



Symposium Leiderschap en Diversiteit

14 mei 2004

Congresverslag

Samenstelling congresverslag:

Pauline Swart
Sylvia van de Bunt-Kokhuis
HRM Lectoraat Haagse Hogeschool/THRijswijk

Inhoudsopgave

<i>Inhoudsopgave</i>	2
<i>Inleiding</i>	3
<i>Programma overzicht</i>	4
<i>Introductie symposium Leiderschap & Diversiteit</i>	5
<i>Samenvattingen van de lezingen</i>	8
<i>Werkgroep 1 Leadership in the Arabic World</i>	12
<i>Werkgroep 2 “Leiderschap, gender en etniciteit”</i>	15
<i>Werkgroep 3 Leadership and Cultural Dynamics</i>	18
<i>Werkgroep 4 Leiderschap in internationaal en regionaal perspectief</i>	20
<i>Vragen aan de sprekers en afsluitend Forum</i>	23
<i>Extra leesmateriaal ter illustratie op het onderwerp Leiderschap en Diversiteit</i>	24
<i>Verder lezen over Leiderschap en Diversiteit</i>	42
<i>Lijst met deelnemers</i>	46

Inleiding

Op vrijdag 14 mei 2004 heeft de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk een internationaal symposium over *'Leiderschap en Diversiteit'* georganiseerd. Het symposium ging over de dynamiek van gender, nationale cultuur en etniciteit in moderne organisaties. Door de diversiteit van medewerkers, klanten en afzetmarkten worden nieuwe eisen gesteld aan de leidinggevende en is de bedrijfscultuur blijvend veranderd. Veel bedrijfsactiviteiten strekken zich uit tot buiten de landsgrenzen. Leidinggeven in of in samenwerking met bijvoorbeeld vestigingen in Zuid-Amerika of Aziatische landen vergt een andere leiderschapsstijl. Kennis van elkaars achtergronden, ofwel transcultureel inzicht, is nodig om optimaal te kunnen samenwerken. Internationaal gerenommeerde sprekers zijn ingegaan op:

- *leiderschap in de Arabische wereld.*
- *leiderschap, gender en etniciteit.*
- *leiderschap en culturele dynamiek in organisaties.*
- *leiderschap en nationaliteit.*

Na de inleidingen van de gastsprekers werd in vier werkgroepen over deze thema's verder met de gastsprekers van gedachten gewisseld. Het symposium werd afgesloten met een gezamenlijke forumdiscussie en een borrel. Dit verslag is tevens het startsein voor verdere studie over het thema leiderschap en diversiteit binnen het HRM lectoraat. De leden van de HRM Kenniskring gaan verder onderzoek doen en hun kennis over dit thema overdragen in de dagelijkse onderwijspraktijk aan de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk. Studenten die hebben deelgenomen aan het symposium treffen in dit verslag bronnen en literatuurtips aan voor verdere studie en onderzoek. Voorafgaand aan het verslag treft u aan de inleidende speech van Dr Sylvia van de Bunt-Kokhuis, dagvoorzitter van het symposium. Aan het einde van het symposium werden de gastsprekers bedankt en in de bloemetjes gezet. Op deze plaats willen we iedereen die op een andere manier heeft bijgedragen aan het succes van het symposium hartelijk bedanken. Allereerst de rapporteurs Karin Potting, Gerard de Koning, David Harry, Erik Warta, Marike Abels, Ellen Molenaar, Anouk Heida en Z. Yilmaz en de moderators van de werkgroepen Barbara van Oosterwijck en Jon Deelen van de Dienst Commerciële Zaken hebben er voor gezorgd dat de logistiek die middag perfect was geregeld. In de weken voorafgaand aan het symposium hebben Ruben Kofman en Richelle van den Dungen Gronovius van de Dienst Communicatie meegewerkt aan het instellingsbreed bekendmaken van dit evenement. Tenslotte dank aan Esther van Gelder voor het verzorgen van de opmaak van de teksten.

Programma overzicht

Programma overzicht Symposium Leiderschap en Diversiteit			
		SPREKER	LOKATIE
13.30 uur	Ontvangst met koffie en thee		Atrium
14.00 uur	Opening door de voorzitter	Mevrouw Dr Sylvia van de Bunt-Kokhuis	Aula
14.10 uur	Leadership in the Arab World	Prof. Dr David Weir	
14.30 uur	Leiderschap, gender en etniciteit	Mevrouw Joan Ferrier	
14.50 uur	Leadership and cultural dynamics	Prof. Dr Trevor Corner	
15.10 uur	Gelegenheid tot vragenstellen	o.l.v. de voorzitter	
15.20 uur	Afsluiting: Leiderschap in internationaal en regionaal perspectief	Dr Hans Veldman	
15.30 uur	Theepauze en aansluitend werkgroepen		Zalen ST 1.22, 1.24, 1.26 en 1.28
16.45 uur	Plenaire forumdiscussie	o.l.v. de voorzitter	Aula
17.15 uur	Afsluiting		
17.15-17.45 uur	Borrel en gelegenheid tot napraten		Dok Café op begane grond

Introductie symposium Leiderschap & Diversiteit

Ladies and gentlemen, dames en heren,

Vanaf deze plaats wil ik graag iedereen welkom heten voor het symposium over Leiderschap en Diversiteit. Hoewel een groot deel van het symposium in het Nederlands zal plaatsvinden, zal ik, voor de buitenlandse gasten in ons midden, mijn openingswoord in het Engels geven.

First of all I would like to give a warm welcome to our guest speakers of this afternoon, Mrs. Joan Ferrier, Prof. David Weir and Prof. Trevor Corner. And I would like to introduce to you my colleague in the HRM Lectoraat and speaker today Dr Hans Veldman. I am glad that so many participants are keen to learn about the new HRM perspectives that will be presented this afternoon.

What makes a good leader? What is it that makes your boss a good boss? We can learn a lot from the magic of leadership if we look at the schools of small fishes in the oceans. These fishes are so small that they cannot live independently. One single small fish is the leader and is swimming in front of thousand of others. If he turns to the left, all the others also go to the left direction. If he goes to the right, all the others also go to the right. To be able to form a school, each small fish has a kind of biological chip build in. If all the fishes are swimming in one direction, the school is formed. That one little fish in the front makes the difference for all the others following him.

Nowadays, organizations are interested in strong and at the same time spiritual leadership. Their leader should be able to steer the company in the right direction and also motivate its employees in bad economic weather. The leader's focus should be on structure, culture and vision on the company. Working with professionals means that the leader has to find the right balance between governance and self governance, long- and short term strategy. The dynamics of culture, ethnicity, gender or nationality highly influence the leadership strategy and realization of company goals.

Leadership requires a value driven attitude. Leaders are the personification of the corporate culture, by defining the corporate mission in the annual report, by giving a lively speech at New Year or during a company pick-nick. The successful leader of the United Nations Kofi Annan is admired by his internal staff members and by people worldwide. His successful leadership style is a mixture of practical intelligence, personal interest in people, and in-depth knowledge of the UN dossiers. His transcultural experience in different countries, organizations and ethnic groups gave him the social skills to understand the needs of various interest groups and to reconcile with cultural dilemma's.

Leadership in the Arab world

In countries such as Yemen, Kuwait and the Emirates leadership of companies may differ from the way it is organised in Europe to which we are familiar. The style of decision-making in Arab organisations is consultative, open and wide-ranging, according to Professor Weir, and based on concepts like “Diwaniah” or “Majlis”. At the same time the employees give the ultimate responsibility to the senior level. The Islam is a major factor in Arab organisations and influences e.g. the financial management of the organisation, the legal system etc. Recently a Pakistan-Indian student Union was founded at the Haagse Hogeschool MashriQ to encourage the dialogue with other cultures and religions. The students show how the Islam affects their daily work and is based on reconciliation and mutual understanding.

Leadership, gender and ethnicity

In The Netherlands, the number of female leaders is remarkably low. Thus, for example, the number of female school directors at primary schools is less than 10%, though the majority of school teachers are female. Similar tendencies can be observed in the health care sector and other public services. The number of Dutch female professors is about 6% of the total population and, on an international ranking list the Netherlands can be compared with an African country like Zimbabwe. Modern leaders should be aware of the often hidden in -and exclusion mechanisms related to diversity in gender, age, religion, ethnicity, and so on. The corporate culture should give way to ask questions such as: how do we handle these issues, do we care and how can problems related to social exclusion be solved by training? It is not about `we` and `them` but about the whole organization and its dynamics, looking at the potentials of people.

Leadership and cultural dynamics

The 10th of May the European Union is enlarged to 25 Member States in total. New cultures and nationalities joined the Union. What do we know about the Eastern European leaders and how can they accommodate to the fast transition into a wider Europe? What is the profile of the European leader in 2010 and what is the impact for today's leadership training? How do leaders reward their employees? In a Northwest European company the leader may look at, and reward, individual accomplishments. However, in a country such as Hungary, if you single out one person in a group and give him praise and a bonus, he may feel embarrassed towards his colleagues. To him, it will not feel right that he is the only one receiving praise. You may need to focus on the entire group and find a way to give an incentive to them all. Collective decision making and group harmony are core elements to focus on. In South African organizations similar group oriented goals can be found. The concept `ubuntu` stands for group identity. The group is the leading principle in decision making, performance and reward systems. Contrary to how we feel in our money-oriented society, rewards in group oriented cultures need not always be a financial bonus, but may appeal to social responsibility and group pride.

Recognition, appreciation and support are very important incentives. And here is a mirror with western organizations where professionals, if you look in-depth where their real motivation comes from, they also are more triggered by recognition than financial rewards.

Leadership and Nationality

A final contribution is about Leadership and Nationality with reference to regional area of the Haagse Hogeschool, the Haaglanden. In the Haaglanden a diversity of companies and services industry can be found. Increasingly these organizations have international and cross continental links. What do we know about the leaders of today in de Haaglanden and are they prepared for the future? Hans Veldman will discuss the challenges for Haagse leaders of international companies.

Dr Sylvia van de Bunt-Kokhuis

Lector HRM and chairperson of the symposium



Samenvattingen van de lezingen

Lezing 1 Leadership in the Arab World

Door: Prof. David Weir

Prof. David Weir is hoogleraar Intercultureel Management op the European School of Business, CERAM in Nice.

Cultuurverschillen zijn overal aanwezig, niet alleen tussen de Westerse en Arabische wereld, maar evengoed tussen Schotland en Engeland als tussen Leeuwarden en Maastricht. Onze kijk op de arabische wereld wordt geleid door een aantal misvattingen. Deze misvattingen zijn meestal negatief en onjuist gesteld. De arabische wereld heeft de laatste decennia vele veranderingen ondergaan en ook op het gebied van de architectuur gebeuren grootse dingen (Dubai).

Management onderkent een aantal stijlen (Westers, Aziatisch, Europees en Arabisch). Echter 80% van de boeken die op dit gebied verschijnen zijn gericht op de westerse (Engels-Amerikaanse) cultuur. Azië heeft aan de literatuur bijgedragen door de opkomst van allerlei kwaliteitstechnieken. De Europese cultuur is tegenwoordig nog erg gericht op het Amerikaans-Engelse model.

De Arabische wereld (bijna de aardbol omvattend) kent de volgende praktische zaken:

word-of-mouth Je houdt je altijd aan je woord. Een arabier en zijn netwerk zijn slechts eenmaal te bedriegen. Let op met wie je zaken doet. Familiebanden zijn belangrijk en contact maken kost veel tijd, doordat er vele lokale partners zijn. Familiebedrijven en hun handel zijn goed voor 75% van alle handel in de wereld.

Wasta Kernbegrippen hier zijn connecties, invloed, macht, intermediairs, status en reputatie. Westerse managers zien *Wasta* vaak als een inefficiënte manier van met elkaar omgaan. Het wordt in het Westen dan ook vaak vertaald met het woord: corruptie.

Diwan Netwerken, besluiten nemen

Karakteristieken van de Islam:

Het is een universele godsdienst met één miljard mensen. Het is niet zozeer een dogmatisch geloof maar het is meer een manier van leven. Een geloof dat ook een gedrag voorschrijft voor alle Islamieten.

Lezing 2 Leiderschap, gender en etniciteit

Door: Joan Ferrier

Mevrouw Joan Ferrier is directrice van het bureau E-Quality in Den Haag. E-Quality is een onafhankelijk kennis- en expertisecentrum op het gebied van gender en etniciteit, met nadruk op de vrouwenemancipatie in de multiculturele samenleving.

We leven in een kleinere wereld, mede door het internet, door de ontwikkeling van het transportnetwerk en door samenwerkingsverbanden tussen landen. Leiders moeten met de veranderende situatie kunnen omgaan. Niet alleen politici maar ook beleidsmakers en werknemers op de werkvloer. Er is nog geen daadwerkelijk beleid op dit punt en kernschetsend is dan ook dat een land als Suriname op dit gebied voorloopt op Nederland.

