming naar hogere functies te bieden dan de minder goed presterende werknemers.

Wanneer ik spreek over verschil in verschillen tussen mensen, dan doel ik op het verschijnsel dat werknemers *zelf* in toenemende mate verschillen. Bestond de arbeidsmarkt voorheen vooral uit mannen, momenteel zijn er bijvoorbeeld meer vrouwen en allochtonen beschikbaar voor de arbeidsmarkt. Deze toegenomen diversiteit zal gevolgen hebben voor het HRM beleid van organisaties. De vraag die in deze rede centraal staat is: In welke opzichten en in welke mate houdt het HRM beleid van organisaties rekening met de toegenomen diversiteit van personeel?

Ik zal een aantal vragen opwerpen en mogelijke dilemma's verkennen. Ik ben me ervan bewust dat dit onderwerp een sterk normatief gehalte kan hebben. Ik zal dit onderwerp als wetenschapper benaderen en betogen dat keuzen in het HRM beleid van organisaties gemaakt worden op basis van instrumenten en kennis over de relaties tussen relevante kenmerken van "diverse" werknemers en HRM criteria.

Daarnaast meen ik dat het goed is om te melden dat ik, gezien mijn achtergrond, dit onderwerp voornamelijk vanuit organisatiepsychologische optiek zal beschouwen, aangezien ik besef dat u allen een grote diversiteit van disciplines vertegenwoordigt.

Tot slot een waarschuwing van persoonlijke aard: trekt u zich mijn verhaal niet persoonlijk aan. Het gaat om statistische verschillen tussen (groepen) mensen, en zoals bekend, zegt statistiek niets over individuen. Sterker nog: dat zal juist de kern van mijn betoog zijn.

Opbouw van de oratie

Wat zijn de vragen die ik achtereenvolgens zal beantwoorden?

1. Waarom is het belangrijk om aandacht te schenken aan dit onderwerp: Wat is de maatschappelijke relevantie?
2. Gaan organisaties primair uit van verschillen tussen mensen of juist andersom: gaan zij primair uit van gelijkheid tussen mensen? Wordt zomin mogelijk aandacht aan verschillen geschonken of worden verschillen juist mooi gevonden en gekoesterd?
3. Hoe gaan organisaties met verschillen tussen mensen om? Waarom doen zij dat, welke redenen hebben ze hiervoor?
4. Zijn sommige organisaties hierin succesvoller dan andere?
5. Tenslotte: in welke opzichten verschillen (groepen) mensen en welke zijn daarvan in het kader van HRM beleid relevant?

1. Maatschappelijke relevantie

Baruch stelt zich in zijn boek *Managing Careers* uit 2004 de vraag: Wat is de grootste minderheid in het personeelsbestand van de meeste Westerse arbeidsmarkten? Zijn eigen antwoord daarop luidt: blanke mannen. Er is inderdaad momenteel niet langer een meerderheid van

een enkele groep mensen. Zij vormen weliswaar nog steeds de grootste groep, maar zij zijn niet langer in de meerderheid. Ook in de media en in diverse vaktijdschriften wordt gesignaleerd dat de arbeidsmarkt en het personeelsbestand van organisaties meer divers is geworden. In plaats van de traditionele mannelijke kostwinner, zijn er meer vrouwen, dual-career koppels, en mensen met een verschillende etnische achtergrond, en steeds minder jongere en oudere mensen werkzaam. Daarnaast is er sprake van een maatschappelijke trend: in de zin dat mensen over het algemeen meer aandacht vragen voor hun individualiteit.

De overheid speelt een rol bij deze ontwikkelingen door middel van wetgeving en diverse fiscale maatregelen. Denk bijvoorbeeld aan het wettelijk zorgverlof, de levensloopregeling, en fiscale maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden.

Deze veranderingen in de arbeidsmarkt roepen ook vragen op voor organisaties: Wat betekent dit voor het functioneren van organisaties in het algemeen, en in het bijzonder voor het HRM beleid? Wordt dit beleid aangepast, en zo ja, in welke opzichten en in welke mate? Tegen welke vraagstukken en dilemma's lopen zij op?

Een bekend actueel voorbeeld van een vraagstuk betreft de inzet van oudere werknemers. Aangezien de vergrijzing toeneemt, heeft het kabinet in 2007 plannen gelanceerd om meer ouderen te behouden voor de arbeidsmarkt. Welke maatregelen kunnen organisaties nemen om oudere werknemers aan te trekken of te behouden? Zijn deze maatregelen effectief, met andere woorden: blijven ouderen inderdaad (langer) werkzaam?

Een ander voorbeeld van een vraagstuk komt voort uit het feit dat mannen de meerderheid van de managementposities in organisaties bekleden. Deze onevenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen neemt toe op de hogere echelons. Een relevante vraag is dan: Wat kunnen organisaties, naast de betreffende individuen zelf en de overheid, doen om meer vrouwen op hogere managementfuncties te verkrijgen?

Een laatste voorbeeld: de laatste jaren is het aantal zogenaamde dual-job of dual-career koppels toegenomen. Deze koppels laten andere factoren meewegen in hun beslissingen ten

aanzien van werk en loopbaan dan de traditionele kostwinner-koppels (Van der Velde, Bossink & Jansen, 2005, Bossink, Van der Velde, Jansen & De Jong, 2007). In welke opzichten en in welke mate verschillen dual-career koppels van andere paren, en wat kan het HRM beleid van organisaties doen om dergelijke koppels te motiveren, ontwikkelen en begeleiden in hun werk en loopbaan (Van der Velde, Jansen & Bossink, 2007)?

Deze voorbeelden van vragen komen in feite neer op de vaststelling *dat* er verschil of onderscheid tussen mensen gemaakt wordt, maar in welke opzichten en op basis van welke criteria, en daaruit volgend of het al dan niet eerlijk en rechtvaardig gebeurt, is niet op voorhand duidelijk en lijkt bovendien gemakkelijker gezegd dan gedaan. Voordat ik inga op de vraag in welke kenmerken (groepen) medewerkers daadwerkelijk verschillen en welke daarvan relevant zijn (let op: dit zijn twee verschillende zaken), moeten we eerst naar de volgende vraag:

2. Gaan organisaties primair uit van verschillen of overeenkomsten tussen mensen?

Aan de voorgaande voorbeelden ligt de gedachte ten grondslag dat groepen mensen, zoals ouderen en jongeren of mannen en vrouwen, van elkaar verschillen. Preciezer gezegd: Hoewel er onderling *binnen* de groepen verschillen bestaan, worden de verschillen *tussen* de groepen groter geacht.

