

## 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 2

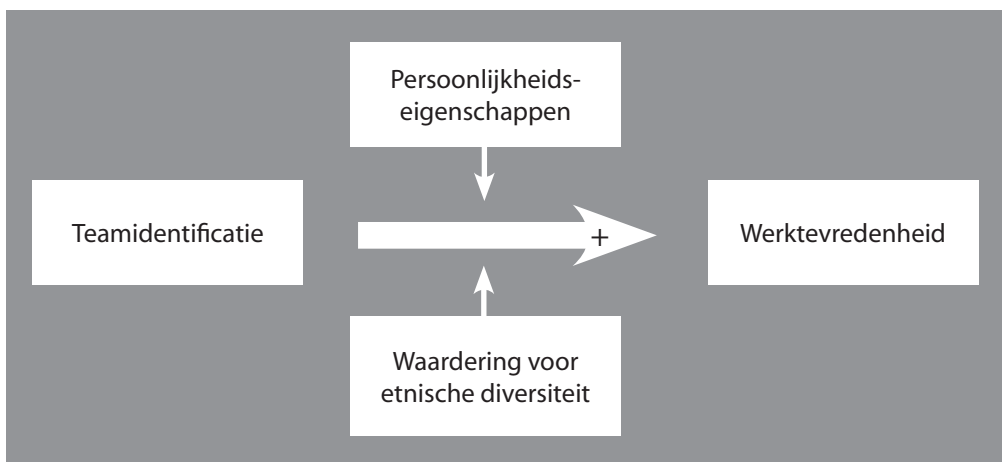
## TOETSING VAN HET THEORETISCHE MODEL VOOR WERKTEVREDENHEID

---

### *Inleiding*

In de inleiding van deze dissertatie werd onderbouwd dat teamidentificatie een bindende factor kan zijn in organisaties en daarmee van belang is voor effectief diversiteitsmanagement. Vervolgens werd gewezen op de potentiële risico's van een teamidentiteit wanneer de druk op onderlinge gelijkheid (inclusie) groot is of wanneer subgroepen de eigen identiteit op de teamidentiteit projecteren. Dit leidde tot de gedachte dat het niet vanzelfsprekend is dat teamidentificatie samengaat met positieve uitkomsten. De verwachting is dat vooral een werkklimaat dat etnische diversiteit waardeert en multiculturele persoonlijkheidseigenschappen kunnen bijdragen aan de positieve uitkomsten van teamidentificatie in een diverse werkcontext. Dit heeft geleid tot een theoretisch model (zie figuur 2.1) dat ten grondslag ligt aan deze dissertatie en in dit tweede hoofdstuk getoetst wordt.

**Figuur 2.1. Het theoretische onderzoeksmodel<sup>7</sup>**



<sup>7</sup> Dit model wordt getoetst in een diverse werkcontext

## *Teamidentificatie en werktevredenheid*

Een onomkeerbare ontwikkeling in de huidige samenleving is de toenemende diversiteit. Dit betekent dat individuen steeds meer van elkaar verschillen op basis van bijvoorbeeld sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele oriëntatie of religie en hun identiteit baseren op verschillende groepen. De sociale identiteitstheorie (SIT; Tajfel, 1972; Turner, 1975) en de Zelf Categorisatie Theorie (ZCT; Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) geven aan dat deze sociale identiteiten ons zelfbeeld bepalen en een aanleiding vormen voor het indelen van onszelf en anderen 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'*). Dit kan positieve en negatieve gevolgen hebben voor interacties tussen individuen en groepen (zie hoofdstuk 1). Deze diversiteit creëert kansen voor organisaties, maar kan ook tot ongewenste effecten leiden. Zo blijkt uit onderzoek dat in een diverse werkcontext, waar teams bestaan uit individuen met verschillende sociale identiteiten, identificatie- en categorisatieprocessen resulteren in een toename van conflicten (Jehn e.a., 1999), lagere commitment (Riordan & Shore, 1997; Tsui e.a., 1992), verminderde groepscohesie (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), minder bereidheid tot samenwerking (Chatman & Flynn, 2001) en verminderde werktevredenheid (Wharton & Baron, 1991).

