8 De spanning van het verschil

Diversiteit productief maken

Joyce Rupert

Getuige het vele onderzoek dat naar diversiteit is verricht en de tegenstrijdige resultaten die dit onderzoek heeft opgeleverd, blijkt het managen van diversiteit een complex vraagstuk. In dit reflectieartikel wordt betoogd dat dit te maken heeft met een spanningsveld dat hieraan ten grondslag ligt tussen twee ogenschijnlijk tegengestelde en basale menselijke behoeften: de behoefte aan verbondenheid met anderen en de behoefte om uniek te zijn. Betoogd zal worden dat de uitdaging van diversiteitmanagement ligt in het creëren van een omgeving waarin aan beide behoeften kan worden voldaan. Een omgeving waarin eenieder als gelijkwaardig lid van de organisatie wordt opgenomen en individuen tegelijkertijd worden uitgenodigd hun unieke bijdrage te leveren aan de organisatie. In de praktijk wringt juist daar de schoen, doordat de illusie ontstaat dat het uniek zijn ten koste gaat van de verbondenheid met anderen of vice versa.

8.1 Inleiding

De diversiteit in de samenleving neemt toe. De maatschappij vergrijst en ontgroent, hetgeen in de toekomst zal leiden tot krapte op de arbeidsmarkt. Door processen van (im)migratie is een breed scala aan verschillende culturen in ons land ontstaan. Tegelijkertijd is de opvatting dat Nederland geen multiculturele samenleving is en ook niet mag worden de laatste jaren veelvuldig door politici verwoord (Shadid, 2009). De integratie tussen mensen uit verschillende culturen en met verschillende achtergronden laat vaak te wensen over, ook binnen organisaties. Verder is de emancipatie van vrouwen inmiddels een feit, maar domineren mannen nog steeds hoofdzakelijk de top (Emancipatiemonitor, 2010). Te midden van deze steeds meer divers wordende maatschappij en een minder tolerant klimaat ten aanzien van diversiteit staat de uitdaging van diversiteitmanagement om verschillen tussen mensen in organisaties productief te maken. In dit hoofdstuk worden de verschillende vormen van diversiteitbeleid in de praktijk en de tegenstrijdige resultaten met betrekking tot de effecten van diversiteit in het licht geplaatst van een spanningsveld tussen twee basale menselijke behoeften: de behoefte aan verbondenheid met anderen en de behoefte om uniek te zijn. Allereerst zal kort worden toegelicht wat in dit hoofdstuk

onder diversiteit wordt verstaan en zal het spanningsveld worden geschetst, waar het in dit hoofdstuk om gaat. Vervolgens wordt verder uitgewerkt hoe dit spanningsveld terugkomt in de verschillende typen diversiteitbeleid die in de loop der tijd zijn ontstaan in de praktijk en in resultaten van onderzoek naar de effecten van diversiteit. Tenslotte zullen enkele interventies geformuleerd worden ten aanzien van het managen van diversiteit en zal afgesloten worden met een conclusie.

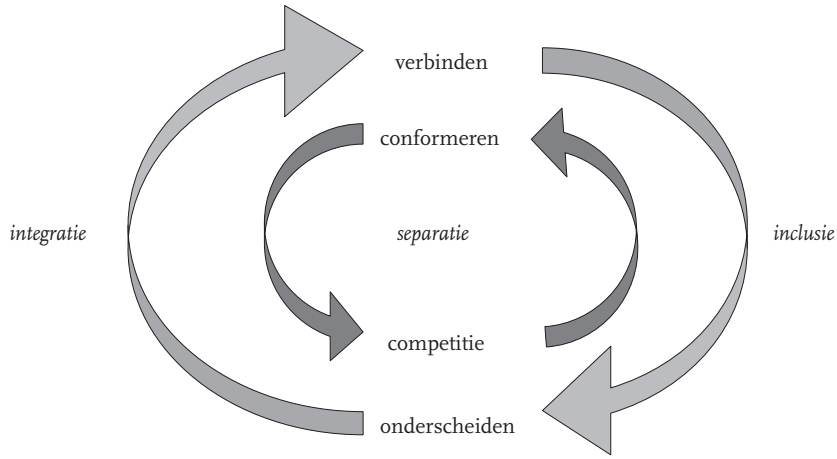
8.2 Definitie van diversiteit

De definitie van diversiteit waar in dit hoofdstuk vanuit gegaan wordt gaat verder dan de zichtbare kenmerken, zoals genoemd in de vorige paragraaf. In de wetenschappelijke literatuur is de volgende definitie gebruikelijk, die ook als uitgangspunt in dit hoofdstuk wordt gehanteerd: 'Ieder kenmerk waarvan mensen *het gevoel hebben* dat ze verschillen van een ander' (zie Jackson, 1992, Mannix & Neale, 2005, Williams & O'Reilly, 2005). Deze definitie impliceert dat verschillen tussen mensen op allerlei vlakken kunnen ontstaan en dat deze tot stand komen in de beleving van de betrokkenen zelf. Die beleving is per definitie individueel, subjectief en bovendien situatiegebonden. Immers, in eenzelfde vergadering kan de ene persoon het verschil tussen mannen en vrouwen als bijzonder actueel ervaren, terwijl een ander juist het verschil in expertise als een belangrijk verschil ervaart op dat moment (Zellmer-Bruhn et al., 2008). Opvallend is dat zowel in wetenschappelijk onderzoek als in de praktijk echter een relatief statische en beperkte invulling wordt gegeven aan het begrip, veelal gericht op demografische kenmerken van diversiteit, zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, nationaliteit en/of etniciteit (voor literatuuroverzichten zie Mannix & Neale, 2003; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Daarbij stellen onderzoekers of managers van tevoren vast welke kenmerken belangrijk zijn, zonder te kijken of mensen deze kenmerken wel als relevant beleven in deze context. Deze benadering is beperkt, aangezien de beleving van diversiteit niet overeen hoeft te komen met de objectieve realiteit, maar wel erg bepalend kan zijn voor de interactie tussen mensen (Zellmer-Bruhn et al., 2008; Straus, Barrick, & Connerly, 2001). Het sturen op de beleving zal dan ook eerder mogelijkheden bieden voor interventies, maar ook bedreigingen veroorzaken als verschillen te veel de nadruk krijgen. Dit komt later in dit hoofdstuk verder aan bod. De conclusie met betrekking tot de definitie van diversiteit is dat een brede definitie in elk geval recht doet aan de beleving en dynamiek van het begrip.

