

University of Groningen

Authentiek verbinden

Raaijmakers, Mirea

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

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2008

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

Citation for published version (APA):

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

Copyright

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

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

Take-down policy

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

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

HOOFDSTUK 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's²⁷ 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's²⁸ (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*²⁹ (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 factoranalyse³⁰ 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
Strategische keuzes		
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
Operationele keuzes		
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.

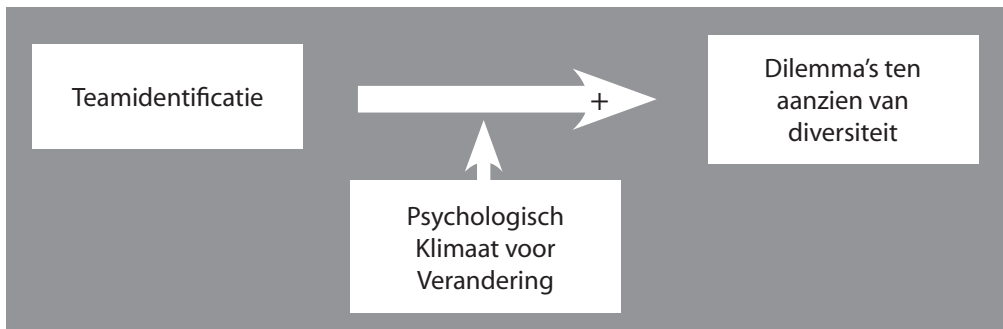
Studie 2

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*³¹ 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

Variabelen	α	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 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.

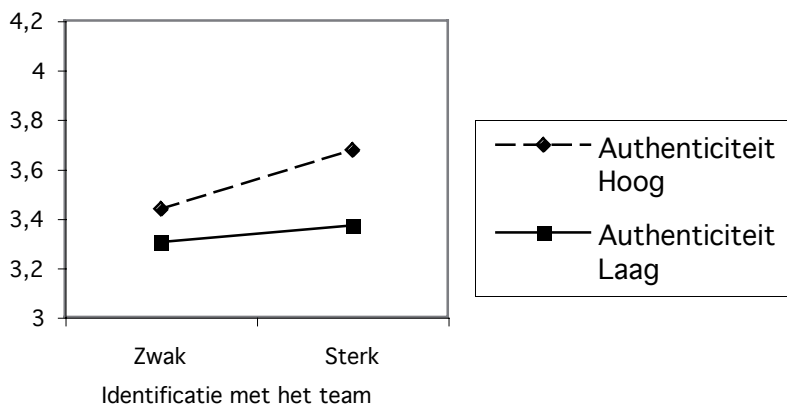
Net als in hoofdstuk vier geeft de omvang van de steekproef de mogelijkheid het theoretische model exploratief voor specifieke subgroepen te toetsen. Hiertoe werd de huidige steekproef allereerst opgedeeld in vier substeekproeven op basis van etniciteit (Nederlandse/niet-Nederlandse etniciteit) en sekse. 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 'jenzelf 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 betekent 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 (besslissers), 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 betekenen³² (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.

