



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit

Homan, A.C.

DOI

[10.5117/2018.031.003.006](https://doi.org/10.5117/2018.031.003.006)

Publication date

2018

Document Version

Final published version

Published in

Gedrag en Organisatie

License

Unspecified

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Homan, A. C. (2018). Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit. *Gedrag en Organisatie*, 31(3), 281-304. <https://doi.org/10.5117/2018.031.003.006>

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, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit

Astrid C. Homan**

Vraagstukken omtrent diversiteit staan hoog op de publieke agenda en doen de gemoederen regelmatig hoog oplopen. Sommigen trekken het belang van diversiteit en de effectiviteit van diversiteitsinitiatieven in twijfel, terwijl anderen benadrukken dat diversiteit juist een sterkte is van samenlevingen en organisaties. De inconsistente wetenschappelijke evidentie voor het nut en onnut van diversiteit (sbeleid) illustreert deze complexe puzzel. Er is wel degelijk ondersteuning voor de positieve kanten en het belang van diversiteit, maar het is duidelijk dat diversiteit niet automatisch en altijd leidt tot betere uitkomsten. In deze bewerking van mijn oratie zal ik aan de hand van een viertal thema's bespreken welk bewijs er is voor de effectiviteit van verschillende diversiteitsinitiatieven. Het besproken onderzoek laat zien dat er vaak geen one-size-fits-all-oplossing bestaat, maar dat de effectiviteit van bijvoorbeeld training en ideologie vaak afhankelijk is van contextuele en intra-persoonlijke moderatoren. De algemene conclusie is dat het mogelijk is om door middel van een evidence-based-benadering werknemers, leiders en organisaties te helpen om mensen met verschillende achtergronden en ideeën dichter bij elkaar te brengen en zo de positieve kanten van diversiteit zo goed mogelijk te benutten.

Diversiteit houdt de gemoederen flink bezig. Quotes waaruit de polarisatie duidelijk blijkt, zijn gemakkelijk te vinden. In 2000 schreef Paul Scheffer al: 'Er is sprake van een multicultureel drama.' Filosoof en publicist Sebastien Valkenberg (2016) zei als reactie op het diversiteitsrapport van de Universiteit van Amsterdam 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 Justin Trudeau (2016) in zijn speech bij de Verenigde Naties: '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 de lezer zich misschien af waar ik sta in dit debat. De titel van dit artikel doet vermoeden dat ik aan de kant van Trudeau en Cooper sta. Dat is in zekere zin ook zo, omdat ik op basis van zestien 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

* Dit is een bewerking van de oratie van Astrid Homan, uitgesproken op 13 oktober 2017.

** Astrid Homan is werkzaam bij de programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: Postbus 15919, 1001 NK Amsterdam, e-mail: ac.homan@uva.nl.

complex en zijn er dus vele contextuele factoren die kunnen verklaren waarom en wanneer diversiteit werkt en wanneer diversiteit niet werkt. In dit betoog wil ik stilstaan bij een aantal van deze factoren in de context van diversiteit in teams – dat wil zeggen in groepen met een duidelijke taakomschrijving – en organisaties.

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

Eerder onderzoek over diversiteit in teams namelijk is duidelijk: het type diversiteit hangt niet consistent samen met positieve of negatieve effecten van diversiteit op een grote verscheidenheid aan taak-gerelateerde, affectieve en cognitieve uitkomsten zoals prestatie, tevredenheid en informatie-uitwisseling (bijv. Van Dijk, Van Engen & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007). 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 met 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 persoonlijkheids-trek consciëntieusheid in groepen studenten. Consciëntieusheid heeft betrekking op de neiging om gedisciplineerd en georganiseerd te werken. De kans is groot dat er tussen subgroepen van mensen met hogere versus lagere scores op consciëntieusheid conflicten ontstaan (Brewer, 1979; Turner et al., 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 creativiteit. 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 (d.w.z. informatie elaboratie) dan kunnen zij beter presteren dan homogene groepen (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997; Homan, Van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007a; Homan et al., 2008; Kearney & Gebert, 2009; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Grofweg kun je dus stellen dat de negatieve effecten van diversiteit optreden door subgroep-categorisatie en dat de positieve effecten optreden door informatie elaboratie. Deze processen sluiten elkaar niet per se uit, maar ze zijn wel negatief gecorreleerd, en één 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 kleiner dat er tussen alle groepsleden actief informatie wordt uitgewisseld en verwerkt. Als de groep echter actief taak-gerelateerde informatie elaboreert, 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? Er is een groot aantal 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, Phillips & 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 elaboratie groter. Daarnaast blijkt, mede uit mijn eigen onderzoek, dat factoren die de nadruk leggen op de positieve waarde die diversiteit kan hebben of die motivatie voor informatieverwerking verhogen, informatie elaboratie 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, 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 hoe diversiteit nu 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. In dit artikel wil ik u graag meenemen langs vier verschillende thema's bij het gedeeltelijk beantwoorden van deze vraag. Ik zal hierbij kijken naar management van diversiteit en reacties op diversiteit op zowel macroniveau als microniveau. Thema 1 en 2 betreffen de effectiviteit van het management van diversiteit in de vorm van training (meer macroniveau) en leiderschapsgedrag (meer microniveau). Thema 3 en 4 betreffen de effecten van reacties op diversiteit vanuit de organisatie (meer macroniveau) en vanuit het individu (meer microniveau) op de aanwezigheid van diversiteit in 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 (Rousseau, 2006).