In onze maatschappij kennen we al veel verschillen (M/V, klasse, religie, gebied) en de stelling is dat dit alsmat meer zal worden. Het is van belang verschillen te erkennen en vervolgens naar verbindingen te zoeken. Productiviteit zal toenemen als de diversiteit meer gemanaged gaat worden. Stel vragen in het bedrijf aangaande de samenstelling van de top van het bedrijf : Zijn er alleen blanke mannen in de top? Waarom? - Op wie is de organisatie afgestemd? - Welke denkpatronen horen hierbij? Er moet een beleid gericht op diversiteit worden vastgesteld. Diversiteitsbeleid raakt iedereen in een organisatie dus een integrale aanpak is gewenst. Leidinggeven moet worden aangepast aan de veranderende behoefte in het bedrijf.

Nederland doet het in Europa slecht voor wat betreft vrouwen in de top! Er is een veranderingsproces nodig om dit te verbeteren.

Lezing 3 Leadership and cultural dynamics

Door: Professor Trevor Corner

Professor Trevor Corner is hoogleraar Comparative and Internationale Educatie, Middlesex University London.

De EU zal door de uitbreiding met 10 nieuwe lidstaten (waarvan 8 voormalig communistisch) nieuwe richtingen moeten zoeken op het gebied van diversiteit. In 2000 telde de EU 60 miljoen mensen tussen de 15-25 jaar. Dit zijn de leiders van morgen. Op taalgebied ontstaan nieuwe uitdagingen. Alleen in Engeland kent men al meer dan 100 verschillende talen!

Europese initiatieven die op dit gebied zijn genomen zijn o.a.

- Social inclusion/lifelong learning
- Promoting professional and vocational preparation (Maastricht)
- EU mobility agreement (Bologna)

Verder is er nog veel potentieel aanwezig wat moet worden ontwikkeld - initiatieven op dit gebied zijn:

- Verbeteren toegang tot onderwijs, beroepsonderwijs en hoger onderwijs
- Toename overheidsuitgave op dit gebied
- Meer vrouwen die hieraan deelnemen

Vooraf de Centraal Europese landen hebben begin jaren negentig snelle sociaal, politieke en economische veranderingen ondergaan.

Lezing 4 Leiderschap in internationaal en regionaal perspectief

Door: Dr Hans Veldman

Dr Hans Veldman is docent Amerikanistiek aan de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk en hoofdredacteur van het boek 'Exportmanagement' (Wolters Noordhoff) en auteur van 'Spierballentaal en cowboylaarzen' (George Bush in de context van het Amerikaanse conservatisme).

Eerst werd gesproken over een persoonlijke ervaring m.b.t. zakendoen met Duitsland vanuit Nederland. Daar is het van belang om met mensen op gelijk niveau zaken te doen. Nederland is de vierde belegger in de USA. Kennis van de cultuur is belangrijk bij zakendoen, het gaat om de details in taal en gewoontes.

Nederland is voor meer dan 50% afhankelijk van import/export. In de regio Haaglanden ligt dit iets lager. Groeiregio's zijn Polen en de VS. In de VS kent men geografische verschillen tussen het noorden, zuiden en de westkust. Polen kent in tegenstelling tot de VS een veel grotere afstand tussen management en de werkvloer.

De lezing werd afgesloten met een korte anekdote over het op de markt brengen van een product op een nieuwe afzetmarkt. De boodschap hiervan was dat het binnen de marketingwereld essentieel is om de culturele gewoontes en waarden grondig te kennen voordat een passende en pakkende reclamecampagne op poten gezet kan worden.

Na de lezingen van de sprekers kon elke deelnemer één van de vier werkgroepen bijwonen.

In de werkgroepen werd verder ingegaan op de thema's die in de lezingen ter sprake waren gekomen.

Interessant te noemen is dat mensen uit alle lagen van de bevolking aan de werkgroepen deelnamen; mannen, vrouwen, studenten, docenten, mensen uit het bedrijfsleven en mensen met verschillende culturele achtergronden. Diversiteit speelde hier dus een grote rol.

Werkgroep 1 Leadership in the Arabic World

Door: Prof. Dr David Weir

De drie stellingen waar onder meer over gediscussieerd is, zijn:

- 1) Where is the Western Model clearly better than the Arab Model and vice versa?
- 2) Will the Arab Model be sustainable in the global economy?
- 3) What is so hard for Western Managers to accept about the way that Arab managers do business?

Voordat er werd begonnen met het beantwoorden van deze stellingen, werd er gevraagd hoe David Weir zo geïnteresseerd is geraakt in de Arabische wereld en de manier van leidinggeven/managen die daar wordt toegepast?".

Zijn interesse werd opgewekt door de vele Arabische studenten die Western management kwamen studeren bij hem. Hij zei vele boeken te hebben gelezen, waarin veel geschreven werd over manieren van managen in Amerika, Europa en Japan. Slechts één keer kwam hij informatie tegen over management in Arabische landen. Dit was daarentegen een voetnoot op een pagina van een boek dat uitleg gaf over hoe een bedrijf zich het beste tegen Arabische invloeden kan beschermen. Dit gebrek aan informatie over de Arabische manier van management was voor David Weir een grote drijfveer om verder onderzoek te doen naar het onderwerp.

Voor het antwoord op de vraag hoe de joodse en christelijke Arabieren kijken naar de moslims in de Arabische landen, werd naar een tweetal boeken verwezen van de schrijver Amin Maalouf:

“On Identity”

“Leo the African”.

Na deze korte inleiding werd verder gegaan met de eerste stelling:

1. Where is the Western Model clearly better than the Arab Model and vice versa?

Nederland is een verzorgingsstaat met een goed ontwikkelde sociale zekerheid. Op dat gebied is het Arabische model aanzienlijk anders. *Slechter* wil D. Weir het niet noemen. De overheid zorgt niet voor de minder welvarenden door middel van een uitkering, zoals wij dat in het Westen kennen. Daar wordt als plicht naar de samenleving en naar Allah ,*zakaat*, te vergelijken met aalmoezen geven, uitgedeeld door de rijkere. Als we dat dan vergelijken met een land als Peru, waar rijke mensen een elektrisch hek om het huis hebben als bescherming tegen de armen, kan men zich afvragen of de Arabische wereld relatief gezien echt zo achtergesteld is. Toch valt niet te ontkennen dat de zorg minder goed verdeeld is dan in de Westerse wereld. Je moet geld hebben wil je behandeld worden door een arts of een ziekenhuis kunnen betreden.

Qua informatieverstrekking gaf David Weir de Arabische wereld een groot pluspunt. Zo zou de Arabische wereld wel degelijk zeer geactualiseerd zijn. Als men een krant openslaat in deze landen dan valt te zien dat de kranten meer informatie bevatten over allerlei onderwerpen dan in welk Westers land dan ook, zoals bijvoorbeeld "The Times" in Engeland. De Arabische landen zouden uiterst geïnteresseerd zijn in de Westerse landen op het gebied van educatie en zorg.

2. Will the Arab Model be sustainable in the global economy?

Professor David Weir gaf het Islamitisch bankieren als voorbeeld. De Islamitische bank is het snelst groeiende banksysteem in de hele wereld. In de Arabische wereld wordt geen rente geïnd. De Arabische banken leven niet van rente, zoals wel het geval is in andere landen. Hierdoor wordt een bepaalde onafhankelijkheid gecreëerd. Als de wereldeconomie in elkaar zou storten, zou de Arabische economie hier niet of nauwelijks last van krijgen. In de Arabische landen is er geen noodzaak naar kapitalisme, wat vaak de oorzaak is van economische instabiliteit.

Vervolgens werd er een vraag gesteld omtrent de politieke verhoudingen tussen het Westen en het Midden-Oosten. Waarom falen vele onderhandelingen? Volgens David Weir plaatsen de Westerse landen de Arabische landen in een hokje en is men slechts uit op de oliereservaten. Hier hebben de Arabische landen genoeg van. Vele samenwerkingen tussen de Arabische landen en het Westen gingen hierdoor niet verder. Ook werd genoemd dat het besluitvormingsproces vaak roet in het eten gooit. In de Westerse wereld moet er snel een oplossing komen voor een probleem dat speelt, in tegendeel tot de Arabische landen. Daar is het besluitvormingsproces aanzienlijk langer. Er wordt vooral gedacht aan de gevolgen die de oplossing met zich meebrengt.

Tevens meldde David Weir dat in de Europese Unie de lidstaten hun macht proberen te vergroten ten opzichte van andere landen. Zo ook de Arabische wereld. Slechts als aan *hun* opgestelde regels wordt voldaan, kan er toetreden worden.

Maar zijn die regels wel het beste en zijn toetredende landen zich wel volledig bewust waaraan ze beginnen? Komen de culturen van de landen die toetreden niet in het geding?

3. What is so hard for Western Managers to accept about the way that Arab managers do business?

Zoals aangegeven in de bovenstaande tekst denken Arabische managers langer na voordat ze een besluit nemen. De Arabische bevolking raadpleegt ook anderen, zoals familie, vrienden en connecties, bij het nemen van de juiste beslissingen. Een Arabische manager zal dan ook gerust zeggen:

„it's not the time to make a decision now, because we don't know enough“. En wat is erger: Snel een onjuiste beslissing nemen, of een keer geen beslissing nemen?

Er kon niet verder ingegaan worden op dit punt in verband met de tijd.



Werkgroep 2 “Leiderschap, gender en etniciteit”

Door: Mevrouw Joan Ferrier

De drie stellingen waar onder meer over gediscussieerd is, zijn:

- 1) “Diversiteitbeleid gaat niet over anderen, maar over ons allemaal”
- 2) “Diversiteitbeleid moet worden verankerd in alle lagen van de organisatie”
- 3) “Je moet organisaties zo inrichten dat ook de top toegankelijk is voor zowel vrouwen als mannen met diverse achtergronden”

1. Diversiteitbeleid gaat niet over anderen, maar over ons allemaal

Vaak is het zo dat de makers van een diversiteitbeleid de onderlinge verbanden tussen groepen in organisaties niet herkennen en daardoor ook niet effectief een beleid in kunnen zetten. Deze dwarsverbanden tussen groepen spelen een zeer grote rol. Het uitsluiten van groepen komt vaker voor dan gedacht wordt.

Tijdens deze workshop was er een duidelijke discussie gaande over het diversiteitbeleid op de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk. In de “top” van de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk zitten veel vrouwen en mannen met verschillende culturele achtergronden. Echter blijkt dat in de tussenlagen (docenten, vakgroepcoördinatoren etc.) het diversiteitbeleid nog behoorlijk wat aanpassingen nodig heeft. Volgens een docente communicatie wordt er niet actief aan deze gegevens gewerkt. Bedrijven en dus ook de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk moeten volgens haar zelf verantwoordelijkheid gaan nemen op het gebied van diversiteit. Startpunt hierbij is de eigen cultuur van het beleid. Vanuit dit startpunt moet geanalyseerd worden waarom het beleid is zoals het is. Zijn de beleidsmakers bijvoorbeeld vaker mannen, niet-allochtoon en wat ouder? Tevens is het van belang dat een diversiteitbeleid niet alleen bestaat uit een mooi geschreven plan, maar dat er werkelijk praktisch aan gewerkt wordt. Hierbij zijn inspirerende leiders een noodzaak!

Inspirerende leiders zijn noodzaak, omdat het gaat om de werknemers die “getriggered” moeten worden. Dit heeft te maken met charismatische personen/leiders die voor het personeel “die ene vis in de zee” zijn, die ze graag willen volgen. Men moet in een organisatie echter niet wachten op die leider. Er zijn meer factoren die doeltreffend kunnen inspelen op het beleid, zoals een aantrekkelijke

en veilige omgeving waarin men elkaar respecteert. Het gaat dan ook niet alleen om het personeelsbeleid, maar mensen in een organisatie moeten zelf opstaan en initiatief gaan nemen.

Organisaties moeten er dan ook voor zorgen dat de doelen voor een goed beleid indalen/doorwerken in de gehele organisatie. Het antwoord op de vraag: 'Wat is de motivatie van het individu om hieraan mee te werken en wat brengt het op?' is van belang. Anders denken moet hierbij worden toegelaten. Buiten een eigen referentiekader leren denken is een eerste goede stap in de richting van een coherent diversiteitbeleid.

2. Diversiteitbeleid moet worden verankerd in alle lagen van de organisatie

Een diversiteitbeleid binnen een organisatie kan veranderen vanwege een verandering in de doelgroep/klanten. Albert Heijn heeft bijvoorbeeld ook zijn productbeleid/diversiteitbeleid aan moeten passen om de potentiële (multiculturele) klanten binnen te houden/krijgen.

Bedrijven moeten zich meer bewust gaan worden van de processen binnen een organisatie die de ene groep uitsluiten en de andere groep niet. Vaak ontstaat er een kuddegedrag in een organisatie; "Ben jij ook een man, wit, en tussen de 30-50 jaar, dan pas je bij ons!" Dit is vrij stigmatiserend, maar helaas wel vaak de realiteit. Veiligheid staat bij het maken van een keuze te vaak voorop.