8.3 Het spanningsveld tussen uniek en verbonden zijn

Alvorens in te gaan op de typen diversiteitbeleid en onderzoek naar diversiteit, zal eerst kort het spanningsveld worden geschetst waar het in dit hoofdstuk om gaat. Het uitgangspunt hierbij is dat verschillen tussen mensen vaak spanningen met zich meebrengen. In de behoefte om ons als mens verbonden te voelen met anderen zoeken we anderen op die op ons lijken (Byrne, 1971). Volgens sociale identiteit- en zelf-categorisatie theorie (Tajfel, 1982; Turner,1987), is de sociale groep waartoe we onszelf rekenen bovendien een belangrijke voedingsbron voor ons gevoel van eigenwaarde en een positief zelfbeeld. Vanuit dit perspectief bekeken zijn verschillen bedreigend (Mannix & Neale, 2006). Verschillen kunnen het gevoel van verbondenheid aantasten en een bedreiging vormen voor de sociale groep waar mensen zich mee identificeren. Tegelijkertijd hebben we als mens de behoefte om uniek te zijn, waarmee we onszelf onderscheiden van anderen. Als uniek individu hebben we een bijdrage te leveren aan het grotere geheel van een team of organisatie, maar moeten daarvoor vaak wel onze nek durven uitsteken. De behoefte om verbonden te zijn met anderen kan op gespannen voet staan met de behoefte onze unieke bijdrage te leveren. Immers, als we onze nek uitsteken zou dit weleens ten koste kunnen gaan van de relatie met anderen. De ene behoefte lijkt dan ten koste te gaan van de andere.

Het is een spanningsveld dat individuen in zichzelf kunnen ervaren (intrapersoonlijk niveau), maar het kan zich ook op interpersoonlijk, intergroeps- of organisatieniveau manifesteren. Op interpersoonlijk en intergroepsniveau wordt het bijvoorbeeld zichtbaar als mensen die op elkaar lijken in de behoefte aan verbondenheid naar elkaar toetrekken en homogene (sub)groepjes vormen. Unieke kennis en opvattingen kunnen gemakkelijk verloren gaan in het comfort dat een groep gelijkgestemden geeft (Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001; Wittenbaum & Stasser, 1996). Het aanvankelijke comfort mondt uit in conformisme. Tegelijkertijd kan tussen dergelijke homogene (sub)groepen een andere beweging ontstaan, namelijk die van competitie en conflict (Tajfel & Turner, 1979). In de behoefte de identificatie met de eigen groep te versterken scheiden groepen zich af van anderen en kan een competitieve sfeer ontstaan, waarin verschillen niet optimaal worden benut. De behoefte om onszelf (in dit geval als groep) te onderscheiden van anderen gaat dan ten koste van de relatie en de verbondenheid met anderen. Wanneer (groepen) mensen te veel gericht raken op een van de twee behoeften, raken mensen gemakkelijk van elkaar verwijderd (separatie). Zowel in een conformistische als een competitieve en conflictueuze omgeving zal gemakkelijk separatie ontstaan met anders denkenden. Het kan ook zijn dat de centrale waarden van een organisatiecultuur dominant liggen bij een van de twee behoeften, waardoor de andere behoefte kan achterblijven (zie box 1 voor een casus hierover).



Figuur 8.1 Het spanningsveld tussen verbondenheid en uniciteit in diversiteitmanagement

De vraag is of we hier daadwerkelijk wel met twee tegengestelden te maken hebben die elkaar uitsluiten, of dat dit laatste een illusie is. In dit hoofdstuk wordt gesteld dat de uitdaging voor het managen van diversiteit in organisaties is om ervoor te zorgen dat aan beide behoeften tegelijkertijd kan worden voldaan. In figuur 8.1 is dit spanningsveld weergegeven met twee bewegingen die tegen elkaar in kunnen gaan. In de buitenste cirkel staan de twee behoeften tegenover elkaar. Als de omgeving zo is ingesteld dat tegemoet kan worden gekomen aan beide behoeften zullen mensen zich als uniek individu opgenomen voelen door de groep en/of de organisatie (inclusie) en zullen ze zich ook verbonden voelen met mensen die van hen verschillen (integratie). Er ontstaat een natuurlijke stroom, waarin beide behoeften in balans zijn. Echter, als een van de twee behoeften dominant wordt, kan er een tegengestelde beweging ontstaan (binnenste cirkel). Verbondenheid kan uitmonden in conformisme en de beweging naar uniciteit kan overgaan in competitie. In beide gevallen raken mensen van elkaar verwijderd en ontstaat separatie. In de hierna volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de verschillende typen diversiteitbeleid die in de loop der tijd in de praktijk zijn ontstaan en hoe het spanningsveld hierin naar voren komt.

