



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Vier Verschillen!

De Vele Gezichten van Diversiteit

Homan, A.C.

Publication date

2017

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Homan, A. C. (2017). *Vier Verschillen! De Vele Gezichten van Diversiteit*. (Oratiereeks; No. 585). Universiteit van Amsterdam.

General rights

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), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Vier Verschillen!

Vier Verschillen!

De Vele Gezichten van Diversiteit

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
hoogleraar Organisatiepsychologie
aan de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen
van de Universiteit van Amsterdam
op vrijdag 13 oktober 2017

door

Astrid C. Homan

Dit is oratie 585, verschenen in de oratiereeks van de Universiteit van Amsterdam.

Opmaak: JAPES, Amsterdam

© Universiteit van Amsterdam, 2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

*Mevrouw de Rector Magnificus,
Meneer de Decaan van de Faculteit der Maatschappij- en
Gedragwetenschappen,
Zeer gewaarde collega's, familie, vrienden, en andere aanwezigen,*

Diversiteit houdt de gemoederen flink bezig. Zelfs zo erg dat een onschuldige liefhebberij opeens een negatieve connotatie kan krijgen. Een voorbeeld: Ik houd erg van thee drinken, het liefst in enorme mokken van een halve liter. Sinds Job Cohen in 2004 echter werd weggezet als “softe multiculti theedrinker”, is dat opeens een minder onschuldige activiteit geworden voor iemand die zich bezighoudt met diversiteit. Diversiteit is niet alleen een “hot” onderwerp, het is dus ook een onderwerp waar meningsverschillen hoog over oplopen. Van het vluchtelingenprobleem en het integratie debat in de samenleving via Zwarte, Roetveeg en Regenboog Piet en Halal en Kosher voedsel tot het nut en onnut van actief diversiteitsbeleid en prestatievoordelen in organisaties.

Citaten waar de polarisatie duidelijk uit blijkt zijn gemakkelijk te vinden. In 2000 schreef publicist Paul Scheffer al “Er is sprake van een multicultureel drama.” Filosoof en publicist Sebastien Valkenberg (2016) zei als reactie op het diversiteitsrapport van de UvA het volgende “Zou het (..) niet schelen als we ‘onderzoekers, docenten en studenten’ weer heel ouderwets louter op kwaliteit beoordelen? Dus op wat iemand kan in plaats van wie hij is.”. Aan de andere kant van het spectrum stelde de Canadese premier Justin Trudeau (2016) in zijn speech bij de Verenigde Naties dat “In Canada, we see diversity as a source of strength not weakness.” En een van de adviezen tot succes luidt, volgens Edith Cooper (2016), de HR manager van Goldman Sachs, als volgt “Surround yourself with difference. [...] Your best ideas are likely to be borne from conversations and interactions that occur outside of your comfort zone.”

Nu vraagt u zich misschien af waar ik sta in dit debat. De titel van mijn rede doet vermoeden dat ik aan de kant van Trudeau en Cooper sta. Dat is in zekere zin ook zo. Dit is echter niet (alleen) omdat ik zo van theedrinken houd (of onderdeel ben van de softe, linkse elite), maar omdat ik op basis van 16 jaar onderzoek duidelijke ondersteuning heb gevonden voor de positieve

kanten en het belang van diversiteit. Dit wil echter niet zeggen dat diversiteit automatisch en *altijd* leidt tot betere uitkomsten. Zoals bijna alle verschijnselen en effecten in de psychologie is de werkelijkheid complex en zijn er dus vele contextuele factoren die kunnen verklaren waarom en wanneer diversiteit werkt en wanneer diversiteit niet werkt. Vandaag wil ik stilstaan bij een aantal van deze factoren in de context van diversiteit in teams¹ en organisaties.

Diversiteit in teams

Diversiteit staat voor verschillen tussen mensen. Deze verschillen kunnen op het eerste gezicht makkelijk zichtbaar zijn, zoals bijvoorbeeld etniciteit, leeftijd, en geslacht, maar ook meer onzichtbaar, zoals bijvoorbeeld expertise, persoonlijkheid, en waarden.

In de huidige rede zal ik me vooral richten op nationaliteit, persoonlijkheid, etniciteit, en leeftijd, maar de bevindingen en conclusies zullen niet beperkt zijn tot deze vier illustratieve voorbeelden.

Eerder onderzoek naar diversiteit in teams is namelijk duidelijk: Het type diversiteit hangt niet consistent samen met positieve of negatieve effecten van diversiteit (bijv., Van Dijk, Van Engen, & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Webber & Donahue, 2001). Uit dit onderzoek blijkt dat alle typen diversiteit zowel positieve als negatieve effecten kunnen hebben. Op de vraag: Is diversiteit goed of slecht voor een team is dus geen eenduidig antwoord te geven. Aan de ene kant kunnen verschillen tussen mensen leiden tot negatieve processen en interacties in groepen. Mensen hebben de voorkeur om te werken met mensen die gelijke trekken of eigenschappen vertonen aan henzelf. Op het moment dat mensen in groepen moeten samenwerken met mensen die anders zijn, kan dit leiden tot subgroep categorisatie (Tajfel & Turner, 1986) die gebaseerd is op de (waargenomen) verschillen tussen de groepsleden. Dit leidt tot *ingroups* (de subgroep waar men zelf lid van is) en *outgroups* (de subgroepen waar men zelf geen lid van is).

Een voorbeeld is het ontstaan van subgroepen op basis van de persoonlijkheidstrekkens consciëntieusheid in groepen studenten. De kans is groot dat tussen zulke subgroepen conflicten ontstaan (Brewer, 1979; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). De hoog consciëntieuze studenten vinden dat de laag consciëntieuze studenten te laat aan opdrachten beginnen en deze slordig afmaken. De laag consciëntieuze studenten vinden dat de hoog consciëntieuze studenten te precies en rigide zijn, waardoor er geen ruimte is voor creativi-

teit. Deze conflicten en het daarmee gepaarde gebrek aan vertrouwen kunnen negatieve gevolgen hebben voor het uitwisselen en verwerken van informatie in de groep en dus een negatief effect hebben op teamprestatie (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; van Knippenberg et al., 2004).

Diversiteit kan echter ook een positief effect hebben op de processen in en prestatie van groepen. In diverse groepen is vaak een grotere hoeveelheid aan diverse perspectieven, ideeën en informatie aanwezig dan in homogene groepen (Cox, Lobel, & McLeod, 2001; Phillips, Duguid, Thomas-Hunt, & Upama, 2012; Van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998). Als diverse groepen in staat zijn om deze informatie goed uit te wisselen, te verwerken en te integreren dan kunnen zij beter presteren dan homogene groepen (Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997; Homan, Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007a; Homan, Hollenbeck, Humphrey, Van Knippenberg, Van Kleef, & Ilgen, 2008; Kearney & Gebert, 2009; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Grofweg kan je dus stellen dat de negatieve effecten van diversiteit optreden door subgroep categorisatie en de positieve effecten optreden door informatie uitwisseling en verwerking. Deze processen sluiten elkaar niet per se uit, maar ze zijn wel negatief gecorreleerd, en een van de twee processen zal op een gegeven moment dominant zijn in de groep. Als een groep subgroep categorisatie ervaart, en het daarmee samenhangende conflict en gebrek aan vertrouwen, dan is de kans niet zo groot dat er tussen alle groepsleden actief informatie wordt uitgewisseld en verwerkt. Als de groep echter actief taakgerelateerde informatie aan het uitwisselen en verwerken is, is de kans kleiner dat er subgroepen ontstaan en er negatieve uitkomsten van subgroep categorisatie optreden (Van Knippenberg et al., 2004).

Wat bepaalt nu welke van deze twee processen dominant is? Welnu, er is een groot aantal contextuele factoren – moderatoren – onderscheiden en onderzocht die kunnen verklaren waarom diversiteit soms tot positieve en soms tot negatieve effecten leidt (voor een overzicht zie Guillaume, Dawson, Otaye-Ebede, Woods, & West, 2017). Onder andere uit mijn eigen onderzoek blijkt dat factoren die diversiteitscategorieën minder opvallend maken, zoals de aanwezigheid van een overkoepelende groepsidentiteit of een belangrijk gedeeld doel (Homan et al., 2008; Jehn & Bezrukova, 2010; Loyd, Wang, Philips, & Lount, 2013; Ren, Gray, & Harrison, 2014; Sawyer, Houlette, & Yeagley, 2006; Van Knippenberg, Dawson, West, & Homan, 2011) de kans op subgroep categorisatie kleiner maken, en daarmee de kans op informatie uitwisseling en verwerking groter. Daarnaast blijkt, mede uit mijn eigen onderzoek, dat factoren die de nadruk leggen op de positieve waarde die diversiteit kan hebben of die informatieverwerking motivatie verhogen, informatie uitwisse-

ling en gebruik stimuleren, wat samengaat met minder conflicten en hogere prestaties van diverse groepen (Homan, Greer, Jehn, & Koning, 2010; Homan et al., 2008; Homan et al., 2007a; Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Nakui, Toshihiko, Paulus, & Van der Zee, 2011; Pieterse, Van Knippenberg, & Van Dierendonck, 2013; Valls, González-Romá, & Tomás, 2016).

Gegeven deze potentie van diversiteit is er in de organisatiepsychologie en vanuit organisaties veel vraag naar inzichten in hoe diversiteit effectief aangestuurd kan worden. Bijna alle grote organisaties vinden diversiteit belangrijk genoeg om op te nemen in hun beleidsplannen en kernwaarden, maar het daadwerkelijk nut van dit beleid is vaak nog onduidelijk. Vandaag wil ik u graag meenemen langs vier verschillende thema's bij het gedeeltelijk beantwoorden van deze vraag. Ik zal hierbij zowel kijken naar het managen van en reacties op diversiteit op meer macro-niveau (de organisatie) als naar het managen van en reacties op diversiteit op meer micro-niveau (namelijk in teams en voor individuen). Meer specifiek wil ik me eerst richten op de vraag of en wanneer training en leiderschapsgedrag effectief kunnen zijn bij het managen van de effecten van diversiteit. Vervolgens wil ik me richten op de mogelijke reacties van organisaties en individuen op diversiteit en hoe deze reacties van invloed kunnen zijn op het beïnvloeden van de aanwezigheid van diversiteit binnen organisaties en het leiderschapsteam.