Over de vraag of er misschien vanuit de overheid diversiteitbeleid opgedwongen moet worden om mensen en organisaties hiervan bewust te maken werd hevig gediscussieerd. Een kleuterschool heeft bijvoorbeeld vaker "juffen" dan "meesters", wat volgens een aantal deelnemers als niet-positief gezien wordt, omdat kinderen van niet-Nederlandse afkomst, vaak meer moeite hebben om naar een vrouw te luisteren.

3. Je moet organisaties zo inrichten dat ook de top toegankelijk is voor zowel vrouwen als mannen met diverse achtergronden

Volgens Joan Ferrier is het in Nederland niet goed gesteld met het aantal vrouwen dat aan de top werkt. Hoe kan het toch zijn dat in ons geciviliseerde, goed ontwikkelde land de vrouwenemancipatie overeen komt met een ontwikkelingsland als Zimbabwe?!

Bij het aftasten van een nieuwe omgeving zoekt men vaak naar een gevoel van 'ons kent ons' ofwel het bekende "glazen plafond". Stimulatie vanuit de overheid zou ervoor kunnen zorgen dat men bewust wordt van verandering in diversiteitbeleid. De terugkerende vraag tijdens deze stelling is; "Waarom zou men willen veranderen"? Het is zo toch veilig en dus goed?!

Hoe krijgen organisaties meer vrouwen binnen? Willen vrouwen überhaupt wel in leidinggevende posities zitten? Dit heeft sterk te maken met de cultuur waar een vrouw in opgroeit. Eigen beeldvorming vanuit de familie, opvoeding en cultuur van afkomst zijn zaken die er toe leiden of een vrouw zich een leider kan voelen.

Het blijkt dat in de Scandinavische landen kinderopvang veel beter is georganiseerd waardoor vrouwen ook de kans kunnen aangrijpen om verder te komen. De kinderopvang is minder kostbaar en vaak zitten de schoolgaande kinderen van 9 tot 16.00 op school, zodat moeders tussen de middag hun kinderen niet op hoeven te halen.

Toch blijkt uit onderzoek dat de Nederlandse vrouwen hun kinderen liever zelf op willen voeden en het kind dus liever zo lang mogelijk bij zich willen houden i.p.v. naar opvang willen brengen.

Als afsluiting meldt Joan Ferrier dat organisaties goed in de gaten moeten houden dat vrouwen anders zijn dan mannen. De "Bitch naar de top" (zoals dit vaak gezien wordt) wordt vaak niet gesteund in haar beslissingen en daar moeten bedrijven op in leren spelen.

Werkgroep 3 Leadership and Cultural Dynamics

Door: Prof. Dr Trevor Corner

De drie stellingen waar onder meer over gediscussieerd is, zijn:

- 1) Wat zal het essentiële karakter zijn van 'modern Europees leiderschap' in 2010? Welk soort leiderschap?
- 2) Welke taal zou de Europese taal moeten worden, en waarom dienen leiders daar rekening mee te houden?
- 3) Wat zou het belangrijkste Europese recht moeten zijn in een Europa met cultuurverschillen?

1. Wat zal het essentiële karakter zijn van 'modern Europees leiderschap' in 2010? Welk soort leiderschap?

Het is van belang om je te verdiepen in de verschillende culturen binnen Europa. Daarnaast zouden de opleidingen meer naar één standpunt gebracht moeten worden. Waar richt het leiderschap zich op? Shareholders, stakeholders, community? Verschillende leiderschapsstijlen geven zowel kansen als bedreigingen. De discussie richt zich op de kansen voor vrouwen als leider, in het bijzonder de randvoorwaarden, verschillen binnen Europa (ook in de wetgeving) en vrouwen op leidinggevende posities (hoeft niet binnen een organisatie te zijn).

2. Welke taal zou de Europese taal moeten worden, en waarom dienen leiders daar rekening mee te houden?

Waarom wordt er geen één wereldtaal gedefinieerd? Is het van belang voor de eenwording van Europa om eenzelfde taal te hebben of worden daardoor individuele cultuurwaarden aangetast? Is het van belang dat leiders een wereldtaal spreken of is het belangrijker dat zij de taal van hun medewerkers spreken?

3. Wat zou het belangrijkste Europese recht moeten zijn in een Europa met cultuurverschillen?

Kan men een recht kiezen of heeft men rechten? Een eventuele keuze is sterk afhankelijk van de situatie. Een recht kan men niet kiezen. Men kan wel kiezen of men gebruik wil maken van een recht, zoals bijvoorbeeld stemrecht. Zelfs binnen de EU zijn er verschillen in rechten die men heeft. Bijvoorbeeld mensen uit de 'nieuwe' EU landen mogen zich de eerste zeven jaar niet vrij vestigen binnen de 'oude' EU landen.

Werkgroep 4 Leiderschap in internationaal en regionaal perspectief

Door: Dr Hans Veldman

De stellingen waar onder meer over gediscussieerd is, zijn:

- 1) Welk type leidinggevende past het beste bij het internationaliseringsbeleid van de ondernemingen in de regio Haaglanden?
- 2) Als de leiding van een onderneming (Europees) regionaal georiënteerd is, werkt dit remmend op het diversiteitsdenken van de HR-functionaris.
- 3) Het aantal expats van een onderneming zegt niets over het internationaliseringsbeleid van de bedrijfsleiding van de onderneming
- 4) Ervaring in het thuisland en de opleiding tot thuismanager zijn onvoldoende om internationaal HR-manager te worden. Voor de internationale HR-manager moet een aparte opleiding komen.

Leiderschap is moeilijk uit te oefenen in een andere cultuur.

Nederland is een handelsland. Opleidingen zijn echter weinig internationaal georiënteerd, terwijl afgestudeerden onderdeel gaan uitmaken van de internationale markt (EU nu 25 landen). Noodzakelijk is dat men de taal machtig is van het land waarmee onderhandeld wordt.

Er wordt onder de deelnemers een rondje gedaan met de vraag hoeveel talen men kan spreken:

Hindoestaans 3x

Papiamento 1x

Chinees/Kantonees 1x

Velen kunnen Duits en Frans wat verstaan en spreken en allen spreken Nederlands en Engels.

Conclusie: talen zijn noodzakelijk, in combinatie met sociale vaardigheden en kennis.

Het EPRG-model geeft aan in welke fase van internationalisering een onderneming zich bevindt en deze, als afspiegeling van die fase, overeenkomstig de markt benadert.

Etnocentrisch

Policentrisch

Regiocentrisch

Geocentrisch: bijna ongevoelig voor lokale verschillen (bijv Coca Cola)

De ultieme fase van internationalisering is die van polycentrisme, omdat dan een duidelijk verschil in cultuur onderkend wordt. Bovendien worden culturen hierin als gelijkwaardig benaderd en, overeenkomstig de cultuur, het product, de dienst of de politieke boodschap gepresenteerd.

President Bush heeft een etnocentrische stijl, maar ook een geocentrische stijl.

Een politieke leider zoals bijvoorbeeld Blair, heeft een geocentrische stijl.

1. Welke type leidinggevende past bij het internationaliseringbeleid van de ondernemingen in de regio Haaglanden?

In de regio Haaglanden bevindt zich een grote verscheidenheid van bedrijven, waaronder voornamelijk op het gebied van dienstverlening (banken/verzekeringen), overheid en agrarische sector. Het is belangrijk te beseffen dat ieder soort onderneming een eigen management- en leiderschapscultuur met zich meebrengt. Formaliteit speelt bijv. veel meer bij agrarische sector (afnemer is moeilijker te voorspellen).

2. Als de leiding van een onderneming (Europees) regionaal georiënteerd is, werkt dit remmend op het diversiteitsdenken van de HR-functionaris.

Als leiding regionaal (Europees) georiënteerd is, wil men slechts inspelen op de belangen van de medewerkers uit het betreffende land waar gewerkt wordt.

3. Het aantal expats van een onderneming zegt niets over het internationaliseringsbeleid van de bedrijfsleiding van de onderneming

Een expat doet zaken, maar dat wil niet zeggen dat daarmee ook de andere cultuur wordt geïncorporeerd. Bedrijven zouden de kennis van expats veel meer moeten benutten.

4. Ervaring in het thuisland en de opleiding tot thuismanager zijn onvoldoende om internationaal HR-manager te worden. Voor de internationale HR-manager moet een aparte opleiding komen.

Hans Veldman stelt dat ervaring en opleiding in het thuisland onvoldoende is om als HR-manager internationaal te kunnen zijn. Hier wordt door een aantal deelnemers ontkennend op gereageerd. Er hoeft geen internationale school opgericht te worden, speciaal voor internationale leiders, maar taalbeheersing is wel noodzakelijk. Op onderwijsgebied zou er een standaardisatie moeten komen (internationalisering). Nederland is namelijk zo afhankelijk van het buitenland.

Benadrukt werd dat je van alles kunt leren, maar als je geen gevoel voor het land/cultuur hebt, kun je maar weinig met al die vele kennis. Eén flater en je kunt het schudden.

Vragen aan de sprekers en afsluitend Forum

In de discussie met de gastsprekers werd aan mevrouw Ferrier de vraag gesteld wat leiders zal motiveren om zich te richten op het diversiteitbeleid in hun organisatie. In haar antwoord gaf zij een drietal motivaties. Op de eerste plaats is het ethisch en is het is gelinked aan de rechten van de mens. Ten tweede is er een economisch motief, het levert uiteindelijk namelijk geld op. Als Albert Heijn zich niet zou aanpassen aan de ,nieuwe' afzetmarkt, waarvan de bevolking aanzienlijk is veranderd de afgelopen tientallen jaren, dan zou het bedrijf heel veel inkomsten mislopen. Tenslotte speelt marktwerking een rol.

Aan Professor Weir werd de vraag gesteld hoe het met vrouwen en leiderschap is gesteld in de Arabische wereld? Volgens Professor Weir hebben vrouwen een erkende rol in de Arabische wereld. Net als in onze Westerse wereld hebben vrouwen een achterstand. Landen waar vrouwen het goed doen zijn o.a Jordanie en Palestina. Het is een misvatting dat de Arabische wereld vrouwen (meer) achterstelt. Op de vraag of vrouwen hoge functies hebben in de politiek werd geantwoord dat dit er net zoveel zijn als dat er vrouwelijke presidenten zijn geweest in de Verenigde Staten.

Tijdens het afsluitend forum werd de vraag gesteld in hoeverre men zich moet en kan aanpassen aan de cultuur van de ander. De heer Veldman geeft aan dat men wel een grens moet stellen maar dat een leider om commerciële redenen hier soms ook heel ver in kan gaan, bijvoorbeeld vrouwen in ICT-verkoopfuncties - waarbij inkopers meestal mannen zijn. Mevrouw Ferrier geeft aan dat het van belang is als leider om individuele waarden te handhaven. De tweede vraag heeft betrekking op de onstane spanning omtrend Irak: Dit wordt gezien als zorgwekkend - de schade die is aangericht in de laatste jaren zal op langere termijn gevolgen hebben. Professor Weir antwoordt dat het interpreteren van de culturele dynamiek van de Arabische wereld zeer moeilijk is voor westerlingen. Al hetgeen er de afgelopen jaren aan goed werk gedaan is door de westerlingen in de Arabische wereld, kan de huidige crisis in de Arabische wereld helaas niet compenseren.



Van links naar rechts

Dr Hans Veldman
Prof. dr Trevor Corner
Joan Ferrier
Prof. dr David Weir
Dr Sylvia van de Bunt-Kokhuis

Extra leesmateriaal ter illustratie op het onderwerp Leiderschap en Diversiteit.

Tekst 1 Lekgotla, de kunst van het leiderschap door dialoog.

'Bij Botswana denken we niet onmiddellijk aan economisch succes. Toch gebruiken vader Willem en zoon Martijn de Liefde oude Botswaanse kennis over stamhoofden, vergadertechnieken en Europese kunst om slecht functionerende ondernemingen (weer) succesvol te maken'. (FD)

Al in haar intreedere met als thema *een wereldcollega* verwees Sylvia van de Bunt-Kokhuis naar het begrip *Ubuntu*. '*Ubuntu* kan worden gedefinieerd als menselijke betrokkenheid in de zin van zorg, gemeenschap, harmonie, gastvrijheid en respect zoals individuen en groepen dit naar elkaar toe uiten. De buitenlandse manager ontgaat vaak de innerlijke kracht die van *ubuntu* uitgaat en zo nuttig kan zijn voor het welslagen van een project of opdracht', aldus Van de Bunt-Kokhuis.

Ook Willem en Martijn de Liefde werken met dit gedachtegoed in het door laatst genoemde opgezette Kgotla Company. De naam voor het familiebedrijf en de naam van hun filosofie zijn terug te voeren naar Afrikaanse begrippen. In een Kgotla, oftewel 'centrale ontmoetingsruimte', vinden besprekingen plaats, ook wel 'Lekgotla'. Daarom noemen zij hun filosofie Lekgotla, de kunst van het leiderschap en dialoog.