8.4 Redenen voor diversiteitmanagement

Met het managen van diversiteit kunnen organisaties verschillende intenties hebben. Historisch gezien zijn de eerste bewegingen op het gebied van diversiteitmanagement ontstaan vanuit morele en maatschappelijke overwegingen (Glastra, 1999). Het ging dan met name om het creëren van gelijke kansen op het werk voor bijvoorbeeld mannen en vrouwen of autochtonen en allochtonen. Onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen ontstonden steeds meer activiteiten richting het integreren van verschillende kwetsbare doelgroepen op het werk en werden bewegingen als intercultureel management en leeftijdbewust personeelsbeleid actueel (zie o.a. Shadid, 1998; Peeters et al., 2005). De laatste jaren houdt men zich steeds meer bezig met wat genoemd wordt diversiteit als 'businesscase' en gaat het erom bedrijfseconomische voordelen te behalen uit het managen van verschillen (Herriot & Pemberton, 1995). Op zichzelf een belangrijke ontwikkeling, omdat het diversiteitmanagement uit de hoek haalt van idealistische motieven en de bittere noodzaak ervan laat zien voor het behalen van een goed bedrijfsresultaat. Echter, in de praktijk valt de invulling die wordt gegeven aan de 'businesscase' diversiteit nog vaak tegen (Van de Ven & De Dreu, 2010). De 'businesscase' diversiteit vraagt van organisaties enige zelfkennis en zelfonderzoek. Een veel gehoord bedrijfseconomisch argument is om een bredere klantenkring aan te kunnen boren en/of te bedienen. Niet elk bedrijf heeft deze ambitie en bovendien is vaak enig onderzoek nodig om te bekijken wat de kenmerken van die bredere klantenkring dan zijn, om te weten wat het profiel is van de medewerkers die kunnen inspelen op deze doelgroep. Maar weinig organisaties doen dergelijk onderzoek. Daarnaast zeggen organisaties een businesscase te hebben, maar in de uitvoering regeert nog steeds het doelgroepdenken, waarin het creëren van gelijke kansen en het tegengaan van achterstelling van specifieke groepen (bijvoorbeeld vrouwen of allochtonen) centraal staat. Dit doelgroepdenken kan psychologische kosten met zich mee brengen. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek naar de effecten van positieve actie dat de vrouw die via dergelijk beleid op een positie is gekomen eerder twijfels ontwikkelt over de eigen competenties en zelfs onderpresteert, vanwege de gedachte dat zij bevorderd is tot een functie op basis van een kenmerk waarop geen invloed kan worden uitgeoefend (Heilman & Alcott, 2001). Het stigma van het bevorderd zijn via positieve actie blijkt zelfs al genoeg om door de omgeving als minder competent gezien te worden (Heilman, Block & Stathatos, 1997). De intentie van dergelijk beleid om gelijke kansen te creëren krijgt op deze manier een averechtse uitwerking, waardoor het stereotype dat bestaat over vrouwen of allochtonen die ongeschikt zouden zijn om leiding te geven juist wordt bevestigd. Bovendien komen de integratie en samenhang van het personeelsbeleid in gevaar door het scheiden van beleid naar verschillende doelgroepen (Benschop, Van der Berg & Van Winden, 1999).

Mensen willen uiteindelijk erkend worden voor wie ze zijn en niet vanwege hun geslacht, afkomst of iets anders waar ze weinig invloed op hebben om bepaalde kansen te krijgen. In de intentie om gelijke kansen te creëren en hierover te communiceren, creëren we ongewild de situatie dat mensen gaan denken in verschillen en raken mensen van elkaar verwijderd (separatie). Deze intentie gaat in wezen voorbij aan de essentie van wie we zijn: unieke individuen. De menselijke behoefte aan uniciteit raakt in dit type beleid ondergesneeuwd door de focus op het bevorderen van bepaalde sociale groepen. Als we dit in figuur 8.1 plaatsen, komt de onderste kant van de cirkel onvoldoende aan bod. Separatie ontstaat doordat mensen niet op hun unieke kwaliteiten worden beoordeeld, maar op posities in de organisatie komen vanwege hun lidmaatschap van bepaalde sociale groepen, waar zij overigens niet voor gekozen hebben.

Tegelijkertijd kunnen de subtiele mechanismen van uitsluiting die vaak spelen op de werkvloer niet worden ontkend en heeft diversiteitbeleid een functie als het gaat om het waarborgen van sociale rechtvaardigheid en gelijkheid in organisatie (Benschop et al., 1999). Tegenwoordig moeten vrouwen nog steeds vaak door glazen plafonds breken en langs glazen afgronden laveren om op een hogere positie te komen binnen de organisatie (Ryan, Schmitt & Barreto, 2009; Haslam & Ryan, 2008). Ook voor allochtonen gelden velerlei hindernissen op weg naar de top (Veenman, 2010; Shadid, 2009). Managers van organisaties hebben de taak om dergelijke belemmeringen weg te nemen. Aandacht hebben voor dergelijke processen van uitsluiting is dus wel belangrijk. Maar in de communicatie gaat het erom mensen aan te spreken op de *unieke kwaliteiten* die overigens geassocieerd kunnen zijn met de kenmerken van die bepaalde groep. Op die manier wordt de behoefte aan uniciteit erkend en kan er een balans ontstaan tussen verbondenheid en uniciteit.

Samengevat zal het managen van diversiteit vanuit bedrijfseconomische motieven en het hanteren van een brede definitie van diversiteit een grotere groep mensen in de organisatie aanspreken en in actie krijgen om werk te maken van diversiteit. Daarnaast is het van belang in de aandacht voor mechanismen van uitsluiting die kunnen spelen de uniekheid van ieder individu niet uit het oog te verliezen.

8.5 Diversiteit productief maken: een overzicht van onderzoek

De afgelopen decennia is veel onderzoek naar de effecten van diversiteit verricht en dit onderzoek heeft tegenstrijdige resultaten opgeleverd (voor literatuuroverzichten en meta-analysen zie Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Jehn, Greer & Rupert, 2008; Mannix & Neale, 2006; Milliken & Martins, 1996; Stewart, 2006;

Van Knippenberg & Schippers, 2007; Webber & Donahue, 2001; Williams & O'Reilly, 1998 en tabel 1). Enerzijds kunnen de verschillende perspectieven in een groep leiden tot productieve conflicten, met innovatie, creativiteit en betere probleemoplossing en prestaties als resultaat. Anderzijds kan diversiteit ook negatieve effecten hebben, hetgeen tot uiting komt in ontevredenheid, desintegratie, relationele conflicten, miscommunicaties en slechte prestaties.

