

University of Groningen

Authentiek verbinden

Raaijmakers, Mirea

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2008

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Raaijmakers, M. (2008). *Authentiek verbinden: diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. [s.n.].

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

HOOFDSTUK 1

THEORETISCH KADER

Inleiding

Het managen van diversiteit gaat vooral over het managen van onszelf en niet zozeer over het managen van de ander. Dat is de strekking van het citaat van Linda Human op de vorige pagina. Die uitspraak ligt dicht bij mijn ervaringen met diversiteit in organisaties. Mijn ervaring is dat diversiteit mensen zelf raakt en geen luchtig gespreksonderwerp is. Het is een emotioneel beladen onderwerp, dat blijkt uit de vaak heftige reacties en uitspraken die het oproept. Juist omdat het zo dicht bij onszelf komt en niet beperkt blijft tot de ander.

Ik heb vele gesprekken gevoerd over diversiteit in organisaties met medewerkers, beleidsmakers, uitvoerend en strategisch managers, HRM-experts en onderzoekers. Een divers gezelschap. Onder deze mensen ontpopten zich hemelbestormers en rampscenaristen en de contrasten in reacties en standpunten waren opmerkelijk. Tijdens de gesprekken vlogen de emoties en onderbuikgevoelens over tafel, zoals: "Gaat het nou alweer over die allochtonen!", "Altijd maar weer die buitenlanders" en "Het is altijd goed gegaan, ze passen zich nu ook maar gewoon aan" of "Hebben we dat gedoe met man-vrouw verhoudingen niet allang gehad?". Tussen de regels door was de *emotionele lading* van het onderwerp diversiteit voelbaar. Een andere veel gehoorde reactie was dat diversiteit wordt ervaren als een *bedreigende verandering* en dat men de behoefte had om alles te laten zoals het is. Deze twee elementen, emoties en verandering, vormen een rode draad in deze dissertatie.

Diversiteit is een onderwerp dat de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt in de samenleving, de politiek en binnen arbeidsorganisaties. Diversiteit gaat over verschillen tussen mensen, bijvoorbeeld op basis van geslacht, etniciteit, geloofsovertuiging, seksuele oriëntatie of sociaal-economische achtergrond. Dat mensen van elkaar verschillen is van alle tijden, maar desondanks lijkt diversiteit in Nederland een nieuw onderwerp te zijn. Door immigratie zijn er meer etniciteiten in Nederland en is de culturele diversiteit toegenomen. Immigratie is niet nieuw, wel de intensiteit ervan en de variëteit in herkomst van mensen die zich in Nederland vestigen (Essed & De Graaff, 2002). Maar niet alleen deze

nieuwkomers geven een ander (kleurrijk) gezicht aan onze samenleving. De verzuiling domineert niet langer de samenleving en door de toenemende individualisering is de sociale segmentatie veel fijnmaziger geworden. Hierdoor zijn de culturele en subculturele verschillen tussen individuen vermenigvuldigd (Gruppelaar, 1998). De aandacht voor diversiteit heeft ook met beladen gebeurtenissen te maken, zoals de aanslagen in New York (9/11), de moord op Fortuyn en Van Gogh en de oorlogen in Afghanistan en Irak. Deze gebeurtenissen zetten de verschillen tussen mensen en groepen op scherp en drukken in Nederland een stempel op de maatschappelijke discussies over o.a. etnische en religieuze diversiteit.

Temidden van diversiteit lijkt het zoeken naar 'dat wat ons bindt' een krachtige reflex. Steeds meer wordt de noodzaak van gezamenlijkheid en binding benadrukt in reacties op de eerder genoemde gebeurtenissen, maar bijvoorbeeld ook in de discussies over naturalisatie van nieuwkomers en het verbieden van een dubbele nationaliteit, de aandacht voor voetballers die 'moeten kiezen' tussen Oranje of Marokko of de ontwikkeling van de Nederlandse canon. 'Dé Nederlandse identiteit' staat volop in de belangstelling (zie o.a. het WRR-rapport, Identificatie met Nederland, 2007).

In deze maatschappelijke context opereren organisaties en hun medewerkers. Ook in organisaties nemen de verschillen tussen medewerkers toe of worden ze meer zichtbaar. Dit resulteert in een toenemende aandacht voor diversiteit en vooral voor het effectief bevorderen en managen van deze diversiteit. Dat lijkt verstandig omdat uit onderzoek blijkt dat positieve effecten van diversiteit niet vanzelfsprekend zijn (zie Mannix & Neale, 2005; Milliken & Martins, 1996; Stockdale & Crosby, 2004; Williams & O'Reilly, 1998). De onomkeerbaarheid en realiteit van diversiteit maakt dat steeds meer organisaties doordrongen raken van de noodzaak van effectief diversiteitsmanagement. Het belangrijkste doel van deze dissertatie is bij te dragen aan de 'body of knowledge' over effectief diversiteitsmanagement, door het vinden van effectieve strategieën en interventies. Daarbij staat het belang van gezamenlijkheid in een diverse werkcontext als uitgangspunt centraal. Het gaat dan om identificatie met het werk, meer specifiek om teamidentificatie.

In het vervolg van dit hoofdstuk onderbouw ik de vragen die centraal staan in deze dissertatie en de wijze waarop deze aansluiten op de literatuur en de organisatiepraktijk. Aansluitend worden een aantal definities van diversiteit besproken en

wordt de definitie van diversiteit en diversiteitsmanagement in deze dissertatie gegeven. Vervolgens wordt het belang van diversiteitsmanagement voor organisaties nader toegelicht en wordt ingegaan op de kansen en risico's van diversiteit voor organisaties. Aan de hand van een belangrijk theoretisch perspectief voor veel experimenteel en toegepast onderzoek naar identificatie in de werkcontext, de Sociale Identiteits Theorie (SIT, Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979), wordt toegelicht waarom in het bijzonder in een diverse werkcontext teamidentificatie van belang lijkt. Daarna wordt onderbouwd dat het streven naar gezamenlijkheid niet per definitie zaligmakend is, maar ook een aantal risico's heeft. Aansluitend beredeneer ik dat een specifiek psychologisch werkklimaat en specifieke persoonlijkheidseigenschappen de risico's van teamidentificatie kunnen verminderen en de positieve bijdrage van teamidentificatie vooral versterken.

De multidimensionaliteit van diversiteit

Diversiteit definiëren lijkt een *contradictio in termino*: de mate van verschillen en overeenkomsten tussen individuen lijkt oneindig. Enerzijds is het onmogelijk alle kenmerken te definiëren die iemands uniciteit bepalen, omdat een brede definitie betekenis verliest (Heneman e.a., 1996). Anderzijds is het van belang dat de definitie de complexiteit en veelzijdigheid van individuen en groepen erkent (Kirton, 2003). In ieder geval is enige mate van definiëring en ordening nodig om de realiteit van alledag te begrijpen (Human, 2005).

