

## 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.



© 2008 Mirea Raaijmakers

De randvoorwaarden voor de totstandkoming van deze dissertatie zijn in het bijzonder gecreëerd door de Belastingdienst/Centrum voor kennis en communicatie. Tevens heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een deel van het onderzoek gefinancierd.

ISBN: 978-90-9023250-8

Vormgeving: Mandy Veenhuizen

Drukker: DeltaHage

RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

# **Authentiek verbinden**

Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief

## **Proefschrift**

ter verkrijging van het doctoraat in de  
Gedrags- en Maatschappijwetenschappen  
aan de Rijksuniversiteit Groningen  
op gezag van de  
Rector Magnificus, dr. F. Zwarts,  
in het openbaar te verdedigen op  
maandag 6 oktober 2008  
om 13.15 uur

door

Mirea Raaijmakers  
geboren op 16 september 1974  
te Groningen

Promotor:

Prof. dr. K.I. van Oudenhoven – van der Zee

Beoordelingscommissie:

Prof. dr. J.I. Stoker

Prof. dr. S. Otten

Prof. dr. H. Ghorashi

## DANKWOORD

---

*Wat heb jij met diversiteit?* Die vraag is me sinds de start van mijn promotieonderzoek al vele malen gesteld. Toen ik begon met dit promotieonderzoek viel het me op dat diversiteitsmanagement in Nederland vooral werd benaderd als een maatschappelijk, politiek onderwerp (c.q. probleem), voornamelijk gericht op het empoweren van etnische minderheden. Vanuit deze nadruk op etnische minderheden is het te begrijpen dat mensen soms raar opkijken als ik me als blonde Nederlandse presenteer als deskundige op het terrein van diversiteitsmanagement.

Als blonde, blanke vrouw ligt het blijkbaar niet zo voor de hand dat ik me in het dagelijkse leven als organisatieadviseur en onderzoeker bezighoud met diversiteit in arbeidsorganisaties. Verbaasd en een tikkeltje fronsend dacht ik dan: "soms lijkt het wel of je niet-Nederlands moet zijn om iets met diversiteit te doen". Dat verwonderde en inspireerde mij des te meer, omdat ik zelf juist merkte hoezeer diversiteit mijn werk en mijn leven raakte. Het riep allerlei vragen bij mij op en emoties en dilemma's, gewoon in het alledaagse leven. Uiteindelijk denk ik dat effectief omgaan met diversiteit één van de belangrijkste uitdagingen is voor *alle* mensen in organisaties. Vanuit mijn persoonlijke geraaktheid en interesse in mens en organisatie, was dit promotieonderzoek voor mij een unieke kans om mij op een gedegen wijze te verdiepen in diversiteit in organisaties.

Tijdens een verblijf in Zuid-Afrika werd ik gegrepen door het gedachtegoed van Linda Human, een internationale autoriteit op het terrein van diversiteitsmanagement. De ontmoeting met haar bevestigde me in de overtuiging dat diversiteitsmanagement in organisaties primair een integraal managementvraagstuk is en zou moeten zijn. Ik wil Linda Human dan ook in het bijzonder bedanken: haar werk was voor mij een belangrijke inspiratiebron tijdens de totstandkoming van deze dissertatie.

Deze dissertatie is voor mij een herinnering aan al die mensen die ik de afgelopen jaren heb mogen ontmoeten. Ik ben dankbaar voor al die ontmoetingen die mij en mijn denken over diversiteit hebben gevormd. Daarnaast is de interesse en aanmoediging die ik heb mogen ontvangen cruciaal geweest en eindelijk is het moment hier dat ik jullie bij naam mag noemen en bedanken!

Ik wil allereerst graag stilstaan bij de twee vrouwen met wie ik de afgelopen jaren zeer intensief heb samengewerkt aan deze dissertatie: Karen van Oudenhoven – van der Zee en Marie-Josée Struik. Jullie inspirerende begeleiding is van doorslaggevende betekenis geweest. Karen, je brainpower is indrukwekkend. Ik ken niemand die zo snel als jij verbanden ziet en deze vervolgens weet uit te leggen alsof het de gewoonste zaak van de wereld is. Je kon heel snel mijn ideeën en ingevingen vertalen naar wetenschappelijk verantwoorde concepten, modellen en analyses en dat heeft me enorm geholpen. Ik heb veel bewondering en respect voor je ambitie en je doorzettingsvermogen die zichtbaar zijn in het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid dat je hebt opgericht. Marie-Josée, je psychologische inzicht, kennis en wijsheid is enorm en daar heb ik de vruchten van mogen plukken. Ik koester de herinnering aan al die maandagochtenden dat we m'n teksten doornamen, je kritisch m'n impliciete opvattingen en drijfveren naar de oppervlakte bracht en het schrijfproces inzichtelijk voor me maakte. Die momenten gaven me altijd weer nieuwe energie en vertrouwen. Daarnaast stond je de afgelopen jaren op cruciale momenten in m'n leven naast me en het klopt dat dit nu ook het geval is.

De leescommissie bestaande uit Janka Stoker, Sabine Otten en Halleh Ghorashi dank ik voor de tijd en energie die zij gestoken hebben in het lezen en beoordelen van deze dissertatie.

Een aantal collega's van de Belastingdienst wil ik expliciet noemen en bedanken. Sponsor Hans van der Vlist, bedankt voor je enthousiasme en betrokkenheid bij deze dissertatie. Toon van Dijk, voor je steun en vertrouwen vanaf het prilste begin. Ruud Peters, voor je samenwerking en steun in een cruciale fase. Alle respondenten wil ik bedanken voor hun medewerking aan de verschillende studies. Daarbij denk ik ook aan de verschillende teamleiders en stafmedewerkers die me hebben geholpen respondenten te werven. Mijn leidinggegeven van de afgelopen jaren wil ik bedanken voor de ruimte die ze me gaven: Toon van Dijk, Hanne Dues, Mirjam Servaes, Conny Bestebreurtje, André Blasius, Pieter Ludwig, Abdel Benamrane en Bauke Zeilstra bedankt! Tevens bedank ik ook Susan Lammers en Rob Boerboom van het MT van B/CKC voor hun interesse en geboden faciliteiten. Mijn oud-collega's van WS&L, team OPO en m'n huidige collega's van Team Arbeidsmarkt en Team Advies kan ik niet allemaal noemen, maar jullie vragen, betrokkenheid en aanmoediging hebben me goed gedaan. In het bijzonder wil ik de namen noemen van Miranda de Ree, Marianne van 't Hoff-Dros, Sandra Bisdom, Johan

de Veer, Erik Beukenkamp, Mandy Veenhuizen en Peter Maris voor hun bijdrage aan het verzamelen van gegevens, de inhoudelijke en organisatorische adviezen en de totstandkoming van dit boek.

Van de Rijksuniversiteit Groningen wil ik mijn collega promovendi Winny Bakker, Kyra Luijters en Menno Vos bedanken voor hun interesse, collegialiteit en uitwisseling. Kina Wiersma en Sonja Teuben, bedankt voor jullie toegankelijkheid en behulpzaamheid. Maike Wehrens, Wouter Elfers, Karen Wesdorp en Maaïke Louise Bakker wil ik bedanken voor het verzamelen van de data voor de eerste studie. Stagiaires Anne-Marieke Lokhorst en Haico Mol bedank ik voor hun inzet en samenwerking.

Heddeke Bourne ("helicopterview-Heddeke"), heel veel dank voor je scherpe analyses, vertrouwen en strategische inzicht die me zeer hebben geholpen tijdens het creëren van draagvlak voor dit promotieonderzoek. Daarnaast was je steun en input essentieel toen het erop aankwam. Mijn twee paranimfen Patricia Adema en Bianca Pijl waren als een rots in de branding voor me. Patricia, dankjewel voor je oneindige interesse, vertrouwen en altijd zinnige adviezen. Bianca, jou wil ik bedanken voor al die logeerpartijen tijdens mijn bezoeken aan Grun (Groningen), je heerlijke maaltijden en je steun.

Mijn familie en (andere) vrienden wil ik bedanken voor hun betrokkenheid, vriendschap en liefde gedurende het werken aan deze dissertatie en het doorstaan van de zachte briesjes en harde stormen in m'n leven in deze periode.

Tot slot wil ik mijn echtgenote Corine Sloots noemen. Lieve Corine, je onaflatende steun en vertrouwen waren en zijn een zegen voor mij en daarmee voor deze dissertatie. Tijdens de periode waarin dit boek geschreven is hebben we glorieuze hoogtepunten meegemaakt, maar we hebben ook ongekende diepten ervaren. Dit boek is af en jij staat naast me. Niets vervult mij met meer dankbaarheid.

*Mirea Raaijmakers*

*Amsterdam, juli 2008*





# INHOUDSOPGAVE

---

DANKWOORD	5
INHOUDSOPGAVE	9
HOOFDSTUK 1	
Theoretisch kader	13
HOOFDSTUK 2	
Toetsing van het theoretische model voor werktevredenheid	37
HOOFDSTUK 3	
Het psychologisch klimaat voor verandering	51
HOOFDSTUK 4	
Toetsing van het theoretische model voor attitudes ten aanzien van diversiteit	95
HOOFDSTUK 5	
Het bevorderen van diversiteit als sociaal dilemma	109
HOOFDSTUK 6	
Samenvatting en discussie	137
SUMMARY	153
(Engelse samenvatting)	
LITERATUURVERWIJZINGEN	159



*“Managing diversity is not about managing them, out there;  
it is all about managing me, in here”*  
(Linda Human, 1996a, p.5)



# 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'<sup>1</sup> 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 SAMEN<sup>2</sup>, 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;

---

<sup>2</sup> 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)<sup>3</sup>. 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

---

<sup>3</sup> 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 token<sup>4</sup>-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 werkklimaat<sup>5</sup> 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.

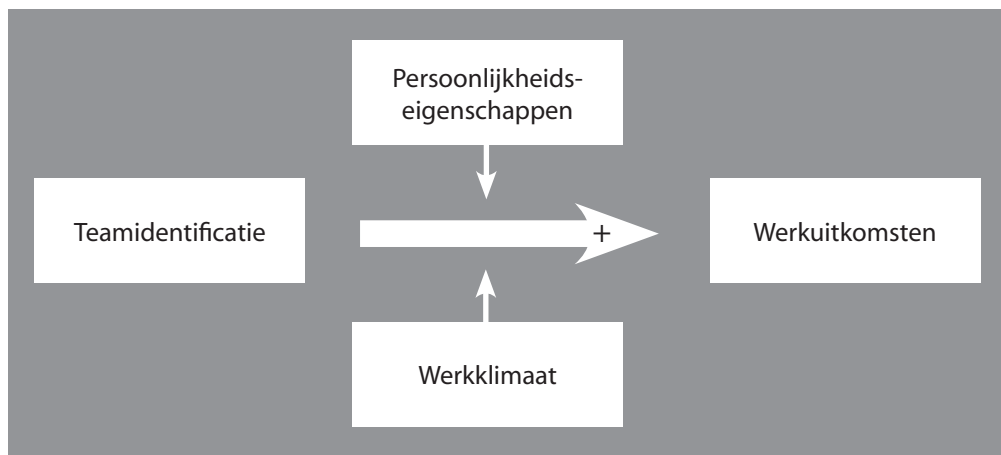
*Culturele Empathie* is gedefinieerd als het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een andere etnische achtergrond. *Open-mindedness* verwijst naar een open en onbevooroordeelde attitude naar andere groepen en andere culturele normen en waarden. *Flexibiliteit* 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 onderzoeksmodel<sup>6</sup>



### *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

<sup>6</sup> 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.

## HOOFDSTUK 2

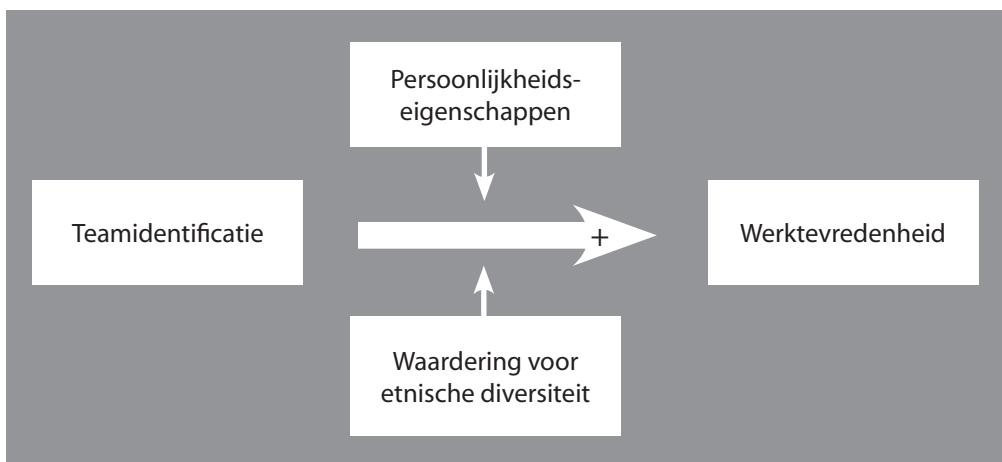
### TOETSING VAN HET THEORETISCHE MODEL VOOR WERKTEVREDENHEID

---

#### ***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 saillant 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

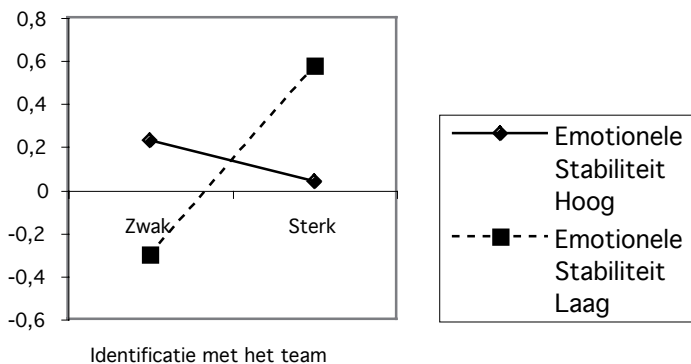
stap de productterm teamidentificatie x waardering voor etnische diversiteit. Het resultaat van de analyse was niet significant. Toevoeging van de producttermen in de tweede stap leidde niet tot een significante verhoging in de verklaarde variantie. Daarmee werd hypothese 2 niet bevestigd in deze studie. 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 Höbfol'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).

## HOOFDSTUK 3

### HET PSYCHOLOGISCH KLIMAAT VOOR VERANDERING

---

#### ***Inleiding***

In dit hoofdstuk staat de beleving van de directe werkomgeving ofwel het psychologische werkklimaat binnen divers samengestelde teams centraal. Uit eerder onderzoek blijkt dat het binden en doorstromen van medewerkers in een organisatie sterk gerelateerd is aan de mate waarin medewerkers zich geaccepteerd en erkend voelen in een organisatie (o.a. Cox, 2001; Harquail & Cox, 1993). Voor het bevorderen en managen van diversiteit is het daarom van belang de inhoud en de effecten van het psychologische werkklimaat op werkuitkomsten nader te onderzoeken. In dit hoofdstuk is dat gedaan in drie verschillende studies, waarvoor de data zijn verzameld in twee steekproeven binnen verschillende overheidsorganisaties.

De eerste studie betreft de ontwikkeling van een vragenlijst gericht op het meten van een psychologisch werkklimaat dat bevorderend is voor diversiteit. In dit eerste deel van het hoofdstuk ga ik in op de theoretische en psychometrische uitgangspunten bij de ontwikkeling van deze vragenlijst. Vervolgens wordt de vragenlijst getoetst op groepsverschillen op basis van sekse en etniciteit.

De tweede en derde studie betreft toetsing van het centrale theoretische model van deze dissertatie. Dit theoretische model heeft als uitgangspunt dat een sterke teamidentiteit gerelateerd is aan positieve effecten in een diverse werkcontext, mits er sprake is van een psychologisch werkklimaat dat bevorderlijk is voor diversiteit. De data van studie II zijn binnen één overheidsorganisatie verzameld, studie III betreft een replicatie van deze studie op basis van gegevens van vier overheidsorganisaties. Beide studies gaan uit van hetzelfde theoretische model en de bijbehorende hypothesen. Dit model wordt toegelicht in studie 2.

# Studie 1

## De ontwikkeling en toetsing van de PKV

---

### **Inleiding**

Dit deel beschrijft de ontwikkeling van een vragenlijst voor het onderzoeken van de beleving van de directe werkomgeving ofwel het psychologische werkklimaat. In hoofdstuk 2 is het werkklimaat gedefinieerd in termen van de waardering voor etnische diversiteit in de directe werkomgevingen. De kritiek op de daar gehanteerde benadering van het werkklimaat kan zijn dat deze vrij abstract is. Dit hoofdstuk gaat daarom dieper in op de vraag wat effectief omgaan met diversiteit concreet vraagt van teamleden c.q. de werkcontext. Het psychologische werkklimaat wordt onderzocht vanuit de dieperliggende psychologische processen die de erkenning en acceptatie van diversiteit bepalen. Omgaan met diversiteit lijkt mensen te raken op een dieperliggend emotioneel niveau. De idee is dat het bevorderen en managen van diversiteit daarom een appèl doet op het vermogen van organisaties om effectief om te gaan met emoties tijdens veranderingen (zie ook Huy, 1999).

### *Het bevorderen en managen van diversiteit als organisatieverandering*

Het vertrekpunt in deze dissertatie is dat het bevorderen en managen van diversiteit een appèl doet op organisaties om te veranderen. Veelal betekent het bevorderen en managen van diversiteit een fundamentele verandering in de manier van denken en handelen binnen de werkomgeving (Cox, 2001). In dit veranderingsproces speelt het werkklimaat een cruciale rol: *“the presence of a diversity-toxic culture is the ultimate cause of the failure of organizations to successfully embrace diversity in its members”* (Cox, 2001, p.13). Kenmerkend voor een “toxische” werkomgeving in deze visie is de focus op behoud en handhaving van de status-quo die haaks staat op het veranderingsproces dat het bevorderen en managen van diversiteit vraagt.

Veranderingsprocessen in organisaties gaan doorgaans gepaard met emotionele reacties (Homan, 2005; Kiefer, 2002). Dit kunnen positieve reacties zijn zoals vreugde en enthousiasme over de te verwachten vooruitgang, maar ook negatieve reacties zoals

onzekerheid, bedreiging of angst voor verandering. Deze reacties zijn van invloed op het verloop van veranderingsprocessen. Gevoelens van bedreiging, onzekerheid en angst kunnen bijvoorbeeld leiden tot weerstand en rigiditeit in denken en doen, reacties die bekend staan als *threat-rigidity effecten* (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Deze reacties kunnen ook een rol spelen in een diverse werkcontext. Austin (1997) beargumenteert dat groepen en individuen maar een bepaalde mate van onbekendheid aankunnen. Te hoge diversiteit betekent dat groepsleden worden geconfronteerd met veel verschillende perspectieven. Dit kan gevoelens van bedreiging oproepen en resulteren in rigiditeit (Austin, 1997). Rigiditeit in denken en doen betekent dat wordt vastgehouden aan bestaande routines en dat medewerkers zich richten op datgene wat vertrouwd en bekend is. Er is in feite sprake van een beweging 'naar binnen'. Dit staat haaks op het de fundamentele verandering van denken en handelen in de werkomgeving die nodig is voor het bevorderen en managen van diversiteit. Om deze rigiditeit te doorbreken is een adequate emotionele respons van individuen en organisaties vereist. Huy (1999) verwijst naar deze respons als het emotionele vermogen van organisaties.

### *Het emotionele vermogen van organisaties*

Huy (1999) definieert *het 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 *emotionele dynamieken* noemt. Deze emotionele dynamieken zijn: ervaren, verbinden, identificatie, aanmoediging, vrijheid en experimenteren (zie ook Van der Zee, 2002).

De eerste dynamiek van Huy (1999) is *Ervaren*. Ervaren verwijst naar de mate waarin een organisatie de emotionele reacties, die opgeroepen worden door een verandering, kan identificeren. Ervaren kent daarbij verschillende gradaties. In eerste instantie gaat het om herkenning en acceptatie, bijvoorbeeld van terughoudende en afwijzende reacties die diversiteit op de werkvloer kan oproepen. Op een dieperliggend niveau vraagt ervaren om een koppeling van reacties op veranderingen aan onderliggende emotionele behoeften, zodat gereageerd kan worden vanuit een diepere

laag van begrip. Afwijzende en rigide reacties van medewerkers op veranderingen kunnen bijvoorbeeld ten onrechte negatief beoordeeld worden als getuigend van onwil en als irrationeel. Het gevolg kan zijn dat medewerkers zich niet serieus genomen voelen, omdat op een dieperliggend niveau deze afwijzende gevoelens eerder voortkomen uit angst of bedreiging dan uit onwil. Het inzicht in welke emoties daadwerkelijk opgeroepen worden door een veranderingsproces is cruciaal voor het effectief managen van dit proces.

De tweede dynamiek is *Verbinden*. Verbinden betekent het kunnen samenbrengen van twee schijnbaar tegengestelde waarden. Meer etnische diversiteit op de werkvloer betekent vaak meer kleur. Verbinden uit zich in het gevoelsmatig kunnen meebewegen van 'eenkleurig' naar 'meerkleurig'. In een veranderingsproces moet een nieuwe synthese ontstaan tussen de huidige en de nieuwe situatie en continuïteit worden gecreëerd tussen het heden en de toekomst. De kunst is dan verandering te initiëren en deze vorm te geven als uitbreiding van het bestaande, van dat wat al bekend is (Schein, 1992). Bijvoorbeeld door medewerkers vanuit bestaande mogelijkheden en knelpunten in het werk mee te laten denken over de mogelijke meerwaarde van diversiteit voor het werk. Daarmee worden medewerkers betrokken bij het geven van betekenis aan het veranderdoel (meerkleurigheid) en zijn ze in staat gesteld een brug te slaan tussen vandaag en morgen. Dit kan het begrip en de ontvankelijkheid van medewerkers voor veranderen en leren vergroten. Op die manier ondersteunt *Verbinden* het veranderproces.

De derde dynamiek is *Aanmoedigen*. Aanmoedigen weerspiegelt het vermogen van een organisatie om haar medewerkers hoop te geven tijdens de onzekerheid en onbekendheid die veranderingen oproepen. Hoop stimuleert medewerkers actie te ondernemen, het activeert het doorzettingsvermogen en het mobiliseert beweging. Vertaald naar het vraagstuk diversiteit, betekent aanmoediging bijvoorbeeld het bevorderen van zelfwaardering door regelmatig positieve en opbouwende feedback te geven (empowerment). Een ander voorbeeld is het coachen op de voor de verandering benodigde competenties van medewerkers, die medewerkers weerbaarder maken in het omgaan met veranderingen. Ook een duidelijk omschreven 'stip aan de horizon' kan medewerkers aanmoedigen mee te gaan met de verandering. Dit kan door het expliciet concretiseren van veranderdoelen, bijvoorbeeld door aan te geven hoe divers de organisatie er over bijvoorbeeld tien jaar uit moet zien. En ook het expliciet communiceren van de aanleiding en het belang van diversiteit voor alle medewerkers,

kan medewerkers aanmoedigen.

De vierde dynamiek is *Vrijheid*. 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. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie ruimte creëert voor alle emoties en gedachten van medewerkers. Is er in het streven naar meer diversiteit bijvoorbeeld ruimte voor onzekerheid, twijfel en angst? Zijn vooroordelen bespreekbaar? Managers die emotionaliteit op het werk ontkennen, kunnen daarmee het ontstaan van nieuwe ideeën belemmeren (Duck, 1993). Vrijheid in het uiten van emoties heeft een positief effect op creativiteit en nieuwe ideeën en daarmee op het leren en ontwikkelen van medewerkers en organisaties.

De vijfde dynamiek is *Experimenteren*. Bij deze dynamiek gaat het om het vermogen van de organisatie om een context te creëren die experimenteren aanmoedigt en fouten tolereert. Wanneer medewerkers zich tijdens veranderingen angstig voelen om fouten te maken of niet vrij voelen om veranderingen in het gedrag uit te proberen, kunnen zij door stress verlamd raken in hun denken. Dit leidt gemakkelijk tot defensief vermijdend gedrag (Janis & Mann, 1977). De mogelijkheid tot experimenteren blijkt een faciliterende rol te spelen in het leerproces (Weick & Westley, 1996).

De laatste emotionele dynamiek van Huy, *Identificatie*, is niet meegenomen in de verdere ontwikkeling van de vragenlijst, omdat identificatie in deze dissertatie niet gezien wordt als onderdeel van het psychologische werkklimaat, maar veeleer als kenmerk van de "psychologische relatie" tussen de medewerker en de werkomgeving. Uitgaande van de gedachte dat de bovengenoemde vijf dynamieken gerelateerd zijn aan het effectief bevorderen en managen van diversiteit als specifiek thema van organisatieverandering, is op basis van de vijf emotionele dynamieken een vragenlijst ontwikkeld, waar de methodeparagraaf nader op ingaat.



## **Methode**

### *De ontwikkeling van de psychologische werkklimaatvragenlijst*

De vragenlijst werd ontwikkeld op basis van negen interviews met managers (op strategisch en uitvoerend niveau), HRM-professionals en medewerkers, waarin de vijf dynamieken als leidraad werden gebruikt voor het concretiseren van het psychologische werkklimaat. Na een korte toelichting op het doel van de interviews en de dynamieken van Huy (1999) werd de geïnterviewden, met behulp van de *critical incidents techniek* (Flanagan, 1954), gevraagd naar voorbeelden van de vijf emotionele dynamieken. Meer specifiek werd per emotionele dynamiek gevraagd naar concrete voorbeelden van situaties waarin deze dynamieken op een positieve of negatieve manier saillant zijn in de directe werkomgeving. Daarbij werden de geïnterviewden zoveel mogelijk gevraagd naar situaties die zij zelf hadden meegemaakt. In het onderstaande kader is de opbouw van het interview weergegeven voor de dynamiek *ervaren*, inclusief de vragen die zijn gesteld. Dezelfde opbouw werd herhaald voor de andere vier dynamieken.

Bij *ervaren* gaat het om een klimaat waarin aandacht en ruimte is voor de emoties van individuen binnen de organisatie. Dit betekent dat als er een emotionele gebeurtenis plaatsvindt, individuen op hun eigen manier kunnen reageren.

Zou je op een schaal van 1 tot 5 kunnen aangeven in hoeverre jij vindt dat dit aspect van toepassing is op het klimaat van de organisatie, waarbij 1 helemaal niet is, en 5 absoluut wel?

Kun je hiervan een voorbeeld geven? Kun je ook een voorbeeld geven waarin je niet kon reageren zoals jij op dat moment wilde?

Vervolg vragen: Wat maakte dat je die ruimte (niet) had? Hoe had je willen reageren? Waarom deed je dat niet? Wat waren de reacties uit de omgeving?

Het volgende kader geeft voorbeelden weer van reacties op de vragen over de dynamieken:

#### Reacties op Ervaren:

"Gisteren gaf ik aan dat twee ideeën met elkaar botsten en liet ik mijn irritatie blijken. Daar schrikt men van, je wordt dan meteen gezien als 'scherpe tante.'" (-)

"Over het algemeen kun je bij de leidinggevenden gewoon slecht terecht met je emoties of frustraties. Wat betreft de collega's is er over het algemeen een goede band en kunnen we onze emoties goed bij elkaar kwijt." (-)

"Emoties kunnen hier altijd worden getoond. Als ambtenaar krijg je de meest vreselijke dingen naar je hoofd geslingerd. Iedereen heeft daar ervaring mee en vindt het dus de normaalste zaak van de wereld dat er dan aandacht wordt geschonken aan de emoties die dat oproept. Sowieso is er altijd een teamleider ter plaatse die als aanspreekpunt fungeert. Daarnaast is de sociale controle onder collega's gewaarborgd." (+)

#### Reacties op Verbinden:

"Een voorbeeld in het kader van de bezuinigingen is dat wij initiatieven hebben ontwikkeld om taken te behouden voor ons team. Hier hebben we heel veel werk voor verricht maar we kregen bij het management geen gehoor en geen ondersteuning hierin. Dit heeft te maken met een gebrek aan duidelijkheid en concrete keuzes door het management." (-)

"Sinds kort werken we hier met target-teams. Dit houdt in dat medewerkers in teams op pad gaan om nieuwe manieren te vinden waarop je langs de douane kunt komen. Op basis hiervan maken we nieuwe plannen en werkwijzen. Op deze manier betrekken we alle medewerkers bij de nieuwe manieren van werken en creëren we een breed draagvlak." (+)

"Er is in de huidige reorganisatie geen ondersteuning geweest voor de medewerkers, ze hebben mensen gewoon laten zwemmen en geen duidelijkheid gegeven. Er zijn wel groepen gevormd om mensen bij de verandering te betrekken, maar die waren puur formeel en hadden een soort therapiefunctie: mensen konden met elkaar praten over de veranderingen en hun onzekerheid. Wat er ging gebeuren, dat werd toch door de top bepaald en doorgevoerd, ongeacht wat de medewerkers daarover te zeggen hadden." (-)

#### Reacties op Aanmoedigen:

"Binnen een risicomijdende toezichhoudende organisatie is dat heel lastig. Dat betekent dat mensen niet snel risico's nemen. Daar moet je echt energie instoppen, door bijvoorbeeld verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie neerleggen (..) en medewerkers de mogelijkheid geven zich te ontwikkelen en dingen te gaan doen." (-)

"Zelf ben ik door mijn leidinggevende altijd wel aangemoedigd om nieuwe dingen te gaan doen. Als ik twijfelde over mijn capaciteiten moedigde zij me aan door te zeggen dat ik het wel aan kon en dat ze alle vertrouwen in me had." (+)

“Dit heeft alles te maken met de teamleider die je hebt. Mijn huidige teamleider doet het wat dat betreft heel slecht. Ik heb me door hem nog nooit aangemoedigd gevoeld. Hij geeft me nooit een kans om te laten zien wat ik kan. Bij nieuwe projecten heeft hij me nog nooit voorgedragen. Bij veranderingen word ik nooit om mijn visie gevraagd, hij geeft me gewoon nooit een blijk van vertrouwen. Hij stimuleert me absoluut niet om mezelf te ontplooien, om nieuwe dingen op te pakken.” (-)

Reacties op Vrijheid:

“Ik heb zeker het gevoel dat ik binnen deze organisatie mezelf kan zijn.” (+)

“Dit soort dingen zijn niet gewoon, dat zijn uitzonderingen. Bijvoorbeeld, als iemand boos wordt, dan is dat toch heel vaak iets van, dat is een klusje, dat is een probleem. (...). Boosheid en weerstand bedekken we (...). Dat zal angst zijn voor wat er allemaal onder zit. Bedekken, willen controleren en beheersen. ‘We hebben het hier goed met elkaar’ en we willen niet dat er allerlei dingen bovenkomen die onbeheersbaar zijn.” (-)

“Vaktechnisch heb je hier heel veel vrijheid om je werk te doen zoals jij dat goed of prettig acht. Ook persoonlijk heb je veel vrijheid: ik heb nooit het gevoel gehad dat ik me echt aan moest passen hier.” (+)

Reacties op Experimenteren:

“Als je zelf met het initiatief komt, is er zeker ruimte voor. Als men je voorstel goed vindt, wordt er ook geld voor uit getrokken en is er ruimte voor. Voorwaarden hiervoor zijn dat het management een luisterend oor biedt en vertrouwen in je heeft.” (+)

“De organisatie wil hier ook meer ruimte een aandacht aan gaan besteden: we willen van een straffende organisatie naar een leercirkel. Dus: i.p.v. straffen als men iets fout doet, juist de positieve dingen benadrukken en zorgen dat mensen van hun fouten leren.” (+)

Op basis van de uitkomsten van de interviews werden per dynamiek items ontwikkeld, hetgeen resulteerde in een conceptvragenlijst met 51 items. De conceptvragenlijst werd bij vijf managers en HRM-professionals van de organisatie uitgezet en op basis van hun feedback werden wijzigingen aangebracht in de formulering van een aantal items. Uiteindelijk bestond de definitieve vragenlijst uit 51 items, die in gerandomiseerde volgorde opgenomen werden in de definitieve vragenlijst. De vragenlijst richt zich op de beleving van de respondenten van zijn/haar directe werkomgeving. Alle items hebben als stam ‘In mijn directe werkomgeving geldt dat...’ en de respondenten konden op een vijfpuntsschaal aangeven in hoeverre een item van

toepassing was op de werkomgeving. Hierbij stond 1 voor 'helemaal niet van toepassing' en 5 voor 'helemaal van toepassing'.

### *De toetsing van de psychologische werkklimaatvragenlijst*

Om de psychometrische kwaliteiten van de psychologische werkklimaatvragenlijst te toetsen werden met behulp van een vragenlijst data verzameld bij medewerkers van een overheidsorganisatie. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de vragenlijst, de steekproef en de procedure van het onderzoek beschreven.

### *De vragenlijst*

Naast de vragen over het psychologische werkklimaat bevatte de vragenlijst vragen over een aantal biografische gegevens van de proefpersonen, zoals naam, geslacht, etnische achtergrond van de persoon zelf en van de ouders en de etnische samenstelling van het team. Verder bestond de vragenlijst uit andere psychologische variabelen die verder in studie II toegelicht worden, omdat ze relevant zijn voor de toetsing van het theoretische model.

### *De steekproef*

De respondenten in dit onderzoek waren medewerker bij een grote Rijksoverheidsorganisatie in Nederland. De steekproef van 273 medewerkers bestond uit 182 mannen en 81 vrouwen<sup>10</sup>; 224 medewerkers hadden de Nederlandse etniciteit en 49 medewerkers een niet-Nederlandse etniciteit. Het onderscheid tussen Nederlandse en niet-Nederlandse etniciteit is gebaseerd op het geboorteland van de respondent of één van de ouders van de respondent. Respondenten die niet geboren zijn in Nederland of waarvan één van de ouders niet in Nederland is geboren, hebben een niet-Nederlandse etniciteit (CBS, 2000)<sup>11</sup>.

