

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

# Diversiteitsideologieën in organisaties: verleden, heden en toekomst

Seval Gündemir\*\*

*Als gevolg van toenemende diversiteit hebben veel organisaties een beleid dat gebaseerd is op hun visie op dit verschijnsel: ze hebben een diversiteitsideologie. Deze literatuurstudie presenteert een systematisch overzicht van onderzoek naar verschillende diversiteitsideologieën. Thema's als het effect van diversiteitsideologieën op relaties tussen groepen en op zelfpercepties van individuen komen aan bod. Ook wordt aandacht besteed aan de vraag onder welke omstandigheden en voor welke demografische groepen een specifieke ideologie voor bepaalde uitkomsten zorgt. Inzichten uit recente literatuur worden gebruikt om uitspraken te doen over de vraag welke ideologieën het meest effectief zijn in multi-etnische organisaties. Hoewel de literatuur met name over etnisch-culturele diversiteit gaat, wordt hier ook aandacht besteed aan de manier waarop diversiteitsideologieën andere demografische doelgroepen van diversiteitsbeleid (bijv. vrouwen en oudere werknemers) beïnvloeden. Tot slot komen ook mogelijke toekomstige richtingen voor het onderzoek naar diversiteitsideologieën aan bod.*

## 1 Introductie

Als gevolg van economische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn organisaties de laatste decennia steeds diverser geworden. Omdat diversiteit zowel met positieve (zoals toenemende creativiteit en effectiviteit; Barta, Kleiner & Neuman, 2012; Homan, Van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007; Page, 2007) als negatieve effecten (zoals meer conflicten en miscommunicatie; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004) wordt geassocieerd, is het voor organisaties van belang om de toenemende heterogeniteit effectief aan te sturen zodat potentiële voordelen optreden en nadelen zoveel mogelijk beperkt worden (Galinsky et al., 2015).

Om effectief met diversiteit om te gaan, maken veel organisaties gebruik van zogenoemde structurele diversiteitsinitiatieven, zoals positieve discriminatie van onder-gerepresenteerde groepen (Kelly & Dobbin, 1998). Deze initiatieven kunnen op korte termijn effectief zijn in het vergroten van de representatie van bijvoorbeeld vrouwen of etnische minderheden. Toch kunnen deze initiatieven op langere termijn weerstand oproepen omdat leden van de meerderheidsgroep zich gediscrimineerd of buitengesloten kunnen voelen (Harrison, Kravitz, Mayer, Leslie &

\* Ik bedank prof. dr. Astrid C. Homan en Jasper M. Janssen voor hun waardevolle commentaar op eerdere versies van deze tekst.

\*\* Seval Gündemir is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: Universiteit van Amsterdam, Programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie, Postbus 15919, 1001 NK Amsterdam, email: s.gundemir@uva.nl.

Lev-Arey, 2006). Daarnaast kunnen werknemers die in dit kader aangenomen of gepromoveerd worden, te maken krijgen met bevooroordeelde percepties van collega's omdat mogelijk getwijfeld wordt aan hun competentie (Leslie, Mayer & Kravitz, 2014). Daarom is het van belang voor organisaties om complementaire diversiteitsinitiatieven te implementeren, die zich behalve op structurele aspecten (zoals positieve discriminatie op het gebied van selectie of promotie van werknemers) ook op de culturele kant van de werkcontext richten (zoals het stimuleren van bepaalde gedragsnormen rondom diversiteit; Apfelbaum, Stephens & Raegens, 2016; Joshi, 2014).

Hierbij kan gebruik worden gemaakt van verschillende ideologische benaderingen (Wolsko, Park, Judd & Wittenbrink, 2000). Vaak worden deze zogenoemde organisatorische diversiteitsideologieën samengevat in de missieverklaring over diversiteit. Deze ideologieën maken de organisatie-brede normen en waarden rondom diversiteit duidelijk en informeren het personeel over hoe met dit onderwerp om te gaan. Ze vormen de basis voor het organisatorische diversiteitsbeleid in brede zin en geven richting aan welke structurele initiatieven ontplooid of geprioriteerd worden.

Bestaand onderzoek naar diversiteitsideologieën onderscheidt twee vormen. Enerzijds kunnen organisaties *kleurenblindheid*, een 'waarde-in-homogeniteitsbenadering', aanhangen. Hierbij is het uitgangspunt dat het aandacht besteden aan verschillen tussen (culturele) groepen tot negatieve effecten kan leiden, zoals conflicten en stereotypering. Volgens deze benadering is het waardevol om verschillen tussen werknemersgroepen te negeren en in plaats daarvan te focussen op individuele of gemeenschappelijke kenmerken die werknemers binden. Hiertegenover staat *multiculturalisme*, een 'waarde-in-diversiteitsbenadering'. Binnen deze benadering worden verschillen tussen groepen op zich niet als bedreiging voor harmonieuze werkrelaties gezien, maar juist als een bron van verrijking. Voorstanders van het multiculturalisme stellen dat diversiteit onder werknemers met verschillende karakteristieken beter erkend kan worden. Binnen deze benadering worden verschillen niet alleen benadrukt maar ook expliciet gewaardeerd. Ondanks de fundamenteel verschillende aannames van deze twee dominante benaderingen hebben ze het gemeenschappelijke doel diversiteit optimaal te managen om een harmonieuze en effectieve werkplaats te creëren (Wolsko et al., 2000).

Uit onderzoek blijkt dat verschillende benaderingen divergerende effecten hebben op werknemers met een etnisch meerderheids- versus een minderheidsachtergrond (bijv. Gündemir, Dovidio, Homan & De Dreu, 2017a; Plaut, Thomas & Goren, 2009; Richeson & Nussbaum, 2004). Daarbij onderscheidt bestaand onderzoek een groot aantal belangrijke uitkomstgebieden (bijv. vooroordelen, leiderschap en prestatie) en contextuele moderatoren (bijv. framing van de ideologie). Centraal in dit artikel staat het systematische samenvatten van bestaand onderzoek, waarbij inconsistenties in de literatuur aan het licht komen en de kosten en baten van verschillende ideologieën voor verschillende groepen tegen elkaar afgezet kunnen worden. Daarbij worden de tekortkomingen van traditionele perspectieven kritisch beschouwd en oplossingen hiervoor in detail besproken (Apfelbaum et al., 2016; Gündemir, Homan, Usova & Galinsky, 2017b). Dit artikel vormt zo

niet alleen een belangrijke bron voor zowel diversiteitsonderzoekers als -professionals in de praktijk, die zo op een efficiënte manier inzicht in de literatuur kunnen krijgen, maar biedt ook praktische handvatten die in organisaties ingezet kunnen worden.

Hoewel de literatuur over diversiteitsideologieën voornamelijk gericht is op ras-etniciteit, biedt een klein aantal studies waardevolle inzichten in de effecten van ideologieën op andere demografische groepen, zoals vrouwelijke en oudere werknemers (Iweins, Desmette, Yzerbyt & Stinglhamber, 2013; Martin & Phillips, 2017). Het tweede doel van dit artikel is aandacht te besteden aan de rol van ideologieën op werkvloeruitkomsten voor andere demografische groepen dan etnisch-culturele. Daarmee belicht dit artikel potentiële overeenkomsten en verschillen tussen de invloed van verschillende ideologische benaderingen op etnische minderheden en andere demografische doelgroepen en draagt het bij aan de kennis over mogelijke ontwerpen van interventies die voor verschillende groepen effectief kunnen zijn.