2 Het managen van diversiteit: diversiteitstraining (Thema 1)

Een veelgebruikt instrument in organisaties om diversiteit te managen is diversiteitstraining. Alhoewel het onderzoek naar de effectiviteit van team-training over het algemeen positieve resultaten laat zien (Salas et al., 2008), zijn de ervaringen met diversiteitstraining 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 diversiteitstraining (Galvin, 2003) en de terechte vraag is of zulke training de investering waard is (Dobbin & Kalev, 2016).

Deze stand van zaken bracht mij en mijn voormalige promovendi Claudia Buengeler en Robert Eckhoff ertoe om deze tegenstrijdige bevindingen nader te onderzoeken. Een van de eerste zaken die ons opviel, was dat de literatuur over diversiteitstraining relatief weinig gebruikmaakt 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 teamtraining in het algemeen laten echter duidelijk zien dat de effectiviteit van training afhangt van de behoefte en toepasbaarheid van de training – twee zaken die vaak genegeerd worden in onderzoek naar diversiteitstraining, waarin juist vaak een *'one size fits all'*-benadering wordt gekozen. Ook viel ons op dat veel van het onderzoek gebruikmaakt 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 hun 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 (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). 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), bijvoorbeeld door groepsleden te leren hoe ze unieke informatie kunnen uitwisselen en gebruiken.

In ons onderzoek waren we geïnteresseerd in de rol die diversiteitstraining 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 op

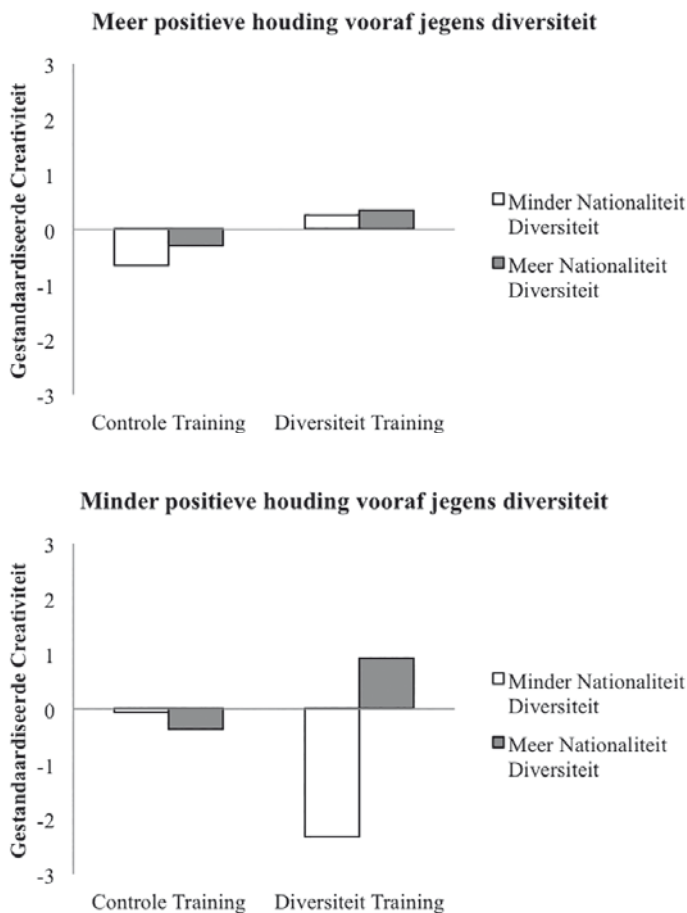
nationaliteit. We hebben een diversiteitstraining ontwikkeld (Salas et al., 2012) en een controletraining die niet over diversiteit ging maar over energiebesparing. Deze controletraining duurde wel even lang en had dezelfde opzet. De helft van de deelnemers kreeg de diversiteitstraining te zien en de andere helft de controletraining. Vervolgens hebben we groepen van vier personen – waarvan alle leden dezelfde training hadden gevolgd – een creativiteitstaak laten uitvoeren.

Uit ons onderzoek bleek dat de effectiviteit van diversiteitstraining 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 diversiteitstraining. Dit is belangrijk, omdat uit eerder onderzoek blijkt dat wanneer je diversiteitstraining 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 training als zij een grote verscheidenheid aan nationaliteiten hadden. Als er weinig diversiteit met betrekking tot nationaliteit 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 kwaliteiten van de groep om de taak uit te voeren. Als de diversiteitstraining dus niet direct toepasbaar is in het werk, kan deze dus ook negatieve effecten hebben. Wanneer de training echter wel toepasbaar is – als het team meer diversiteit heeft – kan een diversiteitstraining tot meer creativiteit leiden.

Deze bevindingen geven duidelijk aan dat niet alle hoop verloren is voor diversiteitstraining. 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 kan in het slechtste geval zelfs van negatieve invloed zijn op de prestatie van de groepen (zie ook Moss-Racusin et al., 2014). Het ontwikkelen van diversiteitstraining vereist dus een gedegen analyse van de huidige situatie en een goed besef van de mogelijke behoeften van de medewerkers. Indien dit goed gebeurt, kan diversiteitstraining daadwerkelijk positieve effecten hebben op de creativiteit van diverse groepen. Naast dit diversiteit-management op organisatie- of afdelingsniveau, spelen in de dagelijkse interactie leiders mogelijk een cruciale rol in het aansturen van diversiteit.