---

10 van 10 personen was de sekse onbekend.

11 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.

De groep respondenten met een niet-Nederlandse etniciteit bestond zowel uit eerste als uit tweede generatie immigranten. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 42 jaar ( $SD = 9.2$ ). Gemiddeld werkten zij 18.9 jaren ( $SD = 11.7$ ) voor de organisatie. De gemiddelde periode werkzaam in de huidige functie was 7.9 jaar ( $SD = 8.8$ ). Het betrof vooral administratieve functies met veel contact met de burger c.q. klant.

De mate van etnische diversiteit in de directe werkomgeving van de respondenten varieerde van 1 tot 8 verschillende etniciteiten vertegenwoordigd in het team ( $M = 4.32, SD = 1.79$ ). In de steekproef werkte 6,2% van de respondenten in een team dat alleen uit medewerkers bestond met een Nederlandse etnische achtergrond. 6,6% van de respondenten werkte in een team met collega's met de Nederlandse etniciteit en één collega met een andere etnische achtergrond. De meerderheid van de steekproef, 86,9%, was werkzaam in een etnisch diverse werkomgeving, bestaande uit ten minste drie verschillende etnische achtergronden. Gemiddeld genomen werkten de respondenten in teams waar twee maal zoveel mannen werkten ( $M = 31.3, SD = 26.3$ ) als vrouwen ( $M = 15.1, SD = 14.8$ ).

### *De procedure*

De gegevens voor dit onderzoek werden verkregen bij dezelfde grote overheidsorganisatie als in hoofdstuk 2. In de steekproef waarop de gegevens uit dat hoofdstuk gebaseerd zijn, was de mate van etnische diversiteit in de directe werkomgeving van de respondenten relatief laag. Daarom werd voorafgaand aan deze studie geïnventariseerd welke teams in de organisatie relatief het meest divers zijn qua sekse en etniciteit. Dat bleek bij de regiokantoren in de Randstad. In regiokantoren van de vier grote steden in de Randstad werd vervolgens aan medewerkers via medewerkerbijeenkomsten en via regionale contactpersonen gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Op de bijeenkomsten kregen medewerkers een mondelinge toelichting van de onderzoeker op het totale onderzoek en deze specifieke studie. Hierbij werden vertrouwelijkheid, anonimisering van de data en vrijwillige deelname benadrukt. Na de mogelijkheid tot vragen stellen, ontvingen de medewerkers de vragenlijst, een instructie en een retourenvelop. De andere wijze van respondentenwerving was via regionale contactpersonen. De contactpersonen hadden bij teamleiders geïnventariseerd

welke teams geïnteresseerd waren in deelname en vervolgens de vragenlijsten (inclusief instructie en retourenvelop) via de teamleiders verspreid onder de medewerkers. Medewerkers hadden de mogelijkheid om de vragenlijst in werktijd in te vullen. De vragenlijst kon teruggestuurd worden met behulp van de retourenvelop. Respondenten konden op de vragenlijst aangeven of zij een onderzoeksrapport wilden ontvangen. Deelname aan het onderzoek gebeurde op vrijwillige basis, wat de kans op sociaal wenselijk antwoordgedrag verminderde. In totaal ontvingen 1544 medewerkers een vragenlijst, waarvan 273 ingevulde vragenlijsten werden teruggestuurd en meegenomen in de analyses (responsepercentage = 17.7 %).

## **Resultaten**

Deze paragraaf beschrijft de analyse van de interne structuur van de psychologische werkklimaatvragenlijst. Vervolgens wordt ingegaan op groepsverschillen in schaalscores op basis van sekse en etniciteit.

### *De interne structuur van de psychologische werkklimaatvragenlijst*

Allereerst was het van belang de interne structuur van de psychologische werkklimaatvragenlijst te onderzoeken. Uit een verkennende factoranalyse met een oblique rotatie<sup>12</sup> kwamen drie factoren naar voren, op basis van de scree plot (eigenwaarde > 1). De factorladingen van de items op de drie geëxtraheerde factoren varieerden tussen .41 en .72. De drie factoren verklaarden 40,9% variantie. Factor 1 bestond uit items behorende bij de dynamieken *aanmoedigen* en *experimenteren*, factor 2 uit items voor de dynamiek *verbinden* (factor 2) en factor 3 uit items voor *ervaren* en *vrijheid*. Vervolgens werd per klimaatfactor een itemselectie uitgevoerd, op basis van de volgende criteria: (1) de factorlading moest groter zijn dan .40; (2) items mochten geen sterke inhoudelijke overlap met andere items of factoren vertonen. In totaal werden 13 items verwijderd en bestond de definitieve versie van de vragenlijst uit 38 items.

---

12 Er is gekozen voor een oblique rotatie, omdat de inhoudelijke betekenis van de emotionele dynamieken het aannemelijk maakt dat de factoren samenhangen.

Op basis van de hoog ladende items werden de drie geëxtraheerde klimaatfactoren geïnterpreteerd als (1) *Mogelijkheid tot Groei*, (2) *Creëren van Draagvlak* en (3) *Ruimte voor Authenticiteit*<sup>13</sup>. Voorbeelditems van de klimaatfactor *Groei* zijn: "In mijn directe werkomgeving geldt dat .....leidinggevenden laten merken dat ze vertrouwen hebben in medewerkers;" "...medewerkers goed kunnen praten over hun onzekerheden ten opzichte van het werk" en "... medewerkers gestimuleerd worden om zelf dingen te bedenken en uit te proberen". Kenmerkend voor deze factor is de ervaren mogelijkheid voor medewerkers om te leren en zich te ontwikkelen binnen hun werkomgeving. Dit betekent dat medewerkers initiatief durven nemen en dat het geoorloofd is om fouten te maken en om te experimenteren.

Voorbeelditems van de klimaatfactor *Draagvlak* zijn: "In mijn directe werkomgeving geldt dat ...er wordt geluisterd naar ideeën van medewerkers over veranderingen;" "...medewerkers regelmatig naar hun mening over veranderingen wordt gevraagd" en "...er tijdens verandering ruimte is om kritiek te uiten". Omdat Huy's dynamiek *Verbinden* door de geïnterviewden primair vertaald werd in termen van het creëren van draagvlak, is voor dit label gekozen in plaats van *Verbinden*. Kenmerkend voor *Draagvlak* is de mate waarin medewerkers zich betrokken en gehoord voelen bij veranderingen.

Voorbeelditems van de klimaatfactor *Authenticiteit* zijn: "In mijn directe werkomgeving geldt dat ...medewerkers bij hun leidinggevende terecht kunnen met hun emoties;" "...het moeilijk is om negatieve emoties, bijvoorbeeld boosheid, te tonen" en "... medewerkers zichzelf kunnen zijn". Authenticiteit verwijst naar de ruimte die medewerkers ervaren hun emoties te uiten en te worden geaccepteerd zoals ze zijn.

Resumerend is voor de drie klimaatfactoren kenmerkend, een gerichtheid op leren en ontwikkelen, het creëren van draagvlak voor veranderingsprocessen en de ruimte voor eigenheid. Samen vormen deze drie klimaatfactoren de psychologische werkklimaatvragenlijst *het Psychologisch klimaat voor Verandering* (PKV).

Zoals tabel 3.1 laat zien is de betrouwbaarheid van de klimaatfactoren hoog en liggen de gemiddelden rond het schaal midden. De intercorrelaties tussen de klimaatfactoren zijn hoog.

---

13 In het vervolg van de methode- en de resultatenparagraaf zal naar de drie klimaatfactoren respectievelijk verwezen worden als *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit*.

**Tabel 3.1 De betrouwbaarheid, het aantal items, het gemiddelde, de standaarddeviatie en de intercorrelaties tussen de drie klimaatfactoren**

Klimaatfactor	$\alpha$	Aantal items	M	SD	Groei	Draagvlak
Groei	.91	13	2.70	.67		
Draagvlak	.89	10	3.20	.61	.75	
Authenticiteit	.83	15	3.25	.46	.53	.63

### *Groepsverschillen op basis van sekse en etniciteit*

Voor het toetsen van significante groepsverschillen in de beleving van de directe werkomgeving, werd een multivariate analyse uitgevoerd met sekse (man/vrouw) en etniciteit (Nederlandse etniciteit/niet-Nederlandse etniciteit) als tussen-proefpersonen factoren en de drie klimaatfactoren van de PKV als criteriumvariabele.

Op multivariaat niveau werden significante hoofdeffecten van sekse, etniciteit en sekse x etniciteit gevonden op *Draagvlak*. Allereerst werd een significant hoofdeffect gevonden van etniciteit op draagvlak  $F(3, 253) = 4.2, p < .05, \eta^2 = .047^{14}$ . Medewerkers met een Nederlandse etniciteit scoorden *lager* op deze klimaatfactor ( $M = 2.67, 95\%$  betrouwbaarheidsinterval tussen 2.50 en 2.83) dan medewerkers met een niet-Nederlandse etniciteit ( $M = 3.34, 95\%$  betrouwbaarheidsinterval tussen 2.87 en 3.78). Ook sekse was significant van invloed op de scores op *Draagvlak*  $F(3, 254) = 2.5, p < .05, \eta^2 = .029^{15}$ . Vrouwen scoorden *lager* ( $M = 2.69, 95\%$  betrouwbaarheidsinterval tussen 2.52 en 2.86) op *Draagvlak* dan mannen ( $M = 2.84, 95\%$  betrouwbaarheidsinterval tussen 2.70 en 2.98). Verder werd een significant interactie-effect gevonden voor sekse x etniciteit  $F(3, 254) = 2.2, p < .05, \eta^2 = .025^{16}$ . Figuur 3.1 geeft de interactielijnen weer van sekse x etniciteit voor de klimaatfactor *Draagvlak*.

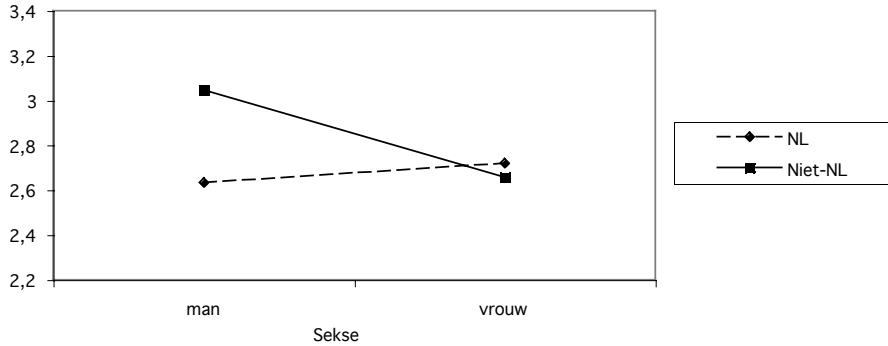
14 Voor *Draagvlak*  $R^2 = .054$ .

15 Alleen Roy's largest root geeft een significantieniveau van  $p = .06$  aan.

16 Voor *Draagvlak*  $R^2 = .019$ .



**Figuur 3.1 Interactielijnen van sekse en etniciteit voor Draagvlak**



Om het interactie-effect nader te kunnen interpreteren, werd voor mannen en vrouwen apart het effect van etniciteit op *Draagvlak* getoetst. Voor mannen bleek het effect van etniciteit voor *Draagvlak* significant:  $F(1, 177) = 8.56, p < .01, \eta^2 = .046$ . Voor vrouwen werd er geen significant hoofdeffect gevonden van etniciteit (zie ook Tabel 3.2). Dit betekent dat mannen hoger scoren op de klimaatfactor *Draagvlak* als zij een niet-Nederlandse etniciteit hebben.

**Tabel 3.2 Het gemiddelde en 95% betrouwbaarheidsinterval per groep**

Etniciteit	Mannen		Vrouwen	
	M	95% Betrouwbaarheids-interval	M	95% Betrouwbaarheids-interval
NL	2.64	2.53 – 2.74	2.72	2.55 – 2.89
Niet-NL	3.05	2.78 – 3.31	2.66	2.36 – 2.95

## **Discussie**

Het vertrekpunt van deze studie was dat een diversiteitsbevorderend klimaat gekenmerkt wordt door de mate waarin medewerkers zich gewaardeerd en geaccepteerd voelen in een organisatie (Cox, 2001). Een dergelijk klimaat wordt doorgaans geconcretiseerd in termen van openheid en waardering ten aanzien van diversiteit (zie hoofdstuk 2; Harquail & Cox, 1993; Homan, 2006; Luijters, 2008). In de huidige studie werd de aandacht verschoven naar “het emotionele vermogen van organisaties” (zie hoofdstuk 1; Huy, 1999), omdat omgaan met diversiteit mensen lijkt te raken op een dieperliggend emotioneel niveau. De gedachtegang was dat het van belang is dat een organisatie effectief omgaat met emoties die worden opgeroepen door veranderingen zoals meer diversiteit en dat een diversiteitsbevorderend werkklimaat dit veranderingsproces faciliteert. Vervolgens werd op basis van Huy’s emotionele dynamieken (zie hoofdstuk 1; Huy, 1999) een diversiteitsbevorderend klimaat geconcretiseerd in termen van het psychologische klimaat voor verandering. Daarmee wordt op een dieper niveau invulling gegeven aan psychologische processen die erkenning en acceptatie van diversiteit en een meer concrete inkleuring gegeven aan een diversiteitsbevorderend klimaat.

Uit een eerste empirische toetsing kwamen drie betrouwbare klimaatfactoren naar voren: *Mogelijkheid tot Groei*, *Creëren van Draagvlak* en *Ruimte voor Authenticiteit*. Kenmerkend voor de klimaatfactor *Mogelijkheid tot Groei* zijn de ervaring van vertrouwen, aanmoediging en stimulans vanuit de organisatie. Vertrouwen en stimulans geven medewerkers de mogelijkheid om onbekende wegen in te slaan, te experimenteren, zonder te weten wat het resultaat van de inspanningen zal zijn. Dit is ter bevordering van diversiteit van belang, omdat diversiteit voor veel organisaties onbekend terrein is en ‘een sprong in het diepe’ betekent. Vertrouwen en stimulans vanuit de organisatie zijn mogelijk belangrijke randvoorwaarden om ‘deze sprong in het diepe’ te wagen. Deze klimaatfactor heeft raakvlakken met de tolerantie voor ambiguïteit uit de benadering van Harquail en Cox (1993), omdat ook hier acceptatie van onzekerheid een belangrijk aspect vormt. Een organisatie die om kan gaan met onzekerheden, zal minder druk uitoefenen op haar medewerkers zich te conformeren en zal toleranter omgaan met diversiteit (Harquail & Cox, 1993; Meyerson & Lewis, 1992).

Kenmerkend voor de tweede klimaatfactor *Creëren van Draagvlak* is het betrekken van medewerkers bij veranderingsprocessen en het communiceren over

de veranderingen. Openheid en het delen van informatie vanuit het management ondersteunt verandering (Carnall, 2003). Door medewerkers te betrekken bij de veranderingen krijgen ze de kans zelf de bestaande situatie naar de nieuwe situatie te vertalen. Dit bevordert synthese waardoor medewerkers zich de nieuwe situatie en de eigen rol daarin begrijpen (Carnall, 2003). Het is van belang dat medewerkers zich een voorstelling kunnen maken van een meer diverse werkcontext en gestimuleerd worden na te denken over de veranderingen. Organisaties kunnen dit bijvoorbeeld doen door medewerkers te vragen naar hun beleving en hen te betrekken in het besluitvormingsproces. Daarmee kan het veranderingsproces onderdeel worden van de belevingswereld van medewerkers. Deze klimaatfactor is nieuw in vergelijking met de benadering van Harquail en Cox (1993).

Kenmerkend voor de derde klimaatfactor, *Ruimte voor Authenticiteit*, is de ruimte voor medewerkers zichzelf te zijn en zich geaccepteerd te voelen. Dit sluit nauw aan bij Brewers optimal distinctiveness theory (1991) die verwijst naar de distinctiviteitsbehoefte van individuen in groepen. Ook lijkt deze klimaatfactor gerelateerd aan het begrip *selfverification*, dat verwijst naar de menselijke behoefte om gekend en begrepen te worden (Swann, 1983). Zelfbewustzijn en zelfregulatie zijn kernwoorden in de definitie van authenticiteit (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumba, 2005; Kouzes & Posner, 2002). Zelfbewustzijn verwijst naar een voortdurend proces van bewustzijn over de eigen kennis, ervaring en vermogens, waarbij ondermeer cognities over identiteit en emoties relevant zijn (Avolio & Gardner, 2005; Gardner e.a., 2005). Zelfregulatie is het proces waarin individuen zorgen voor congruentie tussen hun waarden, intenties en gedrag (Avolio & Gardner, 2005). Meer specifiek gericht op een diverse werkcontext blijkt uit onderzoek dat in condities waarin groepsleden de unieke kwaliteiten van mede groepsleden erkennen, deze erkenning de relatie tussen diversiteit en prestaties modereert (Polzer, Milton & Swann, 2002; Swann, Milton & Polzer, 2000). Ook Harquail en Cox (1993) verwijzen naar het belang van waardering voor een brede range van werkstijlen en gedragingen in de werkomgeving.

De klimaatfactoren uit de huidige studie onderscheiden zich op twee punten van de bestaande operationalisaties van een diversiteitsbevorderend werkklimaat. De aandacht voor het creëren van draagvlak onder medewerkers als kenmerk van het werkklimaat is binnen de veranderkunde gangbaar, maar in de diversiteitsliteratuur werd hier niet

eerder naar verwezen. Tevens verwijzen de huidige klimaatfactoren naar het faciliteren van zowel positieve (zoals sympathie) én negatieve emoties (zoals teleurstelling). Het erkennen van negatieve emoties lijkt specifiek van belang in een diverse werkcontext, omdat bekend is dat verschillen tussen mensen doorgaans onzekerheid oproepen en mensen een voorkeur hebben voor individuen die op hen lijken. Hierdoor liggen terughoudende en misschien afwijzende reacties op diversiteit voor de hand. Speciale aandacht voor negatieve reacties lijkt een belangrijke eerste stap te zijn in het accepteren van de realiteit van diversiteit. Terwijl recente publicaties negatieve reacties op diversiteit vooral als negatief en ongewenst lijken te duiden (zie Harquail & Cox, 1993; Homan, 2006; Luijters, 2008; Van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007). In deze publicaties lijkt, op basis van de 'value-in-diversity hypothesis'<sup>17</sup> (zie Cox, Lobel & Mcleod, 1991), vooral benadrukt te worden dat diversiteit positief en leuk is. Deze nadruk op de zonnige kant van diversiteit lijkt weinig recht te doen aan de schaduwkant van diversiteit (zie hoofdstuk 1) en neigt naar idealisatie (Brown & Starkey, 2000).

Concluderend is het resultaat van deze studie een gedegen en betrouwbaar instrument voor het onderzoeken van het psychologische werkklimaat. Voor toekomstig onderzoek naar en met de PKV zijn een aantal aandachtspunten en aanbevelingen van belang. Zo is de sterke samenhang tussen de klimaatfactoren van de PKV een aandachtspunt. Deze hoge samenhang roept de vraag op of het terecht is dat er onderscheid gemaakt wordt tussen de drie factoren. Toekomstig onderzoek naar de constructvaliditeit van de vragenlijst kan daar meer inzicht in geven. Tevens lijkt het relevant de PKV te relateren aan uitkomsten op organisatieniveau (zie Cox, 1993; CSES, 2003). Tot slot kan het interessant zijn de PKV te relateren aan andere operationalisaties van een werkklimaat dat relevant lijkt voor diversiteit en voor organisatieveranderingen. Zo sluiten de klimaatfactoren bijvoorbeeld inhoudelijk aan bij kenmerken van een psychologisch veilig klimaat. Psychologische veiligheid verwijst naar een combinatie van vertrouwen, respect voor ieders competentie en zorg voor elkaar als mensen (Edmondson, 1999). Het duidt op een basisgevoel van veiligheid om risico's te nemen op interpersoonlijk vlak, zoals het ter discussie stellen van aannames in een groep of een afwijkende mening uitspreken. Uit empirisch onderzoek blijkt dat psychologische

---

17 De value-in-diversity hypothese veronderstelt dat diversiteit in organisaties de prestaties verhoogd en organisaties voordeel oplevert.

veiligheid van invloed is op het vermogen van een organisatie om te leren, doordat medewerkers 'proefballonnen durven op te laten' en hun fouten durven te bespreken, zonder dat ze bang zijn dat ze worden afgewezen (Edmondson, 1999). Een andere suggestie heeft te maken met de link die Huy (1999) legt tussen individuele emotionele intelligentie en het emotionele verandervermogen van organisaties. Het zou dan ook interessant zijn onderzoek te doen naar de samenhang tussen de klimaatfactoren die inhaken op dit emotionele verandervermogen en emotionele intelligentie op individueel niveau.

### *De PKV en groepsverschillen op basis van sekse en etniciteit*

Een tweede doel van dit onderzoek was het toetsen van het instrument op groepsverschillen. Dit leek vooral interessant omdat de meerderheid in de organisatie waar de gegevens verzameld zijn uit blanke mannen bestaat. Het lijkt aannemelijk dat de ervaring van het organisatieklimaat in een dergelijke context verschilt voor mannen en vrouwen en voor medewerkers met een Nederlandse en niet-Nederlandse etniciteit. In deze studie zijn alleen voor de klimaatfactor *Draagvlak creëren* groepsverschillen gevonden op basis van sekse en etniciteit. Meer specifiek bleken de mannen met een niet-Nederlandse etniciteit gunstiger te oordelen over het klimaat dan mannen met een Nederlandse etniciteit, vrouwen met een Nederlandse en vrouwen met een niet-Nederlandse etniciteit. Deze resultaten zijn anders dan verwacht. Aangezien de meerderheid in deze organisatie 'blanke mannen' zijn, was eerder meer dan minder ontevredenheid bij mannen met een niet-Nederlandse etniciteit en vrouwen verwacht. Hoe zijn deze tegenstrijdige uitkomsten te verklaren?

Etnische minderheden behoren doorgaans tot de minderheidsgroepen in organisaties (Kossek & Zonia, 1993), waardoor zij vaak in een *solopositie* verkeren. De solopositie houdt in dat in veel functies medewerkers van minderheidsgroepen de enige vertegenwoordiger zijn van de etnische of sekse groep binnen het team, afdeling of organisatie (zie ook Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Het zichtbaar anders zijn en opvallen, kan leiden tot gevoelens van sociale isolatie. Uiteindelijk leidt dit tot meer stress en minder arbeidswerktevredenheid (Holder & Vaux, 1998). Het uitdragen van waardering voor de werkomgeving kan voor de niet-Nederlandse mannen een manier

zijn om hun verbinding met die werkomgeving te versterken en de solopositie te vermijden of beperken. Zo is het zich aanpassen aan de verwachtingen van de omgeving of assimilatie regelmatig genoemd als strategie in het omgaan met acculturatiestress (Cokley, Dreher, & Stockdale, 2004; Luijters e.a., 2006; Van Oudenhoven & Eisses, 1998; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Het beleven van het werkklimaat als open kan daar een uiting van zijn.

De positieve beleving van het werkklimaat werd niet bij vrouwen met een niet-Nederlandse etniciteit gevonden. Mogelijk heeft dit te maken met het gegeven dat de meerderheid van de vrouwen met een niet-Nederlandse etniciteit in deze studie tot de tweede generatie migranten behoren. Uit recent onderzoek blijkt dat deze vrouwen vaak een aanzienlijk betere uitgangspositie op de arbeidsmarkt en in de samenleving hebben dan 'eerste generatie migrantenvrouwen. Ook is deze tweede generatie vaak mondiger en heeft meer hedendaagse opvattingen (SCP, 2006). Mogelijk is de groep in de huidige studie meer geïntegreerd in de Nederlandse samenleving en heeft zij minder behoefte tot assimilatie en aanpassing.

Een andere verklaring voor de meer kritische houding van deze groep vrouwen kan zijn dat zij een groter belang hebben dan 'blanke mannen' om diversiteit te bevorderen en de status quo te veranderen (zie ook Stockdale & Crosby, 2004). Om de status quo te kunnen veranderen, is participatie en betrokkenheid bij veranderingen in de werkomgeving belangrijk voor vrouwen. Het zou kunnen dat dit belang van verandering maakt dat deze vrouwen meer verwachten van de werkomgeving als katalysator van hun emancipatie en integratie en daarom kritischer zijn naar de werkomgeving in vergelijking met mannen.

### *Praktische implicaties*

Inzicht in de rol van verschillende emotionele dynamieken lijkt noodzakelijk voor effectieve veranderprocessen in organisaties (Kiefer, 2002) en ook bij de overgang naar meer diversiteit. Vanuit een psychologisch perspectief betekent het ervaren van emotie bij veranderingen dat deze verandering van belang is voor iemands leven en identiteit. Emotionele reacties zijn onvermijdelijk als het om fundamentele veranderingen gaat. Uit kwalitatief onderzoek onder HR-managers tijdens een fusieproces (Kiefer &

Eicken, 1999) bleek dat emoties belangrijke informatiebronnen kunnen zijn tijdens een veranderingsproces. Zo bleek dat de ervaren emoties tijdens dit fusieproces zich niet beperkten tot stress en angst, maar dat vele andere positieve (o.a. vertrouwen en dankbaarheid) en negatieve (o.a. ongeduld en woede) emoties zich voordeden. Aandacht voor deze emoties en hun achtergrond schept ruimte voor de verschillende perspectieven en belevingen tijdens een veranderingsproces. Ook kunnen de verhalen achter de verschillende emotionele reacties informatie geven over de drijfveren en behoeften van betrokkenen.

Een dergelijk proces biedt verschillende toepassingsmogelijkheden voor de PKV. Allereerst kan de PKV gebruikt worden als trainings- en coachingsinstrument voor het faciliteren van bewustwording van, reflectie op en inzicht in de manier waarop met emoties kan worden omgegaan tijdens veranderingsprocessen. Het instrument kan daartoe worden ingezet tijdens workshops, trainingen of seminars voor managers en HR-professionals. De resultaten kunnen gebruikt worden om inzicht te krijgen in het huidige psychologische klimaat, op individueel, op team of op organisatieniveau, waarbij in het laatste geval de individuele scores geaggregeerd kunnen worden. Ook kan met behulp van de PKV gericht en concreet in gesprek worden gegaan over emoties op het werk, bijvoorbeeld door managers met hun medewerkers of teamleden onderling. Tevens kunnen de klimaatfactoren vertaald worden naar competenties van managers, waar gericht op getraind en gecoacht kan worden. Hierbij kan gedacht worden aan competenties als stimuleren en motiveren van medewerkers, luisteren en authentiek gedrag. Tot slot kan de PKV gebruikt worden in het kader van effectmetingen van bijvoorbeeld managementtrainingen of specifieke diversiteitstrainingen. De verschillen tussen voor- en nameting van de klimaatfactoren verschaffen feedback over verschuivingen in het psychologische werkklimaat.

## *Studie 2*

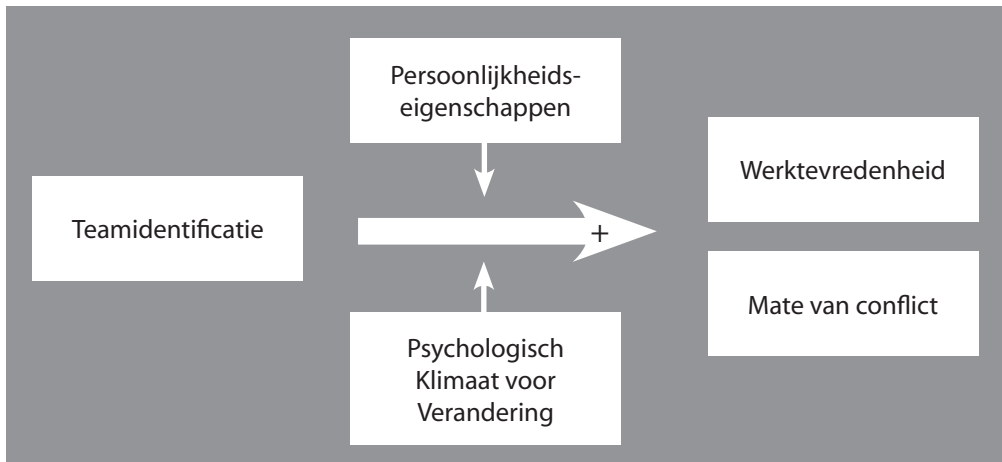
### *Toetsing van het theoretische model voor werktevredenheid en mate van conflict*

---

#### ***Inleiding***

In deze studie wordt het centrale theoretische model van deze dissertatie wederom getoetst. In het vorige hoofdstuk werd dit model getoetst voor de affectieve uitkomst werktevredenheid. De komende twee studies zijn een conceptuele replicatie van de studie uit hoofdstuk twee, waarbij de drie klimaatfactoren van het psychologische klimaat voor verandering (uit studie 1 van dit hoofdstuk) zijn opgenomen in plaats van de klimaatfactor waardering van etnische diversiteit. Tevens wordt het theoretische model getoetst voor de mate van conflict als procesuitkomst (zie figuur 3.2).

**Figuur 3.2. Het theoretische model<sup>18</sup>**



#### *Teamidentificatie, werktevredenheid en conflicten*

Het centrale theoretische model dat in deze dissertatie centraal staat, veronderstelt dat teamidentificatie gevoelens van vervreemding kan voorkomen, het positieve zelfbeeld bekrachtigt en daarmee bijdraagt aan een algemeen gevoel van werktevredenheid (Van

---

18 Dit model wordt getoetst in een diverse werkcontext



Dick e.a., 2004; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Ook in deze studie is de verwachting dat teamidentificatie positief samenhangt met werktevredenheid.

Naast werktevredenheid is in deze studie ook de mate waarin sprake is van conflicten tussen teamleden een uitkomstvariabele. In een divers team met verschillende sociale identiteiten vormen zichtbare verschillen, bijvoorbeeld op basis van sekse en etniciteit, doorgaans een belangrijke basis voor het categoriseren van zichzelf en andere teamleden (zie SIT; Tajfel, 1972; Turner, 1975). 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'*). Aangezien individuen een positief zelfbeeld nastreven door de ingroup als superieur te zien (zie o.a. Billig & Tajfel, 1973), kunnen mechanismen als discriminatie en uitsluiting ontstaan. Dit wakkert de vijandigheid en conflicten tussen teamleden aan (Jehn, 1995; 1997; Jehn e.a., 1997; 1999). Uit empirisch onderzoek blijkt dat leden van een divers team moeite kunnen hebben om de verschillende achtergronden, normen en waarden te integreren en samen te werken (zie ook Jehn e.a., 1999), terwijl effectief teamwerk vraagt dat teamleden het team erkennen als een eenheid met gezamenlijke doelen, normen en waarden (Lembke & Wilson, 1998). In de huidige studie is daarom de verwachting dat teamidentificatie positief samenhangt met werktevredenheid en dat teamidentificatie negatief samenhangt met de mate van conflict (*hypothese 1*).

### *De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering*

Een tweede uitgangspunt van het centrale theoretische model is dat teamidentificatie niet vanzelfsprekend een samenbindend effect heeft, maar ook risico's kan hebben. Deze risico's hebben te maken met een te sterke nadruk op gezamenlijkheid (zie hoofdstuk 1). Zo geeft Brewer (1991) aan dat ieder groepslid idealiter een optimum ervaart tussen de behoeften aan inclusie en distinctiviteit. Een te sterke nadruk op inclusie of distinctiviteit kan dit optimum kan verstoren. Dit wijst op het belang van een optimale balans tussen gezamenlijkheid en distinctiviteit voor het benutten van een sterke teamidentiteit in een diverse werkcontext. Ofwel een sterke teamidentiteit die samengaat met erkenning van diversiteit in de werkcontext. In deze studie wordt verondersteld dat de mate waarin in organisaties sprake is van erkenning van diversiteit afhangt van het werkklimaat.

De vorige studie resulteerde in drie klimaatfactoren waarvan verwacht wordt dat ze van belang zijn in een diverse werkcontext, namelijk *Mogelijkheid tot Groei*, *Creëren van Draagvlak* en *Ruimte voor Authenticiteit*. Kenmerkend voor *Mogelijkheid tot Groei* is het ervaren van vertrouwen, aanmoediging en stimulans vanuit de organisatie. *Creëren van Draagvlak* verwijst naar het betrekken van medewerkers bij veranderingprocessen en het communiceren over de veranderingen. *Ruimte voor Authenticiteit* betekent ruimte voor medewerkers zichzelf te zijn en zich geaccepteerd te voelen. Hierbij gaat het specifiek om het mogen ervaren van positieve (zoals enthousiasme) én negatieve emoties (zoals teleurstelling).

Het tweede uitgangspunt in het theoretische model is dat wanneer een teamidentificatie samengaat met een dergelijk werkklimaat dit tegemoet komt aan de behoeften aan inclusie en distinctiviteit van medewerkers waardoor de risico's van een sterke teamidentiteit minder kans hebben. Meer specifiek is de verwachting dat de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid (*positief*) en teamidentificatie en mate van conflict (*negatief*), sterker is bij hogere scores op de drie klimaatfactoren (*Mogelijkheid tot Groei*, *Draagvlak creëren* en *Ruimte voor Authenticiteit*) (*hypothese 2*).

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

Naast het werkklimaat, wordt in deze studie ook een versterkende rol verwacht van persoonlijkheidseigenschappen op de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit in een diverse werkcontext. De resultaten van hoofdstuk twee lieten een modererende rol van de persoonlijkheidseigenschappen zien die anders was dan verwacht. Niet onder hoge, maar onder lage condities van de persoonlijkheidseigenschappen werd een significante relatie gevonden tussen teamidentificatie en werktevredenheid. Een verklaring voor deze onverwachte resultaten was, dat de directe werkcontext van de respondenten weinig etnisch divers was. De huidige studie biedt de mogelijkheid de eerdere verwachtingen over de modererende rol van de persoonlijkheidseigenschappen opnieuw te toetsen in een context die behoorlijk etnisch divers is.