De essentie van de methode van De Liefde sr. is de dialoog en het besef van 'ik ben door de ander' (*ubuntu*). Dat is een andere benadering van het individu dan de westerse gekarakteriseerd door de uitspraak van Decartes: ik denk dus ik besta. 'Voor de stammen in Botswana is het belang van de groep het leidende principe. Het individu is slechts een verbinding in de eeuwige cirkel. Door de culturele traditie door te geven ontstaat in de groep een gezamenlijk reservoir van kennis en ervaring. Het is dus ondenkbaar in deze levensfilosofie dat je als bedrijf zomaar afscheid zou kunnen nemen van je oudere werknemers omdat ze te duur of niet meer productief zouden zijn. Ze vertegenwoordigen het collectieve onbewuste weten van de onderneming, aldus De Liefde.

In de Lekgotla, een grote vergadering, mag iedereen zijn visie geven. Als je geen visie hebt, dan zeg je niets. De leider is neutraal. Hij luistert en stelt vragen. Hij neemt uiteindelijk de beslissing. Het Kgotla-proces bouwt vertrouwen en opent de weg naar het delen van de waarheid. Maar is het niet onwennig voor werknemers dat in deze 'nieuwe' filosofie de verbale communicatie een minder grote rol speelt en er minder moeite gedaan hoeft te worden om het woord te krijgen? De Liefde onderkent dat in het begin bij dit soort vergaderingen medewerkers zenuwachtig worden van de neutrale lichaamshouding en opstelling.

Een sterke leider is van groot belang voor het transformatieproces. Vertrouwen is de basis voor inspiratie, motivatie en creativiteit. De Liefde onderscheidt drie soorten leiders die een natuurlijke eenheid zijn: de regenmaker (rainmaker), de jager (hunter) en de schepper (creator). De Liefde jr.: 'De rainmaker geeft zijn visie, de hunter vertaalt die visie naar de organisatiestructuur en de creator zorgt voor de bezieling in de organisatie'.

Onlangs is er een boek verschenen en een methode gedefinieerd waarmee de Liefde jr. en sr. problemen van bedrijven en hun managementteams kunnen oplossen. Het instrument waar Martijn de Liefde mee werkt, noemt hij het 'universal life cycle model'. Het is een helder proces waardoor het managementteam via de open dialoog tot besluiten kan komen die door de hele organisatie gedragen worden. Dat creëert volgens De Liefde sr. een ongekennde hoeveelheid positieve energie.

En werkt de methode in de praktijk? Volgens vader en zoon heeft de methode zich bewezen bij een aantal afdelingen van grote multinationals. Dat het soms kan leiden tot verrassende inzichten, illustreert De Liefde jr. met het voorbeeld van twee directeuren die vanwege de verschillende fasen in de universal life cycle tot de ontdekking kwamen dat ze beter van plaats konden wisselen. 'De een gaf zijn plaats aan de ander' aldus De Liefde jr.. In het Westen zitten we vast aan het ego en het geloof in de ratio. We nemen de beslissing om voor een bepaalde baan te kiezen op grond van bijvoorbeeld de hoeveelheid salaris, de positie of toekomstperspectieven, zonder na te gaan wat werkelijk bij ons past en zonder de waarde van collega's erbij te betrekken. Misschien wordt het tijd dat we in de westerse bedrijfscultuur langer stilstaan bij de werkelijke kwaliteit van onze individuele inbreng, in plaats van bij onze eigen belangen?

Bovenstaande tekst is gebaseerd op:

M.J. Groesbeek, 'Management & Strategie'. Financieel Dagblad, vrijdag 9 april 2004

Voor meer informatie: Liefde, de. Willem, African tribal leadership. Van dialoog tot besluit, Kluwe, 2003.

Tekst 2 Man/vrouw verschillen in het bedrijfsleven: Doe er je voordeel mee

De Europese federatie van zwarte zakenvrouwen heeft de Nederlandse Carmen Breeveld (38) gekozen tot internationale zwarte zakenvrouw van het jaar 2003. De Directeur-eigenaar van Team Care, een bureau dat zich richt op werving en selectie van Human Resource managers, wil zich inzetten om de samenwerking tussen zwart en blank en tussen man en vrouw te verbeteren.

Ondernemerschap voor vrouwen is nog steeds een uitzondering, maar voor zwarte vrouwen is de blanke cultuur een extra barrière, stelt Breeveld. Zij kwam als vijftienjarige naar Nederland vanuit Suriname. Toen zij in aanraking kwam met het werk dat door personeel en organisatie (p&o) wordt uitgevoerd, ging er een wereld voor haar open. 'Donkere mensen noemen het letterlijk de "witte richting". De meerderheid van de mensen met een donkere huidtint kiezen voor werk in de maatschappelijke sector. Breeveld werkte onder meer bij de rechtbank, het kruiswerk, rechtsbijstand en de commerciële dienstverlening. Ze heeft onlangs haar kans gegrepen om een eigen bemiddelingsbureau op te zetten.

Het aantal vrouwen met een eigen onderneming stijgt, maar ze zijn nog altijd in de minderheid. Hetzelfde geldt voor de hogere functies binnen het Human Resource Management. 'In die sector werken veel vrouwen, maar de directeur is altijd een man. Eindbeslissers zijn blanke mannen en zij zien vrouwen niet als een directe bedreiging. Dat is een groot voordeel als je als vrouw gaat ondernemen.

Onder het mom van het glas is half leeg of half vol, beschrijft Breeveld dat ze moeite heeft met de overbelichting door de media van het zogeheten glazen plafond voor vrouwen in hogere functies. Zij kijkt liever naar de voordelen die het vrouw zijn (of in de minderheid zijn) kunnen opleveren. Als voorbeeld geeft ze een bank waarbij mensen van Turkse afkomst uit de buurt haast vanzelfsprekend een bankrekening kwamen openen, na het aannemen van een Turkse medewerker.

De focus moet meer gericht zijn op de overeenkomsten en minder op de verschillen, dan heeft iedereen er voordeel van. 'Er zijn mogelijkheden genoeg om elkaar niet te begrijpen, dus noem liever de voordelen. We hoeven elkaar niet te veranderen, maar je kunt wel proberen elkaar beter te begrijpen', aldus Breeveld.

Maar hoe kan een vrouw dan haar voordeel doen met de verschillen ten opzichte van een man? In Breevelds optiek kan dat door in te zien dat mannen willen scoren. Als je ze duidelijk kunt maken dat ze met iets meer vriendelijkheid hun macht kunnen vergroten, ligt daarin een mogelijkheid tot meer samenwerking, zo meent Breeveld.

Bovenstaande tekst is gebaseerd op:

C.Seite, Doe je voordeel met de verschillen. In: Financieel Dagblad, 14 november, 2003, pagina 2.

Binnen de psychologie zijn er verschillende stromingen met verklaringen voor het menselijk gedrag. Een van die stromingen is de cognitieve psychologie. Cognitie betekent letterlijk kennis. 'Volgens de cognitieve psychologie zijn mensen actieve individuen die doelgericht de wereld om hen heen benaderen. Niet de stimulus bepaald wat de mens doet, maar vooral de interpretatie van die stimulus'¹. Mensen zijn voortdurend bezig actief betekenis te verlenen aan wat er om hen heen gebeurt door af te gaan op informatie van anderen en door deze op een bepaalde manier interpreteren. Zo kan de interpretatie van (Human Resource) Management en Organisatie behoorlijk variëren. In het vervolg van deze tekst wordt aandacht besteed aan de invloed van cultuur op de rol van een manager, op de structuur van een bedrijf en op haar organisatieprocessen. Tot slot zal er nadruk worden gelegd op de complexe rol van een HR-functie in de tegenwoordige internationalisering.

Er zijn grofweg vier type benaderingen van management; de Angelsaksische (of Amerikaanse), de Europese, Japanse en de Arabische². Om het verschil in interpretatie van het concept management te illustreren kunnen we kijken naar de Amerikaanse en Aziatische benadering. Volgens de Amerikaanse managementbenadering is management 'dingen gedaan krijgen door middel van andere mensen' (P. Drucker). Er is een nadruk op belang van prestaties (dingen gedaan krijgen) en op het materiële (dingen) en mensen worden beschouwd als een productiefactor (door middel van). Taakgerichtheid wordt hier gekenmerkt. De Aziatische managementbenadering stelt dat 'echt management mensen ontwikkelen door middel van werk is'³. Dit is een meer spirituele en mensgerichte overtuiging. Er is meer belangstelling voor wie mensen zijn en hoe ze zich ontwikkelen dan voor wat ze bereiken. Deze verschillen kunnen leiden tot onbegrip en angst voor gebrek aan zakelijk gevoel, of tot het gevoel van inbreuk op de privacy omdat volgens sommigen werk en privé-leven (persoonlijke ontwikkeling) gescheiden moeten blijven.

D. Weir benadrukt dat ook de Arabische wereld een eigen benadering heeft van (Human Resource) Management. Het Arabische Midden Oosten heeft een grote verscheidenheid van staten en economieën met grote verschillen in welvaart. Er is dus geen simpele formule te vinden voor effectief management. Daar komt bij dat het merendeel van managementonderzoek in het verleden heeft plaatsgevonden in Amerikaanse bureaucratische organisaties. Er werd vroeger verwacht dat de resultaten van deze onderzoeken, uitgevoerd met voornamelijk blanke westerse samples, een globale geldigheid zouden hebben zonder nationale of situationele grenzen. Het tegendeel is echter waar. Door deze historie wordt 'modernisatie' onvermijdelijk gelinked met 'Amerikanisatie' of in ieder geval

¹ Barendsen. M, Arbeids- en organisatiepsychologie, module pa 17, Haagse Hogeschool, 2004

² Weir.D, Human Resource Development in the Arab Middle East, in: HRD in a complex World, Routledge

³ Schneider.S.C. Intercultureel Management. Pearson Education benelux, 2003.

'Westernisatie', wat als barrière wordt gezien in de Arabische wereld. Toch, zo meent Weir, wordt in het Arabische Midden Oosten wel verondersteld dat het mogelijk blijft om bepaalde aspecten van het Westerse leven over te nemen en om andere aspecten die niet bij de Arabische cultuur passen te verwerpen⁴.

Naast de invloed van cultuur op opvattingen van bepaalde concepten, zoals management en organisatie kan cultuur ook invloed hebben op de structuur van een organisatie. A. Laurent beweert namelijk dat verschillen in structuur tussen landen verschillende opvattingen weerspiegelen over wat een organisatie is⁵. Managers uit verschillende landen hebben verschillende visies van organisaties als systemen van hiërarchie, gezag, beleid en rolformalisering. Zo kan een organisatie worden gezien als een hiërarchisch systeem waarin niets zonder overleg met de leidinggevende wordt gedaan en waarin verwacht wordt dat de baas gedetailleerde antwoorden heeft op de meeste vragen die ondergeschikten hebben, zoals de Aziatische en Latijnse leidinggevendenden. Dit terwijl Scandinavische en Angelsaksische managers van mening zijn dat je met het geven van precieze antwoorden je ondergeschikten niet altijd helpt, omdat ze niet leren om problemen op te lossen.

Een organisatie kan ook worden gezien als politiek systeem, waarin het verwerven van macht belangrijker wordt gevonden dan het bereiken van specifieke doelstellingen. Dit is minder aanwezig in Scandinavische of Angelsaksische landen.

Een derde alternatief is de organisatie als rolformalisering, waarin managers voorkeur geven aan gedetailleerde functiebeschrijvingen en goed gedefinieerde rollen en functies. Deze dienen om complexe situaties en taken te verduidelijken. Scandinavische en Angelsaksische managers zijn daarentegen van mening dat de wereld veel te ingewikkeld in elkaar zit om rollen en functies duidelijk te kunnen afbakenen⁶.

'Structuren zijn eigenlijk te vergelijken met fossielen: ze dragen de sporen van de processen die in de organisatie in de loop van de tijd hebben plaatsgevonden. De invloed van een cultuur is dus ook zichtbaar in de organisatieprocessen, zoals de aard van het beleid en de procedures, planning en controle, informatieverwerking en communicatie, en besluitvorming⁷. Uit de formalisering en standaardisatie van het beleid en de procedures kan blijken dat onzekerheid slecht wordt geaccepteerd wanneer het beleid en de procedures duidelijk geformuleerd zijn en weinig ruimte voor twijfel laten. Systemen en controles weerspiegelen verschillende culturele aannames m.b.t. de relaties met mensen (in termen van macht en menselijke natuur) en de relatie met de natuur (onzekerheid en controle). Franse managers geven bijvoorbeeld aan dat de belangrijkste functie van een manager controle uitoefenen is, terwijl Britse managers zeggen dat coördinatie belangrijker is.