In Nederland wordt de term diversiteit vaak geassocieerd met etnische identiteiten. In veel diversiteitstrainingen bestaat de neiging om alleen etniciteit of culturele achtergrond als bepalend te zien voor iemands gedrag (Human, 2005). Bijvoorbeeld, iemand gedraagt zich op een bepaalde manier, omdat hij of zij Turks is of Pools. Door diversiteit te definiëren in termen van etniciteit, wordt voorbij gegaan aan de andere sociale identiteiten. Naast etniciteit worden individuen ook gevormd door bijvoorbeeld hun gezin, hun sociale klasse, door de geloofsgemeenschap waar ze toe behoren, als man of vrouw of als inwoner van een stad of het platteland. *Concerning diversity we have to be aware that [...] emphasizing one dimension of one's identity should be done with caution and taking into account the impact of other dimensions of one's identity and the interaction with the sociocultural context.* (Ely, 1994). Zo is mijn identiteit aan

de hand van de volgende dimensies te beschrijven: ik ben Nederlandse, een Groningse, woonachtig in Amsterdam; ik ben een vrouw en ben getrouwd met een vrouw; ik voel me verbonden met de christelijke traditie en behoor bij een protestantse kerkgemeente; ik heb psychologie gestudeerd en werk bij de Belastingdienst; ik ben echtgenote, (schoon) dochter, (schoon) zus, tante, vriendin en collega. Met andere woorden: de identiteit van individuen wordt doorgaans bepaald door meerdere dimensies en de impact van deze dimensies op de levensloop is complex.

In de diversiteitsliteratuur wordt onderscheid gemaakt tussen diversiteit op basis van (lidmaatschap) van sociale categorieën en diversiteit op basis van functionele kenmerken (zie McGrath, e.a., 1995). Bij diversiteit op basis van sociale categorieën loopt het groepslidmaatschap langs lijnen van kenmerken als sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele oriëntatie of gezinsstatus. Definities van diversiteit in termen van functionele kenmerken maken onderscheid op basis van kennis, vaardigheden en bekwaamheden; waarden, overtuigingen en attitudes of persoonlijkheid, cognitieve stijl en gedragstijl.

Een ander onderscheid betreft het onderscheid tussen waarneembare of oppervlakkige diversiteitsdimensies (zoals etniciteit taal, sekse en leeftijd) en niet-waarneembare of onderliggende diversiteitsdimensies (zoals seksuele oriëntatie, socio-economische achtergrond of waarden) van diversiteit (Harrison, Price & Bell, 1998; Milliken, e.a, 2003; zie Milliken & Martins, 1996 voor een overzicht; Williams & O'Reilly, 1998). Ook kunnen de dimensies van diversiteit onderscheiden worden op basis van veranderbaarheid, ofwel de mate waarin de dimensies beïnvloedbaar en veranderbaar zijn en de duurzame impact die ze kunnen hebben in verschillende levensfasen (Loden, 1996). Zo onderscheidt Loden primaire, kerndimensies van diversiteit (o.a. leeftijd, etniciteit, geslacht en seksuele oriëntatie) en secundaire dimensies van diversiteit (o.a. werkervaring, woonplaats en stijl van communiceren). Zo is bijvoorbeeld iemands etniciteit een gegeven vanaf de geboorte en betekent dit dat iemand een leven lang tot een bepaalde etnische groep behoort. Deze dimensies zijn van invloed op hoe een individu wordt gezien door de omgeving, maar heeft ook invloed op iemands groei- en leermogelijkheden gedurende het leven. De secundaire dimensies omvatten allemaal een aspect van controle of keuze, waardoor de impact minder constant en meer afhankelijk is van de persoon in vergelijking met de primaire dimensies. Een voorbeeld hiervan is de stijl van communiceren, want communicatiestijlen zijn beïnvloedbaar en te veranderen.

In deze dissertatie definieer ik diversiteit op basis van het lidmaatschap van sociale en demografische groepen die bepalend zijn voor iemands identiteit (Nkomo & Cox, 1996). Voorbeelden daarvan zijn etniciteit, sekse, seksuele oriëntatie, leeftijd, opleiding, werkervaring, geloofsovertuiging en sociaal-economische klasse. De term diversiteit hanteer ik dus niet als 'vergaarbak' waar alle mogelijke verschillen tussen mensen onder vallen. Een belangrijk uitgangspunt van deze dissertatie is dat diversiteit uit meerdere dimensies bestaat en niet alleen bepaald wordt door etniciteit. Individuen bestaan uit een caleidoscoop van verschillende sociale identiteiten (Human, 2005), die op een complexe en dynamische wijze met elkaar samenhangen. Deze complexiteit en dynamiek behoren tot de realiteit van de context waarin diversiteitsmanagement plaatsvindt en worden ook in deze dissertatie als een gegeven beschouwd die richting geven aan mijn gedachtevorming en onderzoek.

In deze dissertatie worden relaties tussen verschillende psychologische variabelen getoetst *in een diverse werkcontext* en daarbij is diversiteit niet opgenomen als aparte onderzoeksvariabele. Die diverse werkcontext is nader gespecificeerd in termen van sekse en etniciteit. Deze keuze is gemaakt vanwege de actualiteit van deze dimensies in maatschappelijke, politieke en organisatievraagstukken. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat deze kenmerken door individuen spontaan gebruikt worden om mensen te categoriseren (Allport, 1954; Messick & Mackie, 1989; Stangor, Lynch, Duan, & Glass, 1992). Dit betekent echter niet dat andere dimensies niet van belang zijn. Bij het bespreken van de theoretische en praktische implicaties van de studies zal ik in deze dissertatie zoveel mogelijk uitgaan van de multidimensionaliteit van diversiteit.

De aandacht voor diversiteitsmanagement in organisaties

Recentelijk wordt steeds meer verwezen naar de term 'diversiteitsmanagement'¹ in het kader van effectief omgaan met diversiteit. De kern van diversiteitsmanagement is dat het een manier is om effectief om te gaan met individuele verschillen en deze te benutten, zodat ze bijdragen aan het realiseren van verschillende economische en sociale organisatiedoelstellingen (Lorbieckie & Jack, 2000). Daarbij is de veronderstelling dat een

1 De term diversiteitsmanagement werd voor het eerst geïntroduceerd in het invloedrijke rapport Workforce 2000 (Johnston & Packer, 1987).

gunstige werkomgeving waar medewerkers erkend en bevestigd worden en voorbereid zijn op veranderingen cruciaal is voor diversiteitsmanagement. In deze dissertatie hanteer ik de volgende definitie van diversiteitsmanagement: *het creëren en onderhouden van een omgeving waarin alle medewerkers zich op een vanzelfsprekende manier kunnen ontplooiën, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie* (Roosevelt Thomas, 1991). Daarbij maak ik een onderscheid tussen het bevorderen en managen van diversiteit. Met het *bevorderen van diversiteit* in organisaties doel ik op het initiëren van een veranderingsproces richting meer diversiteit. Het *managen van diversiteit* verwijst naar het onderhouden van een werkomgeving die divers is en effectief omgaat met deze diversiteit.

Er zijn een aantal ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan de toenemende aandacht voor diversiteit en diversiteitmanagement in arbeidsorganisaties. Allereerst verandert de Nederlandse samenleving en daarmee het aanbod op de arbeidsmarkt door demografische ontwikkelingen, zoals immigratie en vergrijzing. Immigratie is niet nieuw, wel is het aantal en de variëteit in herkomst van mensen die zich in Nederland vestigen toegenomen (Essed & De Graaff, 2002). Door de toenemende vergrijzing en uitstroom van babyboomers komt er meer ruimte op de arbeidsmarkt. Tevens zijn er meer vrouwen, jongeren en minder validen beschikbaar voor de arbeidsmarkt.