Daarbij staan opnieuw de persoonlijkheidseigenschappen Culturele Empathie, Open-mindedness, Flexibiliteit, Emotionele Stabiliteit en Sociaal Initiatief (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001) centraal. *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.

Opnieuw is het uitgangspunt dat de vijf persoonlijkheidseigenschappen bijdragen aan het ervaren van een balans tussen inclusie en distinctiviteit. Hoogscorders lijken minder belemmeringen te ervaren om zich te identificeren met teamleden die anders zijn, omdat zij een ruimere definitie hanteren van een teamidentiteit. Onderzoek suggereert dat hoogscorders beter in staat zijn verschillende sociale identiteiten met elkaar te verbinden en soepeler kunnen schakelen tussen deze identiteiten (zie Bakker, 2005; Luijters e.a., 2006). Verwacht wordt dat zij makkelijker gezamenlijkheid ontdekken temidden van de onderlinge verschillen en sterker ervaren dat ze erbij horen én dat ze uniek mogen zijn. Op basis van deze redenering is de verwachting in deze studie, net als in hoofdstuk twee, dat de relatie van teamidentificatie met werktevredenheid (*positief*) en met mate van conflict (*negatief*), sterker is naarmate individuen hoger scoren op de multiculturele eigenschappen (*Hypothese 3*).

## **Method**

Voor het toetsen van het theoretische model en de bijbehorende hypothesen werd gebruik gemaakt van dezelfde steekproef en vragenlijst die beschreven zijn in de methodeparagraaf van studie 1. Na de toelichting op de verschillende schalen van de vragenlijst geeft Tabel 3.3 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 (5).

*Psychologisch Klimaat voor Verandering.* Als maat voor het psychologische werkklimaat werd de PKV gebruikt. Dit instrument bestaat uit drie klimaatfactoren:

*Mogelijkheid tot Groei, Draagvlak creëren en Ruimte voor Authenticiteit*<sup>19</sup> (zie studie 1 van dit hoofdstuk). De schaal waarop de respondenten konden antwoorden, varieerde van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5).

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

*Werktevreedenheid*. Deze schaal betrof 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).

*Mate van conflict*. Als indicatoren van conflict werden schalen voor taakinhoudelijke conflicten en interpersoonlijke conflicten van Jehn (1995) gebruikt. De schaal waarop de respondenten konden antwoorden, varieerde van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5).

---

19 In de rest van de tekst zal naar de drie schalen respectievelijk verwezen worden als *Groei, Draagvlak* en *Authenticiteit*.

**Tabel 3.3 De betrouwbaarheid, het aantal items en een voorbeelditem voor de studiev variabelen**

<b>Variabelen</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Aantal items</b>	<b>Voorbeelditem</b>
Teamidentificatie	.88	4	Ik identificeer me met de andere leden van mijn team
<i>PKV</i>			
Groei	.91	13	Medewerkers worden gestimuleerd om initiatief te nemen
Draagvlak	.89	10	Medewerkers worden goed op de hoogte gehouden van veranderingen
Authenticiteit	.83	15	Medewerkers worden geaccepteerd zoals ze zijn
<i>MPV</i>			
Culturele Empathie	.90	18	Begrijpt de gevoelens van anderen
Open-mindedness	.87	18	Is geïnteresseerd in andere culturen
Sociaal initiatief	.89	19	Legt gemakkelijk contact
Emotionele Stabiliteit	.89	20	Kan tegenslagen relativeren
Flexibiliteit	.81	18	Zoekt regelmaat in het leven
Werktevredenheid	.87	5	Ik ben op dit moment tevreden met mijn huidige functie
Taakconflicten	.80	3	Hoe vaak komt het voor dat u een andere opvatting heeft dan uw teamleden over de aanpak van het werk?
Interpersoonlijke conflicten	.78	3	Hoe vaak komt het voor dat er spanningen tussen u en uw teamleden zijn over persoonlijke zaken?

### **Resultaten**

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

#### *Teamidentificatie, werktevredenheid en mate van conflict*

Allereerst werden significante relaties verwacht tussen teamidentificatie en werktevredenheid (*positief*) en mate van conflict (*negatief*). Tabel 3.4 laat een significante

positieve relatie zien tussen teamidentificatie en werktevredenheid ( $r = .31$ ). De verwachte negatieve relatie tussen teamidentificatie en de mate van conflict wordt eveneens bevestigd door de resultaten van de correlatieve analyse. Tabel 3.4 laat een significante negatieve relatie zien van teamidentificatie met zowel taakconflict ( $r = -.12$ ) als interpersoonlijk conflict ( $r = -.28$ ). Hypothese 1 is daarmee bevestigd. Teamidentificatie hangt beduidend sterker samen met interpersoonlijk conflict dan met taakconflict.

**Tabel 3.4 Correlaties tussen de studievariabelen**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Culturele Empathie											
2 Open-mindedness	.66										
3 Sociaal Initiatief	.53	.47									
4 Emotionele Stabiliteit	.35	.39	.56								
5 Flexibiliteit	.39	.51	.44	.33							
6 Groei	.27	.19	.30	.26	.25						
7 Draagvlak	.32	.21	.29	.16	.08	.67					
8 Authenticiteit	.32	.21	.25	.30	.18	.57	.56				
9 Teamidentificatie	.34	.23	.18	.21	.06	.32	.39	.39			
10 Werktevredenheid	.31	.12	.12	.24	.07	.42	.23	.32	.31		
11 Taak conflict	.07	.16	.14	-.02	.12	-.02	-.02	-.16	-.12	-.18	
12 Interpersoonlijk conflict	-.25	-.11	-.10	-.20	-.02	-.09	-.07	-.18	-.28	-.24	.26

N.B. voor alle significante correlaties geldt:  $r > .11, p < 0.01$

### *De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering*

Een tweede belangrijke verwachting betrof de modererende rol van de klimaatfactoren van het psychologische klimaat voor verandering op de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid enerzijds en taakconflict en interpersoonlijk conflict anderzijds (*hypothese 2*). De interactie-effecten werden getoetst met behulp van regressieanalyse, met teamidentificatie en *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit* als predictor en achtereenvolgens werktevredenheid, taakconflict en interpersoonlijk conflict als criterium. Om multicollineariteit te voorkomen werden de predictoren teamidentificatie en psychologische klimaat voor verandering en de drie moderatorproducten gestandaardiseerd (Aiken & West, 1991).

In de eerste stap van de regressie werden de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit* ingebracht; in de tweede stap de producttermen teamidentificatie x *Groei*, teamidentificatie x *Draagvlak* en teamidentificatie x *Authenticiteit*. De producttermen werden berekend door de (gestandaardiseerde scores voor) teamidentificatie en de klimaatfactoren te vermenigvuldigen (Baron & Kenny, 1986).

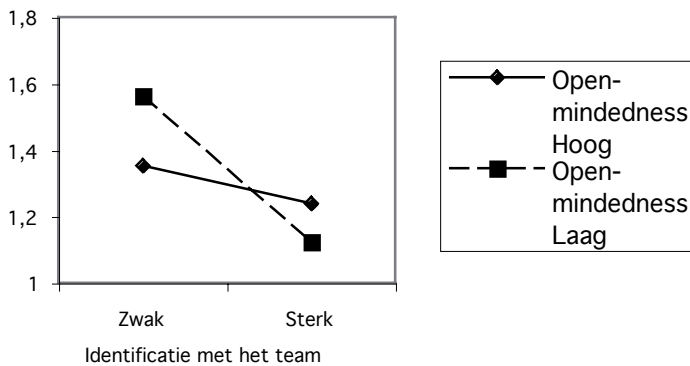
Toevoeging van de producttermen in de tweede stap leidde voor beide criteriumvariabelen niet tot een significante verhoging van de verklaarde variantie. Daarmee werd de verwachting dat het psychologische klimaat voor verandering een modererende rol speelt in de relatie tussen teamidentificatie en werk- en procesuitkomsten niet bevestigd. Wel lieten de resultaten zien dat de drie klimaatfactoren samenhangen met werktevredenheid. Tevens werd er een significant positieve relatie gevonden van de klimaatfactor Authenticiteit met taakconflict en interpersoonlijk conflict (zie tabel 3.4).

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

Ook van de vijf multiculturele persoonlijkheidseigenschappen werd verwacht dat ze een modererend effect hebben op de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid enerzijds en taakconflict en interpersoonlijk conflict anderzijds (*hypothese 3*). De interactie-effecten werden getoetst met behulp van regressieanalyse, met teamidentificatie en de vijf MPV-schalen als predictor en achtereenvolgens werktevredenheid, taak conflict en interpersoonlijk conflict als criterium. In de eerste stap van de regressie werden de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en de 5 MPV-schalen ingebracht; in de tweede stap de vijf interactie-effecten van teamidentificatie en de 5 verschillende MPV-schalen. De vijf producttermen werden berekend door de vijf MPV-schalen te vermenigvuldigen met teamidentificatie. Net als in de voorgaande regressieanalyse werden in beide stappen de gestandaardiseerde scores opgenomen. De analyses resulteerden in een significant interactie-effect van *teamidentificatie* en *Open-mindedness* ( $b = .13, p < .01$ ) op interpersoonlijk conflict. Voor werktevredenheid en taakconflict werden geen significante interactie-effecten gevonden.

Voor interpersoonlijk conflict leidde het toevoegen van de *teamidentificatie x Open-mindedness* productterm in de tweede stap tot een significante verhoging in de verklaarde variantie,  $\Delta R^2 = .046$ ,  $F_{\text{change}}(5, 251) = 2.77$ ,  $p < .05$ . Om de betekenis van het interactie-effect effect te illustreren, werden simple slope analyses uitgevoerd. In deze analyses zijn de effecten onderzocht van teamidentificatie op interpersoonlijk conflict voor hoge en lage niveaus van Open-mindedness. Deze simple slope analyse laat zien dat het effect van teamidentificatie significant is bij lage scores op Open-mindedness ( $b = -.22$ ,  $p < .01$ ). Het effect is niet significant bij hoge scores op Open-mindedness ( $b = -.06$ ,  $n.s$ ). Deze resultaten geven weer dat alleen wanneer medewerkers laag scoren op Open-mindedness, teamidentificatie significant negatief gerelateerd is aan de mate van interpersoonlijke conflicten met teamleden.

**Figuur 3.3 De modererende rol van Open-mindedness op de relatie tussen teamidentificatie en interpersoonlijk conflict.**



Dit resultaat laat dezelfde tendens zien als hoofdstuk 2, namelijk dat bij *lage* condities scores op de persoonlijkheidseigenschappen teamidentificatie bijdraagt aan sociale integratie.



## Discussie

De resultaten van deze studie laten opnieuw een positieve relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid zien (zie hoofdstuk 2; Van Dick e.a., 2004; Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004a). Tevens hangt teamidentificatie samen met een lager niveau van taak en interpersoonlijke conflicten. De resultaten ondersteunden geen modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering op deze relatie. De resultaten voor de persoonlijkheidseigenschappen bleken anders dan verwacht en kwamen sterk overeen met de bevindingen uit hoofdstuk twee. *Alleen voor lage niveaus* van de persoonlijkheidseigenschap Open-mindedness bleek teamidentificatie positief gerelateerd aan interpersoonlijk conflict. Voor hoge niveaus van Open-mindedness *verdween* deze positieve relatie tussen teamidentificatie en interpersoonlijk conflict.

Tegen de verwachting in bleek het psychologische klimaat voor verandering geen modererende rol te hebben in het theoretische model. Wel werden directe relaties gevonden tussen het psychologische klimaat voor verandering en werktevredenheid en mate van conflict. Dit resultaat komt overeen met eerder onderzoek waaruit eveneens blijkt dat een diversiteitsbevorderend werkklimaat samengaat met meer tevredenheid ten aanzien van het werk (zie ook Hayes, Bartle & Major, 2002; Hicks-Clarke & Iles, 2000). De klimaatfactor *Creëren van Draagvlak* bleek de meest krachtige predictor te zijn<sup>20</sup>. Deze factor verwijst naar het creëren van draagvlak voor veranderingen door naar medewerkers te luisteren en hen te betrekken bij de veranderingen.

Tevens is er een negatieve relatie gevonden tussen de klimaatfactor *Authenticiteit* en mate van conflict. Bevindingen uit ander onderzoek wijzen erop dat positieve groepsprestaties doorgaans afhangen van het vermogen van teams om meningsverschillen te ervaren en te managen in plaats van deze te vermijden (Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996; Tjosvold, 1991). Ruimte voor authenticiteit betekent ruimte voor individuele verschillen en 'anders-zijn' en schept mogelijk ruimte om deze verschillen te ervaren en naast elkaar te laten bestaan in plaats van te vermijden. Op deze manier kan *Ruimte voor Authenticiteit* een manier zijn om constructieve meningsverschillen effectief te managen en het risico van destructieve conflicten te verkleinen.

---

<sup>20</sup> ( $b = .71, p < .01$ )

Net als in hoofdstuk twee is voor de persoonlijkheidseigenschappen een andere modererende rol gevonden dan verwacht. Alleen voor laagscorders op *Open-mindedness* werden positieve relaties tussen teamidentificatie en procesuitkomsten gevonden. Voor hoge niveaus van de persoonlijkheidseigenschappen *verdwenen* de positieve opbrengsten van teamidentificatie. Opnieuw is een alternatieve verklaring voor deze onverwachte resultaten dat een sterke teamidentificatie en de persoonlijkheidseigenschappen beide *copingbronnen* zijn die individuele teamleden ondersteunen in het effectief omgaan met de onzekerheid en onvoorspelbaarheid in een diverse werkcontext. Höbfol's Conservation of Resources Theorie (COR, 1989, 1998) veronderstelt dat individuen voortdurend gericht zijn op het verkrijgen, beschermen en opbouwen van resources om effectief met stress om te kunnen gaan. De huidige studie laat zien dat voor laagscorders op *Open-mindedness* teamidentificatie een alternatieve copingbron kan zijn bij het omgaan met diversiteit. Laagscorders op deze eigenschap staan minder open en zijn meer bevooroordeeld naar "outgroup-leden" in hetzelfde team. Daardoor lijken ze minder in staat gedrag aan te passen aan de nieuwe normen die ontstaan in een etnisch diverse groep (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004a). Voor 'closed-minded' medewerkers kan dan een sterke overkoepelende identiteit voorzien in de behoefte aan veiligheid en vertrouwdheid die zij nodig hebben in het omgaan met de onvoorspelbaarheid van een veranderende werkcontext. Hogg en Terry (2000, 2001) hebben eerder verwezen naar het onzekerheidsreducerende effect van een sterke sociale identiteit. Hoogscorders op *Open-mindedness* kunnen putten uit een open en onbevooroordeelde attitude tegenover de verscheidenheid aan opvattingen, normen en waarden in een divers team. Zij zullen zich minder bedreigd voelen en waarschijnlijk minder stress ervaren in een diverse werkcontext. Onzekerheidsreducerende identificatie is dan minder noodzakelijk.

De onverwachte resultaten in de huidige studie en in hoofdstuk twee laten een consistent beeld zien en bieden een nieuw perspectief op de rol van persoonlijkheidseigenschappen en sociaal psychologische factoren in een diverse werkcontext. Teamidentificatie en de persoonlijkheidseigenschappen lijken dus beide copingbronnen zijn die het gebrek aan de andere bron compenseren.

## *Praktische implicaties*

Voor de duurzaamheid en de continuïteit van organisaties is het van groot belang dat organisaties in staat zijn om te gaan met diversiteit. In een samenleving die meer divers wordt, wordt het steeds belangrijker om individuen aan te trekken die effectief om kunnen gaan met de kansen en risico's van een diverse werkcontext en om huidige medewerkers en management te equiperen om effectief te functioneren in een veranderende werkcontext. De huidige studie geeft aanknopingspunten voor interventies op dit vlak.

Ten eerste lijkt het zinvol te evalueren in welke mate er binnen de organisatie sprake is van een psychologisch werkklimaat. Het werkklimaat wordt vaak belemmering genoemd voor het bevorderen van diversiteit in organisaties (Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998) of als dé reden voor het falen van de implementatie van diversiteitsbeleid (Kossek & Zonia, 1993). Het beïnvloeden van het psychologische werkklimaat is gecompliceerd. Stoker (2005) wijst in dat verband op de belangrijke rol van leiderschap. Zo geeft zij aan dat managers twee rollen hebben in veranderprocessen: als 'change agent' of voortrekker van de verandering én als onderdeel van het veranderproces en worden net als medewerkers geacht nieuw gewenst gedrag aan te leren. De drie klimaatfactoren in dit hoofdstuk bieden mogelijkheden om gericht invulling te geven aan het formuleren van gewenst gedrag van managers. Kenmerkend voor de drie klimaatfactoren is een gerichtheid op ontwikkeling (*Groei*), op het creëren van draagvlak voor veranderingsprocessen (*Draagvlak*) en op het bieden van ruimte voor eigenheid (*Authenticiteit*). In navolging van Stoker's redenering (2005) lijkt het voor het veranderingsproces van belang dat managers zelf durven te experimenteren en onbekende wegen durven inslaan (*Groei*) en dat managers zelf betrokken zijn bij het veranderingsproces en zich ook onderdeel voelen van dat proces. Tevens vraagt veranderen om authentiek management, waarin zelfinzicht en zelfkennis kernbegrippen zijn (Avolio & Gardner, 2005). Kortom, voor het realiseren van een psychologisch klimaat voor verandering lijkt het van belang dat managers eerst zelf in beweging komen. Het volgende citaat van Quinn (1997, p.119) illustreert dit treffend: *"uiteindelijk begint succesvol veranderen met 'de kracht van het individu', en met de eis dat de individuele manager eerst zelf aansluiting en empowerment moeten vinden in het omgaan met diversiteit"*.

Ten tweede lijkt het verstandig dat managers specifiek aandacht schenken

aan mogelijke twijfels, angsten en weerstand van medewerkers in een diverse context. Voor managers lijkt het specifiek van belang om gericht aandacht te schenken aan medewerkers die laag scoren op de multiculturele persoonlijkheidseigenschappen. De resultaten suggereren dat medewerkers die niet zo emotioneel stabiel zijn meer behoefte aan steun en een gevoel van verbinding met het hele team hebben dan meer ruimdenkende collega's. Dit vraagt van managers dat zij zicht hebben op de mate waarin de verschillende copingbronnen aanwezig zijn bij medewerkers en oog hebben voor de 'mens achter de medewerker'. Competenties als inlevingsvermogen en luisteren lijken dan vooral van belang, evenals inzicht in sociaal-psychologische processen als identificatie en het vermogen effectief om te gaan met deze processen. Dit in tegenstelling tot veel diversiteitstrainingen voor managers die attitudes en vaardigheden op het gebied van interculturele communicatie benadrukken en zich richten op de betekenis van cultuurverschillen voor persoonlijk presteren en alledaagse interacties op het werk (Abell, Havelaar & Dankoor, 1997).

## Studie 3

---

### **Inleiding**

Deze studie betreft een replicatie van de vorige studie (studie 2) bij vier verschillende rijksoverheidsorganisaties in plaats van één organisatie. Dit maakt het mogelijk om het theoretische model in verschillende organisaties te toetsen. Persoonlijkheid is daarbij buiten beschouwing gelaten.

### **Methode**

In deze steekproef werden gegevens verzameld bij medewerkers van vier verschillende Rijksoverheidsorganisaties, met behulp van een vragenlijst. In deze paragraaf worden de steekproef, de procedure en de vragenlijst beschreven.

#### *De steekproef*

De steekproef bestond uit 273 medewerkers, waarvan 182 mannen en 81 vrouwen<sup>21</sup>; 224 medewerkers hadden de Nederlandse etniciteit en 49 medewerkers een niet-Nederlandse etniciteit. Het onderscheid tussen Nederlandse en niet-Nederlandse etniciteit is gebaseerd op het geboorteland van de respondent of één van de ouders van de respondent. Respondenten die niet geboren zijn in Nederland of waarvan één van de ouders niet in Nederland is geboren, hebben een niet-Nederlandse etniciteit (CBS, 2000)<sup>22</sup>. Eerste en tweede generatie immigranten maken deel uit van de respondenten met een niet-Nederlandse etniciteit.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 40.4 jaar ( $SD = 9.3$ ). Gemiddeld werkten zij 13.5 jaar ( $SD = 10.7$ ) voor de huidige werkgever. Het gemiddelde aantal jaren werkzaam in de huidige functie was 3.7 jaren ( $SD = 3.5$ ). De functies zijn vooral

---

21 van 10 personen was de sekse onbekend.

22 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.

administratieve functies met veel contact met de burger c.q. klant.

De mate van etnische diversiteit in de directe werkomgeving van de respondenten varieerde van 1 tot 12 verschillende etniciteiten vertegenwoordigd in het team ( $M = 1.19, SD = 1.86$ ). In de steekproef was de meerderheid, 55% ( $N = 133$ ), werkzaam in een mono-etnisch team (een team dat alleen uit medewerkers bestaat met een Nederlandse etnische achtergrond). 15,6% ( $N = 38$ ) was werkzaam in een team met medewerkers met de Nederlandse etniciteit en één andere etnische achtergrond. Bijna een derde deel van de steekproef, 29% ( $N = 70$ ), werkte in een etnisch diverse werkomgeving, bestaande uit medewerkers met minstens drie verschillende etnische achtergronden.

### *De procedure*

De gegevens voor deze studie werden verkregen via het psychologische testcentrum van een grote rijksoverheidsorganisatie. Dit testcentrum is verantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van psychologisch onderzoek in het kader van selectie- en loopbaanontwikkelingsdoelen voor medewerkers van verschillende rijksoverheidsorganisaties. In deze studie werden de gegevens verzameld bij medewerkers van vier verschillende ministeries van de rijksoverheid. De respondenten waren werkzaam voor de departementen en voor de uitvoeringsonderdelen van de ministeries.

Aan het einde van de onderzoeksdag bij het testcentrum, ontving iedere respondent een envelop met een toelichting over de procedure en de doelstelling van het onderzoek, de vragenlijst en een retourenvelop. In de brief werden de respondenten gevraagd deel te nemen aan het onderzoek, hierbij werden de vertrouwelijkheid, de anonimiteit van de gegevens en vrijwillige deelname aan het onderzoek benadrukt. Met behulp van de retourenvelop kon de ingevulde vragenlijst teruggestuurd worden. In totaal zijn 650 medewerkers benaderd voor het onderzoek en hebben 243 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responspercentage = 37%).

## *De vragenlijst*

Naast de PKV bestond de rest van de vragenlijst uit vragen betreffende biografische gegevens, zoals naam, geslacht, etnische achtergrond van de persoon zelf en van de ouders en de etnische samenstelling van het team. Na de toelichting op de verschillende schalen van de vragenlijst geeft tabel 3.6 een overzicht van de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijst, het aantal items en een voorbeelditem.

*Teamidentificatie.* Deze schaal betrof de mate waarin medewerkers zich identificeren met hun team (Doosje, Ellemers & Spears, 1995). De antwoordmogelijkheden varieerden van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5).

*Psychologisch Klimaat voor Verandering.* Deze schaal verwees naar het psychologische werkklimaat en bestond uit drie klimaatfactoren: *Mogelijkheid tot Groei*, *Draagvlak creëren* en *Ruimte voor Authenticiteit*<sup>23</sup> (zie studie 1 van dit hoofdstuk). Alle items hadden als stam 'In mijn directe werkomgeving geldt dat...' en men kon op een vijfpuntsschaal, variërend van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5), aangeven in hoeverre een item van toepassing was op de werkomgeving.

*Werktevredenheid.* Deze schaal betrof 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).

*Mate van conflict.* Als indicatoren van conflict werden schalen voor taakinhoudelijke conflicten en interpersoonlijke conflicten van Jehn (1995) gebruikt. De schaal waarop de respondenten konden antwoorden, varieerde van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5).

---

23 In de rest van de tekst wordt naar de drie schalen verwezen als *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit*.

**Tabel 3.6 De betrouwbaarheid, het aantal items en een voorbeelditem voor de studievariabelen**

Variabelen	$\alpha$	Aantal items	Voorbeelditem
Teamidentificatie	.85	4	Ik identificeer me met de andere leden van mijn team
<i>PKV</i>			
Groei	.91	13	Medewerkers worden gestimuleerd om initiatief te nemen
Draagvlak	.88	9	Medewerkers worden goed op de hoogte gehouden van veranderingen
Authenticiteit	.86	15	Medewerkers worden geaccepteerd zoals ze zijn
Werktevredenheid	.90	4	Ik ben op dit moment tevreden met mijn huidige functie
<i>Mate van conflict</i>			
Taakconflicten	.87	3	Hoe vaak komt het voor dat u anders over werkinhoudelijke vragen denkt dan uw teamleden?
Interpersoonlijke conflicten	.82	3	Hoe vaak komt het voor dat er spanningen tussen u en uw teamleden zijn over persoonlijke zaken?

## **Resultaten**

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van de toetsing van het theoretische model en de hypothesen. De relaties zijn getoetst met behulp van correlatie- en regressieanalyse.

### *Teamidentificatie, werktevredenheid en mate van conflict*

Allereerst werden significante relaties verwacht van teamidentificatie met werktevredenheid (*positief*) en mate van conflict (*negatief*) (*hypothese 1*). Tabel 3.7 laat een significante positieve relatie zien tussen teamidentificatie en werktevredenheid ( $r = .41$ ). De verwachte negatieve relatie tussen teamidentificatie en de mate van conflict werd eveneens bevestigd. Tabel 3.7 laat een significante negatieve relatie zien van teamidentificatie met taakconflict ( $r = -.28$ ) en met interpersoonlijk conflict ( $r = -.19$ ). Hypothese 1 is daarmee bevestigd.



**Tabel 3.7 Correlaties tussen de studievariabelen**

	1	2	3	4	5	6
1 Groei						
2 Draagvlak	.72					
3 Authenticiteit	.66	.50				
4 Teamidentificatie	.32	.18	.36			
5 Werktevredenheid	.31	.21	.24	.41		
6 Taak conflict	-.14	-.10	-.21	-.28	-.22	
7 Interpersoonlijk conflict	.09	-.04	-.21	-.19	-.06	.37

N.B. voor de correlaties geldt  $r > .11$ , significant met  $p < 0.01$

### *De modererende rol van het psychologische klimaat voor Verandering*

Een andere belangrijke verwachting was dat de drie klimaatfactoren van het psychologische klimaat voor verandering de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid en teamidentificatie en mate van conflict modereren (*hypothese 2*). De interactie-effecten werden getoetst met behulp van regressieanalyse, met teamidentificatie en *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit* als predictor en respectievelijk werktevredenheid, taak conflict en interpersoonlijk conflict die apart zijn ingevoerd als criterium. Om multicollineariteit te voorkomen werden de predictoren teamidentificatie en psychologische klimaat voor verandering en de drie moderatieproducten gestandaardiseerd (Aiken & West, 1991). In de eerste stap van de regressie werden de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit* ingebracht; in de tweede stap de interactie-effecten van teamidentificatie x *Groei*, teamidentificatie x *Draagvlak* en teamidentificatie x *Authenticiteit*. De producttermen werden berekend door de (gestandaardiseerde) scores voor teamidentificatie en de klimaatfactoren te vermenigvuldigen (Baron & Kenny, 1986).

De resultaten laten een significant interactie-effect zien van *Authenticiteit* op de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid ( $b = .18, p < .05$ ). Voor werktevredenheid leidde het toevoegen van de producttermen in de tweede stap tot een significante verhoging in de verklaarde variantie,  $\Delta R^2 = .024, F_{\text{change}}(1, 222) = 6.76, p < .05$ . Voor taakconflict en interpersoonlijk conflict zijn geen significante interactie-effecten gevonden.

Om de betekenis van het interactie-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 Authenticiteit. Voor het interactie-effect van *teamidentificatie x Authenticiteit* laat de simple slope analyse zien dat het effect van teamidentificatie significant is bij hoge scores op *Authenticiteit* ( $b = .55$ ,  $p < .01$ ). Het effect is beduidend zwakker bij lage scores op *Authenticiteit* ( $b = .24$ ,  $p < .01$ )<sup>24</sup>, maar nog steeds significant. Dit resultaat bevestigt hypothese 2.

Exploratief is ook gekeken naar groepsverschillen in de gevonden relaties. Hiertoe werd de huidige steekproef allereerst opgedeeld in twee steekproeven op basis van etniciteit (Nederlandse/niet-Nederlandse etniciteit). De omvang van de subgroep etnische minderheden ( $N = 49$ ), is klein maar in verhouding tot het gemiddelde percentage van 8% etnische minderheden die werkzaam zijn bij deze organisatie een behoorlijk aantal. Bij de interpretatie van de resultaten wordt aangeraden rekening te houden met de beperkte steekproefomvang.

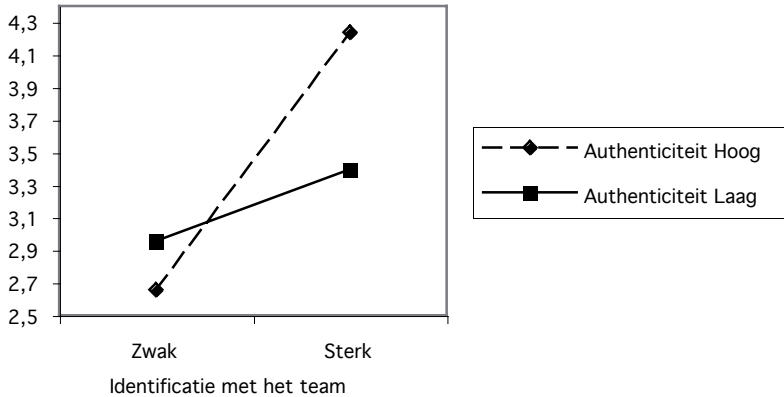
Net als in de voorgaande analyses, werd voor de twee substeekproeven in de eerste stap van de regressie de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit* ingebracht; in de tweede stap de producttermen teamidentificatie x *Groei*, teamidentificatie x *Draagvlak* en teamidentificatie x *Authenticiteit*.

Interessant genoeg bleek uit deze analyses dat alleen voor de subgroep etnische minderheden gold dat de positieve relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid alleen werd gevonden bij hoge niveaus van *Authenticiteit* en niet bij lage niveaus van *Authenticiteit*, ( $b_{\text{Hoog}} = .79$ ,  $p < .01$  en  $b_{\text{Laag}} = .22$ , *n.s.*). Voor medewerkers met een Nederlandse etniciteit werd de positieve opbrengst gevonden bij hoge niveaus van *Authenticiteit* én bij lage niveaus van *Authenticiteit*, ( $b_{\text{Hoog}} = .50$ ,  $p = .00$  en  $b_{\text{Laag}} = .29$ ,  $p = .00$ ). Dit betekent dat alleen voor medewerkers met een niet-Nederlandse etniciteit het ervaren van ruimte voor authenticiteit een voorwaarde is voor de positieve bijdrage van teamidentificatie (zie figuur 3.4).

---

24 De resultaten zijn gecontroleerd op een mogelijk mediërende rol van Authenticiteit op de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid middels de Sobeltest, waarvan het resultaat niet significant was (Preacher & Leonardelli, 2003).

**Figuur 3.4 De modererende rol van *Authenticiteit* op de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid voor medewerkers met een niet-Nederlandse etniciteit.**



### ***Discussie***

De resultaten van deze studie laten opnieuw een positieve relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid zien (zie hoofdstuk 2; hoofdstuk 3, studie 2; Van Dick e.a., 2004; Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004a).

Een tweede uitgangspunt van het centrale theoretische model in deze dissertatie is dat een sterke teamidentiteit naast voordelen ook nadelen kan hebben, die te maken hebben met een disbalans tussen de behoeften aan gezamenlijkheid en distinctiviteit (zie Brewer, 1991). Daarom was de verwachting dat de relatie tussen teamidentificatie en werk- en procesuitkomsten gemodereerd wordt door het psychologische klimaat voor verandering. De resultaten van deze studie bevestigen deze modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering voor de klimaatfactor *Ruimte voor Authenticiteit*, ofwel de ervaren acceptatie van authentieke emotionele reacties en ruimte om zichzelf te zijn. Deze bevinding lijkt overeen te komen met de door Brewer (1991) onderscheiden behoeften aan inclusie en distinctiviteit die betrekking hebben op groepslidmaatschap en het belang van een balans tussen beide behoeften. De huidige resultaten suggereren dat de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit op werktevredenheid alleen

optreedt in een werkklimaat waarin ruimte is voor authentieke emoties. Recent onderzoek van Luijters (2008) wijst eveneens op het belang van het erkennen van de verschillende sociale identiteiten van medewerkers voor effectief diversiteitsmanagement.

Het feit dat het vooral voor etnische minderheden van belang bleek dat een gezamenlijke identiteit samengaat met ruimte en aandacht voor eigenheid en emoties in een diverse werkcontext sluit aan bij bevindingen uit acculturatieonderzoek. Daaruit blijkt dat immigranten die een open oriëntatie op het nieuwe land combineren met een binding met hun culturele achtergrond het hoogste niveau van welbevinden bereiken (Berry, 1997). De huidige resultaten suggereren dat de combinatie van zich verbinden aan een (nieuwe) groep én ruimte voor eigenheid ook in organisaties van belang is. In veel organisaties wordt veelal druk uitgeoefend op medewerkers om zich te conformeren aan de bestaande normen (Cox, 2001). Dit betekent vaak dat minderheidsgroepen minder zichzelf kunnen zijn dan leden van de meerderheidsgroep. Voor leden van de meerderheidsgroep is het onderscheid tussen 'erbij horen' én 'jezelf zijn' minder groot en vraagt 'erbij horen' waarschijnlijk minder aanpassing en concessies. Als etnische minderheden het gevoel hebben dat ze op hun werk concessies moeten doen aan hun identiteit en niet zichzelf kunnen zijn, kan dit negatieve psychologische gevolgen hebben, zoals depressie, verbolgenheid en woede (Cokley, Dreher & Stockdale, 2004). Cokley e.a. (2004) wijzen erop dat voor effectief diversiteitsmanagement organisaties zich moeten richten op de manier waarop het werkklimaat negatieve gevolgen heeft voor de etnische identiteit van minderheden.