Het spanningsveld tussen de behoefte aan verbondenheid met anderen enerzijds en de behoefte aan uniciteit anderzijds, helpt deze tegenstrijdige resultaten te duiden. Het meest zichtbaar wordt dat in de context van teamfunctioneren. Het team biedt leden de mogelijkheid om enerzijds de verbondenheid te ervaren met anderen met wie ze samenwerken en tegelijkertijd maakt het teamleden bewust van het unieke dat ze het collectief te bieden hebben. Vanuit het teamperspectief bekeken vormt het team een samenhangend geheel vanuit de behoefte van de leden om verbonden te zijn door een gemeenschappelijk doel en kan het tegelijkertijd optimaal functioneren en presteren vanwege de combinatie van unieke kennis en expertise van de teamleden. De noodzaak om de spanning van het verschil productief te maken wordt dus erg zichtbaar in de context van teams. Het is niet voor niets dat veel diversiteitonderzoek zich op de effecten van diversiteit in teams richt en dat juist hieruit veel tegenstrijdigheden naar voren zijn gekomen.

Tabel 8.1 Overzicht van bevindingen diversiteitonderzoek

Uitkomsten van diversiteitonderzoek	
Negatief effecten:	*Positieve effecten:*
Desintegratie	Betere prestaties/probleemoplossing
Relationeel conflict	Productief conflict
Miscommunicatie	Innovatie/-leren
Ontevredenheid	Creativiteit
Theoretisch perspectief:	*Theoretisch perspectief*
diversiteit als bedreiging van lidmaatschap sociale groep waarmee mensen zich identificeren	diversiteit als meerwaarde: verschillende perspectieven en zienswijzen leiden tot beter probleemoplossend vermogen
Similarity attraction theory (Byrne, 1971)	
Sociale-identiteit/zelf-categorisatietheorie (Tajfel,1982; Turner, 1987)	Informatie besluitvormingsperspectief / cognitieve bronnenperspectief (o.a. Milliken & Martins, 1996; Webber & Donahue, 2001)

Deze tegenstrijdige resultaten worden in literatuuroverzichten met behulp van verschillende theoretische perspectieven verklaard (zie bovengenoemde literatuuroverzichten en tabel 1). De negatieve effecten die uit onderzoek naar voren zijn gekomen worden in de onderzoeksliteratuur vaak verklaard door de aanname dat diversiteit een bedreiging vormt voor de sociale groep waartoe mensen zich rekenen. Zoals eerder aangegeven zijn mensen geneigd naar anderen toe te trekken die op hen lijken, om zich verbonden te kunnen voelen. Dit is de kerngedachte van 'similarity attraction theory' (Byrne, 1971). Daarnaast ontlenen we een belangrijk deel van onze eigenwaarde en ons zelfbeeld aan de sociale groep waarmee we ons identificeren, zo wordt verondersteld door sociale-identiteit en zelf-categorisatietheorie (Tajfel, 1982; Turner, 1987). De sociale groep voorziet individuen van een positieve sociale identiteit. Als hier anderen bijkomen die afwijken van de sociale groep, voelen leden zich bedreigd. De typische reactie hierop is om deze mensen van de andere groep (de 'outgroup') te stereotyperen en negatief af te schilderen ten gunste van het positieve beeld van de eigen groep (de 'ingroup'). Het wij-zij-denken dat hierdoor ontstaat zorgt voor sociale competitie, waardoor een vijandige of competitieve sfeer ontstaat tussen leden van verschillende sociale groepen (Tajfel & Turner, 1979). Dit verschijnsel verklaart waarom diversiteit negatieve gevolgen kan hebben, zoals desintegratie, ontevredenheid en slechtere prestaties (zie tabel 8.1).

Bovenstaande theorieën verklaren waarom mensen geneigd zijn op zoek te gaan naar homogeniteit: dit geeft een gevoel van verbondenheid met een groep die betekenis heeft. Het maakt ons echter ook intolerant voor verschillen en andere zienswijzen. Lang geleden heeft onderzoek al laten zien dat homogene groepen de neiging hebben tot conformisme en consensus als het gaat om het nemen van belangrijke beslissingen of het bedenken van oplossingen (Festinger, 1950; Turner, 1991). En als de behoefte aan verbondenheid doorslaat in conformisme (zie bovenkant figuur 8.1), worden vaak minder goede beslissingen genomen (Janis, 1971).

Om tot betere en innovatievere oplossingen te komen hebben we toch diversiteit nodig.

Deze gedachte wordt in de literatuur wel omschreven als de 'meerwaarde van diversiteit'-gedachte. Deze is gebaseerd op het informatiebesluitvormingsperspectief, ook wel cognitieve bronnenperspectief genoemd, dat er vanuit gaat dat de waarde van diversiteit bestaat uit de verschillende zienswijzen die voortkomen uit verschillende ervaringen en achtergronden (zie Milliken & Martins, 1996; Webber & Donahue, 2001). In lijn hiermee laat onderzoek zien dat demografische diversiteit tot betere prestaties en besluitvorming kan leiden, doordat de diverse, soms conflicterende, standpunten leiden tot een betere overweging en tot creatieve en innovatieve oplossingen (zie eerder genoemde literatuurover-

zichten en tabel 8.1). Deze meerwaarde blijkt vooral tot uiting te komen in groepen die werken aan een complexe, niet-routinematige taak waarbij leden sterk afhankelijk van elkaar zijn. Bij simpele, routinematige taken kan de aanwezigheid van verschillende perspectieven zelfs contraproductief werken en kan het beter zijn om een homogene groep in te zetten (Bowers et al. 2000; De Dreu & Weingart, 2003; Stewart, 2006). Maar als het gaat om het genereren van innovatieve oplossingen of het oplossen van complexe problemen heeft een diverse groep meer potentie (Milliken & Martins, 1996; Mannix & Neale, 2006).

Diverse teams blijken deze unieke informatie en perspectieven in de praktijk echter niet optimaal te benutten. Zo blijkt uit experimenteel onderzoek waarin teams gezamenlijke en unieke informatie krijgen, dat mensen geneigd zijn om vooral de gemeenschappelijke informatie te delen, zelfs als de taak alleen opgelost kan worden door het delen van unieke informatie (voor overzichten zie Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001; Wittenbaum & Stasser, 1996). Interessant is dat als dit experiment uitgevoerd wordt onder een groep vrienden, deze unieke informatie wel wordt benut en het team beter presteert dan een team waarin teamleden elkaar niet kennen (Gruenfeld et al., 1996). Dit geeft aan dat als er voldoende verbinding in een team aanwezig is, teamleden zich eerder veilig voelen om unieke kennis of informatie te delen en zichzelf daarmee durven te onderscheiden (zie buitenste cirkel figuur 8.1). Als die verbinding er niet is zullen teamleden die unieke expertise of zienswijzen hebben, minder geneigd zijn om de psychologische prijs te betalen die het delen van die unieke perspectieven met zich meebrengt. De druk om te conformeren omwille van de groepsharmonie wint het dan van het delen van unieke kennis of opvattingen die het team kan helpen tot betere prestaties te komen (Mannix & Neale, 2005; zie binnenste cirkel figuur 8.1).