Ten tweede hebben steeds meer organisaties te maken met internationalisering van klanten, markten en diensten door globalisering. Globalisering maakt duidelijk hoe belangrijk het is begrip en inzicht te hebben in de invloed van cultuur, taal en geschiedenis op interacties tussen individuen in organisaties (Hays-Thomas, 2004). Er moeten letterlijk en figuurlijk grenzen worden overgegaan om klanten te bedienen en samen te werken. Deze ontwikkeling hangt nauw samen met ontwikkelingen in de informatietechnologie, zoals internet, die communicatie mogelijk maken, zonder beperkt te worden door afstand en tijdzones. Ook de toenemende complexiteit van de huidige economieën leidt ertoe dat organisaties innovatiever en creatiever moeten zijn om te overleven en te groeien (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997).

Ten derde zijn bepaalde veranderingen in de organisatie van het werk van belang voor de aandacht voor diversiteitsmanagement. Doordat organisaties platter worden en er meer in teams en groepsverband wordt gewerkt, is effectieve interactie

tussen medewerkers van grote waarde voor de effectiviteit van de organisatie (Jackson & Ruderman, 1995). Factoren die van invloed zijn op interactie, zoals cultuur, taal en persoonlijkheid, worden daarmee belangrijker.

Ten vierde spelen meer morele overwegingen een rol bij de aandacht voor diversiteit binnen organisaties. Overheidsorganisaties streven ernaar een afspiegeling te zijn van de samenleving vanuit hun voorbeeldfunctie in de maatschappij. Glastra (2001, p.27) verwoordt deze verantwoordelijkheid als volgt: "Het (on)vermogen van arbeidsorganisaties om 'vreemd kapitaal' op zinvolle wijze in te zetten heeft serieuze gevolgen voor de positie van nieuwkomers en minderheden in een land, voor hun verhouding tot de gevestigde burgers en voor hun binding met [...] instituties van dat land.

Vooraf ingegeven door deze morele overwegingen initieert tot slot wetgeving, zoals in het verleden de Wet SAMEN², activiteiten op het vlak van diversiteit in arbeidsorganisaties. Deze wet verplicht werkgevers o.a. de etniciteit van hun medewerkers te registreren en jaarlijks te rapporteren welke actie ondernomen is om het percentage niet westerse minderheden in het personeelsbestand te vergroten. In Nederland was het beleid van de rijksoverheid tot dusver tamelijk vrijblijvend en leidde niet automatisch tot het voldoen aan deze wetgeving (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Het huidige kabinet lijkt door het hanteren van streefcijfers minder vrijblijvend te streven naar een vrouwelijker en meer gekleurde overheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2008).

Kansen en risico's voor organisaties

De bovengenoemde ontwikkelingen maken duidelijk dat organisaties steeds meer de wens hebben en de noodzaak zien om diversiteit te bevorderen en te managen. Onderzoek naar de effecten van diversiteit in organisaties levert wisselende resultaten op en laat zien dat diversiteit geassocieerd wordt met positieve en negatieve effecten (Williams & O'Reilly, 1998).

De positieve effecten van diversiteit zijn een verhoogde kwaliteit van groepsprestaties, creatieve denkwijzen en besluitvorming (Cox, Lobel & McLeod, 1991; McLeod & Lobel, 1992; zie Milliken & Martins, 1996 voor een overzicht;

² Wet stimulering arbeidsdeelname minderheden

Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Zo komen in een team met veel verschillende gezichtspunten doorgaans meer alternatieve oplossingen naar voren en worden de beschikbare alternatieven beter geëvalueerd. Verschillen tussen mensen kunnen een belangrijke bron zijn voor innovatie en creativiteit (McLeod, Lobel, & Cox, 1996; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Op managementniveau kan de blootstelling aan diversiteit in perspectieven het zicht verbreden op consequenties en implicaties van oplossingsstrategieën (Jones, 1999). Dit leidt vaak ook tot een betere kwaliteit van de uiteindelijke beslissing (Amabile, 1983; Wanous & Youtz, 1986). Diversiteit kan organisaties ook meer wendbaarheid geven, waardoor ze adequater in kunnen spelen op ontwikkelingen in behoeften bij klanten en burgers. Organisaties met een hoge mate van diversiteit kunnen aantrekkelijker zijn als dienstverlener en werkgever door hun brede toegang tot externe netwerken (Ibarra, 1993; Lipnack & Stamps, 1993). Daarbij is de gedachte dat organisaties die weinig divers zijn een beperkter netwerk hebben en daardoor eerder groepen kunnen uitsluiten in het zoeken naar nieuwe medewerkers (Schneider & Northcraft, 1999).

Tegelijkertijd toont veel onderzoek juist de negatieve effecten aan van diversiteit in een werkcontext. Onderzoeken (zie Milliken & Martins, 1996 voor een overzicht) wijzen bijvoorbeeld op effecten als lage verbondenheid met de organisatie (Riordan & Shore, 1997; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992), verminderde groepscohesie (O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989), lage tevredenheid (Wharton & Baron, 1991), een toename van conflicten (Jehn e. a., 1999; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999) en verloop (McLeod, Lobel, & Cox, 1996).

Onderliggende psychologische processen bij de risico's van diversiteit

In deze dissertatie worden de risico's van diversiteit nader verklaard op basis van de gelijkheids-attractie hypothese (Byrne, 1971), de Sociale Identiteitstheorie (SIT; Tafjel & Turner, 1979) en de Zelf Categorisatie Theorie (Tafjel, 1978; Tafjel & Turner, 1979; 1986).

De gelijkheids-attractie hypothese van Byrne (1971) stelt dat mensen individuen prefereren die op hen lijken, bijvoorbeeld qua etniciteit, attitudes en waarden. Vanuit deze voorkeur zullen individuen sneller contact zoeken met gelijken. Naarmate er in een team meer zichtbare verschillen zijn, en die kans is groter bij diversiteit op basis van primaire dimensies, neemt de perceptie van gelijkheid af. Deze ongelijkheid reduceert de

intensiteit van de interactie tussen personen en groepen en maakt dat de samenwerking stroever verloopt.

Volgens de Sociale Identiteitstheorie (Tafjel, 1972; Turner, 1975) leiden individuen een deel van hun identiteit en zelfbeeld af van de groepen waar ze toe behoren (ofwel iemands sociale identiteit). Deze theorie stelt dat iemands zelfbeeld niet alleen bestaat uit een persoonlijke identiteit (zoals “ik ben creatief en sociaal”), maar ook gerelateerd is aan belangrijke groepslidmaatschappen (zoals “ik ben psycholoog”). De groep is dus van invloed op het zelfbeeld en de wijze waarop iemand zich gedraagt en het eigen gedrag en dat van anderen evalueert (Hogg & Terry, 2001). De psychologische kern van dit proces is dat individuen gemotiveerd zijn om via lidmaatschap van gewaardeerde groepen een positief zelfbeeld te krijgen of te behouden. Dit proces wordt ‘sociale identificatie’ genoemd.