Dit artikel laat de vooruitgang in kennis over de impact van diversiteitsideologieën op werknemers en organisaties in de laatste twee decennia zien. Toch biedt bestaand onderzoek geen duidelijk antwoord op de vraag wat de ideale aanpak is. Het derde doel van dit artikel is het identificeren van toekomstige onderzoeksgebieden die wetenschappelijke onderzoekers en professionals in de praktijk dichter bij een antwoord hierop kunnen brengen.

## 2 Diversiteitsideologieën: definities en varianten

Diversiteitsideologieën zijn beleidskaders over hoe om te gaan met diversiteit in organisaties. Deze kaders kunnen ook op landelijk niveau (voor overheidsbeleid) relevant zijn. Ook hebben mensen op individueel niveau ideeën en overtuigingen over hoe met diversiteit om te gaan. De nadruk in dit artikel ligt op organisatorische ideologieën die de basis vormen van diversiteitsbeleid. Verder worden ook andere studies besproken die relevante inzichten bieden voor organisaties.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen twee prominente varianten van diversiteitsideologieën. Beide varianten hebben hetzelfde doel: een harmonieuze en conflictvrije omgeving creëren voor optimale relaties tussen groepen, maar verschillen fundamenteel in de wijze waarop dit bereikt wordt.

De eerste variant, *kleurenblindheid*, focust zich op het onderdrukken van verschillen tussen sociale groepen (Apfelbaum, Norton & Sommers, 2012; Wolsko et al., 2000). De onderliggende aanname van deze benadering is dat het categoriseren van individuen in sociale groepen tot vooroordelen en conflicten kan leiden. Het negeren van sociale categorieën zou daarom deze negatieve uitkomsten verminderen. Tegenstanders van deze benadering stellen dat het wegdrukken van sociale categorieën niet mogelijk is. Mensen hebben de natuurlijke neiging hun omgeving te categoriseren om met grote hoeveelheden informatie om te kunnen gaan (Rosch & Lloyd, 1978). Onderzoek laat zien dat demografische groepsinformatie, zoals ras en geslacht, binnen milliseconden gedetecteerd wordt in de hersenen (Ito & Urland, 2003).

Een ander argument dat tegenstanders van deze benadering aandragen, is dat kleurenblindheid niet alleen onmogelijk, maar ook onwenselijk is omdat diversiteit een positieve bijdrage kan leveren aan organisaties en de samenleving als geheel. Deze 'waarde in diversiteitsgedachte' komt sterk naar voren in de tweede prominente diversiteitsideologie. Het zogenoemde *multiculturalisme* stelt dat verschillen tussen sociale groepen erkend, benadrukt en ook gewaardeerd moeten worden. Binnen het multiculturalisme wordt categorisatie op zichzelf niet als schadelijk gezien (Park & Judd, 2005). Het uitgangspunt is dat de waarde die gehecht wordt aan verschillen tussen groepen (bijv. of deze verschillen als iets positiefs worden gezien) de reacties erop bepaalt.

De twee benaderingen, kleurenblindheid en multiculturalisme, verschillen inhoudelijk dus sterk. Multiculturalisme staat open voor verschillen terwijl kleurenblindheid dit niet doet. Het is belangrijk om aan te geven dat deze geslotenheid van kleurenblindheid complex kan zijn omdat deze benadering ten minste twee vormen kent. Kleurenblindheid kan op een assimilerende manier geuit worden, waarbij de nadruk ligt op het onderdrukken van groepslidmaatschappen (zoals ras, etniciteit of geslacht) en het benadrukken van de overkoepelende groep (zoals organisatie of land) (Holoien & Shelton, 2012; Gaertner & Dovidio, 2014; Plaut, Garnett, Buffardi & Sanchez-Burks, 2011; Todd & Galinsky, 2012). Kleurenblindheid kan daarentegen ook gericht zijn op het negeren van alle vormen van groepslidmaatschap (zoals ras of etniciteit, maar ook lidmaatschap van een overkoepelende groep). De nadruk ligt dan geheel op de unieke kwaliteiten van individuen (Peery, 2011; Ryan et al., 2007; Verkuyten, 2010; Wilder, 1984). Recent onderzoek duidt de eerste vorm van kleurenblindheid aan als 'waarde in homogeniteit' en de tweede vorm als 'waarde in individuele verschillen' (Gündemir et al., 2017a). Hoewel dit onderscheid in de literatuur soms aan de orde komt (bijv. Levin et al., 2012; Verkuyten, 2010), bevat de operationalisatie van kleurenblindheid vaak elementen van beide vormen (Gutierrez & Unzueta, 2010; Morrison & Chung, 2011; Wolsko et al., 2000), waardoor het lastig kan zijn te achterhalen welk deel van de aanpak de gevonden effecten veroorzaakt.

Organisatorische diversiteitsideologieën zijn over het algemeen vastgelegd in missie-statements die deel uitmaken van en richting geven aan diversiteitsbeleid. In experimenteel onderzoek worden deze statements vaak als stimuli gebruikt om reacties op verschillende ideologieën te meten. Ook kunnen de percepties van werknemers gemeten worden door hen te vragen wat ze als de prominente ideologie in hun organisatie ervaren. Beide benaderingen zijn relevant voor de doelstellingen van dit artikel en worden hieronder in detail besproken.

### 3 Positieve en negatieve effecten van ideologie op relaties tussen groepen

#### 3.1 De achtergrond

In de literatuur wordt aandacht besteed aan de impact van diversiteitsideologieën op percepties van en gedrag tussen groepen. Bestaand werk richt zich hierbinnen met name op de vraag hoe leden van de meerderheidsgroepen minderheden percipiëren en evalueren wanneer verschillende ideologieën in een context saillant

zijn gemaakt. De literatuur draagt daarbij een aantal mogelijke mechanismen aan, waardoor een multiculturalisme-benadering (t.o.v. kleurenblindheid) tot positievere uitkomsten kan leiden.

Een aantal onderzoekers stelt dat multiculturalisme positieve percepties en evaluaties van minderheden door de meerderheidsgroep bevordert omdat deze benadering het 'kunnen innemen van andermans perspectief' stimuleert (Todd & Galinsky, 2012). Dit idee is gebaseerd op het theoretische argument dat wanneer iemand een zogenoemde '*difference mind-set*' erop nahoudt (zoals bij multiculturalisme), het eigen perspectief effectiever wordt vergeleken met andermans perspectief (Todd, Hanks, Galinsky & Mussweiler, 2011). Dit stimuleert de vaardigheid om andermans perspectief in te nemen. Wanneer iemand daarentegen een '*similarity mind-set*' heeft (hetgeen sterker bij kleurenblindheid geldt), kan dit juist tot egocentrische assimilatie van het eigen en andermans perspectief leiden. Leden van de meerderheidsgroep in een multiculturalisme-setting zijn daarom (meer dan in een kleurenblinde setting) beter in staat om de wereld vanuit het perspectief van minderheidsgroepen te zien. Het kunnen innemen van andermans perspectief is erg belangrijk voor percepties tussen groepen omdat dit construct in relatie is gebracht met emotionele empathie jegens anderen en vermindering van zowel stereotypering als ingroep-favoritisme (d.w.z. een voorkeur voor de eigen sociale groep ten opzichte van andere sociale groepen; Galinsky & Moscovitz, 2000).