De cross-sectionele opzet van de studies beperkt het doen van uitspraken over causale verbanden tussen de onderzoeksvariabelen (Fowler, 1988). De huidige studies geven wel voldoende aanleiding om specifiek experimenteel en longitudinaal onderzoek te doen naar het theoretische model, dat meer zicht kan geven op de causale aard van de gevonden relaties. Zo kan longitudinaal onderzoek in teams met verschillende werkklimaten mogelijk inzicht geven in de langetermijneffecten van de klimaatfactoren op het welbevinden van medewerker, de samenwerking en andere relevante organisatie-uitkomsten, zoals de klanttevredenheid of de omzet.

## *Praktische implicaties*

De huidige studie laat zien dat teamidentificatie en de klimaatfactor ruimte voor authenticiteit relevant zijn voor het effectief managen van diversiteit in organisaties. Het inzicht dat een sterke teamidentiteit alleen in combinatie met een werkklimaat dat authentieke emoties van medewerkers erkent gezamenlijk bijdraagt aan de werktevredenheid van etnische minderheden kan helpen bij het vinden van een oplossing voor het zogenoemde 'draaideur-effect'. Dit effect houdt in dat deze medewerkers de organisatie weliswaar binnenstromen, maar vroegtijdig verlaten vanuit gevoelens van ontevredenheid. Hoe kunnen organisaties een gezamenlijke identiteit én aandacht en ruimte voor eigenheid en emoties van medewerkers gestalte geven?

Teamidentificatie kan gestimuleerd worden door het benadrukken van gezamenlijke doelen en eigenheid van het team en het participeren van medewerkers in de doelen van de eigen groep (zie o.a. Wegge & Haslam, 2003). Het creëren van een werkklimaat waar ruimte is voor authentiek gedrag vraagt om authentiek leiderschap. Authentiek leiderschap betekent dat managers een reflectie zijn van zichzelf en in contact staan met alle kanten van zichzelf (Goffee & Jones, 2005). Specifiek vraagt een diverse werkcontext dat managers zich bewust zijn van hun eigen eenzijdigheid, vooroordelen en attitudes ten aanzien van anderszijn (Chrobot-Mason & Ruderman, 2004). Het is van belang dat managers zich bewust zijn van de eigen "bagage" in de relaties met anderen. Dit is noodzakelijk om te begrijpen hoe interpersoonlijke verhoudingen beïnvloed worden door bijvoorbeeld stereotypen, eerder opgedane negatieve ervaringen met bepaalde groepen en een gebrek aan begrip voor belemmeringen waar minderheden dagelijks mee te maken hebben (McIntosh, 1993). Zo vereist een grote Amerikaanse organisatie van haar managers dat zij ervaring opdoen in posities waarin zij tot de minderheidsgroep behoren om hun sensitiviteit en bewustzijn te vergroten, zoals een blanke man die vrijwillig bestuurslid wordt van een zwarte school (Gilbert & Ivancevich, 2001). De huidige studie wijst daarbij specifiek op de aandacht en ruimte voor emoties. Ook Goleman (1998) geeft aan dat begrip van de eigen emoties en de impact daarvan op de relaties met anderen cruciaal is voor effectief gedrag in organisaties en zelfs nog belangrijker voor diversiteitsmanagement.

Tot nu toe is in deze dissertatie verondersteld dat de werkcontext van de respondenten divers is. In de eerste studie van deze dissertatie (hoofdstuk 2) was

dat beperkt het geval, zoals dit voor veel Nederlandse organisaties geldt. Aangezien veel Nederlandse organisaties nauwelijks een afspiegeling zijn van de diversiteit in de samenleving (Essafi, van IJzeren, Kolthoff & Vonk, 2003), is het ook relevant om te onderzoeken hoe organisaties diversiteit effectief kunnen bevorderen. Dit veranderingsproces moet in veel organisaties nog op gang komen en daarom verschuift de aandacht in de volgende hoofdstukken naar het initiëren van het veranderingsproces richting meer diversiteit.



# HOOFDSTUK 4

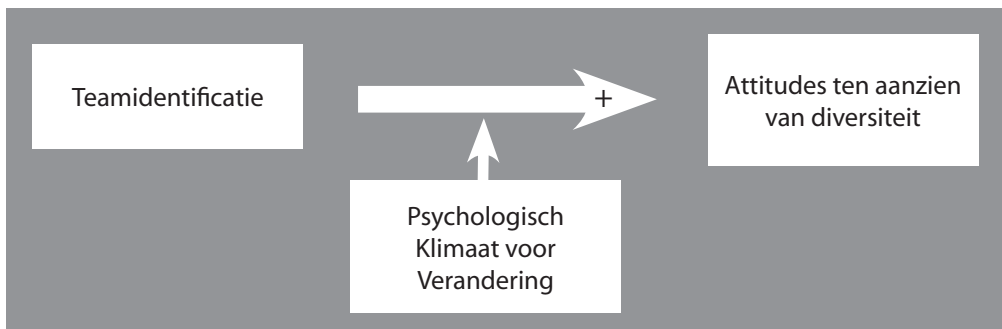
## TOETSING VAN HET THEORETISCHE MODEL VOOR ATTITUDES TEN AANZIEN VAN DIVERSITEIT

---

### ***Inleiding***

Een belangrijk uitgangspunt van deze dissertatie is dat het bevorderen van diversiteit een appèl doet op organisaties om te veranderen. Vanuit de attitudeliteratuur is bekend dat attitudeveranderingen voorboden zijn van gedragsveranderingen (zie Fishbein & Ajzen, 1975). Voor het streven naar een meer diverse organisatie lijkt het logisch dat attitudes die bevorderend zijn voor diversiteit van belang zijn voor deze gewenste gedragsveranderingen. In dit hoofdstuk staan attitudes ten aanzien van diversiteit centraal. Het doel van de huidige studie is te onderzoeken onder welke condities teamidentificatie bijdraagt aan positieve attitudes ten aanzien van diversiteit. Daarbij is de verwachting dat een positieve relatie *alleen* wordt gevonden bij hoge scores op de klimaatfactoren van het psychologische klimaat voor verandering (zie figuur 4.1).

**Figuur 4.1 Het theoretische model**



### ***Attitudes ten aanzien van diversiteit***

Er bestaan zeer veel definities van het concept attitude (Fishbein & Ajzen, 1975), maar doorgaans worden attitudes gedefinieerd in termen van affect, cognitie en gedrag (Brief,



1998). Geconcretiseerd naar attitudes ten aanzien van diversiteit verwijst *affect* naar het zich gemakkelijk, rustig en gelukkig of ongemakkelijk, onrustig en geïrriteerd voelen in een diverse werkomgeving. *Cognitie* verwijst naar gedachten over diversiteit, zoals dat diversiteit in organisaties wenselijk, eerlijk en winstgevend is of onwenselijk, oneerlijk en kostbaar is. *Gedrag* verwijst naar het handelen of de intentie tot handelen in een diverse werkomgeving, zoals het samenwerken met of het tegenwerken van nieuwkomers in de organisatie<sup>25</sup>.

In de context van acculturatie en etnische relaties is veel onderzoek gedaan naar attitudes ten aanzien van immigratie en culturele diversiteit in de samenleving (Berry, 1974, 2005, 2006). Acculturatie is een proces van verandering in culturele oriëntatie als gevolg van langdurig contact tussen etnische groepen (Berry, 1997, 2003). Daarbij wordt gewoonlijk onderscheid gemaakt tussen attitudes van immigranten en de autochtone bevolking ten aanzien van het behoud van de oorspronkelijke cultuur en contact met de nieuwe cultuur onder immigranten. Onderzoek suggereert dat attitudes van de dominante groep veel impact hebben op de acculturatie van immigranten (zie het interactieve acculturatie model: Bourhis, Moise, Perreault, & Senecal, 1997). Berry (2006) geeft aan dat de attitudes van de dominante groep bepalen of er ruimte is voor verschillende etnische identiteiten en de eigenheid van individuen of dat er druk wordt uitgeoefend op minderheden om zich te conformeren. Gezien de impact van attitudes ten aanzien van diversiteit op samenlevingsniveau, lijkt het logisch dat de attitudes ten aanzien van diversiteit van de dominante groep in organisaties ook relevant zijn voor het bevorderen van diversiteit, ofwel het initiëren van het organisatieveranderingsproces.

Uit onderzoek naar reacties van de dominante groep in organisaties blijkt dat deze vaak minder positief reageren op het bevorderen van diversiteit dan minderheden. Vanwege de veranderingen in de bestaande machtsstructuur en verdeling van middelen in de organisatie kan de dominante groep zichzelf als de verliezende partij zien (Bell, Harrison, & McLaughlin, 2000; Kossek & Zonia, 1993; Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998). Het bevorderen van diversiteit kan vooral door deze groep ervaren worden als een bedreiging voor de eigen positie (Gilbert & Ivancevich, 2001). Gevoelens van bedreiging,

---

25 Sommige onderzoekers hanteren een twee componenten model van attitudes (bestaande uit affect en cognitie), vanuit de idee dat gedrag een consequentie is van attitudes. Zowel tweemaal drie- componentenmodellen worden ondersteund door onderzoeksgegevens en worden toepasbaar geacht (zie Brief, 1998, p.53).

onzekerheid en angst kunnen leiden tot rigiditeit in denken en doen, reacties die bekend staan als *threat-rigidity effecten* (zie hoofdstuk 3, studie 1; Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Het gevolg is dan dat individuen minder openstaan voor veranderingen in hun omgeving (Austin, 1997). Op deze manier kunnen percepties van persoonlijke dreiging bepalend zijn voor attitudes over minderheden (zie Link & Oldendick, 1996) en over diversiteit. Logischerwijs dragen deze percepties en attitudes niet bij aan het bevorderen van diversiteit.

### *Teamidentificatie en attitudes ten aanzien van diversiteit*

In deze dissertatie is een belangrijk uitgangspunt dat een sterke teamidentiteit van toegevoegde waarde kan zijn voor organisaties, omdat deze gezamenlijke identiteit kan voorzien in de fundamentele menselijke behoefte 'erbij te horen' en bevestigd te worden (Baumeister & Leary, 1995). Tijdens veranderingsprocessen kan een sterke teamidentiteit een onzekerheidsreducerend effect (Hogg & Terry, 2000, 2001) hebben op individueel niveau. Op die manier kan identificatie bijdragen aan openheid ten aanzien van diversiteit. Het lijkt echter niet vanzelfsprekend dat een sterke teamidentiteit zondermeer bijdraagt aan positieve attitudes ten opzichte van verandering. Zoals de vorige paragraaf reeds schetste, is de kans groot dat het bevorderen van diversiteit door de dominante groep als een bedreiging wordt ervaren. Het betreft een fundamenteel veranderingsproces en deze veranderingen kunnen de gezamenlijke identiteit ter discussie stellen en daarmee een bedreiging vormen voor individuele gevoelens van veiligheid, voorspelbaarheid en bevestiging (Brown & Starkey, 2000; Dirks e.a., 1996; Huy, 1999). Individuen beschermen zichzelf tegen dit soort ingrijpende veranderingen door de status-quo niet ter discussie te stellen en door zich te focussen op leerervaringen die de bestaande gezamenlijke identiteit bevestigen (Brown & Starkey, 2000). Een sterke teamidentiteit voorziet in een behoefte aan veiligheid en bevestiging waar teamleden tijdens veranderingen graag op terugvallen. Terwijl het bevorderen van diversiteit een 'respons van verandering' vraagt (Cox, 2001, p.23). Deze respons betekent juist dat bestaande en zelden bevroegde assumpties, gewoonten en gedragingen ter discussie moeten worden gesteld. In deze studie is de verwachting dat samenhang tussen teamidentificatie en attitudes ten aanzien van diversiteit afhankelijk is van het psychologische klimaat voor verandering.

## *De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering*

Resumerend heeft een sterke teamidentiteit enerzijds voordelen voor organisaties en lijkt het onzekerheidsreducerende effect bij uitstek van belang tijdens veranderingsprocessen. Anderzijds kan een sterke teamidentiteit een belemmerende factor zijn voor het initiëren van verandering. Het uitgangspunt in deze studie is dat een sterke teamidentiteit alleen attitudes ten aanzien van diversiteit bevordert wanneer er sprake is van een psychologisch klimaat voor verandering.

Het psychologische klimaat voor verandering bestaat uit drie specifieke kenmerken: *Mogelijkheid tot Groei*, *Creëren van Draagvlak* en *Ruimte voor Authenticiteit* en vormen in totaal het psychologische klimaat voor verandering<sup>26</sup> (zie hoofdstuk 3). Specifiek voor deze klimaatkenmerken is de nadruk op ontwikkeling, het creëren van betrokkenheid bij veranderingen en eigenheid. In een dergelijk werkklimaat mogen bestaande normen ter discussie worden gesteld, wordt er minder druk uitgeoefend op medewerkers om zich te conformeren en is meer acceptatie en erkenning van eigenheid. Deze drie klimaatfactoren lijken overeen te komen met specifieke condities waaronder volgens Dirks, Cummings en Pierce (1996) sterke identificatie met het werk kan bijdragen aan een positieve reactie op veranderingen. Zij stellen dat alleen als de condities, waaronder verandering plaatsvindt, tegemoet komen aan de individuele behoeften aan zelfcontinuïteit, zelfwaardering en gevoel van controle, identificatie positief bijdraagt aan openheid ten aanzien van verandering. Het lijkt aannemelijk dat een werkklimaat dat gericht is op ontwikkeling van medewerkers (*Groei*) en waarin medewerkers erkend worden om wie ze zijn (*Authenticiteit*) tegemoet komt aan de behoefte aan zelfcontinuïteit en zelfwaardering. Het betrekken van medewerkers bij veranderingen (*Draagvlak*) lijkt tegemoet te komen aan de behoefte aan controle. Condities die tegemoetkomen aan deze drie behoeften geven individuen het gevoel dat “*they own a piece of the rock*” (Dirks e.a., 1996: p. 11) en stimuleren individuen tot het leveren van een actieve bijdrage aan het veranderingsproces. Dirks e.a. (1996) koppelen de condities die tegemoet komen aan de drie behoeften aan geleidelijke veranderingen. Ook voor minder geleidelijke veranderingen, zoals het bevorderen van diversiteit, lijkt het plausibel dat condities die medewerkers stimuleren om te experimenteren, hen een gevoel van betrokkenheid

---

26 In de rest van de tekst zal naar de drie schalen respectievelijk verwezen worden als *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit*.

en controle geven en hen bevestigen bijdragen aan een bereidheid tot veranderen. In een dergelijk werkklimaat nemen de dreiging en angst die voortkomt uit onzekerheid en controleverlies en de kans op threat-rigidity effecten waarschijnlijk af (Friedman & Lipshitz, 1992; Schein, 1969).

Kortom, de verwachting is dat alleen wanneer sprake is het psychologische klimaat voor verandering, teamidentificatie bijdraagt aan positieve attitudes ten aanzien van diversiteit. Meer specifiek wordt verwacht dat alleen in een psychologisch werkklimaat dat gekenmerkt wordt door de drie klimaatfactoren (*Groei, Draagvlak* en *Authenticiteit*), teamidentificatie positief bijdraagt aan attitudes ten aanzien van diversiteit (*hypothese 1*).

## ***Methode***

Om de bovengenoemde hypothesen te toetsen werden met behulp van een digitale vragenlijst gegevens verzameld bij medewerkers van een rijksoverheidsorganisatie. In deze paragraaf worden de steekproef, de procedure en de verschillende onderdelen van de digitale vragenlijst beschreven.

### ***De steekproef***

De respondenten in dit onderzoek waren medewerker bij een Nederlandse Rijksoverheidsorganisatie. De steekproef bestond voor 85% uit mannen ( $N = 1335$ ) en voor 15% uit vrouwen ( $N = 226$ ). Uitgegaan van de definitie van het CBS was 7% ( $N = 111$ ) van de respondenten van niet-Nederlandse afkomst. Hiervan werden 34 respondenten niet in Nederland geboren. De overige 77 respondenten werden in Nederland geboren, maar hebben een vader en/of moeder die niet in Nederland werd geboren. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 46.6 jaar ( $SD = 7.1$ ). De gemiddelde duur van het dienstverband van de respondenten was 22.8 jaar ( $SD = 10.1$ ), met een gemiddelde van 10.5 jaar ( $SD = 7.8$ ) in dezelfde functie. De meerderheid van de respondenten werkte in een team dat alleen bestaat uit medewerkers met een Nederlandse etniciteit ( $N = 826$ ). Qua seksediversiteit is de gemiddelde sekseverdeling 26% vrouw versus 74% man.

## *De procedure*

Vanwege de complexiteit van een aantal onderdelen van de vragenlijst werden alleen medewerkers benaderd die minimaal een HBO opleiding hebben afgerond (functie op schaalniveau 9 en hoger). De respondenten ontvingen per mail een brief en een digitale link naar de vragenlijst. De brief bevatte informatie over de studie, de wijze waarop met de gegevens om zou worden gegaan en het verzoek om deel te nemen. Vervolgens kon men met een digitale link doorklikken naar de digitale vragenlijst. De vragenlijst kon ingevuld worden per computer. Ingevulde vragenlijsten werden automatisch opgeslagen in een centrale database die onder beheer stond van een programmeur.

In totaal werden per mail 3869 medewerkers benaderd met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Hiervan hebben 2003 medewerkers de vragenlijst teruggestuurd (respons percentage van 52%). Van deze 2003 geretourneerde vragenlijsten bleek door 1565 respondenten (41%) de vragenlijst voldoende beantwoord om in de analyses te betrekken.

## *De digitale vragenlijst*

De vragenlijst bestond uit verschillende onderdelen. Ten eerste werd gevraagd naar een aantal biografische gegevens van de proefpersonen, zoals naam, geslacht, etnische achtergrond van de persoon zelf en van de ouders en de etnische samenstelling van het team. Het laatste deel van de vragenlijst bestond uit de psychologische variabelen die centraal staan in het onderzoek.

*Attitudes.* In het onderzoek werd gebruik gemaakt van de vragenlijst van De Meuse en Hostager (2001) om attitudes ten aanzien van diversiteit in organisaties te meten (de '*Reaction-to-Diversity Inventory*' of RTD). De RTD is gebaseerd op het ABC – model van attitudes (Rosenberg & Hovland, 1960). Volgens dit model bestaan attitudes uit drie componenten: een affectieve component (Affective), gericht op gevoelens; een gedragscomponent (Behavioral), gericht op handelen en een cognitieve component (Cognition), gericht op overtuigingen.

In de huidige studie werden attitudes ten aanzien van diversiteit onderzocht met behulp van de RTD. Daartoe werd de van oorsprong Engelstalige vragenlijst voor deze studie vertaald in het Nederlands. Uit de vragenlijst van De Meuse en Hostager (2001)

werden schalen voor *affectieve reacties*, *cognitieve reacties* en *gedragmatige reacties* opgenomen. De proefversie van de Nederlandse vragenlijst werd in een pilotstudie voorgelegd aan 12 personen, met de vraag of (a) de Nederlandse versie qua stijl en grammatica helder en correct was en (b) het instrument inhoudelijk aansluit bij de realiteit van organisaties. Op basis van de reacties werd de definitieve Nederlandse versie van de RTD (*RTD-NL*) vastgesteld.

De uiteindelijke versie van de *RTD-NL* bestaat uit 42 verschillende adjectieven. Deze adjectieven werden verdeeld over de hierboven genoemde drie dimensies. Iedere dimensie bestaat uit 14 adjectieven: 7 positieve en 7 negatieve adjectieven, waarbij er voor elk positief adjectief een negatief equivalent is opgenomen in de vragenlijst. Voorbeelden van positieve adjectieven zijn hoopvol (*affectieve reacties*), goed (*cognitieve reacties*) en meewerken (*gedragmatige reacties*). De respondenten werden gevraagd per dimensie aan te geven welke adjectieven het meeste aansluiten bij hun gevoelens, gedachten en intenties ten aanzien van diversiteit. In principe konden de respondenten alle woorden van een dimensie markeren. De scoringswijze hield in dat per dimensie het aantal aangekruiste positieve adjectieven bij elkaar werd opgeteld en daarvan het aantal negatieve adjectieven vervolgens werd afgetrokken. Als iemand veel positieve adjectieven markeert, is de verwachting dat deze persoon een positievere attitude ten aanzien van diversiteit heeft dan iemand die veel negatieve adjectieven aankruist. Doordat er geen sprake is van het beantwoorden van de afzonderlijke items, was het voor de adjectieven niet mogelijk een betrouwbaarheidscoëfficiënt te berekenen.

Voor het toetsen van het studiemodel en de bijbehorende hypothesen werd gebruik gemaakt van een vragenlijst bestaande uit een aantal schalen. Na de toelichting op de verschillende schalen van de vragenlijst geeft tabel 4.1 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 (5). Tabel 4.1 geeft de betrouwbaarheidscoëfficiënt, het aantal items en een voorbeelditem weer.

*Psychologisch Klimaat voor Verandering*. Deze variabele bestaat uit drie klimaatfactoren: *Mogelijkheid tot Groei*, *Creëren van Draagvlak* en *Ruimte voor Authenticiteit* (zie hoofdstuk 3 en tabel 4.1). *Groei* vraagt naar de ervaren mogelijkheid voor medewerkers om te leren en zich te ontwikkelen binnen hun werkomgeving. Typisch voor *Groei* is dat medewerkers zich vrij voelen initiatief te nemen en dat het geoorloofd is om fouten te maken en om te experimenteren. *Draagvlak* vraagt naar het ervaren vermogen van medewerkers effectief om te gaan met de emoties die gerelateerd zijn aan veranderingen. Centraal staat de ervaren mate van betrokkenheid bij veranderingen en de mate waarin naar medewerkers geluisterd wordt. *Authenticiteit* vraagt naar de ruimte die medewerkers ervaren om hun emoties te uiten en de mate waarin ze geaccepteerd worden zoals ze zijn. Typisch voor *Authenticiteit* is de mate waarin medewerkers ervaren dat er ruimte is zichzelf te zijn. Alle items hebben als stam 'In mijn directe werkomgeving geldt dat...' en een antwoordschaal variërend van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5), verwijzend naar de mate waarin een item van toepassing is op de werkomgeving.

**Tabel 4.1 De betrouwbaarheid, het aantal items en een voorbeelditem voor alle studievariabelen**

Variabelen	$\alpha$	Aantal items	Voorbeelditem
Teamidentificatie	.85	4	Ik identificeer me met de andere leden van mijn team
Groei	.94	13	Medewerkers worden gestimuleerd om initiatief te nemen
Draagvlak	.91	9	Medewerkers worden goed op de hoogte gehouden van veranderingen
Authenticiteit	.88	15	Medewerkers worden geaccepteerd zoals ze zijn

## Resultaten

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

### *Intercorrelaties*

Tussen alle variabelen uit het model werden positieve correlaties gevonden. Voor de drie klimaatfactoren en de attitudeschalen (behalve die tussen RTD-cognitieve reacties en RTD-gedragsmatige reacties) werden hoge intercorrelaties gevonden. Een opvallend resultaat is dat tussen teamidentificatie en de attitudeschalen onverwacht positieve correlaties werden gevonden, al zijn deze mager te noemen.

**Tabel 4.2 Correlaties tussen de variabelen**

	1	2	3	4	5	6
1 Groei						
2 Draagvlak	.83					
3 Authenticiteit	.73	.66				
4 Teamidentificatie	.43	.38	.38			
5 Affectieve reacties	.21	.20	.13	.13		
6 cognitieve reacties	.18	.18	.12	.09	.65	
7 Gedragsmatige reacties	.16	.17	.13	.13	.56	.17

N.B. alle correlaties zijn significant met  $p < 0.01$

### *De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering*

De verwachting was dat het psychologische klimaat voor verandering een modererend effect heeft op de relatie tussen teamidentificatie en attitudes ten aanzien van diversiteit (*hypothese 1*). Deze verwachting werd getoetst door een regressieanalyse, met teamidentificatie en het psychologische klimaat voor verandering als predictor en achtereenvolgens de drie dimensies van de RTD als criterium. Om multicollineariteit te voorkomen werden de predictoren teamidentificatie en psychologische klimaat voor verandering en de drie moderatorproducten gestandaardiseerd (Aiken &



West, 1991). In de eerste stap van de regressie werden de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en *Groei, Draagvlak* en *Authenticiteit* ingebracht; in de tweede stap de producttermen teamidentificatie x *Groei*, teamidentificatie x *Draagvlak* en teamidentificatie x *Authenticiteit*. De producttermen werden berekend door de (gestandaardiseerde) scores voor teamidentificatie en de klimaatfactoren te vermenigvuldigen (Baron & Kenny, 1986). Er werden significante interactie-effecten van *Authenticiteit* en teamidentificatie op affectieve reacties gevonden. Voor gedragsreacties en cognitieve reacties werd geen significant interactie-effect gevonden.

Voor affectieve reacties leidde het toevoegen van de productterm in de tweede stap tot een significante verhoging van de verklaarde variantie,  $\Delta R^2 = .006$ ,  $F_{\text{change}}(3, 1556) = 3.39$ ,  $p < .05$ . Om de betekenis van het interactie-effect te illustreren werden simple slope analyses uitgevoerd. In deze analyse werden de effecten onderzocht van teamidentificatie op affectieve reacties voor hoge en lage niveaus van *Authenticiteit*. Voor het interactie-effect van *Authenticiteit* op de relatie tussen teamidentificatie en affectieve reacties liet de simple slope analyse zien dat het effect van teamidentificatie significant is bij hoge scores op *Authenticiteit* ( $b = .30$ ,  $p < .01$ ). Het effect is niet significant bij lage scores op *Authenticiteit* ( $b = .07$ , *n.s.*).

Deze resultaten ondersteunen de verwachting dat alleen voor medewerkers die binnen de directe werkomgeving veel ruimte ervaren voor authenticiteit, er een significant positieve relatie bestaat tussen teamidentificatie en affectieve reacties. Daarmee werd hypothese 1 bevestigd.

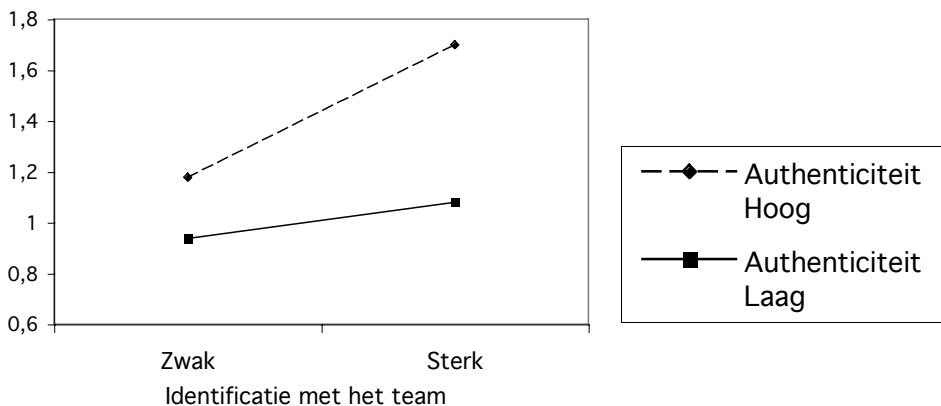
Exploratief is ook gekeken naar groepsverschillen in de gevonden relaties. De omvang van de steekproef in deze studie gaf de mogelijkheid subgroepen op basis van etniciteit en sekse te onderscheiden in de steekproef en het theoretische model voor specifieke subgroepen te toetsen. Hiertoe werd de huidige steekproef allereerst opgedeeld in vier substeekproeven op basis van etniciteit (Nederlandse/niet-Nederlandse etniciteit) en sekse. Net als in de voorgaande analyses, werd voor de vier substeekproeven in de eerste stap van de regressie de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en *Groei, Draagvlak* en *Authenticiteit* ingebracht; in de tweede stap de producttermen teamidentificatie x *Groei*, teamidentificatie x *Draagvlak* en teamidentificatie x *Authenticiteit*.

Het opvallende resultaat van deze analyses was dat alleen voor de subgroep Nederlandse mannen significante interactie-effecten zijn gevonden tussen *Authenticiteit*

en teamidentificatie op affectieve reacties. Het toevoegen van de productterm in de tweede stap leidde voor affectieve reacties ( $\Delta R^2 = .006, F_{\text{change}}(3, 1235) = 2.25, p < .05$ , eenzijdig getoetst) tot een significante verhoging in de verklaarde variantie. De simple slope analyse liet zien dat voor Nederlandse mannen de positieve relatie tussen teamidentificatie en affectieve reacties alleen wordt gevonden bij hoge niveaus van *Authenticiteit* en niet bij lage niveaus van *Authenticiteit*, ( $b_{\text{Hoog}} = .14, p < .01$  en  $b_{\text{Laag}} = .04, n.s.$ ).

Concluderend werd de positieve relatie tussen teamidentiteit en affectieve reacties ten aanzien van diversiteit alleen gevonden voor mannen met een Nederlandse etniciteit die binnen de werkcontext ruimte voor eigenheid ervaren.

**Figuur 4.2 De modererende rol van *Authenticiteit* op de relatie tussen teamidentificatie en affectieve reacties voor mannen met een Nederlandse etniciteit.**



## ***Discussie***

Het doel van de huidige studie was om het theoretische model dat centraal staat in deze dissertatie te toetsen voor attitudes ten aanzien van diversiteit. De verwachting was dat een positieve relatie tussen teamidentificatie en attitudes ten aanzien van diversiteit alleen wordt gevonden als er sprake is van een psychologisch klimaat voor verandering.

Net als in hoofdstuk drie (studie 3) werd deze verwachting ondersteund voor de klimaatfactor *Ruimte voor Authenticiteit*. Kennelijk is het vooral ruimte en aandacht voor authentieke emoties die maakt dat teamidentificatie samengaat met positieve attitudes

ten aanzien van diversiteit. Meer specifiek suggereren de bevindingen dat dit resultaat afhankelijk is van de meerderheids- of minderheidspositie van individuen. Alleen voor de groep mannen met een Nederlandse etniciteit wordt de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit vooral versterkt bij hoge condities van het psychologische klimaat voor verandering.

De bevinding van een sterke teamidentiteit met ruimte voor authenticiteit sluit nauw aan bij de literatuur die aangeeft dat individuen in groepen zich bewegen in een complex spanningsveld tussen de groepsidentiteit en de persoonlijke identiteit c.q. individualiteit (Brewer, 1991; Otten, 2004; Postmes e.a., 2005). Een sterke teamidentiteit met ruimte voor authenticiteit lijkt eveneens te verwijzen naar dit spanningsveld tussen groep en individu. Meer specifiek suggereren de huidige bevindingen dat vooral authentieke emoties, als aspect van individualiteit, de relatie tussen teamidentificatie en positieve attitudes ten aanzien van diversiteit versterkt. Daarmee lijkt dit resultaat de redenering te ondersteunen dat het geven van ruimte aan deze authentieke emoties een specifieke conditie lijkt waaronder een sterke teamidentiteit kan bijdragen aan een positieve reactie op veranderingen (Dirks, e.a., 1996). Mogelijk komt een werkklimaat waarin ruimte is voor de uniciteit van medewerkers, tegemoet aan de individuele behoeften aan zelfcontinuïteit en zelfwaardering. Kennelijk geeft de combinatie van een sterke teamidentiteit met authenticiteit medewerkers het gevoel dat "*they own a piece of the rock*" (Dirks, e.a., 1996: p. 11) en stimuleert het hen tot het maken van diversiteitsbevorderende attitudes.

Tevens is een interessant resultaat dat vooral voor mannen met een Nederlandse etniciteit positieve attitudes ten aanzien van diversiteit vragen om een combinatie van een gezamenlijke identiteit met ruimte en aandacht voor authentieke emoties. Deze groep bekleedt doorgaans de meeste invloedrijke posities in organisaties en lijkt het meeste belang te hebben bij het handhaven van de status quo. Uit de literatuur is bekend dat bedreiging van de eigen politieke en economische machtspositie en het materiële welzijn een *realistische dreiging* (Stephan & Stephan, 2000) vormen en bij de dominante groep kan leiden tot vooroordelen over andere groepen. De meerderheidsgroep in de huidige studie kan een toename van diversiteit als een realistische bedreiging van de eigen invloedrijke positie en bijbehorende status ervaren en om die reden negatief staan ten aanzien van diversiteit. De huidige bevindingen suggereren dat positieve attitudes ten

aanzien van diversiteit bij deze groep dus versterkt kunnen worden door de combinatie van een sterke teamidentiteit met een werkklimaat waar eigenheid wordt erkend.

In organisaties wordt doorgaans een sterke druk uitgeoefend op medewerkers om zich te conformeren aan o.a. de bestaande managementstijl, communicatiestijl en andere omgangsvormen (zie Kanter, 1993). Inhoudelijk is daarbij vaak sprake van een 'blanke mannen norm' (zie Spelman, 1993), gekenmerkt door een sterke taak- en doelgerichtheid met een sterk accent op formele positie en autoriteit (Rosener, 1990). Vrouwelijke managers onderscheiden zich vooral door het aanmoedigen van participatie, het delen van macht en de zelfwaardering van anderen vergroten (Rosener, 1990). Van daaruit is het begrijpelijk dat het juist voor de groep Nederlandse mannen, die sterk hecht aan het bevestigen van en conformeren aan groepsnormen, van belang zou zijn dat de bestaande norm authenticiteit erkent. Mogelijk scheidt de combinatie van een sterke teamidentiteit én een norm die erkenning van authenticiteit uitstraalt voor deze meerderheidsgroep een situatie waarin het minder risicovol is om positief te staan tegenover diversiteit.