Een van de terugkerende conclusies zal zijn dat het niet alleen een sensitief onderwerp is, maar ook een zeer complex onderwerp. Er bestaat helaas geen *one size fits all*-oplossing waarmee we diversiteitsproblematiek kunnen aanpakken. Dit betekent echter niet dat we het op moeten of hoeven geven – een *evidence-based* benadering kan ons een heel eind brengen.

Diversiteit training

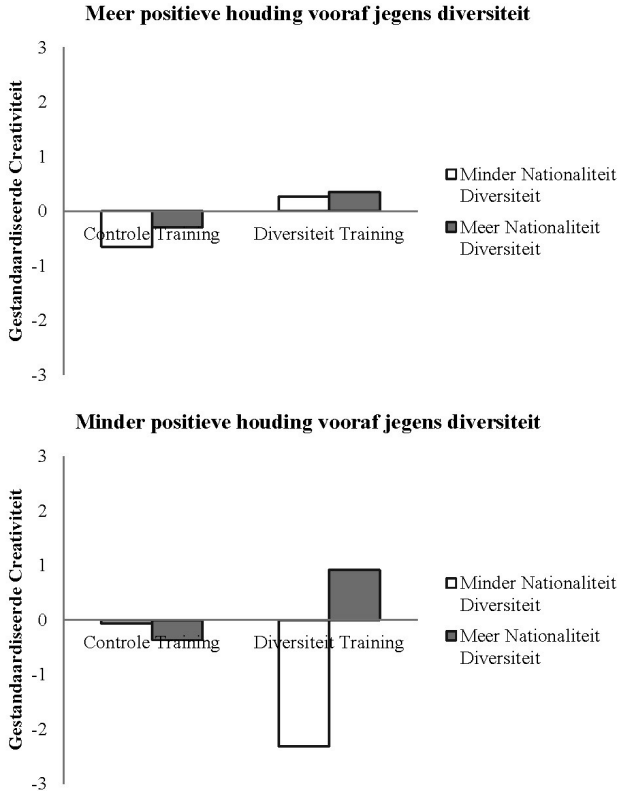
Een veelgebruikt instrument in organisaties om diversiteit te managen is diversiteit training. Alhoewel het onderzoek naar de effectiviteit van *team*-training over het algemeen positieve resultaten laat zien (Salas et al., 2008), zijn de ervaringen met diversiteit training niet altijd overtuigend te noemen (Bezrukova, Spell, Perry, & Jehn, 2016), en in sommige gevallen zelfs ronduit negatief (Anand & Winters, 2008; Ely, 2004; Naff & Kellough, 2003). Combineer deze inconsistente effecten (Dobbin, Kalev, & Kelly, 2007; Roberson, Kulik, & Tan, 2013) met de hoge kosten van diversiteit training (Galvin, 2003), en de terechte vraag is of zulke training de investering waard is. Dit heeft er toe geleid dat leiderschapscoaches als Peter Bregman (12 maart 2012, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2012/03/diversity-training-doesnt>

work) concludeerden: “Don’t do diversity training again. It will only make things worse.” (zie ook Dobbin & Kalev, 2016).

Deze stand van zaken bracht mij en mijn voormalige promovendi Claudia Buengeler en Robert Eckhoff ertoe om deze inconsistente bevindingen eens nader te onderzoeken. Een van de eerste zaken die ons opviel was dat de diversiteit training literatuur relatief weinig gebruik maakt van de bevindingen uit ander onderzoek naar de effectiviteit van training (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Salas et al., 2008). De inzichten uit het onderzoek naar team training in het algemeen laten echter duidelijk zien dat de effectiviteit van training afhangt van de behoefte aan en toepasbaarheid van de training – twee zaken die vaak genegeerd worden in onderzoek naar diversiteit training waarin juist vaak een *one size fits all*-benadering wordt gekozen. Ook viel ons op dat veel van het onderzoek gebruik maakt van “awareness” of bewustwording-training, waarbij mensen bewust gemaakt worden van hun stereotypen en vooroordelen omtrent diversiteit en diverse anderen (Kulik & Roberson, 2008). Vervolgens wordt gekeken of de training van invloed is op attitudes over diversiteit (Bezrukova, Jehn, & Spell, 2012). Alhoewel dit een belangrijke uitkomst is, blijkt dat te veel nadruk op vooroordelen en verschillen ertoe kan leiden dat stereotypen en vooroordelen juist makkelijker toegankelijk worden (bijv., Gebert, Buengeler, & Heinitz, in druk; Sanchez & Medkik, 2004; Wolsko, Park, Judd, & Wittenbrink, 2000). Daarnaast mist dit soort training een gedragsmatige component, waarbij daadwerkelijk wordt gekeken of het gedrag van mensen omtrent diversiteit verandert (Kulik & Roberson, 2008). Het onderzoek heeft dus baat bij een focus op gedragsmatige training die verder gaat dan het veranderen van attitudes, maar daadwerkelijk gedrag aanleert waarmee de voordelen van diversiteit in groepen benut kunnen worden (Bezrukova et al., 2016).

In ons onderzoek waren we geïnteresseerd in de rol die gedragsmatige diversiteit training kan hebben bij het stimuleren van creativiteit in diverse groepen (Homan, Buengeler, Eckhoff, Van Ginkel, & Voelpel, 2015). Op een internationale universiteit in Duitsland hadden we de beschikking over een steekproef met grote variatie in nationaliteit. We hebben een diversiteit training ontwikkeld (volgens de regels van Salas en collega’s; 2012) en een controle training die niet over diversiteit ging, maar die wel even lang duurde. De helft van de deelnemers kreeg de diversiteit training te zien, en de andere helft de controle training. Vervolgens hebben we vier-persoonsgroepen – waarvan alle leden dezelfde training hadden gevolgd – een creativiteitstaak laten uitvoeren.

Figuur 1a en b Effecten van de houding van een groep ten aanzien van diversiteit voorafgaand aan de training, aanwezige nationaliteit diversiteit, en type training op creativiteit van de groep na de training



Uit ons onderzoek bleek dat de effectiviteit van diversiteit training afhangt van zowel de behoefte aan training als de toepasbaarheid van de training. Het blijkt dat vooral teams die bestaan uit mensen die in eerste instantie een wat minder positieve houding ten aanzien van diversiteit hebben, baat hebben bij een diversiteit training. Dit is belangrijk, omdat uit eerder onderzoek blijkt dat wanneer je diversiteit training vrijwillig aanbiedt, met name medewerkers meedoen die al een positieve houding hebben ten aanzien van diversiteit (Kulik, Pepper, Roberson, & Parker, 2007) – voor hen is de training echter niet zo nuttig (en daarmee dus mogelijk overbodig; zie Figuur 1a). Daarnaast kwam uit ons onderzoek naar voren dat groepen met een grotere behoefte aan de

training – dus die met een vooraf minder positieve houding ten aanzien van diversiteit – alleen creatiever werden na de diversiteit training als zij een grote verscheidenheid aan nationaliteiten hadden. Als er weinig nationaliteit diversiteit in de groep aanwezig was, bleek de training zelfs een negatief effect te hebben op de creativiteit van de groep (zie Figuur 1b). Dit effect werd veroorzaakt doordat de teamleden minder vertrouwen hadden in de capaciteiten van de groep om de taak uit te voeren. Als de diversiteit training dus niet direct toepasbaar is in het werk, kan deze dus ook negatieve effecten hebben. Wanneer de training echter wel toepasbaar is – dus als het team meer nationaliteit diversiteit heeft – kan een diversiteit training tot meer creativiteit leiden.

Deze bevindingen geven duidelijk aan dat niet alle hoop verloren is voor diversiteit training. Het is echter wel van groot belang dat organisaties niet in het wilde weg trainingen aanbieden. Dit is niet alleen zonde van het geld, maar in het slechtste geval zelfs van negatieve invloed op de prestatie van de groepen (zie ook Moss-Racusin, Van der Toorn, Dovidio, Brescoll, Graham, & Handelsman, 2014). Het ontwikkelen van diversiteit training vereist dus een gedegen analyse van de huidige situatie en een goed besef van de mogelijke behoeften van de medewerkers.

Naast dit diversiteit-management op organisatie- of afdelingsniveau, spelen in de dagelijkse interactie op meer micro-niveau leiders mogelijk een cruciale rol in het aansturen van diversiteit.

Leidinggeving aan diversiteit

Leiderschap is een van de grootste thema's binnen de organisatiepsychologie. Het is dan ook niet vreemd dat de vraag hoe leiders effectief leiding kunnen geven aan diversiteit een populaire is (bijv., Guillaume et al., 2014; 2017; Janz, Buengeler, Eckhoff, Homan, & Voelpel, 2012; Roberts, 2006). Team leiders zijn namelijk cruciaal voor het aansturen, bevorderen, en stroomlijnen van team prestatie (Burke et al., 2006; Horne, Plessis, & Nkomo, 2015; Yukl, 2010; Zaccaro & Klimoski, 2002; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

In vergelijking tot individuele werknemers, brengen teams een extra dimensie met zich mee omdat de leider niet alleen moet zorgen dat individuen het doel begrijpen en willen nastreven, maar de groepsleden gezamenlijk moet stimuleren om productieve processen te vertonen om het doel te bereiken (bijv. Yukl, 2010). Verschillen tussen de groepsleden en de daarmee sa-

menhangende processen in het team creëren een ingewikkelde situatie waar de leider gericht op kan sturen.

Zoals eerder aangegeven kan diversiteit in de groep de interacties tussen groepsleden verslechteren. Diverse groepen hebben meer kans op conflicten en leden voelen zich vaak minder verbonden met de groep (bijv., Harrison, Price, & Bell, 1998; Hewstone, Rubin, & Willis, 2002; Homan, van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007b; Pelled et al., 1999; Turner et al., 1987). Leiders hebben een aantal mogelijke strategieën tot hun beschikking om deze negatieve intra-groepsprocessen te verbeteren – met name gedragingen of eigenschappen van leiders die gericht zijn op het verbeteren van deze negatieve relaties lijken diverse teams op zijn minst te wapenen tegen de negatieve effecten van diversiteit en in sommige gevallen zelfs een positieve stimulans te geven (Homan & Greer, 2013).