3 Het managen van diversiteit: leiderschap (Thema 2)

Een van de grootste thema's binnen de organisatiepsychologie is leiderschap. 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; Roberts, 2006). Teamleiders zijn namelijk cruciaal voor het aansturen, bevorderen en stroomlijnen van teamprestatie (Burke et al., 2006; Yukl, 2010; Zaccaro, Rittman & Marks,



Figuur 1a en 1b *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 (Homan et al., 2015)*

2001). Verschillen tussen de groepsleden en de daarmee samenhangende processen in het team creëren een ingewikkelde situatie waar de leider gericht op kan sturen.

Zoals eerder aangegeven kan diversiteit 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). Leaders hebben een aantal mogelijke strategieën tot hun beschikking om deze negatieve intra-groepsprocessen te verbeteren; met name gedragingen of eigenschappen van leaders die gericht zijn op het verbeteren van deze negatieve relaties, lijken diverse teams op zijn minst te wape-

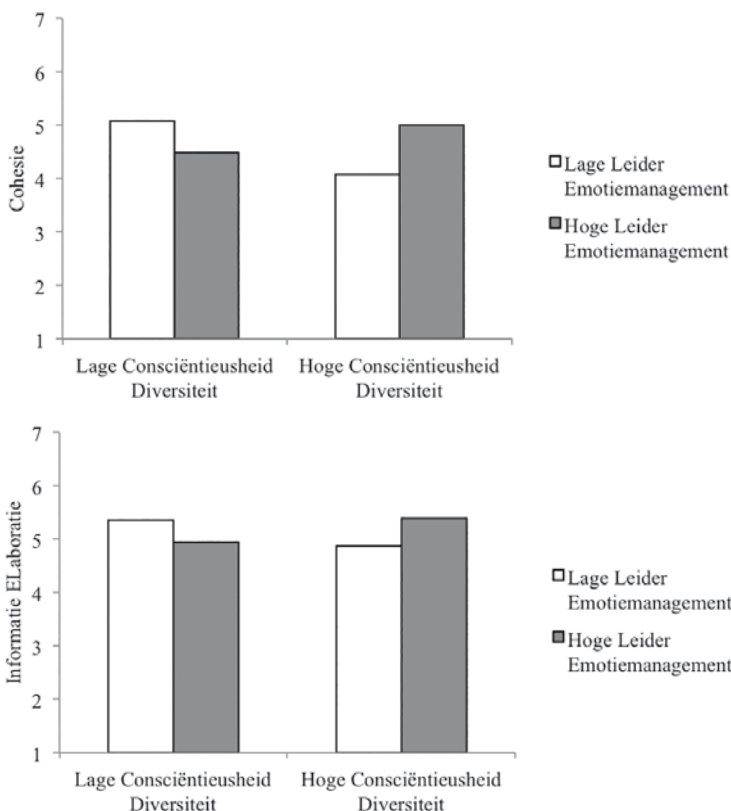
nen tegen de negatieve effecten van diversiteit en in sommige gevallen zelfs een positieve stimulans te geven (Homan & Greer, 2013).

Het belang van vaardigheden van leiders die te maken hebben met relatie-gericht leiderschap, blijkt uit recent onderzoek (Homan, Van Kleef & Côté, 2018), 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) – en hebben we op groepsniveau de spreiding op deze trek berekend (Harrison & Klein, 2007).¹

Zoals eerder beschreven geven verschillen tussen mensen op deze trek vaak aanleiding tot problemen in groepen. De leden die alles op tijd af willen hebben en vroeg beginnen met de opdracht, botsen met de leden die minder gestructureerd en rechtlijnig zijn ingesteld. De conflicten tussen deze hoge versus lage consciëntieuze leden gaan regelmatig gepaard met minder gevoelens van verbondenheid – ook wel cohesie genoemd – en minder uitwisseling en verwerking van informatie in de groep, met slechte groepsprestaties als gevolg.

Onze verwachting was dat als de groepsleider – de informele, opkomende, of de toegewezen leider – meer emotie-regulerende vaardigheden zou hebben, deze leider de groep dichter bij elkaar zou kunnen brengen en informatie elaboratie zou kunnen stimuleren. Emotiemanagement heeft betrekking op het effectief kunnen aansturen van eigen en andermans emoties (Côté, 2014; MacCann & Roberts, 2008; Wilderom Hur, Wiersma, Berg & Lee, 2015). Mensen met meer emotiemanagementvaardigheden zijn beter in staat om hun eigen en andermans emoties aan te passen en te reguleren in een variëteit aan situaties dan mensen met minder emotiemanagementvaardigheden. 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 in de eerste week van de cursus de emotiemanagementvaardigheden van de studenten in het vak gemeten. De studenten die het hoogste (en het laagste) scoorden op emotiemanagement, hebben we vervolgens aangewezen als leider van een 3-persoonsgroep. 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 emotie-managementvaardigheden, een hogere mate van consciëntieusheid-diversiteit samenging met *meer* cohesie en informatie elaboratie (zie Figuur 2a en 2b). Het positieve effect van leider-emotiemanagement op de relatie tussen consciëntieusheid-diversiteit en cohesie en informatie elaboratie werkte vervolgens door in betere creatieve prestaties van de groepen.

Deze onderzoeken illustreren het belang van de leider bij het aansturen van diversiteit in groepen. Aandacht voor het verbeteren van relaties binnen diverse groepen – of dit nu via specifieke leiderschapsgedragingen of -vaardigheden verloopt – lijkt een positief effect te hebben op de processen in en prestaties van diverse groepen.