Maar is dit inderdaad het geval, of zit het vooral in de beeldvorming rond verschillen tussen groepen (vgl. Van der Velde, Jansen & Vinkenburg, 1999)?

En, al zijn de verschillen inderdaad aanwezig, dan nog is het de vraag of deze verschillen relevant zijn voor de specifieke werksituatie. Bijvoorbeeld, mannen hebben een significant beter ruimtelijk inzicht dan vrouwen, dan het mag duidelijk zijn dat dit niet bij alle functies een relevant criterium is en dat het geen rol speelt in het HRM beleid. Daarmee kom je op de vraag: Wanneer is beleid rechtvaardig, en wanneer niet?

Het punt bij deze laatste vraag is: hoe mensen op het werk te behandelen, zodat rechtvaardigheid wordt verzekerd? Anders gezegd: worden, om rechtvaardigheid te verzekeren, verschillen genegeerd en

worden mensen hetzelfde behandeld, of worden verschillen juist erkend en worden mensen verschillend behandeld? De volgende twee perspectieven kunnen helpen om te verklaren waarom er vaak geen overeenstemming is om rechtvaardigheid te verzekeren (Liff & Wajcman, 1996).

Gelijkheidsperspectief

Ten eerste het zogenaamde gelijkheids-('sameness') perspectief. In dit perspectief worden de overeenkomsten tussen mensen benadrukt en wordt gelijke behandeling van mensen bepleit. Er wordt weliswaar erkend dat er verschillen tussen mensen zijn, maar er wordt tegelijkertijd vanuit gegaan dat deze verschillen niet bepaald worden door hun groepskenmerken, zoals gender, leeftijd of etniciteit, maar meer door opvoeding en ervaring. In dit perspectief horen bijvoorbeeld de volgende HRM acties thuis: er worden dezelfde vragen gesteld aan mannen en vrouwen tijdens selectiegesprekken, leeftijd speelt geen rol bij de beslissing of een werknemer in aanmerking komt voor training of opleiding, er worden geen gender-specifieke termen in advertenties gebruikt, parttime werken kan voor zowel vrouwen als mannen, en er wordt dezelfde beloning voor dezelfde baan geboden.

Samengevat is het gedachtegoed van dit perspectief dat mensen weliswaar in vele opzichten verschillen, maar dat zij tegelijkertijd zoveel mogelijk gelijk moeten worden behandeld. Het is duidelijk dat dit een spanningsveld kan opleveren.

Het is belangrijk om te realiseren dat het niet gaat om gelijkheid als zodanig, maar om gelijkheid in kansen ("*opportunities*"). Wanneer je namelijk uitgaat van gelijkheid als zodanig is in theorie elke vorm van onderscheid maken "discriminatie".

Discriminatie hoeft niet altijd direct te zijn, maar kan ook indirect gebeuren. Een voorbeeld van indirecte discriminatie is wanneer bepaalde voorwaarden of eisen aan een functie worden gesteld (*bijvoorbeeld: men moet langer zijn dan 1.75 meter*), waar sommige bevolkingsgroepen als het ware van nature niet aan kunnen voldoen. Wanneer de voorwaarde of eis (*lengte in dit voorbeeld*) niet gerelateerd is aan een goede functie-uitoefening (*voor een catwalk-model wel, maar voor een*

leraar of lerares niet), dan is het volgens die definitie indirecte discriminatie.

Verder is een van de veelvoorkomende assumpties dat discriminatie hetzelfde wordt ervaren door verschillende groepen mensen (Chatman, Polzer, Barsade & Neale, 1998). Niets is echter minder waar. Hoewel het waarschijnlijk zo is dat de *effecten* van discriminatie hetzelfde zijn of sterk op elkaar lijken, verschilt de aard van de discriminatie en de reacties daarop tussen verschillende groepen mensen, of tussen mensen binnen een groep, sterk.

Het lijkt daarom belangrijk om ook verschillen binnen groepen te erkennen in plaats van elke groep als homogeen te beschouwen (Reynolds, Nicholls & Alferoff, 2001). Verder heeft discriminatie niet dezelfde betekenis voor alle groepen, en een beleidsoplossing die geschikt is voor de ene groep (*bijvoorbeeld allochtonen*) is niet per definitie ook geschikt voor een andere groep (*bijvoorbeeld gehandicapten*).ⁱ

Vershilperspectief

Het tweede perspectief benadrukt diversiteit, hetzij tussen groepen, hetzij tussen individuen. In dit perspectief wordt ervan uitgegaan dat juist verschillen *ontkennen* kan leiden tot nadelen. De twee varianten in dit perspectief, collectief en individueel, komen overeen in die zin dat zij beide de verschillen tussen mensen tot uitgangspunt nemen, en speciale behandeling bepleiten, maar zij verschillen in de typen acties die organisaties kunnen ondernemen.

De collectieve variant. Voorbeelden van HRM acties die diversiteit tussen groepen benadrukken zijn: keuzemogelijkheden in het bedrijfsrestaurant die rekening houden met verschillende culturele behoeften (*bijvoorbeeld kosjer, halal en vis op vrijdag*) en advertenties waarbij ondervertegenwoordigde groepen worden aangemoedigd te reflecteren. Dit laatste wordt wel positieve actie genoemd, en komt in de Verenigde Staten voor in de extreme vorm van quota voor mensen uit ondervertegenwoordigde groepen, zoals etnische minderheden, die organisaties verplicht zijn te werven.

Een nadeel van dit perspectief kan zijn voor de minderheids-groepsleden zelf dat zij niet per definitie de beste werknemers zijn, en dat speciale behandeling voor hen een oneerlijk voordeel meebrengt.

Dit gaat zelfs zover dat dit verschijnsel wel het omgekeerde (“*reverse*”) discriminatie wordt genoemd. Een citaat uit een krant illustreert dit mijns inziens perfect: “Ik kom als man van middelbare leeftijd nergens meer aan de bak. Want ik ben geen vrouw, niet allochtoon, ik ben niet gehandicapt, en helaas niet meer zo jong, maar ook weer niet oud”.

De individuele variant. De individuele variant benadrukt de individualiteit van alle medewerkers afzonderlijkⁱⁱ. Het gaat ervan uit dat alle mensen unieke kenmerken, kwaliteiten en behoeften hebben. Deze variant wordt ook wel de “pure” *Management of Diversity* genoemd.