Als samenwerking en groepsprocessen onder druk staan doordat verschillende identiteiten tussen medewerkers saillanter worden, lijkt het vanzelfsprekend te zoeken naar gezamenlijkheid. De sociale identiteitstheorie redeneert dat hoe meer iemand zich identificeert met de groep, des te meer een individu geneigd is de perspectieven van de groep, de groepsdoelen en groepsnormen als die van zichzelf te zien en hoe meer diegene zal handelen in overeenstemming met de normen en waarden van de groep (o.a. Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Van Knippenberg, 2000). Teamidentificatie voorziet in individuele behoeften als veiligheid, verwantschap en zelfwaardering (Deaux, Reid, Mizrahi & Cotting, 1999; Pratt, 1998). Daarnaast kan een sterke teamidentiteit een onzekerheidsreducerend effect hebben (Hogg & Terry, 2000, 2001). Het creëren en bevestigen van een sterke gezamenlijke identiteit in een divers team reduceert de onzekerheid die andere percepties, attitudes en gedragingen oproepen. De onzekerheidsreductie wordt bereikt door het duidelijk onderscheiden van het team ten opzichte van andere groepen en het opnemen van de teamidentiteit in het zelfbeeld

(Hogg & Abrams, 1993). Kortom, een sterke teamidentiteit heeft juist voor teams met verschillende sociale identiteiten voordelen.

De huidige studie toetst het theoretische model dat centraal staat in deze dissertatie voor werktevredenheid. Het eerste uitgangspunt van dit model is dat teamidentificatie samengaat met positieve werkuitkomsten. Resultaten van empirisch onderzoek wijzen op een substantiële invloed van identificatie op werktevredenheid (Van Dick, e.a., 2004). Een gezamenlijke identiteit kan gevoelens van vervreemding voorkomen, het positieve zelfbeeld bekrachtigen en bestendigen en bijdragen aan een algemeen gevoel van werktevredenheid (Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Van Dick e.a., 2004). Op grond van deze eerdere resultaten wordt ook in deze studie een positieve relatie verwacht tussen teamidentificatie en werktevredenheid (*hypothese 1*).

### *De modererende rol van waardering voor etnische diversiteit*

Een tweede uitgangspunt van het centrale theoretische model is dat teamidentificatie niet vanzelfsprekend een samenbindend effect heeft, maar ook risico's kan hebben, die te maken hebben met een te sterke nadruk op gezamenlijkheid (zie hoofdstuk 1). Zo geeft Brewer (1991) aan dat individuen in groepen de behoefte hebben 'erbij te horen' (inclusie) en om uniek te zijn (distinctiviteit). 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). Een sterke teamidentiteit kan voorzien in de behoefte aan inclusie, maar kan tevens de behoefte aan uniciteit van de teamleden verdringen en een tekort creëren in de behoefte aan distinctiviteit. In een etnisch divers team, bijvoorbeeld, kan een sterke teamidentiteit de ruimte ontnemen voor de expressie van individuele etnische identiteiten. Brewer redeneert dat dit bij individuen doorgaans de behoefte oproept om zich te onderscheiden, waardoor het risico toeneemt dat juist de etnische identiteit in de communicatie en samenwerking wordt benadrukt. De nadruk ligt dan op de etnische breuklijnen en het risico op conflicten neemt toe (Jehn e.a., 1997; 1999).

Het bovenstaande wijst op het belang van een optimale balans tussen gezamenlijkheid en distinctiviteit voor het benutten van een sterke teamidentiteit in een diverse werkcontext. Het gaat dan om een teamidentiteit die samengaat met

erkenning van diversiteit in de werkcontext. In de literatuur wordt in dit verband als oplossing gesuggereerd diversiteit als een geïntegreerd onderdeel van de gezamenlijke identiteit te maken (zie Homan, 2006; Rink, 2005; Van Knippenberg & Haslam, 2003). Met andere woorden, dat wat een diverse groep kan binden, is juist dat de groepsleden van elkaar verschillen. Als diversiteit de gezamenlijke norm is, is de verwachting dat teamidentificatie daadwerkelijk samenbindend kan zijn. Andere publicaties spreken over de noodzaak van een werkklimaat dat open is en diversiteit waardeert (Harquail & Cox, 1993; Luijters e.a., 2006).