Figuur 2a en 2b *Ervaren cohesie en informatie elaboratie afhankelijk van de consciëntieusheid-diversiteit van de groep en de emotiemanagement-score van de leider (Homan et al., 2018, Studie 2)*

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. Hieronder zal ik bespreken hoe percepties van diversiteit op organisatieniveau en bij medewerkers cruciaal kunnen zijn bij het stimuleren van een grotere verscheidenheid aan medewerkers, vooral op hogere hiërarchische niveaus in organisaties.

4 Reacties op diversiteit: diversiteitsideologie (Thema 3)

Ook al neemt de diversiteit van onze samenleving toe, het is niet automatisch zo dat organisaties op alle niveaus meer divers worden (De Vries, Van der Wal, Keijzer & Kop, 2010; DiversityInc, 2014; Süßmuth, 2007). Een recent overzicht van de raden van bestuur van een groot aantal AEX²-genoteerde bedrijven in Nederland

toont aan dat 81% man is, 88% wit en de gemiddelde leeftijd 49,3 jaar.³ Het prototypische beeld van een leider of succesvolle medewerker lijkt dus wit, middelbaar en man.

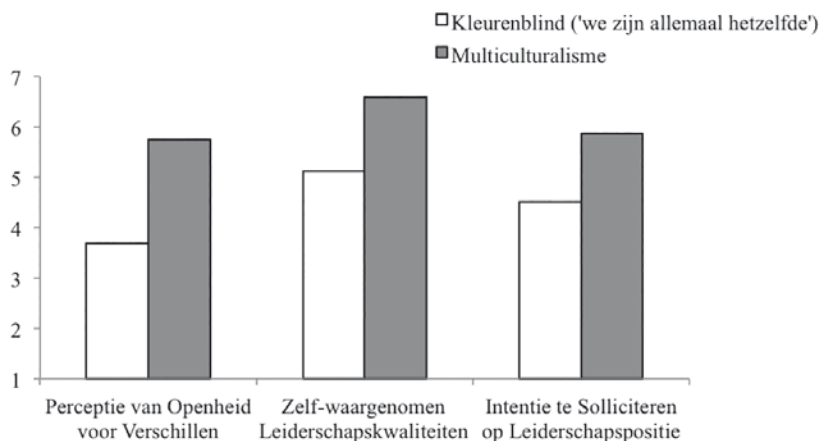
Het gebrek aan diversiteit is problematisch om een tweetal redenen. Allereerst is er zo geen mogelijkheid voor bedrijven om op het hoogste niveau van het bestuur gebruik te maken van de voordelen van diversiteit. Ten tweede missen bedrijven op deze manier kansen om talent aan te trekken uit onder-gerepresenteerde 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 werknemersbestand?

De manier waarop een organisatie 'communiceert' over diversiteit, is van invloed op de attitudes en gedragingen van zowel de dominante als onder-gerepresenteerde groepen in organisaties (bijv. Dwertmann, Nishii & Van Knippenberg, 2016; Jansen, Vos, Otten, Podsiadlowski & Van der Zee, 2016; Plaut, Garnett, Buffardi & Sanchez-Burks, 2011; Purdie-Vaughns, Steele, Davies, Ditlemann & Crosby, 2008; Van Laar, Derks & Ellemers, 2013; Walton & Cohen, 2007). In het onderzoek van mijn voormalige promovenda Seval Gündemir onderzochten we hoe door middel van diversiteitsideologieën organisaties aantrekkelijker gemaakt zouden kunnen worden voor groepen die numeriek onder-gerepresenteerd zijn in organisaties.

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 en komt in organisaties vaak tot uitdrukking door de waarde van verschillende culturele achtergronden te benadrukken. Kleurenblindheid richt zich op het afzwakken van groeps-gebaseerde verschillen tussen mensen en dit uit zich in organisaties door het benadrukken van het idee dat iedereen gelijk is. 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).

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'-kleurenblind-beleid, 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 meerderheids-groep.

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 onder-gerepresenteerde groepen vaak verschillend op diversiteit-beleid dan leden van meerderheids-groepen. Deze inconsistenties leiden ertoe dat beleid dat poogt om inclusie voor iedereen te bewerkstelligen, uiteindelijk tot exclusie van één van de twee groepen leidt.

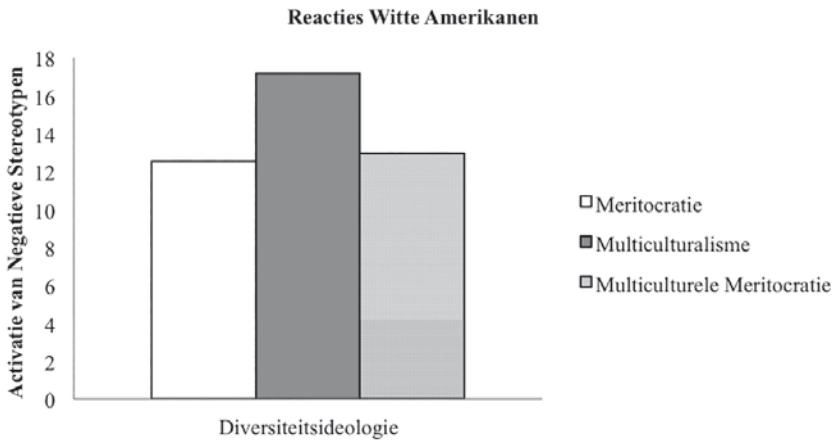


Figuur 3 *Effecten van diversiteitsideologie op reacties van leden van de minderheidsgroep⁴ (Gündemir, Dovidio et al., 2017, Studie 2)*

Met name mensen uit de meerderheidsgroep roepen vaak op tot een meritocratie – denk hierbij aan de opmerking van Sebastien Valkenberg 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. Castilla & Benard, 2010; Deros, 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 onder leden van de meerderheidsgroep (Dover, Major & Kaiser, 2016; Norton & Sommers, 2011; Plaut et al., 2011).