Er zijn verschillende acties die organisaties kunnen ondernemen om het Management van Diversity goed en efficiënt te leiden. In de praktijk varieert het beleid van lege statements tot effectieve actieprogramma’s, waarbij initiatieven daadwerkelijk worden geïmplementeerd, en vervolgens gevolgd om de effectiviteit ervan in de tijd vast te stellenⁱⁱⁱ. Voorbeelden van concrete HRM acties op dit gebied zijn: een zogenaamd cafetariamodel voor beloning waaruit ieder naar zijn of haar eigen behoeften een pakket kan samenstellen, een individueel training en ontwikkelingsplan voor iedere medewerker, en bewustwordingstrainingen voor managers.

Management van Diversity is dus de benadering van eerlijkheid die de individuele verschillen tussen alle mensen benadrukt. In deze visie worden verschillen tussen mensen gewaardeerd en gekoesterd.

De vraag is dan: zijn er inderdaad alleen maar positieve uitkomsten? Mansfeld, Koch, Henderson, Vicary, Cohn & Young (1991) speculeren bijvoorbeeld: “als er geen vrouwen in organisaties werkzaam zouden zijn, dan zou er ook geen seksuele intimidatie zijn, en dit is dus een onfortuinlijk nevenaspect van een qua sekse divers personeelsbestand”.

Een ander nadeel van dit individuele perspectief is dat de mate waarin mensen zich tot een groep voelen behoren, wordt onderschat. Bijvoorbeeld: gehandicapten verschillen waarschijnlijk aanzienlijk in een grote reeks van kenmerken, maar hun gemeenschappelijk gevoel van ‘gehandicapt zijn’ is voldoende om een gevoel van cohesie en solidariteit te creëren.

Bovendien zijn er overeenkomsten tussen mensen in verschillende sociale groepen. Bijvoorbeeld, vrouwen in allerlei etnische groepen worstelen met dezelfde combinatie van werk en zorg.

Samenvattend

Het is belangrijk om te realiseren dat oneerlijke behandeling soms voortkomt uit mensen anders behandelen, terwijl zij gelijk behandeld zouden moeten worden, en soms in mensen hetzelfde behandelen, terwijl juist verschillen erkend zouden moeten worden. Dit is volgens mij ook de reden waarom in theorie elke HRM-beslissing over benoemingen, trainingsmogelijkheden, beloning en promotie een brede reeks aan reacties kan opleveren: sommige individuen en groepen zien een beslissing als rechtvaardig en andere zien dezelfde beslissing juist als onrechtvaardig, afhankelijk van het feit of zij de gelijke- of juist speciale behandeling als uitgangspunt nemen.

Ook is geconstateerd dat een van de belangrijke valkuilen is dat er verschil tussen mensen wordt gemaakt, niet vanwege prestaties of andere werkgerelateerde factoren, maar vanwege een voor de functie niet-relevant kenmerk. De cruciale vraag is dus: Wanneer is het verschil werkelijk aanwezig *en* relevant? Voordat ik hierop in ga, beschrijf ik een belangrijk psychologisch mechanisme, waar mensen zich bewust van moeten zijn, omdat dit een belangrijke rol kan spelen, en nadelen mee kan brengen.

Zoals ik in het begin van deze rede betoogde, is onderscheid en verschil maken inherent aan de menselijke natuur. Mensen hebben het nodig om orde te scheppen in de toenemende hoeveelheid informatie waar ze mee worden geconfronteerd. Een mechanisme waar mensen zich in dit verband van bedienen is “stereotyperen”. Dit is de houding of het gedrag, waarbij mensen worden beoordeeld op basis van de assumpties over de groep waartoe deze mensen behoren. Het is gebaseerd op het idee dat mensen van een bepaalde groep dezelfde kenmerken hebben en zich op dezelfde manier gedragen. Dit kan overigens zowel negatief als positief zijn.

Een voorbeeld van een stereotype is dat ouderen minder bereid zijn te veranderen, minder creatief zijn, en minder in staat om fysieke taken te verrichten. De vraag voor HRM beleid die op dit

stereotype gebaseerd zou zijn luidt dan: hoe komen we zo snel mogelijk van onze oudere werknemers af?

Tegenover dit negatieve stereotype beeld van oudere werknemers staan empirische aanwijzingen dat een qua leeftijd divers personeelsbestand juist verminderd vertrek uit de organisatie, minder absentieïsme en een hogere motivatie en verbondenheid met de organisatie laat zien. De vraag voor het HRM beleid wordt dan juist: Hoe houden we onze oudere werknemers zoveel mogelijk binnen boord?

Het probleem met stereotypen is dat het generalisaties zijn (er zijn dus altijd uitzonderingen) en zij behoeven niet relevant te zijn. Daarom moeten HRM beslissingen gebaseerd zijn op werkelijke en relevante verdiensten en niet op basis van stereotypen.

Bijvoorbeeld: bij de selectie van een chirurg-in-opleiding moet haarkleur geen selectie-criterium zijn. Het mag dus geen verschil maken of de kandidaat blond is of niet. Speciale aandacht hierbij is nodig voor een mogelijk interactie-effect met sekse. Sommige mensen hanteren namelijk het stereotype dat blonde vrouwen niet zo slim zijn. Dit beeld bestaat niet voor blonde mannen, terwijl voor vrouwen de haarkleur niet noodzakelijk is: zoals een bekende Nederlandse actrice en presentatrice^{iv} eens verwoordde: je hoeft immers niet blond te zijn om dom gevonden te worden.

De conclusie van dit betoog tot dusver zou kunnen zijn dat er geen sprake is van *een* juiste of onjuiste methode, maar dat het veeleer een kwestie is van bewustwording en een juiste beoordeling. Welk beleid of welke acties ook worden gekozen, het moet bewust worden gedaan, niet op basis van stereotypen, maar op basis van kennis over relevante en daadwerkelijk aanwezige kenmerken van (groepen) mensen.

3. Hoe gaan organisaties met verschillen tussen mensen om? Welke redenen hebben ze hiervoor?

Wanneer organisaties kiezen voor het handelen op basis van verschillen, dan kunnen zij dat vanuit twee categorieën motieven doen. De eerste categorie redenen zijn sociaal of moreel-ethisch van aard en

de tweede categorie zijn zogenaamde “business”-redenen (Cox & Blake, 1991).

Sociale of moreel-ethische redenen zijn gebaseerd op de idee dat managers de verplichting hebben om alle individuele werknemers rechtvaardig en waardig te behandelen. Critici van dit idee menen dat moraliteit weliswaar eerzaam is, maar dat dit niet de primaire zorg van met name commerciële organisaties is. Er moet immers uiteindelijk gewoon geld verdiend worden.