In hoofdstuk één heb ik reeds gewezen op twee klimaatdimensies die bevorderend zijn voor diversiteit: *tolerantie voor ambiguïteit* en *de mate waarin diversiteit gewaardeerd wordt* (Harquail & Cox, 1993; Luijters, Van der Zee & Otten, 2006; Meyerson & Lewis, 1992). Tolerantie voor ambiguïteit verwijst naar de acceptatie van het feit dat medewerkers soms fouten maken en het accepteren van onzekerheid (Meyerson & Lewis, 1992). De tweede dimensie verwijst naar de mate waarin de organisatie diversiteit waardeert. Een werkcontext die gekenmerkt wordt door een hoge mate van tolerantie voor fouten en waardering voor diversiteit stelt de individuele medewerker centraal en richt zich op het optimaal inzetten van de kwaliteiten van alle medewerkers. Dit lijkt gunstig te zijn voor het aantrekken en behouden van verschillende groepen medewerkers (Harquail & Cox, 1993).

Een bevorderend werkklimaat voor diversiteit wordt gekenmerkt door de waardering van individuele verschillen. Hiermee voorziet de werkcontext in de behoefte aan distinctiviteit en kan er een balans ontstaan tussen inclusie (teamidentiteit) en distinctiviteit. Het lijkt aannemelijk dat in een dergelijk werkklimaat de risico's van een sterke teamidentiteit minder kans hebben. Meer specifiek is de verwachting dat in een klimaat dat gekenmerkt wordt door waardering voor etnische diversiteit de positieve relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid sterker is (*Hypothese 2*).

### *De modererende rol van persoonlijkheidseigenschappen*

Een tweede moderator van de uitkomsten van teamidentificatie betreft persoonlijkheid. Zo wijst onderzoek op het belang van specifieke persoonlijkheidseigenschappen voor effectiviteit en welzijn van individuen in een context van diversiteit (zie Arthur & Bennet,

1995; Brummett e.a., 2007; Ones & Viswesvaran, 1997). Van der Zee en Van Oudenhoven (2000, 2001) onderscheiden vijf specifieke persoonlijkheidseigenschappen die lijken bij te dragen aan effectiviteit in een diverse context: 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 tegenover 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. Uit empirisch onderzoek blijkt dat hogere scores op deze eigenschappen, gerelateerd zijn aan effectiviteit en welzijn in een diverse werkcontext (Mol, Van Oudenhoven & Van der Zee, 2001; Van Oudenhoven & Van der Zee, 2001; Van Oudenhoven, Van der Zee, & Van Kooten, 2001; Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004a).

De verwachting in de huidige studie is dat de vijf persoonlijkheidseigenschappen van belang zijn bij positieve uitkomsten van groepsidentificatie (zie ook hoofdstuk 1; Brewer, 1991). De redenering is dat hoogscoorders op de bovengenoemde eigenschappen minder belemmeringen ervaren om zich te identificeren met teamleden die anders zijn, omdat zij een ruimere definitie hanteren van gezamenlijkheid. Uit onderzoek komt naar voren dat hoogscoorders beter in staat lijken verschillende sociale identiteiten met elkaar te verbinden en soepeler kunnen schakelen tussen deze identiteiten (zie Bakker, 2005; Luijters e.a., 2006). Ze lijken makkelijker gezamenlijkheid te kunnen ontdekken temidden van de onderlinge verschillen en ervaren meer dat ze erbij horen én dat ze uniek zijn. Daardoor hebben zij minder moeite de juiste balans te vinden tussen inclusie en distinctiviteit. Op basis van deze redenering verwacht ik dat vooral de vijf multiculturele persoonlijkheidseigenschappen de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid modereren. Meer specifiek is de verwachting dat de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid sterker is bij hogere scores op de multiculturele eigenschappen (*Hypothese 3*).