⁴ Weir.D, Human Resource Development in the Arab Middle East, in: HRD in a complex World.

⁵ S.C.Schneider, Intercultureel Management.

⁶ Schneider. S.C., Intercultureel Management

⁷ Schneider. S.C., Intercultureel Management

Deze verschillen zijn toe te schrijven aan verschillende visies op de menselijke natuur, de historische overblijfselen van de katholieke en protestantse kerk, de rol van de familie en het onderwijsstelsel. Zo zijn verschillen in typen controle (input, productie, output) duidelijk vast te stellen. Franse bedrijven zijn bijvoorbeeld gespitst op werven van talent en Duitse bedrijven zijn meer gespitst op ontwikkeling van managers d.m.v stages en ervaring. In Verenigde Staten en Groot Brittannië is er meer outputcontrole; wat je bereikt is belangrijker dan hoe je het bereikt.

Naast het beleid en procedures, en de systemen en controles, is ook de informatieverstrekking en het verzamelen van informatie beïnvloed door cultuur. In Japan is er bijvoorbeeld een open informatiestroom. 'Kruisbestuiving' van ideeën wordt gestimuleerd, terwijl deze in Frankrijk meer beperkt is tussen bepaalde groepen. Dit komt doordat Franse bedrijven vaak gecompartmenteerd (zowel horizontaal als verticaal heel duidelijk gestructureerd) zijn, wat de persoonlijke rollen en verantwoordelijkheden, privileges en verplichtingen en daarmee de mate van bevoegdheid bij het uitvoeren van functies duidelijk vaststelt. Ook de aard van besluitvorming heeft culturele wortels. Wel of geen consensus, participatie in besluitvorming, wel of geen werknemersvertegenwoordigingen, hiërarchie, rol van overheid, tijdsbestek voor een besluitneming spelen hierbij een bepalende rol.

Gebaseerd op bovengenoemde feiten, is het voor de hand liggend om te stellen dat internationalisering van een bedrijf zware eisen stelt aan de Human Resource-functie. Er moet begrip aanwezig zijn van de strategie van de onderneming om te bewerkstelligen dat het HRM-beleid daarmee spoort. Ook wordt een bewustzijn van culturele aannames die in de HR-praktijken zelf zijn ingebed en van de culturele aannames bij lokale dochterondernemingen geëist. Bewustzijn van culturele aannames die hun wortels in het thuisland hebben, wordt niet slechts bereikt door naar landen te reizen met een andere culturen. Het kan ook heel effectief zijn om mensen met een andere culturele achtergronden hun visie en feedback te laten geven over de verschillen die zij waarnemen in het desbetreffende land. En natuurlijk moeten werknemers op een internationale Human Resources afdeling gereed en bereid zijn om te accepteren dat er te leren valt van buitenlandse dochterondernemingen en partners. Dit alles stelt HR-managers voor een enorme uitdaging.

Schneider noemt enkele obstakels die de HR-functie belemmeren haar rol te vervullen. Zo zouden HR-professionals erg weinig mogelijkheden hebben om buiten het eigen land een baan te vinden en krijgen zelf dus niet de internationale ervaring die ze nodig hebben. Het gebrek aan internationaal perspectief kwam aan het licht door een studie van Adler en Bartolomew, die constateerden dat een groot deel van de Amerikaanse bedrijven excellentie in mondiaal Human Resource management *niet* benchmarkten. Van de vijftig HRM-directeuren met wie ze contact hadden, kon bijna een vijfde geen enkel toonaangevend Noord-Amerikaans bedrijf noemen, kon een derde geen enkel Europees bedrijf noemen en kende de helft geen Aziatische voorbeelden. Bedrijven lijken ook weinig moeite te doen om de kennis te benutten die ze met hun activiteiten in andere culturele omgevingen hebben opgedaan. Maar al te vaak laten HR-afdelingen de kans voorbijgaan om te leren van de ervaringen

van terugkerende expatriates. Het bedrijf verliest daarmee de zaden die het nodig heeft om de internationale competentie van de onderneming als geheel te ontwikkelen.

Gezien de vele culturele verschillen en een gebrek aan bewustzijn van de essentiële rol van de HRM-functie in de internationalisering van het bedrijfsleven, zijn velen sceptisch over het idee van een global village waarin een gemeenschappelijke managementcultuur het zakendoen kan verenigen en ondersteunen. Dit wordt benadrukt door het resultaat van een enquête in Harvard Business Review onder 11.678 managers in 25 landen: 'Het idee van een zakelijke global village waar een gemeenschappelijke managementcultuur de praktijk van het zakendoen over de hele wereld één maakt, is eerder een droom dan werkelijkheid'⁸. Ondanks technologische en economische krachten in de richting van integratie, of convergentie, zijn er dus sterke of misschien wel sterkere krachten in de richting van fragmentatie, waarvan cultuur er één is.

Enkele vragen ter discussie:

- 1) Is het voor het behalen van een optimaal bedrijfsresultaat van een multinational wenselijk en/of nodig om een gemeenschappelijke management- en bedrijfscultuur te creëren binnen de vestigingen die zich in verschillende culturen bevinden? Waarom wel/niet?
- 2) Is management volgens u 'dingen gedaan krijgen door middel van andere mensen' of is echt management 'mensen ontwikkelen door middel van hun werk'?
- 3) Heeft u net als Schneider ook het idee dat er in het bedrijfsleven een gebrek aan internationaal perspectief is op HRM-gebied?

⁸ Schneider. S.C., Intercultureel Management

Hoe stimuleert de organisatie haar medewerkers om zich in te zetten en dat ook te blijven doen? Er zijn verschillende opvattingen over de manier waarop mensen aangezet kunnen worden tot het leveren van prestaties. Enerzijds wordt aangenomen dat mensen zich slechts zullen inspannen voor materiele en/of immateriële beloningen en anderzijds wordt beweerd dat mensen zich ook willen inspannen omdat het werk een uitdaging vormt. Er kan dan ook een onderscheid worden gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Mensen die prestaties willen leveren omdat ze het werk zelf prettig en uitdagend vinden, zijn intrinsiek gemotiveerd. Mensen die prestaties willen leveren als daaraan beloningen gekoppeld zijn, zoals waardering en salaris, dus opbrengsten die buiten het werk zelf gelegen zijn, zijn extrinsiek gemotiveerd. In het eerste geval gaat het om het spel en in het tweede geval om de knikkers.

Er is veel onderzoek verricht naar de mate waarin financiële beloningen door werknemers als belangrijke uitkomsten van hun inspanning worden gewaardeerd. Lawler (1971) heeft in een overzichtartikel de resultaten van zo'n vijftig onderzoeken naast elkaar gezet. Het loon komt daarbij gemiddeld op de vijfde plaats in de rangorde van waardevolle uitkomsten. Hij stelde tevens dat hoe meer men verdient, des te minder belangrijk het loon wordt. Dit is ook het geval naarmate men een hogere functie in de organisatie heeft⁹.

Deze uitkomst komt overeen met de stelling van Tex Gunning, die meent dat 'nieuwe generaties leiders op zoek zijn naar inspiratie en persoonlijke groei. Zij vinden het niet voldoende dat hun werk bestaat uit geld verdienen. Zij zoeken zinvol werk en willen een bijdrage leveren aan de samenleving¹⁰. Om deze intrinsieke motivatie te stimuleren heeft Gunning een project opgezet: "De Weg naar Grootheid", waaraan de top-200 van Unilevers voedingsdivisie in Azië heeft deelgenomen. Het doel van dit project is om de passie voor het werk in de medewerkers naar boven te halen en om een situatie te creëren waarin iedereen beseft dat niemand uit de groep zo slim is als de groep als geheel. Een toepasselijke illustratie hierbij is het voorbeeld van mensen die vrijwilligerswerk doen en met vol enthousiasme en overgave hun werk doen voor organisaties als Moeder Theresa. 'Het is ongelooflijk met welk een enthousiasme daar wordt gewerkt. Er zijn in India groeperingen die elke dag zo'n 60.000 maaltijden uitdelen aan hulpbehoevenden. Dat vraagt leiderschap en organisatie.', zo meent Gunning. Zij spannen zich uitermate in, omdat de inhoud van het werk voor hen enorm waardevol is.

⁹ Alblas.G en Wijsman.E, Gedrag in organisaties. Wolters Noordhoff, 3^e druk, Groningen, mei 2001.

¹⁰ Couwenbergh.P, Inspiratie voor nieuwe leiders, Financieel Dagblad, 26 maart 2004

Hoe gaat Gunning in zijn project te werk? De deelnemers vertrokken vorig jaar naar de voet van een chinees gebergte waar zij in koepeltentjes verbleven. In kleine groepjes werkten ze voor drie dagen bij maatschappelijke organisaties zoals Moeder Theresa, waarbij ze o.a. gehandicaptten wisten en hielpen bij de zorg voor verslaafden, om zich vervolgens terug te trekken in Guillin, waar men bouwde aan een weg. Er werd gesproken over belangrijke, vaak intieme momenten uit hun leven met collega's uit andere landen. Het verschil van inzet van de medewerkers is te vinden in het gedachtepatroon: *we zijn geen business aan het runnen maar een missie aan het vervullen*. De missie is om mensen te helpen een beter leven te krijgen, d.m.v. hygiëne en goede voeding.

Het project is een reactie op de zoektocht van vele bedrijven naar goede leiders. Want hoe krijg je de beste leiders? 'In die zoektocht omarmt Unilever het eind jaren tachtig geformuleerde gedachtegoed van Stephen Covey, zoals TPG Jim Collins (Good to Great) volgt. Covey gelooft dat leiders eerst zichzelf moeten ontwikkelen voordat ze een organisatie verder kunnen helpen. 'Na de materiële jaren negentig is er behoefte aan authentiek leiderschap, aan managers met empathie die zich kwetsbaar durven openstellen' zegt Karen Ayas, die bedrijven als Unilever helpt bij transformatieprocessen¹¹.

De reden om met de deelnemers hele persoonlijke en vaak gevoelige gesprekken aan te gaan ligt in het feit dat Gunning wil dat medewerkers ook emotionele betrokkenheid bij hun werk hebben. Het gaat erom dat ze beseffen wat echt belangrijk voor ze is. Alle werknemers van Unilever kwamen met enthousiaste verhalen terug. 'Uiteindelijk hebben mensen een diepe basisbehoefte om te zorgen. Wij willen als bedrijf ook een gemeenschap zijn die zorgt. Die bijdraagt om de grote problemen in de wereld op te lossen, zoals hongersnood', aldus Gunning. En of de aandeelhouders blij zijn met deze ontwikkelingen? 'Als je iets van betekenis doet, groei je. Ook als bedrijf. Op de korte termijn levert dat de aandeelhouder cash en op de lange termijn groei¹².

¹¹ Couwenbergh.P, Inspiratie voor nieuwe leiders, Financieel Dagblad, 26 maart 2004

¹² Couwenbergh.P, Inspiratie voor nieuwe leiders, Financieel Dagblad, 26 maart 2004

Tekst 5 Vrouwen werken niet zomaar weinig: achtergronden van het glazen plafond

De afgelopen jaren is er volop gediscussieerd over de mogelijke oorzaken waardoor vrouwen minder werken dan mannen. Zo is het begrip 'glazen plafond', dat weergeeft dat maar weinig vrouwen een hoge (directie)functie in het bedrijfsleven bekleden, vaak aan bod gekomen. Maar waar ligt uiteindelijk de oorzaak voor het verschil in arbeidsparticipatie? Is de man de hoofdoorzaak? Of misschien de vrouw zelf? Of de overheid? Of is het vooral de culturele achtergrond van de vrouwen die als gevolg heeft dat vrouwen minder werken?

Volgens Insead-hoogleraar Manfred Kets de Vries is de aandacht van de vrouw voor balans de belangrijkste reden dat er zo weinig vrouwen op het directieplafond zitten. Focus in hun loopbaan vinden ze oké, 'maar het moet niet ten koste gaan van vele andere bezigheden, het gezin en de vrienden- en kennissenkring'. Weinig topmanagers hebben balans in hun leven. Hun hele persoon wordt opgeslokt door hun werk, want hun agenda is overbezet. Vrouwen willen wél een evenwichtig leven. In een interview van A. Schutte met Kets de Vries noemde laatstgenoemde het voorbeeld van de Deense wereldleider in diabetesproducten Novo Nordisk. Het is een organisatie met zeer veel vrouwelijke medewerkers. Behalve aan de top, want vrouwelijke medewerkers bij Novo Nordisk mijden topfuncties. Gevraagd naar hun afwezigheid in de directiekamer lieten de dames weten eenvoudigweg geen zin te hebben in die plek. Ze willen namelijk niet het leven van topmannen leiden¹³.