De behoefte aan een positieve sociale identiteit komt tot uitdrukking in de neiging de eigen groep positief af te zetten tegen relevante andere groepen (zie ook Wagner & Zick, 2000; Van Dick, 2001)³. Dit punt is verder uitgediept in de Zelf Categorisatie Theorie (ZCT; Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Deze theorie stelt dat individuen zichzelf en anderen, op basis van overeenkomsten en verschillen, indelen in categorieën. Dit categoriseren leidt tot het onderscheiden van de eigen groep (*de ingroup of ‘wij’*) en degenen die daar niet bij horen (*de outgroup of ‘zij’*). Gestuurd door de basale behoefte aan een positief zelfbeeld zijn individuen geneigd de eigen groep als superieur te zien ten opzichte van de andere groep (m.a.w. de *ingroup-outgroup bias*) en de ingroupleden meer te mogen en te vertrouwen dan outgroupleden (Brewer, 1979; Tafjel & Turner, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Ieder verschil tussen groepsleden (maar vooral zichtbare demografische verschillen) kan een bedreiging vormen voor de gemeenschappelijkheid in een groep en heeft zeer waarschijnlijk een negatief effect op de interacties in een groep (zie Gruenfeld, Mannix, Williams & Neale, 1996; Jehn, e.a., 1999; Van Knippenberg & Haslam, 2003). Zo laten meerdere onderzoeken zien dat categorisatieprocessen in diverse teams resulteren in meer conflicten (Jehn e. a., 1999), lagere commitment (Riordan & Shore, 1997; Tsui e.a., 1992), verminderde

³ Deze assumpties gelden als er sprake is van een enige mate van identificatie en als het lidmaatschap van een sociale groep psychologisch relevant is in een bepaalde sociale context (Van Dick, 2001).

groepscohesie (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), minder bereidheid tot samenwerking (Chatman & Flynn, 2001) en verminderde werktevredenheid (Wharton & Baron, 1991).

Kortom, overeenstemming of gelijkheid tussen individuen is cruciaal voor identificatie en categorisatie. Door de toenemende diversiteit in organisaties zullen steeds meer teams bestaan uit individuen met verschillende sociale identiteiten. De drie bovenstaande theorieën ondersteunen de risico's die het gebrek aan overeenstemming tussen individuen en subgroepen in diverse werkcontext kan hebben voor organisaties. Toenemende diversiteit vergroot de kans op het 'wij-zij denken' in en tussen groepen, met als gevolg meer conflicten en competitie, en het ontstaan van een gebrek aan gezamenlijkheid of een overkoepelend 'wij-gevoel' (Tsui, Egan & Xin, 1995).

Het belang van een teamidentiteit in een diverse werkcontext

De vorige paragraaf maakt duidelijk dat het ontbreken van een 'wij-gevoel' en gezamenlijkheid tussen medewerkers negatieve gevolgen kan hebben voor organisaties en een bedreiging vormt voor het welzijn en de prestaties van alle medewerkers (Messick & Mackie, 1989). Voor het optimaliseren van de uitkomsten van diversiteit is het noodzakelijk dat processen van wederzijds wantrouwen en gebrek aan samenwerking geminimaliseerd worden (Eckel & Grossman, 2005). Zo vraagt effectief teamwerk dat teamleden het team erkennen als een eenheid met gezamenlijke doelen, normen en waarden (Lembke & Wilson, 1998). In een diverse werkcontext lijkt het vinden van een gezamenlijke basis dus cruciaal.

Identificatie kan daarbij een belangrijke rol spelen, omdat medewerkers, in verschillende mate, een deel van hun identiteit en zelfbeeld afleiden van de organisatie of de werkgroep waar ze toe behoren (Hogg, 2000). Identificatie in een werkcontext betekent dat er een psychologische relatie ontstaat tussen de medewerker en de organisatie (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). In deze dissertatie is teamidentificatie een centraal concept. Een individu dat zichzelf ziet als teamlid is meer geneigd de bestemming van het team als die van zichzelf te zien (Ashforth & Mael, 1989). Dit betekent dat er een verschuiving plaatsvindt in het definiëren van zichzelf als "ik" naar zichzelf als "teamlid". Daardoor is een medewerker sneller geneigd de wereld en de eigen plaats daarin, te interpreteren op een manier die consistent is met de waarden, ideologie en cultuur van

het team (Kramer, Brewer & Hanna, 1996; Mael & Ashforth, 1992; Rousseau, 1998). Hoe meer teamleden zich identificeren met elkaar, hoe groter de kans dat ze ervan uitgaan dat ze dezelfde doelen, waarden en normen hebben en hoe groter de bereidheid tot samenwerking (zie Haslam, 2001). Tevens voorziet een teamidentiteit in de behoefte aan veiligheid, verwantschap en bevestiging (Deaux, Reid, Mizrahi & Cotting, 1999; Pratt, 1998). Een andere belangrijke functie van een sterke identiteit is dat het voorziet in de basisbehoefte aan voorspelbaarheid en continuïteit van het 'zelf' (zie *self-continuity*, Fiske & Taylor, 1991).

Uit recent onderzoek naar teamidentificatie in een diverse werkcontext blijkt dat door de nadruk te leggen op een overkoepelende en bindende teamidentiteit, er een gedeelde identiteit ontstaat die de kansen op destructieve conflicten vermindert (zie o.a. Van der Zee e.a., 2004a). Tevens is gevonden dat teamidentificatie bijdraagt aan samenwerking in diverse teams (Eckel & Grossman, 2005). Ook ander onderzoek laat zien dat een gezamenlijke groepsidentiteit de negatieve effecten van diversiteit vermindert (Gaertner e.a., 1989; Gaertner e.a., 1994; Gaertner & Dovidio, 2000; Nier e.a., 2001). Op basis van het voorgaande is een belangrijk uitgangspunt in deze dissertatie dat een sterke teamidentiteit een positieve, samenbindende bijdrage kan leveren in een diverse werkcontext.

De schaduwkanten van teamidentificatie in een diverse werkcontext

Een tweede uitgangspunt in deze dissertatie is dat teamidentificatie niet vanzelfsprekend een samenbindend effect heeft, maar ook schaduwkanten kan hebben die te maken hebben met een te sterke nadruk op gezamenlijkheid.

Brewers Optimal Distinctiveness Theory (1991) geeft inzicht in dit spanningsveld dat ten grondslag ligt aan identificatie en de mogelijke gevolgen voor een diverse werkcontext. Brewer (1991) stelt dat de mate van identificatie met een groep afhankelijk is van een fundamenteel spanningsveld tussen de menselijke behoeften aan bevestiging en gelijkheid met anderen (de behoefte aan *inclusie*) versus de behoeften aan uniekheid en individualiteit (de behoefte aan *distinctiviteit*). Deze behoeften zijn tegengestelde krachten die direct op elkaar in werken. Idealiter ervaart ieder groepslid een optimum tussen deze twee behoeften, maar een te sterke nadruk op inclusie of distinctiviteit

betekent dat de andere behoefte in het gedrang komt (Brewer, 1991). Brewer geeft aan dat individuen zich het meest identificeren met groepen die in beide behoeften voorzien.

Brewers theorie richt zich primair op de verhoudingen tussen groepen, maar is tevens toepasbaar op de dynamiek tussen de meerderheidsgroep en minderheden in een divers team. Op basis van de Optimal Distinctiveness Theory kan voorspeld worden dat als de teamidentiteit de unieke kenmerken van de minderheden negeert of ontkent, dit er mogelijk toe leidt dat deze individuen zich bedreigd voelen in hun eigenwaarde. In de acculturatieliteratuur wordt in dit kader wel gewezen op de risico's van een druk op minderheden zich te conformeren aan de status quo of de druk tot assimilatie (Berry, 1974; 2005; 2006). Daarmee lopen diverse groepen met een sterke gezamenlijke identiteit het risico dat de expressie van de behoefte aan distinctiviteit onder minderheden in het gedrang komt en deze groepsleden zich onvoldoende erkend voelen in wie ze zijn. Doorgaans roept dit onder minderheden de reactie op zich te onderscheiden van de groep en kunnen groepen versplinteren. Deze versplintering kan tot de eerder genoemde negatieve gevolgen leiden zoals verminderde cohesie en conflicten (zie Jehn, Northcraft, & Neale, 1999).