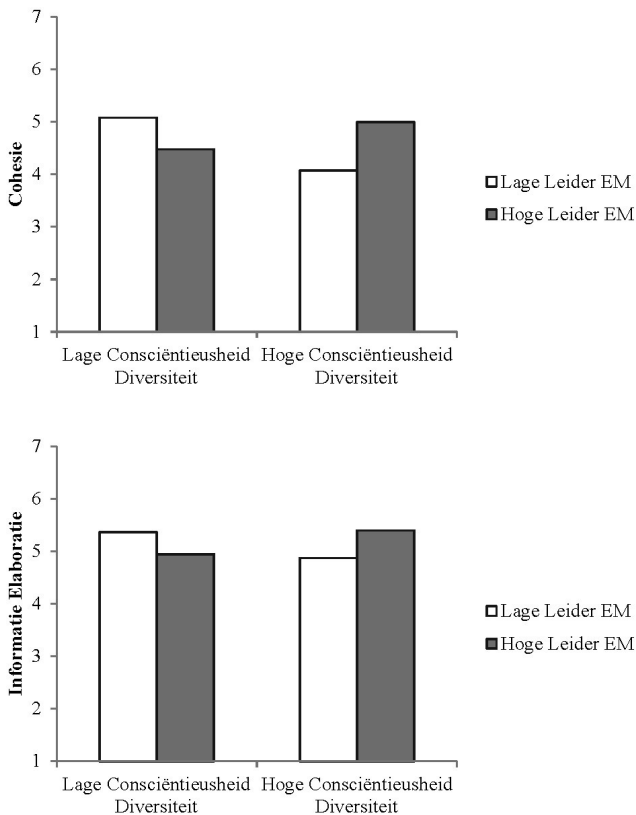
Het belang van relatie-gericht leiderschap blijkt bijvoorbeeld uit recent onderzoek van mij, Gerben van Kleef, en Stéphane Côté (2017), waarin we in twee opeenvolgende jaren studentengroepen zeven weken lang gevolgd hebben terwijl zij een creatieve opdracht moesten uitvoeren. Voorafgaand aan de samenwerking hebben we bij studenten gemeten wat hun score was op consciëntieusheid – een van de persoonlijkheidstrekken van de “Big Five” (Costa & McCrea, 1992).

Consciëntieusheid heeft betrekking op de neiging om gedisciplineerd, hardwerkend, en georganiseerd te werken en verschillen tussen mensen op deze trek geven vaak aanleiding tot problemen in groepen. De leden die alles op tijd af willen hebben en vroeg willen beginnen met de opdracht botsen met de leden die minder gestructureerd en rechtlijnig zijn ingesteld. De conflicten tussen deze hoog versus laag consciëntieuze leden gaan regelmatig gepaard met een gebrek aan verbondenheid met de groep – ook wel cohesie genoemd – en minder uitwisseling en verwerking van informatie in de groep, met slechte groepsprestatie als gevolg.

Onze verwachting was dat als de groepsleider – de informele, opkomende, of toegewezen leider – meer emotie-regulerende vaardigheden zou hebben, deze leider de groep dichter bij elkaar zou kunnen brengen en informatie elaboratie zou kunnen stimuleren. Emotie management (EM) heeft betrekking op het effectief kunnen aansturen van eigen en andermans emoties (Côté, 2014; MacCann & Roberts, 2008; Wilderom Hur, Wiersma, Berg, & Lee, 2015). Het succesvol reguleren van de negatieve emoties die vaak gepaard gaan met diversiteit zou moeten leiden tot verbetering van de onderlinge relaties en de verbondenheid met het team moeten stimuleren. Om dit idee te toetsen hebben we de emotie management vaardigheden van de studenten in het vak gemeten. De studenten die het hoogste (of het laagste) scoorden op

EM hebben we vervolgens aangewezen als leider van de groep. Na zes weken samenwerking hebben we alle groepsleden een vragenlijst voorgelegd waarin we vroegen naar de cohesie en de mate van informatie elaboratie in de groep. Uit onze resultaten bleek dat bij groepen met een leider met hogere EM, een hogere mate van consciëntieusheid diversiteit samenging met *meer* cohesie en informatie elaboratie (zie Figuur 2a en 2b). Het positieve effect van leider EM op de relatie tussen consciëntieusheid diversiteit en cohesie en informatie elaboratie werkte vervolgens door in betere prestatie van de groepen.

Figuur 2a en b Ervaren cohesie en informatie elaboratie afhankelijk van de consciëntieusheid diversiteit van de groep en de emotie management score van de leider



Dit werk illustreert het belang van de leider bij het aansturen van diversiteit in groepen. Aandacht voor het verbeteren van relaties binnen diverse groepen lijkt een positief effect te hebben op de processen in en prestatie van diverse groepen.

Gegeven de mogelijkheden om via training en leiderschap de positieve effecten van team diversiteit te benutten, is de volgende vraag hoe we de diversiteit in organisaties kunnen vergroten. In het volgende gedeelte van mijn rede zal ik bespreken hoe reacties op en waarnemingen van diversiteit op organisatie niveau en in medewerkers cruciaal kunnen zijn bij het stimuleren van een grotere verscheidenheid aan medewerkers, vooral op hogere hiërarchische niveaus in organisaties.

Ook al neemt de diversiteit van onze samenleving toe, het is niet automatisch zo dat organisaties op *alle niveaus* meer divers worden (DiversityInc, 2014; De Vries, Van der Wal, Keijzer, & Kop, 2010; Süßmuth, 2007). Een recent overzicht van de raden van bestuur van een groot aantal AEX-genoteerde bedrijven in Nederland toont aan dat 81% man is, 88% wit, en de gemiddelde leeftijd 49 jaar. Het prototypische beeld van een leider of succesvolle medewerker lijkt dus wit, middelbaar, en man.

Het gebrek aan diversiteit is problematisch om een tweetal redenen. Allereerst is er zo geen mogelijkheid voor bedrijven om op het hoogste niveau van bestuur gebruik te maken van de voordelen van diversiteit. Ten tweede missen bedrijven op deze manier kansen om talent aan te trekken uit ondergerepresenteerde groepen. Het aanstellen van een verscheidenheid aan mensen heeft een aantrekkende kracht doordat deze rolmodellen laten zien dat het mogelijk is om hoger op te komen in de organisatie (Marx, Ko, & Friedman, 2009). Hoe vergroot je nu de diversiteit van je werknemers bestand?

Diversiteitsideologie

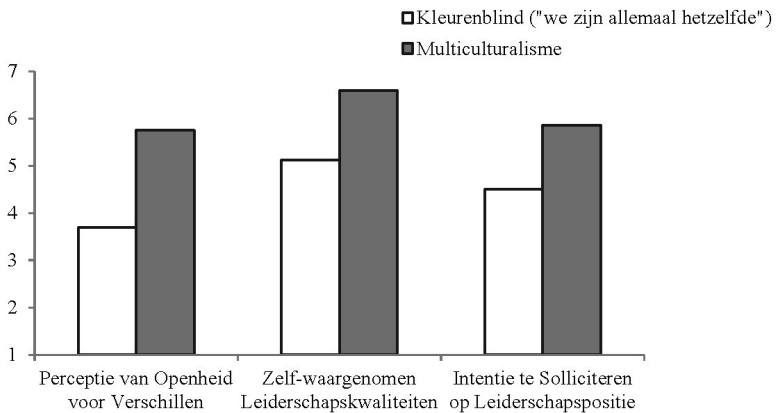
In het onderzoek van mijn voormalige promovenda Seval Gündemir onderzochten we hoe door middel van diversiteitsideologieën organisaties aantrekkelijker gemaakt zou kunnen worden voor onder-gerepresenteerde groepen. De manier waarop een organisatie “communiceert” over diversiteit is van invloed op de attitudes en gedragingen van zowel de dominante als ondergerepresenteerde groepen in organisaties (bijv., Dwertmann, Nishii, & Van Knippenberg, 2016; Plaut, Garnett, Buffardi, & Sanchez-Burks, 2011; Purdie-Vaughns, Steele, Davies, Ditlemann, & Crosby, 2008; Jansen, Vos, Otten, Pod-

siadlowski, & Van der Zee, 2016; Ryan, Hunt, Weible, Peterson, & Casas, 2007; Van Laar, Derks, & Ellemers, 2013; Walton & Cohen, 2007).

In een aantal studies hebben we ons allereerst gericht op de twee meest voorkomende ideologieën in onderzoek, namelijk multiculturalisme en kleurenblindheid (Gündemir, Dovidio, Homan, & De Dreu, 2017). Multiculturalisme richt zich op het erkennen en waarderen van verschillen. Kleurenblindheid richt zich op het afzwakken van groeps-gebaseerde verschillen tussen mensen. In het algemeen lijken minderheden een voorkeur te hebben voor multiculturalisme, terwijl leden van de dominante groep vaak meer zien in een “we zijn allemaal hetzelfde”-kleurenblind-beleid (Dovidio, Gaertner, & Saguy, 2008; Ellemers & Rink, 2016; Hehman et al., 2012; Jansen et al., 2016; Ryan et al., 2007).

Onze vraag was of deze ideologieën ook effecten zouden hebben op de motivatie van leden van onder-gerepresenteerde groepen om zichzelf te selecteren voor leiderschapsposities. Uit ons onderzoek bleek dat leden van onder-gerepresenteerde groepen de organisatie meer open vonden staan voor verschillen onder een multiculturalisme beleid dan onder een “we zijn allemaal hetzelfde”-kleurenblindbeleid, waardoor zij zich vervolgens zekerder voelden over hun leiderschapskwaliteiten en eerder bereid waren om te solliciteren op een leiderschapsfunctie (zie Figuur 3). Deze verschillen waren niet aanwezig voor leden van de meerderheidsgroep.