Gerelateerd aan het 'perspectief innemen'-mechanisme dat de positieve impact van multiculturalisme kan verklaren, stellen andere onderzoekers dat multiculturalisme positieve interacties tussen groepen kan stimuleren omdat dat een 'focus op een ander' aanwakkert, terwijl kleurenblindheid juist gepaard gaat met een 'focus op het monitoren en reguleren van eigen gedrag' (Vorauer, Gagnon & Sasaki, 2009). Het uitgangspunt van dit mechanisme is dat wanneer multiculturalisme saillant is zowel meerderheids- als minderheids-individuen zich op een meer positieve manier op elkaar focussen, bijvoorbeeld tijdens een directe interactie. In een kleurenblinde setting zouden minder positieve effecten optreden omdat men daarbij een zogenoemde 'preventie-oriëntatie' heeft. Dat wil zeggen dat interacties meer om het voorkomen van negativiteit draaien; de betrokken partijen krijgen daardoor een minder duidelijk beeld van anderen.

Zowel het 'perspectief innemen'- als het 'focus op de ander'-mechanisme voorspellen dat multiculturalisme positiever uit zou moeten pakken voor relaties tussen groepen in diverse omgevingen. Biedt empirisch werk ondersteuning voor deze voorspelling?

### 3.2 Empirische bevindingen

Een vraag die onderzoekers binnen deze context stelden, was of de heersende ideologie stereotypes (over-gesimplificeerde beelden die bij ons opkomen wanneer we aan een specifieke groep denken; Lippmann, 1922) en vooroordelen (een negatieve houding of attitude tegenover een groep; Dovidio & Gaertner, 1986) jegens minderheden zou beïnvloeden. Een invloedrijke studie van Wolsko en zijn collega's heeft laten zien dat multiculturalisme zowel positieve (bijv. Afrikaans-Amerikanen zijn atletisch) als negatieve (bijv. Afrikaans-Amerikanen zijn lui) stereotypes over

minderheden kan activeren omdat deze ideologie (veronderstelde) verschillen tussen groepen zichtbaar maakt (Wolsko et al., 2000; vgl. Gündemir et al., 2017b). Daarnaast lieten de auteurs zien dat ondanks deze activatie van verschillen tussen groepen multiculturalisme ook tot een positievere houding ten opzichte van minderheden kan leiden. Dezelfde studie demonstreerde dat in een kleurenblinde setting participanten (in die situatie betekenisvolle) verschillen tussen demografische groepen niet gebruiken wanneer ze sociaal gedrag van anderen interpreteren. Dus consistent met de boodschap van de kleurenblinde ideologie vallen verschillen tussen minderheden en de meerderheidsgroep niet op en/of worden ze als onbelangrijk beschouwd wanneer deze ideologie saillant is. Dit negeren van verschillen kan op de korte termijn de relaties tussen groepen gemakkelijker en daarmee ook prettiger maken omdat er geen spanning hoeft te ontstaan (zie Correll, Park & Smith, 2008). Desalniettemin toonde onderzoek aan dat deze benadering minder succesvol is dan multiculturalisme omdat een kleurenblinde benadering het bespreken van etnische en raciale verschillen tot een taboe maakt, waardoor problemen tussen groepen (bijv. zelf-segregatie van verschillende groepen die een effectieve werk- of onderwijs-omgeving bemoeilijken) onbespreekbaar zijn en deze daardoor niet constructief kunnen worden opgelost (Schofield, 2001). Empirisch werk naar de impact van ideologie op vooroordelen jegens minderheden stelt dat multiculturalisme een succesvollere benadering kan zijn dan kleurenblindheid. Zo vermindert multiculturalisme (ten opzichte van kleurenblindheid) zowel impliciete (d.w.z. een negatieve houding jegens minderheden blijkend uit reactietijdmetingen) als expliciete (d.w.z. een negatieve houding jegens minderheden die uitgesproken wordt) vooroordelen (Richeson & Nussbaum, 2004). Consistent met deze bevindingen in de Verenigde Staten, liet onderzoek in Nederland ook zien dat autochtone Nederlanders positievere evaluaties van etnische minderheden hebben wanneer de context multiculturalisme saillant maakt (Verkuyten, 2005).

Het tot nu toe besproken werk bevestigt grotendeels de positieve effecten van multiculturalisme op relaties tussen groepen. Toch toont een aantal studies ook omgekeerde effecten aan. Een intrigerende bevinding in de literatuur is dat multiculturalisme ook tot een voorkeur voor minderheden die zich op een stereotypische manier gedragen kan leiden (Gutiérrez & Unzueta, 2010). Een experimentele studie in de Verenigde Staten liet zien dat, wanneer multiculturalisme saillant wordt gemaakt, een Afrikaans-Amerikaanse persoon die stereotype-bevestigende interesses heeft (bijv. luisteren naar hiphop) aardiger gevonden wordt dan wanneer de interesses van de persoon tegen de verwachting ingaan (bijv. luisteren naar countrymuziek). Deze bevinding heeft potentiële implicaties voor de werkvloer omdat rollen met een hogere status en leiderschapsposities meer met leden van de meerderheidsgroep dan met minderheden worden geassocieerd (Gündemir, Homan, De Dreu & Van Vugt, 2014). Hierdoor kunnen pogingen van minderheidswerknemers om leiderschapsrollen te vervullen wellicht minder geaccepteerd worden door anderen. In lijn met deze gedachte liet ander werk zien dat gedrag dat tegen de verwachtingen ingaat, de bereidheid om samen te werken op de werkvloer kan verminderen (Rink & Ellemers, 2006). Dit suggereert dat het mul-

ticulturalisme de acceptatie van en steun aan minderheidsleiderschap door de meerderheidsgroep mogelijk kan verkleinen.

Recent werk over de mogelijke negatieve neveneffecten van multiculturalisme toont aan dat dit waarnemers ook 'blind kan maken' voor raciaal-etnische discriminatie op het werk. Gündemir en Galinsky (2017) lieten zien dat, zelfs wanneer objectieve informatie in een organisatorische setting gegeven wordt (bijv. scheve promotiepercentages tussen minderheids- en meerderheidswerknemers), waarnemers een organisatie met een multiculturalisme-beleid als rechtvaardiger zien jegens minderheden dan een organisatie met een kleurenblind-beleid. Deze aannames over rechtvaardigheid leiden ertoe dat men minder raciale discriminatie waarneemt in een organisatie en ook klachten over discriminatie als minder legitiem ziet (Gündemir & Galinsky, 2017; zie ook Kaiser et al., 2013; vgl. Apfelbaum, Pauker, Sommers & Ambady, 2010). Dit terwijl de perceptie van of het openstaan voor het mogelijke bestaan van discriminatie belangrijk is voor bedrijven omdat deze openheid voorwaarde is voor het implementeren van interventies.