De belangrijkste businessargumenten zijn ten eerste dat beter gebruik wordt gemaakt van Human Resources: anders loop je het risico dat je talenten verwaarloost of over het hoofd ziet. Het creëert een grotere pool van arbeidskrachten waaruit organisaties kunnen selecteren. Ten tweede zou het leiden tot een bredere klantenbasis. Dit is vooral van belang bij *face-to-face* dienstenlevering waar een begrip van en inleving in de behoeften van de klanten de kern van de business betreft. Tot slot leidt het tot een positief beeld of imago van de organisatie, hetgeen weer van belang is bij het aantrekken en behouden van de beste werknemers.

4. Zijn sommige teams of organisaties hierin succesvoller dan andere?

Een volgende relevante vraag is dan: Presteren diverse teams of organisaties beter dan niet diverse? In de onderzoeksliteratuur zijn hiervoor inderdaad aanwijzingen, al is het wel afhankelijk van een aantal voorwaarden (Jayne & Dipboye, 2004; Shaw & Barrett-Power, 1998)^v. Homan (2006) laat zien dat divers samengestelde teams inderdaad meestal beter presteren, omdat hun ideeën meer uiteen lopen, maar alleen als zich geen subgroepjes vormen, de leden van het team voldoende informatie uitwisselen, en zij overtuigd zijn van het nut van diversiteit (zie ook Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991; Mullen & Copper, 1994).

Op deze plaats is het ook goed om op te merken dat het niet gemakkelijk is om diversiteit en de effecten daarvan te meten (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990; Knouse & Dansby, 1999). Wat is bijvoorbeeld een goed criterium? Is dat de snelheid of de kwaliteit van de beslissingen die worden genomen, en zo ja, door wie

wordt dat bepaald? Of is de afwezigheid van klachten op dit gebied een goede indicator?

Bovendien: wanneer als eis van voldoende diversiteit wordt gesteld dat relevante categorieën werknemers een goede afspiegeling moeten zijn, komt de vraag aan de orde: categorieën in welke opzichten en afspiegeling van wat? Wordt als normgroep de gehele bevolking bedoeld, of een bepaalde regio? Nu kom ik op de laatste inhoudelijke vraag:

5. In welke opzichten verschillen groepen mensen en welke zijn daarvan in het kader van HRM beleid relevant?

Geen twee mensen zijn hetzelfde. Elke persoon heeft een onderscheidende combinatie van interne en externe kenmerken die hem of haar uniek maakt ten opzichte van elke andere persoon. Anderzijds delen mensen ook weer veel kenmerken met andere mensen en daarmee vormen zij groepen met specifieke kenmerken.

Het aantal kenmerken van mensen is in feite oneindig. Om redenen van overzicht onderscheid ik grofweg twee categorieën. Ten eerste de zogenaamde biografische kenmerken, die stabiel zijn, en tot op zekere hoogte uiterlijk waarneembaar: Je kunt het, soms met enige moeite, gewoon zien. Voorbeelden hiervan sekse en etnische achtergrond, maar ook haarkleur.

De tweede categorie zijn de minder direct observeerbare, en tot op zekere hoogte veranderlijke kenmerken, zoals werkwaarden, levensstijl, seksuele geaardheid, en religieuze en politieke voorkeur (*deze kun je niet altijd zien, er zijn bijvoorbeeld ook politiek links georiënteerden die van jasje-dasje houden*).

Combinaties van kenmerken maken het nog wat complexer: dit wordt “hybride” diversiteit genoemd. Een hoogopgeleide vrouw met kleine kinderen heeft andere competenties, behoeften en mogelijkheden dan een lager opgeleide vrouw van midden veertig zonder de zorg voor kinderen. HRM beleid richt zich vaak op een enkel facet, terwijl de hindernissen zich vaak verdubbelen voor mensen in een hybride groep. Zoals Bell & Nkomo (2001) speculeren: Als vrouwen worden gediscrimineerd, evenals zwarten, wat gebeurt er dan

met zwarte vrouwen? Wordt dan het glazen plafond dan plotseling een stuk beton?^{vi}

Wat betreft de schijnbaar oneindige reeks kenmerken en de combinaties daarvan: Welke van deze kenmerken zijn relevant? En relevant ten opzichte van welk criterium?

In de media komen allerlei assumpties voor over relaties tussen gedrag en eigenschappen van mensen. Zo wordt ‘roken’ geassocieerd met allerlei eigenschappen, zo bleek uit een bericht in NRC in de zomer van 2006, met de kop ‘Europese werkgevers mogen rokers als sollicitanten weigeren voor functies’. Ik citeer: “Rokers zijn asociaal en hebben een hoger ziekteverzuim. Ook als ze niet roken, verspreiden zij een geur die ondraaglijk is voor de collega’s. Als die mensen al die waarschuwingen en bewijzen dat roken slecht is voor de gezondheid negeren, hebben ze wat mij betreft niet het intelligentieniveau waar ik naar op zoek ben”. Dit zijn de woorden van de directeur van een Iers Telecommunicatie bedrijf, volgens het bericht in NRC Handelsblad. Hij legt een verband tussen bepaald gedrag van mensen (roken) en een eigenschap (intelligentie).

Een ander voorbeeld van een kenmerk dat in verband is gebracht met persoonseigenschappen is de geboortevolgorde. Zo zouden eerstgeborenen meer consciëntieus, conventioneel, defensief en verantwoordelijk zijn, maar ook meer agressief. Laatstegeborenen zijn over het algemeen meer afhankelijk, lui en verwend (Nyman, 1994; Sulloway, 1995). Ik ben benieuwd wat mijn zusje hiervan vindt, hoewel ik goed beseft dat ik als wetenschapper geen subjectieve ervaringen als empirisch bewijs mag laten gelden.

Ik wil deze rede afsluiten met een beschrijving van een aantal relevante, onderscheidende kenmerken van mensen waar ik me de afgelopen jaren mee bezig heb gehouden en waar ik me de komende jaren verder op wil richten. Dit zijn jongeren en ouderen, vrouwen, dual-career couples, en zogenaamd “*deep-level diversity*”, waarmee persoonlijkheid en werkattituden wordt bedoeld^{vii} (Harrison, Price & Bell, 1998).

Leeftijd

Een van de meest krachtige voorspellers van attitudes en gedrag in de werksituatie in de onderzoeksliteratuur is leeftijd. Daarbij hebben twee groepen mijn aandacht.

Jongeren. In samenwerking met mijn promotoren Jan Feij en Pieter Drenth, en later met Paul Jansen en Joost Ards, heb ik onderzoek gedaan naar de persoonsfactoren en factoren in de werkomgeving die het inwerken en de ontwikkeling van jongeren in een organisatie beïnvloeden (Feij, Van der Velde, Taris & Taris, 1999; Taris, Van der Velde, Feij & Van Gastel, 1992; Taris, Van der Velde & Feij, 1995; Van der Velde, Ards & Jansen, 2005).