Samengevat hebben diverse teams de potentie om beter te presteren op niet-routinematige taken dan homogene teams vanwege de aanwezigheid van unieke informatie, maar benutten die mogelijkheid in de praktijk vaak niet. Als teamleden het gevoel hebben dat de behoefte om zichzelf te onderscheiden van anderen ten koste gaat van de verbondenheid met anderen in de groep, wordt de potentie van diversiteit niet voldoende benut (zie figuur 8.1). Dit spanningsveld tussen de behoefte aan verbondenheid en uniek zijn kan productief gemaakt worden als de omgeving aan beide behoeften kan voldoen. Een omgeving waarin de gezamenlijke doelen en onderlinge afhankelijkheid voor verbinding zorgen en er tegelijkertijd voldoende ruimte is voor de aanwezigheid van verschillende perspectieven. In de volgende paragraaf zal een drietal interventies worden beschreven die bijdragen aan een dergelijke omgeving.

Casus: Politie Amsterdam-Amstelland

Een voorbeeld van een organisatie waar het geschetste spanningsveld tussen verbondenheid en uniciteit duidelijk speelt is de politie. De cultuur van de politie is gestoeld op de waarden gelijkheid en uniformiteit. Als gevolg van deze kernwaarden is het gevoel van solidariteit en verbondenheid zeer sterk. In een soms onvoorspelbare en vijandige omgeving moeten agenten kunnen vertrouwen op hun collega's. De politie is een familie waar je lid van bent, en waarin je collega's je maatjes zijn. De verbondenheid met collega's staat centraal. Als we de cultuur van de politie plaatsen in figuur 8.1, bevindt deze zich vooral aan de bovenkant. Ook zijn conformisme en consensus belangrijke waarden geworden binnen de politie. De regel is om niet te veel af te wijken: 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg.' Terug naar figuur 8.1, gaat de politie daarmee richting bovenkant van de binnencirkel, daar waar de nadruk op verbondenheid kan uitmonden in conformisme met het gevaar van een gebrek aan ruimte voor verschil. Binnen de politie wordt dit spanningsveld tussen de dominante cultuurwaarden en de ruimte voor diversiteit ook herkend en beschreven. Liesbeth Huyzer, toenmalig commissaris van politie Amsterdam-Amstelland beschreef dit spanningsveld als volgt: 'Ik heb de heersende cultuur zelf ervaren toen ik hier binnenkwam als zij-instromer. De organisatie probeert je op te slurpen, als een gulzige familie. Het is aanlokkelijk, je wilt deel zijn van de groep, bij de familie horen. Tegelijkertijd werkt het verstikkend en kun je je eigen toegevoegde waarde niet meer leveren. Dus hoe blijf je overeind en kun je jezelf zijn?' (p. 17).

De waarden gelijkheid en uniformiteit zorgen er weliswaar voor dat de politie succesvol is, maar in een steeds complexer wordende samenleving is andere expertise nodig om succesvol te kunnen blijven. Dit is hoe politie Amsterdam-Amstelland haar businesscase beschrijft.

Situaties zijn lang niet altijd eenduidig en vragen in toenemende mate om andere competenties dan snel daadkrachtig kunnen optreden. De organisatie zette een cultuurverandering in, waarbij een veilig klimaat in de organisatie moest zorgen voor veiligheid buiten op straat. Een klimaat waarin ruimte is voor verschil. Concreet is hiervoor als interventie een leergang ingezet, waarin enkele leidinggevende lagen werden uitgenodigd om gedurende twee jaar het thema diversiteit verder uit te diepen. De intentie was dat als het korps de waarde van diversiteit gaat zien, dit goed is voor de kwaliteit van het politiewerk. Als resultaat van deze interventie is meer begrip en ruimte ontstaan voor diversiteit in een belangrijke leidinggevende laag. Van daaruit kan een kritische massa ontstaan die de cultuurverandering breder in de organisatie kan dragen.

Deze casus is hiermee een voorbeeld van wat het bewust waarderen van diversiteit in een organisatie kan doen (interventie 1). Het illustreert ook hoe het spanningsveld door alle lagen van de organisatie speelt en het in de cultuur van de organisatie besloten kan liggen.
Bron: Bennebroek Gravenhorst & Weitering, 2010.

8.6 Interventies: richting een inclusieve cultuur

Hieronder volgen drie aandachtspunten en mogelijke interventies die voortkomen uit onderzoek naar de vraag hoe diversiteit productief te maken: 1) waarderen van diversiteit, 2) het bouwen van bruggen en 3) aandacht voor groepsdynamiek. Deze interventies zullen bijdragen tot een inclusieve cultuur, waarin verschillen worden omarmd en leden worden opgenomen.