Samenvattend kan gesteld worden dat multiculturalisme over het algemeen met positievere relaties tussen groepen geassocieerd wordt dan kleurenblindheid. Toch kan deze ideologie ook negatieve effecten hebben in multi-etnische settings. Deze contrasterende bevindingen wijzen op mogelijke moderatoren in de besproken relaties. Hieronder worden studies naar de omstandigheden waarin multiculturalisme (vs. kleurenblindheid) uitkomsten in multi-etnische settings beïnvloedt, besproken.

*De rol van moderatoren.* Een groep studies die zich op de rol van moderatoren richt, bestudeert de invloed van 'framing': de manier waarop de ideologische boodschap is vormgegeven en wordt gecommuniceerd. Zich enkel richtend op multiculturalisme lieten Yogeeswaran en Dasgupta (2014) zien dat het abstractieniveau van de ideologische boodschap invloed heeft op de effecten die deze oproept. Wanneer het multiculturalisme als een abstract ideaal met algemene doelen wordt gepresenteerd (bijv. met een nadruk op waarom diversiteit belangrijk is), leidt dit tot minder vooroordelen jegens minderheden dan wanneer het als een concrete interventie met specifieke stappen (bijv. met een nadruk op hoe meer diversiteit bereikt kan worden) wordt gepresenteerd. De auteurs presenteerden ook bewijs voor het feit dat men multiculturalisme als minder bedreigend waarneemt wanneer het als een abstract ideaal wordt gepresenteerd dan wanneer het als een set van concrete maatregelen wordt overgebracht. Daarmee leidt een abstracte framing van multiculturalisme tot positievere uitkomsten tussen groepen dan een concrete framing. Deze framingsbevindingen met betrekking tot gevoelens van dreiging en vooroordelen jegens minderheden zijn in recent onderzoek ook gerepliceerd (Mahfud, Badea, Verkuyten & Reynold, 2017).

Enkele studies richten zich op individuele verschillen die reacties op de heersende ideologie beïnvloeden. Een variabele die in dit kader onderzocht werd, is Right-Wing Authoritarianism (RWA). Individuen die hoog op RWA scoren, stellen zich onderdanig op jegens autoriteit; ze onderwerpen zich aan de door de autoriteiten aangehangen traditionele normen, en staan open voor agressie jegens andere groepen als autoriteiten dat toestaan (Altemeyer, 1981; Whitley, 1999). Kauff,



Asbrock, Thorner en Wagner (2013) toonden aan dat voor waarnemers die hoog op RWA scoren, een context van multiculturalisme tot meer ethnocentrisme (in dit geval vastgesteld als een combinatie van minder positieve attitudes jegens diversiteit en meer vooroordelen jegens andere groepen) kan leiden dan een context zonder saillante ideologie. Vorauer en Sasaki (2010) vonden soortgelijke uitkomsten toen ze zich richtten op individuele verschillen in vooroordelen jegens minderheden. Net als de studie van Kauff en collega's (2013) toonde ook hun werk aan dat multiculturalisme geassocieerd wordt met positieve responsen voor andere groepen, maar alleen bij mensen die weinig bevooroordeeld zijn en dus open staan voor en een positieve kijk hebben op andere groepen. Voor mensen die meer bevooroordeeld zijn, is multiculturalisme juist meer problematisch en kan het als negatief worden ervaren.

Vorauer en Sasaki (2011) bestudeerden ook de modererende invloed van situatiele of externe dreiging op de uitkomsten van de heersende ideologie. Hieruit bleek dat multiculturalisme, en niet kleurenblindheid of antiracisme-boodschappen, vijandige responsen van leden van de meerderheidsgroep jegens een minderheidsinteractiepartner kan verhogen wanneer die partner als bedreigend wordt ervaren (bijv. omdat deze het oneens is met de participant over maatschappelijke kwesties of de participant persoonlijk afwijst). Deze bevindingen kunnen worden teruggevoerd op de hierboven geïntroduceerde mechanismen: omdat het multiculturalisme de focus op de ander versterkt, is de impact (in dit geval de negatieve impact van bedreigende signalen vanuit de omgeving) van het gedrag van een interactiepartner uit een andere groep ook groter. Resultaten uit ander onderzoek ondersteunen deze bevindingen, in ieder geval tot op zekere hoogte. In conflict-situaties reduceert een kleurenblinde ideologie, in tegenstelling tot de multiculturele ideologie, vooroordelen die men jegens andere groepen rapporteert (Correll et al., 2008). Toch is hier een belangrijke kanttekening te maken. Wanneer responsen op de langere termijn opnieuw gemeten worden, blijkt er een 'rebound effect' voor kleurenblindheid plaats te vinden, waarbij vooroordelen juist toenemen bij degenen die met deze ideologie 'geprimed' zijn. Kleurenblindheid kan dus instrumenteel lijken omdat deze ideologie vooroordelen in conflictueuze of bedreigende situaties kan onderdrukken. Daar staat tegenover dat de effecten op langere termijn negatief uitpakken en tot meer vooroordelen leiden omdat onderdrukking de waarnemers veel cognitieve energie kost en dus alleen op de korte termijn effectief kan zijn (Correll et al., 2008). De mate waarin waarnemers dreiging ervaren (door individuele overtuigingen zoals RWA of signalen uit de omgeving), kan de positieve effecten van multiculturalisme op de korte termijn verminderen en kleurenblindheid een meer effectieve ideologie doen lijken. Toch stellen onderzoekers dat multiculturalisme effectiever is omdat de positieve effecten van kleurenblindheid tijdelijk zijn. Aangezien multiculturalisme het innemen van andermans perspectief (Todd & Galinsky, 2012) of een leer- of ander-oriëntatie kan bevorderen (waarbij de nadruk op diep begrip en inzicht krijgen in de ander ligt; Vorauer & Sasaki, 2011) en daarmee positievere relaties tussen groepen op de lange termijn kan stimuleren, kan het als een effectievere benadering worden gezien voor relaties tussen groepen (Correll et al., 2008; Sasaki & Vorauer, 2013).

## 4 Effecten van ideologie op zelfpercepties en gedrag

### 4.1 De achtergrond

Naast haar impact op relaties tussen groepen kan de heersende diversiteitsideologie ook invloed hebben op hoe individuen zichzelf zien en tegen hun omgeving aankijken. In tegenstelling tot het onderzoek naar de effecten tussen groepen dat suggereert dat multiculturalisme in het algemeen effectiever is, is hier de effectiviteit van de ideologie afhankelijk van de culturele achtergrond van de waarnemer. Bestaande perspectieven opperen dat minderheidsgroepen een voorkeur voor multiculturalisme hebben terwijl de meerderheidsgroep juist een voorkeur voor kleurenblindheid heeft. Daarom zou multiculturalisme ook de zelfpercepties van minderheden positief kunnen beïnvloeden. De verschillen tussen de ideologievoorkeuren van minderheden en de meerderheidsgroep worden vaak gezocht in de mate waarin verschillende ideologieën een 'veilige' omgeving creëren voor beide groepen. De heersende ideologie geeft leden van verschillende groepen signalen die gebruikt kunnen worden om af te leiden in hoeverre ze een bepaalde omgeving kunnen vertrouwen en comfortabel vinden (Purdie-Vaughns, Steele, Davies, Ditlemann & Crosby, 2008).