In recent onderzoek hebben we geprobeerd 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 meerderheidsgroep goed op reageert – en multiculturalisme – het voorkeursbeleid van minderheidsgroepen (Gündemir, Homan, Usova & Galinsky, 2017). In zo'n multiculturele meritocratie kunnen alle medewerkers inclusie ervaren, terwijl tegelijkertijd wordt benadrukt dat mensen worden aangenomen op basis van hun kwaliteiten en dat bepaalde groepen dus niet worden voorgetrokken of achtergesteld. Uit onze bevindingen bleek dat zowel leden van de meerderheidsgroep als leden van de minderheidsgroep positief reageerden

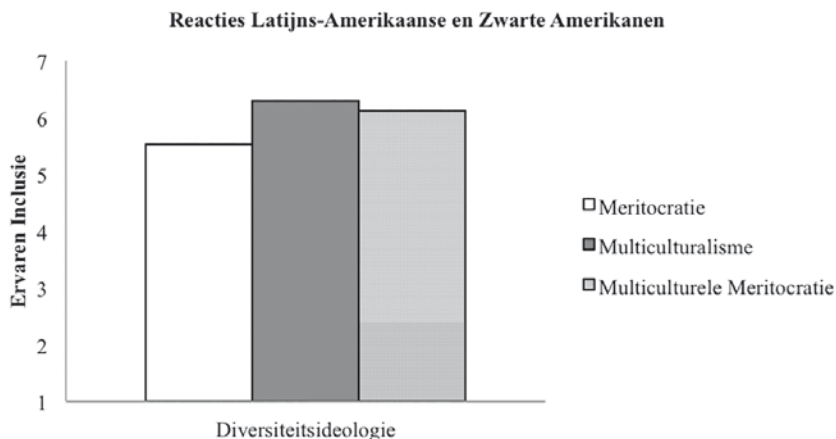
op deze multiculturele meritocratie. Voor de meerderheidsgroep vonden we dat de nadelen van een multiculturalisme-beleid – onder andere het activeren van negatieve stereotypen over minderheidsgroepen – werden weggenomen door de combinatie met de meritocratie (zie Figuur 4). Voor de etnische-minderheid-groepen vonden we dat de multiculturele meritocratie significant positiever werd ervaren dan een meritocratie en dat deze 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).



Figuur 4 *Activatie van negatieve stereotypen over etnische minderheden bij de etnische meerderheid afhankelijk van het gecommuniceerde diversiteitsbeleid van de organisatie (Gündemir, Homan et al., 2017, Studie 1)*

Deze studies illustreren dat organisaties goed moeten nadenken over de ideologie die ze communiceren 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 & Pudenko, 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 worden gedaan 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.



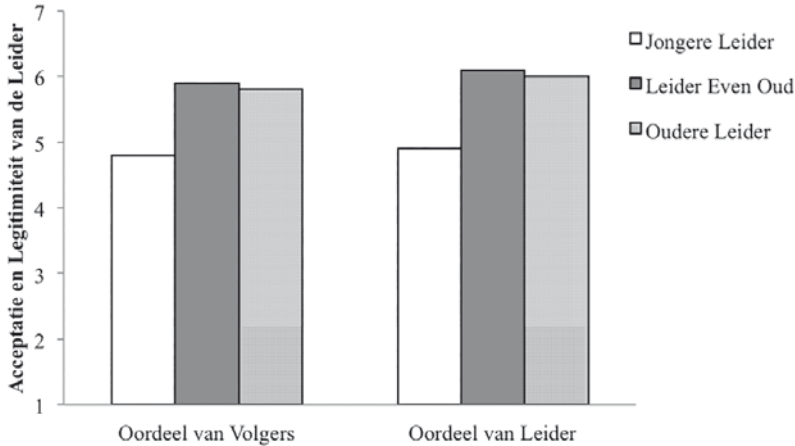
Figuur 5 *Ervaren inclusie bij de etnische minderheid afhankelijk van het gecommuniceerde diversiteitsbeleid van de organisatie (Gündemir, Homan et al., 2017, Studie 4a)*

