

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 3

HET PSYCHOLOGISCH KLIMAAT VOOR VERANDERING

Inleiding

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

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

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

Studie 1

De ontwikkeling en toetsing van de PKV

Inleiding

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

Het bevorderen en managen van diversiteit als organisatieverandering

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

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

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

Het emotionele vermogen van organisaties

Huy (1999) definieert *het emotionele vermogen* van organisaties als het vermogen van organisaties om emoties van medewerkers te herkennen en te erkennen. Deze emotionele capaciteit beïnvloedt het leervermogen en aanpassingsvermogen van organisaties in positieve zin en ondersteunt organisaties in het realiseren van veranderingen. Het emotionele vermogen van organisaties bestaat uit zes specifieke gedragingen, die Huy *emotionele dynamieken* noemt. Deze emotionele dynamieken zijn: ervaren, verbinden, identificatie, aanmoediging, vrijheid en experimenteren (zie ook Van der Zee, 2002).

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

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

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

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

kan medewerkers aanmoedigen.

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

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

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

Methode

De ontwikkeling van de psychologische werkklimaatvragenlijst

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

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

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

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

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

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

Reacties op Ervaren:

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

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

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

Reacties op Verbinden:

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

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

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

Reacties op Aanmoedigen:

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

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

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

Reacties op Vrijheid:

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

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

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

Reacties op Experimenteren:

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

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

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

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

De toetsing van de psychologische werkklimaatvragenlijst

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

De vragenlijst

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

De steekproef

De respondenten in dit onderzoek waren medewerker bij een grote Rijksoverheidsorganisatie in Nederland. De steekproef van 273 medewerkers bestond uit 182 mannen en 81 vrouwen¹⁰; 224 medewerkers hadden de Nederlandse etniciteit en 49 medewerkers een niet-Nederlandse etniciteit. Het onderscheid tussen Nederlandse en niet-Nederlandse etniciteit is gebaseerd op het geboorteland van de respondent of één van de ouders van de respondent. Respondenten die niet geboren zijn in Nederland of waarvan één van de ouders niet in Nederland is geboren, hebben een niet-Nederlandse etniciteit (CBS, 2000)¹¹.

10 van 10 personen was de sekse onbekend.

11 In deze studie worden ook westerse niet-Nederlandse etniciteiten opgenomen in tegenstelling tot de definitie van het CBS voor allochtoon, die alleen van toepassing is op personen met een niet-Westerse etniciteit of personen waarvan één van de ouders geboren is in een niet-westers land.

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

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

De procedure

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

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

Resultaten

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

De interne structuur van de psychologische werkklimaatvragenlijst

Allereerst was het van belang de interne structuur van de psychologische werkklimaatvragenlijst te onderzoeken. Uit een verkennende factoranalyse met een oblique rotatie¹² kwamen drie factoren naar voren, op basis van de scree plot (eigenwaarde > 1). De factorladingen van de items op de drie geëxtraheerde factoren varieerden tussen .41 en .72. De drie factoren verklaarden 40,9% variantie. Factor 1 bestond uit items behorende bij de dynamieken *aanmoedigen* en *experimenteren*, factor 2 uit items voor de dynamiek *verbinden* (factor 2) en factor 3 uit items voor *ervaren* en *vrijheid*. Vervolgens werd per klimaatfactor een itemselectie uitgevoerd, op basis van de volgende criteria: (1) de factorlading moest groter zijn dan .40; (2) items mochten geen sterke inhoudelijke overlap met andere items of factoren vertonen. In totaal werden 13 items verwijderd en bestond de definitieve versie van de vragenlijst uit 38 items.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Groepsverschillen op basis van sekse en etniciteit

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

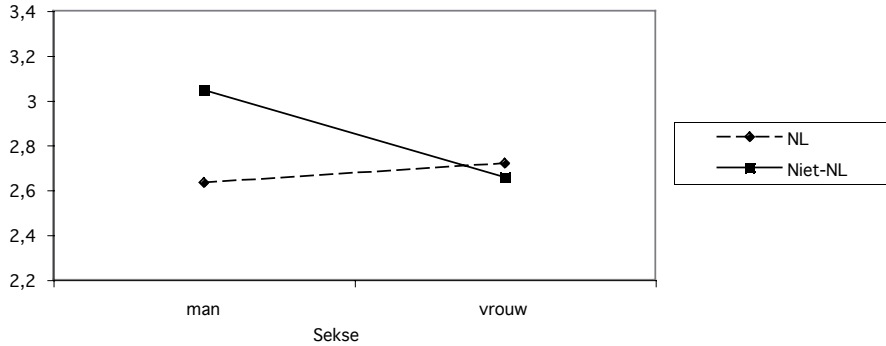
Op multivariaat niveau werden significante hoofdeffecten van sekse, etniciteit en sekse x etniciteit gevonden op *Draagvlak*. Allereerst werd een significant hoofdeffect gevonden van etniciteit op draagvlak $F(3, 253) = 4.2, p < .05, \eta^2 = .047^{14}$. Medewerkers met een Nederlandse etniciteit scoorden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