Een van de conclusies van deze studies was dat veranderingen over het algemeen positief zijn (even los van mogelijke verklaringen hiervoor zoals bijvoorbeeld vanuit de cognitieve dissonantietheorie waarbij mensen beslissingen achteraf altijd voor zichzelf en anderen goedpraten). Zo bleek dat de overgang van school naar werk extra positieve veranderingen in persoonskenmerken tot gevolg had. Zo zijn schoolverlaters minder verveeld en hebben zij minder last van depressieve gevoelens.

Ouderen. Een andere leeftijdsgroep waar ik aandacht aan heb besteed is de oudere werknemer. Zijn er aanwijzingen voor het adagium “grijzer en wijzer”, of ligt het genuanceerder?

In een publicatie hebben Hetty van Emmerik en ik bijvoorbeeld de determinanten van voorgenomen vertrek bij oudere mannelijke en vrouwelijke medewerkers bestudeerd (Van Emmerik, Van der Velde & Siegers, 1999). Uit de resultaten van dit onderzoek bleek onder andere dat je oudere werknemers niet zomaar over een kam mag scheren, aangezien er belangrijke verschillen zijn tussen mannelijke en vrouwelijke oudere werknemers. Zo wordt bij mannen het plan om vervroegd uit te treden alleen bepaald door hun leeftijd, terwijl bij vrouwen vooral de ervaren werklust hun plannen voor de VUT bepaalt.

Uit onderzoek verricht in samenwerking met Peter Leisink, Jo Thijssen, Elyse Walter en Heleene de Vries (Thijssen & Van der Velde, 2003, Van der Velde, Leisink, Thijssen, De Vries & Walter, 2004) is gebleken dat managers zich over het algemeen weinig actief bemoeien

met het besluit van oudere werknemers om al dan niet door te werken. Zij zien dit besluit als een privé beslissing en voeren over het algemeen geen actief beleid.

In een ander onderzoek uitgevoerd door Matthijs Bal, Annet de Lange en Paul Jansen (Bal, De Lange, Jansen & van der Velde, 2007) is een meta-analyse gedaan naar de rol van leeftijd op de reactie op breuken in het psychologisch contract: het bleek bijvoorbeeld dat jongeren heftiger op een breuk reageren dan ouderen. Momenteel zijn wij bezig om de relaties tussen leeftijd en het psychologisch contract verder te onderzoeken.

Vrouwen

Een andere categorie medewerkers, waar ik verschillende studies naar heb gedaan, zijn vrouwen in hogere functies. Vrouwen vormen de helft van de populatie, maar niet van de leidinggevende posities in organisaties (Jansen, Van der Velde & Telting, 2001).

Welke verklaringen zijn er voor dit verschil? Een verklaring zou kunnen liggen in het feit dat vrouwen vaker in deeltijd werken dan mannen, althans in Nederland. Echter, uit een onderzoek in samenwerking met Hetty van Emmerik naar de wens en de gevolgen van deeltijdwerk in leidinggevende functies (Van der Velde, Van Emmerik & De Jong, 1996) bleek dat de wens voor deeltijdwerk sterk aanwezig was bij vele leidinggevendenden, zowel mannen als vrouwen. Bovendien voorzagen de meeste leidinggevendenden niet al teveel problemen om leidinggevende functies in deeltijd uit te voeren, en waren leidinggevendenden die reeds in deeltijd werkten en dus ervaring hadden, positiever over deeltijdwerk dan leidinggevendenden zonder ervaring met deeltijdwerk.

Een andere verklaring voor het relatief lage aantal vrouwen in leidinggevende functies betreft de rol van stereotype beelden die bestaan over de manager. Dit is het onderwerp van een recente studie die ik met mijn collega Janka Stoker uit Groningen heb gedaan (Stoker & Van der Velde, 2007). Er zijn over het algemeen meer overeenkomsten dan verschillen in werkattituden en gedrag tussen mannen en vrouwen (Van der Velde, Bossink & Jansen, 2003^{viii}). En, als er wel verschillen bestaan, dan zijn zij niet in alle situaties relevant.

Bijvoorbeeld, mannen en vrouwen blijken wel in ruimtelijk inzicht te verschillen (mannen zijn daar overwegend beter in dan vrouwen), maar ruimtelijk inzicht is duidelijk niet in elke functie relevant.

Ook over managersgedrag zijn weinig resultaten bekend waaruit blijkt dat mannen en vrouwen verschillen: vrouwen zouden wel beter zijn in transformationeel leiderschapsgedrag, zo blijkt uit een meta-analyse van Eagly, Johannessen-Schmidt & Van Engen (2003). Hoe komt het dan, zoals ik in de inleiding van deze rede memoreerde, dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in managementposities? De verklaring waar wij ons in deze studie op hebben gericht, is de invloed van stereotype beelden die mensen hebben van leidinggevendenden, die nog steeds overwegend masculien zijn: deze moet bijvoorbeeld dominant, onafhankelijk en niet al te gevoelig zijn. Bovendien kiezen mensen (mannen in dit geval) over het algemeen vaak andere mensen, die op hen lijken (mannen bijvoorbeeld), waardoor de situatie in stand wordt gehouden. Een van de mogelijke HRM acties zou dan bijvoorbeeld kunnen zijn om te zorgen voor divers samengestelde selectiecommissies: dus niet alleen mannen of alleen vrouwen.

Dual-career couples

Een ander onderzoeksonderwerp, waarmee ik me heb bezig gehouden, volgt uit het voorgaande. Aangezien er steeds meer vrouwen werkzaam zijn op de arbeidsmarkt, zijn er dientengevolge ook meer koppels waar beide partners werken: de zogenaamde dual-job of dual-career koppels. Carin Bossink, Paul Jansen, Rendel de Jong en ik hebben ons gericht op factoren vanuit verschillende theoretische perspectieven die van invloed kunnen zijn op de beslissing om een baan in het buitenland te accepteren ((Bossink, Van der Velde, Jansen & De Jong, 2007; Van der Velde, Bossink & Jansen, 2003; Van der Velde, Bossink & Jansen, 2005). Het bleek dat mannen in het algemeen meer bereid zijn om in het buitenland te gaan werken dan vrouwen. Verder bleek dat vooral de aanwezigheid van kinderen in de schoolgaande leeftijdsfase een negatieve invloed op deze beslissing heeft. Bij mannen spelen vooral financiële overwegingen een rol, terwijl bij vrouwen de affectieve houding ten aanzien van hun werk een belangrijke rol speelt^{ix}.