Figuur 3 Effecten van diversiteitsideologie op reacties van leden van de minderheidsgroep²



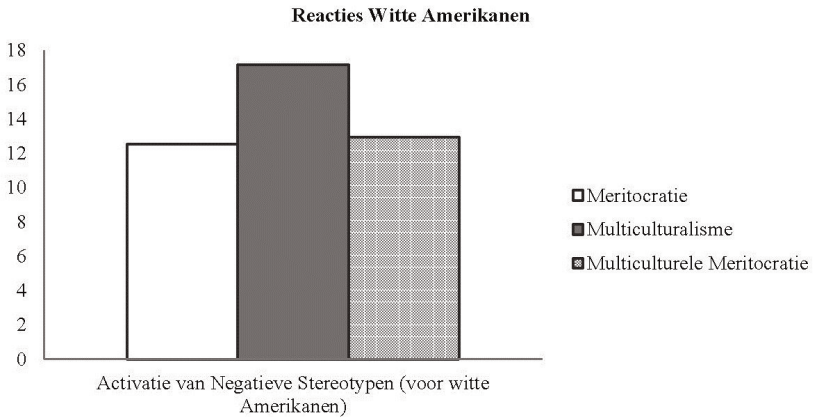
Alhoewel dit een bemoedigende uitkomst is, lijken de meest voorkomende ideologieën nog steeds geen ultieme oplossing te bieden voor alle medewerkers in organisaties. Zoals eerder gezegd reageren leden van minderheids-groepen of onder-gerepresenteerde groepen vaak anders op diversiteit-beleid dan leden van de meerderheidsgroep. Deze inconsistenties leiden ertoe dat beleid dat poogt om inclusie voor iedereen te bewerkstellingen, uiteindelijk tot exclusie van een van de twee groepen leidt.

Met name mensen uit de meerderheidsgroep roepen vaak op tot een meritocratie – denk hierbij aan de eerder besproken opmerkingen van Sebastien Valkenburg over het diversiteitsrapport van de UvA. Voorstanders van een meritocratie redeneren dat wanneer je mensen kiest op basis van louter kwaliteit de samenstelling van de organisatie eerlijk is, iedereen dezelfde kansen heeft en alleen de beste mensen boven komen drijven. Dit is echter een illusie. Bij het aanstellen van medewerkers en bij het kiezen van kandidaten voor promotie spelen vaak niet alleen iemands kwaliteiten een rol, maar ook impliciete en expliciete vooroordelen, en hardnekkige institutionele barrières, waardoor leden van minderheidsgroepen nog steeds minder kans maken bij gelijke en zelfs betere geschiktheid (bijv., Derous, Ryan, & Nguyen, 2012; Joshi, 2014; King & Ahmad, 2010). Het louter letten op wat iemand kan in plaats van op wie hij of zij is, is dus nagenoeg onmogelijk.

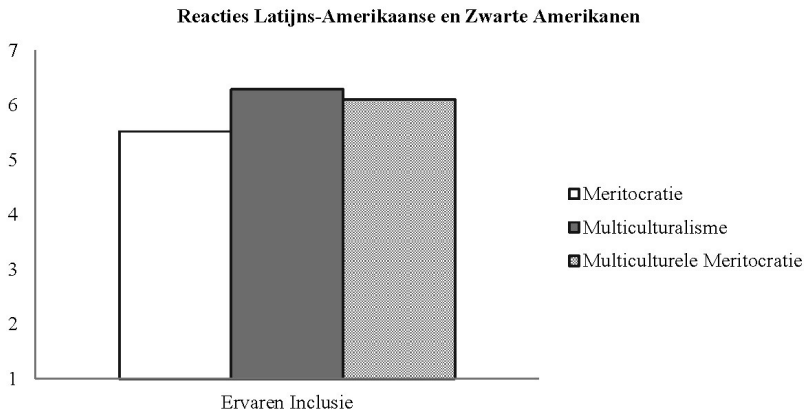
Ook het introduceren van een multiculturalisme beleid gaat gepaard met nadelen, zoals het vertonen van stereotype-consistent gedrag door leden van de minderheidsgroep (Gutiérrez & Unzueta, 2010), en een sterkere activatie van vooroordelen (Wolsko et al., 2000) en gevoelens van uitsluiting en bedreiging bij leden van de meerderheidsgroep (Dover, Major, & Kaiser, 2016; Norton & Sommers, 2010; Plaut et al., 2011). Recent onderzoek van Gündemir en Galinsky (in druk) laat zelfs zien dat multiculturalisme discriminatie kan verhullen en negatieve ervaringen met discriminatie kan delegitimiseren doordat de aanwezigheid van multiculturalisme het idee geeft dat de organisatie fundamenteel eerlijk omgaat met al haar medewerkers.

In ons recente onderzoek hebben we onderzocht of het mogelijk is om het beste van twee ideologische werelden samen te brengen door een combinatie te maken tussen een meritocratisch beleid – datgene waar de meerderheids-groep goed op reageert – en multiculturalisme – het voorkeursbeleid van minderheidsgroepen (Gündemir, Homan, Usova, & Galinsky, 2017). Op deze manier kunnen alle medewerkers inclusie ervaren, terwijl tegelijkertijd wordt benadrukt dat mensen worden aangenomen op basis van hun kwaliteiten en dat bepaalde groepen niet worden voorgetrokken of achtergesteld. We hebben deze ideeën getoetst in vier experimentele studies. Uit onze resultaten bleek dat zowel witte Amerikanen als Latijns-Amerikaanse en zwarte Ameri-

Figuur 4 Activatie van negatieve stereotype over etnische minderheden bij de etnische meerderheid afhankelijk van het gecommuniceerde diversiteitsbeleid van de organisatie



Figuur 5 Ervaren inclusie bij de etnische minderheid afhankelijk van het gecommuniceerde diversiteitsbeleid van de organisatie



kanen positief reageerden op deze multiculturele meritocratie. Voor witte Amerikanen vonden we dat de nadelen van een multiculturalisme beleid – onder andere het activeren van negatieve stereotypen over minderheidsgroepen – werden weggelaten door de combinatie met de meritocratie (zie Figuur 4). Voor de etnische minderheidsgroepen vonden we dat de multicultu-

rele meritocratie positiever werd ervaren dan een meritocratie en geen afbreuk deed aan de positieve kanten van een multiculturalisme beleid, zij voelden namelijk zowel bij multiculturalisme als bij de multiculturele meritocratie een hogere mate van inclusie (zie Figuur 5).

Deze studies illustreren dat organisaties goed na moeten denken over de ideologie die ze willen uitstralen ten aanzien van diversiteit. Ook laat dit onderzoek zien dat een bepaalde ideologie tot zeer verschillende reacties kan leiden bij verschillende groepen mensen. Een focus op alomvattende inclusie, waar zowel minderheidsgroepen als de meerderheidsgroep bij betrokken worden, samen met het benadrukken van individuele kwaliteiten lijkt tot de beste resultaten te leiden en diversiteit op verschillende hiërarchische niveaus te stimuleren (zie ook Hajro, Gibson, & Pudelko, 2017).

Organisaties hebben dus de mogelijkheid om het beeld van de witte, middelbare man als leidinggevende te doorbreken door gericht ideologisch beleid te voeren om de organisatie op verschillende niveaus meer divers te maken. Echter, de positieve stimulans van bepaalde ideologieën bij het vergroten van de diversiteit kan mogelijk teniet gedaan worden wanneer leden van de minderheidsgroep daadwerkelijk stijgen in de hiërarchie. Het zijn van een niet middelbare, witte, of mannelijke leider brengt namelijk mogelijk problemen met zich mee, omdat dit soort niet-prototypische leiders negatieve reacties kunnen oproepen.

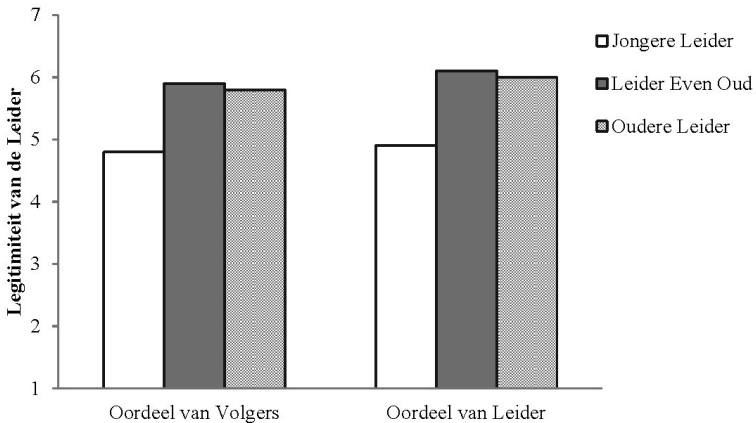
Niet-prototypische leiders

Niet-prototypische leiders zijn leiders die niet aan het gebruikelijke beeld van een leider voldoen (Lord et al., 1984). Er zijn diverse eigenschappen die mensen associëren met (effectief) leiderschap, zoals intelligentie, assertiviteit, en charisma. Ook spelen demografische kenmerken een rol, omdat het leiderschap-prototype mede gevoed wordt door de ervaringen die we hebben met leiders. Dit leidt er toe dat sommige groepen (bijvoorbeeld vrouwen, zwarte mensen, Noord-Afrikaanse mensen, en jongere mensen) minder geassocieerd worden met (effectief) leiderschap (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003; Gündemir, Homan, De Dreu, & Van Vugt, 2014; Kunze & Menges, 2017; Lawrence, 1984; Perry, Kulik, & Zhou, 1999; Rudman & Kilianski, 2000; Schein, 2001; Shore, Cleveland, & Goldberg, 2003). Het feit dat er simpelweg minder van dat type leiders zijn in onze Westerse wereld, is dus al een barrière voor hun effectiviteit.