5 Reacties op diversiteit: niet-prototypische leiders (Thema 4)

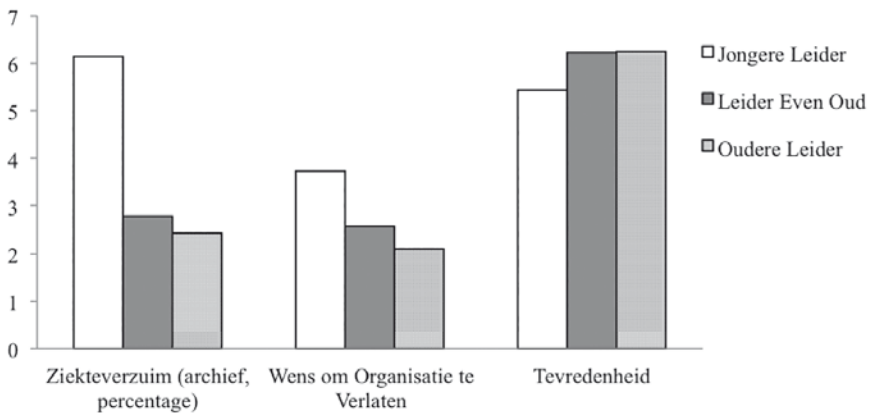
Niet-prototypische leiders zijn leiders die niet aan het algemene prototypische beeld van een leider voldoen (Lord et al., 1984). Nu zijn er veel eigenschappen die mensen associëren met (effectief) leiderschap, zoals intelligentie, assertiviteit en charisma. Ook demografische kenmerken spelen een rol, omdat het leiderschap-prototype mede gevoed wordt door de ervaringen die we hebben met leiders. Dit leidt er toe dat sommige groepen (bijvoorbeeld vrouwen, niet-witte 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, 2001; Schein, 2001; Shore, Cleveland & Goldberg, 2003). Het feit dat er gewoon minder van dat type leiders zijn in onze westerse wereld, is dus al een barrière voor hun effectiviteit.

Om deze effecten beter te begrijpen hebben we onderzoek gedaan naar de mogelijke nadelen die jongere leiders ervaren op hun werk (Homan et al., 2018). Aan de hand van één archiefstudie, twee experimentele studies en één survey hebben we 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. We verwachtten dat leiders die jonger zijn dan de teams die ze leiden, niet 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 ertoe dat relatief jongere leiders meer ziekteverzuim lieten zien, eerder de organisatie wensden 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 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 (Homan, Schreiber et al., 2018, Studies 2a en 2b)



Figuur 7 Ziekteverzuim, wens om de organisatie te verlaten en de tevredenheid van de leider afhankelijk van de relatieve leeftijd van de leider ten opzichte van zijn/haar team (Homan, Schreiber et al., 2018, Studie 3)

Gelukkig is het niet het geval dat jongere leiders automatisch gedoemd zijn om te mislukken. Uit verder onderzoek blijkt namelijk dat jongere leiders – en daarmee misschien ook andere niet-prototypische leiders – gebaat zijn bij leiderschapsgedragingen die hun legitieme positie in de organisatie benadrukken, zoals het geven van contingente beloningen (Buengeler, Homan & Voelpel, 2016). Jongere leiders die echter gebruikmaken 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.

6 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.

Een van de grotere uitdagingen die ik zie binnen de vier thema's die ik heb besproken, is het overbruggen van de kloof tussen de vragen, bevindingen en theorieën binnen de arbeids- en organisatiepsychologie en de sociale psychologie. Waar in sociaalpsychologisch 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 diversiteitsinterventies. 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). Daarnaast ben ik samen met Claudia Buengeler bezig om te onderzoeken of we training mogelijk meer kosteneffectief 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 et al., 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. 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; Nishii & Mayer, 2009; Shin, Kim, Lee & Bian, 2012; Shin & Zhou, 2007; Stewart & Johnson, 2009; 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 de vraag wanneer bepaalde gedragingen 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, in druk). Wij verwachten dat vaardigheden als emotiemanagement (bijv. Homan et al., 2018; Wang, 2015) en culturele intelligentie (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.

Ten derde, veel van het huidige onderzoek op het gebied van gevolgen van diversiteitsideologieën leunt met name op gedragsintenties, percepties van organisaties en attitudes ten aanzien van meerderheids- en minderheidsgroepen. Dit onderzoek zou erbij gebaat zijn om meer gebruik te maken van echte gedragsmetingen of archiefdata zoals prestaties en ziekteverzuim, gegeven de zwakke relaties tussen attitudes en gedrag. Daarnaast richt het meeste onderzoek en beleid zich op culturele en etnische verschillen – denk aan de term multiculturalisme – en op sekseverschillen. Alhoewel het onderzoek op het gebied van inclusie de verscheidenheid van diversiteitskenmerken in onderzoek flink heeft verruimd, 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.

Ook bij onderzoek binnen het laatste thema, niet-prototypisch leiderschap, 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 hebben we ons gericht op een onder-gerepresenteerde groep in onderzoek, namelijk Aziatische Amerikanen – vaak gezien als de 'model' buitenlander in de VS (Gündemir, Carton & Homan, 2018). We vinden bewijs voor het idee dat de voorkeur voor Aziatische Amerikanen vergeleken met witte en zwarte Amerikanen als leider groter is in een crisissituatie dan in een niet-crisis situatie, omdat met name in een crisissituatie Aziatische Amerikanen als opofferingsgezinder worden gezien en daarmee als 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.

Er zijn dus nog voldoende interessante en belangrijke vragen over om de komende jaren te onderzoeken. Ik hoop dat de 'breuklijn' die lijkt te bestaan tussen onderzoek in de sociale psychologie en in de organisatiepsychologie overbrugd kan worden. Zoals eerder gezegd lijkt onderzoek naar diversiteit binnen de sociale psychologie en organisatiepsychologie 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. Deze thematische integratie kan ook helpen bij het stimuleren van een methodologische integratie, waardoor diversiteitsvraagstukken vaker onderzocht kunnen gaan worden

met een combinatie van experimenteel en (longitudinaal) veldonderzoek met zowel groepen als individuen en met een variatie aan deelnemers (bijv. studenten en medewerkers van organisaties) en metingen (bijv. zelf-rapportage en archiefdata). Deze vorm van triangulatie vergroot de validiteit van de resultaten.