In een andere onderzoekspublicatie waaraan wij momenteel werken staat de vraag centraal in hoeverre en in welke mate het belang dat men hecht aan diverse HRM acties gericht op uitzending naar het buitenland afhankelijk is van de mate waarin beide partners in het koppel carrièregericht zijn.

Een laatste, minder direct zichtbare, categorie kenmerken van mensen waar ik onderzoek naar heb gedaan zijn werkhoudingen en persoonlijkheid. In samenwerking met Jan Feij en Hetty van Emmerik heb ik bijvoorbeeld de verandering van werkwaarden onder invloed van leeftijd en maatschappelijke veranderingen bestudeerd (Van der Velde, Feij & Van Emmerik, 1998).

Een ander kenmerk dat ik wil noemen is flexibiliteit. Uit een onderzoek in samenwerking met mijn collega Peter van den Berg (Van den Berg & Van der Velde, 2005; Van der Velde & Van den Berg, 2003), bleek dat met name de behoefte aan autonomie en het vertrouwen in het management van werknemers belangrijke voorspellers zijn voor de bereidheid van mensen om flexibel te zijn. Met andere woorden, als je flexibele medewerkers wil, geef ze dan zoveel mogelijk autonomie in de uitvoering van hun werk en biedt ze daarbij steun vanuit het management.

Een laatste project waarin ik momenteel samenwerk met Joost Ards en Réal van Schie bij Berenschot is de modererende invloed van individuele persoonskenmerken op de effecten van Management Development-programma's bij medewerkers.

Conclusie

Ik kom tot een afronding. Er is sprake van meer diversiteit in de arbeidsmarkt en het personeelsbestand van organisaties. Het is duidelijk dat het HRM beleid van organisaties hierop moet inspelen. Het lijkt verstandig rekening te houden met verschillen tussen (groepen) mensen ,maar ook tussen mensen binnen een groep: maatwerk dus. Deze verschillen zijn echter niet in alle situaties relevant. Het punt is dat het maken van verschil rechtvaardig moet gebeuren, en dat betekent soms onderscheid maken, maar soms juist weer niet. Het gaat erom de juiste keuzen te maken, niet op basis van

stereotypen, maar op basis van gevalideerde instrumenten en kennis over de relaties tussen relevante kenmerken van (groepen) mensen en relevante HRM criteria. Aan het onderzoek en onderwijs hiernaar, wil ik, in de jaren waarin ik dit ambt mag vervullen, mijn bijdrage leveren.

Dankwoord

Dames en heren,

Mensen maken verschil. Dat geldt uiteraard ook voor mij persoonlijk. Er zijn vele mensen die voor mij verschil hebben gemaakt en nog steeds maken. Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om hen te bedanken.

Ik bedank de leden van het Utrechts Universiteitsfonds dat deze bijzondere leerstoel heeft ingesteld, en het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht dat deze instelling heeft bekrachtigd voor het in mij gestelde vertrouwen.

Hooggeleerden Verweel en Leisink, beste Paul en Peter, hoogleraren van de Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschap van deze universiteit. Wij belichamen diversiteit in de zin van opleiding en werkervaring aan verschillende universiteiten. Jullie hebben, samen met Hooggeleerde Bovens, Mark, een voortreffelijke B&O opleiding neergezet. Ik mocht daar een paar jaar geleden als UHD een bijdrage aan komen leveren. Jullie hebben deze benoeming volledig gesteund. Ik ben jullie daar zeer dankbaar voor.

Ik dank het Bestuur van Schouten & Nelissen, de toenmalige Directeur en de Decaan van Schouten & Nelissen University, in de persoon van Merijne Bloem en Doede Keuning, voor hun onvoorwaardelijke medewerking.

Hooggeleerde Drenth, beste Pieter. Jij was mijn promotor aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Na afloop van een vorige oratie waar wij beiden aanwezig waren zei je na afloop tegen mij: jij bent de volgende! Ook deze uitspraak van jou is vandaag predictief valide bevonden. Ik heb het je vaker onder ons gezegd, maar ik wil je graag nog eens in het openbaar bedanken voor de inzet van je grote kennis en ervaring tijdens mijn promotieonderzoek en voor je steun bij mijn overstap van AIO bij de Faculteit Psychologie naar UD bij de Faculteit Economie.

Ik vind het heel bijzonder dat jij er vandaag bent.

Zeergeleerde Feij, beste Jan, van jou heb ik het onderzoeksvak en het schrijven van artikelen geleerd. Ik heb grote bewondering voor het geduld en de rust waarmee jij mij hebt begeleid. En dat is, voor de mensen die mij kennen, geen sinecure. Ik ben me van jouw gave nog meer bewust geworden toen ik later zelf AIO's ging begeleiden.

Weledelgeleerde Dekker, beste Peter, de stille kracht achter menige promotie en wetenschappelijk artikel. Je hebt me altijd enorm goed geholpen bij allerlei ingewikkelde data-analyses. Ik ben blij dat ik je een beetje mee kon nemen bij mijn overstap van Psychologie naar Economie in Amsterdam. Toen ik bij de Universiteit Utrecht ging werken moest ik je daar helaas achterlaten, maar gelukkig weet ik je nog steeds in Amsterdam te vinden!

Hooggeleerde Jansen, beste Paul: tien jaar participerende observatie (we deelden immers bijna tien jaar een werkkamer op de Vrije Universiteit) heeft mij de kennis over de competenties van een hoogleraar bijgebracht. Deze heb jij namelijk in ruime mate.

Aan jou heb ik heel veel te danken. Je hebt mij nog tijdens mijn AIO-tijd geselecteerd als UD bij de Economische Faculteit. We hebben vervolgens jarenlang samengewerkt zowel in onderwijs als onderzoek en we hebben diverse publicaties gerealiseerd. Dit ging ook door na mijn overstap van Amsterdam naar Utrecht. Samen met eerst Inge Teltong en daarna Neil Anderson hebben we een boek over Organisatieonderzoeksmethoden geschreven. Momenteel begeleiden we, als respectievelijk promotor en copromotor Matthijs Bal, met Annet de Lange als dagelijks begeleider.

Gezien de positieve ervaringen van de afgelopen zes jaar sinds we niet meer op dezelfde kamer werken, hoop en weet ik dat we ook in de komende jaren met onze samenwerking door zullen gaan. Ik wil ook benadrukken dat we, naast ons harde werken, vooral veel plezier hebben gehad om alle dingen die er in een universiteit en met de mensen die er werken (inclusief onszelf) voorvallen: dit geeft de humor

en relativiteit die nodig zijn om ons werk te doen. Ik geloof dat ik dat van onze samenwerking nog het meest waardeer.

