

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)