Het ingroup projectiemodel (Mummendey & Wenzel, 1999) wijst eveneens op risico's van een sterke teamidentiteit die relevant zijn voor een diverse werkcontext. Dit model gaat uit van de assumptie dat groepsleden de eigen groep als prototypisch zien voor de gezamenlijke groepsidentiteit. Bijvoorbeeld, mannelijke managers vinden mannen prototypischer voor de functie van manager dan vrouwen. Wenzel e.a. (2003) geven aan dat de leden van een subgroep (vaak de dominante groep) de gezamenlijke identiteit 'claimen' door de identiteit van de eigen subgroep te projecteren op de gezamenlijke identiteit. Daarmee worden de kenmerken en normen van de eigen groep als norm verheven en als superieur gezien ten opzichte van andere groepen. Ter illustratie, in een directieteam van een organisatie bestaande uit uitsluitend 'blanke mannen', wordt de 'blanke mannen manier' van werken als norm gezien (de 'mores' of 'zo doen wij dat hier'). Als twee etnische minderheden de samenstelling van de directie veranderen, verandert de groepsidentiteit van het directieteam. De kans is groot dat de 'blanke mannen' (de dominante groep) de identiteit (opnieuw) zullen definiëren als bijvoorbeeld wit en mannelijk. Daarmee handhaven zij hun 'blanke mannen norm' over hoe zaken geregeld worden, met het risico dat een andere manier van werken weinig kans krijgt.

Dit projectiemechanisme kan een belangrijke belemmering vormen voor de potentiële positieve opbrengsten van een gezamenlijke identiteit in een diverse werkcontext.

Een sterke teamidentiteit kan niet alleen risicovol zijn voor een team dat divers is, ook voor teams die diversiteit willen bevorderen kan een sterke teamidentiteit een belemmering vormen. Zo wordt identificatie in verband gebracht met 'psychologisch eigendom', een toestand waarin een individu ervaart alsof het object van eigendom (en een deel van dat object) aan hem/haar toebehoort (Dirks, Cummings & Pierce, 1996). Met andere woorden, individuen die zich sterk identificeren met het team, zien zichzelf als zijnde 'het team'. Deze sterke psychologische band heeft doorgaans tot gevolg dat individuen sterk vasthouden aan de bestaande identiteit en weinig bereidwillig staan ten opzichte van veranderingen (zie ook Brown & Starkey, 2000). Zo wordt in veel organisaties een sterke druk uitgeoefend op nieuwkomers en minderheden om zich te voegen naar het bestaande (Cox, 2001; Ely & Thomas, 2001). Veranderingen hebben dan weinig kans.

Concluderend is het creëren van een sterke teamidentiteit in een diverse werkcontext geen garantie voor positieve werkuitkomsten. De risico's van een sterke teamidentiteit lijken gerelateerd aan het gebrek aan erkenning van de unieke kenmerken van individuele teamleden. De uitdaging voor teams lijkt dan ook het creëren van een teamidentiteit te zijn die voorziet in de twee fundamentele behoeften aan inclusie en distinctiviteit.

Uit recent onderzoek blijkt echter dat in de meeste Nederlandse organisaties het streven naar gelijkheid en overeenstemming tussen medewerkers hoog in het vaandel staat (Luijters, 2008). Ander onderzoek laat zien dat medewerkers vooral assimilatie-druk ervaren als organisaties dit streven naar gelijkheid benadrukken (Ely & Thomas, 2001). De mate waarin organisaties aandacht schenken aan distinctiviteit of juist het accent leggen op inclusie lijkt samen te hangen met het perspectief van waaruit organisaties diversiteit willen bevorderen.

De verschillende perspectieven op diversiteit in organisaties

Er bestaan grofweg vijf perspectieven op het bevorderen en managen van diversiteit in organisaties (zie ook Ely & Thomas, 2001; Essed & De Graaff, 2002; Glastra, 2001, 2004; Golembiewski, 1995; Thomas & Ely, 1996). De verschillende perspectieven heb ik

uitgewerkt aan de hand van een voorbeeld (in de kaders), waarin een fictieve organisatie de etnische diversiteit op managementniveau wil bevorderen. Met de voorbeelden illustreer ik welke consequenties de perspectieven hebben voor het bevorderen en managen van diversiteit in organisaties.

Het *achterstanden of deficitperspectief* benadrukt dat minderheidsgroepen (zoals vrouwen en etnische minderheden) in arbeidsorganisaties een achterstand hebben in vergelijking met hun collega's. Doorgaans vanwege het algemene gebrek aan kwalificaties en het geringe vermogen zich aan te passen aan de heersende cultuur in organisaties (Glastra, 2001). Eenmaal toegetreden tot de organisatie worden minderheden via extra individuele inspanning (zoals Nederlandse taallessen, extra werkbegeleiding of bijscholing) 'klaargestoomd' voor de gewenste norm. De oplossing voor het bevorderen van diversiteit wordt gezocht in pogingen om individuen aan te passen aan de dominante cultuur en eisen van de organisatie (Essed & De Graaf, 2002).

Vanuit het *deficitperspectief* zal de aandacht zich exclusief richten op etnische minderheden om de etnische diversiteit op managementniveau te bevorderen, door etnische minderheden met managementpotentieel 'klaar te stomen' voor de organisatie. Bijvoorbeeld door extra te investeren in taallessen, zodat ze de Nederlandse taal perfect beheersen, of door de bewustwording te vergroten van de ongeschreven omgangsregels op managementniveau.

Een bezwaar tegen dit perspectief is dat het diversiteitsmanagement reduceert tot 'een probleem' van minderheidsgroepen en de verantwoordelijkheid voor oplossingen eenzijdig bij deze groep legt (zie o.a. Glastra, 2001). Een ander nadeel van dit perspectief is dat de bestaande organisatiecultuur als gegeven wordt beschouwd en niet ter discussie staat. De genomen initiatieven wekken meestal de indruk dat de organisatie 'diversiteitsminded' is, maar deze organisaties hebben slechts ruimte voor minderheden voorzover zij 'hun verschillen' thuislaten, de taal spreken en zich aanpassen aan de status quo (zie o.a. Glastra, 2001). Met andere woorden vanuit dit perspectief is de druk tot assimilatie op minderheden vaak groot.

Het tweede perspectief is het *differentieperspectief*, dat uitgaat van cultuurrelativistische en – deterministische standpunten (zie Essed & De Graaf, 2002). Gedrag van individuen en groepen wordt verklaard vanuit de cultuur waartoe iemand behoort. Hierbij worden culturen als gelijkwaardig aan elkaar gezien. De interactie tussen leden van verschillende culturen wordt bepaald door individuele culturele wortels die een potentieel obstakel in het communicatieproces vormen. Kennis van culturen, begrip voor de ander en dialoog zijn de sleutels tot verbeterde communicatie. Leren over de andere cultuur en reflectie op de eigen cultuur zijn daarom noodzakelijke randvoorwaarden voor effectieve samenwerking.

Vertaald naar het voorbeeld, zal vanuit het *differentieperspectief* de nadruk liggen op kennis en gebruiken van verschillende culturen. Het management wordt dan in een training interculturele communicatie geleerd wat de kenmerken zijn van verschillende culturele groepen en welke vuistregels van toepassing zijn in de communicatie. Bijvoorbeeld welke religieuze feestdagen de Islam heeft, wat een moslim op die dagen wel of niet mag, of hoe gecommuniceerd moet worden met islamitische vrouwen die geen oogcontact maken.