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

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

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

Figuur 3.1 Interactielijnen van sekse en etniciteit voor Draagvlak



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

Tabel 3.2 Het gemiddelde en 95% betrouwbaarheidsinterval per groep

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

Discussie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De PKV en groepsverschillen op basis van sekse en etniciteit

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

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

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

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

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

Praktische implicaties

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

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

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

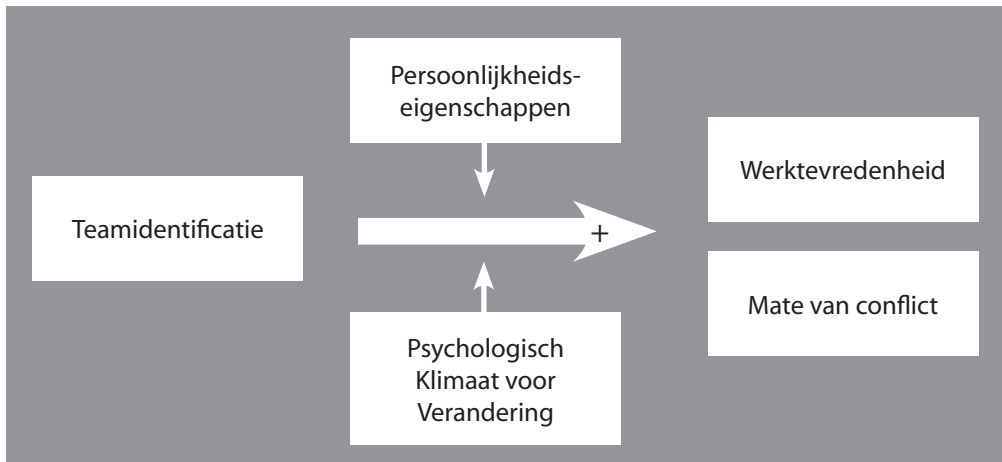
Studie 2

Toetsing van het theoretische model voor werktevredenheid en mate van conflict

Inleiding

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

Figuur 3.2. Het theoretische model¹⁸



Teamidentificatie, werktevredenheid en conflicten

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

18 Dit model wordt getoetst in een diverse werkcontext

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

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

De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering

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

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

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

De modererende rol van de multiculturele persoonlijkheidseigenschappen

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

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

vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een andere etnische achtergrond. *Open-mindedness* verwijst naar een open en onbevooroordeelde attitude tegenover andere groepen en andere culturele normen en waarden. *Flexibiliteit* is de neiging nieuwe en onbekende situaties als een uitdaging te zien en het gedrag aan te passen aan de nieuwe situatie. *Emotionele Stabiliteit* is de neiging kalm te blijven in stressvolle situaties. Tot slot betekent *Sociaal Initiatief* dat sociale situaties actief en met initiatief benaderd worden.

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

Method

Voor het toetsen van het theoretische model en de bijbehorende hypothesen werd gebruik gemaakt van dezelfde steekproef en vragenlijst die beschreven zijn in de methodeparagraaf van studie 1. Na de toelichting op de verschillende schalen van de vragenlijst geeft Tabel 3.3 een overzicht van de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijst, het aantal items en een voorbeelditem.

Teamidentificatie. Om de mate te meten waarin medewerkers zich identificeren met hun team werd een schaal van Doosje, Ellemers en Spears (1995) gebruikt. De antwoordmogelijkheden varieerden van geheel mee oneens 1) tot geheel mee eens (5).

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

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

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

Werktevreedenheid. Deze schaal betrof de mate van tevredenheid van een medewerker met de huidige functie (Rusbult & Farrel, 1983). Respondenten konden antwoorden op een schaal van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5).

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

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

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

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

Resultaten

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

Teamidentificatie, werktevredenheid en mate van conflict

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

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

Tabel 3.4 Correlaties tussen de studievariabelen

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

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

De modererende rol van het psychologische klimaat voor verandering

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

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

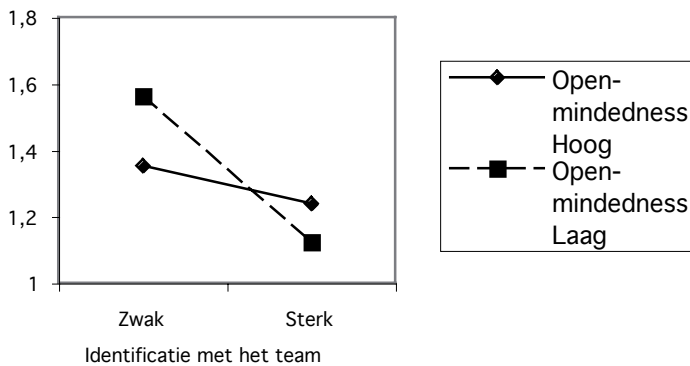
Toevoeging van de producttermen in de tweede stap leidde voor beide criteriumvariabelen niet tot een significante verhoging van de verklaarde variantie. Daarmee werd de verwachting dat het psychologische klimaat voor verandering een modererende rol speelt in de relatie tussen teamidentificatie en werk-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

