

## 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 6

### SAMENVATTING EN DISCUSSIE

---

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

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

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

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

## *Het managen van diversiteit*

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Het benutten van resources*

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Het bevorderen van diversiteit als organisatiedilemma*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Conclusie**

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

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