Bezwaarlijk aan dit perspectief is dat het stereotyperingen en vooroordelen vooral benadrukt en aanleert. Het risico is dat leren over cultuurverschillen overgaat in de institutionalisering van stereotypes (Human, 1996a). Andere risico's liggen in de statische wijze waarop naar cultuur en gedrag wordt gekeken. Medewerkers worden in een hokje geplaatst op basis van cultuur en worden als representant van hun cultuur gezien. Daarmee wordt voorbij gegaan aan de complexiteit die ontstaat doordat cultuur doorkruist wordt door andere sociale identiteiten, zoals de mate van verstedelijking en modernisering, sociale klasse, onderwijsniveau en onderwijstype, socialisatie in het gezin en religie (Human, 1998). Mensen worden gekarakteriseerd en onveranderbaar gemaakt (Essed & De Graaf, 2002).

Het derde perspectief is het *toegankelijkheid en legitimiteitsperspectief* (zie ook Ely & Thomas, 2001; Thomas & Ely, 1996). Vanuit de constatering dat de markt en de klanten divers zijn, wordt vanuit dit perspectief, diversiteit in de eigen organisatie als een effectief en legitiem middel gezien om toegang te verkrijgen tot de markt. Diversiteit levert “niche knowledge”, met positieve effecten voor de winstgevendheid van de organisatie (Thomas, Mack & Montagliani, 2004).

Op basis van het *toegankelijkheid en legitimiteitsperspectief* wordt gekozen om etnische minderheden in te zetten op functies waarmee de organisatie zich expliciet wil profileren als etnisch divers. Hierbij kan gedacht worden aan functies in de front office of een klantenservice, waar de organisatie contact heeft met de klant of burger.

Het nadeel van dit perspectief is dat diversiteit doorgaans niet doordringt tot de diepere lagen van de organisatie (Ely & Thomas, 2001). Het gevolg is dat kennis die wordt opgedaan door een divers personeelsbestand vaak verloren gaat, omdat diversiteit behoort tot een segment van de organisatie en niet ingebed is in de totale organisatie. Een ander nadeel is dat het sec aantrekken van medewerkers uit minderheidsgroepen vanwege een specifiek demografisch kenmerk (zoals etniciteit) gevoelens van vervreemding kan oproepen (Thomas, Mack & Montagliani, 2004). Het kan bij minderheden het gevoel oproepen dat zij niet voor “vol” worden aangezien en een token⁴-rol vervullen (Pettigrew & Martin, 1987), omdat ze aangenomen zijn vanwege een demografisch kenmerk en niet op basis van geschiktheid.

Ten vierde ziet het *discriminatieperspectief* diversiteit als een rechtvaardigheidsvraagstuk waarbij discriminatie en uitsluiting als voornaamste verklaringen gezien worden voor de marginale positie van minderheden. Oplossingen worden gezocht in het bestrijden van discriminatie en het vergroten van de gelijke

4 De letterlijke vertaling van token is ‘teken van bewijs’ (Van Dale, 1998). Met andere woorden een ‘token-medewerker’ is een teken van bewijs dat een organisatie diversiteit stimuleert en waardeert. De Nederlandse uitdrukkingen die het meest in de buurt komen zijn ‘excuus-Truus’ of ‘troetel-allochtoon’.

kansen van medewerkers (zie Ely & Thomas, 2001; Glastra, 2001; Essed & De Graaf, 2002). Dat doet men door te streven naar erkenning van gelijkheid in HR- beleid en -procedures (Hicks-Clarke & Iles, 2000) en het erkennen van de stem van de minderheidsgroepen als een integraal onderdeel van de organisatie (Pless & Maak, 2004). Tevens streeft men naar veranderingen op houding en gedragsniveau van de dominante groepen, bijvoorbeeld door bewustwordingstrainingen of antidiscriminatiecodes (Glastra, 2001). Positieve actie, streefcijfers en aangepaste werving- en selectiemethoden worden ingezet om veranderingen teweeg te brengen (Essed & De Graaf, 2002).

Op basis van het *discriminatieperspectief* kunnen positieve discriminatie en het invoeren van streefcijfers belangrijke instrumenten zijn om de etnische diversiteit te stimuleren. Dit betekent dat bij vacatures selectiecommissies verplicht zijn een minimum aantal managers met een Niet-Nederlandse achtergrond te selecteren. Om streefcijfers te halen, worden in de selectieprocedure soms aangepaste criteria gebruikt om de geschiktheid van deze groep te toetsen. Een voorbeeld van een aangepast selectie criterium is het verlagen van de drempel (afstegrens) bij een intelligentietoets.

Het paradoxale van het discriminatieperspectief is dat het discriminatie lijkt te versterken in plaats van te verminderen. Zo richten de oplossingen zich vaak op specifieke homogene groepen, zoals etnische minderheden of vrouwen. Het gevolg hiervan is dat verschillen tussen medewerkers worden vergroot in plaats van verkleind en de maatregelen polariserend werken. Medewerkers uit de dominante groep voelen zich doorgaans bedreigd. Ze schieten in de weerstand en stigmatiseren minderheden als profiteurs en niet competent (Van Putten, Glastra & Schneider, 2000).

Het laatste perspectief is het *organisatieveranderingsperspectief*. In de literatuur komt dit perspectief of aspecten ervan in verschillende benaderingen terug. Centraal staat het identificeren, waarderen en benutten van overeenkomsten en verschillen en het managen daarvan in het belang van duurzame ontwikkeling van de organisatie (Cornelius, Gooch & Todd, 2000a, 2000b; Dass & Parker, 1999; Gentile, 1994; Thomas Jr.,

1993, 1996). Kenmerkend voor dit perspectief is de strategische, integrale aanpak en de focus op verandering van de bestaande organisatiestructuur- en cultuur (zie Dass & Parker, 1999; Kochan e.a., 2003; Lorbiecki & Jack, 2000). Het organisatieveranderingsperspectief weerspiegelt een verschuiving in het denken over diversiteit in termen van gelijkheid naar denken in termen van "verschil" en het erkennen van de heterogene aard van organisaties (Gagnon & Cornelius, 2002). Ely en Thomas (2001) verwijzen in engere zin naar een integrale en op leren gerichte benadering die onderzocht is op teamniveau, maar die eveneens relevant kan zijn op organisatieniveau. De diversiteit in de organisatie fungeert als bron voor het herdefiniëren van de werkstructuren en – processen, de markt, de producten en diensten en bedrijfsstrategieën (zie Ely & Thomas, 2001; Thomas & Ely, 1996). Diversiteitsmanagement wordt gekoppeld aan bestaande systemen en kernactiviteiten van de organisatie. Zo worden uitgaande van diversiteit meerdere doelstellingen bepaald in termen van efficiëntie, innovatie, klanttevredenheid, personeelsontwikkeling en sociale verantwoordelijkheid (Dass & Parker, 1999). Diversiteit kan dan voor organisaties een duurzame bron van verandering, vernieuwing en ontwikkeling zijn.

Vanuit het *organisatieveranderingsperspectief* zal het streven naar meer etnische diversiteit gezien worden als een veranderproces waarin alle medewerkers van belang zijn. De organisatie stelt het bevorderen van diversiteit als organisatiedoelstelling en integreert diversiteitsmanagement in de structuren en processen van de organisatie. Op strategisch niveau wordt een heldere visie op diversiteitsmanagement geformuleerd en geïntegreerd in de organisatiemissie. Alle organisatieonderdelen moeten deze organisatiemissie uitwerken in concrete plannen en resultaten, waarbij de verantwoordelijkheid hiervoor belegd wordt in de lijn. Het management wordt getraind en beoordeeld op het creëren van een diversiteitsbevorderend werkklimaat.