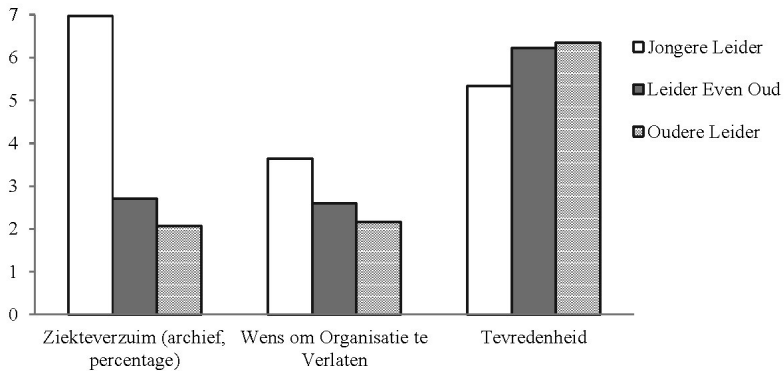
Om deze effecten beter te begrijpen heb ik samen met mijn voormalige AiO Sven Schreiber onderzoek gedaan naar de mogelijke nadelen die *jongere*

leiders ervaren op hun werk (Homan, Schreiber, Gündemir, Voelpel, Schwielen, & Buengeler, 2017). We hebben aan de hand van een archief studie, twee experimentele studies, en een veldstudie in kaart proberen te brengen hoe de relatieve leeftijd van de leider ten opzichte van de teams die ze leiden van invloed is op hun eigen reacties en op die van hun volgers. Onze verwachting was dat leiders die jonger zijn dan de teams die ze leiden niet zouden voldoen aan het algemeen heersende idee dat medewerkers stijgen op de hiërarchische ladder naarmate ze verder vorderen in hun carrière en dus ouder zijn (Lawrence, 1984). Het niet-prototypische leiderschapsprofiel van deze relatief jongere leiders zou er dus toe kunnen leiden dat ze minder geaccepteerd zouden worden dan leiders met ongeveer dezelfde leeftijd en relatief oudere leiders. Inderdaad lieten de studies consistent zien dat leiders die jonger waren dan hun teamleden het idee hadden dat ze niet als legitieme leider gezien werden. Dit gebrek aan legitimiteit werd bevestigd door hun volgers (zie Figuur 6). Dit leidde er toe dat relatief jongere leiders meer ziekteverzuim lieten zien, eerder de organisatie wensten te verlaten, en minder tevreden waren met hun baan (zie Figuur 7). De bevindingen voor hun volgers waren bijna identiek, behalve dat het voor hen volstond om het team te verlaten en dus te gaan werken onder een andere leider, in plaats van de organisatie te verlaten.

Figuur 6 Percepties van volgers en leiders zelf van legitimiteit van de leider afhankelijk van de relatieve leeftijd van de leider ten opzichte van zijn/haar team



Figuur 7 Effecten van de relatieve leeftijd van de leider ten opzichte van het team op het ziekteverzuim, wens om de organisatie te verlaten, en de tevredenheid van de leider



Gelukkig is het niet het geval dat jongere leiders automatisch gedoemd zijn om te mislukken. Uit onderzoek van Claudia Buengeler en mij blijkt namelijk dat jongere leiders – en daarmee misschien ook andere niet-prototypische leiders – gebaat bij zijn leiderschapsgedragingen die hun legitieme positie in de organisatie benadrukken zoals het geven van contingente beloningen (Buengeler, Homan, & Voelpel, 2016). Jongere leiders die echter gebruik maken van gelijkwaardige inspraak van ondergeschikten (d.w.z., participatief leiderschap), lijken wel nadeel te ondervinden van hun leeftijd – hun ondergeschikten verlaten significant vaker de organisatie. Deze leiders lijken hun toch al precare positie nog verder te ondermijnen door gedragingen te vertonen die door hun volgers worden gezien als uiting van onzekerheid.

Samenvattend laat het zojuist besproken onderzoek zien dat het creëren van diversiteit op de werkvloer en het stimuleren van onder-gerepresenteerde groepen om hogere posities te bereiken in organisaties dus potentieel winstgevend kan zijn, maar dat dit wel goede begeleiding en training vereist van zowel de volgers als de leiders zelf.

Toekomstig onderzoek

In de komende jaren wil ik als onderdeel van mijn leerstoel organisatiepsychologie het onderzoek op deze vier verschillende thema's verder uitbreiden.

De voortdurende demografische veranderingen en de roep om ideeën voor soepele integratie vereisen een aanpassing van de arbeidsmarkt en een betere inrichting van organisaties. Het is een feest om aan deze urgente problematiek een bijdrage te kunnen leveren.

Een van de grotere uitdagingen die ik zie binnen de vier thema's die ik vandaag heb besproken, is het overbruggen van de kloof tussen de vragen, bevindingen en theorieën binnen de organisatiepsychologie en de sociale psychologie. Waar in sociaal psychologisch onderzoek naar diversiteit mijns inziens de nadruk te veel ligt op bewustwording, stereotypen, attitudes en intenties ten koste van daadwerkelijke uitkomsten en gedrag, vergeten we binnen de organisatiepsychologie vaak de complexe onderliggende processen die van invloed zijn op de effectiviteit van diversiteit interventies. Wat betekent dit precies voor de vier besproken thema's?

Allereerst wil ik in het onderzoek naar training me hard maken voor een focus op het trainen van vaardigheden en gedrag naast en misschien zelfs in plaats van de huidige nadruk op bewustwording. Alhoewel het bewust zijn van je vooroordelen en stereotypen mogelijk inzichtelijk kan zijn, is er weinig bewijs dat deze bewustwording daadwerkelijk leidt tot meer effectiviteit van diverse teams (Dobbin & Kalev, 2016). Een aantal bedrijven is erg geïnteresseerd in deze gedragsmatige aanpak en we zijn van plan om samen met hen de effectiviteit van gedragsmatige diversiteit training over langere periode te volgen. Daarnaast ben ik samen met Claudia Buengeler bezig om te onderzoeken of we training mogelijk meer kosten effectief kunnen maken door te kijken in welke mate het mogelijk is om een gedeelte van het team te trainen in plaats van alle teamleden. Onze eerste resultaten laten zien dat het mogelijk is om alleen de leider te trainen, mits deze een hoge leer-oriëntatie heeft (Buengeler, Homan, Eckhoff, Van Ginkel, Voelpel, & Kearney, 2017).

De focus op specifieke vaardigheden en gedrag sluit aan bij onze recente ideeën over hoe leiders effectieve diversiteitsmanagers kunnen worden – het tweede thema dat ik heb besproken vandaag. Toekomstig onderzoek binnen dit thema moet meer aandacht gaan besteden aan de complexe processen die door diversiteit in gang gezet kunnen worden. Het huidige gebrek aan aandacht voor dergelijke processen leidt tot de twijfelachtige conclusie dat bepaalde leiderschapsgedragingen altijd effectief zijn (bijv., Klein, Knight, Ziegert, Chong Lim, & Saltz, 2011; Kunze & Bruch, 2010; Muchiri & Ayoko, 2013; Nishii & Mayer, 2009; Stewart & Johnson, 2009; Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012; Shin & Zhou, 2007; Wang, Kim, & Lee, 2016; Wang, Rode, Shi, Luo, & Chen, 2013). In de toekomst wil ik, samen met mijn co-auteurs, deze “one-size-fits-all” benadering ontkrachten door nadruk te leggen op wanneer bepaalde ge-

dragingen van leiders functioneel zijn en wanneer niet, en hoe vaardigheden van leiders kunnen helpen om bepaalde gedragingen passend in te zetten (Homan, Gündemir, Buengeler, & Van Kleef, 2017). Wij verwachten dat vaardigheden als emotie management (Ayoko & Konrad, 2012; Homan, Van Kleef, et al., 2017; Wang, 2015) en culturele intelligentie (Ang et al., 2007; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne, & Annen, 2011; Rosenauer, Homan, Horstmeier, & Voelpel, 2016) en persoonlijkheidstrekken als openheid voor ervaringen (Flynn, 2005; Homan et al., 2008) leiders kunnen helpen om passend leiderschap te vertonen. Een andere vervolgstap heeft te maken met de ontwikkeling van deze vaardigheden in leiders en toekomstige leiders. In recent onderzoek, dat werd geïnitieerd door Master studente Lotus Smits, hebben we ontdekt dat studenten met langdurige buitenland ervaring voor studie of werk hoger scoren op multiculturele effectiviteit – een vaardigheid die kan helpen bij het samenwerken met en aansturen van diverse mensen (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000).³ Samen met Seval Gündemir, Jackson Lu, Eric Anichich, en Adam Galinsky, ben ik bezig te onderzoeken of zulke buitenland ervaring daadwerkelijk positieve effecten heeft voor de samenwerking in diverse groepen (Gündemir et al., 2017).

Ten derde, veel van het huidige onderzoek op het gebied van gevolgen van diversiteitsideologieën en het aantrekkelijk maken van organisaties voor een verscheidenheid aan mensen leunt met name op percepties van organisaties, attitudes ten aanzien van meerderheids- en minderheidsgroepen en gedragsintenties. Dit onderzoek zou erbij gebaat zijn om meer gebruik te maken van echte gedragsmetingen of archief data zoals prestatie en ziekteverzuim, aangezien de relaties tussen attitudes en gedrag zwak zijn. Daarnaast richt het meeste onderzoek en beleid zich op culturele en etnische verschillen – denk aan de term multiculturalisme – en op sekse verschillen. Alhoewel het onderzoek op het gebied van inclusie de verscheidenheid van diversiteitskenmerken in onderzoek flink verruimt, zijn er nog steeds veel diversiteitskenmerken die zeer weinig aandacht krijgen, zoals seksuele identiteit, religie, en arbeidshandicap. Volledige inclusie kan niet bestaan zonder inclusie van allerlei mogelijke diversiteitskenmerken in wetenschappelijk onderzoek.

Dit brengt me terug bij het laatste thema, niet-prototypisch leiderschap – wat op dit moment mijn grootste passie is. Ook bij het onderzoek naar niet-prototypische leiders ligt de nadruk met name op sekse en etniciteit. Binnen etniciteit worden ook maar een beperkt aantal groepen vergeleken, en met name in Westerse organisaties. In recent onderzoek van Seval Gündemir, Drew Carton, en mij (2017) hebben we ons gericht op een onder-gerepresenteerde groep in onderzoek, namelijk Aziatische Amerikanen – vaak gezien als de “model” buitenlander in de VS. We vinden bewijs voor het idee dat de

voorkeur voor Aziatische Amerikanen vergeleken met witte en zwarte Amerikanen als leider groter is in een crisis situatie dan in een niet-crisis situatie, omdat met name in een crisis situatie Aziatische Amerikanen als opofferingsgezinder worden gezien en daarmee geschikter voor een leiderschapspositie. Een beter begrip van wie de hoogste posities in organisaties en samenlevingen kan bereiken, vraagt echter inclusie van nog veel meer verschillende diversiteitskenmerken. Tot slot kunnen mensen ook niet-prototypisch zijn in hun gedrag. Mijn onderzoekslijnen samen met Gerben van Kleef, Annelies van Vianen, Eftychia Stamkou, en Florian Wanders naar de effecten van normoverschrijdend gedrag passen ook in dit grotere thema. De promotie onderzoeken van Eftychia en Florian kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag wanneer en hoe mensen die zich niet volgens de norm gedragen – of dat nou vanwege demografische kenmerken is of omdat men zich niet aan de regels houdt – leiderschapsposities of invloed krijgen.