Moederschapsideologie en Inkomensverschillen zijn omstandigheden die C. Kohlman aankaart in haar artikel in de volkskrant. Zij meent dat de omstandigheden medebepalend zijn voor de keuzes die vrouwen maken. Een hele belangrijke omgevingsfactor is de overheersende moederschapsideologie in Nederland. Die maakt dat het moed vergt van vrouwen en mannen om afwijkende keuzes te maken; Vrouwen die er voor kiezen vijf dagen te (blijven) werken, worden gezien als slechte moeders. Terwijl er op mannen juist wordt neergekeken door hun werkgever en collega's als zij in deeltijd willen gaan werken of ouderschapsverlof durven op te nemen. Uit onderzoek blijkt dan ook dat veel mannen wel in deeltijd willen werken, maar het toch niet doen. Het is deze starre ideologie die de overheid probeert te doorbreken met haar publiekscampagne 'Wie doet wat?'. 'Een meer 'harde' omstandigheid die de arbeidsparticipatie van vrouwen negatief beïnvloed is het inkomensverschil tussen mannen en vrouwen. In het bedrijfsleven verdienen vrouwen per uur 23 procent minder dan mannen. Dit verschil is groter dan in bijna alle andere Europese landen. Het kan niet volledig worden toegeschreven aan leeftijd, opleiding, functieniveau en de lengte van het dienstverband. Het inkomen van beide partners speelt een grote rol in de beslissing van aanstaande ouders hoe zij de zorg voor hun kinderen gaan regelen. Het ligt dus voor de hand dat het de vrouw is die minder gaat werken, als ouders niet willen

¹³ A. Schutte, Waarom vrouwen in bedrijfstoppen schitteren door afwezigheid. 7 maart 2003.
<http://www.xs4all.nl/~vstekst/letters.htm>

dat hun kind vijf dagen naar de crèche gaat. En dat ze uiteindelijk meer geld kwijt zijn dan binnen krijgen. 'Ik ga niet betalen om te werken' is dan ook de treffende titel van één van de publicaties van Nyfer. Ook zijn in Nederland de voorzieningen om arbeid en zorg te kunnen combineren, zoals ouderschapsverlof en zorgverlof, mager en grotendeels onbetaald¹⁴.

Dat de overheid te weinig aandacht besteedt aan kinderopvang en aan het creëren van mogelijkheden voor parttime werken, waardoor vrouwen minder makkelijk aan het werk kunnen is volgens Phaedra Werkhoven, redacteur van de Volkskrant, geen terechte gedachte. 'Wie werk en zorg wil combineren, moet niet naar de overheid kijken, betoogt Phaedra Werkhoven. Man en vrouw moeten onderhandelen over een goede taakverdeling en beseffen dat je dingen moet laten'¹⁵. In het artikel 'Zorg baart internetgeneratie zorgen' uit de Volkskrant van 3 juli 2003 betogen Julia van Ooststroom en Irena Rosenthal dat de internetgeneratie (geboren na 1970) zich druk maakt over het feit dat zorgtaken door de overheid niet erkend worden. Werk en de zorg voor kinderen vallen moeizaam te combineren, constateren zij, en werkgevers en de onwrikbare overheid krijgen daar de schuld van. Was er maar betaald zorgverlof, was er maar goedkopere kinderopvang, werd een parttime baan maar gewaardeerd, en kwam er maar een collectieve ouderschapspremie om het leed van jonge ouders te verlichten. 'Maar na talloze boeken en tv-programma's over kind en carrière, waarin uitvoerig uit de doeken werd gedaan dat de zorg voor jonge kinderen in combinatie met werk bepaald geen makkie is, kun je toch niet meer met alle stelligheid beweren dat er geen erkenning van deze problematiek is', zo meent Werkhoven. Bovendien betekent kinderen krijgen ook keuzes maken. Keuzes maken staat aan de basis van het leven, maar geen generatie had zoveel keuzemogelijkheden als de internetgeneratie. 'Alle mogelijkheden zijn er, dus kies en maak iets van je leven', is het motto van Werkhoven. En als je kiest voor kinderen, dan moet je andere dingen laten. Dan is een parttime baan nou eenmaal het gevolg. 'Zorgen voor jonge kinderen is namelijk energievretend en dat zouden beide ouders, en vooral degene die méér werkt, moeten beseffen. Niet meer dan redelijk is dan ook deze zorg te verdelen. Vrouwen met ambitie krijgen dat voor elkaar. Degenen die dat niet voor elkaar krijgen, hebben vooraf verkeerd onderhandeld en moeten dan ook niet zeuren en de oorzaak bij de overheid leggen'¹⁶.

De culturele achtergrond van vrouwen kan ook een grote invloed hebben op de arbeidsparticipatie. Zwarte Zaken Vrouwen Nederland, opgezet door M. Russel, is een organisatie die hierop inspringt. Het woord zwart in de naamgeving impliceert alle vrouwen die niet wit zijn. Dus ook Turkse en Marokkaanse vrouwen. 'In Nederland is netwerken normaal. Als je een bedrijf opricht, word je bijna automatisch lid van een brancheorganisatie. Vrouwen uit etnische minderheidsgroepen kennen vaak niet de gewoonte om te netwerken. Zij hebben dat niet meegekregen vanuit hun cultuur.

¹⁴ C. Kohlmann, Vrouw werkt niet zomaar weinig,. Volkskrant, 2 juni 2003

¹⁵ P. Werkhoven, Wie kind wil moet niet zeuren. Volkskrant, 3 juli 2003

¹⁶ P. Werkhoven, Wie kind wil moet niet zeuren. Volkskrant, 3 juli 2003

Veel problemen waar zwarte zakenvrouwen tegenaan lopen zijn over het algemeen niet dezelfde als die van witte vrouwen en de drempel die ze moeten nemen is vaak net iets hoger', aldus M. Russel¹⁷. Volgens L. Callender, lid van de commissie Pavem (Participatie van Vrouwen uit Etnische Minderheidsgroepen), geldt deze achterstand in het bedrijfsleven echter niet voor alle zwarte vrouwen. Surinaamse vrouwen zouden volgens haar een uitzondering zijn. 'Surinaamse vrouwen presteren niet alleen beter dan andere allochtone vrouwen, maar streven zelfs autochtone vrouwen voorbij als het gaat om inkomen en economische zelfstandigheid. Surinaamse meisjes krijgen met de paplepel ingegoten dat ze op eigen benen moeten kunnen staan, aldus Callender. De drang naar zelfstandigheid is een reden waarom de arbeidsparticipatie van Surinaamse vrouwen hoog is. Ook de migratieachtergrond is van invloed. "De eerste migratiegolf uit Suriname, eind jaren vijftig, bestond uit de zogeheten elitemigranten", vertelt Justus Veenman, hoogleraar economische sociologie aan de Erasmus Universiteit. Zij hadden in Suriname al een opleiding achter de rug en wilden in Nederland verder leren. Dit in tegenstelling tot Turkse en Marokkaanse migranten, die vaak al in het land van herkomst laaggeschoold waren. Daarbij komt dan nog de taalbarrière, die Surinaamse vrouwen nauwelijks kenden. Helaas is de positie van de Surinaamse vrouw echter niet in alle gevallen zo rooskleurig. Er is ook een grote groep kansarme Surinaamse vrouwen, namelijk de alleenstaande vrouwen die slechts middelbare school hebben gevolgd. De vrouwen die wel vaak werken, zijn de Surinaamse moeders met een partner. Van hen heeft 73 procent een baan. Onder autochtone vrouwen is dat 59 procent¹⁸.

Gebaseerd op bovenstaande informatie is het gemakkelijk te concluderen dat er geen eenduidig antwoord is op de vraag waarom de arbeidsparticipatie van vrouwen zoveel lager is dan die van mannen. Hoewel de arbeidsparticipatie van de vrouw de afgelopen jaren een veelvoorkomend gespreksonderwerp is geweest, is het laatste woord hierover dan ook zeker nog niet gezegd.

¹⁷ C. Seite, Het werkt als je uitstraalt dat je wilt werken. *Financieel Dagblad*, 16 april, 2004

¹⁸ M. Luijt, Succesvol op eigen benen. *NRC Handelsblad*, 31 maart, 2004

Artis bestaat al ruim 160 jaar en is daarmee de oudste publieke dierentuin ter wereld buiten Engeland. Behalve de uitgebreide diercollectie en een Aquarium bezit Artis een rijk gesorteerde Plantentuin, een Planetarium en een Geologisch en Zoölogisch Museum.

Artis verlaat hiermee het traditionele dierentuinpad, zij wil méér bieden: een Museum van het Leven, van Oerknal tot Olifant. De bezoeker kan het ontstaan en de opbouw van het heelal, ons zonnestelsel, de planeet aarde en het leven, volgen tot en met de huidige situatie.

Artis tracht haar levende have te laten ervaren als onderdeel van een groter geheel, een biopark. Het sleutelwoord is samenhang. Verbanden dus, die niet alleen bestaan tussen de aarde en het universum, maar ook tussen planten en dieren, én natuurlijk tussen de seksen.

Man als speelbal

Lange tijd heeft men gedacht dat de seksuele selectie alleen een zaak was van onderlinge competitie tussen de mannen. Duidelijk is evenwel geworden, dat de uitverkiezing door het vrouwtje zeker zo'n grote rol speelt. Eigenlijk de hoofdrol, zij heeft de leiding!

In dit verband is het zinnig uw eventuele eigen relatie eens kritisch te evalueren: wie heeft nu eigenlijk wie uitgezocht en op basis van welke criteria? Viel de keuze op de onopvallende, stuntelende goeierd of op de stoer besnorde macho in zijn cabrio?

Bij veel vogelsoorten zijn de mannetjes met de uitbundigste veren in elk geval favoriet.

Ook bij de pauw is geconstateerd dat de hennen de haan met de mooiste en langste staart de eer gunnen. In Engels onderzoek werd onomstotelijk aangetoond dat het nageslacht van mannetjes met de langste sleep, ondanks deze formidabele handicap, de grootste overlevingskans heeft.

Bij veel diersoorten heeft de vrouwelijk sekse een voorkeur voor de uitbundigst baltsende, mooist zingende en kleurrijkste macho's. Puur show dus!

De situatie bij de mens lijkt niet anders. U laat zich toch ook permanent in de luren leggen door lipstick en rouge, décolleté en schoudervulling, toupet en facelift. Met andere woorden: jeugd, kracht en gezondheid – synoniem voor vruchtbaarheid - trekken blijkbaar heftig aan.

Samen ondernemen versus eigenbelang

Seksuele voortplanting is het fundament onder het overleven van planten en dieren, dus óók van onze soort. In alle geledingen van het openbare- en bedrijfsleven vindt u de resten er van terug.

Zo wordt niet voor niets het merendeel van het pluche in bestuurskamers bezet door mannen.

Dat betekent niet automatisch dat zij ook de beste managers zijn.

Mannenmaatschappijen in het dierenrijk worden in ieder geval vooral gedomineerd door fysieke kracht en powerplay, voor het overleven van de populatie in een gevaarvolle omgeving – in het verleden gold zeker hetzelfde voor onze soort – van levensbelang.

Bij veel diersoorten die in groepsverband jagen - dus ook bij de mens - worden continu aanvallen op het leiderschap gepleegd en vooral op de leider zelf.

Bij wolven noemen we hem de alfa man, de top reu, die continu in de gaten moet houden of er niet aan zijn stoelpoten wordt gezaagd, valkuilen worden gegraven. Niet dat er continu wordt gezaagd en gegraven, maar de naaste concurrentie om het leiderschap ligt altijd met scherpgeslepen zagen, scheppen en vooral voorzien van de nodige bereidwillige en serviele helpers op de loer. Dit ondanks de volstreekte wederzijdse afhankelijkheid van elkaar.

Dit soort burgeroorlogen horen blijkbaar bij het leven van in groepsverband jagende hondachtigen, en de mannelijke mens kan zich aan dit evolutionaire mechanisme niet onttrekken. Niet verwacht mag immers worden, dat de luttele generaties pijl- en boogschieten, boekdrukken en e-mailen in staat zijn miljoenen jaren oude gedragspatronen, die zich zonder meer hebben bewezen (u bent persoonlijk hiervan immers het levende bewijs) te verdringen.

De evolutionaire betekenis zal duidelijk zijn: de leidinggevende reu heeft, als het om de voortplanting gaat, het exclusieve dekrecht.

Samen ondernemen heeft wél grote voordelen, vooral als, zoals bij sommige diersoorten en de mens, er een bepaalde kritische massa aan individuen nodig is om de soort in stand te houden.

Maar als het er op aan komt - in de vruchtbare periode dus - telt het eigenbelang wel degelijk.

Politici en andere hanen

Hier en daar echter zien we de leiding in handen van vrouwtjes en vrouwen.

Vergeleken met de mannenwereld, het patriarchaat, een wereld van rust en geweldloosheid.

Vrouwen en vrouwelijke dieren zijn vermoedelijk gewoon betere managers dan mannen. Duizenden generaties selectie op de performance tijdens de jacht en de krijg maken natuurlijk niet automatisch de beste manager. Daar lijkt in een moderne organisatie méér voor nodig!