Kritiek op deze benadering is de 'rozengeur en maneschijn-sfeer' die het uitademt. De nadruk op merites wekt de indruk dat effectief diversiteitsmanagement alleen een kwestie is van doen. Terwijl de ervaringen van het verleden laten zien dat

psychologische processen die ten grondslag liggen aan vooroordelen, negatieve beeldvorming, uitsluiting en superioriteitsgedrag hardnekkig zijn. Het initiëren van verandering in structuren, processen en cultuur vragen om een lange adem (zie o.a. Ellis & Sonnenfeld, 1994; Trapp, 1994; Vince & Booth, 1996). Daarnaast impliceert dit perspectief dat er eerder sprake is van 'het volgen van een weg' dan het implementeren van een programma (DeLuca & McDowell, 1992), waardoor de aanpak weinig concreet is en het in de uitvoering zoeken is.

In deze dissertatie ga ik uit van het organisatieveranderingsperspectief, omdat een integrale, structurele benadering van diversiteit in organisaties de meeste kans van slagen lijkt te hebben. Uitgaande van dit perspectief toets ik de veronderstelling dat effectief diversiteitsmanagement een organisatieveranderingsproces inhoudt en een werkklimaat nodig heeft dat dit proces faciliteert (Allen & Montgomery, 2001; Hayes, Miller, 1998; Hicks-Clarke & Iles, 2000; Pless & Maak, 2004; Thomas, 1990).

Kenmerken van een diversiteitsbevorderend werkklimaat

Het uitgangspunt van het organisatieveranderingsperspectief is dat diversiteitsmanagement een fundamentele verandering betekent in de manier van denken en handelen in de organisatie (Cox, 2001). De huidige organisatiecultuur moet in beweging komen, bestaande en zelden bevroegde assumpties, gewoonten en gedragingen moeten ter discussie worden gesteld. Het lijkt dus aannemelijk dat voor het bevorderen en managen van diversiteit het essentieel is dat het werkklimaat⁵ dit proces van verandering in organisaties faciliteert.

Harquail en Cox (1993) onderscheidden drie specifieke kenmerken die van belang zijn voor een diversiteitsbevorderend werkklimaat, namelijk *tolerantie voor ambiguïteit*, *de mate waarin diversiteit gewaardeerd wordt* en *de mate van gedragsvoorschriften* (zie ook Luijters, Van der Zee & Otten, 2006; Meyerson & Lewis, 1992). Tolerantie voor ambiguïteit

5 Naar de begrippen organisatiecultuur en organisatieklimaat wordt door verschillende onderzoekers verwezen. Organisationscultuur wordt beschouwd als een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en de mate waarin zij energie steken in hun werk en de gehele organisatie (Schein, 1985). Het klimaat is een aspect van cultuur en is in deze dissertatie gedefinieerd als: de invloed van de werkomgeving op gedrag en attitudes van medewerkers, die tot uiting komt in medewerkers' perceptie van de werkomgeving (zie Schneider & Reichers, 1983, p.63).

verwijst naar de mate waarin een organisatie ambiguiteiten als legitiem en normaal ziet (Meyerson & Lewis, 1992). De tweede dimensie verwijst naar de mate waarin de organisatie diversiteit waardeert. Harquail en Cox (1993) geven aan dat de beleving van waardering voor diversiteit in de werkomgeving bij verschillende medewerkers het gevoel versterkt dat ze erbij horen. De derde dimensie verwijst naar de mate waarin een brede range van werkstijlen en gedragingen als gepast worden beschouwd (Harquail & Cox, 1993). Harquail en Cox (1993) geven aan dat organisaties die een bevorderend werkklimaat voor diversiteit hebben doorgaans weinig gedragsvoorschriften hanteren. Daarentegen oefenen organisaties die weinig waarde hechten aan diversiteit doorgaans druk uit op medewerkers om zich te conformeren aan de bestaande normen en waarden in een organisatie (Cox & Finley-Nickelson, 1991). Dit soort 'sterke' organisatieculturen hebben uniforme verwachtingen en vragen om uniforme reacties van medewerkers.

Naast deze kenmerken die ontleend zijn aan Harquail en Cox (1993) heb ik in deze dissertatie het werkklimaat onderzocht vanuit dieperliggende psychologische processen die aan deze klimaatdimensies ten grondslag liggen. Diversiteit betekent dat medewerkers geconfronteerd worden met nieuwe, andere meningen, gedachten en wereldbeelden. Onderliggende en diepgewortelde assumpties worden uitgedaagd en dit kan sterke emotionele reacties oproepen, zoals angst en onzekerheid (zie o.a. Argyris, 1993). Diversiteit lijkt mensen te raken op een dieperliggend emotioneel niveau. In deze dissertatie relateer ik daarom het bevorderen en managen van diversiteit aan het vermogen van organisaties om effectief om te gaan met deze dieperliggende processen.

Huy (1999) definieert dit *emotionele vermogen* van organisaties als het vermogen van organisaties om emoties van medewerkers te herkennen en te erkennen. Deze emotionele capaciteit beïnvloedt het leervermogen en aanpassingsvermogen van organisaties in positieve zin en ondersteunt organisaties in het realiseren van veranderingen. Het emotionele vermogen van organisaties bestaat uit zes specifieke gedragingen, die Huy (1999) *emotionele dynamieken* noemt. Deze emotionele dynamieken zijn: ervaren, verbinden, identificatie, aanmoediging, vrijheid en experimenteren. *Ervaren* verwijst naar de mate waarin een organisatie de emotionele reacties, die opgeroepen worden door een verandering, kan identificeren. *Verbinden* betekent het kunnen samenbrengen van twee schijnbaar tegengestelde waarden. *Identificatie* verwijst naar een positieve band tussen medewerker en het werk die door beiden erkend wordt.

Aanmoedigen weerspiegelt het vermogen van een organisatie om haar medewerkers hoop te geven tijdens veranderingen. *Vrijheid* verwijst naar het vermogen van de organisatie om tijdens het veranderproces de variatie aan emoties en gedachten die ervaren en geuit worden, te faciliteren. *Experimenteren* is het vermogen van de organisatie om een context te creëren die experimenteren aanmoedigt en fouten tolereert. In deze dynamieken komen klimaataspecten van Harquail & Cox (1993) terug, zoals acceptatie van het nieuwe en tolerantie van ambivalentie. In de huidige dissertatie verwacht ik dat vooral deze factoren die het emotionele verandervermogen van de organisatie weerspiegelen de positieve bijdrage van een teamidentiteit voor werkuitkomsten zullen versterken (zie figuur 1.1.). Zo kan het emotionele verandervermogen de scherpe kanten slijpen van een sterke teamidentiteit door ruimte en aandacht te schenken aan de emotionele beleving van medewerkers tijdens veranderingen.

Het belang van persoonlijkheidseigenschappen

Naast het werkklimaat blijkt uit onderzoek dat ook persoonlijkheidseigenschappen samenhangen met de effectiviteit in een diverse werkcontext (zie Brummett e.a., 2007). Persoonlijkheidseigenschappen zijn relatief stabiele kenmerken, die van invloed zijn op interacties tussen mensen in een werkcontext (e.g., Arthur & Bennet, 1995; Ones & Viswesvaran, 1997; Ward & Chang, 1997) en individuele effectiviteit of succes in organisaties beïnvloeden (zie o.a. Barrick & Mount, 1991; Kilduff & Day, 1994; Mehra, Kilduff & Brass, 2001; O'Reilly & Chatman, 1994). Door de eerder genoemde demografische ontwikkelingen en de toegenomen aandacht voor diversiteitsmanagement is het onderzoek naar de bijdrage van persoonlijkheidseigenschappen bij het omgaan met diversiteit in organisaties toegenomen (zie Brummett e.a., 2007). Van der Zee en Van Oudenhoven (2000, 2001) onderscheiden in dit verband vijf persoonlijkheidseigenschappen die bijdragen aan de effectiviteit in een diverse werkcontext: Culturele Empathie, Open-mindedness, Flexibiliteit, Emotionele Stabiliteit en Sociaal Initiatief.