Hooggeleerde Keuning, beste Doede. Ik vind het erg plezierig dat we elkaar na jaren op deze wijze weer ontmoeten. Jij was tijdens mijn tijd aan de VU voorzitter van de vakgroep Bedrijfskunde waar ik een paar jaar secretaris van mocht zijn. We hebben ook samengewerkt aan een project in Eindhoven waar ik, naast een leerzame (en een verrijkende!) tijd, ook een aantal wetenschappelijk publicaties aan te danken heb. Nu ontmoet ik je wederom als decaan van Schouten en Nelissen University. Ik dank je voor vertrouwen en hoop op een vruchtbare samenwerking in onderwijs en onderzoek de komende jaren.

Binnen mijn huidige werkring Usbo dank ik mijn oud-collega Huub Ruël, die een aantal jaren mijn werkkamergenoot is geweest (Ruël, Bondarouk & Van der Velde, 2007), en Ellen van Wijk en Elyse Walter voor de goede samenwerking in het onderwijs.

Buiten Usbo prijs ik mij gelukkig met mijn goede collega's van, momenteel zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Ik noem ze in alfabetische volgorde: Joost Ardts, Peter van den Berg, Carin Bossink, Hetty van Emmerik, Rendel de Jong, Annet de Lange en Janka Stoker.

Ook werk ik graag samen met alle redactieleden van Gedrag en Organisatie, waarin zowel voor mij oude bekenden, als voor mij nieuwe collega's, zitting hebben.

Lieve pap en mam. Jullie hebben Joyce en mij gestimuleerd in ons persoonlijke leven, onze studies en ons werk. Jullie hebben ons ook voorgehouden dat geluk in het persoonlijke leven met andere dingen samenhangt dan in de wetenschap en het werkende leven. Maurits Kruissink, een van mijn paranimfen tijdens mijn promotie, heeft mij eens verteld dat op zijn vraag of jullie nu zeker wel trots waren, jullie antwoorden dat jullie dat destijds 27 jaar geleden al waren. Met andere

woorden: deze prestatie heeft daar geen invloed op. Dank voor wat jullie allemaal voor ons hebben gedaan en nog steeds doen.

Ik ben ook dankbaar dat ik zoveel goede vrienden en vriendinnen heb die ik oorspronkelijk ken vanuit Beuningen, Nijmegen, Leiden, Amsterdam en Utrecht: Jullie zijn helaas, maar juist ook gelukkig, met teveel om individueel op te noemen. Dat geldt ook voor mijn andere familieleden, neefjes en nichtjes, vrienden en kennissen uit de buurt, van school en van werk. Ik waardeer het zeer dat jullie hier vandaag zijn.

Lieve Arno, over diversiteit gesproken: Onze vrienden vonden dat wij zeer van elkaar verschilden. Of het verschil waar is, weten alleen wij. Als het verschil ook relevant is, leveren wij al meer dan twintig jaar empirisch bewijs.

Lieve Hannah, Julia en Noud. Door jullie geboorten in achtereenvolgens 2000, 2001 en 2003 begrijp ik nog beter wat mijn ouders bedoelden. Ik ben trots op jullie.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Bal, M.P., Lange, A.H., de, Jansen, P.G.W. & Velde, E.G., van der (2007). A meta-analysis of aging, tenure, the psychological contract and work-related outcomes *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers. Theory and Practice*. Essex, England: FT Prentice Hall.
- Bell, E.L.J.E. & Nkomo, S.M. (2001). *Our separate ways: black and white women and the struggle for professional identity*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Berg, P.T. van den & Velde, E.G., van der (2005). Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 111-129.
- Bossink, C., Velde, E.G., van der, Jansen, P.G.W. & Jong, R.D., de (2007). The moderating influence of partner role salience on the effect of employee and partner career characteristics on employee's international relocation willingness. (*submitted*).
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G. & Neale, M.A. (1998). Being different, yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-780.
- Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Emmerik, H., van, Velde, E.G., van der & Siegers, J. (1999). Met de VUT of nog een nieuwe baan? Determinanten van twee typen voorgenomen vertrek bij oudere mannelijke en vrouwelijke medewerkers. *Gedrag en Organisatie*, 12, 133-141.
- Eagly, A.H., Johannessen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.

- Feij, J.A., Velde, E.G., van der, Taris, R. & Taris, A.W. (1999). The development of person-vocation fit: A longitudinal study among young employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 12-25.
- Greenhaus, J.H. Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. (2000). *Career management*. (3rd Ed.). FortWorth, Texas: The Dryden Press.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesion and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Harrison, D.A. Price, K.H. & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Homan, A. (2006). *Harvesting the Value in Diversity*. (Dissertation, Universiteit van Amsterdam).
- Jackson, S.E., Brett, J.F., Sessa, V.I., Cooper, D.M., Julin, J.A. & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: interpersonal dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
- Jansen, P.G.W., Velde, E.G. van der & Telting, I. (2001). The effectiveness of Human Resource practices on advancing men and women's ranks. *Journal of Management Development*, 20, 318-330.
- Jayne, M.E.A. & Dipboye, R.L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organisations. *Human Resource Management*, 43, 409-424.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1994). *Managing the Mosaic*. London: IPD.
- Knouse, S.B. & Dansby, M.R. (1999). Percentage of work-group diversity and work-group effectiveness. *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 133, 486-495.

- Liff, S. & Wajcman, J. (1996). "Sameness" and "difference" revisited: which way forward to equal opportunities initiatives? *Journal of Management Studies*, 33, 79-94.
- Mansfeld, P.K., Koch, P.B., Henderson, J., Vicary, J.R., Cohn, M. & Young, E.W. (1991). The job climate for women in traditionally male blue-collar occupations. *Sex Roles*, 25, 63-79.
- Nyman, L. (1994). The identification of birth order personality attributes. *The Journal of Psychology*, 129, 51-59.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Reynolds, G., Nicholls, P. & Alferoff, C. (2001). Disabled people, (re)training and employment: a qualitative exploration of exclusion. In: M. Noon & E. Ogbonna (Eds). *Equality, diversity and disadvantage in employment* (pp.172-189). Basingstoke: Palgrave.
- Ruel, H.J.M., Bondarouk, T.V. & Velde, E.G., van der (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. *Employee Relations*, 29.
- Shaw, J.B. & Barrett-Power, E. (1998). The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51, 1307-1325.
- Stoker, J.I. & Velde, E.G. van der (2007). Gender and Leadership: factors changing managerial stereotypes. (*Sex Roles, resubmitted*).
- Sulloway, F.J. (1995). Birth order and evolutionary psychology: a meta-analytic overview. *Psychological Enquiry*, 6, 75-80.
- Taris, A.W., Velde, E.G., van der, Feij, J.A. & Gastel, J.H.M., van (1992). Young adults in their first job: The role of organizational factors in determining job satisfaction and turnover. *International Journal of Youth and Adolescence*, 4, 51-71.
- Taris, A.W., Velde, E.G., van der & Feij, J.A. (1995). Career progression of young adults: A longitudinal study on the effects of personality. *Studia Psychologica*, 10, 35-51.