## ***Methode***

Om de bovengenoemde hypothesen te toetsen werd vragenlijstonderzoek uitgevoerd onder medewerkers van een rijksoverheidsorganisatie. In deze paragraaf worden de respondenten, de procedure en de vragenlijst beschreven.

### ***De steekproef***

De steekproef bestond uit 111 respondenten, waarvan 56 mannen en 55 vrouwen. 67 respondenten hadden een Nederlandse etniciteit en 44 respondenten een niet-Nederlandse etniciteit. Het onderscheid tussen Nederlandse en niet-Nederlandse etniciteit werd gebaseerd op het geboorteland van de respondent of één van de ouders van de respondent. Respondenten die niet geboren waren in Nederland of waarvan één van de ouders niet in Nederland was geboren, hebben een niet-Nederlandse etniciteit (CBS, 2000)<sup>8</sup>. De groep respondenten met een niet-Nederlandse etniciteit bestond dus uit eerste en tweede generatie immigranten.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 37.9 jaar ( $SD = 9.4$ ). Gemiddeld waren zij 11.1 jaar ( $SD = 10.4$ ) in dienst bij deze organisatie. Het gemiddelde aantal jaren werkzaam in de huidige functie was 3.6 jaar ( $SD = 4.5$ ). Het opleidingsniveau van de respondenten varieerde van basisschool (3.6% van de respondenten) tot hoger beroepsonderwijs (25%) en universitair onderwijs (29,5%). De functies varieerden van administratief werk tot het beheren van het magazijn tot het managen van hele afdelingen.

De respondenten maakten deel uit van teams<sup>9</sup> met een gemiddelde grootte van 24.7 teamleden. Het aantal verschillende etnische achtergronden in de teams varieerde van 1 tot 7 ( $M = 2.6$ ,  $SD = 1.5$ ). In de totale steekproef werkte 27.7% ( $N = 31$ ) in een team dat alleen bestond uit medewerkers met een Nederlandse etniciteit. 72.3% ( $N = 80$ ) van de respondenten werkte in een team dat bestond uit meerdere etniciteiten. In deze laatstgenoemde teams is het gemiddelde percentage teamleden met een niet-Nederlandse etniciteit 16%.

---

8 In deze studie worden ook westerse niet-Nederlandse etniciteiten opgenomen in tegenstelling tot de definitie van het CBS voor allochtoon, die alleen van toepassing is op personen met een niet-Westerse etniciteit of personen waarvan één van de ouders geboren is in een niet-westers land.

9 In de steekproef zaten nauwelijks respondenten die lid waren van hetzelfde team

## *De procedure*

De gegevens voor dit onderzoek werden verzameld bij een grote overheidsorganisatie. Respondenten werden willekeurig geselecteerd uit een database die de namen, adressen en telefoonnummers vermeldt van alle medewerkers van de organisatie. In totaal werden 500 medewerkers per e-mail benaderd voor het onderzoek. In de e-mail werden de respondenten geïnformeerd over de procedure en de doelstelling van het onderzoek. Deelnemers konden zich per e-mail aanmelden voor het onderzoek. Vertrouwelijkheid, anonimiseren van de data en vrijwillige deelname werden hierbij benadrukt. Medewerkers die aangaven mee te willen werken, ontvingen vervolgens een vragenlijst, een instructie en een retourenvelop. De medewerker kreeg de gelegenheid om de vragenlijst in te vullen in werktijd. De vragenlijst kon worden teruggestuurd met behulp van de retourenvelop. In totaal werden 111 vragenlijsten geretourneerd en gebruikt voor de analyses (responspercentage = 22%). Alle respondenten ontvingen een onderzoeksrapport.

## *De vragenlijst*

Voor het toetsen van het studiemodel en de bijbehorende hypothesen werd gebruik gemaakt van een vragenlijst bestaande uit een aantal schalen. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijst, het aantal items en een voorbeelditem.