Zoals u ziet zijn er nog voldoende interessante en belangrijke vragen over om me samen met mijn collega's op te storten in de komende jaren. Ik kijk er zeer naar uit om dit bij arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam te gaan doen. Ik hoop daarbij dat de “breuklijn” die lijkt te bestaan tussen onderzoek in de sociale psychologie en in de A&O-psychologie eindelijk overbrugd kan worden. Zoals eerder gezegd lijkt onderzoek naar diversiteit binnen de sociale psychologie en A&O-psychologie zich voornamelijk te richten op de eigen theorieën, variabelen en methodes. Als we ons eigen onderzoek serieus nemen, valt er echter veel te winnen door uit onze subgroepen te stappen en de inzichten uit beide stromingen te gebruiken en te integreren om zo tot betere voorspellingen en theorieën te komen.

Implicaties

Welke implicaties voor beleid kunnen we nu afleiden uit deze vier lijnen van onderzoek? De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat het verwerven en het managen van diversiteit een complexe aangelegenheid is. Het is bijna nooit zo dat bepaalde interventies in alle omstandigheden en voor iedereen dezelfde effecten hebben. Een voorbeeld betreft het geven van diversiteit training, waarbij het relevant is voor organisaties om te weten wie ze de training aanbieden, en of deze deelnemers er daadwerkelijk iets mee kunnen in hun dagelijkse werkzaamheden – een gebrekkige analyse van het nut en de toepasbaarheid van training kan mogelijk negatieve consequenties hebben. Een ander voorbeeld is dat alhoewel minderheidsgroepen gebaat zijn bij rolmodellen op hogere hiërarchische niveaus, deze rolmodellen gezien kunnen worden als

niet-prototypische leiders, waardoor ze minder makkelijk geaccepteerd worden als leider. Interventies ter bevordering van niet-prototypische leiders moeten dus samengaan met interventies ter versterking van de legitimiteit van hun positie. Het is belangrijk om hierbij wel te benadrukken dat ondanks deze complexiteiten, diversiteit tot betere uitkomsten *kan* leiden dan homogeniteit mits diversiteit management goed ontwikkeld en ingezet wordt.

Universiteiten kunnen een bijdrage leveren aan dit vraagstuk door hun onderwijs inclusief te maken, open te staan voor een diverse groep studenten, en hun curriculum minder WEIRD te laten zijn. Het meeste onderzoek dat wij bespreken in cursussen wordt namelijk uitgevoerd in *Western, Educated, Industrialized, Rich, en Democratic countries*, en de vraag is of deze bevindingen wel toepasbaar zijn in onze steeds meer divers wordende samenleving (Azar, 2010). Om studenten goed voor te bereiden op hun toekomstige werk is het van groot belang om ze voor te bereiden op werken met diverse anderen. Het stimuleren van stage of onderzoek in het buitenland zou kunnen helpen om de studenten meer interculturele vaardigheden te laten ontwikkelen (Galinsky, Todd, Homan, et al., 2015).

Ook bij het HRM beleid in universiteiten is mijns inziens nog werk te verzetten. Van wetenschappelijk medewerkers wordt verwacht dat ze bijna alles goed kunnen – een Homo Universalis is er niets bij. Je moet een zeer creatieve, productieve, en excellente onderzoeker zijn, wat moet blijken uit top-publicaties, impact op het veld, en internationaal aanzien. Hiervoor moet je goed zijn in abstract denken, methodologisch denken, creatief denken, theoretisch denken, structuur aanbrengen, schrijven, data analyseren (zonder foutjes te maken), en je bevindingen kunnen toepassen en helder presenteren. Daarnaast moet je een gedreven, enthousiaste, gemotiveerde docent zijn, die studenten kan inspireren door inhoudelijke verhalen die via *constructive alignment* tussen de leerdoelen en toetsen er voor moeten zorgen dat studenten iets opsteken. Studenten vinden het daarnaast van belang dat je grappig, betrokken, en bevlogen bent – dus filmpjes, plaatjes, cartoons, activiteiten, spelletjes, wedstrijden, en praktische voorbeelden behoren tot de basisuitrusting van de moderne docent. Ook moet je je werk breed kunnen verkopen, of *valoriseren*, zoals wij dat in de wetenschap noemen. Wij gebruiken immers belastinggeld, dus je moet wel duidelijk kunnen maken wat de burger aan het onderzoek en de resultaten heeft. Hiervoor moet je in staat zijn om je onderzoek te vertalen naar praktisch toepasbare oplossingen, interventies, en ideeën. Hierbij is het belangrijk dat je goed bent in contacten leggen met bedrijven, organisaties kan stimuleren om je onderzoek te financieren, de balans tussen wetenschappelijke theorie en toepasbaarheid in de gaten houdt en soepel kan overschakelen van het ene naar het andere jargon – je doet namelijk

geen onderzoek naar de *cultuur* van een organisatie, maar naar het *DNA*. Het streven van de universiteit om deze Trias Academica – onderzoek, onderwijs, valorisatie – optimaal te combineren in één persoon kan leiden tot een homogene groep wetenschappers die met name individualistisch werken. Daarnaast kunt u zich afvragen hoeveel mensen u nu daadwerkelijk kent die al deze kwaliteiten in zichzelf verenigen? Waarom niet kijken waar mensen speciaal goed in zijn of affiniteit mee hebben, in plaats van te streven naar de Homo Academicus Universalis? Ik voorspel dat door mensen te benutten op die dimensies waar ze goed in zijn, en niet te verwachten dat iedereen op al deze dimensies excelleert, we als Nederlandse wetenschap tot nog grotere hoogtes kunnen stijgen.

Alle reden om verschillen te vieren, en dat kunnen we nu bijna doen tijdens de receptie met een drankje en – ter vergroting van de diversiteit – met een typisch Nederlandse, Aziatische of Halal versnapering erbij.

Dankwoord

Voordat ik u daarvoor uitnodig, wil ik graag aan het einde van deze rede de laatste minuten gebruiken om een aantal belangrijke rolmodellen en steunpilaren in mijn carrière en daarbuiten te bedanken voor hun steun, inspiratie, creativiteit, en diversiteit. Mijn eerste stappen in de wetenschap heb ik gezet tijdens mijn studie communicatiewetenschap aan de UvA. Hier hebben Aart Velthuijsen, Peter Neijens, Tom Postmes, Roderick Swaab, en Barbara Wisse mij op een verscheidenheid aan manieren – via onderzoeks- en onderwijs assistentschappen, en uitdagend stage en afstudeeronderzoek – zeer enthousiast gemaakt over de wetenschap (en de UvA).

Mijn voormalige promoteres Daan van Knippenberg en Carsten de Dreu wil ik bedanken voor hun vertrouwen en inspiratie. Zij horen bij de besten in hun vakgebied, en het is een privilege om van hen te hebben kunnen leren. Mijn promotietraject aan de UvA was veel minder leuk en inspirerend geweest zonder de andere aanwezige AiOs en postdocs. Het is bijzonder dat als we elkaar weer eens zien, het meteen weer zo gezellig is. Bernard, Bianca, Eric, Femke, Katherine, Lotte, Maria, Marjolein, Sonja, en Wolfgang: Dank jullie wel! Maria, jou moet ik natuurlijk ook even apart noemen: Van kamergenoot, naar kennis, naar goede vriendin, naar getuige bij mijn huwelijk – wat er al niet kan ontstaan op de werkvloer na een taak conflict op de eerste werkdag.

Ook tijdens mijn aanstellingen aan de Universiteit Leiden en de VU heb ik enorm veel geleerd en hele fijne, leuke, slimme collega's in mijn omgeving gehad. Jullie zijn met te veel om allemaal op te noemen, maar jullie verschei-

denheid en creativiteit hebben mij gestimuleerd om in de wetenschap te blijven. Dit geldt ook voor het Kurt Lewin Instituut, de WAOP, en de ASPO. Allemaal zeer belangrijke nationale organisaties op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie en sociale psychologie die de interactie tussen wetenschappers, en daarmee de groei van kennis, op een positieve en ondersteunende manier stimuleren.

En toen kwam ik een aantal jaar geleden weer terug op mijn oude honk: A&O-psychologie op de UvA. Voor mij voelt het als thuis, en dat komt door alle fijne collega's waar ik dagelijks mee mag interacteren. Onze groep is zeer heterogeen, maar heeft tegelijkertijd een sterke overkoepelde identiteit – het lijkt wel volgens het huidige boekje te lopen. Ik wil met name Annelies, het bestuur, en de sollicitatiecommissie voor de hoogleraarspositie bedanken voor hun vertrouwen. Ik kijk er zeer naar uit om van jullie te leren en mijn onderzoeks- en onderwijsideeën in de toekomst verder uit te bouwen en te ontwikkelen. Ik wil ook expliciet de decaan van de FMG, Hans Brug, de rector, Karin Maex, en de voorzitter van het college van bestuur, Geert ten Dam, noemen. Jullie open houding en toegankelijkheid zijn een feest.

De wetenschap is erg individualistisch en kan best eenzaam zijn, maar ik heb gelukkig altijd zeer fijne co-auteurs in mijn omgeving gehad. Zonder jullie diverse ideeën, vaardigheden, en perspectieven had ik nooit al die leuke en mooie onderzoeken kunnen doen en publiceren. Ik wil vandaag in het bijzonder, op alfabetische volgorde, Claudia Buengeler, Drew Carton, Stéphane Côté, Adam Galinsky, Lindy Greer, Seval Gündemir, en Sven Schreiber bedanken voor hun inspiratie voor de huidige rede.