Dovidio en zijn collega's stellen een functioneel perspectief voor: de reacties van de minderheids- en meerderheidsgroepen verschillen omdat verschillende ideologieën specifieke behoeften van deze groepen in verschillende mate tegemoetkomen (Dovidio, Gaertner & Saguy, 2007; Dovidio, Saguy & Gaertner, 2010). Kleurenblinde of assimilatie-ideologieën helpen de status quo te behouden waardoor de relatieve dominantie van de meerderheidsgroepen kan blijven bestaan. Een diversiteitsbewuste, multiculturele ideologie erkent daarentegen de behoefte van de minderheidsgroep om erkend te worden en kan de status quo helpen veranderen, waardoor de positie van deze groep kan verbeteren. Daarnaast kan multiculturalisme voor de meerderheidsgroep het gevoel van veiligheid juist verminderen omdat deze groep zichzelf vaak niet herkent in de diversiteitsboodschap. Omdat diversiteit als construct met name met minderheden wordt geassocieerd (Unzueta & Binning, 2010), kunnen leden van de meerderheidsgroep het gevoel krijgen dat ideologieën die expliciet gaan over het erkennen en op prijs stellen van diversiteit, geen betrekking hebben op hen zelf en hen dus buitensluiten (Plaut et al., 2011).

Kortom, theoretische perspectieven suggereren dat minderheden multiculturalisme prefereren, terwijl de meerderheidsgroep dit minder sterk doet of een voorkeur voor kleurenblindheid heeft. Hieronder worden de empirische bevindingen in detail besproken.

### 4.2 Empirische bevindingen

Overeenkomend met de besproken perspectieven laat bestaand werk consistent zien dat leden van de meerderheidsgroep een kleurenblinde ideologie prefereren terwijl leden van de minderheidsgroepen in het algemeen een voorkeur voor multiculturalisme hebben (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2003; Markus, Steele & Steele, 2000; Ryan, Casas & Thompson, 2010; Ryan, Hunt, Weible, Peterson & Casas, 2007; Wolsko, Park & Judd, 2006). Het sterkste empirische bewijs voor het

functioneel perspectief komt uit onderzoek dat aantoonde dat wanneer blanke Amerikanen in instituties de minderheid vormen en een lagere machts- en statuspositie hebben, ze een voorkeur voor diversiteitsbewust beleid hebben, terwijl ze op nationaal niveau (waar ze de meerderheid vormen met een hoge machts- en statuspositie) een voorkeur voor beleid hebben dat diversiteit niet expliciet erkent (Hehman et al., 2012). Hieronder wordt verder ingegaan op de verschillende effecten van diversiteitsideologieën op de zelfpercepties van (1) minderheidsgroepen en (2) de meerderheidsgroep.

*De invloed van ideologie op minderheden: zelfpercepties en gedrag.* Een van de meest invloedrijke studies naar hoe diversiteitsideologie minderheden op het werk beïnvloedt, is uitgevoerd door Plaut en haar collega's. In dit werk is het effect van organisatorische diversiteitsideologie op de werkbetrokkenheid (d.w.z. de mate waarin werknemers werksucces en organisatorisch lidmaatschap waarderen) van minderheden in een grote organisatie onderzocht. Uit de resultaten blijkt een positieve relatie tussen waargenomen multiculturalisme en de mate waarin minderheden zich betrokken voelen bij hun werk en organisatie. Deze relatie is negatief voor waargenomen kleurenblindheid (Plaut et al., 2009). Op basis van de resultaten concludeerden de auteurs dat multiculturalisme beter is voor minderheden op het werk dan kleurenblindheid.

Ander onderzoek laat ook de positieve invloed van multiculturalisme (versus kleurenblindheid) zien op ervaringen op het werk en uitkomsten voor minderheden op verschillende terreinen. Holoien en Shelton (2012) lieten zien dat in kleurenblinde omgevingen minderheden cognitief minder goed presteren dan in multiculturele omgevingen. In lijn met die bevindingen presteren Amerikaanse minderheidsscholieren met een Hispanic achtergrond beter (een hoger cijfergemiddelde) naarmate ze meer multiculturalisme vanuit de school ervaren, een effect dat verklaard wordt door verhoogde culturele empathie (d.w.z. meer begrip van en waardering voor etnisch-culturele diversiteit; Chang & Le, 2010). Daarnaast laat experimenteel onderzoek zien dat kleurenblindheid (in vergelijking met multiculturalisme) met name de prestaties van vrouwen met een minderheidsachtergrond negatief beïnvloedt. Minderheidsvrouwen verwachten niet alleen dat ze minder goed zullen presteren bij cognitieve taken wanneer kleurenblindheid saillant is gemaakt, ze doen dit dan feitelijk ook (Wilton, Good, Moss-Racusin & Sanchez, 2015). Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat minderheidsvrouwen onder kleurenblindheid zowel weinig geslachtsdiversiteit als weinig culturele diversiteit in de organisatie verwachten. Omdat hierdoor hun beide benadeelde identiteiten (geslacht en cultureel) extra benadrukt worden, gaat dit ten koste van hun prestaties (Wilton et al., 2015).

Naast de effecten op betrokkenheid en het prestatiegedrag kan een ideologie ook invloed hebben op de manier waarop minderheden tegen hun werk en carrière aankijken. Diversiteitsbewuste omgevingen kunnen positieve percepties van religieuze minderheden van educatie en werk vergroten (Van Laar, Derks & Ellemers, 2013). Jansen en zijn collega's toonden aan dat multicultureel beleid in organisaties de tevredenheid over het werk van minderheidswerknemers verbetert, omdat dit gevoelens van inclusie voor deze groep kan verhogen (Jansen, Vos, Otten,

Podsiadlowski & Van Der Zee, 2016). Ook kan organisatorisch multiculturalisme de intenties verminderen om de organisatie te verlaten, met name voor minderheidswerknemers die zich sterk met hun culturele groep identificeren (Phouthonephackdy, 2016).

Eén studie heeft de effecten van organisatorische diversiteitsideologieën ook op het gebied van leiderschap onder minderheden bestudeerd. Omdat minderheden nog altijd ondergerepresenteerd zijn in leidinggevende posities, blijft het voor organisaties relevant om erachter te komen hoe minderheidsleiderschap gestimuleerd kan worden (Gündemir, 2015). Omdat multiculturele (vs. kleurenblinde) omgevingen een contextueel steun-mechanisme kunnen vormen dat carrièrekeuzes en percepties van doorstroommogelijkheden kan beïnvloeden (zie bijv. Lent, Brown & Hackett, 2000), bestudeerden Gündemir en haar collega's de invloed van ideologie op leiderschapszelfpercepties van zowel minderheden als leden van de meerderheidsgroep (Gündemir et al., 2017a). Hun bevindingen laten zien dat, door een open diversiteitsklimaat te communiceren, multiculturalisme inderdaad de leiderschapszelfpercepties van minderheden kan verbeteren. In een organisatie met een multiculturele ideologie rapporteren minderheden een hogere leiderschapszelfeffectiviteit (d.w.z. hoe capabel ze zichzelf vinden om leiderschapstaken succesvol uit te voeren; Ng, Ang & Chan, 2008) en meer intentie om te solliciteren naar hogere leidinggevende rollen dan in organisaties die kleurenblindheid aanhingen. De auteurs maakten ook onderscheid tussen de twee vormen van kleurenblindheid die eerder in dit artikel geïntroduceerd zijn. Voor etnische minderheden overtreft multiculturalisme alleen kleurenblindheid met een waarde-in-homogeniteitsfocus (Gündemir et al., 2017a).