Een discussiepunt met betrekking tot het huidige theoretische model is dat wordt uitgegaan van attitudes als criteriumvariabele, terwijl attitudes ook als predictor kunnen worden gezien van teamidentificatie. De attitudeliteratuur geeft aan dat attitudes *voortkomen* uit affectie, cognitie en gedrag én dat attitudes omgekeerd ook affect, cognitie en gedrag kunnen *oproepen* (zie Brief, 1998; Fishbein & Azjen, 1975; Olson & Zanna, 1993). Andere methoden van onderzoek, zoals experimenteel onderzoek of longitudinaal onderzoek, kunnen hier mogelijk meer zicht geven op de causale relaties tussen teamidentificatie, het psychologische klimaat voor verandering en attitudes ten aanzien van diversiteit.

### *Praktische implicaties*

De betekenis van deze studie voor de organisatiepraktijk is gericht op de inhoud én de doelgroep van diversiteitsinterventies. Veel diversiteitsinterventies richten zich op het trainen van attitudes en vaardigheden op het gebied van interculturele communicatie en het omgaan met cultuurverschillen, waarbij het accent ligt op de minderheden (zie o.a. Glastra, 2001). Voor een organisatieveranderingsproces lijkt het vooral van belang

dat de bestaande organisatiecultuur, en de impliciete vooroordelen en barrières die daarin verankerd zijn, uitgedaagd worden (zie o.a. Human, 1991). Huy (1999) wijst op de wisselwerking tussen het emotionele verandervermogen van individuen en organisaties die bepaalt of een organisatie er in slaagt effectief om te gaan met veranderingen. Dat zou pleiten voor het investeren in het individuele emotionele verandervermogen van vooral mannen met een Nederlandse etniciteit, omdat *“succesvol veranderen uiteindelijk begint met de kracht van het individu”* (Quinn, 1997, p.119).

Om draagvlak te creëren voor het bevorderen van diversiteit lijkt het van belang aandacht te besteden aan bewustwording rondom de noodzaak en onomkeerbaarheid van diversiteit. De Meuse & Hostager (2001) onderscheiden drie typen medewerkers voor het veranderingsproces van het bevorderen van diversiteit. Allereerst zijn dat de optimisten die diversiteit onderschrijven en steunen. Het tweede type zijn de pessimisten, die zich verzetten tegen diversiteit en tot slot beweegt de derde groep, de realisten, vooral mee met de organisatie en is niet zozeer voor of tegen diversiteit. Het kan nuttig zijn ‘change agents’ te identificeren uit de groep optimisten en hen een initiërende rol te geven in het veranderingsproces. Deze groep kan een belangrijke rol spelen in het betrekken en in beweging krijgen van de groep pessimisten en realisten. De attitudevragenlijst kan een diagnostische rol vervullen in het vaststellen van de mate waarin medewerkers openstaan voor diversiteit en de mogelijke rol die medewerkers kunnen vervullen in het veranderproces. Een voordeel van de attitudevragenlijst is dat het een genuanceerd beeld geeft van attitudes ten aanzien van diversiteit, zowel in negatieve als in positieve zin. Tevens is door de antwoordprocedure, waarbij het individu zelf die adjectieven kiest die men associeert met diversiteit, de vragenlijst minder gevoelig voor sociale wenselijke antwoorden.

Tot slot zijn positieve attitudes ten aanzien van diversiteit alleen niet genoeg voor het initiëren van een veranderingsproces. Daarnaast vraagt het veranderproces ook keuzes en gedrag die diversiteit ondersteunen. Het volgende hoofdstuk gaat verder in op keuzes ten aanzien van diversiteit.

## HOOFDSTUK 5

### HET BEVORDEREN VAN DIVERSITEIT ALS SOCIAAL DILEMMA

---

#### ***Inleiding***

Organisaties die streven naar meer diversiteit zullen keuzes moeten maken die bijdragen aan dit streven. In het vorige hoofdstuk stonden diversiteitsattitudes centraal, omdat attitudes belangrijke voorbodes zijn van gedragsverandering (Fishbein & Azjen, 1975). In dit hoofdstuk staan keuzes ten aanzien van diversiteit centraal. De overtuiging dat diversiteit winstgevend is voor de organisatie hoeft niet altijd te leiden tot de instroom van nieuwe, jonge medewerkers die anders zijn dan de meerderheidsgroep. Het zijn juist gedragsmatige keuzes voor diversiteit die uiteindelijk bepalen of diversiteit ook bevorderd wordt.

Keuzes ten aanzien van het bevorderen en managen van diversiteit zijn vergelijkbaar met keuzes in sociale dilemma's (Barry & Bateman, 1996; Schneider & Northcraft, 1999). In dit hoofdstuk staan keuzes in dilemmasituaties rond diversiteit centraal. Er is weinig empirisch onderzoek gedaan naar het maken van keuzes in diversiteitsgerelateerde dilemma's<sup>27</sup> en daarom wordt in de eerste studie van dit hoofdstuk de ontwikkeling en psychometrische evaluatie van een instrument beschreven, dat deze keuzes in kaart brengt. In de tweede studie van dit hoofdstuk wordt het theoretische model van hoofdstuk vier getoetst voor keuzes in diversiteitsdilemma's, met als doel te onderzoeken onder welke condities teamidentificatie bijdraagt aan bevorderende keuzes ten aanzien van diversiteit.

---

27 In het vervolg van deze dissertatie wordt in plaats van diversiteitsgerelateerde dilemma's ook verwezen naar diversiteitsdilemma's.

# Studie 1

## De ontwikkeling en toetsing van de diversiteit-dilemmavragenlijst

---

### Inleiding

Keuzes ten aanzien van diversiteit in organisaties zijn vaak te vertalen als keuzes in sociale dilemma's<sup>28</sup> (Barry & Bateman, 1996; Schneider & Northcraft, 1999). Kenmerkend voor sociale dilemma's is dat bepaalde keuzes of gedragingen die op de korte termijn belonend zijn voor een individu, op de lange termijn nadelige gevolgen hebben voor een individu of een groep (Cross & Guyer, 1980; Messick & Brewer, 1983; Messick, & McClelland, 1983; Platt, 1973). Ook de definitie van Van Doorne-Huijskes (1999) benadrukt dit spanningsveld tussen het individuele belang en het groepsbelang: "Er is sprake van een sociaal dilemma wanneer het leveren van een bijdrage aan collectieve goederen door individuen als *strijdig* met hun individuele belangen wordt ervaren, ook al erkent men de waarde en rationaliteit van dat collectieve goed". Een voorbeeld van een sociaal dilemma is de pensioenvoorziening van vrouwen in India. Voor de meeste vrouwen in India geldt dat zij ouder worden dan hun man en dat ze geen betaald werk verrichten, waardoor zij voor de 'ouderdagsvoorziening' afhankelijk zijn van hun zonen. Dit betekent in de praktijk "hoe meer zonen, hoe beter de pensioenvoorziening". Juist door de overbevolking is in India een sociaal zekerheidssysteem of pensioenvoorziening onmogelijk. Dat dupeert alle vrouwen. Een pensioenvoorziening heeft alleen kans als *alle* inwoners meewerken aan het verminderen van de overbevolking door minder kinderen te krijgen. Sociale dilemma's zijn dus complexe situaties waarin de keuzes van individuen consequenties hebben voor het individu en de groep en verschillende gevolgen hebben voor de korte en de lange termijn. In deze situaties is het doorgaans niet eenduidig wat 'de juiste keuze' is en moeten verschillende, vaak tegenstrijdige, belangen afgewogen worden.

---

28 In de literatuur wordt wel verwezen naar social traps (o.a. Barry & Bateman, 1996; Platt, 1973) en social dilemma's (Messick & Brewer, 1983; Schneider & Northcraft, 1999) voor situaties waarin tegengestelde belangen een rol spelen, die gevolgen hebben voor individuen en groepen. Om onduidelijkheid te voorkomen verwijst deze dissertatie naar deze situaties als sociale dilemma's, ook als in de aangegeven publicaties verwezen is naar social traps.

Ook bij het bevorderen en managen van diversiteit in organisaties is sprake van een sociaal dilemma. Zo is er sprake van (a) keuzes tussen conflicterende belangen, (b) inconsistenties tussen korte- en langetermijn gevolgen van keuzes, (c) onvolledige kennis over de conflicterende belangen en verstrekkende gevolgen van keuzes (d) een vraagstuk met maatschappelijke gevolgen (Barry & Bateman, 1996). Neem bijvoorbeeld een overheidsorganisatie die de etnische diversiteit in de eigen organisatie wil bevorderen en tijdens het selectieproces merkt dat het niveau van de Nederlandse taal van veel etnische minderheden lager is dan gewenst. Kiezen voor deze groep medewerkers betekent extra investeringen in opleiding en mogelijk extra inwerktijd en inzet van het huidige personeel in begeleiding van deze medewerkers. Niet kiezen voor deze groep betekent dat de organisatie niet etnisch divers wordt. Op de lange termijn levert dat het risico op dat de organisatie contact verliest met de arbeidsmarkt en klanten en in haar samenstelling onvoldoende een afspiegeling is van de samenleving. Alle eerder genoemde criteria zijn van toepassing op dit voorbeeld. Ten eerste wordt het management geconfronteerd met conflicterende belangen tussen de diversiteitsdoelen (meer etnische diversiteit) die investeringen vragen en doelen gericht op het beperken van het opleidingsbudget. Ten tweede is het bevorderen van diversiteit een organisatieveranderingsproces dat tijd vraagt. Dat betekent dus het afwegen van investeringen op de korte termijn en de verwachte opbrengsten van de diversiteitsdoelen op de lange termijn. Ten derde is het reëel dat managers geen volledig zicht hebben op de gevolgen van hun keuzes. Tot slot is het bevorderen van diversiteit in organisaties maatschappelijk relevant vanwege de demografische ontwikkelingen in de samenleving. Kortom, keuzes maken ten aanzien van het bevorderen en managen van diversiteit is vergelijkbaar met het maken van keuzes in sociale dilemma's. Diversiteitsdilemma's doen zich voor op organisatie-, management- en individueel niveau (Schneider & Northcraft, 1999), waarvan de volgende kenmerken relevant lijken te zijn voor diversiteit in organisaties: *representativiteit, tijdelijkheid, symmetrie* en *kennis* (Barry & Bateman, 1996).

Het kenmerk *representativiteit* verwijst naar de psychologische afstand tussen de beslissers in een organisatie en de groep medewerkers voor wie de beslissing gevolgen heeft. Zo zijn in veel organisaties de beslissers leden van de meerderheidsgroep die veranderingen moeten initiëren ter bevordering van de participatie en positie van minderheden. Hoe groter de psychologische afstand, des te minder zicht en



betrokkenheid een beslisser heeft op de consequenties van zijn/haar besluit. Dit is niet bevorderlijk voor het nemen van besluiten die diversiteit bevorderen.

Het kenmerk *tijdelijkheid* (zie ook Schneider & Northcraft, 1999) richt zich op het spanningsveld dat ontstaat doordat de nadelen en risico's van diversiteit doorgaans voorafgaan aan de opbrengsten van diversiteit. Tijdelijkheid verwijst naar het eerder genoemde dilemma van korte versus lange termijn belangen. Het betreft de tijd tussen het maken van een keuze die diversiteit bevordert en de manifestatie van de gevolgen van deze keuze. Zo vraagt het bevorderen van diversiteit op de korte termijn vaak investeringen (bijvoorbeeld het formuleren van beleid, trainen van personeel/managers, extra begeleiding van medewerkers), terwijl de opbrengsten doorgaans op lange termijn zichtbaar en concreet worden (bijvoorbeeld betere besluitvorming, herkenbaarheid bij klant en burger en innoverend vermogen). Tevens laat empirisch onderzoek zien dat de eerder genoemde risico's van identificatie- en categorisatieprocessen zich vaak eerst voordoen, waardoor diverse teams in eerste instantie vooral met onrust en instabiliteit te maken hebben en pas later effectief gaan functioneren.

Het derde kenmerk *asymmetrie* verwijst naar de ongelijke verdeling van voorkeuren, beloningen en uitkomsten over de betrokkenen in een dilemmasituatie, zoals de verdeling van opdrachten, promoties, bronnen, ontwikkelmogelijkheden en vrije tijd (Kossek & Zonia, 1993). In veel organisaties is de dominante groep doorgaans de bevoorrechte groep en worden minderheden veelal uitgesloten van macht en bevoegdheden middels mechanismen als een *glazen plafond*<sup>29</sup> (zie o.a. Snyder, 1993). Diversiteitsdilemma's worden vaak gekenmerkt door asymmetrie (Barry & Bateman, 1996).

Het kenmerk *kennis* onderscheidt keuzes die gemaakt worden op basis van kennis en begrip van dilemma's of onwetendheid (Platt, 1973). Deze kennis gaat verder dan een basis bewustzijn van verbanden tussen keuzes en gevolgen en gaat vooral over inzicht en begrip van de dynamiek in dilemmasituaties. Een manager reageert bijvoorbeeld afwijzend op de communicatiestijl van een vrouwelijke medewerker, omdat hij onbekend of insensitief is voor sekseverschillen (zie o.a. West & Zimmerman, 1985). In dit geval wordt een gedragskeuze gemaakt op basis van onwetendheid en

---

29 Een term die medio jaren '80 werd geïntroduceerd door de Wall Street Journal en is omschreven als: "*an invisible – but impenetrable – barrier between women and the executive suite, preventing them from reaching the highest levels of the business world regardless of their accomplishments and merits*" (U.S. Bureau of National Affairs, 1995).

onervarenheid. Kennis van de onderliggende sociaal psychologische processen en lange termijn opbrengsten van diversiteit draagt bij aan meer weloverwogen keuzes in dilemmasituaties en aan effectief diversiteitsmanagement (Barry & Bateman, 1996).

Concluderend worden diversiteitsdilemma's doorgaans gekenmerkt door een grote psychologische afstand tussen beslisser en degenen over wie het besluit gaat, over vertrapte effecten van de besluiten in tijd, een asymmetrische verdeling van opbrengsten en weinig kennis en begrip van diversiteit als dilemma (Barry & Bateman, 1996). Deze kenmerken maken het zinvol bij de operationalisatie van keuzes ten aanzien van diversiteit aan te sluiten bij de sociale dilemmaliteratuur. In deze studie werd bij de ontwikkeling van een vragenlijst voor keuzes met betrekking tot diversiteit uitgegaan van dit sociaal dilemma-perspectief.

## ***Methode***

### *De ontwikkeling van de diversiteit-dilemmavragenlijst*

Voor de ontwikkeling van de dilemmavragenlijst werden zes managers (op strategisch en operationeel niveau) en vier HRM-professionals (met diversiteitsbeleid in hun takenpakket) geïnterviewd. Om zo dicht mogelijk bij de belevingswereld van de geïnterviewden te blijven, werd gekozen voor een semi-gestructureerd interview. Na een korte toelichting op het doel van het interviews, werd de geïnterviewden gevraagd naar praktijkvoorbeelden van dilemmasituaties gerelateerd aan diversiteit. Vervolgens werd met behulp van het STAR-model (Gramsbergen-Hoogland & Van der Molen, 1992) dieper doorgevraagd. Het STAR-model is een gestructureerde interviewmethode die bestaat uit vier vragen: S (wat was de *Situatie*), T (welke *Taak* had de geïnterviewde in de situatie), A (wat was de *Actie* die de geïnterviewde ondernomen heeft), R (wat was het *Resultaat* van die actie?). Het volgende kader geeft voorbeelden weer van reacties op de vragen naar voorbeelden van dilemmasituaties:

De situatie gaat over een collega die elke dag haar moeder belde en Marokkaans sprak met haar moeder. "Een collega begon zich daar steeds meer aan te ergeren, omdat ze dus niet konden verstaan wat zij zei, dus ja op een gegeven moment werd die Marokkaanse collega daar naar gevraagd. En toen zei ze: " ja ik bel met mijn moeder". Toen zat de collega te twifelen of ze degene aan zou spreken of niet. Uiteindelijk is die Marokkaanse collega daar wel op aangesproken en voelde zich heel erg verraden door haar Nederlandse collega."

"Het feit dat er dit soort symposia (diversiteitssymposium) worden georganiseerd geeft wel aan dat het in de belevingen raakt, maar het is wat mij betreft, heel erg aan de buitenkant, aan de buitenste schil. Het feit dat bijvoorbeeld zo'n TiB (Talent in Beweging) talentdevelopment-traject al wel gekleurd wordt ingezet, dat vind ik al wel een aanwijzing dat het wel naar binnentrekt. Maar toch is het nog een beetje de Gidios-bende gedachte die zich voordoet zonder dat er echt verankering in de organisatie zelf is."

"Vanaf de jaren '80 heb je al taakstellingen vanuit het kabinet over hoeveel mensen je in dienst moet hebben, soms deelgroepen de Molukkers waren op een gegeven moment een issue, vrouwen precies hetzelfde [...]. Uiteindelijk, ik zal niet zeggen dat het niet werkt, ik denk dat het ook wel werkt maar dat is niet het middel, dat geloof ik niet. Ik denk omdat het management het zichzelf ook nog onvoldoende realiseert, het management zou hier echt in voor moeten gaan door allerlei typen van organisatieontwikkeling."

Uit de interviews bleek dat in deze organisatie de dilemma's grofweg gekenmerkt werden door een spanningsveld tussen a) eigen belang en groepsbelang; b) korte termijn kosten en lange termijn gevolgen en c) een incidentele en structurele aanpak van diversiteit. Met andere woorden, vooral de kenmerken representativiteit en tijdelijkheid (Barry & Bateman, 1996) werden, vaak als mengvorm van deze drie kenmerken, genoemd in de dilemmasituaties uit de organisatiepraktijk. De bovengenoemde spanningsvelden

werden vertaald naar concrete dilemmasituaties. Vervolgens werd een conceptversie van de vragenlijst bij vijf medewerkers (managers en HRM-professionals) van de organisatie uitgezet. Op basis van hun feedback werden grammaticale en inhoudelijke verbeteringen in de dilemmasituaties doorgevoerd. Dit resulteerde in de definitieve dilemmavragenlijst bestaande uit 16 items. Elk item bestond uit een situatiebeschrijving en twee bijbehorende beschrijvingen van twee extreme, tegengestelde antwoordmogelijkheden (A en B). Antwoordmogelijkheid A bestond vooral uit behoudende reacties op diversiteit, gericht op het in stand houden van de status-quo en het tegengaan van verandering. Antwoordmogelijkheid B beschreef open, veranderingsgerichte reacties die bevorderend zijn voor diversiteit. Respondenten konden kiezen uit vijf antwoordmogelijkheden: 1 = keuze A, 2 = grotendeels keuze A, 3 = ik heb geen voorkeur, 4 = grotendeels keuze B en 5 = keuze B.

### *De toetsing van de diversiteit-dilemmavragenlijst*

Om de dilemmavragenlijst te toetsen werden met behulp van een digitale vragenlijst gegevens verzameld bij medewerkers van een overheidsorganisatie. Het gaat hier om dezelfde steekproef als in hoofdstuk vier. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de vragenlijst, de steekproef en de procedure van het onderzoek beschreven.

### *De vragenlijst*

De vragenlijst bestond uit verschillende onderdelen. Ten eerste werd gevraagd naar een aantal biografische gegevens van de proefpersonen, zoals naam, geslacht, etnische achtergrond van de persoon zelf en van de ouders en de etnische samenstelling van het team. Verder bestond de vragenlijst uit een aantal andere psychologische variabelen die in studie II zullen worden beschreven, omdat ze relevant zijn voor de toetsing van het theoretische model.

### *De steekproef*

De respondenten in dit onderzoek waren medewerker bij een grote Rijksoverheid organisatie in Nederland. De steekproef bestond voor 85% uit mannen (N=1335) en voor 15% uit vrouwen (N= 226). Van de respondenten was 7% (N= 111), volgens de definitie van het CBS, van niet-Nederlandse afkomst. Hiervan waren 34 respondenten niet in Nederland

geboren. De overige 77 respondenten waren in Nederland geboren, maar hadden een vader en/of moeder die niet in Nederland geboren was. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 46.6 jaar ( $SD = 7.1$ ). De gemiddelde duur van het dienstverband van de respondenten was 22.8 jaar ( $SD = 10.1$ ), met een gemiddelde van 10.5 jaar ( $SD = 7.8$ ) in dezelfde functie. 53% van de respondenten werkte in een team dat alleen bestaat uit medewerkers met een Nederlandse etniciteit ( $N = 826$ ). Qua seksediversiteit was de gemiddelde sekseverdeling 26% vrouw versus 74% man.

### *De procedure*

Vanwege de complexiteit van een aantal onderdelen van de vragenlijst werden alleen medewerkers benaderd die minimaal een HBO-opleiding hebben afgerond (functie op schaalniveau 9 en hoger). De respondenten ontvingen per mail een brief en een digitale link naar de vragenlijst. De brief bevatte informatie over de studie, de wijze waarop met de gegevens om zou worden gegaan en het verzoek om deel te nemen. Vervolgens kon men met een digitale link doorklikken naar de digitale vragenlijst. De vragenlijst kon ingevuld worden per computer. Ingevulde vragenlijsten werden automatisch opgeslagen in een centrale database die onder beheer stond van een programmeur. In totaal werden per mail 3869 medewerkers benaderd met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Hiervan hebben 2003 medewerkers de vragenlijst teruggestuurd (respons percentage van 52%). Van deze 2003 geretourneerde vragenlijsten hebben 1565 respondenten de vragenlijst voldoende beantwoord om in de analyses te betrekken (resultierend in een definitief respons percentage van 41%).

### **Resultaten**

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van de factoranalyse en de descriptieve statistische analyses van de dilemmavragenlijst. Daarna wordt ingegaan op de groepsverschillen in schaalscores op basis van sekse en etniciteit.

### *De interne structuur van de diversiteit-dilemmavragenlijst*

Allereerst was het van belang de interne structuur van de dilemmavragenlijst te onderzoeken. Uit een verkennende oblique factoranalyse<sup>30</sup> kwamen, op basis van de scree plot (eigenwaarde > 1), twee factoren naar voren die in totaal 47% variantie verklaarden. De eerste factor bestond uit 8 items ( $\alpha = .91$ ), waarvan de factorladingen varieerden tussen .51 en .85. Kenmerkend voor deze factor waren beleidsmatige keuzes op macroniveau waarbij de *visie* op diversiteitsmanagement in organisaties van belang is en de impact grootschalig is. De tweede factor bestond uit 6 items waarvan de factorladingen varieerden tussen .27 en .59 en de betrouwbaarheidscoëfficiënt laag was ( $\alpha = .56$ ). Kenmerkend voor deze tweede factor waren dilemma's op meso- en microniveau niveau waarin het *doen* centraal staat. De impact van de keuzes in deze dilemma's is minder grootschalig dan strategische keuzes. Twee items hadden een hoge factorlading op beide factoren en werden op basis van de inhoud van de dilemmasituatie toegevoegd aan de tweede factor. Twee items werden verwijderd op basis van lage factorscores op beide factoren (< .208). Op basis van de hoog ladende items werd de eerste factor als *Strategische keuzes* en de tweede factor als *Operationele keuzes* geïnterpreteerd. De correlatie tussen de factoren *Strategische keuzes* en *Operationele keuzes* van de dilemmavragenlijst was matig ( $r = 0.48$ ).

Een voorbeeld van een item van *Strategische keuzes* is: *Er bestaan verschillende visies ten aanzien van de manier waarop diversiteit in een organisatie tot stand kan komen. Kunt u aangeven welke van de onderstaande visies het meest bij uw eigen opvattingen in de buurt komt?*

---

30 Er werd gekozen voor een oblique rotatie, omdat de inhoudelijke betekenis van dilemmasituaties het aannemelijk maakt dat de factoren samenhangen.

**A**

Diversiteit in de organisatie zal zich op een natuurlijke manier ontwikkelen. Veranderingen in de samenleving beïnvloeden op een gegeven moment ook onze organisatie: dus als we de natuur zijn beloop laten gaan is op een dag onze organisatie ook divers. Daar hoeven we niet bewust beleid voor te ontwikkelen.

**B**

Het is van belang dat we de natuur helpen en sturen. Deze sturing is nodig omdat dit soort veranderingen in personeelssamenstelling niet vanzelf gaan en onze organisatiecultuur te behoudend en gesloten is om diversiteit te ontwikkelen.

Een voorbeeld van een item van *Operationele keuzes* is: *Er is een interne vacature voor teamleider van een administratief team. Naar welke van de twee kandidaten gaat uw voorkeur uit?*

**A**

Kandidaat A werkt al jaren bij de dienst en heeft verschillende functies vervuld. De laatste 5 jaar is hij teamleider geweest op een ander kantoor in een andere regio. Hij kent de organisatie goed en heeft een uitgebreid netwerk.

**B**

Kandidaat B heeft jarenlange managementervaring buiten de organisatie. Hij heeft veel nieuwe ideeën en komt onafhankelijk over. In het selectiegesprek heeft hij de indruk achtergelaten dat hij een frisse wind zou kunnen laten waaien op het kantoor.

### *Descriptieve statistieken*

Op de dilemmasituaties reageerden de respondenten overwegend positief, zoals blijkt uit de gemiddelde scores en de standaarddeviatie (zie tabel 5.1). De gemiddelde dilemmascores lagen grotendeels boven het neutrale schaal midden (antwoordmogelijkheid 3). De standaarddeviaties waren voor de meeste dilemma's relatief groot, wat betekent dat de keuzes per dilemma behoorlijk verschillen tussen respondenten.

De gemiddelde scores op *Operationele keuzes* waren hoger in vergelijking met de gemiddelden op *Strategische keuzes*,  $M_{\text{strategisch}} = 3.51, T(1, 1564) = 145.65, p = .00; M_{\text{operationeel}} = 3.90, T(1, 1564) = 234.79, p = .00$ . Kennelijk waren de respondenten sterker geneigd veranderingsgerichte keuzes voor diversiteit te maken als de consequenties van de keuzes kleinschaliger waren en minder impact hadden op het functioneren van de organisatie.

**Tabel 5.1 Gemiddelde en standaarddeviatie per dilemma**

Omschrijving dilemma	M	SD
<b>Strategische keuzes</b>		
Matige beheersing taal nieuw Turks teamlid vraagt extra investering tijdens inwerken. Wel of niet de investering waard?	3.70	1.31
Gelijke kansen wel/niet argument voor diversiteit	3.88	1.16
Maatschappelijke verantwoordelijkheid wel/geen argument diversiteit	3.58	1.32
Wel/geen zakelijk belang van diversiteit voor organisatie	3.84	1.17
Eens/oneens met besluit MT organisatie dat diversiteit hoogste prioriteit krijgt	3.90	1.17
Wel/niet specificeren van streefcijfer per functieniveau	3.21	1.36
Organisatie wordt vanzelf meer divers versus diversiteit bevorderen vraagt om sturing	3.23	1.26
Wel/geen extra aandacht voor diversiteit in organisatie	3.40	1.24
<b>Operationele keuzes</b>		
Kiezen voor interne of externe kandidaat voor vacature teamleider	3.46	1.37
Wel/ niet vasthouden 'last in first out'-principe	3.56	1.53
Wel/niet gaan naar congres diversiteit	3.78	1.28
Wel/geen acceptatie andere omgangsvormen van nieuw lid van werkgroep	4.41	.74
Wel/niet de diversiteit in eigen team verdedigen tegenover collega-managers	3.98	1.05
Wel/niet ingrijpen als Bosnische collega in moedertaal telefoneert	4.19	.87



### *Groepsverschillen op basis van sekse en etniciteit*

Voor het toetsen van significante groepsverschillen op basis van sekse (man/vrouw) en etniciteit (Nederlandse/niet-Nederlandse etniciteit) op de dilemmavragenlijst, werd een multivariate analyse uitgevoerd met sekse en etniciteit als tussen-proefpersonen factoren en de twee dilemmafactoren *Strategische keuzes* en *Operationele keuzes* als criteriumvariabelen.

De multivariate toetsing resulteerde in een significant hoofdeffect van sekse op *Strategische keuzes*  $F(3, 1560) = 5.98, p < .01, \eta^2 = .011$ . Vrouwen scoorden hoger ( $M = 3.74, 95\%$  betrouwbaarheidsinterval tussen 3.62 en 3.87) dan mannen ( $M = 3.47, 95\%$  betrouwbaarheidsinterval tussen 3.41 en 3.52). Vrouwen scoorden gemiddeld hoger scoorden dan mannen op deze dilemmafactor. Voor sekse, etniciteit en sekse x etniciteit werd geen significant effect gevonden op *Operationele keuzes*  $F(3, 1560) = 1.77, p = .15, \eta^2 = .003$ .

### **Discussie**

Er is nog weinig onderzoek verricht waarin diversiteit in organisaties vanuit het gezichtspunt van individuele beslissers als sociaal dilemma benaderd wordt. De meeste studies naar diversiteit in organisaties richten zich op de positieve en negatieve effecten van diverse teams en het verbeteren van prestaties van diverse teams en organisaties (zie o.a. Cox, Lobel & Mcleod, 1991; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). De in deze studie gekozen insteek lijkt van toegevoegde waarde omdat diversiteitsmanagement doorgaans een cumulatie is van individuele keuzes door beslissers (zie Barry & Bateman, 1996). De diversiteit-dilemmavragenlijst doet daarbij een appèl op het afwegen van alternatieven én het maken van een keuze in concrete situaties. Dit in tegenstelling tot de attitudevragenlijst die gebruikt werd in hoofdstuk vier (De Meuse & Hostager, 2001), waarin naar meer algemene attitudes ten aanzien van diversiteit gevraagd wordt. In de dilemmavragenlijst worden respondenten in de rol van beslisser gestimuleerd om op een concrete manier over diversiteit na te denken en prioriteiten te bepalen, waardoor het lastiger wordt zich op sociaal wenselijke wijze te manifesteren dan misschien in de praktijk.

De empirische toetsing van de dilemmavragenlijst resulteerde in twee dilemmafactoren die verwijzen naar strategische keuzes en operationele keuzes in

dilemmasituaties ten aanzien van diversiteit. Qua kenmerken lijken de dilemma's een mengvorm te zijn van representativiteit en tijdelijkheid (zie Barry & Bateman, 1996). Dit betekent dat de keuzes vooral betrekking hebben op het afwegen van eigen versus groepsbelangen en korte versus lange termijn gevolgen van keuzes (zoals het wel of niet investeren in diversiteitsinitiatieven). *Strategische keuzes* betreffen keuzes aangaande het vormgeven van diversiteit in visie, beleid en strategie in een organisatie. Het abstractieniveau van deze keuzes is behoorlijk hoog en de keuzes lijken, vanwege het bestuurlijk-strategisch perspectief, specifiek geschikt voor medewerkers en managers functionerend op strategisch niveau in organisaties. De consequenties van de keuzes in de Strategische keuzes zijn grootschaliger, complexer en minder tastbaar dan de *Operationele keuzes*. Deze betreffen keuzes op operationeel niveau, die diversiteit meer tastbaar lijken te maken op de werkvloer.

De keuzemogelijkheden in de diversiteitsdilemma's betreffen een behoudende, reactieve keuze tegenover een veranderingsgerichte, proactieve keuze. Beide keuzes kunnen op een structurele en/of een psychologische manier ingebed worden in organisaties (zie Messick & Brewer, 1983; Schneider & Northcraft, 1999). De 'structurele aanpak' betreft doorgaans korte termijn doelstellingen die vertaald worden in beleidsmatige en procedurele interventies op macroniveau in organisaties. Zo wordt het streven naar meer diversiteit vertaald in bijvoorbeeld het hanteren van streefcijfers ten aanzien van minderheidsgroepen bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers of door het invoeren van anoniem solliciteren. Vooral organisaties die handelen vanuit een discriminatieperspectief op diversiteit in organisaties (zie hoofdstuk 1; Essed & De Graaf, 2002; Glastra, 2001) zullen geneigd zijn tot deze structurele aanpak. Het voordeel van deze structurele aanpak is de resultaatgerichtheid en de focus op feiten en cijfers, maar kent echter ook nadelen. Het risico is een fixatie op representatiegetallen en statistiek en de nadruk die wordt gelegd op minderheidsgroepen. Dit soort oplossingen gaat niet ver genoeg en lijkt het dilemma niet op te lossen, maar te versterken door de weerstand en stigmatisering die het vaak oproept. Met als gevolg dat medewerkers uit de dominante groep zich doorgaans bedreigd kunnen gaan voelen en weerstand gaan tonen (Van Putten, Glastra & Schneider, 2000). De structurele aanpak lijkt onvoldoende aandacht te hebben voor de attitudeomslag die bij organisatieverandering van belang is.

De 'psychologische aanpak' is meer diepgaand en gericht op verandering in individueel gedrag. Deze aanpak lijkt beter aan te sluiten bij de strategieën van het organisatieveranderingsperspectief die gericht zijn op inbedding van diversiteitsmanagement in de organisatiecultuur en leiderschap (zie hoofdstuk 1; Dass & Parker, 1999; Cornelius, e.a., 2000(a)(b)). Daarbij lijkt het noodzakelijk dat deze psychologische aanpak gefaciliteerd wordt door een werkklimaat dat eigenheid erkend en benut en zoveel mogelijk aansluit bij de kenmerken van een psychologisch klimaat voor verandering (zie hoofdstuk 3). Tevens sluit de focus op interventies die het individuele verandervermogen versterken aan bij deze psychologische aanpak (zie hoofdstuk 4).