In de Elsevier van 1 december 2001 wijdt Liesbeth Wytzes ca. 15 centimeter kolom aan het fenomeen, dat vrouwen ondanks hun opleiding en wil tot werken, niet lijken te zijn voorbestemd tot het maken van carrière. Full time werken lijdt in een extreem percentage tot burnout, werken in deeltijd brengt herstel. Het wel of geen kinderen hebben maakt nauwelijks uit. Zelf zeggen de vrouwen, dat het de machocultuur in de top is die hen doet besluiten zich terug te trekken of de strijd al in een vroeg stadium op te geven.

Alles wat door overheid en bedrijfsleven is aangesleept om het werk specifiek voor vrouwen aantrekkelijker c.q. doenlijker te maken, zoals duobanen, flexibele werktijden, bedrijfscreches en kolfkamers, haalde weinig uit.

Het blijkt gewoon, dat vrouwen ondanks hun opleiding en ervaring, hun capaciteiten en wil tot werken, geen carrière ambiëren. Voor hen zijn harmonie en communicatie belangrijker.

Liesbeth Wytzes besluit haar commentaar: Zij zijn kennelijk niet bereid zich de offers te getroosten die een toppositie in het bedrijfsleven meebrengt. Offers die voor mannen net zo zwaar wegen.

Ik denk dat daar nu precies de denkfout zit.

Voor mannen zijn die offers vermoedelijk niet zo groot.

De bereidheid om die offers te brengen zit in hun genen verankerd.

Leiderschap – in ieder geval in het dierenrijk – verhoogt de kans op nazaten aanzienlijk.

En daar lijkt alles bij het voortbestaan van soorten – inclusief de onze – om te draaien.

Vrouwen komen vrijwel altijd wel aan bod, het is voor hen slechts een kwestie van kiezen.

Het best wordt de 'rechtvaardiging' voor de strijd tussen mannen om de top verwoord in de dialoog tussen Mao Tse Tung en Henry Kissinger. De Grote Stuurman stelde op een gegeven ogenblik de intieme vraag: 'Hoe komt zo'n dikke man als u toch aan zulke mooie vrouwen?' Henry: 'macht is het sterkste afrodisiacum!'

Wat Kissinger bedoelde, liet Francois Mitterand zien. Na zijn dood liepen er drie vrouwen achter de baar: zijn eega, zijn maîtresse en haar dochter.

Een alfa reu adverteert zijn potentie. Postuum als het moet.

Dr Maarten Th. Frankenhuis

Oud-directeur Artis

Tekst 7 Een blik op het horloge kan fataal zijn

Bijna alle Amerikaanse presidentsverkiezingen draaien om de vraag welke belangen de meeste ruimte gegeven moeten worden: die van de overheid of die van de particuliere sector. Het is de klassieke tweestrijd tussen liberalisme en conservatisme, waarmee iedere generatie geconfronteerd wordt. Behalve deze ideologische tegenstelling, kenmerken de verkiezingen zich ook een vaststaand patroon in doelgroepbenadering. In de wetenschap dat het stemgedrag van de Amerikaanse middenklasse bepalend is, ontdoen de kandidaten zich gedurende de campagnes zich steeds meer van hun ideologische imago en presenteren zij zich in traditionele clichés waarin steevast wordt teruggesproken op traditionele en gemeenschappelijke waarden. Campagnestrategen weten dat de meeste Amerikanen niet meer naar de debatten kijken met het doel geïnformeerd te worden over de politieke standpunten. Het 'wachten op de fout', zoals bijvoorbeeld 'the scream van Dean', geldt als een belangrijk kijkmotief, met als gevolg dat de kandidaten uiterst voorzichtig met elkaar omspringen en diepgaande discussies uit de weg lijken te gaan.

In het uiterst informatieve en goed geschreven *Presidential Campaigns* van Paul F. Boller wordt duidelijk gemaakt welke desastreuze gevolgen een kleine misstap van de kandidaat voor de campagne kan hebben. Zo waagde in 1992 George Bush sr. het tijdens een televisiedebat met Ross Perot even op zijn horloge te kijken, met als gevolg dat de kiezers hem niet meer *compassionate* vonden en een groot deel van de middenklasse op Ross Perot of Bill Clinton stemde. De Republikein Robert Dole verging het in 1996 helemaal slecht. De relatief hoge leeftijd van Dole had aanvankelijk geen nadelige invloed op zijn imago, maar dat veranderde aanstonds toen Dole na een toespraak van het podium viel. Nadat de kranten Dole met invalide onderarm in de lucht en een van pijn doortrokken gezicht liggend op de grond vergroot hadden uitgebeeld, begon menig kiezer zich af te vragen of Dole fysiek in staat zou zijn het zware ambt van presidentschap te vervullen. Hij viel onherstelbaar terug in de peilingen.

Kenmerkend voor menig Amerikaanse presidentverkiezingen is dat zowel kiezer als kandidaat tot het laatste moment over de uitslag in het ongewis verkeren. Het fenomeen 'too close to call' wordt ten onrechte louter geassocieerd met de campagne van 2000 tussen Al Gore en George W. Bush. Van de in de vorige eeuw gevoerde campagnes waren er minstens acht die op het laatste moment beslist werd. Zo was de strijd tussen John F. Kennedy en Richard M. Nixon in 1960 tot het laatste moment een nek-aan-nek-race en werd in 1948 de overwinning van Harry S. Truman bekend op een moment nadat de meeste Amerikaanse kranten *Dewey defeats Truman* gekopt hadden. Minder bekend, maar even spectaculair, was de presidentsverkiezing van 1916. Tot twee dagen na Election Day bleef het onzeker of Woodrow Wilson zou terugkeren in het Witte Huis. In eerste instantie leek het erop dat Wilsons tegenstander, de Republikein Charles Evans Hughes de verkiezing had gewonnen. Op het moment dat de eerste uitslagen binnenkwamen, logeerde Hughes in hotel Astora in New York.

Hij werd omringd door enthousiaste medewerkers die hem verzekerden dat hij met een gerust hart naar bed kon gaan. Het wachten was alleen nog op een telegram van Wilson waarin deze zijn nederlaag toegaf. *The New York Times* en late edities van andere in het oosten gedrukte kranten hadden op hun voorpagina al een foto gepubliceerd met het ophef 'PRESIDENT CHARLES EVANS HUGHES' en op het gebouw naast het hotel ging een neonlicht flikkeren met de letters H.U.G.H.E.S. Voor het hotel verzamelde zich een menigte die hoopte een glimp op te vangen van de nieuwe president. Hughes weigerde te verschijnen en verkoos een plekje tussen de lakens. Daarmee behoeftte hij zichzelf voor een grote afgang. Want toen de nacht vorderde en de uitslagen uit de staten binnenkwamen waar de communicatie langzamer verliep, bleek dat niet Hughes maar Wilson de presidentsverkiezing had gewonnen. Toen een journalist in de vroege morgen van 8 november van een receptioniste van het hotel Astora te horen kreeg dat 'de nieuwe president geen interview kon toestaan en in diepe slaap verkeerde', beet hij haar toe: 'laat Hughes maar slapen, maar vertel hem als hij wakker is dat hij niet langer president is'.

Pual F. Bollers *Presidential Campaigns* bevat een goed overzicht van de keerpunten in de geschiedenis van de Amerikaanse presidentsverkiezingen. Grofweg kunnen er vier ijkpunten geduid worden, namelijk in 1916, 1932, 1964 en in 1980. In 1916 boekte Woodrow Wilson een spectaculaire herverkiezingstriomf omdat hij met steun van 'labor' en het platteland het westen en zuiden Democratisch maakte. Hiermee herstelde hij de oude agrarische coalitie van voor de Amerikaanse Burgeroorlog, gericht tegen het financiële en industriële noordoosten en legde hij de basis voor de toekomstige campagnestrategieën van de Democratische Partij. In 1932 bouwde Franklin Roosevelt deze zuidwestelijke basis uit met een geweldige overwinning in de grote steden in het noordoosten. FDR maakte een alliantie van boeren, arbeiders en minderheden tot de ziel van de meerderheidspositie die de Democratische partij tussen 1930 en 1970 zou innemen. Gedurende vier decennia was de Amerikaanse politieke cultuur liberaal georiënteerd en waren campagnes die gestoeld waren op een conservatief 'platform' gedoemd te mislukken. Vandaar dat politieke analisten in 1964 de verkiezingsoverwinning van Lyndon B. Johnson op de als half idioot afgeschilderde conservatieve Republikein Barry Goldwater opvatten als een vanzelfsprekende voortzetting van het liberale erfgoed en voorbijgingen aan de omslag die zich meester had gemaakt van het gedrag van het electoraat. Want de senator uit Arizona behaalde in het zuiden in vijf staten klinkende overwinningen. Goldwaters victorie in het zuiden was zo overtuigend dat sinds 1964 de Republikeinse partij hun verkiezingsstrategie richten op het zuiden en westen, op de zogenaamde Sun Belt, de regio die begrensd wordt door de 37^{ste} breedtegraad en zich uitstrekt van zuidelijk Californië naar het zuiden van Florida. Deze regio's, waarin weinig sympathie heerst voor homo-huwelijken of vroegtijdige afbreking van zwangerschappen, bepalen sinds 1964 de uitkomst van de presidentsverkiezingen, zo sterk, dat Amerika sinds het presidentschap van John F. Kennedy in 1960 geen president meer gekend heeft die uit het noorden of oosten afkomstig was.

Patriottisme en eerbied voor de vlag maken een belangrijk deel uit van de zuidelijke politieke cultuur en dit is de reden waarom Ronald Reagan in 1980 met filmpjes vol pastorale taferelen en patriottische country & western muziek een feel-good strategie uitstraalde. In Reagans verkiezingscampagne in 1980 werd korte metten gemaakt met Carter en zijn aanhang van 'liberals, lefties en meatballs' die eens geprotesteerd hadden tegen het Amerikaanse beleid in Vietnam. 'God Bless America' was de trotse boodschap van de Great Communicator en middels een hoog defensiebeleid kon de ongereptheid van de verheven natie beschermd blijven. Hoewel Reagan in 1980 bijna in alle staten won, verklaarde hij dat hij zonder de steun van de regio's waar de 'zon lekker schijnt' nimmer zo'n klinkende overwinning had kunnen behalen. In 2000 versloeg Bush met deze 'southern strategy' Gore en het laat zich er naar uitzien dat de zuidelijke politieke cultuur wederom het referentiekader vormt voor Republikeinse herverkiezingsstrategie van dit jaar.

De vraag die de presidentsverkiezing van 2004 opwerpt is of de Democratische kandidaat John F. Kerry een ommekeer teweeg kan brengen in deze zuidelijk georiënteerde 'feel good' strategie waarop de Republikeinen sinds Reagan het patent hebben. Is Kerry in staat de historische wond van de oorlog in Vietnam definitief hechten of kiest het Amerikaanse electoraat wederom voor een Republikeinse verbanddoos waarin de nagedachtenis aan de verloren oorlog met patriottische pleisters wordt afgeplakt? In Douglas Brinkley's *Tour of Duty John Kerry and the Vietnam War* wordt een boeiend portret geschetst van een intellectueel die als 'commander' op de patrouilleboot PCF-44 zijn manschappen heldhaftig aanvoerde tegen de op zijn boot schietende Vietcong-guerrillastrijders en na 1968 een prominente plaats innam in de protestbeweging tegen de oorlog. *Tour of Duty* overstijgt de status van een campagneboek. Het leest als een spannende aflevering van 'de Kanonnen van Navaronne' en bevat een indrukwekkende epiloog waarin op aangrijpende wijze uiteen wordt gezet waarom Kerry zich afkeerde van het Amerikaanse buitenlandse beleid en hoe deze oppositie de kompas werd voor zijn politiek denken als senator en presidentskandidaat.

Tour of Duty wordt terecht vergeleken met *Profiles in Courage* (1956) van John F. Kennedy, die in 1941 in de Stille Zuidzee op de gevechtsboot PT 109 moedig tegen de Japanners ten strijde was getrokken. Toen JFK in 1961 tot president geïnaugureerd werd, trokken zijn strijdmakkers uit eerbetoon voor hun commandant de PT 109 op wielen door de straten van Washington. Misschien dat de Vietnam-Veteranen bij een overwinning van Kerry besluiten hun PCF-44 langs het Witte Huis te laten rijden. Zo'n besluit symboliseert dan niet alleen de openlijke verwerking van een verloren oorlog, maar ook de verkiezing van een tweede JFK die, in navolging van de eerste veertig jaar geleden., niet uit het zuiden afkomstig is.

Paul F. Boller, jr., *Presidential Campaigns Revised Edition*, New York, Oxford University Press, blz. 498, 32,00 euro.

Douglas Brinkley, *Tour of Duty John Kerry and the Vietnam War*. New York, Harper Collins, 546 blz. 31,00 euro.