*Teamidentificatie.* Om de mate te meten waarin medewerkers zich identificeren met hun team werd een schaal van Doosje, Ellemers en Spears (1995) gebruikt. De antwoordmogelijkheden varieerden van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (6).

*Waardering voor etnische diversiteit.* Deze variabele betrof de mate waarin een medewerker ruimte en waardering ervaart voor de eigen etnische achtergrond. De items zijn afgeleid van een vragenlijst van Kruithof (2000), met antwoordmogelijkheden variërend van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (6).

*MPV.* De Multiculturele Persoonlijkheidsvragenlijst (MPV, Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000) werd gebruikt als indicator van de vijf persoonlijkheidseigenschappen. De MPV bestaat uit 91 items. De schaal waarop de respondenten konden antwoorden, varieerde van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5).



*Werktevredenheid*. Deze vragen betroffen de mate van tevredenheid van een medewerker met de huidige functie (Rusbult & Farrel, 1983). Respondenten konden antwoorden op een schaal van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5).

**Tabel 2.1 De betrouwbaarheid, aantal items en voorbeelditem voor alle studievariabelen**

<b>Variabelen</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Aantal items</b>	<b>Voorbeelditem</b>
Teamidentificatie	.95	3	Ik identificeer me met de andere leden van mijn team
Waardering voor etnische diversiteit	.81	6	Ik kan mezelf zijn in mijn team, ongeacht mijn culturele achtergrond
<i>MPV</i>			
Culturele Empathie	.86	18	Begrijpt de gevoelens van anderen
Open-mindedness	.89	18	Is geïnteresseerd in andere culturen
Sociaal initiatief	.84	19	Legt gemakkelijk contact
Emotionele Stabiliteit	.86	20	Kan tegenslagen relativeren
Flexibiliteit	.84	18	Zoekt regelmaat in het leven
Werktevredenheid	.86	5	Ik ben op dit moment tevreden met mijn huidige functie

## ***Resultaten***

Deze paragraaf beschrijft de uitkomsten en resultaten van de toetsing van het theoretische model met behulp van correlatie- en regressieanalyse.

### ***Teamidentificatie en werktevredenheid***

In de eerste plaats werd een positieve relatie verwacht tussen teamidentificatie en werktevredenheid (hypothese 1). Tabel 2.2 laat een significante positieve relatie van teamidentificatie met werktevredenheid zien ( $r = .17$ , eenzijdig getoetst). Dit betekent

dat de mate waarin teamleden zich identificeren met hun team inderdaad positief samenhangt met werktevredenheid.

**Tabel 2.2 Correlaties tussen de studievariabelen**

	1	2	3	4	5	6	7
1 Culturele Empathie							
2 Open-mindedness	.61						
3 Sociaal Initiatief	.42	.49					
4 Emotionele Stabiliteit	.45	.46	.41				
5 Flexibiliteit	.31	.47	.39	.24			
6 Waardering voor etnische diversiteit	.21	-.05	.10	.15	-.02		
7 Identificatie met het team	.24	.18	.26	.33	.02	.23	
8 Werktevredenheid	.14	.03	.15	.08	.00	.25	.17

N.B. voor de correlaties geldt:  $r > .21$ , significant met  $p < 0.01$

### *De modererende rol van waardering voor etnische diversiteit*

Een tweede belangrijke verwachting (*hypothese 2*) was dat de klimaatfactor waardering voor etnische diversiteit de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid modereert. Allereerst lieten de resultaten zien dat deze klimaatfactor samenhangt met werktevredenheid en met teamidentificatie (zie tabel 2.2). Het interactie-effect van teamidentificatie en waardering voor etnische diversiteit op werktevredenheid werd getoetst met behulp van regressieanalyses, met teamidentificatie en waardering voor etnische diversiteit als predictor en werktevredenheid als criterium. Om multicollineariteit te voorkomen werden de predictoren teamidentificatie en waardering voor etnische diversiteit gestandaardiseerd (Aiken & West, 1991). De producttermen werden berekend door de gestandaardiseerde scores voor teamidentificatie en etnische diversiteit te vermenigvuldigen (Baron & Kenny, 1986).