Een van de grootste geneugten van mijn baan is het begeleiden van promovendi. Naast het feit dat je jonge, enthousiaste mensen iets kan leren, kom je ook regelmatig jezelf tegen. Ze houden je een spiegel voor, en die heb je nodig om zelf te kunnen blijven leren en groeien. Er is niets leukers dan samen onderzoek bedenken, praten over significante data, treuren over een afwijzing, of proosten op een acceptatie met iemand waarmee je zo nauw samenwerkt. Op chronologische volgorde wil ik daarom Marleen, Robert, Claudia, Anika, Marc, Seval, Doris, Christiane, Eftychia, en Florian bedanken voor hun doorzettingsvermogen en enthousiasme! Ik ben enorm trots op jullie allemaal. Ik kijk er ook zeer naar uit om in de komende jaren betrokken te zijn bij de projecten van Jiafang en Sanne, die per 1 oktober zijn begonnen aan dit mooie maar soms ook zeer zware traject.

U vraagt zich nu misschien af of er leven is buiten de wetenschap. Weinig, zoals een zeer goede vriend ooit scherp opmerkte. Het helpt ook niet als je partner ook in de wetenschap zit. Maar gelukkig zijn ze er wel, de mensen die je vreemd aankijken als je weer eens loopt te klagen over de toon van Revie-

wer 2 en zich afvragen waarom je hemelsnaam weer in het weekend werkt. Lieve Carolijn, Bram, Simone, Maarten, Marco, Lex, en Hugo: Dank jullie wel voor de relativering, betrokkenheid, wijn, thee met carrot cake, films, filosofie, boeken, muziek, yoga, en vakanties. De diversiteit die jullie brengen is onmisbaar.

Lieve schoonouders, dank voor jullie betrokkenheid, interesse, en warmte. Lieve ouders en broer, jullie zijn de stabiele basis waarop ik altijd terug kan vallen. Dank jullie wel voor alle steun en liefde.

Lieve Gerben, ik had je op meerdere plekken in dit dankwoord al kunnen noemen – als promotiemaatje, als inspirerende co-auteur, als beste vriend – maar voor jou is natuurlijk het laatste woord. Het is misschien plagiaat om onze relatie te omschrijven als synergie, maar zo voelt het wel. Jij maakt alles leuker, mooier en gezelliger. Jouw enthousiasme voor de wetenschap is aanstekelijk, jouw werkethos jaloersmakend, jouw vertrouwen onmisbaar, en jouw liefde stimulerend. Ik hoop nog heel veel van de verscheidenheid van de wereld (en de wetenschap) samen met jou te mogen verkennen. Dank je wel voor alles.

Ik heb gezegd.

Noten

1. Ik gebruik in deze rede de woorden groep/groepen en team/teams door elkaar heen. Ze verwijzen allebei naar groepen bestaande uit minimaal twee leden met een duidelijke taakomschrijving en een duidelijk interdependent doel.
2. Zelf-waargenomen leiderschapskwaliteit is gemeten op een 11-puntsschaal (Paglis & Green, 2002). Om de resultaten voor alle afhankelijke metingen in één figuur te kunnen weergeven, zijn de gemiddelden van deze variabele daarom getransformeerd tot een 7-puntsschaal.
3. Dit effect vinden we na controle voor sociaal economische status, als kind in het buitenland gewoond, openheid voor ervaringen, afkomst van de ouders, internationaal onderwijs, en toekomstige buitenland ervaring.

Bibliografie

- Anand, R., & Winters, M. F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 356-372. doi:10.5465/AMLE.2008.34251673
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335-371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31, 694-724. doi:10.1108/02610151211277581
- Azar, B. (2010). Are your findings weird? *APA Monitor*, 41(5), 11. Verkregen van <http://www.apa.org/monitor/2010/05/weird.aspx>
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 207-227. doi:10.5465/amle.2008.0090
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142, 1227-1274. doi:10.1037/bul0000067
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-324. doi:10.1037/0033-2909.86.2.307
- Brewer, M. B., & Brown, R. J. (1998). Intergroup relations. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 2, 4th ed., 554-594). New York, NY: McGraw-Hill.
- Buengeler, C., Homan, A. C., Eckhoff, E., Van Ginkel, W., Voelpel, S. C., & Kearney, E. (2017). *Train diverse groups, or train their leaders? The role of leader learning goal orientation in diversity training success*. Paper gepresenteerd op het 2017 congres van de European Association for Work & Organizational Psychology.
- Buengeler, C., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2016). The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 1224-1245. doi:10.1002/job.2101
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Cooper, E. (2016, 21 december). Success is personal. *LinkedIn Puls*. Verkregen van https://www.linkedin.com/pulse/success-personal-edith-cooper?trk=eml-email_feed_ecosystem_digest_01-hero-o-null&midToken=AQHKENPoytxp9g&fromEmail=fromEmail&ut=2FSTVistH6SnI1

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PIR): Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459-488. Verkregen via <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Council of the Economic Advisers Issue Brief. (June 2016). *The state of the gender pay gap*. Retrieved from https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/page/files/20160614_gender_pay_gap_issue_brief_cea.pdf
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847. doi:10.2307/256391
- De Vries, S., Van der Wal, R., Keijzer, L., & Kop, N. (2010). *Alloctonen naar de top?! Een onderzoek naar factoren die de doorstroom van allochtone politiemensen bevorderen*. Verkregen van <https://www.politieacademie.nl/lecd/diversiteit/Alloctonen/Documents/Alloctonen-naar-top.pdf>
- Derous, E., Ryan, A. M., & Nguyen, H. H. D. (2012). Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 544-570. doi:10.1002/job.769
- DiversityInc. (2014). *Where's the diversity in Fortune 500 CEO's?* Rapport verkregen van <http://www.diversityinc.com/diversity-facts/wheres-the-diversity-in-fortune-500-ceos/>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016, Juli-Augustus). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 52-60. Verkregen van <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, E. (2007). Diversity management in corporate America. *Contexts*, 6(4), 21-27. doi:10.1525/ctx.2007.6.4.21
- Dover, T. L., Major, B., & Kaiser, C. R. (2016). Members of high-status groups are threatened by pro-diversity organizational messages. *Journal of Experimental Social Psychology*, 62, 58-67. doi:10.1016/j.jesp.2015.10.006
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Saguy, T. (2008). Another view of "we": Majority and minority group perspectives on a common ingroup identity. *European Review of Social Psychology*, 18, 296-330. doi:10.1080/10463280701726132
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42, 1136-1168. doi:10.1177/0149206316630380
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Economic Policy Institute Report, Wilson, V., & Rodgers III, W. M. (2016, September 19). *Black-white wage gaps expand with rising wage inequality*. Retrieved from <http://www.epi.org/files/pdf/101972.pdf>
- Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49-53. doi:10.1016/j.copsyc.2016.06.001

- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 755-780. doi:10.1002/job.268
- European Commission: Justice. (2015a). *Analysis of the public consultation: "Equality between women and men in the EU"*. Retrieved from http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/files/public-consultation-gender-web_en.pdf
- European Commission. (2015b). *The gender pay gap in the European Union*. Retrieved from http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/gpg_eu_factsheet_2015_en.pdf
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659-676. doi:10.1037/0021-9010.90.4.659
- Flynn, F. J. (2005). Having an open mind: The impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 816-826. doi:10.1037/0022-3514.88.5.816
- Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., Richeson, J. A., Olayon, J. B., Maddux, W. W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 742-748. doi:10.1177/1745691615598513
- Galvin, T. (2003, October). Industry Report 2003: Training magazine's 22nd annual comprehensive analysis of employer-sponsored training in the United States. *Training*, 40(9), 19-45. Verkregen via <https://business.highbeam.com/137618/article-1G1-109741261/2003-industry-report-training-magazine-22nd-annual>
- Gebert, D., Buengeler, C., & Heinitz, K. (in druk). Tolerance – a neglected dimension in diversity training? *Academy of Management Learning & Education*. doi:10.5465/amle.2015.0252
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38, 276-303. doi:10.1002/job.2040
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S, & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 783-802. doi:10.1080/1359432X.2013.805485
- Gündemir, S., Carton, D., & Homan, A. C. (2017). *The impact of organizational crisis on the preference for Asian American leaders*. Manuscript in review (R&R).
- Gündemir, S., Dovidio, J., Homan, A. C., & De Dreu, C. K. W. (2017). The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24, 172-188. doi:10.1177/1548051816662615
- Gündemir, S. & Galinsky, A. D. (in druk). Blinded by multicolored glasses: How organizational multiculturalism can conceal racial discrimination. *Social Psychological and Personality Science*. doi:10.1177/1948550617726830
- Gündemir, S., Homan, A. C., De Dreu, C. K. W., & Van Vugt, M. (2014). Think leader, think white? Capturing and weakening the implicit pro-white leadership bias. *PLoS ONE*, 9, e83915. doi:10.1371/journal.pone.0083915

- Gündemir, S., Homan, A.C., Lu, J., Anicich, E., & Galinsky, A. D. (2017). *Do multicultural experiences affect performance in racially diverse teams?* Manuscript in voorbereiding.
- Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41. doi:10.1016/j.jesp.2017.06.002
- Gutiérrez, A. S., & Unzueta, M. M. (2010). The effect of interethnic ideologies on the likability of stereotypic vs. counterstereotypic minority targets. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 775-784. doi:10.1016/j.jesp.2010.03.010
- Hajro, A., Gibson, C. B., & Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60, 345-372. doi:10.5465/amj.2014.0442
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107. doi:10.2307/256901
- Hehman, E., Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Mania, E. W., Guerra, R., Wilson, D. C., & Friel, B. M. (2012). Group status drives majority and minority integration preferences. *Psychological Science*, 23, 46-52. doi:10.1177/0956797611423547
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135109
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 2, 43-64. doi:10.1037/0033-2909.121.1.43
- Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., van Ginkel, W. P., & Voelpel, S. C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1456-1467. doi:10.1037/apl000013
- Homan, A. C., & Greer, L. L. (2013). Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16, 105-125. doi:10.1177/1368430212437798
- Homan, A. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., & Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 477-493. doi:10.1177/1368430209350747
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & Van Kleef, G. A. (2017). *Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams*. Manuscript in voorbereiding.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to Experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse groups. *Academy of Management Journal*, 51, 1204-1222. Verkregen via http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/17798/homan_Academy?sequence=2
- Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2017). *Sweetening the bitterness of conscientiousness diversity: The role of leader emotion-regulation knowledge*. Manuscript in voorbereiding.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007a). Bridging faultlines by valuing diversity: The effects of diversity beliefs on infor-

