

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.

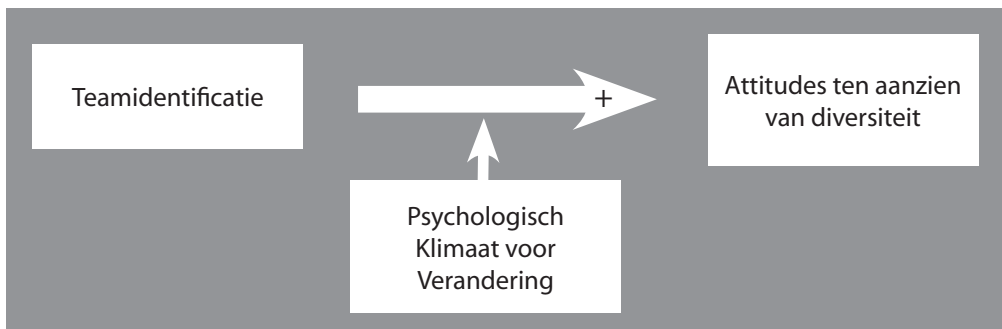
HOOFDSTUK 4

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 organisatie²⁵.

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 twees- als 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 verandering²⁶ (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	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 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.

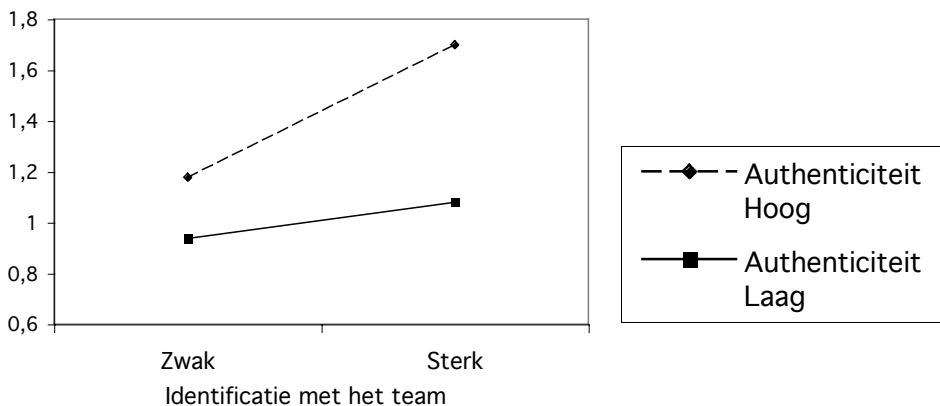
Exploratief is ook gekeken naar groepsverschillen in de gevonden relaties. De omvang van de steekproef in deze studie gaf de mogelijkheid subgroepen op basis van etniciteit en sekse te onderscheiden in de steekproef en het theoretische model voor specifieke subgroepen te toetsen. Hiertoe werd de huidige 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.