In de eerste stap van de regressie werden de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en waardering voor etnische diversiteit ingebracht; in de tweede

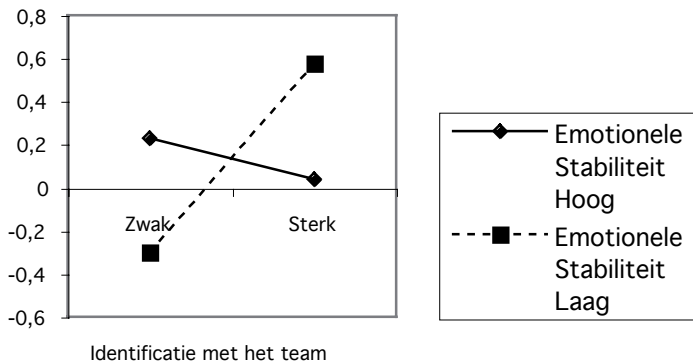
stap de productterm teamidentificatie x waardering voor etnische diversiteit. Het resultaat van de analyse was niet significant. Toevoeging van de producttermen in de tweede stap leidde niet tot een significante verhoging in de verklaarde variantie. Daarmee werd hypothese 2 niet bevestigd in deze studie. Deze uitkomst suggereert dat de positieve relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid geldt, ongeacht de mate van waardering van etnische diversiteit in de werkcontext.

### *De modererende rol van de vijf multiculturele persoonlijkheidseigenschappen*

De derde verwachting was dat de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid vooral sterk is als medewerkers hoog scoren op de vijf persoonlijkheidseigenschappen. Het interactie-effect van teamidentificatie en de vijf persoonlijkheidseigenschappen op werktevredenheid werd getoetst met behulp van regressieanalyse. Om multicollineariteit te voorkomen werden de predictoren teamidentificatie, de vijf persoonlijkheidseigenschappen en de vijf moderatorproducten gestandaardiseerd (Aiken & West, 1991). In de eerste stap werden teamidentificatie en de vijf MPV-schalen als predictor ingevoerd. In stap twee werden de producttermen van teamidentificatie en de vijf persoonlijkheidseigenschappen toegevoegd. De producttermen werden berekend door de gestandariseerde scores voor teamidentificatie en de MPV-schalen te vermenigvuldigen (Baron & Kenny, 1986). De resultaten laten een significant interactie-effect zien voor Emotionele Stabiliteit op de relatie van teamidentificatie met werktevredenheid ( $b = -.31, p < .05$ ).

Voor werktevredenheid leidde het toevoegen van de productterm *Emotionele Stabiliteit x teamidentificatie* in de tweede stap tot een significante verhoging in de verklaarde variantie,  $\Delta R^2 = .05, F_{\text{change}}(1, 108) = 5.67, p < .05$ . Om de betekenis van dit effect te illustreren, werden simple slope analyses uitgevoerd. In deze analyses, werden de effecten onderzocht van teamidentificatie op werktevredenheid voor hoge en lage niveaus van Emotionele Stabiliteit (zie figuur 2.2). De simple slope analyse laat zien dat het effect van teamidentificatie significant is bij lage scores op Emotionele Stabiliteit ( $b = .44, p = .00$ ). Het effect is niet significant bij hoge scores op Emotionele Stabiliteit, ( $b = -.10, n.s.$ ).

**Figuur 2.2 De modererende rol van Emotionele Stabiliteit op de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid**



Dit onverwachte resultaat geeft weer dat juist bij lage scores en niet bij hoge scores op Emotionele Stabiliteit, teamidentificatie positief gerelateerd is aan werktevredenheid. Er werden geen significante relaties gevonden tussen de persoonlijkheidseigenschappen en werktevredenheid (zie tabel 2.2).

### ***Discussie***

De huidige studie repliceert eerder gevonden resultaten dat teamidentificatie positief gerelateerd is aan een hogere mate van werktevredenheid onder medewerkers (Van Dick e.a., 2004; Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Dit resultaat bevestigt het eerste uitgangspunt van deze studie dat teamidentificatie een meerwaarde kan hebben voor diverse organisaties.