De modererende invloed van de vijf multiculturele persoonlijkheidseigenschappen

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

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

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



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

Discussie

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

Tegen de verwachting in bleek het psychologische klimaat voor verandering geen modererende rol te hebben in het theoretische model. Wel werden directe relaties gevonden tussen het psychologische klimaat voor verandering en werktevredenheid en mate van conflict. Dit resultaat komt overeen met eerder onderzoek waaruit eveneens blijkt dat een diversiteitsbevorderend werkklimaat samengaat met meer tevredenheid ten aanzien van het werk (zie ook Hayes, Bartle & Major, 2002; Hicks-Clarke & Iles, 2000). De klimaatfactor *Creëren van Draagvlak* bleek de meest krachtige predictor te zijn²⁰. Deze factor verwijst naar het creëren van draagvlak voor veranderingen door naar medewerkers te luisteren en hen te betrekken bij de veranderingen.

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

²⁰ ($b = .71, p < .01$)

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

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

Praktische implicaties

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

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

Ten tweede lijkt het verstandig dat managers specifiek aandacht schenken

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

Studie 3

Inleiding

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

Methode

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

De steekproef

De steekproef bestond uit 273 medewerkers, waarvan 182 mannen en 81 vrouwen²¹; 224 medewerkers hadden de Nederlandse etniciteit en 49 medewerkers een niet-Nederlandse etniciteit. Het onderscheid tussen Nederlandse en niet-Nederlandse etniciteit is gebaseerd op het geboorteland van de respondent of één van de ouders van de respondent. Respondenten die niet geboren zijn in Nederland of waarvan één van de ouders niet in Nederland is geboren, hebben een niet-Nederlandse etniciteit (CBS, 2000)²². Eerste en tweede generatie immigranten maken deel uit van de respondenten met een niet-Nederlandse etniciteit.

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

21 van 10 personen was de sekse onbekend.

22 In deze studie worden ook westerse niet-Nederlandse etniciteiten opgenomen in tegenstelling tot de definitie van het CBS voor allochtoon, die alleen van toepassing is op personen met een niet-Westerse etniciteit of personen waarvan één van de ouders geboren is in een niet-westers land.

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

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

De procedure

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

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

De vragenlijst

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

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

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

Werktevredenheid. Deze schaal betrof de mate van tevredenheid van een medewerker met de huidige functie (Rusbult & Farrel, 1983). Respondenten konden antwoorden op een schaal van *helemaal niet van toepassing* (1) tot *helemaal van toepassing* (5).

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

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

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

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

Resultaten

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

Teamidentificatie, werktevredenheid en mate van conflict

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

Tabel 3.7 Correlaties tussen de studievariabelen

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

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

De modererende rol van het psychologische klimaat voor Verandering

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

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

Om de betekenis van het interactie-effect te illustreren, werden simple slope analyses uitgevoerd. In deze analyses werden de effecten onderzocht van teamidentificatie op werktevredenheid voor hoge en lage niveaus van Authenticiteit. Voor het interactie-effect van *teamidentificatie x Authenticiteit* laat de simple slope analyse zien dat het effect van teamidentificatie significant is bij hoge scores op *Authenticiteit* ($b = .55$, $p < .01$). Het effect is beduidend zwakker bij lage scores op *Authenticiteit* ($b = .24$, $p < .01$)²⁴, maar nog steeds significant. Dit resultaat bevestigt hypothese 2.

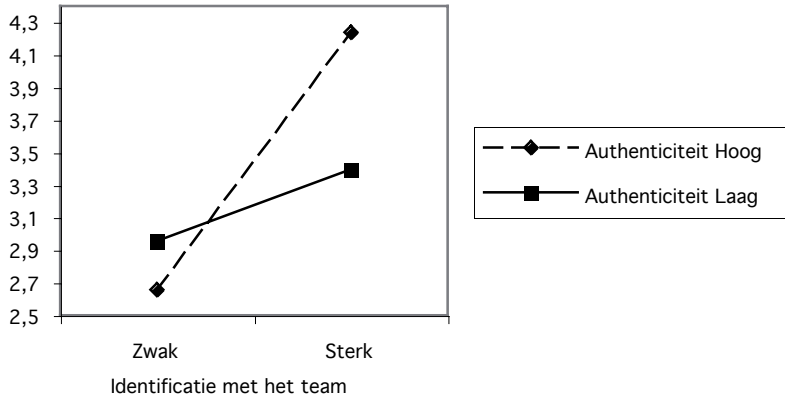
Exploratief is ook gekeken naar groepsverschillen in de gevonden relaties. Hiertoe werd de huidige steekproef allereerst opgedeeld in twee steekproeven op basis van etniciteit (Nederlandse/niet-Nederlandse etniciteit). De omvang van de subgroep etnische minderheden ($N = 49$), is klein maar in verhouding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

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

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

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

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



Discussie

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

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

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

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

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

Praktische implicaties

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

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

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

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