Concluderend is het resultaat van deze studie een gedegen instrument voor het onderzoeken van het keuzes in diversiteitsdilemma's. Voor toekomstig onderzoek naar en met de dilemmavragenlijst zijn een aantal aandachtspunten en aanbevelingen van belang. In technische zin is de lage betrouwbaarheid van de factor *Operationele keuzes* een aandachtspunt. Dit vraagt om terughoudendheid in het interpreteren van deze factor. Toekomstig onderzoek zou zich moeten richten op de ontwikkeling en toetsing van extra *Operationele keuzes*. Tevens is de mate waarin de vragenlijst gevoelig is sociaal wenselijke antwoorden een aandachtspunt. Diversiteit is een onderwerp dat gevoelig lijkt voor sociaal wenselijkheid. Dat een ruime meerderheid veranderingsgezind kiest in operationele keuzes kan op een effect van sociaal wenselijkheid duiden. De gevonden spreiding in scores op de strategische dilemmafactor suggereren echter dat deze gevoeligheid in deze dilemma's geen belemmering is voor de betrouwbaarheid. Voor toekomstig onderzoek kan het zinnig zijn normgroepen te ontwikkelen, zodat scores op betekenisvolle wijze als hoog of laag kunnen worden aangemerkt. Tot slot lijkt het relevant de dilemmavragenlijst te relateren aan uitkomsten op organisatieniveau (zie Cox, 1993; CSES, 2003), zodat meer zicht wordt verkregen op de relatie tussen keuzes in dilemmasituaties en de impact van deze keuzes op organisatie-uitkomsten.

### *Praktische implicaties*

Het bevorderen van diversiteit vraagt om veranderingsgerichte keuzes in diversiteitsdilemma's. In dit proces kan de dilemmavragenlijst een diagnostische rol

vervullen door het geven van inzicht in het draagvlak voor diversiteitsmanagement in de organisatie en de veranderingsbereidheid van medewerkers en management. Zo geeft de hoogte en spreiding in keuzes op de verschillende dilemma's inzicht in de mate waarin de reacties op diversiteit uiteenlopen en dus hoe breed de marges zijn van het draagvlak voor diversiteitsmanagement in een organisatie. Op basis van dit inzicht in de behoudende en veranderingsgerichte krachten in de organisatie kunnen interventies gericht ingezet worden. Zo kan aan de 'change agents' uit de veranderingsgerichte groep een initiërende rol gegeven worden. Om betrokkenheid te creëren, lijkt het van belang aandacht te besteden aan bewustwording rondom de noodzaak en onomkeerbaarheid van diversiteit.

Daarnaast kan de hoogte van de scores een indicatie geven hoe uitgesproken individuen kiezen voor diversiteit. Zo bleek uit de bevindingen in deze studie dat vrouwen een lichte neiging hebben om meer veranderingsgerichte keuzes te maken ten aanzien van diversiteit dan mannen. De pro diversiteit keuzes bieden de meeste potentie voor de veranderingen die nodig zijn om diversiteit effectief te bevorderen en te managen (zie o.a. Cox, 2001; Kirton, 2003). Dat vrouwen meer veranderingsgericht zijn sluit aan bij eerder onderzoek waaruit blijkt dat vrouwen doorgaans meer belang hebben bij het veranderen van de status-quo dan mannen, vanwege de ongelijkheid in positie, beloning en ontwikkelmogelijkheden (zie ook Kossek & Zonia, 1993; Mor Barak, Cherin, & Berkman 1998; Stockdale & Crosby, 2004). Mogelijk bevinden zich onder de vrouwelijke medewerkers meer potentiële 'change agents' die kunnen helpen om het proces van transformatie te initiëren en ondersteunen. Voor organisaties kan dit een reden zijn om vrouwen actiever te betrekken in het veranderingsproces.

## Studie 2

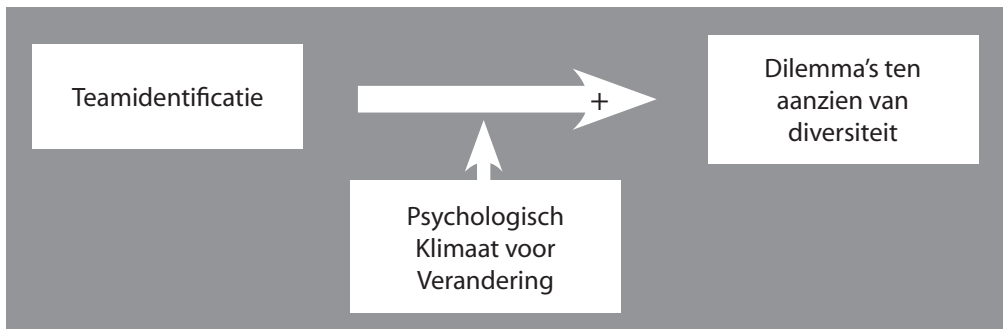
### Toetsing van het theoretische model voor keuzes in dilemma's rond diversiteit

---

#### Inleiding

De eerste studie van dit hoofdstuk illustreerde het belang van diversiteitsbevorderende keuzes bij het bevorderen van diversiteit in organisaties. Daarbij werden keuzes ten aanzien van het bevorderen van diversiteit benaderd vanuit een sociaal dilemmaperspectief (zie studie 1 van dit hoofdstuk). In de tweede studie staat de toetsing van het theoretische model van deze dissertatie centraal. Het doel van de huidige studie is het vaststellen van empirische ondersteuning onder welke condities teamidentificatie bijdraagt aan positieve keuzes in diversiteitsdilemma's. Daarbij is de verwachting dat deze positieve relatie *alleen* wordt gevonden wanneer sprake is van een gunstig psychologisch klimaat voor verandering (zie figuur 5.1).

**Figuur 5.1 Het theoretische model**



#### *Teamidentificatie en keuzes ten aanzien van diversiteit*

Het uitgangspunt in deze dissertatie is dat diversiteitsmanagement een proces van organisatieverandering betekent, wat in de dagelijkse praktijk betekent dat veranderingsgerichte keuzes ten aanzien van diversiteit gewenst zijn. In hoofdstuk vier

werd reeds geschetst dat de dominante groep in organisaties doorgaans minder positief reageert op het bevorderen van diversiteit dan minderheden. De meerderheidsgroep bekleedt doorgaans de meeste invloedrijke posities in organisaties en hecht doorgaans aan het handhaven van de status quo. Door veranderingen in de bestaande machtsstructuur en verdeling van middelen in de organisatie, kan de dominante groep zichzelf als de verliezende partij van diversiteitsbeleid zien (Bell, Harrison, & McLaughlin, 2000; Kossek & Zonia, 1993; Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998). Het bevorderen van diversiteit kan vooral door deze groep ervaren worden als een realistische bedreiging voor de eigen status en invloed (Gilbert & Ivancevich, 2001; Stephan & Stephan, 2000). Gevoelens van bedreiging, onzekerheid en angst kunnen leiden tot vooroordelen (Stephan & Stephan, 2000) en rigiditeit in denken en doen, reacties die bekend staan als threat-rigidity effecten (zie hoofdstuk 3, studie 1; Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Het gevolg is dan dat individuen minder openstaan voor veranderingen in hun omgeving (Austin, 1997), zoals het bevorderen van diversiteit.

In deze dissertatie wordt verondersteld dat een sterke teamidentiteit vaak van toegevoegde waarde is voor organisaties, omdat deze teamidentiteit kan voorzien in de behoefte 'erbij te horen' (Baumeister & Leary, 1995). Tijdens veranderingsprocessen kan een sterke teamidentiteit een onzekerheidsreducerend effect (Hogg & Terry, 2000, 2001) hebben op individueel niveau en bijdragen aan openheid ten aanzien van het bevorderen van diversiteit c.q. het initiëren van een organisatieveranderingsproces. Het lijkt echter niet vanzelfsprekend dat een sterke teamidentiteit zondermeer bijdraagt aan het initiëren van dit veranderingsproces. Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk vier kan het bevorderen van diversiteit een fundamenteel veranderingsproces betekenen waarin doorgaans de gezamenlijke identiteit ter discussie wordt gesteld. Dit kan een bedreiging vormen voor individuele gevoelens van veiligheid, voorspelbaarheid en bevestiging (Brown & Starkey, 2000; Dirks e.a., 1996; Huy, 1999). Individuen beschermen zichzelf tegen dit soort ingrijpende veranderingen door zich te focussen op leerervaringen die de bestaande gezamenlijke identiteit bevestigen (Brown & Starkey, 2000). Dit 'terugvallen' op een sterke teamidentiteit staat haaks op de 'respons van verandering' (Cox, 2001, p.23) die nodig is voor het veranderingsproces. Deze respons betekent juist dat bestaande en zelden bevraagde assumpties, gewoonten en gedragingen ter discussie moeten worden gesteld.

## *De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering*

Resumerend heeft een sterke teamidentiteit enerzijds voordelen voor organisaties en lijkt het onzekerheidsreducerende effect bij uitstek van belang tijdens veranderingsprocessen. Anderzijds kan een sterke teamidentiteit een belemmerende factor zijn voor het initiëren van verandering. Het uitgangspunt in deze studie is dat een sterke teamidentiteit alleen keuzes voor diversiteit bevordert wanneer er sprake is van een psychologisch klimaat voor verandering.

Het psychologische klimaat voor verandering bestaat uit drie specifieke kenmerken, waarvan verwacht wordt dat deze niet alleen bijdragen aan het managen maar ook aan het bevorderen van diversiteit. Deze zijn *Mogelijkheid tot Groei*, *Creëren van Draagvlak* en *Ruimte voor Authenticiteit*<sup>31</sup> en vormen in totaal het psychologische klimaat voor verandering (zie hoofdstuk 3). Specifiek voor deze klimaatkenmerken is de nadruk op ontwikkeling, het creëren van betrokkenheid bij veranderingen en eigenheid. In een dergelijk werkklimaat mogen bestaande normen ter discussie worden gesteld, wordt er minder druk uitgeoefend op medewerkers om zich te conformeren en is meer acceptatie en erkenning van unieke kenmerken. Deze drie klimaatfactoren lijken overeen te komen met specifieke condities waaronder volgens Dirks, Cummings en Pierce (1996) sterke identificatie met het werk kan bijdragen aan een positieve reactie op veranderingen. Zij stellen dat alleen als de condities, waaronder verandering plaatsvindt, tegemoet komen aan de individuele behoeften aan zelfcontinuïteit, zelfwaardering en gevoel van controle, identificatie positief bijdraagt aan openheid ten aanzien van verandering. Het lijkt aannemelijk dat een werkklimaat dat gericht is op ontwikkeling van medewerkers (*Groei*) en waarin medewerkers erkend worden om wie ze zijn (*Authenticiteit*) tegemoet komt aan de behoefte aan zelfcontinuïteit en zelfwaardering. Het betrekken van medewerkers bij veranderingen (*Draagvlak*) lijkt tegemoet te komen aan de behoefte aan controle. Condities die tegemoetkomen aan deze drie behoeften geven individuen het gevoel dat "*they own a piece of the rock*" (Dirks e.a., 1996: p. 11) en stimuleert individuen tot het leveren van een actieve bijdrage aan het veranderingsproces. Dirks e.a. (1996) koppelen de condities die tegemoet komen aan de drie behoeften aan geleidelijke veranderingen. Ook voor minder geleidelijke veranderingen, zoals het bevorderen van diversiteit, lijkt

---

31 In de rest van de tekst zal naar de drie klimaatfactoren respectievelijk verwezen worden als *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit*.

het plausibel dat condities die medewerkers stimuleren om te experimenteren, hen een gevoel van betrokkenheid en controle geven en hen bevestigen bijdragen aan een bereidheid tot veranderen. In een dergelijk werkklimaat nemen de dreiging en angst die voortkomt uit onzekerheid en controleverlies en de kans op threat-rigidity effecten waarschijnlijk af (Friedman & Lipshitz, 1992; Schein, 1969).

Kortom, de verwachting is dat teamidentificatie alleen in samenhang met het psychologische klimaat voor verandering beide bijdragen aan positieve keuzes in diversiteitsdilemma's. Meer specifiek wordt verwacht dat alleen in een psychologisch werkklimaat dat gekenmerkt wordt door de drie klimaatfactoren (*Mogelijkheid tot Groei, Creëren van Draagvlak en Ruimte voor Authenticiteit*), teamidentificatie positief bijdraagt aan keuzes in diversiteitsdilemma's (*hypothese 1*).

## **Methode**

Voor het toetsen van het studiemodel en de bijbehorende hypothesen werd gebruik gemaakt van dezelfde steekproef en digitale vragenlijst als in de eerste studie van dit hoofdstuk. Na de toelichting op de verschillende schalen van de vragenlijst geeft Tabel 5.1 een overzicht van de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijst, het aantal items en een voorbeelditem.

*Diversiteit-dilemmavragenlijst.* Zie voor een beschrijving van beide dilemmafactoren, de betrouwbaarheid, het aantal items en voorbeelditems de methodeparagraaf van studie 1 van dit hoofdstuk.

*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 (5). Tabel 5.1 geeft de betrouwbaarheidscoëfficiënt, het aantal items en een voorbeelditem weer.

*Psychologisch Klimaat voor Verandering.* Het psychologische klimaat voor verandering bestond uit de drie klimaatfactoren *Mogelijkheid tot Groei, Creëren van Draagvlak en Ruimte voor Authenticiteit* (zie ook hoofdstuk 3). De klimaatfactor *Groei* vraagt naar de ervaren mogelijkheid voor medewerkers om te leren en zich te ontwikkelen binnen hun werkomgeving. Typerend voor *Groei* is dat medewerkers zich vrij voelen



initiatief te nemen, dat het geoorloofd is om fouten te maken en om te experimenteren. De klimaatfactor *Draagvlak* meet het ervaren vermogen van medewerkers effectief om te gaan met de emoties die gerelateerd zijn aan veranderingen. Centraal staat mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij veranderingen en de mate waarin naar medewerkers geluisterd wordt. De klimaatfactor *Authenticiteit* betreft de ruimte die medewerkers ervaren hun emoties te uiten en te worden geaccepteerd zoals ze zijn. Alle items hebben als stam 'In mijn directe werkomgeving geldt dat...' en een antwoordschaal variërend van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5), verwijzend naar de mate waarin een item van toepassing is op de werkomgeving.

**Tabel 5.1 De betrouwbaarheid, het aantal items en een voorbeelditem voor alle studiev variabelen**

<b>Variabelen</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Aantal items</b>	<b>Voorbeelditem</b>
Teamidentificatie	.85	4	Ik identificeer me met de andere leden van mijn team
Groei	.94	13	Medewerkers worden gestimuleerd om initiatief te nemen
Draagvlak	.91	9	Medewerkers worden goed op de hoogte gehouden van veranderingen
Authenticiteit	.88	15	Medewerkers worden geaccepteerd zoals ze zijn

## **Resultaten**

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

### *Teamidentificatie en keuzes in diversiteitsdilemma's*

De verwachting was dat er geen relatie gevonden zou worden tussen teamidentificatie en keuzes ten aanzien van diversiteit. Er werd echter onverwacht een zwakke samenhang gevonden tussen teamidentificatie en keuzes in diversiteitsdilemma's.

**Tabel 5.2 Correlaties tussen de variabelen**

	1	2	3	4	5
1 Groei					
2 Draagvlak	.83				
3 Authenticiteit	.73	.66			
4 Teamidentificatie	.43	.38	.38		
5 Strategische keuzes	.20	.21	.12	.11	
6 Operationele keuzes	.19	.20	.13	.13	.48

N.B. alle correlaties zijn significant met  $p < 0.01$

### *De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering*

De tweede verwachting was dat het psychologische klimaat voor verandering een modererend effect heeft op de relatie tussen teamidentificatie en keuzes in diversiteitsdilemma's (*hypothese 2*). Deze verwachting werd getoetst door middel van een regressieanalyse, met teamidentificatie en het psychologische klimaat voor verandering als predictor en achtereenvolgens de twee dilemmafactoren als criterium. Om multicollineariteit te voorkomen werden de predictoren teamidentificatie en psychologische klimaat voor verandering en de drie moderatorproducten gestandaardiseerd (Aiken & West, 1991). In de eerste stap van de regressie werden de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit* apart in de regressie ingebracht; in de tweede stap eveneens apart de producttermen teamidentificatie x *Groei*, teamidentificatie x *Draagvlak* en teamidentificatie x *Authenticiteit*. De producttermen werden berekend door de (gestandaardiseerde scores voor) teamidentificatie en de klimaatfactoren te vermenigvuldigen (Baron & Kenny, 1986). De gemeenschappelijke analyse met drie interactieproducten leverde geen significante resultaten op. De aparte analyse leverde echter wel een interessant resultaat op dat overeen komt met de resultaten in hoofdstuk vier.

Voor strategische keuzes leidde het toevoegen van de productterm in de tweede stap tot een significante verhoging van de verklaarde variantie,  $\Delta R^2 = .002, F_{\text{change}}(1, 1560) = 3.84, p < .05$ . Om de betekenis van het interactie-effect te illustreren werden simple slope analyses uitgevoerd. In deze analyse werden de effecten onderzocht van teamidentificatie op strategische keuzes voor hoge en lage niveaus van Authenticiteit.

Voor het interactie-effect van *Authenticiteit* op de relatie tussen teamidentificatie en strategische keuzes liet de simple slope analyse zien dat het effect van teamidentificatie significant was bij hoge scores op *Authenticiteit* ( $b = .12, p < .01$ ). Het effect was niet significant bij lage scores op *Authenticiteit* ( $b = .04, n.s.$ ). Deze resultaten laten zien dat alleen voor medewerkers die binnen de directe werkomgeving veel ruimte ervaren voor authenticiteit, er een significant positieve relatie bestaat tussen teamidentificatie en strategische keuzes.

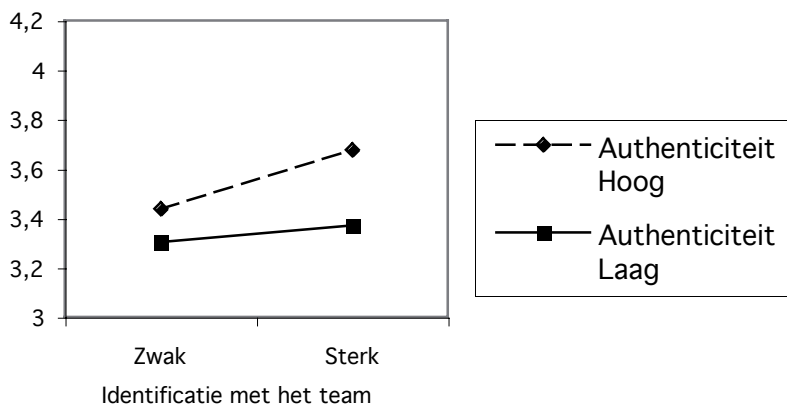
Net als in hoofdstuk vier geeft de omvang van de steekproef de mogelijkheid het theoretische model exploratief voor specifieke subgroepen te toetsen. Hiertoe werd de huidige steekproef allereerst opgedeeld in vier substeekproeven op basis van etniciteit (Nederlandse/niet-Nederlandse etniciteit) en sekse. Net als in de voorgaande analyses, werden voor de vier substeekproeven in de eerste stap van de regressie de (gestandaardiseerde) hoofdeffecten van teamidentificatie en *Groei, Draagvlak* en *Authenticiteit* ingebracht; in de tweede stap de producttermen teamidentificatie x *Groei*, teamidentificatie x *Draagvlak* en teamidentificatie x *Authenticiteit*.

Interessant genoeg bleek dat alleen voor de subgroep Nederlandse mannen een significant interactie-effect werd gevonden van *Authenticiteit* op de relatie tussen teamidentificatie en strategische keuzes. Het toevoegen van de productterm in de tweede stap leidde voor strategische keuzes ( $\Delta R^2 = .003, F_{\text{change}}(1, 1330) = 3.80, p < .05$ ) tot een significante verhoging in de verklaarde variantie.

De simple slope analyse liet zien dat voor Nederlandse mannen de positieve relatie tussen teamidentificatie en strategische keuzes alleen wordt gevonden bij hoge niveaus van *Authenticiteit* en niet bij lage niveaus van *Authenticiteit*, ( $b_{\text{Hoog}} = .12, p < .01$  en  $b_{\text{Laag}} = .03, n.s.$ ).

Met andere woorden, de positieve relatie tussen teamidentiteit en strategische keuzes ten aanzien van diversiteit werd alleen gevonden voor de meerderheidsgroep die binnen de werkcontext ruimte ervaren om zichzelf te zijn.

**Figuur 5.2 De modererende rol van *Authenticiteit* op de relatie tussen teamidentificatie en strategische keuzes voor mannen met een Nederlandse etniciteit.**



### ***Discussie***

Het doel van de huidige studie was om het theoretische model dat centraal staat in deze dissertatie te toetsen voor keuzes ten aanzien van diversiteit. Het uitgangspunt van deze studie was dat een sterke teamidentiteit tijdens veranderingsprocessen enerzijds voordelen voor organisaties heeft, omdat het kan voorzien in de behoeften aan bevestiging en verwantschap (Baumeister & Leary, 1995) en een onzekerheidsreducerend effect kan hebben op individueel niveau (Hogg & Terry, 2000, 2001). Anderzijds kan een sterke teamidentiteit een belemmerende factor zijn voor het initiëren van verandering. De verwachting was dat een positieve relatie tussen teamidentificatie en attitudes ten aanzien van diversiteit *alleen* wordt gevonden als er sprake is van een psychologisch klimaat voor verandering.

Net als in hoofdstuk vier werd deze verwachting ondersteund voor de klimaatfactor *Ruimte voor Authenticiteit* die een modererende invloed had op de relatie tussen teamidentificatie en strategische keuzes. Interessant genoeg werd deze verwachting alleen ondersteund voor de meerderheidsgroep. Kennelijk geldt juist voor hen dat vooral ruimte en aandacht voor authentieke emoties maakt dat teamidentificatie samengaat met veranderingsgerichte keuzes in strategische diversiteitsdilemma's. De

bevindingen in deze studie komen sterk overeen met de bevindingen in hoofdstuk vier en ook in dit hoofdstuk worden de uitkomsten relevant geacht voor het bevorderen van diversiteit. De discussie van de resultaten sluit dan ook nauw aan bij de suggesties uit hoofdstuk vier.

De positieve uitkomsten van een sterke teamidentiteit met ruimte voor authenticiteit lijkt in overeenstemming met het eerder in de literatuur genoemde belang van aandacht voor een gezamenlijke groepsidentiteit en voor persoonlijke identiteit of individualiteit binnen groepen (Brewer, 1991; Otten, 2004; Postmes e.a., 2005). Meer specifiek suggereren de huidige bevindingen dat vooral ruimte voor authentieke emoties, als aspect van individualiteit, de relatie tussen teamidentificatie en bereidheid tot positieve keuzes ten aanzien van diversiteit versterkt. *Ruimte voor Authenticiteit* lijkt dus een specifieke conditie lijkt waaronder een sterke identificatie met het werk kan bijdragen aan een positieve reactie op veranderingen (Dirks e.a., 1996).

Tevens is een interessant resultaat dat het vooral voor mannen met een Nederlandse etniciteit van belang is dat voor positieve keuzes ten aanzien van diversiteit een gezamenlijke identiteit samengaat met ruimte en aandacht voor authentieke emoties. De gedachtegang in deze studie was dat de meerderheidsgroep meer diversiteit als een realistische bedreiging van de eigen invloedrijke positie en bijbehorende status kan ervaren hetgeen positieve attitudes ten aanzien van diversiteit in de weg staat. Zoals eerder besproken voor attitudes ten aanzien van diversiteit, kunnen positieve keuzes ten aanzien van diversiteit bevorderd worden door te werken aan een combinatie van een sterke teamidentiteit met een werkklimaat waar eigenheid wordt erkend. In hoofdstuk vier werd reeds verwezen naar 'een blanke mannen norm' (zie Spelman, 1993), die doorgaans gekenmerkt wordt door een sterke taak- en doelgerichtheid waarbij formele positie en autoriteit richtinggevend zijn (Rosener, 1990). Aansluitend bij de redenering in hoofdstuk vier is het misschien begrijpelijk dat het juist voor de meerderheidsgroep, die sterk hecht aan het bevestigen van en conformeren aan de bestaande groepsnormen, het van belang lijkt dat de bestaande norm 'jezelf zijn' erkent. In een werkklimaat dat individuen de ruimte geeft zichzelf te zijn, lijkt het minder risicovol te zijn de uniciteit van een ander te erkennen en minder belang te hechten aan het conformeren aan bestaande normen. Kennelijk bevordert dit het kiezen voor diversiteit.

Met deze resultaten gaan de studies in hoofdstuk vier en vijf een stap verder dan de bestaande diversiteitsliteratuur waarin doorgaans alleen geconstateerd wordt dat de dominante groep terughoudend staat ten opzichte van diversiteit (zie o.a. Kossek & Zonia, 1993; Mor Barak e.a., 1998). Beide studies geven inzicht in de condities waaronder deze meerderheidsgroep bereid is bij te dragen aan de verandering.

De toegevoegde waarde van de huidige studie ten opzichte van hoofdstuk vier is dat het in dit hoofdstuk ging om het maken van concrete en expliciete keuzes in plaats van attitudes. Het gedrag van individuen is meer zichtbaar en meetbaar voor collega's of superieuren en men kan makkelijker aangesproken worden op keuzes dan op attitudes. Een mogelijk kritiekpunt op de huidige studie is dat verondersteld wordt dat individuele keuzes in hypothetische diversiteitsdilemma's representatief zijn voor feitelijke keuzes in organisaties. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of de intenties zoals gemeten met de dilemmavragenlijst daadwerkelijk samenhangen met gedrag. Dit kan bijvoorbeeld door in longitudinaal onderzoek onder een groep managers in de betrokken organisatie de keuzes en beslissingen die zij nemen ten aanzien van het bevorderen van diversiteit in kaart te brengen en deze te koppelen aan scores op de dilemmavragenlijst.

### *Praktische implicaties*

Steeds meer organisaties hebben diversiteit hoog op de agenda staan. Zo blijkt uit onderzoek van de Europese Commissie (2005) dat 83% van bedrijven in Europa overtuigd is dat het bevorderen van diversiteit op de werkvloer een positieve bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen. Tegelijkertijd heeft 50% van diezelfde bedrijven geen diversiteitsbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd. Ook uit recent onderzoek blijkt dat de bewustwording over de noodzaak van diversiteit toeneemt in Nederlandse organisaties, maar dat daar nog weinig consequenties aan verbonden worden (GITP, 2007). Van woorden naar daden lijkt makkelijker gezegd dan gedaan. Vanuit het dilemmaperspectief valt dit verschil tussen intenties en acties mogelijk te begrijpen en te verklaren. Het dilemmaperspectief benadrukt dat het bevorderen en managen van diversiteit vooral betekent bewegen in een complex spanningsveld met vaak tegengestelde belangen tussen lange termijn en korte termijn doelstellingen en het eigen belang en het team- of organisatiebelang. Voor het betekenisvol en daadwerkelijk implementeren van

diversiteitsbeleid zijn middelen en investeringen noodzakelijk, terwijl de opbrengsten van diversiteit zich doorgaans geleidelijk ontwikkelen (zie Barry & Bateman, 1996; Skinner, 1999). Oplossingen vragen tijd, gezien de complexe sociologische en psychologische aspecten van succesvol diversiteitsmanagement (Gottfredson, 1992). Cox (2001) refereert aan de vlakke leercurve van diversiteitsmanagement, die inhoudt dat het jaren van inspanning vraagt om de opbrengsten van diversiteit te kunnen oogsten. Dit terwijl de verwachting vaak is dat deze leercurve steil en opgaand is, met het gevolg dat management en medewerkers ongeduldig worden, de aandacht richten op andere zaken en minder gefocust zijn op het veranderingsproces. Uiteindelijk kan dit de doelstellingen van diversiteit ondermijnen. Meer divers willen worden als organisatie betekend dus een 'lange adem,' geduld en doorzettingsvermogen op verschillende niveaus in de organisatie.

Daarnaast vraagt het bevorderen en managen van diversiteit dat managers en medewerkers intenties vertalen in daden en dus keuzes maken die bevorderend zijn voor diversiteit. Diversiteitsmanagement is doorgaans een cumulatie van individuele keuzes door beslissers (zie Barry & Bateman, 1996). De impact van deze individuele keuzes is groot, omdat individuen in organisaties vaak relatief autonoom zijn in het maken van keuzes, ongeacht organisatiebeleid (zie ook Collinson, Knights, & Collinson, 1990). Zo blijkt uit onderzoek naar discriminatie tijdens werving en selectie van nieuw personeel dat individuele acties van managers in sterke mate bijdragen tot ongelijkheid dan beleid of procedures (Hoque & Noon, 1999). De dilemmaliteratuur geeft aan dat er twee factoren cruciaal zijn in het initiëren van een coöperatieve keuze in een sociaal dilemma (Dawes, 1980): (1) mensen moeten de aard van het dilemma begrijpen (beslissers), zodat morele, normatieve en altruïstische zorgen/overwegingen gedrag kunnen beïnvloeden en (2) mensen moeten geloven dat anderen ook mee zullen werken. Vertaald naar veranderingsgerichte keuzes in diversiteitsdilemma's betekent dat ten eerste dat managers inzicht nodig hebben in de aard van het dilemma van diversiteitsmanagement, zodat het spanningsveld waarin men functioneert begrepen wordt. Zo legt de organisatie in deze studie recentelijk de nadruk op het professionaliseren van management en diversiteitsspecialisten vanuit het dilemmaperspectief. De focus ligt daarbij op het spanningsveld tussen de strategische organisatiedoelstelling gericht op meer diversiteit

en de korte termijn nadelen die meer diversiteit doorgaans ook betekenen<sup>32</sup> (Raaijmakers, 2008). Bewustwording en inzicht in dit spanningsveld is een eerste stap in het erkennen van de complexiteit van diversiteitsmanagement en vergroot de kans op effectieve strategieën en interventies.

Ten tweede is het voor veranderingsgerichte keuzes van belang dat managers erop vertrouwen dat er geen problemen of sancties voortvloeien uit veranderingsgerichte keuzes. Aangezien de nadelen van diversiteit zich doorgaans eerder in de tijd voordoen dan de voordelen (zie studie 1 van dit hoofdstuk), betekent kiezen voor diversiteit het nemen van risico's. De huidige studie suggereert dat sterke identificatie in combinatie met de beleving dat de directe werkcontext authenticiteit aanmoedigt managers voldoende steunt om deze risico's te nemen en voor verandering te kiezen.

---

32 Specifiek gaat het hier om kennis en inzicht in (a) de definitie van diversiteit (wat verstaat de organisatie eronder); (b) het strategische belang van diversiteit voor de organisatie (de zogenaamde *business-case* voor diversiteit); (c) de kansen en risico's van diversiteit voor organisaties en (d) organisatieveranderingsperspectief op diversiteit in organisaties.





## HOOFDSTUK 6

### SAMENVATTING EN DISCUSSIE

---

#### ***Samenvatting van de bevindingen***

Het bevorderen en managen van diversiteit in organisaties is een complex en spannend vraagstuk. Diversiteit verwijst naar de dynamiek tussen individuen en groepen op basis van verschillen en overeenkomsten in sociaal-culturele kenmerken (zie Cox, 1993). Het gaat om een complexe dynamiek die verschillende, soms tegenstrijdige vragen oproept in organisaties, waarvoor de wetenschap en de organisatiepraktijk geen pasklare oplossingen en antwoorden hebben. Het belangrijkste doel van deze dissertatie is bij te dragen aan het vinden van strategieën en interventies voor effectief diversiteitsmanagement door het onderzoeken van specifieke psychologische factoren en processen die gerelateerd zijn aan het bevorderen en managen van diversiteit. Vanuit een organisatieveranderingsperspectief op diversiteit in organisaties (zie hoofdstuk 1) werd in vijf cross-sectionele empirische studies hetzelfde theoretische model getoetst voor twee type uitkomsten: voor werktevredenheid en mate van conflict en voor attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit.

In de hoofdstukken twee en drie werd het centrale theoretische model van deze dissertatie getoetst voor werktevredenheid en taakgerelateerde en interpersoonlijke conflicten: uitkomsten die geacht worden implicaties te hebben voor het effectief omgaan met diversiteit ofwel het *managen* van diversiteit. Aangezien in veel Nederlandse organisaties het veranderingsproces naar meer diversiteit nog op gang moet komen, werd de aandacht van het managen van diversiteit verschoven naar het initiëren van het organisatieveranderingsproces. Dit hield in dat het theoretische model in de hoofdstukken vier en vijf werd getoetst voor attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit, waarvan verwacht werd dat ze implicaties hebben voor het *bevorderen* van diversiteit ofwel het initiëren van een veranderingsproces.

Na een samenvatting van de meest opvallende bevindingen van de studies, worden de belangrijkste thema's voortkomend uit deze dissertatie besproken. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met een aantal concluderende opmerkingen.

## *Het managen van diversiteit*

Op basis van de Sociale Identiteits Theorie (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979) en de Zelf-Categorisatie Theorie (Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) werd in de eerste hoofdstukken de verwachting getoetst dat teamidentificatie een bindende factor kan zijn in een diverse werkcontext en van belang is voor het managen van diversiteit.

De resultaten van de drie cross-sectionele empirische studies in verschillende rijksoverheidsorganisaties uit hoofdstuk twee en drie laten consistent zien dat teamidentificatie samengaat met een hogere werktevredenheid en met minder taakgerelateerde en interpersoonlijke conflicten. Deze bevindingen komen overeen met resultaten uit eerder experimenteel en toegepast onderzoek (zie o.a. Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). De onderzoeksresultaten uit hoofdstuk twee en drie ondersteunen daarmee dat een gezamenlijke identiteit kan bijdragen aan werkuitkomsten en werkprocessen in een diverse werkcontext.