Een tweede uitgangspunt van deze studie was dat teamidentificatie naast positieve opbrengsten ook schaduwkanten heeft, omdat een sterke teamidentiteit de ruimte voor expressie van uniciteit kan overvleugelen. De verwachting was dat de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid sterker zou zijn in een werkklimaat waarin etnische diversiteit gewaardeerd wordt en wanneer sprake is van hoge niveaus op de vijf multiculturele persoonlijkheidseigenschappen. Zowel voor waardering van etnische diversiteit als voor de persoonlijkheidseigenschappen ondersteunden de resultaten deze verwachting niet. Voor de persoonlijkheidseigenschappen bleek er wel een modererend

effect op te treden, maar dit was omgekeerd aan de verwachting. Alleen bij lage niveaus van de persoonlijkheidseigenschap Emotionele Stabiliteit bleek teamidentificatie positief gerelateerd te zijn aan werktevredenheid. Voor hoge niveaus van Emotionele Stabiliteit *verdween* deze positieve relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid.

Tegen de verwachting in bleek de klimaatfactor waardering voor etnische diversiteit geen modererende rol te spelen in de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de werkcontext van de meeste respondenten minder etnisch divers was dan verwacht, waardoor de risico's van diversiteit zich mogelijk niet voordoen. Deze risico's zoals besproken in de inleiding van dit hoofdstuk gaan uit van een diverse werkcontext en daarvan was in deze studie nauwelijks sprake. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of in een meer diverse werkcontext positieve uitkomsten van teamidentificatie wel vragen om een diversiteitsbevorderend klimaat. Toch is een lage mate van etnische diversiteit in de werkcontext van de medewerkers representatief, gezien de absolute meerderheid van medewerkers met een Nederlandse achtergrond in de meeste Nederlandse organisaties. De klimaatdimensie waardering voor etnische diversiteit bleek wel direct samen te hangen met de werktevredenheid van medewerkers. Als waardering voor diversiteit een onderdeel van de werkcontext is, gaat dit samen met meer tevredenheid over het werk.

Een beperking van de huidige operationalisatie van de klimaatfactor "waardering voor etnische diversiteit" is dat deze erg algemeen en abstract is. Een belangrijke vraag voor de praktijk blijft welke concrete kenmerken een diversiteitsbevorderend klimaat feitelijk heeft. In het volgende hoofdstuk van deze dissertatie staat de ontwikkeling van een conceptuele benadering die de kenmerken van een diversiteitsbevorderend klimaat concreter beschrijft centraal.

Voor de persoonlijkheidseigenschappen is een andere modererende rol gevonden dan verwacht. De resultaten laten zien dat de positieve relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid alleen voor laagscorders op de persoonlijkheidseigenschap *Emotionele Stabiliteit* optreedt. Een alternatieve verklaring voor dit resultaat is dat teamidentificatie en Emotionele Stabiliteit beide *copingbronnen* zijn die individuele teamleden ondersteunen in het effectief omgaan met een diverse werkcontext. Deze redenering is gebaseerd op Hbfol's Conservation of Resources Theorie (COR, 1989, 1998). In deze theorie wordt verondersteld dat individuen