WAARDEREN VAN DIVERSITEIT

Recentelijk is steeds meer onderzoek ontstaan naar de vraag hoe de opvattingen over diversiteit, ook wel 'diversity mind-sets' genoemd, van invloed zijn op de effecten van diversiteit (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Het idee hierachter is dat de effecten van diversiteit positiever zijn als mensen positieve opvattingen en attituden hebben ten aanzien van diversiteit en meer gericht zijn op het bewust benutten van het potentieel van diversiteit. Studies wijzen erop dat deze positieve gedachten over diversiteit inderdaad ons gedrag beïnvloeden. Zo bleek uit een studie van Ely & Thomas (2001) dat cultureel diverse teams beter presteren als ze gericht zijn op het leren van diversiteit. Uit onderzoek van Homan en anderen (2007), bleek dat als teamleden geloven dat een divers team beter presteert dan een homogeen team, ze beter gebruikmaken van de informationele diversiteit in het team. Van Ginkel & Van Knippenberg (2008) lieten zien dat als teamleden bovendien een gezamenlijk idee hebben van hoe ze hun diversiteit kunnen benutten, ze tot betere beslissingen komen. Een belangrijke voorwaarde blijkt te zijn dat mensen de meerwaarde van diversiteit inzien. Dit is in lijn met veranderbenaderingen zoals waarderend kijken ('appreciative inquiry'), die ervan uitgaan dat als mensen zich focussen op dat wat goed gaat en op het vergroten daarvan, hier een krachtig positief effect van uitgaat (Cooperrider & Whitney, 2005). Krachtiger, dan als men vanuit een probleemfocus zaken probeert op te lossen. Als we ruimte willen maken voor verschil is het daarom belangrijk een waarderend klimaat te scheppen, waarin mensen de meerwaarde van diversiteit zien en zich bewust zijn van hoe ze het potentieel in hun groep kunnen benutten. De kunst is om niet te veel te praten over de verschillen zelf, maar meer over de meerwaarde die diversiteit heeft voor samenwerking en prestaties die mensen leveren.

BRUGGEN BOUWEN

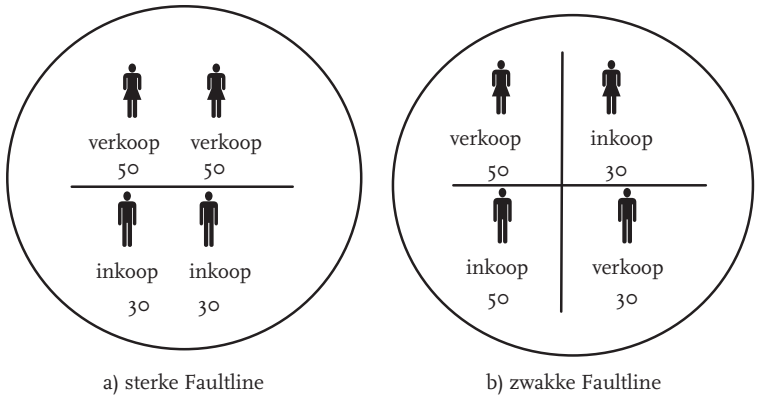
Behalve positieve gedachten over diversiteit te stimuleren, is het belangrijk om verschillen soms bewust te overbruggen. Zoals eerder beschreven verklaren sociale identiteit- en zelfcategorisatietheorie waarom we ons graag omringen met anderen die we tot onze eigen sociale groep rekenen en minder tolerant kunnen zijn voor mensen van een andere sociale groep. In deze theorie zit tegelijkertijd ook een belangrijke sleutel om dit verschijnsel te doorbreken en bruggen te bouwen tussen verschillen, namelijk door van een overkoepelende sociale identiteit te creëren, zoals de teamidentiteit (Gaertner et al., 1999; Brewer, 2000). Onderzoek laat zien dat als teamleden zich bewust zijn van een dergelijke gemeenschappelijke identiteit, diversiteit beter benut wordt. Zo bleek uit een studie van Van der Vegt & Bunderson (2005) dat als teamleden zich sterk met het team identificeerden, verschillen in expertise positief uitwerkten op

leren en prestaties. In de context van cultuurverschillen lieten Huo en collega's zien (1996; 2003) dat een gezamenlijke nationaliteit etnische subgroepen kan overbruggen. Een overkoepelende identiteit in een team kan op verschillende aspecten liggen, zoals de gezamenlijke taak, of bepaalde werkwaarden. Onderzoek van Rink en Ellemers (2007) laat zien dat diversiteit op zichzelf een basis kan worden voor een nieuwe gemeenschappelijke identiteit. Als er veel diversiteit aanwezig is, kan diversiteit de norm worden en doordat mensen verschillen verwachten, gaat er geen negatief effect meer vanuit (Rink & Ellemers, 2007). Diversiteit wordt dan een kenmerk van de groep en krijgt de verbindende werking van een overkoepelende identiteit.

De teamleider kan tenslotte een gemeenschappelijke identiteit stimuleren door bijvoorbeeld gezamenlijke doelen of waarden te benadrukken die belangrijk zijn voor het team, bijvoorbeeld tijdens een team- of afdelingsuitje. Dergelijke sociale activiteiten dienen tevens een ander belangrijk doel, namelijk dat mensen elkaar op een andere manier leren kennen en daardoor overeenkomsten ontdekken op andere vlakken, terwijl ze in de werkcontext wellicht weinig verbinding hadden. Het geeft collega's gelegenheid de persoon achter de functie beter te leren kennen. Dit sociale leren kan ervoor zorgen dat mensen elkaar in de werksituatie gemakkelijker opzoeken, waardoor verschillen worden overbrugd (Jehn & Rupert, 2010).

AANDACHT VOOR GROEPSDYNAMIEK

Tenslotte erkennen steeds meer onderzoekers dat diversiteit een dynamisch concept is en dat de groepsdynamiek die hieruit voortvloeit niet kan worden begrepen als naar een of twee specifieke kenmerken van diversiteit gekeken wordt. Kenmerken kunnen met elkaar interacteren, hetgeen weer een bepaalde dynamiek creëert binnen teams. De laatste jaren is hier meer aandacht voor ontstaan in de vorm van onderzoek naar 'faultlines' (vrijvertaald: breuklijnen), die een groep in homogene subgroepen kan verdelen op basis van het samenvallen van verschillende diversiteitkenmerken. Neem bijvoorbeeld een team bestaande uit twee vrouwelijke verkoopmanagers van vijftig jaar oud en twee mannelijke inkopers van dertig jaar oud (zie figuur 8.2). In deze groep vallen de kenmerken geslacht, functie en leeftijd samen, waardoor het team verdeeld kan raken in twee homogene subgroepen (sterke faultline). Zou de groep echter bestaan uit een vrouwelijke verkoopmanager van vijftig, een mannelijke verkoopmanager van dertig, een vrouwelijke inkoper van dertig, en een mannelijke inkoper van vijftig, dan hebben alle teamleden iets gemeenschappelijks (zwakke faultline). Traditioneel diversiteitonderzoek dat kijkt naar elk kenmerk apart had deze twee groepen als exact hetzelfde beschouwd, terwijl de dynamiek volgens de theorie in deze groepen sterk zal verschillen (Lau & Murnighan, 1998).