Samenvattend kan gesteld worden dat, consistent met de theoretische perspectieven die hierboven besproken zijn, multiculturalisme voor minderheden ervaringen en uitkomsten op het werk positief beïnvloedt.

*De invloed van ideologie op de meerderheidsgroep: zelfpercepties en gedrag.* Het aantal studies naar zelfpercepties van de meerderheidsgroep als reactie op diversiteitsideologie is beperkt. Een aantal studies laat voor deze groep positievere effecten van kleurenblindheid zien. Zo verhoogt een kleurenblinde ideologie de werktevredenheid van leden van de meerderheidsgroep (Jansen et al., 2016). Ook kan deze ideologie de uitstroomintenties van de meerderheidsgroep verminderen, met name van degenen die zich sterk met hun etnische groep identificeren (Phouthonephackdy, 2016). Ander onderzoek laat juist zien dat leden van de meerderheidsgroep niet beïnvloed worden door de heersende ideologie, ten minste in het leiderschapsdomein (Gündemir et al., 2017a).

De meest invloedrijke studie naar hoe ideologie zelfpercepties van de meerderheidsgroep beïnvloedt, is uitgevoerd door Plaut en haar collega's. In een reeks van onderzoeken lieten zij zien dat de meerderheidsgroep multiculturalisme meer met uitsluiting associeert dan met inclusie, terwijl bij minderheden het omgekeerde patroon ontstaat (Plaut et al., 2011). Daarnaast blijkt uit een impliciete meting dat de meerderheidsgroep multiculturalisme niet met 'het zelf' (d.w.z. het eigen zelfbeeld) associeert. Deze studie draagt bij aan inzichten over het gebrek aan steun van de meerderheidsgroep voor multiculturalisme.

Samenvattend kan gesteld worden dat kleurenblindheid met positievere uitkomsten geassocieerd wordt door leden van de meerderheidsgroep en dat de negatieve reacties op multiculturalisme, ten minste deels, verklaard kunnen worden door de bevinding dat deze groep geen ‘veiligheid’ ervaart wanneer deze ideologie sailant wordt gemaakt; dit is consistent met het functionele perspectief (Dovidio et al., 2007; 2010). Zie Tabel 1 voor een overzicht van de besproken effecten van de twee dominante ideologieën.

**Tabel 1**      *Overzicht van de empirische bevindingen*

	<b>Multiculturalisme</b>	<b>Kleurenblindheid</b>
<b>Definitie</b>	Het ideaalbeeld dat verschillen tussen etnisch-culturele groepen expliciet erkend en gewaardeerd moeten worden.	Het ideaalbeeld dat verschillen tussen etnisch-culturele groepen genegeerd moeten worden.
<b>Effecten tussen groepen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiculturalisme activeert stereotypes over minderheden meer dan kleurenblindheid.</li> <li>• Multiculturalisme versterkt de voorkeur voor stereotype-consistente minderheden meer dan kleurenblindheid.</li> <li>• Multiculturalisme verkleint impliciete en expliciete vooroordelen ten opzichte van kleurenblindheid.</li> <li>• Multiculturalisme stimuleert positievere evaluaties van minderheden meer dan kleurenblindheid.</li> </ul> <p>Variabelen die van invloed zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Framing van de ideologische boodschap (bijv. abstract vs. concreet)</li> <li>• Individuele verschillen (bijv. in RWA, mate van bevooroordeeldheid)</li> <li>• Situationele of externe dreiging</li> </ul>	
<b>Effecten op zelfpercepties</b>	<p>Voor minderheden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiculturalisme stimuleert werkbetrokkenheid meer dan kleurenblindheid.</li> <li>• Multiculturalisme verhoogt cognitieve prestaties op school en op het werk ten opzichte van kleurenblindheid.</li> <li>• Multiculturalisme vergroot werktevredenheid en verkleint vertrekintenties ten opzichte van kleurenblindheid.</li> <li>• Multiculturalisme stimuleert leiderschapszelfeffectiviteit en intenties om naar hogere leidinggevende rollen te solliciteren.</li> </ul> <p>Voor de meerderheidsgroep</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiculturalisme verlaagt werktevredenheid en vergroot vertrekintenties ten opzichte van kleurenblindheid.</li> <li>• Multiculturalisme communiceert een gevoel van exclusie jegens de meerderheidsgroep ten opzichte van kleurenblindheid.</li> </ul>	

## 5 Manieren om diversiteitsideologieën effectief in te zetten

De bovenstaande literatuurbespreking wijst op zowel kansen als risico's van verschillende diversiteitsideologieën, omdat deze door verschillende demografische groepen (minderheden en de meerderheidsgroep) met variërende uitkomsten geassocieerd worden. In deze sub-sectie zullen drie onderzoeklijnen uit de literatuur worden besproken die zich richten op hoe diversiteitsideologieën effectief kunnen worden ingezet om potentiële positieve effecten op te laten treden terwijl negatieve effecten niet of minder sterk opgeroepen worden. De eerste focust zich op de tactische toepassing van de conventionele benaderingen, afhankelijk van de situationele karakteristieken van een organisatie. Het uitgangspunt is dat de specifieke diversiteitssamenstelling van een organisatie de behoeften van diverse groepen van werknemers en daarmee ook de keuze voor de meest effectieve benadering bepaalt. De andere lijnen zijn gericht op de formulering van de organisatorische ideologie zodat deze bij alle betrokken groepen positieve reacties oproept.

### 5.1 Baseer de ideologie op de context-specifieke behoeften van de werknemers

Recent onderzoek draagt een specifieke aanpak aan om diversiteitsideologieën effectief in te zetten in organisaties. Apfelbaum en zijn collega's suggereren dat de effectiviteit van ideologie afhankelijk kan zijn van de getalsmatige representatie van een demografische groep in een bedrijf (Apfelbaum et al., 2016; zie ook Purdie-Vaughns et al., 2008). De heersende ideologie zou overeen moeten komen met de behoeften van de werknemers in een specifieke omgeving. De auteurs maakten onderscheid tussen twee soorten benaderingen: (1) waarde-in-diversiteit, overeenkomend met multiculturalisme, waarin er een bewustzijn van en waardering voor verschillen bestaat, en (2) waarde-in-gelijkheid, overeenkomend met kleurenblindheid, waarin gelijke behandeling op basis van meritocratische principes en personeelsbesluitvorming die expliciet geen rekening houdt met verschillen tussen demografische groepen, centraal staan. Volgens deze auteurs maken groepen die in zeer kleine aantallen vertegenwoordigd zijn, zich zorgen om op een negatieve manier op te vallen. Wanneer maatschappelijke minderheden in organisaties sterk ondergerepresenteerd zijn, zouden leden van deze groepen vooral willen opgaan in de rest. Wanneer ze een groter deel van het personeel vormen, willen ze juist als groep onderscheiden worden. Een multicultureel beleid zou effectiever zijn voor groepen met een hoger aandeel (bijv. 40% binnen een bedrijf), terwijl kleurenblindheid effectiever zou zijn voor de groepen met een zeer laag aandeel (bijv. 5%). In lijn met deze verwachtingen lieten de auteurs zien dat minderheden inderdaad beter presteren wanneer een zeer laag organisatorisch aandeel gepaard gaat met kleurenblindheid. Wanneer hun aandeel groter is, presteren ze beter onder multiculturalisme (Apfelbaum et al., 2016).