Verder lezen over Leiderschap en Diversiteit

- Budhwar, P.S. en P.R. Sparrow, Strategic HRM through the cultural looking glass: mapping the cognition of British and Indian managers, In: *Organization Studies*, juli-augustus 2002
- Bouissaghouane, M. en R. Oahalou, *Islamitisch financieren en haar mogelijkheden in Nederland*, scriptie Vrije Universiteit Amsterdam, 2003, zie ook www.islamic-commerce.net
- Cameron, K. en R. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Academic Service, 1999
- Conner, J. It Wasn't About Race. Or was it? In: *Harvard Business Review*, september-oktober 2000, pp. 37-46
- Caver, K. en A.B. Livers, Dear White Boss, In: *Harvard Business Review*, november 2002, pp. 77-81
- Greenberg, J., 'Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges', *The International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.4, 2001, p. 365-375
- Hewlett, S. Executive Women and the Myth of Having it All, In: *Harvard Business Review*, april 2002, pp. 66-73
- Hofstede, G., *Culture's Consequences*, London Sage, 1980
- Mangaliso, M. Building competitive advantage from ubuntu: Management lessons from South Africa, In: *Academy of Management Executive*, vol.15, no.3, 2001, pp.23-33
- Meyerson, D.E. en J.K. Fletcher, A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling, In: *Harvard Business Review*, januari-februari 2000, pp. 127-136
- Mok Ka-Ho (ed.), *Centralisation and Decentralisation: Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies*, Comparative Education Research Centre (CERC) en Kluwer Academic Publishers, 2003
- Myloni, B., A.W. Harzing en H. Mirza, *International Human Resources Management, A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece*, Bradford University School of Management, EIBA paper, 2002
- Punchi, Lakshman, Resistance towards the language of globalisation- the case of Sri Lanka, In: *International Review of Education*, Volume 47, No.3-4, pp. 361-378, 2001
- Stacki, S. en K. Monkman, Change Through Empowerment Processes: women's stories from South Asia and Latin America, In: *Compare*, jaargang 33, nummer 2, juni 2003, pp. 173-189
- Trompenaars, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, New York, Irwin, 1992
- Trompenaars, F. En C. Hampden-Turner, *21 Leaders for the 21st Century*, Capstone, 2001-2
- Veldman, H. De Perschef als Biograaf, Jonathan Daniels over Franklin Delano Roosevelt en Harry S. Truman, *Aspect*, 2003
- Veldman, H. *Exportmanagement*, Wolters Noordhoff, 1998
- Weir, D., Human Resource development in the Arab Middle East, In: *HRD in a Complex World*, edited by Monica Lee, Routledge, 2003, pp. 69-82

Toelichting op enkele bronnen

- C. Mulderij, Management Development programma's, toepassing in Nederland. Vrije Universiteit van Amsterdam, mei 2002.
Multinationals zouden graag zien dat er wereldwijd enige vorm van consistentie is in het centrale managementbeleid van de onderneming. In hoeverre is het mogelijk zo'n beleid te voeren? Hoe wordt het Management Development programma bij multinationals samengesteld? In hoeverre speelt cultuur een rol? Al deze vragen rijzen bij de gedachte aan Management Development bij multinationals. In deze eindschrijft van C. Mulderij, afgestudeerd studente aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, wordt het verschil in Management Development programma's van multinationals die in Nederland en Zuid-Afrika opereren beschreven.
- K. Meekanon, The impact of national culture in Multinational National Companies' home country on the strategy making process in their overseas subsidiaries: A comparison between Dutch and Japanese companies in Thailand. Universiteit Wageningen, Juni 2002.
Meekanon schrijft over de invloed van nationale culturen op het proces van strategievorming in buitenlandse vestigingen van multinationals. Preciezer gezegd de invloed van de nationale cultuur van het land van herkomst van de multinational. Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een model aan de hand waarvan systematische vergelijkingen gemaakt kunnen worden tussen vestigingen van multinationals uit verschillende landen van herkomst.
De onderzoeksresultaten ondersteunen de veronderstelling dat nationale culturen van de moedermaatschappijen invloed hebben op de strategievormingsprocessen van buitenlandse vestigingen.
- M. Reynaerts, De Balanced Scorecard in internationaal perspectief. Vrije Universiteit van Amsterdam, januari 2004.
In haar eindschrijft schrijft mevrouw M. Reynaerts over de invloed van cultuur op de Balanced Scorecard. Dit managementinstrument wordt enerzijds gebruikt om de strategie en doelstellingen te expliciteren en de realisatie hiervan te meten. Anderzijds wordt dit instrument gebruikt als individueel beoordelingsinstrument voor medewerkers van een bepaalde functiegroep, die een aanwijsbare resultaatverantwoordelijkheid hebben. Het onderzoek geeft antwoord op de vraag of de cultuur van een landenorganisatie van invloed is op de implementatie van de Balanced Scorecard als management- en beoordelingsinstrument in Nederland en Hongarije.

Relevante websites

Diversiteit

- European Institute for Managing Diversity (EIMD), www.iegd.org
- www.AIMD.org
- www.diversityinc.com
- www.workingwomanmag.com
- www.worldbusiness.org
- www.workingmother.com
- www.diversityjournal.com

Gender en Etniciteit

- Commissie PaVEM (Participatie van vrouwen uit etnische minderheidsgroepen): <http://www.pavem.nl>
- Expertisecentrum Gender, Etniciteit en Multiculturaliteit: <http://www.let.uu.nl/gem/>
- Gender & Ethnicity Resources: <http://www.usc.edu/isd/archives/ethnicstudies/gender.html>
- Netwerk voor hoogopgeleide zwarte en migrantenvrouwen: <http://www.netwerk-zmv.nl>
- Race, Gender & Class Bibliography: <http://www.asanet.org/Sections/rgcbiblio.htm>
- Women of Color Email lists: http://www-unix.umbc.edu/~korenman/wmst/f_wc.html
- ZAMI: <http://www.zami.nl>
- www.gendercertification.com

Ook binnen de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk krijgt momenteel het diversiteitsbeleid gestalte, onder meer in samenwerking met de gemeente Den Haag, en ColorIT, zie www.colorIT.nl

Lijst met deelnemers

Nr	Naam	Bedrijf/school	Functie/opleiding
	Gastprekers:		
1	Prof. Dr David Weir	European School of Business Ceram, Nice, Frankrijk	Hoogleraar intercultureel management
2	Joan Ferrier	E-Quality, Den Haag	Directeur
3	Prof. Dr Trevor Corner	Middlesex University, London, UK	Hoogleraar Comparative and International Education
4	Dr Hans Veldman	Haagse Hogeschool/TH Rijswijk	Docent Amerikanistiek Lid HRM-Kenniskring
	Organisatie:		
5	Pauline Swart	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student-assistent/HEBO
6	Sylvia van de Bunt-Kokhuis	Haagse Hogeschool/TH Rijswijk	Lector HRM
	Deelnemers extern:		
7	Hiltje Bosch-Haasjes	TPG/European Mail Networks	Projectleider
8	Viviën Linger	Change Logic	Consultant & Coach
9	Emma Paul	Hogeschool van Utrecht	
10	Mevrouw M. Usta	Colourful People	
11	Florent Meier	Meier Human Capital & Diversity	
12	Jan Peeters		Menskundig adviseur/grafisch ontwerper
13	George Dekker	TNO Arbeid	
14	Els de Jong	Koninklijk Instituut van de Tropen	
15	Charissa A-Tjak	Bedrijfswetenschappen, VU Amsterdam	Student
16	Nicole Brlek	Bedrijfswetenschappen, VU Amsterdam	Student
	Deelnemers intern:		
17	Ineke van der Meule	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Algemeen Directeur
18	Els Verhoef	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Algemeen Directeur
19	Jean Jaminon	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Adviseur
20	John van den Berg	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Afdelingsmanager Sport
21	Kitty Triest	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Projectleider HEBO
22	Wim Vreeburg	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent BE
23	Bob Visser	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Dienst FEZ
24	Edith Hasselman	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Medewerker C&M
25	Mireille van Hilten	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent BBR
26	Jeanneke Willems	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent BBR
27	Alie Horden	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Manager P&O
28	Ronald van Wijk	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Afdelingsmanager A&F
29	Monique Bil-Meijer	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Praktijk docent FM
30	Leslie Toorop	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Adviseur P&O

31	Jacques van de Ven	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Lector GO
32	Karin Potting	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Lid HRM-Kenniskring
33	Brigitte Broersma	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Lid HRM-Kenniskring
34	Gerard de Koning	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Lid HRM-Kenniskring
35	David Harry	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Lid HRM-Kenniskring
36	Marion van de Sande	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent SPH
37	Arjan Lammerdin	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent P&A
38	Frank Termes	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent HEBO
39	Roy Silos	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Afd. Marketing & Commerce
40	John Bierlee	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Afd. Marketing & Commerce
41	Carel Tielenburg	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent BBR
42	Laura Schmidt	Haagse Hogeschool/THRijswijk	P&O Adviseur
43	Marieke Parijs	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent BBR
44	Jeje Groot	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent IBMS
45	Desirée Lemans	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Adviseur P&O
46	Marijke de Vries-de Regt	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent M&C
47	Bob Spiekerman	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent P&A
48	Janneke Hoving	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Docent FM
49	Daniel Went	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Facility Management
50	Twalieb Hassenmahomed	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bedrijfseconomie
51	Jaap Brinksma	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Technische Bedrijfskunde
52	Farida Karim	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bedrijfseconomie
53	Parveen Bissessur	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bedrijfseconomie
54	Maurice van Dongen	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student
55	Jeroen Kasbergen	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student
56	Laura van Gent	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
57	Saskia Pedemonte-Peeters	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student
58	Thao Ly-Hieu	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student
59	Gwendoline Gerbrands	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student
60	Anouk Heida	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student HEBO
61	Karolien Obbens	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student HEBO
62	Aanstoot, Sander	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
63	Abaydi, Hanane	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
64	Ahassad, Ikram	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
65	Allati, Hafida	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
66	Andeweg, Willem	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
67	Arabou, Samira	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
68	Arma, Siham	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
69	Asruf, Sheila	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
70	Atasoy, Isa	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
71	Azahaf, Malika	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
72	Banshidhar-sharma, Nancy	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
73	Bechan, Stephanie	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
74	Belhaj, Hakima	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht

75	Bhatti, Farzana	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
76	Bhawanidin, Anoushka	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
77	Bholai, Zemira	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
78	Blijleven, Petra	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
79	Boer, Alexander	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
80	Borst, Mark	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
81	Bouchengour, Hanan	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
82	Boujadaini, Mounir	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
83	Boussakla, Hafida	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
84	Custers, Frederique	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
85	Daafi, Khadija	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
86	Duran, Harun	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
87	El Yakoubi, Hayat	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
88	El-boubsi, Lamja	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
89	Emekli, Ali	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
90	Esikli, Saban	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
91	Gent, Laura	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
92	Gopal, Sangeeta	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
93	Gravesteijn, Mirjam	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
94	Haas, Richard	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
95	Hekezen, Frank	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
96	Hollebrand, Willem	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
97	Hoogenboom, Machteld	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
98	Humphrey, Hayrene	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
99	Isri, Ravina	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
100	Janssen, Job	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
101	Jhagroe, Shariel	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
102	Jonkman, Roel	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
103	Karabag, Gul	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
104	Koc, Sevim	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
105	Kucuk, Hasan	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
106	Kurstjens, Jen	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
107	Latif, Azmi	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
108	Leung, Jennifer	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
109	Lucassen, Maria	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
110	Mahdaoui, Zohair	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
111	Mastebroek, Felipe	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
112	Meijer, Fieneke	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
113	Meijer, Tim	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
114	Mes, Daniel	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
115	Mik, Sharaifa	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
116	Mimpen, Jochem	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
117	Nol, Berry	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
118	Nurmohamed, Yasmien	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
119	Omari, Mounir	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht

120	Oruc, Nezahat	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
121	Ouasghiri, Hanan	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
122	Ouass, Moussa	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
123	Ozkul, Gulnus	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
124	Peters, Stephen	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
125	Pokradj, Seema	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
126	Post, Johan	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
127	Ramjiawan, Rhabia	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
128	Rangoe, Sanjay	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
129	Rashid, Tara	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
130	Razaq, Irfan	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
131	Reimer, Bernard	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
132	Sewpersad, Prerna	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
133	Sindorf, Annemieke	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
134	Struijk, Koen	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
135	Swieten, Joost	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
136	Trouwborst, Marc	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
137	Vermeulen, Fanny	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
138	Vogels, Myra	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
139	Vries, Jan-piet	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
140	Waakzaam, Linda	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
141	Wesseling, Ralph	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
142	Westerink, Maaïke	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
143	Yaman, Gulsah	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
144	Yedema, Bart	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht
145	Yilmaz, Sofie	Haagse Hogeschool/THRijswijk	Student Bestuur, Beleid en Recht