- Thijssen, J.G.L. & Velde, M.E.G., van der (2003). Ouderenbeleid in een veranderend perspectief. In P. Ester, R. Muffels & J. Schippers (Red.), *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussum: Coutinho.
- Velde, E.G., van der, Ardts, J.C.A. & Jansen, P.G.W. (2005). The longitudinal Effect of Information Seeking on Socialisation in Three Organisations: Filling the research gaps. *Canadian Journal of Career Development*, 4, 2, 32-42.
- Velde, E.G., van der, Berg, P.T. van den (2003). Managing Functional Flexibility in a Passenger Transport Firm. *Human Resource Management Journal*, 13, (4), 45-55.
- Velde, E.G., van der, Bossink, C.J.H. & Jansen, P.G.W. (2003). Gender differences in the influence of professional tenure on work attitudes. *Sex Roles*, 49, 153-162.
- Velde, E.G., van der, Bossink, C.J.H. & Jansen, P.G.W. (2003). Een baan in het buitenland? Aanbevelingen voor Personeelsbeleid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 82, 44-47.
- Velde, E.G., van der, Bossink, C.J.H. & Jansen, P.G.W. (2005). Gender differences in the determinants of the willingness to accept an international assignment. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 81-103.
- Velde, E.G., van der, Emmerik, H., van & Jong, F., de. (1996). *Leidinggeven in deeltijd*. Een onderzoek in opdracht van de emancipatiecommissie van de Vrije Universiteit Amsterdam.
- Velde, E.G., van der & Feij, J.A. (1995). Change of work characteristics and work outcomes as a result of a voluntary and involuntary job change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 273-290.
- Velde, E.G., van der, Feij, J.A. & Emmerik, H., van (1998). Change of work values and norms among dutch young adults: Ageing or societal trends? *International Journal of Behavioral Development*, 22, 55-76.
- Velde, E.G., van der, Feij, J.A. & Taris, A.W. (1995). Stability and change of person characteristics among young adults: The effect of the transition from school to work. *Personality and Individual Differences*, 18, 89-99.

- Velde, E.G., van der, Jansen, P.G.W. & Bossink, C.J.H. (2007). The influence of an employee's and their partners career orientation, family stage and gender of the employee on the value of expatriate arrangements: the importance of the couple for HRM. (*submitted*).
- Velde, E.G., van der, Jansen, P.G.W. & Vinkenburg, C.J. (1999). Managerial Activities among Top and Middle Managers: Self versus Others' Perceptions. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 2, 161-174.
- Velde, E.G., van der, Leisink, P., Thijssen, J., Vries, H., de & Walter, E. (2004). Manager bemoeit zich niet met vervroegd uittreden. *Gids voor Personeelsmanagement*, 83, (11), 28-31.
- Vries, S., de, Ven, C., van de, Nuyens, M., Stark, K. Schie, J., van & Sloten, G.C., van. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Amsterdam: PlantijnCasparie.

- ⁱ Een vorm van discriminatie die een stap verder gaat is “*institutionele*” discriminatie. Met deze term wordt bepaalde processen en praktijken in organisaties bedoeld die fundamenteel discriminatoir zijn. Soms zijn mensen het zich niet eens bewust. Deze institutionele discriminatieprocessen worden versterkt door bestaande organisatiestructuren en culturen, die vaak al langere tijd bestaan. Concrete voorbeelden van institutionele discriminatieprocessen in HRM zijn: de mond-op-mond wervingsmethode van nieuwe medewerkers, kledingvoorschriften die mensen ervan weerhouden hun geloof uit te oefenen, vooroordelen over trainingscapaciteiten, maar ook subtielere processen, zoals humor en grappen en grollen, waardoor mensen uit bepaalde sociale groepen zich onwelkom voelen. Het vergt een meer fundamentele aanpak om deze processen te veranderen, omdat het in stand wordt gehouden door zittende mensen die het zelf hebben gecreëerd en geprofiteerd.
- ⁱⁱ Management of Diversity verschilt van doelgroepenbeleid in de zin dat het uitgaat van het onderliggende probleem, in plaats van de doelgroep zelf. Diversiteit is daarmee breder (“*inclusive*”).
- ⁱⁱⁱ Enkele succesfactoren voor diversity-beleid zijn: het beleid expliciet benoemen, het verband met het primaire proces van de organisatie leggen, periodiek aandacht schenken door concrete resultaten te tonen, bewustworden, lange termijn denken, diversiteit integraal in alle HRM-onderdelen plaatsgeven, voldoende middelen (tijd en geld) ter beschikking stellen, diversity uitdragen vanuit de top, een breed samengestelde stuurgroep diversiteit instellen, monitoren en op basis daarvan aanpassen (De Vries, et al., 2005).
- ^{iv} Katja Schuurman.
- ^v Pelled, Eisenhardt & Xin (1999) tonen aan dat er een complex verband bestaat tussen groeps-diversiteit en groepsfunctioneren, afhankelijk van de soort diversiteit, zoals achtergrond en leeftijd.

-
- ^{vi} Overigens wijzen zij erop dat het niet gender en kleur is, maar met name sociale klasse die bijvoorbeeld de kansen op een carrière bepaalt. Anderzijds zijn er mensen die menen dat dit juist een voordeel op kan leveren, in de vorm van “*tokenisme*”.
- ^{vii} Bij het onderzoeken van verschillen tussen deze verschillende groepen mensen wordt gecontroleerd voor de invloed van relevante andere kenmerken, maar het voert voor deze rede te ver om hierop uitgebreid in te gaan. De informatie is te lezen in de artikelen waarnaar wordt verwezen en is verkrijgbaar bij de auteur.
- ^{viii} Uit ons onderzoek blijkt ook dat mannen en vrouwen in hogere functies niet verschillen in organisatie commitment, job involvement en career salience, wanneer wordt gecontroleerd voor een aantal relevante achtergrondkenmerken, zoals leeftijd en de aanwezigheid van kinderen.
- ^{ix} Hier lijkt het stereotype beeld overigens wel realiteit: Bij mannen draait het in het algemeen om het geld, en bij vrouwen om het gevoel?