Recent werk suggereert dus dat beleidsmakers in de eerste plaats de samenstelling van een organisatie in kaart moeten brengen. Afhankelijk van de numerieke representatie van minderheden kunnen ze voor de tactisch meest effectieve benadering voor die specifieke context kiezen.

### 5.2 *Zorg dat de ideologie alle groepen expliciet omvat*

De tweede aanpak om de effectiviteit van ideologieën te verhogen is gericht op het vormgeven van organisatorisch multiculturalisme zodat dit gevoelens van exclusie onder de meerderheidsgroep vermindert. Zoals eerder aangegeven, kunnen leden van de meerderheidsgroep zich door een multiculturalisme-boodschap buitengesloten voelen omdat diversiteit sterker met minderheden wordt geassocieerd (Unzueta & Binning, 2010). Stevens, Plaut en Sanchez-Burks (2008) stellen dat deze gevoelens gereduceerd kunnen worden door multiculturalisme-boodschappen expliciet inclusiever te maken. Dit zogenoemde all-inclusive multiculturalisme voegt de meerderheidsgroep uitdrukkelijk toe aan de boodschap. Zo kan in plaats van alleen aan te geven dat ‘de organisatie werknemers met verschillende achtergronden (bijv. Turkse en Marokkaanse Nederlanders) waardeert omdat diversiteit een betekenisvolle bijdrage levert’, een organisatie stellen dat deze ‘werknemers met verschillende achtergronden (bijv. Turkse of Marokkaanse Nederlanders en natuurlijk ook autochtone Nederlanders) waardeert omdat diversiteit een betekenisvolle bijdrage levert’. Deze kleine toevoeging zou de negatieve effecten van een traditionele multiculturalisme-boodschap kunnen wegnemen voor de meerderheidsgroep. Wanneer de multiculturalisme-boodschap uitdrukkelijk voor allen inclusief is, verdwijnt de automatische associatie die de meerderheidsgroep maakt tussen multiculturalisme en exclusie (Plaut et al., 2011). Daarnaast rapporteren leden van de meerderheidsgroep expliciet verhoogde gevoelens van inclusie wanneer all-inclusive multiculturalisme saillant is (Jansen, Otten & Van der Zee, 2015). Deze gevoelens van inclusie voorspellen ook de steun voor diversiteitsinitiatieven in bedrijven.

### 5.3 *Kies voor een synergistische boodschap van gelijke kansen en diversiteit*

De eerste tactiek die zich op het stimuleren van de voordelen en het onderdrukken van nadelen van diversiteitsideologieën richt, focust zich met name op de minderheidsgroepen in een bepaalde context, en de tweede bekijkt met name effecten op de meerderheidsgroep. Een derde aanpak die onderwerp van recent onderzoek is, bekijkt of diversiteitsideologieën zodanig worden ingezet dat deze voor zowel minderheids- als meerderheidswerknemers effectief zullen zijn. Gündemir en haar collega's betogen dat de nadelen van een pure pro-diversiteitsbenadering vermindert kunnen worden wanneer een diversiteitsbewuste boodschap gecombineerd wordt met een meritocratische boodschap, en dat dit voor zowel minderheden als de meerderheidsgroep positief kan uitpakken (Gündemir et al., 2017b). Voor deze synergistische benadering gebruiken zij de benaming ‘multiculturele meritocratie’. De auteurs stellen dat multiculturele meritocratie alle groepen, inclusief de meerderheidsgroep, aanspreekt omdat de universele meritocratische component ervoor zorgt dat geen groep zich buitengesloten voelt (zie Plaut et al., 2011). Daarnaast kan deze benadering het gevoel van gelijkwaardige behandeling verhogen omdat puur multiculturalistische benaderingen een onbedoeld bijeffect hebben: het idee dat waarderen van diversiteit de aandacht voor kwaliteit verlaagt (Walton, Spencer & Erman, 2013). De bekwaamheidsboodschap expliciet in de pro-diversiteitsboodschap verweven kan dus positiever uitpakken. Een diversiteitsmissiestatement dat deze synergistische benadering aanhangt, bevat bood-

schappen als ‘Onze werknemers hebben gelijke kansen op succes en beloningen voor hun prestaties in een werkomgeving waar diverse achtergronden erkend en gewaardeerd worden’ (Gündemir et al., 2017).

Deze auteurs lieten in een groot aantal studies de waarde van deze nieuwe benadering zien. Voor de meerderheidsgroep vermindert multiculturele meritocratie in vergelijking met multiculturalisme de activatie van negatieve stereotypes jegens minderheden (zie Wolsko et al., 2000). Minderheden rapporteren bij multiculturele meritocratie een hogere werkbetrokkenheid dan bij een kleurenblinde meritocratische benadering. De betrokkenheid van minderheden is vergelijkbaar onder multiculturele meritocratie en multiculturalisme. Daarmee blijven bij multiculturele meritocratie de positieve effecten van multiculturalisme op de betrokkenheid onder minderheden behouden (zie ook Plaut et al., 2009). Multiculturele meritocratie vergroot ook de werkbetrokkenheid van leden van de meerderheidsgroep in vergelijking met het multiculturalisme; de negatieve bijeffecten van multiculturalisme die optreden bij de meerderheidsgroep, kunnen zo dus beperkt worden. De effecten van multiculturele meritocratie op de betrokkenheid worden zowel bij minderheden als bij de meerderheidsgroep verklaard door een verhoogd gevoel van inclusie (zie ook Plaut et al., 2011).

Recente ontwikkelingen uit de literatuur die tot doel hebben bestaande diversiteitsideologieën te verbeteren en uit te breiden, en daarmee effectief in te zetten in organisaties, zijn besproken. Een effectieve manier om de prestatie van minderheden positief te beïnvloeden, is het aanpassen van de ideologische interventie aan de behoeften van deze groep in een gegeven context, voortkomend uit hun aandeel binnen een bedrijf. All-inclusive multiculturalisme blijkt effectief om het gevoel van exclusie bij de meerderheidsgroep te verminderen. Tot slot kan multiculturele meritocratie een effectief middel zijn om bij minderheden de positieve effecten van multiculturalisme te behouden en bij leden van de meerderheid de negatieve effecten te reduceren.

## 6 De invloed van ideologieën op uitkomsten voor vrouwelijke en oudere medewerkers

Bestaand werk over diversiteitsideologieën richt zich met name op etnisch-culturele minderheden en de relaties tussen etnische groepen. Deze focus is belangrijk en waardevol omdat de arbeidsmarkt etnisch steeds diverser wordt. Daarnaast zijn er ook andere demografische veranderingen, zoals de toenemende geslachts- en leeftijdsdiversiteit in organisaties, waarvan de analyse vanuit ideologisch perspectief ook relevant is. Er is nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van diversiteitsideologie op vrouwen en oudere werknemers. In deze sub-sectie worden de huidige inzichten over de rol van diversiteitsideologieën bij geslachts- en leeftijdsdiversiteit besproken.