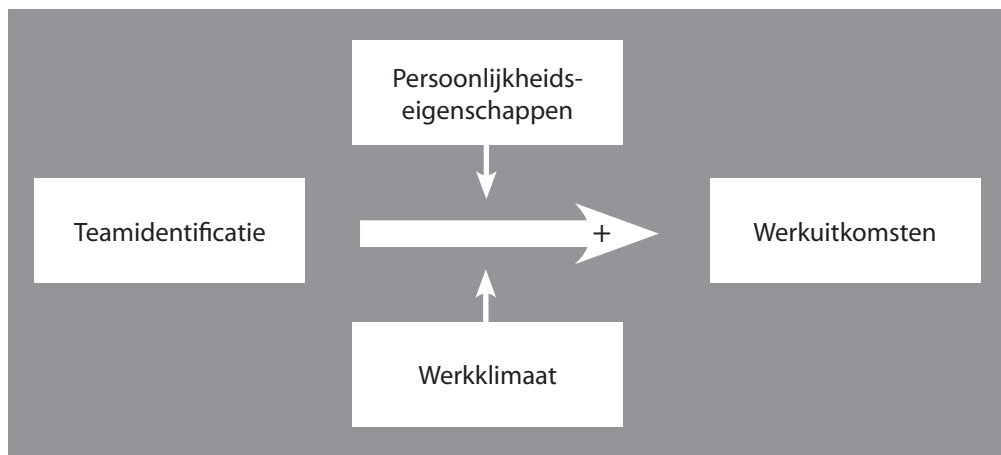
Culturele Empathie is gedefinieerd als het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een andere etnische achtergrond. *Open-mindedness* verwijst naar een open en onbevooroordeelde attitude naar andere groepen en andere culturele normen en waarden. *Flexibiliteit* is de neiging

nieuwe en onbekende situaties als een uitdaging te zien en het gedrag aan te passen aan de nieuwe situatie. *Emotionele Stabiliteit* is de neiging kalm te blijven in stressvolle situaties. Tot slot betekent *Sociaal Initiatief* dat sociale situaties actief en met initiatief benaderd worden.

Empirische onderzoeksresultaten laten zien dat hoge scores op deze eigenschappen gerelateerd zijn aan zelfwerkzaamheid, gezondheid, welzijn en prestaties in een internationale context (zie o.a., Mol, Van Oudenhoven & Van der Zee, 2001, Van Oudenhoven & Van der Zee, 2001). Verder blijkt uit onderzoek onder expatriates (Van Oudenhoven, Van der Zee, & Van Kooten, 2001) en etnisch diverse teams (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004a) dat deze vijf multiculturele persoonlijkheidseigenschappen welzijn en effectiviteit voorspellen in een etnisch diverse context. Kortom, hoe meer iemand zich inleeft in anderen, zich openstelt voor afwijkende waarden en normen, flexibel is, rustig blijft en contact durft te maken met anderen, hoe groter de individuele effectiviteit en welzijn in een diverse werkcontext.

In deze dissertatie is reeds aangegeven dat een sterke teamidentiteit een positieve bijdrage kan hebben in een diverse werkcontext, mits er een balans is tussen gezamenlijkheid en individualiteit. In de vorige paragraaf heb ik onderbouwd dat het werkklimaat van belang is voor de balans in een diverse werkcontext. Op dezelfde wijze wordt verwacht dat de vijf persoonlijkheidseigenschappen van belang zijn voor deze balans. Onderzoek suggereert dat hoogscoorders beter in staat zijn verschillende sociale identiteiten met elkaar te verbinden en soepeler schakelen tussen deze identiteiten (zie Bakker, 2005; Luijters e.a., 2006). Hoogscoorders lijken makkelijker gezamenlijkheid te kunnen ontdekken temidden van de onderlinge verschillen en ervaren meer dat ze erbij horen én dat ze uniek zijn. Kortom, in deze dissertatie is de veronderstelling dat in een diverse werkcontext, vooral een diversiteitsbevorderend werkklimaat en persoonlijkheidseigenschappen de positieve bijdrage van een gezamenlijke identiteit kunnen versterken (zie figuur 1.1).

Figuur 1.1 Schematische weergave van het theoretische onderzoeksmodel⁶



De huidige dissertatie

In deze dissertatie staat de veronderstelling centraal dat teamidentificatie een bindende factor kan zijn in organisaties en daarmee van belang is voor verschillende diversiteitsgerelateerde uitkomsten. Daarbij is de verwachting dat deze positieve relatie tussen teamidentificatie en diversiteitsuitkomsten vooral wordt gevonden onder hoge condities van specifieke kenmerken van het werkklimaat en specifieke persoonlijkheidseigenschappen. Deze veronderstelling wordt getoetst voor twee typen uitkomsten, namelijk voor werktevredenheid en mate van conflict én voor attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit. Inzicht in de verbanden tussen de variabelen in het onderzoeksmodel voor het eerste type uitkomsten is relevant voor het effectief *managen* van diversiteit. De resultaten voor het tweede type uitkomsten kunnen gebruikt worden bij het effectief *bevorderen* van diversiteit, ofwel het initiëren van een veranderingsproces in de richting van een meer diverse organisatie.

In *hoofdstuk 2* en *hoofdstuk 3* worden in drie cross-sectionele studies het centrale onderzoeksmodel empirisch getoetst voor werktevredenheid en mate van conflict.

In *hoofdstuk 3* wordt de inhoud van een diversiteitsbevorderend werkklimaat verder verdiept door dit klimaat te concretiseren in termen van het emotionele verandervermogen van organisaties. Dit hoofdstuk begint met de ontwikkeling en toetsing

⁶ Dit model wordt getoetst in een diverse werkcontext

van een nieuw instrument. Vervolgens wordt het theoretische model getoetst met deze nieuwe operationalisatie voor de uitkomsten werktevredenheid en mate van conflict.

In *hoofdstuk 4* en *hoofdstuk 5* toets ik in twee cross-sectionele empirische studies het centrale onderzoeksmodel voor attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit. In hoofdstuk 4 ligt het accent op attitudes ten aanzien van diversiteit, in hoofdstuk 5 op keuzes ten aanzien van diversiteit. In hoofdstuk 5 beschrijf ik tevens de theoretische uitgangspunten, de ontwikkeling en toetsing van een diversiteitsdilemmavragenlijst, die individuen vraagt *keuzes* te maken in dilemmasituaties rondom diversiteit. Deze vragenlijst is specifiek voor dit onderzoek ontwikkeld en getoetst. De theoretische uitgangspunten zijn gebaseerd op sociale dilemma's en zijn niet eerder onderzocht (Barry & Bateman, 1996; Schneider & Northcraft, 1999).

Tot slot geeft *Hoofdstuk 6* een overzicht van de belangrijkste bevindingen. Ook wordt ingegaan op de betekenis van deze bevindingen voor de literatuur en de organisatiepraktijk.