Figuur 8.2 Een voorbeeld van een sterke en zwakke faultline

Veel studies naar dit fenomeen laten inderdaad zien dat subgroepvorming het teamfunctioneren verstoort en leidt tot meer conflict, een slechtere integratie, minder teamleren en slechtere prestaties (Li & Hambrick, 2005; Sawyer, Houlette & Yeagley, 2005; Lau & Murnighan, 2005). Er zijn echter ook studies die aantonen dat faultlines positief kunnen zijn voor besluitvorming, tevredenheid en teamleren (Phillips et al., 2004; Rupert, 2010; Lau & Murnighan, 2005) of bij middelmatige niveaus van subgroepvorming positieve effecten kunnen hebben op bijvoorbeeld leren en prestaties (Gibson & Vermeulen, 2003; Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003). De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het begrip diversiteit complexer is dan we denken en dat het belangrijk is om oog te hebben voor de dynamiek die diversiteit creëert in een team. Indien mogelijk doen organisaties er verstandig aan sterke subgroepvorming binnen teams te voorkomen door bewust te sturen op de groepssamenstelling. Als faultlines reeds aanwezig zijn kunnen positieve effecten uitgaan van de genoemde interventie van de gemeenschappelijke team identiteit (Bezrukova et al., 2009), het sociaal leren (Rupert, 2010), en/of het stimuleren van positieve opvattingen van diversiteit (Homan et al., 2007). Ook kunnen zogenoemde 'boundary spanners' zowel kenmerken van beide subgroepen in zichzelf als verschillen tussen subgroepen overbruggen.

Samengevat blijkt uit het overzicht van tegenstrijdige effecten van diversiteit dat diversiteit een complex en dynamisch fenomeen is waar moeilijk grip op te krijgen is. Om diversiteit productief te maken is het belangrijk een omgeving te creëren die voldoet aan de menselijke behoeften om tegelijkertijd verbonden en uniek te zijn. Manieren om een dergelijke omgeving te stimuleren zijn: positieve

opvattingen over diversiteit stimuleren, een overkoepelende identiteit creëren en sociaal leren te bevorderen door bijvoorbeeld van teamuitjes te organiseren. Tenslotte blijkt het van belang om aandacht te houden voor de teamdynamiek die kan ontstaan in diverse teams.

8.7 Conclusie

Het spanningsveld dat ten grondslag ligt aan het managen van diversiteit ligt in het tegemoet komen aan twee ogenschijnlijk tegenstrijdige menselijke behoeften: de behoefte aan verbondenheid met anderen en de behoefte onszelf te onderscheiden van anderen.

In werkelijkheid ligt de ogenschijnlijke tegenstrijd in de illusie dat de ene behoefte ten koste gaat van de andere. De uitdaging waar diversiteitmanagement voor staat is een omgeving te creëren die aan beide behoeften weet te voldoen, opdat diversiteit productief gemaakt kan worden. Om tegemoet te komen aan de behoefte aan verbondenheid is het belangrijk dat ieder lid van de organisatie zich opgenomen voelt, ongeacht zijn geslacht, achtergrond, leeftijd enzovoort. Leden moet zichzelf kunnen herkennen en verbonden kunnen voelen met de gemeenschappelijke doelen en identiteit van de organisatie of het team waarvoor zij werken. Het is de taak van diversiteitmanagement de weg vrij te maken om iedereen op te nemen in de organisatie en de organisatie tot een entiteit te maken waarmee mensen zich graag identificeren. In de praktijk wordt dit wel een inclusieve cultuur genoemd. Het is daarbij belangrijk om aandacht te houden voor mechanismen van uitsluiting die kunnen spelen bij specifieke groepen. Gezien de negatieve effecten is het echter niet wenselijk om hier specifiek doelgroepenbeleid op te maken. Uit onderzoek naar diversiteit in teams weten we dat het beter is om de aandacht in de organisatie te richten op de waarde die diversiteit heeft voor de samenwerking. De opvattingen die mensen hebben over diversiteit blijkt een belangrijke sleutel tot succes te zijn, terwijl het te veel bewust maken van diversiteitkenmerken bij mensen negatieve effecten kan hebben. Een waarderende benadering lijkt dus uitkomst te bieden, waarbij het uitgangspunt moet zijn met welke unieke talenten mensen kunnen bijdragen aan de organisatie (-brede diversiteitdefinitie). Daarbij is het niet verkeerd om diversiteit als businesscase te zien. Organisaties kunnen immers economisch voordeel behalen door verschillende kennis, achtergronden en opvattingen in huis te halen. Wel is het belangrijk om helder te maken wat die businesscase precies inhoudt en de condities te scheppen om diversiteit productief te maken. Als er een omgeving kan worden gecreëerd waarin mensen zich tegelijkertijd verbonden voelen met anderen en uitgenodigd voelen om unieke kennis en ervaring te delen zijn de ingrediënten aanwezig om diversiteit optimaal te benutten.

Literatuur

- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In: M.E. Turner (ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*. New York: Erlbaum, p. 369-411.
- Bennebroek-Gravenhorst, K. & Weitering, A. (2010). Veranderen vanuit passie en lef:
- Verschil maken in een cultuur van gelijkheid en uniformiteit. Cahier 16 in: J. Boonstra, *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Benschop, Y.W.M., Berg, B.C.T. van den & Winden, F. van (1999). Personeelsmanagement in revisie? Omgaan met diversiteit in Nederland. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie,* 2, p.7-20.
- Bezrukova, K. Jehn, K.A., Zanutto, E.L. & Thather, S.M.B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science,* 20, p. 35-50.
- Bowers, C., Pharmer, J. & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research,* 31, p. 305-327.
- Brewer, M.B. (2000). Reducing prejudice through cross-categorization: Effects of multiple social identities In: S. Oskamp (ed.), *Reducing prejudice and discrimination*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum, p. 165-183.
- Bunderson, J.S. & Sutcliffe, K. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal, 45,* p. 875-893.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dreu, C.K.W. de, Vries, N.K. de, Gordijn, E.H. & Schuurman, M.S. (1999). Convergent and divergent processing of majority and minority arguments: effects of focal and related attitudes. European *Journal of Social Psychology,* 29, p. 329-348.
- Dreu, C.K.W. de & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 741-749.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly,* 46, p. 229-273.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review,* 57, p. 271-282.
- Gaertner, S.L., Dovidio, J.F., Nier, J.A., Ward, C.M., & Banker, B. S. (1999). Across cultural divides: The value of a superordinate identity. In: D. Prentice & D. Miller (eds.), *Cultural Divides: Understanding and overcoming group conflict*. New York: Russell Sage Foundation, p. 173- 212.