- mation elaboration and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1189
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007b). Interacting dimensions of diversity: Cross-categorization and the functioning of diverse work groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11, 79-94. doi:10.1037/1089-2699.11.2.79
- Homan, A. C., Schreiber, S., Gündemir, S., Voelpel, S. C., Schwierien, C., & Buengeler, C. (2017). *The price of youth: How age-differences between leaders and teams influence leadership effectiveness*. Manuscript in voorbereiding.
- Horne, A. L., Plessis, Y. D., & Nkomo, S. (2015). Role of department heads in academic development: A leader-member exchange and organizational resource perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44, 1-21. doi:10.1177/1741143215587305
- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 81-93. doi:10.1111-jasp.12332
- Janz, K., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2012). Leveraging age diversity in times of demographic change: The crucial role of leadership. *Handbook of research on workforce diversity in a global society: Technologies and concepts* (163-184). Hershey, PA: IGI Global.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 24-42. doi:10.1016/j.obhdp.2009.11.008
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 39-60. doi:10.1016/j.obhdp.2007.12.002
- Joshi, Y. (2014) The trouble with inclusion. *Virginia Journal of Social Policy and the Law*, 21, 207-265. Verkregen via http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33561210/THE_TROUBLE_WITH_INCLUSION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498667319&Signature=iq%2Bu6dXINvm9Qo46C%2B5MiPo3h%2FM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Trouble_With_Inclusion.pdf
- Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25, 1154-1173. doi:10.1016/j.leaqua.2014.09.002
- Kearney, E. & Gebert, D. 2009. Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77-89. doi:10.1037/a0013077
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581-598. doi:10.5465/AMJ.2009.41331431

- King, E. B., & Ahmad, A. S. (2010). An experimental field study of interpersonal discrimination toward Muslim job applicants. *Personnel Psychology*, 63, 881-906. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01199.x
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Chong Lim, B., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 25-36. doi:10.1016/j.obhdp.2010.08.004
- Kulik, C. T., Pepper, M. B., Roberson, L., & Parker, S. K. (2007). The rich get richer: Predicting participation in voluntary diversity training. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 753-769. doi:10.1002/job.444
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 309-331. <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2008.34251670>
- Kunze, F., & Boehm, S. A. (2013). Research on age diversity in the workforce: Current trends. In J. Field, R. J. Burke, & C. J. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of aging, work, and society* (41-59). London, UK: Sage.
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, 41, 593-620. doi:10.1177/1046496410366307
- Kunze, F., & Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 461-486. doi:10.1002/job.2129
- Lawrence, B. S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 23-35. doi:10.1002/job.4030050104
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378. doi:10.1016/0030-5073(84)90043-6
- Loyd, D. L., Wang, C. S., Phillips, K. W., & Lount Jr, R. B. (2013). Social category diversity promotes premeeting elaboration: The role of relationship focus. *Organization Science*, 24, 757-772. doi:10.1287/orsc.1120.0761
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence. Theory and data. *Emotion*, 8, 540-551. doi:10.1037/a0012746
- Marx D. M., Ko S., & Friedman R. A. (2009). The "Obama effect": How a salient role model reduces race-based performance differences. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 953-956. doi:10.1016/j.jesp.2009.03.012
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546. doi:10.1037/a0013773
- Moss-Racusin, C. A., Van der Toorn, J., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2014). Scientific diversity interventions. *Science*, 343(6171), 615-616. doi:10.1126/science.1245936
- Muchiri, M. K., & Ayoko, O. B. (2013). Linking demographic diversity to organisational outcomes: The moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 384-406. doi:10.1108/LODJ-11-0086

- Naff, K. C., & Kellough, J. E. (2003). Ensuring employment equity: Are federal diversity programs making a difference? *International Journal of Public Administration*, 26, 1307-1336. doi:10.1081/PAD-120024399
- Nakui, T., Paulus, P. B., & Van der Zee, K. I. (2011). The role of attitudes in reactions toward diversity in workgroups. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 2327-2351. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00818.x
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412-1426. doi:10.1037/a0017190
- Norton M. I., & Sommers S. R. (2011). Whites see racism as a zero-sum game that they are now losing. *Perspectives in Psychological Science*, 6, 215-218. doi:10.1177/1745691611406922
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235. doi:10.1002/job.137
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28. doi:10.2307/2667029
- Perry, E. L., Kulik, C. T., & Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341-357.
- Phillips, K. W., Duguid, M., Thomas-Hunt, M., & Uparna, J. (2012). Diversity as knowledge exchange: The roles of information processing, expertise, and status. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (157-178). New York, NY: Oxford University Press.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56, 782-804.
- Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L. E., & Sanchez-Burks, J. (2011). What about me? Perceptions of exclusion and whites' reactions to multiculturalism." *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 337-353. doi:10.1037/a0022832.
- Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R., & Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: How diversity cues signal threat or safety for African Americans in mainstream institutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 615-630. doi:10.1037/0022-3514.94.4.615
- Ren, H., Gray, B., & Harrison, D. A. (2014). Triggering faultline effects in teams: The importance of bridging friendship ties and breaching animosity ties. *Organization Science*, 26, 390-404. doi:10.1287/orsc.2014.0944
- Roberson, L., Kulik, C. T., & Tan, R. Y. (2013). Effective diversity climate. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (341-365). New York, NY: Oxford University Press.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31, 292-305. doi:10.5465/AMR.2006.20208681
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence

- (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67, 825-840. doi:10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The White standard: racial bias in leader categorization. *Journal of Applied Psychology*, 93, 758-777. doi:10.1037/0021-9010.93.4.758
- Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A., & Voelpel, S. C. (2016). Managing nationality diversity: The interactive effect of leaders' cultural intelligence and task interdependence. *British Journal of Management*, 27, 628-645. doi:10.1111/1467-8551.12131
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (253-282). New York, NY: Routledge.
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1315-1328. doi:10.1177/0146167200263001
- Ryan, C. S., Hunt, J. S., Weible, J. A., Peterson, C. R., & Casas, J. F. (2007). Multicultural and colorblind ideology, stereotypes, and ethnocentrism among Black and White Americans. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10, 617-637. doi:10.1177/1368430207084105
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.471
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does training improve team performance: A meta-analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50, 903-933. doi:10.1518/001872008X375009
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13, 74-101. doi:10.1177/1529100612436661
- Sanchez, J. I., & Medkik, N. (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group & Organization Management*, 29, 517-536. doi:10.1177/1059601103257426
- 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, 1-15. Doi:10.1016/j.obhdp.2005.08.006
- Scheffer, P. (2000, 29 januari). Er is sprake van een multicultureel drama. *NRC Handelsblad*. Verkregen van <http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Multicultureel/scheffer.html>
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688. doi:10.1111/0022-4537.00235
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55, 197-212. doi:10.5465/amj.2010.0270
- Shin, A. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as

- a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1709
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 99, 529-537. doi:10.1037/0021-9010.88.3.529
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group and Organization Management*, 34, 507-535. doi:10.1177/1059601108331220
- Süssmuth, R. (2007). *Ethnic minorities in the labour market. An urgent call for better social inclusion*. Rapport verkregen van <http://ec.europa.eu/social>
- Trudeau, J. (2016, 20 september). *Speech at the UN General Assembly*. Verkregen van https://www.youtube.com/watch?v=ulDYH87K_VU
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Van der Zee, K. I., & Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309. doi: 10.1002/1099-0984(200007/08)14:4%3C291::AID-PER377%3E3.0.CO;2-6
- Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53. doi:10.1016/j.obhdp.2012.06.003
- Van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. E., & Homan, A. C. (2011). Top management team diversity: Faultlines, clarity of objectives, and organizational performance. *Human Relations*, 64, 307-336. doi:10.1177/0018726710378384
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145. doi:10.1016/j.obhdp.2016.05.007
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Van Laar, C., Derks, B., & Ellemers, N. (2013). Motivation for education and work in young Muslim women: The importance of value for ingroup domains. *Basic and Applied Social Psychology*, 35, 64-74. doi:10.1080/01973533.2012.746609
- Van Quaquebeke, N., Graf, M. M., & Eckloff, T. (2014). What do leaders have to live up to? Contrasting the effects of central tendency versus ideal-based leader prototypes in leader categorization processes. *Leadership*, 10, 191-217. doi:10.1177/1742715013476081

- Valkenberg, S. (2016, 24 september). Op universiteiten wordt onbekommerd gediscrimineerd. *De Volkskrant*. Verkregen van <http://www.volkskrant.nl/ opinie/op-universiteiten-wordt-onbekommerd-gediscrimineerd~a4382619/>
- Valls, V., González-Romá, V., & Tomás, I. (2016). Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*, 751-771. doi:10.1111/joop.12152
- Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2007). A question of belonging: Race, social fit, and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*, 82-96. doi:10.1037/0022-3514.92.1.82
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group and Organization Management*, *38*, 334-360. doi:10.1177/1059601113488163
- Wang, S. (2015). Emotional intelligence, information elaboration, and performance: The moderating role of informational diversity. *Small Group Research*, *46*, 324-351. doi:10.1177/1046496415578010
- Wang, X. H. F., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, *69*, 3231-3239. doi:10.1016/j.jbusres.2016.02.026
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). The impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, *27*, 141-162. doi:10.1177/014920630102700202
- Wilderom, C. P., Hur, Y., Wiersma, U. J., Berg, P. T. V., & Lee, J. (2015). From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *36*, 825-844. doi:10.1002/job.2006
- 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*, 77-140.
- Wolsko, C., Park, B., Judd, C. M., & Wittenbrink, B. (2000). Framing interethnic ideology: Effects of multicultural and color-blind perspectives on judgments of groups and individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*, 635-654. doi:10.1037//0022-3514.78.4.635
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, *27*, 4-13. doi:10.1177/1059601102027001002
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, *12*, 451-483. doi:10.1016/S1048-9843(01)00093-5