7 Implicaties

Welke implicaties voor beleid kunnen we nu afleiden uit deze vier lijnen van onderzoek? De belangrijkste conclusie uit het onderzoek voor organisaties 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. Organisaties hebben dus baat bij diversiteitsbeleid waarvan de effectiviteit is aangetoond door middel van wetenschappelijk onderzoek. Een voorbeeld betreft het geven van diversiteitstraining, waarbij het relevant is voor organisaties om te weten aan 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 kunnen worden gezien 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. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren door de leiderschapskwaliteiten van niet-prototypische leiders te benadrukken in de communicatie over (de keuze voor) zulke leiders. Het is belangrijk om hierbij wel te benadrukken dat ondanks deze complexiteiten, diversiteit tot betere uitkomsten *kan* leiden dan homogeniteit mits diversiteitsmanagement goed ontwikkeld en ingezet wordt. De bevindingen hebben ook implicaties voor onderwijsinstellingen en universiteiten, omdat ze de relevantie illustreren van inclusief onderwijs voor een diverse groep leerlingen. Om jonge mensen goed voor te bereiden op hun toekomstige werk is het van groot belang om hen voor te bereiden op werken met diverse anderen. Het stimuleren van stage of onderzoek in het buitenland zou kunnen helpen om jongeren meer interculturele vaardigheden te laten ontwikkelen (Galinsky 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 – men moet excelleren op het gebied van onderzoek, onderwijs en valorisatie. Het streven van de universiteit om deze eigenschappen optimaal te combineren in één persoon kan leiden tot een homogene groep wetenschappers die met name individualistisch werken. Gegeven de potentie van diversiteit voorspel ik 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.

Een laatste belangrijke implicatie van het onderzoek tot nu toe is dat diversiteit *an sich* dus geen positieve (of negatieve) effecten laat zien op de interactie tussen

en prestatie van individuen en groepen. Het streven naar meer diversiteit omdat dat automatisch zou leiden tot betere uitkomsten is dus disfunctioneel. Hierbij is het tevens van belang te benadrukken dat het onderscheiden van verschillende vormen van diversiteit (meer zichtbaar of onzichtbaar; meer of minder taak-gereleerd; demografisch of functioneel) ook niet informatief is voor het voorspellen van de effecten van diversiteit. Zowel zichtbare culturele als onzichtbare persoonlijkheidsverschillen (bijv. consciëntieusheid) kunnen groepen bijvoorbeeld meer of minder creatief maken. De daadwerkelijke effecten van alle vormen van diversiteit zijn dus afhankelijk van de manier waarop ze aangestuurd worden en waarop er over diversiteit gecommuniceerd wordt. Dit biedt de mogelijkheid voor wetenschap en praktijk om hun handen ineen te slaan om diversiteitsinterventies zo nuttig mogelijk te maken en verschillen te vieren.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- De effecten van diversiteit hangen niet samen met het type diversiteit waarnaar gekeken wordt. Alle typen diversiteit kunnen positieve en negatieve effecten hebben afhankelijk van de context. Dit betekent dat (1) het uitsluitend vergroten van diversiteit in organisaties niet functioneel is en (2) diversiteitsmanagement cruciaal is.
- Het managen van diversiteit is complex en een verkeerde aanpak kan resulteren in negatieve uitkomsten. Een benadering gebaseerd op bevindingen uit wetenschappelijk onderzoek (*evidence-based*) is cruciaal voor effectief management van diversiteit.
- Een effectieve diversiteitstraining vereist dat een organisatie weet wie er wordt getraind en in welke mate de training daadwerkelijk toepasbaar is in het werk.
- Het ontwikkelen van emotie-regulerende vaardigheden lijkt leiders te kunnen helpen bij het effectief managen van relationele problemen die kunnen ontstaan in diverse groepen.
- De manier waarop een organisatie 'communiceert' over diversiteit, is van invloed op reacties van zowel de meerderheids- als minderheids-groep. Het is daarom belangrijk om beide groepen bij een ideologie te betrekken, te communiceren dat alle verschillen tussen mensen geaccepteerd en gewaardeerd worden en expliciet te maken dat relevante en gelijkwaardige kwaliteiten uitmaken bij de selectie en promotie van medewerkers.
- Het stimuleren van diversiteit in leiderschap is belangrijk voor het creëren van rolmodellen en het benutten van diversiteit op verschillende hiërarchische niveaus in organisaties. Hierbij is het cruciaal dat leiders die niet direct passen binnen het prototypische beeld van een leider als 'witte, middelbare man' geholpen worden om hun legitimiteit te versterken door bijvoorbeeld het benadrukken van hun leiderschapspositie door middel van het geven van contingente beloningen.

Noten

- 1 In de analyses hebben we gecontroleerd voor het gemiddelde niveau van consciëntieusheid in de groep (Klein & Kozlowski, 2000).
- 2 AEX staat voor Amsterdam Exchange Index.
- 3 Het betreft hier de volgende organisaties: Achmea, Aegon, Ahold/Delhaize, Akzo Nobel, Heineken, ING groep, Philips, Vitol holding en Shell. Informatie over samenstellingen is verkregen op 5 september 2017.
- 4 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.