Vervolgens werd beredeneerd dat de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit niet vanzelfsprekend lijkt te zijn door de potentiële risico's. Op basis van Brewer (1991) was de redenering dat een sterke teamidentiteit de ruimte om uniek te zijn kan beperken en groepsleden zich daardoor onvoldoende erkend voelen. Deze beperking versterkt doorgaans de individuele behoefte zich te onderscheiden, waardoor subgroepidentiteiten saillant worden. Dit vergroot het risico dat juist de verschillen tussen teamleden in de communicatie en samenwerking worden benadrukt. In deze dissertatie werd verondersteld dat de positieve bijdrage van teamidentificatie vooral optreedt in een werkklimaat dat de eigenheid van het individu erkent.

Uitgaande van de voorgaande redenering werd in hoofdstuk twee op basis van onderzoek van Harquail & Cox (1993) het werkklimaat geoperationaliseerd als de mate waarin etnische verschillen worden gewaardeerd. De verwachting dat hoge niveaus van waardering voor etnische diversiteit de relatie tussen teamidentificatie en werktevredenheid zouden versterken werd in deze eerste studie niet ondersteund. Reflecterend op de beperkingen van deze studie werd geconcludeerd dat de operationalisatie van het klimaat in dit hoofdstuk erg abstract is en inhoudelijk te weinig ingaat op dieperliggende emoties die opgeroepen lijken te worden in een diverse werkcontext.

In hoofdstuk drie werd daarom verdieping nagestreefd door het werkklimaat te operationaliseren in termen van psychologische processen die de erkenning en acceptatie van diversiteit bepalen. Op basis van Huy's benadering (1999) werd een nieuw instrument ontwikkeld, de PKV. De psychometrische toetsing van de PKV resulteerde in drie betrouwbare klimaatfactoren, namelijk: (1) *Mogelijkheid tot Groei*, (2) *Creëren van Draagvlak* en (3) *Ruimte voor Authenticiteit*<sup>33</sup>. *Mogelijkheid tot Groei* is het ervaren van vertrouwen, aanmoediging en stimulans vanuit de organisatie. *Creëren van Draagvlak* betekent het betrekken van medewerkers bij veranderingsprocessen en het communiceren over de veranderingen. *Ruimte voor Authenticiteit* verwijst naar de ruimte voor eigenheid van medewerkers en zich geaccepteerd te voelen (zie hoofdstuk 3, studie 1). Naar deze drie klimaatfactoren wordt verwezen als *het psychologisch klimaat voor verandering*.

Vervolgens werd in hoofdstuk drie opnieuw het theoretische model getoetst met het psychologische klimaat voor verandering als modererende variabele. Dit resulteerde in ondersteuning van het theoretische model (hoofdstuk 3, studie 3). Gevonden werd dat een hoog niveau op de klimaatfactor *Authenticiteit*, de samenhang tussen teamidentificatie en werktevredenheid versterkt. Interessant genoeg bleek dat deze modererende rol van *Authenticiteit* saillantier was voor medewerkers met een niet-Nederlandse etniciteit. Juist voor deze groep lijkt het van belang dat een binding met het team samengaat met ruimte voor expressie en erkenning van eigenheid.

Naast de bovengenoemde rol van het psychologische werkklimaat werd tevens verwacht dat vijf specifieke persoonlijkheidseigenschappen de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit versterken. Dit zijn Culturele Empathie, Open-mindedness, Flexibiliteit, Emotionele Stabiliteit en Sociaal Initiatief (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). De redenering was dat hoogscoorders op de bovengenoemde eigenschappen minder belemmeringen ervaren om zich te identificeren met teamleden die anderszijn, omdat zij een ruimere definitie hanteren van gezamenlijkheid. Deze verwachting werd in twee studies getoetst (hoofdstuk 2; hoofdstuk 3, studie 2).

Deze toetsing resulteerde in beide studies tot bevindingen die tegenovergesteld waren aan de verwachting. Alleen bij lage niveaus van de persoonlijkheidseigenschappen Emotionele Stabiliteit en Open-mindedness bleek teamidentificatie samen te gaan met meer werktevredenheid en minder interpersoonlijke conflicten.

---

33 Naar deze drie klimaatfactoren wordt ook wel verwezen als *Groei*, *Draagvlak* en *Authenticiteit*.

Deze onverwachte resultaten werden verklaard aan de hand van de Conservation of Resources Theorie (Höbfol, 1989, 1998). In deze theorie wordt verondersteld dat individuen voortdurend gericht zijn op het beschermen en opbouwen van bronnen (resources) om effectief om te kunnen gaan met uitdagingen en stress. De dreiging óf het daadwerkelijke verlies van deze bronnen, waaronder persoonlijkheidseigenschappen, maakt individuen kwetsbaar en veroorzaakt stress (Höbfol, 1989). Op basis van Höbfol's theorie werd beredeneerd dat laagscorders op de persoonlijkheidseigenschappen kwetsbaarder zijn en meer stress ervaren dan hoogscorders in een diverse werkcontext, omdat zij een belangrijke copingbron missen om om te kunnen gaan met de onzekerheid en stress rond diversiteit. De bevindingen suggereren dat deze laagscorende, meer kwetsbare groep een sterke teamidentiteit nodig lijkt te hebben in het omgaan met een diverse werkcontext, als alternatieve bron om onzekerheid en stress te verminderen. Hoogscorders kunnen direct terugvallen op hun persoonlijkheid om zich bevestigd en verwant te voelen in een divers team, hetgeen bijdraagt aan meer werktevredenheid en minder kans op conflicten.

### ***Het bevorderen van diversiteit***

Een belangrijk vertrekpunt van deze dissertatie is dat het bevorderen van diversiteit een appèl doet op organisaties om te veranderen. De veronderstelling in hoofdstuk vier en vijf was dat het initiëren van het veranderingsproces vraagt om attitudes en keuzes die dit proces bevorderen en ondersteunen. In deze twee hoofdstukken werd beschreven dat de dominante groep in organisaties het bevorderen van diversiteit als een bedreiging kan ervaren. Vervolgens werd beredeneerd dat een sterke teamidentiteit enerzijds voordelen kan hebben voor de organisatie, omdat het organisatieleden verwantschap en bevestiging verschaft, waardoor zij minder angstig staan ten opzichte van verandering. Tijdens veranderingsprocessen kan een sterke teamidentiteit namelijk een onzekerheidsreducerend effect (Hogg & Terry, 2000, 2001). Anderzijds kan een sterke teamidentiteit juist een belemmerende factor zijn voor het initiëren van verandering, doordat zij de binding met de status-quo versterkt. Voor de kans van slagen van het veranderingsproces, lijkt het wenselijk dat er naast een sterke teamidentiteit sprake is van een klimaat dat gericht is op verandering en medewerkers stimuleert tot en ondersteunt

in dit proces. In beide hoofdstukken werd daarom verwacht dat een positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit op attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit *alleen* zou worden gevonden als het werkklimaat gekenmerkt wordt door de klimaatfactoren van het psychologische klimaat voor verandering.

In hoofdstuk vier en vijf werd het theoretische model getoetst voor attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit. Keuzes ten aanzien van diversiteit werden daarbij, op basis van de literatuur (Barry & Bateman, 1996; Schneider & Northcraft, 1999), nader geconcretiseerd in termen van keuzes in sociale dilemma's. In interviews met managers en stafmedewerkers werden daartoe actuele diversiteitsdilemma's verzameld die vervolgens werden geoperationaliseerd in een diversiteits-dilemmavragenlijst. Psychometrische analyse ondersteunde een conceptueel onderscheid in deze lijst tussen twee dilemmafactoren: *Strategische keuzes* en *Operationele keuzes*. Strategische keuzes verwijzen naar beleidsmatige keuzes die in organisaties op macroniveau worden gemaakt, waarbij de *visie* op diversiteitsmanagement in organisaties van belang is en de impact grootschalig is. Operationele keuzes refereren aan keuzes op meso- en microniveau in organisaties waarbij het *doen* centraal staat.

De resultaten van hoofdstuk vier en vijf bevestigden dat alleen onder hoge condities van de klimaatfactor *Ruimte voor Authenticiteit*, een sterke teamidentiteit samengaat met attitudes en keuzes die diversiteit bevorderen. Het interessante was dat dit resultaat in beide studies werd gevonden voor de dominante groep in de organisatie, namelijk mannen met een Nederlandse etniciteit. Het lijkt juist voor deze groep van belang dat het werkklimaat authenticiteit als 'gedragsnorm' erkent. Het erkennen van authentieke emoties lijkt een andere standaard te zijn dan de bestaande, ook wel bekend als een 'blanke mannen norm' (zie Spelman, 1993), die gekenmerkt wordt door een sterke taak- en doelgerichtheid en de voorkeur zich te beroepen op formele positie en autoriteit (Rosener, 1990). Bij de combinatie van een sterke teamidentiteit én een werkklimaat dat gericht is op authenticiteit, lijkt het minder risicovol te zijn de eigenheid van een ander te erkennen. Dan lijken bevorderende attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit niet strijdig met 'erbij horen'.

Deze bevindingen vergroten het inzicht in de condities waaronder een sterke teamidentiteit kan bijdragen aan het initiëren van het veranderingsproces gericht op meer diversiteit. Op deze wijze dragen de studies bij aan de kennis over de manier waarop

organisaties strategieën en interventies kunnen vormgeven die het veranderingsproces faciliteren. Daarbij suggereren de bevindingen dat in dit proces specifieke aandacht voor de meerderheidsgroep van belang is.

### ***Implicaties voor het managen van diversiteit***

#### *Het benutten van resources*

Individen verschillen in de mate waarin ze zich op hun gemak voelen, openstaan voor verschillen en effectief gedrag vertonen in een diverse context. Ook in een divers team zal ieder teamlid zich moeten verhouden tot de diversiteit in het team en de gangbare opvatting in de literatuur is dat reacties op diversiteit ondermeer afhankelijk zijn van persoonlijkheidseigenschappen (zie o.a. Brummett e.a., 2007). Daarom werd in de studies niet alleen de modererende rol van het werkklimaat onderzocht, maar werd ook gekeken of zogenaamde multiculturele persoonlijkheidseigenschappen (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001) van invloed zijn op de relatie tussen teamidentificatie en werkkuitkomsten.

Uit de resultaten van twee studies bleek consistent, in tegenstelling tot de verwachting, dat de positieve relatie tussen teamidentiteit en werktevredenheid en mate van conflict vooral optraden onder laagscorders op Emotionele Stabiliteit en Open-mindedness. Een verklaring voor deze bevindingen biedt Höbfol's Conservation of Resources Theorie (COR, 1989, 1998). Op basis van deze theorie kan beargumenteerd worden dat teamidentificatie en de multiculturele persoonlijkheidseigenschappen beiden copingbronnen zijn waar individuen uit kunnen putten in het omgaan met de uitdagingen en onzekerheid van een diverse werkcontext. De eigenschappen emotionele stabiliteit en open-mindedness kunnen namelijk beide geassocieerd worden met stevigheid, durf en zelfvertrouwen ofwel een zekere mate van onafhankelijkheid. Laagscorders op deze persoonlijkheidseigenschappen lijken meer kwetsbaar in een diverse werkcontext en hebben kennelijk een sterke teamidentiteit harder nodig. Zij missen mogelijk een eigen stevige basis waar ze op terug kunnen vallen en voor hen kan teamidentificatie een copingbron zijn.

Wat betekent deze resourceverklaring voor de literatuur en de praktijk? In de literatuur en de organisatiepraktijk gaat de aandacht vooral uit naar de specifieke positie van etnische minderheden. Dat is begrijpelijk, omdat vanuit de bestaande organisatiecultuur doorgaans een sterke druk wordt uitgeoefend op deze groep om te assimileren en van etnische minderheden extra inspanningen worden gevraagd om zich aan te passen. De huidige bevindingen suggereren dat naast deze specifieke focus op etnische minderheden het tevens van belang is aandacht te schenken aan de groep laagscorders op de persoonlijkheidseigenschappen Emotionele Stabiliteit en Open-mindedness.

### *De 'inkleuring' van het psychologische werkklimaat*

De diversiteitsliteratuur wijst op de cruciale rol van het werkklimaat voor het creëren van een inclusieve werkomgeving waarin alle medewerkers tot hun recht komen en erkend en gewaardeerd worden (zie Cox, 2001; Kossek & Zonia, 1993; Pless & Maak, 2004). In hoofdstuk twee ben ik gestart met 'waardering voor etnische diversiteit' als operationalisatie voor dit klimaat. Binnen de diversiteitsliteratuur verwijst 'waardering van diversiteit' doorgaans naar een werkcontext die openstaat voor verschillen en deze waardeert (zie o.a. Pless & Maak, 2004). Openstaan voor en het waarderen van diversiteit impliceert een bereidheid om de vertrouwde 'manier van doen' los te laten, verandering te accepteren en 'het onbekende' te willen ontdekken (zie Cox, 2001). Deze dieperliggende thema's zijn gangbaar in de literatuur over veranderkunde en emoties, maar in de diversiteitsliteratuur zijn deze thema's niet eerder geoperationaliseerd in termen van het psychologische werkklimaat.

Na de eerste studie heb ik die thema's geconcretiseerd door in te gaan op de psychologische processen die, zoals de literatuur aangeeft, onvermijdelijk lijken bij veranderingsprocessen. Dit leidde tot een nieuwe operationalisatie in termen van een *psychologisch klimaat voor verandering* bestaande uit de drie klimaatfactoren *Mogelijkheid tot Groei, Creëren van Draagvlak* en *Ruimte voor Authenticiteit*. Deze klimaatfactoren verwijzen naar dieperliggende psychologische processen die de erkenning en acceptatie van diversiteit bepalen. Vooral de aandacht voor positieve én negatieve emoties in deze klimaatfactoren lijkt een waardevolle uitbreiding van bestaande klimaat-operationalisaties



die een eenzijdige nadruk lijken te leggen op de zonnige kanten van diversiteit (zie o.a. Homan, 2006; Luijters, 2008; Van Knippenberg & Haslam, 2003). De klimaatfactoren van het psychologisch klimaat voor verandering verschaffen daarmee, naast de bestaande operationalisaties, een nieuwe 'inkleuring' van een diversiteitsbevorderend werkklimaat.

Tevens komt het betrekken van de zittende medewerkers bij veranderingen als thema naar voren in de klimaatfactor *Draagvlak*. Vanuit de veranderekunde is bekend dat het delen van informatie en het betrekken van medewerkers het veranderingsproces ondersteunt, doordat medewerkers de kans krijgen het veranderproces te integreren in hun belevingswereld. In de diversiteitsliteratuur lijkt echter weinig aandacht te zijn voor het creëren van draagvlak onder de zittende medewerkers. Meer specifiek suggereren de resultaten in de huidige studies dat het nuttig kan zijn de focus van een diversiteitsbevorderend klimaat uit te breiden met aandacht voor het creëren van draagvlak.

### *Een sterke teamidentiteit én Ruimte voor Authenticiteit*

Het theoretische model veronderstelt dat vooral wanneer sprake is van een diversiteitsbevorderend werkklimaat de positieve bijdrage van teamidentificatie optreedt. Dit werd in deze dissertatie vooral bevestigd voor de klimaatfactor *Ruimte voor Authenticiteit*. Dit betekent dat een psychologisch werkklimaat waarin sprake is van erkenning van authentieke emoties, de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit aan diversiteitsgerelateerde werk- en procesuitkomsten versterkt.

Deze bevinding lijkt in overeenstemming met Brewers optimal distinctiveness theorie (1991) die twee behoeften van individuen met betrekking tot groepslidmaatschap onderscheidt: de behoeften aan inclusie ('erbij horen') én distinctiviteit ('uniek of anders zijn'). Deze behoeften lijken specifiek voor effectief diversiteitsmanagement relevant, omdat bij een sterke teamidentiteit de uniciteit van individuele teamleden mogelijk te weinig erkend wordt en daarmee distinctiviteitsbehoeften in het gedrang komen.

Aan teamidentificatie en ruimte voor authenticiteit lijken de twee behoeften 'erbij horen' (teamidentificatie) en 'zichzelf zijn' (authenticiteit) ten grondslag te liggen die als tegengestelde krachten gezien kunnen worden. Recente publicaties benadrukken echter dat een groepsidentiteit en een persoonlijke identiteit (of individualiteit), ten onrechte,

als tegengestelde en conflictueuze krachten worden geschetst (Postmes & Jetten, 2006; Turner, Reynolds, Haslam, & Veenstra, 2006). Zo geven Turner e.a. (2006) aan dat er geen dichotomie bestaat tussen groepslid zijn en individu zijn, maar dat dit een realiteit van alledag is. De resultaten in deze dissertatie sluiten hierbij aan en suggereren dat deze inzichten ook relevant zijn voor het bevorderen en managen van diversiteit. Daarbij lijken authentieke emoties een belangrijk aspect te zijn van individualiteit.

### *Het belang van teamidentificatie én authenticiteit voor minderheden*

Een opvallend resultaat van hoofdstuk drie is dat specifiek voor etnische minderheden geldt dat wanneer sprake is van een psychologisch klimaat voor verandering de positieve bijdrage van teamidentificatie optreedt. Veranderingen zoals meer diversiteit lijken te vragen om een voortdurende heroriëntatie en bijstelling van relaties tussen het individu en de groepen waar mensen zich in bewegen. Deze veranderingen hebben ook impact op de interactie tussen teamleden over de gemeenschappelijke identiteit. De huidige studie laat zien dat het in dit proces voor minderheden essentieel is dat zij erkenning en ruimte voor authenticiteit ervaren in hun werkcontext. Dit betekent dat organisaties de hoge uitstroom van minderheden kunnen verminderen of voorkomen door naast het benadrukken van gezamenlijkheid een werkklimaat te creëren dat de eigenheid van medewerkers erkent.

## ***Implicaties voor het bevorderen van diversiteit***

### *De impact van emoties in het veranderingsproces*

In deze dissertatie heb ik het vraagstuk van diversiteitsmanagement verdiept door in te gaan op de emotionele dynamieken die van belang zijn voor het organisatieveranderingsproces dat het bevorderen van diversiteit behelst. Ondanks de vanzelfsprekendheid van de relatie tussen veranderingsprocessen en emoties, is er binnen wetenschappelijk onderzoek en binnen organisaties beperkt aandacht voor emoties tijdens veranderingen in organisaties (Carr, 2001). De kracht van deze dissertatie is dat de huidige studies laten zien dat erkenning van deze emoties *een*

*ingang* kunnen zijn tot het bevorderen van diversiteit in plaats van een belemmering voor verandering. In veranderingsprocessen worden emoties doorgaans als negatieve reacties beschouwd op veranderingen, als irrationele barrières voor verandering en als reacties die geminimaliseerd en ‘weg-gemanaged’ moeten worden (Kiefer, 2002). Ook in de diversiteitsliteratuur wordt relatief weinig aandacht besteed aan emoties als angst, boosheid en onzekerheid bij meerderheids- en minderheidsleden. Vooral op basis van de ‘value in diversity-hypothesis’ lijkt de nadruk in onderzoek vooral te worden gelegd op de zonnige kanten van diversiteit (zie o.a. Cox, Lobel, & McLeod, 1991; Van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007). De resultaten in deze dissertatie suggereren dat juist onder condities waarin ook negatieve emoties erkend worden, de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit aan verschillende diversiteitsuitkomsten optreedt.

Door zowel positieve als negatieve emoties bij medewerkers te erkennen, kan ruimte ontstaan voor reflectie en zelfonderzoek van primaire en secundaire reacties, impliciete aannames en vooroordelen over collega’s die ‘anders-zijn’. Het volgende citaat uit een interview met een stafmedewerker van een Amerikaanse organisatie illustreert dit punt treffend: “*you need to provide, to whatever degree possible, permission for people to say what’s on their mind and struggle through the consequences and inner personal dynamics of saying those [politically incorrect] things*” (Thomas & Ely, 2001; p.242). Bewustwording en acceptatie van dit soort politiek incorrecte aannames kan een eerste stap zijn in het ontwikkelen van effectieve cognities en gedrag voor een diverse werkcontext. Het erkennen van meer latente, vaak minder sociaal geaccepteerde overtuigingen of ‘shadow beliefs’ en het manifest maken van deze overtuigingen, is een belangrijke eerste stap voor persoonlijke groei en leiderschap (Cashman, 1998). Op deze manier kan het uiten van bijvoorbeeld angsten en twijfels over diversiteit het veranderingsproces ondersteunen in plaats van tegenwerken.

### *Het bevorderen van diversiteit als organisatiedilemma*

In hoofdstuk vijf is het bevorderen van diversiteit vanuit het gezichtspunt van individuele beslissers benaderd als sociaal dilemma (zie Barry & Bateman, 1996; Schneider & Northcraft, 1999). De waarde van deze benadering kan zijn dat het treffend duidelijk maakt dat diversiteitsmanagement een afweging vraagt van vaak tegenstrijdige

individuele en organisatiebelangen en gepaard kan gaan met ongemak en verlies. Diversiteit waarden lijkt dan een onvoldoende garantie om keuzes door te laten slaan richting meer diversiteit.

In deze dissertatie is de dilemmabebanding geconcretiseerd door middel van de ontwikkeling van een diversiteit-dilemmavragenlijst. Deze vragenlijst doet een appèl op het afwegen van alternatieven én het maken van een keuze in concrete dilemmasituaties rondom diversiteit. Op deze manier worden respondenten in de rol van beslissers gestimuleerd om op een concrete manier over diversiteit na te denken en prioriteiten te bepalen. Dit inzicht in individuele keuzes ten aanzien van diversiteit lijkt relevant omdat diversiteitsmanagement doorgaans een cumulatie is van individuele keuzes door beslissers (zie Barry & Bateman, 1996).

### *Het belang van teamidentificatie én authenticiteit voor de meerderheidsgroep*

In hoofdstuk vier en vijf werden resultaten gevonden die bijdragen aan het inzicht onder welke conditie de meerderheidsgroep (mannen met een Nederlandse etniciteit) bereid is te bewegen naar meer diversiteit. De resultaten suggereren dat het voor deze meerderheidsgroep van belang is dat er in de werkcontext, naast een sterke teamidentiteit, een norm bestaat die 'zichzelf zijn' goedkeurt. Waarschijnlijk maken deze condities het voor deze meerderheidsgroep minder risicovol voor de eigen positie en status om authentieke emoties te laten zien en dat maakt het mogelijk vanzelfsprekender de eigenheid bij anderen te erkennen.

Deze resultaten kunnen veel betekenis hebben voor het bevorderen van diversiteit, aangezien de meerderheidsgroep doorgaans de nodige invloed heeft in organisaties (zie hoofdstuk 4; Kossek & Zonia, 1993). Effectieve strategieën en interventies om deze meerderheidsgroep warm te laten lopen voor diversiteit zijn cruciaal en de huidige resultaten kunnen hiervoor een impuls zijn. Daarbij kan het relevant zijn aandacht te schenken aan de eerder genoemde veranderingstypologie van individuen (zie hoofdstuk 4; De Meuse & Hostager, 2001). Zo ervaart waarschijnlijk niet ieder meerderheidslid diversiteit als een verlies of een bedreiging van zijn positie of status (Stephan & Stephan, 2000), omdat een beperkt deel van de meerderheidsgroep een invloedrijke positie heeft of zicht heeft op een dergelijke positie en iets te verliezen heeft.

Zo is de ervaring van dreiging misschien het grootst voor de groep die wil doorstromen naar het topmanagement, omdat de beschikbaarheid van dit soort topfuncties doorgaans beperkt is. Tevens kunnen individuele verschillen in ervaring van dreiging ook gerelateerd zijn aan iemands' persoonlijkheid (Van der Zee, Van Oudenhoven & De Grijs, 2004b; Van der Zee & Van der Gang, 2007). Het lijkt interessant in toekomstig onderzoek de invloed van dreiging en de rol van individuele verschillen op attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit nader te onderzoeken.

### ***Praktische implicaties voor het bevorderen en managen van diversiteit***

Diversiteitsmanagement leeft binnen organisaties. Ook in Nederlandse organisaties nam de aandacht de afgelopen jaren fors toe, maar recent onderzoek laat zien dat deze aandacht zelden gepaard gaat met implementatiekracht en dat de organisatiepraktijk weerbarstig is (E.C., 2005; GITP, 2007). De sociale dilemmabehandeling (zie hoofdstuk 5; Barry & Bateman, 1996) geeft inzicht in de achtergronden bij deze incongruentie tussen intenties en daden. Zo worden de positieve opbrengsten van diversiteit doorgaans voorafgegaan door de negatieve gevolgen van diversiteit en dat werpt een drempel op voor het daadwerkelijk implementeren van diversiteitsmanagement. Dit roept dan ook de vraag op *hoe* organisaties diversiteit effectief kunnen bevorderen en managen. Ik ben in deze dissertatie uitgegaan van het organisatieveranderperspectief op diversiteit in organisaties, dat veronderstelt dat het bevorderen en managen van diversiteit een appél doet op organisaties om te veranderen (zie hoofdstuk 1). Voor deze dissertatie was dit veranderperspectief het vertrekpunt en voor het bespreken van de praktische implicaties is dit perspectief ook richtinggevend. Omdat in veranderingsprocessen managers een belangrijke voortrekkersrol hebben, richt ik me in deze paragraaf vooral op de rol van het management bij deze verandering en hun invloed op het gedrag van andere organisatieleden (zie Kotter & Cohen, 2002).

Ten eerste lijkt het voor organisaties zinnig gezamenlijkheid te stimuleren in teams. Bijvoorbeeld door het stimuleren van interactie tussen teamleden over wat hen bindt, welke doelen ze nastreven en wat hen drijft (zie o.a. Postmes, e.a., 2005). Gemeenschappelijkheid ontstaat niet in een sociaal vacuüm, maar vooral door interactie en debat in en tussen groepen (zie Tafjel, 1972). Een teamidentiteit is dan ook geen

statisch begrip, maar een resultaat van een dynamisch en continu interactieproces tussen teamleden. Dit proces kan top-down (een deductieve teamidentiteit) gestuurd worden of een bottom-up proces (een inductieve teamidentiteit) zijn (Postmes, Spears, Lee & Novak, 2005). Een deductieve teamidentiteit is een reeds bestaande en beschikbare groepsidentiteit waarbij bijvoorbeeld middels corporate identity-cursussen de belangrijkste waarden en gedragsregels overgebracht worden op nieuwe medewerkers. Bij inductieve identiteitsvorming vindt een omgekeerd proces plaats waarbij kenmerken van teamleden de basis vormen voor een gezamenlijke identiteit. Otten's concept self-anchoring (Otten, 2004; Otten & Wentura, 2001) verwijst eveneens naar een proces waarin individuele groepsleden de groepsidentiteit vormgeven door aspecten van het zelfbeeld (zoals 'ik vind mezelf creatief') uit te breiden naar de groep ('mijn team is creatief'). Tevens kan een inductieve teamidentiteit tot stand komen op basis van prototypische eigenschappen van de eigen groep (zie hoofdstuk 1; Mummendey & Wenzel, 1999). Een inductieve identiteit krijgt vorm op basis van uitwisseling en communicatie tussen teamleden en is continu in ontwikkeling. Nieuwkomers en minderheden kunnen in dit inductieve proces waarschijnlijk meer gelijkwaardig bijdragen aan de teamidentiteit in tegenstelling tot een deductieve identiteit die kenbaar wordt gemaakt aan nieuwe medewerkers. De huidige bevindingen suggereren dat een werkklimaat dat de authentieke emoties van medewerkers erkent dit inductieve proces faciliteert.

Om een werkcontext te creëren waarin een sterke teamidentiteit samengaat met ruimte voor authenticiteit vraagt, ten tweede, van managers dat ze zelf authentiek zijn in hun doen en laten. Authentiek management is een dynamisch proces waarin zelfinzicht en zelfkennis belangrijk zijn. Dit betekent dus vooral dat managers zichzelf moeten kennen om effectief met anderszijn om te gaan. Dat sluit nauw aan bij het citaat aan het begin van deze dissertatie: *"Managing diversity is not about managing them, out there; it is all about managing me, in here"* (Human, 1996a, p.5).

In de derde plaats lijkt het van belang om de huidige managementprofielen af te stemmen op de eisen die effectief diversiteitsmanagement stelt aan de huidige managers. Op basis van de studies lijkt het aannemelijk dat managers bij voorkeur beschikken over kennis en inzicht van: a) diversiteitsmanagement als organisatieveranderingsproces; b) groepsdynamische processen zoals sociale identificatie en categorisatie en c) zelfkennis en zelfinzicht. Kortom, managers hebben bij voorkeur vooral kennis van en inzicht in

psychologische processen in teams, naast het toepassen van instrumentele benaderingen van diversiteitsmanagement, zoals het hanteren van streefcijfers. Het managen van diverse teams zal daarbij weinig succesvol zijn als managers uitgaan van één benadering of oplossing, zoals de volgende uitspraak zo treffend illustreert: "*just as mono-cropping destroys biological diversity, and, in extreme cases, human as well as natural ecosystems, mono-managing similarly destroys diversity within organizations*" (Kreitz, 2008, p.1). Kortom, diversiteit onder medewerkers vraagt ook om diversiteit in managementaanpak.

Om diversiteitsmanagement te verankeren in de organisatie lijkt het van belang deze managementprofielen vervolgens te integreren in de werving, selectie, ontwikkeling en beoordeling van managers. Zo kan in advertenties zelfinzicht of reflecterend vermogen specifiek genoemd worden als selectie criterium. Ook zullen managementdevelopmentprogramma's zich meer kunnen richten op persoonlijke ontwikkeling en groei van managers. Tot slot is het bekrachtigen en stimuleren van het gewenste gedrag essentieel, bijvoorbeeld tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken (zie Stoker, 2005).

Een vierde implicatie voor de organisatiepraktijk is dat vooral drie specifieke groepen de aandacht vragen bij het bevorderen en managen van diversiteit. Dit zijn de medewerkers die minder stevig 'in hun schoenen staan' ofwel de laagcoörders op de persoonlijkheidseigenschappen Emotionele Stabiliteit en Open-mindedness, etnische minderheden en mannen met een Nederlandse etniciteit.

## **Conclusie**

De toenemende diversiteit in de samenleving stelt veel arbeidsorganisaties voor een uitdaging. Het belangrijkste doel van deze dissertatie is bij te dragen aan het inzicht in een aantal relevante psychologische processen voor diversiteitsmanagement en te komen tot effectieve strategieën en interventies voor het bevorderen en managen van diversiteit. Het vertrekpunt was daarbij dat effectief diversiteitsmanagement beweging en verandering in organisaties betekent. De bevindingen laten zien dat voor medewerkers die laag scoren op de persoonlijkheidseigenschappen Emotionele Stabiliteit en Open-mindedness en daardoor meer kwetsbaar lijken in een diverse werkcontext, een sterke teamidentiteit van belang lijkt. Tevens ondersteunen de bevindingen dat alleen wanneer

er sprake is van een psychologisch klimaat waarin ruimte is voor authentieke emoties, de positieve bijdrage teamidentificatie voor verschillende diversiteitsuitkomsten optreedt. Ruimte voor authenticiteit is in het bijzonder van belang voor de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit voor de werktevredenheid van *etnische minderheden*. Bovendien suggereert deze dissertatie dat ruimte voor authenticiteit cruciaal lijkt voor de positieve bijdrage van een sterke teamidentiteit voor positieve attitudes en keuzes ten aanzien van diversiteit van de *meerderheidsgroep*. Kortom, diversiteitsmanagement lijkt vooral gebaat bij het creëren en onderhouden van een *authentieke verbinding* tussen medewerkers.





## SUMMARY

---

Promoting and managing diversity in organisations is a current and challenging issue. The labour force is becoming more diverse (Williams & O'Reilly, 1998) and this evokes a focus on effective ways to promote and manage diversity within organisations. Paying attention to diversity management seems crucial since several studies show that diversity is associated with positive and negative consequences (Mannix & Neale, 2005; Milliken & Martins, 1996; Stockdale & Crosby, 2004; Williams & O'Reilly, 1998). The most important aim of this dissertation is to provide insight, strategies and interventions for effective diversity management by examining specific psychological factors and processes which are related to the promotion and management of diversity.

Essential in a diverse work force seems to find common ground. Research reveals the importance of identification with the team in this regard. Team identification means that employees derive a part of their identity and self-image from their workgroup (Hogg, 2000). Team identification enlarges the chance that team members will share the same goals, values and norms and encourages their willingness to cooperate (zie Haslam, 2001). However, the positive contribution of a strong team identity does not seem to be obvious. Departing from Brewer's optimal distinctiveness theory (1991) I argued that a strong team identity may limit the sense of space for uniqueness and can lead team members to feel insufficiently valued by their working environment. This may reinforce the salience of subgroup identities in an attempt to restore their sense of distinctiveness. Team members may start focusing on their subgroup identities. Salient subgroup identities tend to increase the risk that differences between team members are emphasised in communication and cooperation. In this dissertation I therefore assumed that a strong team identity is related to positive work outcomes in a diverse work force, provided that there's a balance between communality and uniqueness. I decided to study the role of a diversity-enhancing work climate and multicultural personality traits as factors that may stimulate such a balance and in that way enhance positive effects of team identification on work outcomes. In order to test these assumptions or central theoretical model five cross-sectional empirical studies were conducted among employees in several governmental organisations.

Hence, chapters two and three describe three cross-sectional empirical studies that have been conducted to test the assumptions posed in this dissertation for satisfaction and task related and person related conflicts. The results show consistently that team identification is related to more satisfaction and less task related and person related conflicts. These findings underscore that a common work identity contributes to work outcomes and work processes in a diverse working context.

Chapter two describes a diversity-enhancing work climate that is based on research of Harquail & Cox (1993) and refers to the degree in which ethnic differences are valued in the work place. The expectation that a high level of appreciation of ethnic diversity strengthens the relation between team identification and satisfaction was not confirmed in the first study. Reflecting on the restrictions of this study it was concluded that the operationalisation of the work climate may have been too abstract and too general to grasp the underlying psychological processes that seem to be relevant to a diversity-enhancing work climate.