voortdurend gericht zijn op het verkrijgen, beschermen en opbouwen van bronnen (resources) om effectief om te kunnen gaan met uitdagingen en stress. Het gaat dan om resources als zelfvertrouwen, socio-economische status of werk, maar ook om persoonlijkheidseigenschappen of een sociaal netwerk. De dreiging óf het daadwerkelijke verlies van deze bronnen maakt individuen kwetsbaar en veroorzaakt stress (Höbfol, 1989). Zoals eerder besproken kan een diverse werkcontext een bron van stress vormen, waarbij individuen te maken krijgen met frustratie, onzekerheid, uitsluitingsprocessen en interpersoonlijk conflict (zie Milliken & Martins, 1996 voor een overzicht). De huidige studie suggereert dat zowel Emotionele Stabiliteit als identificatie positief bijdragen aan het welbevinden in een stressvolle situatie. Hoogscoorders op Emotionele Stabiliteit kunnen putten uit zelfvertrouwen en kalmte om zich verwant te voelen temidden de onzekerheid en onvoorspelbaarheid van een diverse werkcontext. Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat hoogscoorders diversiteit minder snel eerder als een bedreiging ervaren (Van der Zee, Van Oudenhoven & De Grijs, 2004b; Van der Zee & Van der Gang, 2007). Voor identificatie geldt dat dit op individueel niveau een onzekerheidsreducerend effect kan hebben (Hogg & Terry, 2000, 2001). Het kan zijn dat juist individuen die weinig emotioneel stabiel zijn profiteren van identificatie, omdat het hen een alternatieve copingbron verschaft. Teamidentificatie kan voor laagscoorders op Emotionele Stabiliteit een alternatieve bron zijn in het omgaan met de onzekerheid en ambiguïteit van een diverse werkcontext. Hoogscoorders hebben identificatie minder nodig: zij kunnen terugvallen op hun persoonlijkheid.

### *Praktische implicaties*

De huidige bevindingen geven een aantal praktische aanknopingspunten voor interventiestrategieën in een diverse werkcontext. Niet alleen het creëren van gezamenlijkheid, maar ook het werkklimaat en persoonlijkheidseigenschappen kunnen van belang zijn voor effectief diversiteitsmanagement. Dit samenspel van factoren is een onderdeel van de complexe en dynamische realiteit van de praktijk van organisaties.

Zoals gezegd wijzen de resultaten erop dat teamidentificatie een bijdrage levert aan werktevredenheid in een diverse werkcontext. Het lijkt voor organisaties daarom zinnig te zoeken naar gemeenschappelijkheid. Identificatie met het team kan gecreëerd

worden door het expliciet maken en communiceren van doelen, motieven en normen. Zo is het bijvoorbeeld in de organisatie in de huidige studie gangbaar om middels corporate identity-cursussen de belangrijkste waarden en gedragsregels, zoals ambtelijke integriteit of klantgerichtheid, over te brengen op nieuwe medewerkers. Vaak wordt de gezamenlijke identiteit overgebracht vanaf het moment dat nieuwe medewerkers instromen en in de fasen van selectie en vroege socialisatie van employees, bijvoorbeeld door het matchen van een seniormedewerker aan nieuwe medewerkers in een 'training-on-the-job' programma.

In de tweede plaats is het zinvol aandacht te schenken aan persoonlijkheids-eigenschappen, waarbij vooral emotionele stabiliteit van belang lijkt. Een veranderende arbeidsmarkt vraagt om specifieke competenties bij medewerkers en management in het effectief omgaan met (etnische) diversiteit. Deze competenties lijken relevant voor alle medewerkers in organisaties, ongeacht of ze tot een meerderheidsgroep of een minderheidsgroep behoren in de organisatie. Specifiek voor laagcoörders op emotionele stabiliteit suggereren de bevindingen in deze studie dat managers speciaal voor deze groep alert moeten zijn op hun identificatie met het team en hen het gevoel van binding en verwantschap te geven.

Ten derde duiden de resultaten erop dat een diverse werkcontext kan profiteren van een werkklimaat dat gekenmerkt wordt door waardering voor diversiteit. De resultaten van de huidige studie en eerdere publicaties geven aan dat het van belang is dat organisaties reflecteren op het werkklimaat in de organisatie (zie o.a. Cox, 1993). Daarbij is de rol van het strategische en uitvoerende management belangrijk, omdat zij een voorbeeldfunctie hebben.

In dit hoofdstuk is het centrale theoretische model getoetst voor werktevredenheid. In het volgende hoofdstuk zal het theoretische model getoetst worden voor andere diversiteitsgerelateerde uitkomsten, namelijk de mate waarin sprake is van conflicten tussen teamleden (zie o.a. Jehn, 1999).