Literatuur

- 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.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- 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.
- 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.
- 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.
- Brewer, M.B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-324.
- 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.
- Castilla, E.J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543-576.
- Cooper, E. (2016, 21 December). Success is personal. *LinkedIn Puls*. Gedownload 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.
- 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.

- 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.
- De Vries, S., Van der Wal, R., Keijzer, L., & Kop, N. (2010). *Allochtonen naar de top?! Een onderzoek naar factoren die de doorstroom van allochtone politiemensen bevorderen*. Gedownload van www.politieacademie.nl/lecd/diversiteit/Allochtonen/Documents/Allochtonennaardetop.pdf
- DiversityInc. (2014). *Where's the diversity in Fortune 500 CEO's?* Rapport gedownload van www.diversityinc.com/diversity-facts/wheres-the-diversity-in-fortune-500-ceos/
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016, July-August). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 52-60.
- Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, E. (2007). Diversity management in corporate America. *Contexts*, 6(4), 21-27.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49-53.
- Ely, R.J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 755-780.
- 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.
- Galinsky, A.D., Todd, A.R., Homan, A.C., Phillips, K.W., Apfelbaum, E.P., Sasaki, S.J., Richeson, J.A., Olayan, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Gündemir, S., Carton, D., & Homan, A.C. (in druk). *The impact of organizational crisis on the preference for Asian American leaders*. *Journal of Applied Psychology*.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- 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.
- Helman, 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.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Hinsz, V.B., Tindale, R.S., & Vollrath, D.A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 2, 43-64.
- 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.
- 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.
- 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.
- Homan, A.C., Gündemir, S., Buengeler, C., & Van Kleef, G.A. (2018). *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.
- Homan, A.C., Schreiber, S., Gündemir, S., Voelpel, S.C., Schwierien, C., & Buengeler, C. (2018). *The price of youth: How age-differences between leaders and teams influence leadership effectiveness*. Manuscript in voorbereiding.
- Homan, A.C., Van Kleef, G.A., & Côté, S. (2018). *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 information elaboration and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- 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.
- Jansen, W.S., Vos, M.W., Otten, S., Podsiaclowski, 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.

- 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.
- Joshi, Y. (2014). The trouble with inclusion. *Virginia Journal of Social Policy and the Law*, 21, 207-265.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77-89.
- 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.
- King, E.B., & Ahmad, A.S. (2010). An experimental field study of interpersonal discrimination toward Muslim job applicants. *Personnel Psychology*, 63, 881-906.
- 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.
- Klein, K.J., & Kozlowski, S.W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- 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.
- 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.
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, 41, 593-620.
- 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.
- Lawrence, B.S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 23-35.
- 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.
- 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.
- MacCann, C., & Roberts, R.D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence. Theory and data. *Emotion*, 8, 540-551.
- 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.
- Mesmer-Magnus, J.R., & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Paglis, L.L., & Green, S.G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- 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.
- 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* (pp. 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.
- 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.
- 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.
- Roberson, L., Kulik, C.T., & Tan, Y.R. (2013). Effective diversity training. In Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 341-365). New York: 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as 'evidence-based management'? *Academy of Management Review*, 31, 256-269.
- Rudman, L.A., & Kilianski, S.E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1315-1328.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- 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.
- 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.

- Sanchez, J.I., & Medkik, N. (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group and Organization Management*, 29, 517-536.
- 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.
- Scheffer, P. (2000, 29 januari). Er is sprake van een multicultureel drama. *NRC Handelsblad*. Gedownload 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Süssmuth, R. (2007). *Ethnic minorities in the labour market: An urgent call for better social inclusion*. Rapport gedownload van <http://ec.europa.eu/social>
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Trudeau, J. (2016, 20 September). *Speech at the UN General Assembly*. Gedownload van www.youtube.com/watch?v=ulDYH87K_VU)
- 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.
- Valkenberg, S. (2016, 24 september). Op universiteiten wordt onbekommerd gediscrimineerd. *De Volkskrant*. Gedownload van www.volkskrant.nl/opinie/op-universiteit-en-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.
- 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.
- 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.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- 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.
- 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.

- 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.
- Wang, S. (2015). Emotional intelligence, information elaboration, and performance: The moderating role of informational diversity. *Small Group Research*, 46, 324-351.
- 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.
- 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.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations* (7nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Celebrate differences! The many faces of diversity

A.C. Homan, Gedrag & Organisatie, volume 31, September 2018, nr. 3, pp. 281-304

Emotions often run high when diversity is concerned. Some state that encouraging diversity and implementing diversity interventions is highly overrated and should even be avoided, while others stress that diversity is a strength of societies and organizations. The inconsistent scientific evidence regarding the pros and cons of diversity nicely illustrates this controversy. Even though there is evidence that diversity has positive effects on performance and creativity, it is clear that diversity does not always and automatically result in positive outcomes. In this adaptation of my inaugural speech, I discuss research from four themes to demonstrate the effectiveness of a variety of diversity initiatives. The research shows that often there is no one-size-fits-all solution, and that the effectiveness of diversity initiatives depends on a variety of theoretically derived moderators. I conclude that an evidence-based approach is needed to bring people with different backgrounds and ideas closer together and obtain the benefits in diversity. This has clear implications for organizations and educational institutions, such as universities.

Key words: team diversity, leadership, diversity ideology, diversity training, non-prototypical leadership