For this reason in chapter three the work climate was operationalised in a more elaborate way in terms of psychological processes which stipulate the recognition and acceptance of diversity. Relying on Huy's approach (1999) a new questionnaire was developed. Psychometric analysis on a first dataset resulted in three reliable climate factors, namely: (1) *Stimulating Development*, (2) *Creating Active Involvement* and (3) *Facilitating Authenticity*<sup>34</sup>. *Encourage Development* is defined as the experience of trust, encouragement and stimulus from the organisation. *Create Support* refers to the actual involvement of employees in change processes and the communication concerning these changes. *Facilitate Authenticity* refers to the experienced space to be authentic and to feel accepted for who they are. These three climate factors are also referred to as a *psychological climate for change* or PCC (in Dutch: de PKV)

Again, the central theoretical model was tested, now with psychological climate for change as the moderating variable. The results confirmed the theoretical model, revealing that the relation between team identification and satisfaction was strengthened at *high* levels of the climate factor *Authenticity*. Interestingly the moderating role of *Authenticity* appeared to be more salient for employees with a non-Dutch ethnicity. This result implies

---

34 From this point in this summary these climate factors will be referred to as Development, Support and Authenticity.

that specifically for this group in order to benefit from a strong team identity, it is important that the perceived climate supports' and acknowledges expression of individuality.

In addition to the role of a diversity-enhancing work climate I also expected that five specific personality traits strengthen the positive impact of a strong team identity. These are Cultural Empathy, Open-mindedness, Flexibility, Emotional Stability and Social Initiative (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). The reasoning was that high scorers on the mentioned personality traits experience less hindrance to identify with team members that are different, because of their broader definition of communality.

They seem to be able to discover communality more easily among differences and seem to experience a sense of belonging as well as a sense of uniqueness. As a result, it may take them less effort to find the right balance between belonging and distinctiveness. This assumption was tested in two studies (chapter 2; chapter 3, study 2). Contradictory to the expectations it appeared that only at *low* levels of the personality traits Emotional Stability and Open-mindedness, team identification appeared to be related to more satisfaction and less person related conflicts.

These unexpected findings can be explained by means of the Conservation of Resources Theory (Höbfol, 1989, 1998). This theory assumes that individuals are constantly directed towards the protection and establishment of resources in order to deal effectively with challenges and stress. The threat or the actual loss of these resources, such as personality traits, make individuals vulnerable and causes stress (Höbfol, 1989). On the basis of Höbfol's theory it was argued that low scorers on these personality traits are more vulnerable and experience more stress compared to high scorers in a diverse work context, because they lack an important coping resource to deal with the uncertainty and stress of a diverse work context. The findings suggest that low scorers need a strong team identity in order to deal with a diverse work context as an alternative resource to reduce uncertainty and stress. High scorers can rely on their personality to get confirmation and feel secure and connected in a diverse team, which appears to contribute to more satisfaction and less conflict.

An important notion in this dissertation is that promoting diversity requires organisations to initiate change. Therefore in chapters four and five the theoretical model was reviewed for attitudes and choices with respect to diversity, of which was expected that they have implications for the promotion of diversity or the initiation of a change process.

In chapters four and five it was assumed that initiating organisational change requires attitudes and choices that promote and support this change process. I described in these two chapters that among majority members the promotion of diversity in the organisation is often perceived as a threat. Then I reasoned that a strong team identity may help to relief this threat, because it provides team members with a sense of belonging. During change processes a strong team identity can reduce insecurity (Hogg & Terry, 2000, 2001). On the contrary, a strong team identity may also hinder the openness to change, because a strong group identity may strengthen the connection with the status-quo. For the change process it seems desirable that a strong team identity goes together with a climate which stimulates employees towards change. For this reason in both chapters it was expected that a positive effect of a strong team identity on attitudes and choices with respect to diversity will only be found if the work climate is characterised by the climate factors of a psychological climate for change.

In chapter four and five the theoretical model was reviewed for attitudes and choices with respect to diversity. On the basis of literature (Barry & Bateman, 1996; Schneider & Northcraft, 1999) choices with respect to diversity were operationalised in terms of choices in social dilemma. To this end, critical diversity dilemmas were collected during interviews with managers and staff employees. These dilemmas were translated to a diversity dilemma questionnaire. Psychometric analysis supported a conceptual distinction in this questionnaire between two dilemma factors: Strategic choices and Operational choices. Strategic choices refer to policy choices which are made in organisations at macro level where the vision on diversity management in organisations is important and the impact of these choices is large-scale. Operational choices refer to choices at meso- and micro level in organisations.

The results of chapter four and five confirmed that only under high conditions of the climate factor *Authenticity* a strong team identity goes together with attitudes and choices which promote diversity. Interestingly, in both studies this result was solely found for the dominant group in the organisation, men with a Dutch ethnicity. Particularly for this group it seems important that the work climate subscribes authentic behaviour as a behavioural standard. Recognition of authentic emotions is not part of the usual 'white men standard' (see Spelman, 1993), that emphasizes achievements and goal orientedness as well as the importance of formal positions and authority (Rosener, 1990). In case of

a work climate that is aimed at authenticity, it seems to be less risky to recognise and acknowledge diversity. Then promoting attitudes and choices with respect to diversity does not seem to contradict complying to organisational standards.

These findings increase the insight in the conditions under which a strong team identity can contribute to the change in the direction of more diversity. In this way these studies contribute to the knowledge about how organisations can develop strategies and interventions which facilitate this change process. In this light my findings suggest that in this change process specific attention to the majority group is important.

Finally, chapter six gives a summary of the most important findings and discusses the implications of these findings for the promotion and management of diversity. The following practical implications were discussed. First it seems sensible for organisations to stimulate a common identity in teams. This common identity does not arise in a social vacuum, but rather in a process of interaction and debate in and between groups (zie Tajfel, 1972). A team identity is thus no static term, but a result of a dynamic and ongoing interaction process between team members (an inductive identity, see Postmes, Spears, Lee & Novak, 2005). The current findings suggest that a work climate that recognises the emotions of employees may facilitate this inductive process.

Secondly creating space for authenticity requires that managers themselves are authentic in what they do. Authentic management is a dynamic process in which self-insight and self-knowledge are important. This requires that managers know themselves in order to deal effectively with 'being different'. That matches closely with the quotation at the beginning of this dissertation: *"Managing diversity is not about managing them, out there; it is all about managing me, in here"* (Human, 1996a, p.5).

Thirdly it seems important the current of coordinating management profiles on the demands which effective diversity management makes to the current managers. On the basis of the studies it seems plausible that managers preferably possess: a) knowledge and insight of diversity management as an organisational change process; b) knowledge and insight of group dynamic processes such as social identification and categorisation and c) self-knowledge and self-insight. To anchor diversity management in the organisation it seems important to incorporate these management profiles in the recruitment, selection, development and appraisal of managers.



## LITERATUURVERWIJZINGEN

---

- Abell, P., Havelaar, A.E., & Dankoor, M.M. (1997). *The documentation and evaluation of anti-discrimination training activities in the Netherlands*. Migration papers. Geneva: ILO.
- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Allen, R.S., & Montgomery, K.A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity, *organizational dynamics*, 30(2), 149–161.
- Allport, G.W. (1954). *The nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arthur, W., & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- Ashfort, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Austin, J.R. (1997). A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. *International Journal of Organizational Analysis*, 5, 342-360.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B.J., Luthans, F., & Walumba, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bakker, W. (2005). *Emigration and Well-Being. The Role of Personality and Cultural Identity in Acculturation*. Dissertatie, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182



- Barrick, M., & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.
- Barry, B., & Bateman, T.S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review, 21*(3), 757-790.
- Bartunek, J.M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly, 29*, 355-372.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497-529.
- Bell, M.P., Harrison, D.A., & McLaughlin, M.E. (2000). Forming, changing, and acting on attitude toward affirmative action programs in employment: a theory driven approach. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 784-798.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance, *International Journal of Human Resource, 12* (7), 1166-1181.
- Berry, J.W. (1974). Psychological aspects of cultural pluralism. *Culture learning, 2*, 17-22.
- Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review, 46*, 5-34.
- Berry, J.W. (2003). Conceptual approaches to acculturation. In K. Chun, P. Balls-Organista, & G. Marin (Eds.). *Acculturation: Advances in theory, measurement and application* (pp. 17-37). Washington: APA Books.
- Berry, J.W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural relations, 29*, 697-712.
- Berry, J.W. (2006). Mutual attitudes among immigrants and ethnocultural groups in Canada. *International Journal of Intercultural relations, 30*, 719-734.
- Billig, M., & Tafjel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour, *European Journal of social Psychology, 3*(1), 27-52.
- Bourhis, R.Y., Moise, L.C., Perreault, S., & Senecal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: a social psychological approach. *International Journal of Psychology, 32*(6), 369-386.
- Brewer, M.B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin, 86*, 307-324.

- Brewer, M.B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), 475-482.
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Brown, A.D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102-120.
- Brummett, B.R., Wade, J.C., Ponteretto, J.G., Thombs, B., & Lewis, C. (2007). Psychological well-being and a multicultural personality disposition. *Journal of Counseling & Development*, 85, 73-82.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- CBS (2000). *Allochtonen in Nederland 1999*. Voorburg/ Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Carnall, C.A. (2003). *Managing change in organizations*. UK: Prentice Hall International.
- Carr, A. (2001). Understanding emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Organizational Change Management*, 5(14), 421-434.
- Cashman, K (1998). *Leadership from the inside out*. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing.
- Chatman, J.A., & Flynn, F.J. (2001). The influence of demographic composition on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Centre for Strategy and Evaluation Services (2003). *The Costs and Benefits of Diversity*. <http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/CostsBenefExSumEN.pdf>
- Chrobot-Mason, D., & Ruderman, M. N. (2004). Leadership in a diverse workplace. In M.S. Stockdale & F.J. Crosby (Eds.). *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Cokley, K., Dreher, F.D., & Stockdale, M.S. (2004). Toward the inclusiveness and career success of African Americans in the workplace. In M.S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.). *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Collinson, D., Knights, D., & Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. London: Routledge.

- Cornelius, N., Gooch, L., & Todd, S. (2000a). Managers leading diversity for business excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-79.
- Cornelius, N., Gooch, L., & Todd, S. (2000b). Managing difference fairly: an integrated 'partnership' approach. In E. Ogbanna & M. Moon (Eds.) *Equality and diversity in employment*. London: Macmillan.
- Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Cox, T.H (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, T.H., & Finley-Nickelson, J. (1991). Models of acculturation for intraorganizational cultural diversity. *Canadian Journal of Administrative sciences*, 8(2), pp. 90-100.
- Cox, T.H., Lobel, S.A. & McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.
- Cross, J.G., & Guyer, M.J. (1980). *Social traps*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Dawes, R.B. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169-193.
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K., & Cotting, D. (1999). Connecting the person to the social: the functions of social identification. In T. Tyler, R. Kramer, & O. P. John (Eds.). *The psychology of the self* (pp. 91 – 113). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deluca, J.M., & McDowell, R.N. (1992). Managing diversity: a strategic "grass-roots" approach. In S.E. Jackson and associates. *Diversity in the workplace: human resources initiatives*. New York: The Guilford Press.
- De Meuse, K.P., & Hostager, T.J. (2001). Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: an initial report. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 33-51.
- De Poel, F.M., Stoker, J.I. & Van der Zee, K.I. (2007). The Relationship between leadership styles and the climate of the work environment. Presentation held at the EAWOP conference 2007 in Stockholm.

- Dirks, K.T., Cummings, L.L., & Pierce, J.L. (1996). Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote or resist change. *Research in Organizational Change and Development*, 9, 1-23.
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 410-436.
- Duck, J.D. (1993). Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review*, 71 (November-December): 109-118.
- Dutton, J.E., & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Eckel, C.C., & Grossman, P.J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 371-392.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Essafi, M., van IJzeren, J., Kolthoff, E.W., Vonk, V. (2003). Evaluatie Wet Samen, [www.integratie.net/kiem/dossiers/Integratie/Diversiteit/3152\\_1028.html](http://www.integratie.net/kiem/dossiers/Integratie/Diversiteit/3152_1028.html), November 2007.
- Essed, P., & De Graaff, M. (2002). *De actualiteit van diversiteit. Het gemeentelijk beleid onder de loep*. Equality, Den Haag en Forum, Utrecht
- Ellis, C. & Sonnenfeld, J.A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management Journal*, 33 (1), 79-109.
- Ely, R.J. (1994). The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 203-238
- Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, unit D.3 (2005). *The business case for diversity: Good practices in the workplace*. European communities, 2005.

- Fine, M.G. (1995). *Building successful multicultural organizations: Challenges and opportunities*. Westport, CT: Quorum/Greenwood.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fiske, S., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fowler, F.J. (1988). *Survey Research Methods*. Newbury Park: Sage.
- Friedman, J.V., & Lipshitz, R. (1992). Teaching people to shift cognitive gears: overcoming resistance on the road to model II. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 118-136.
- Furnham, A. (2002). Managers as change agents. *Journal of change management*, 3(1), 21-29.
- Gaertner, S.L., & Dovidio, J.F. (2000). *Reducing intergroup bias: The Common Ingroup Identity Model*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Gaertner, S.L., Mann, J., Murrell, A., & Dovidio, J.F. (1989). Reducing intergroup bias: The benefits of recategorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 239-249.
- Gaertner, S.L., Rust, M.C., Dovidio, J.F., Bachman, B.A., & Anastasio, P.A. (1994). The contact hypotheses: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias. *Small Group Research*, 25, 224 – 249.
- Gagnon, S. & Cornelius, N. (2002). From equal opportunities to managing diversity to capabilities: a new theory of workplace equality? In: N. Cornelius (Ed.), *Building workplace equality: ethics, diversity and inclusion*. London: Thomson.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F.O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gentile, M.C. (Ed) (1994). *Differences that work: organisational excellence through Diversity*. Cambridge, USA: Harvard Business Review Books.
- Ghorashi, H. (2006). *Paradoxen van culturele erkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar, Vrije Universiteit Amsterdam.

- Gilbert J.A., & Ivancevich, J.M. (2001). Effets of Diversity Management on Attachment. *Journal of Applied Social Psychology, 31(7)*, 1331-1349
- GITP (2007), Diversiteitsbarometer: wel praten, maar niet doen, [www.dekrachtvananderszijn.nl](http://www.dekrachtvananderszijn.nl).
- Glastra, F.J. (2001). Diversiteitmanagement in Nederland: Theoretische modellen, praktijken en institutionele inbedding van een randfenomeen. In A. Hijmans van den Bergh (Red.). *Het leven en de leer* (pp. 9-35). Utrecht: Forum, instituut voor Multiculturele Ontwikkeling.
- Glastra, F.J. (2004). Benaderingen van intercultureel management. In F. Glastra (Red.). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management* (pp. 25-56). Utrecht: Lemma.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). "Managing authenticity: the paradox of great leadership". *Harvard Business Review, 83(12)*, 87-94.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Golembiewski, R. (1995). *Managing diversity in organizations*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Gottfredson, L. S. (1992). Dilemmas in developing diversity programs. In S. E. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. New York: Guilford.
- Gramsbergen-Hoogland, Y.H., & Van der Molen, H.T. (1992). *Gesprekken in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y., & Neale, M.A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 67(1)*, 1-15.
- Gruppelaar, J. (1998). De politieke samenleving en het multiculturalisme. In J. Gruppelaar en J.P. Wils (Ed.), *Multiculturalisme* (pp. 23-53). Best: uitgeverij Damon.
- Hayes, B.C., Bartle, S.A., & Major, D.A. (2002). Climate for opportunity : A conceptual model. *Human Resource Management Review, 12*, 445-468.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity. In M.S. Stockdale & F.J. Crosby (Eds.). *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 3-31). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

- Harquail, C.V., & Cox, T.H. (1993). Organizational culture and acculturation. In: T.H. Cox, (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice* (pp. 161 – 176). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Harrison, D., Price, K. & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: SAGA Publications Ltd.
- Heneman, R., Waldeck, N., & Cushnie, M. (1996). Diversity considerations in staffing decision- making. In E. Kossek & S. Lobel (Eds.) *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming in the Workplace*. Oxford: Blackwell.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions, *Personnel Review*, 29, 324-345.
- Höbfol, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Höbfol, S.E. (1998). *Stress, Culture and Community. The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.
- Hogg, M.A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11, 223-255.
- Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hogg, M.A., & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In M.A Hogg & D. Abrams (Eds.). *Group motivation: Social psychology perspectives* (pp.173 – 190). London: Harvester-Wheatsheaf & New York: Prentice-Hall.
- Hogg, M.A., & Mullin, B.A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds). *Social identity and social cognition* (pp. 249-279). Malden, MA: Blackwell.
- Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.

- Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2001). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychological Press.
- Holder, J.C., & A. Vaux (1998). African American professionals: Coping with occupational stress in predominantly white work environments. *Journal of Vocational Behavior*, 53(3), 315-333.
- Homan, A.C. (2006). *Harvesting the value in diversity: examining the effects of diversity beliefs, cross-categorization, and superordinate identities on the functioning of diverse workgroups*. Dissertatie, Universiteit van Amsterdam.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Academic Service.
- Hoque, K., & Noon, M. (1999). Racial discrimination in speculative application: new optimism six years on? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 71-82.
- Houtman, I., Smulders P., & Van den Bossche, S. (2006). *Arbobalans 2005. Arbeidsrisico's, effecten en maatregelen in Nederland*. Hoofddorp: TNO
- Human, P. (1991). Managerial beliefs and attitudes and change in South Africa. In: Human, L. (Red.). *Educating and developing managers for a changing South Africa: selected essays* (pp. 96-116). Cape Town: Jutta.
- Human, L. (1996a). *Contemporary conversations: Understanding and managing diversity in the modern world*. Senegal: Goreé Institute.
- Human, L. (1998). Naar een effectieve visie op intercultureel management. In: Van Vught en Peters (Red.). *De winst van diversiteit*. Utrecht: Forum, Instituut voor multiculturele ontwikkeling.
- Human, L. (2005). *Diversity management for business success*. South Africa, Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- Jackson, S.E., & Ruderman, M.N. (Eds.) (1995). *Diversity in work teams*. Washington, D.C.: APA Books.



- James, K. & Cropanzo, R. (1994). Dispositional group loyalty and individual action for the benefit of an ingroup: Experimental and correlational evidence. *Organizational behavior and Human Decision making*, 60, 179-205.
- Janis, I.L. (1982). *Victims of Groupthink* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I.L., & Mann, L. (1977). Emergency decision making: A theoretical analysis of responses to disaster warnings. *Journal of Human Stress*, 3(2), 35-48.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K.A., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: Diversity, conflict, and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-306.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Johnston, W., & Packer, A. (1987). *Workforce 2000: work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Jones, G.R. (1999). *Organizational theory: text and cases*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic books.
- Kiefer, T. (2002). Analyzing emotions to understand organizational change. In N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel (Eds.), *Managing emotions in the workplace*. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Kiefer, T., & Eicken, S. (1999). *Emotions at work – Bedeutung von emotionen bei der UBS-fusion*. Forschungsbericht 1. Universität St. Gallen: Lehrstuhl für organisationspsychologie.
- Kilduff, M., & Day, D.V. (1994). Do chameleons get ahead: The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37, 1047-1060.
- Kirton, G. (2003). Developing strategic approaches to diversity policy. In M.J. Davidson & S.L. Fielden (Eds.). *Individual diversity and psychology in organizations*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management, 42*(1), 3-21.
- Kossek, E.E., & Zonia, S.C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behaviour, 14*, 61-81.
- Kotter, J.P., & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2002). *The Leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B., & Hanna, B.A. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 357-389). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kreitz, P.A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*. In press (doi:10.1016/j.acalib.2007.12.001)
- Kruithof, H. (2000). *Multiculturele persoonlijkheidseigenschappen en effectiviteit van allochtone medewerkers in de Nederlandse werkorganisatie*. Niet gepubliceerde dissertatie. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Lembke, S., & Wilson, M.G. (1998). Putting the "team" into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice, *Human Relations, 51*, 927-944.
- Link, M.W., & Oldendick, R.W. (1996). Social construction and white attitudes toward equal opportunity and multiculturalism. *The journal of politics, 58*(1), 149-168.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1993). *The teamnet factor: Bringing the power of boundary crossing in the heart of your business*. Essex Junction, VT: Oliver Wright Publishers.
- Loden, M. (1996). *Implementing diversity*. US: McGraw-Hill.
- Lorbieckie, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management, 11, Special issue* (S17-S31).
- Luijters, K. (2008). Making diversity bloom: coping effectively with cultural differences at work. Dissertatie, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

- Luijters, K., Van der Zee, K.I., & Otten, S. (2006). Cultural diversity in organizations: Enhancing Identification by Valuing Differences. Manuscript geaccepteerd door *International Journal of Intercultural Relations*.
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: contrasting the benefits and risks. *Journal for the theory of Social Behaviour*, 31(2).
- Mannix, E., & Neale, M.A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31-55.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp.17-45). Washington, DC: American Psychological Association.
- McIntosh, P. (1993). White privilege and male privilege: A personal account of coming to see correspondences through work in women's studies. In A. Minas (Ed.). *Gender Basics*. Belmont, CA: Wadsworth.
- McKay, P.F., & Avery, D.R. (2005). Warning! Diversity recruitment could backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 330 – 336.
- McKay, P.K., Avery, D.R., Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M., Hebl, M.R. (2007). Racial differences in employee retention : are diversity climate perceptions the key ? *Personnel Psychology*, 60, 35 – 62.
- McLeod, P.L., Lobel, S.A., & Cox, T.H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, 248-264.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D.J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46, 121-146.
- Messick, D.M., & Brewer, M.B. (1983). Solving social dilemmas: A review. In L. Wheeler and P. Shaver (Eds.). *Review of personality and social psychology*, 4. Beverly Hills, CA: Sage.

- Messick, D.M., & McClelland, C.L. (1983). Social traps and temporal traps. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *9*, 105-110.
- Meyerson, D., & Lewis, D.S. (1992). *Cultural tolerance of ambiguity*. Working paper, the University of Michigan, Ann Arbor.
- Messick, D.M., & Mackie, D.M. (1989). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, *40*, 45-81.
- Miller, F.A. (1998). Strategic cultural change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, *27*, 151-161.
- Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, *21*, 402-434.
- Milliken, F.J., Bartel, C.A., & Kurtzberg, T.R. (2003). Diversity and creativity in work groups. In Paul B. Paulus, & Bernard A. Nijstad (Eds). *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 32-55). Oxford: University Press.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, (2008). Toespraak Minister Ter Horst bij conferentie 'Ambtenaar van de toekomst', [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl).
- Mol, S., Oudenhoven, J.P. van, & Zee, K.I. van der (2001). Validation of the M.P.Q. amongst an internationally oriented student population in Taiwan. In: F. Salili & R. Hoosain (Eds.). *Research in multicultural Education and International Perspectives* (pp 167 – 186). Greenwich, CT: Information Age Publishing inc.
- Mor Barak, M.E., Cherin, D.A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *34*, 82-105.
- Mummendey, A., & Wenzel, M. (1999). Social discrimination and tolerance in intergroup relations: Reactions to intergroup difference. *Personality and Social Psychology Review*, *3*(2), 158-174.
- Nier, J.A., Gaertner, S.L., Dovidio, J.F., Banker, B.S., & Ward, C.M. (2001). Changing interracial evaluations and behavior: The effects of a common ingroup identity. *Group Processes and Intergroup Relations*, *4*, 299 - 316.
- Nkomo, S.M. (1992). The emperor has no clothes: Rewriting 'race in organizations'. *Academy of Management Review*, *17*, 487-513.

- Olson, J.M., & Zanna, M.P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology, 44*, 117-154.
- Ones, D.S., & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. In D.M. Saunders & Z. Aycan (Eds.). *New approaches to employee management, 4* (pp. 63-92). Greenwich, CT: JAI Press.
- O'Reilly, C.A., III, Caldwell, D.F., & Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly, 34*, 21-37.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J.A. (1994). Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly, 39*, 603-627.
- Otten, S. (2004). Self-anchoring as predictor of in-group favoritism: is it applicable to real group contexts? *Current Psychology of Cognition, 22(4-5)*, 427 – 443.
- Otten, S. & Wentura, D. (2001). Self-Anchoring and in-group favoritism: an individual profiles analysis. *Journal of Experimental Social Psychology, 37*, 525 – 532.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44(1)*, 1-28.
- Pettigrew, T.F., & Martin, J. (1987). Shaping the organizational context for black American inclusion. *Journal of Social Issues, 43*, 41-78.
- Platt, J. (1973). Social traps. *American psychologist, 28*, 641-651.
- Pless, N.M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics, 54*, 129-147.
- Polzer, J.T., Milton L.P., & Swann, W.B., Jr. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative science Quarterly, 40*, 296-324,
- Postmes, T., Spears, R., Lee, A.T., & Novak, R.J. (2005). Individuality and social influence in groups: inductive and deductive routes to group identity. *Journal of Personality and Social Psychology, 89(5)*, 747 – 763.
- Postmes, T., & Jetten, J. (2006). *Individuality and the Group: Advances in Social Identity*. London, UK: Sage Publications Ltd.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations, Building theory through conversations* (pp. 171 – 207). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Preacher, K.J., & Leonardelli, G.J. (2003). Calculation for the Sobel test, [www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel](http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel).
- Quinn, R.E. (1997). *Diepgaande verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- Raaijmakers, M. (2008). Diversiteit in organisaties. *Manual Masterclass Visieontwikkeling*. Intern document. Belastingdienst/Centrum voor kennis en communicatie.
- Rink, F. (2005). *Diversity and Small Group Decision Making. Towards a Social Identity Framework for Studying the Effects of Task-Related Differences in Dyads and Groups*. Dissertatie, Universiteit Leiden, Leiden.
- Riordan, C., & Shore, L. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342-358.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management executive*, 11(3), 21-31.
- Roosevelt Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity, *Harvard Business Review*, 68(2), 17-117.
- Roosevelt Thomas, R. (1991). *Beyond race and gender. Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMOCOM.
- Roosevelt Thomas, R. (1996). *Redefining diversity*, New York: Amacom.
- Rosenberg, M.J., & Hovland, C.I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitude. In M.J. Rosenberg, C.I. Hovland, W.J. McGuire, R.P. Abelson, & J.H. Brehm (Eds.). *Attitude organization and change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 119-125.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Rusbult, C.E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Schein, E.H. (1969). The mechanisms of change. In W.G. Bennis, K.D. Benne, & R. Chin (Eds.). *The planning of change* (pp. 98-108). New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Schein, E.H. (1985, 1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. (1983). Work climates: an interactionist perspective. In N.W. Feimer, & E.S. Geller (Eds.). *Environmental psychology: directions and perspectives* (pp. 106-128). New York: Praeger.
- Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates, *Personnel Psychology*, *36*(1), 19-39.
- Schneider, S.K., & Northcraft, G.B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective. *Human Relations*, *52*, 1445-1467.
- SCP (2006). *Sociale atlas van vrouwen uit etnische minderheden*, S. Keuzenkamp en A. Merens (Red.). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Skinner, D. (1999). The reality of equal opportunities: the expectations and experiences of part-time staff and their managers, *Personnel Review*, *28*(5/6), 425-438.
- Snyder, R.A. (1993). The glass ceiling for women: things that don't cause it and things that won't break it. *Human Resource Development Quarterly*, *4*, 97-106.
- Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, *16*, 419-439.
- Spelman, D. (1993). White men and managing diversity. *The Diversity Factor*, *1*(3).
- Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glass, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, *62*, 207-218.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, *26*, 501-524.
- Stephan, W.G., & Stephan, C.W. (2000). An integrated threat theory of prejudice. In S. Oskamp (Ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 23-45). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Stockdale, M.S., & Crosby, F.J. (Eds.) (2004). *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

- Stoker, J. (2005). *Leiderschap Verandert*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar, Rijksuniversiteit Groningen. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Swann, W.B. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. In J. Suls & A.G. Greenwald (Eds.). *Social psychological perspectives on the self*, 2, 33-66. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Swann, W.B., Milton L.P., & Polzer, J.T. (2000). Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 238-250.
- Swann, W.B., Polzer, J.T., Seyle, D.C., & Ko, S.J. (2004). Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), 9-27.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization (English translation of "La categorisation sociale"). In S. Moscovici (Ed.). *Introduction a la psychologie sociale* (1 : 272-302). Paris : Larousse.
- Tajfel, H. (Ed.) (1978). *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W.G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Chicago: Nelson- Hall.
- Thomas, D.A., & Ely, R. (1996). Making differences matter: *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, K.M., Mack, D.A., & Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: are they valid? In M.S. Stockdale & F.J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 31-52). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.



- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employees responsibilities and rights journal*, 4, 13-23.
- Trapp, R. (1994). The uses of diversity. *Human Resources, Autumn*, 10-16.
- Triandis, H.C., Kurowski, L.L., Tecktiel, A., & Chan, D.K.S. (1993). Extracting the emics of diversity. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 217-234.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. & O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & Xin, K.R. (1995) Diversity in organizations: Lessons from demography research. In M.M. Chemers, S. Oskamp, S., & M.A. Constanzo (Eds.). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 191-220). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications Inc.
- Turner, J.C. (1975). Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research*, vol. 2 (pp.77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford, United Kingdom: Blackwell.
- Turner, J.C., Reynolds, K.J., Haslam, S.A., & Veenstra, K.E. (2006). Reconceptualizing personality: producing individuality by defining the personal self. In T. Postmes en J. Jetten (Eds.), *Individuality and the group, advances in social identity* (pp. 11-37). London: Sage Publications.
- U.S. Bureau of National Affairs (1995). Good for business: making full use of the human nation's capital fact-finding report of the federal glass Ceiling Commission released by the Labor department, March 16, 1995.
- Van Dale (1998). Handwoordenboek op cd-rom, versie 2.0. Utrecht/Antwerpen: Van Dale lexicografie b.v.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.

- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19 ( pp. 171-203). Chichester: Wiley.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P.A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction, *British Journal of Management* (15), 351-360.
- Van Doorne-Huijskes, (1999). Positieve actie en sociale dilemma's. In J.C. Vrooman (Red.), *Moderne sociale dilemma's*, (pp 91-105). Amsterdam: Siswo/NSV.
- Van der Zee, K.I. (2002). *Leerprocessen in organisaties*. Interne notitie. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Van der Zee, K.I., Atsma, N., & Brodbeck, F. (2004a). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 283-303.
- Van der Zee, K.I., & Van der Gang, I. (2007). Personality, threat and affective responses to cultural diversity. *European Journal of Personality*, 21, 453-470.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2001). The multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self- and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk: achtergronden en interventies*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J P., & De Grijjs, E. (2004b). Personality, threat and cognitive and emotional reactions to intercultural situations. *Journal of Personality*, 72, 1069-1096.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- Van Knippenberg, D., & van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.

- Van Knippenberg, D., & Haslam, S.A. (2003). Realizing the diversity dividend: exploring the subtle interplay between identity, ideology and reality. In: S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M. Platow, & N. Ellemers (Eds.). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 61-81). New York: Taylor & Francis.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, K. W., & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 571-584.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S.A., & Platow, M.J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 11*(3), 207-222.
- Van Oudenhoven, J.P., & Eisses, A.M. (1998). Integration and assimilation of Moroccan immigrants in Israel and The Netherlands. *International Journal of Intercultural Relations, 22*, 293-307.
- Van Oudenhoven, J.P., Van der Zee, K.I., & Van Kooten, M. (2001). Successful adaptation strategies according to expatriates. *International Journal of Intercultural Relations, 25*(5), 467-82.
- Van Putten, L., Glastra, F.J., & Schedler, P.E. (2000). *Ondersteunen op afstand. Een evaluatie van het infopunt Kleurrijk Korps en een verkenning van mogelijkheden om diversiteitsbeleid bij de politie te ondersteunen*. Den Haag/Leiden: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties/Universiteit Leiden.
- Vince, R., & Booth, C. (1996). *Equalities and organisational design*, Local government management board research report, London.
- Waldzus, S., Mummendey, A., Wenzel, M., & Weber, U. (2003). Towards tolerance: Representations of superordinate categories and perceived ingroup prototypicality. *Journal of Experimental Social Psychology, 39*, 31 – 47.
- Wanous, J.P., & Youtz, M.A. (1986). Solution Diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal, 29*, 149-159.
- Ward, C., & Chang, W.C. (1997). Cultural fit: A new perspective on personality and sojourner adjustment. *International Journal of Intercultural Relations, 21*, 525-533.

- Watson W.E., Kumar, K., & Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Wegge, J., & Haslam, S.A. (2003). Group goal setting, social identity and self-categorization: engaging the collective self to enhance group performance and organizational outcomes. In S.A. Haslam, D. van knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.). *Social identity at work: developing theory for organizational practice* (43-60). New York: Taylor & Francis.
- Weick, K., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. In S.R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.). *Handbook of organization studies* (pp. 440-458). London: Sage.
- Wekker, G. (1998). Gender, identiteitsvorming en multiculturalisme; notities over de Nederlandse multiculturele samenleving. In K. Geuijen (Red.). *Multiculturalisme* (pp. 39-53). Utrecht: Lemma.
- Wenzel, M., Mummendey, A., Weber, U., & Waldzus, S. (1999). The ingroup as pars pro toto: Projection from the ingroup onto the inclusive category as precursor to social discrimination, ?
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1985). Gender, language, and discourse. In T. A. van Dijk (Ed.), *Handbook of discourse analysis*, 4, 103-124. London: Academic Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2007). *Identificatie met Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wharton, A.S., & Baron, J.N. (1991). Satisfaction? The psychological impact of gender segregation on women at work. *Sociological Quarterly*, 20, 77-140.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. In D. Gruenfeld & M. Neale (Eds.), *Research on managing in groups and teams*. Greenwich CT: JAI Press.
- Winnicot, D.W. (1965). *The maturational process and the facilitating environment*. New York: International University Press