- Gibson, C. & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly,* 28, p. 202-239.
- Ginkel, W.P. van & Knippenberg, D. van (2008). Group information elaboration and group decision making: The role of shared task representations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 105, p. 82-97.
- Glastra, F. (1999). *Organisaties en diversiteit: Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y., & Neale, M.A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, p. 1-15.
- Harrison, D., Price, K. & Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, p. 96-107.
- Haslam, S. & Ryan, M.K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly, 19,* p. 530-546.
- Heilman, M.E. & Alcott, V.B. (2001). What I think you think of me: Women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection. *Journal of Applied Psychology,* 86 (4), p. 574-582.
- Heilman, M.E., Block, C.J. & Stathatos, P. (1997). The affirmative action stigma of incompetence: Effects of performance information ambiguity. *Academy of Management Journal,* 40 (3), p. 603-625.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through diversity: Organizational learning from difference*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Homan, Knippenberg van, Kleef, van & Dreu, de (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology,* 92, p. 1189-1199.
- Hostager, T.J. & Meuse, K.P. de (2002). Assessing the complexity of diversity perceptions: breadth, depth, and balance. *Journal of Business and Psychology,* 17, p. 189-206.
- Huo, Y. (2003). Procedural justice and social regulation across group boundaries: Does subgroup identification undermine relationship-based governance? *Personality and Social Psychology Bulletin,* 29, p. 336-348.
- Huo, Y., Smith, H., Tyler, T. & Lind, A. (1996). Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer? *Psychological Science,* 7, p. 40-45.
- Jackson, S. (1992). Team composition in organizations. In: S. Worchel, W. Wood & J. Simpson (eds.), *Group process and productivity*. Londen: Sage, p. 1-12.

- Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, p. 8-9.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly,* 40, p. 256-282.
- Jehn, K.A., Greer, L.L. & Rupert, J. (2008). Diversity, conflict and its consequences. In: A. Brief (ed.). *Diversity at work*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 127-174.
- Jehn, K.A., Northcraft, G. & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly,* 44, p. 741-763.
- Jehn, K.A. & Rupert, J. (2007). Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives. In: V. Sessa & M. London (eds.), *Work group learning: Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 121-149.
- Knippenberg, D. van, Dreu, C.K.W. de & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology,* 89 (6), p. 1008-1022.
- Knippenberg, D. van & Schippers, M.C. (2007). Workgroup diversity. *Annual Review of Psychology,* 58, p. 515-541.
- Lau, D. & Murnighan, J.K. (1998). Demograhpic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review,* 23 (2), p. 325-340.
- Lau, D.C., Murnighan, J.K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal,* 48 (4), p. 645-659.
- Li, J. & Hambrick, D.C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal,* 48, p. 794-813.
- Mannix, E.A. & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest,* 6 (2), p. 31-55.
- Merens, A., Brakel, M. van den, Hartgers, M. & Hermans, B. (2011). *Emancipatiemonitor 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau & Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, p. 402-433.
- Peeters, M.C., Nauta, A., Jonge, J. de & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: De revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie, 18*, p.297-308.
- Phillips, K.W., Mannix, E.A., Neale, M.A. & Gruenfeld, D.H. (2004). Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, p. 497-510.

- Rink & Ellemers (2007). Diversity as a basis for shared organizational identity: The norm congruity principle. *British Journal of Management,* 18, p. 17-27.
- Rupert, J. (2010). *Diversity faultlines and team learning.* Proefschrift. Leiden: Universiteit Leiden.
- Ryan, M., Schmitt, M.T. & Barreto, M. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality.* Washington, DC, US: American Psychological Association, 2009. p. 3-18.
- Sawyer, J.E., Houlette, M.A. & Yeagley, E.L. (2006). Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 99, p. 1-15.
- Shadid, W. (1998). *Grondslagen van interculturele communicatie: Studieveld, werkterrein.* Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum.
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management,* 32 (1), p. 29-54.
- Strauss, J.P., Barrick, M.R. & Connerley, M.L. (2001). An investigation of relational personality effects on peer and supervisor ratings and the impact of familiarity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 74, p. 637-57.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology,* 33, p. 1-39.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: W.G. Austin & S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A. & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation,* 12, p. 217-241.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the Social Group.* Oxford: Basil Blackwell.
- Turner, J.C. (1991). *Social influence.* Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Ven, C. van de & Dreu, C.K.W. de (2010). Denkfouten over diversiteit: Wetenschap en praktijk leren onvoldoende van elkaar. *Gids voor Personeelsmanagement,* 11, p. 34-37.
- Vegt, G.S. van der & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal,* 48, p. 532-547.
- Veenman, J. (2010). Measuring labor market discrimination: An overview of methods and their characteristics. *American Behavioral Scientist,* 53 (12), p. 1806-1823.
- Webber, S. & Donahue, L. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta–analysis. *Journal of Management,* 27, p. 141-162.

- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior,* 20, p. 77-140.
- Wittenbaum, G.M. & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. In: J.L. Nye & A.M Brower (eds.), *What's Social about Social Cognition? Social Cognition Research in Small Groups*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 3-28.
- Zellmer-Bruhn, M.E., Maloney, M.M., Bhappu, A.D. & Salvador, R. (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 107, p. 41-59.