### 6.1 De invloed van ideologieën op vrouwen

In onderzoek naar de effecten van diversiteitsideologieën op prestatie bestudeerden Wilton en haar collega's zowel mannen als vrouwen uit minderheden en de



meerderheidsgroep (Wilton et al., 2015). Hieruit bleek dat vrouwen van de meerderheidsgroepen beter presteren op cognitieve taken (zoals een wiskundeopdracht) bij kleurenblindheid dan bij multiculturalisme. De ideologische boodschap in deze studie ging over cultuur, niet over geslacht. Toch kan de vraag gesteld worden of ideologieën die verschillen tussen groepen buiten beschouwing willen laten, een positievere impact op vrouwen hebben dan op minderheden.

Een aantal studies onderzocht de relatie tussen geslachtsblinde versus geslachtsbewuste ideologieën en hoe deze vrouwen op het werk beïnvloeden. Analoog aan het multiculturalisme gaat de geslachtsbewuste ideologie ervan uit dat verschillen tussen mannen en vrouwen erkend en gewaardeerd moeten worden. Analoog aan kleurenblindheid stelt de geslachtsblinde ideologie dat geslachtsverschillen geen betekenis hebben, zoveel mogelijk genegeerd moeten worden en mannen en vrouwen puur als individuen moeten worden behandeld (Koenig & Richeson, 2010). Onderzoek laat zien dat in het werkdomein over het algemeen de geslachtsblinde ideologie geschikter wordt gevonden dan de geslachtsbewuste ideologie. In het sociale leven blijkt dit omgekeerd (Koenig & Richeson, 2010). De auteurs suggereren dat deze verschillende voorkeuren komen doordat geslachtsverschillen in de sociale context relevanter zijn (bijv. in familie- of intieme relaties). Op het werk, waar het vermijden van seksisme en gelijke behandeling van mannen en vrouwen meer centraal staan, zou het contra-normatief zijn om geslachtsverschillen te benadrukken.

Hoe beïnvloeden geslachtsbewuste versus geslachtsblinde ideologieën de percepties van vrouwen en uitkomsten voor hen op het werk? Martin en haar collega's stellen dat geslachtsblinde ideologieën positievere effecten op vrouwen kunnen hebben dan geslachtsbewuste ideologieën, omdat de laatste de nadruk kunnen leggen op traditionele verschillen in sociale rollen tussen mannen en vrouwen (Martin, Phillips & Sasaki, 2017; zie ook Eagly & Karau, 2002). De sociale-roltheorie stelt dat vrouwen met communiteit (karakteristieken zoals warmte en rekening houden met anderen) en mannen met agentschap (karakteristieken zoals zelfvertrouwen en dominantie) worden geassocieerd (Eagly & Karau, 2002). Deze traditionele tweedeling staat de carrièreontwikkeling van vrouwen in de weg, omdat een hogere status en leiderschapsrollen meer met agentschap dan met communiteit geassocieerd worden. Aangezien geslachtsbewuste ideologieën deze gevoelde verschillen saillant kunnen maken, zou een geslachtsblinde ideologie effectiever kunnen zijn (Martin et al., 2017). In meerdere studies vonden de auteurs bewijs voor deze voorspelling. Vrouwen in een geslachtsblinde organisatie voelen meer zelfvertrouwen, met name in door mannen gedomineerde omgevingen (Martin & Phillips, 2017). Deze verhoogde gevoelens van zelfvertrouwen leiden ook tot een meer pro-actieve houding (bijv. meer risico's nemen) die hun leiderschapskansen vergroot.

Naast deze positieve effecten op zelfpercepties en gedrag blijkt geslachtsblindheid ook tot een meer positieve perceptie van vrouwen door anderen te leiden. Banchefsky (2015) liet zien dat persoonlijke overtuigingen rondom geslachtsblindheid (in vergelijking met geslachtsbewustheid) activatie van stereotypes over vrouwen reduceren in onder meer de wetenschap. In organisaties kijken mannen positiever tegen vrouwelijk leiderschap aan wanneer een geslachtsblinde ideologie saillant is (Martin

et al., 2017). In vergelijking met geslachtsbewustheid leidt geslachtsblindheid tot minder stereotypische verwachtingen op het gebied van leiderschap (bijv. vrouwen als warm en relatie-gericht, mannen als efficiënt en competent) en gedragen mannen zich minder dominant in geslachtsgemengde groepen.

Terwijl diversiteitsbewustzijn effectief kan zijn voor etnische diversiteit in organisaties, wijzen de huidige onderzoeksresultaten erop dat geslachtsblindheid meer instrumenteel kan zijn voor geslachtsdiversiteit. Deze bevindingen suggereren dat een diversiteitsbewuste organisatorische ideologie voor vrouwelijke werknemers averechtse effecten kan hebben omdat deze het traditionele man-vrouw onderscheid kan vergroten en daarmee de verdere emancipatie van vrouwen in de weg kan staan. In de laatste sectie wordt hier dieper op ingegaan.

### *6.2 De invloed van ideologieën op oudere werknemers*

Naast stijgende etnische en geslachtsdiversiteit neemt ook de leeftijdsdiversiteit in organisaties toe omdat mensen steeds langer doorwerken. Hierdoor wordt het belang van het effectief aansturen van leeftijdsdiversiteit in organisaties duidelijker (Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015). Toch staan organisatorische interventies om met de vergrijzende beroepsbevolking om te gaan nog in de kinderschoenen. Veel organisaties hebben geen formeel beleid over hoe om te gaan met de toenemende leeftijdsdiversiteit (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2014). De huidige kennis over de invloed van diversiteitsideologieën op werknemers in verschillende leeftijdsfasen is daarom beperkt.

Een aantal studies heeft zich wel gericht op leeftijdsdiversiteitsklimaat in organisaties. Daarbij is aangetoond dat een positief diversiteitsklimaat rondom leeftijd belangrijk kan zijn omdat dit ongewenste uitstroom kan verminderen (Boehm, Kunze & Bruch, 2014). Deze studie maakt duidelijk dat ideologische benaderingen voor de analyse van leeftijdsdiversiteit instrumenteel kunnen zijn (omdat deze ook het diversiteitsklimaat kunnen beïnvloeden; zie Gündemir et al., 2017a). Toch is het op basis van dit onderzoek niet mogelijk om uitspraken te doen over de vraag welk type ideologie effectiever zou zijn, omdat de meting van leeftijdsdiversiteitsklimaat zowel leeftijdsbewuste (bijv. aandacht voor leeftijdsdiversiteitstraining voor managers om beter met leeftijdsverschillen om te gaan) als leeftijdsblinde (bijv. gelijke behandeling ongeacht leeftijd) elementen bevat (Boehm et al., 2014). Een studie door Iweins en haar collega's biedt directer bewijs voor het belang van een ideologisch perspectief in het onderzoek naar en management van leeftijdsdiversiteit (Iweins et al., 2013). Deze auteurs bestudeerden de impact van een multi-leeftijdsperspectief (vergelijkbaar met multiculturalisme, waarin de nadruk op het erkennen en waarderen van leeftijdsverschillen ligt) op percepties van oudere werknemers door hun collega's en hun eigen intenties om de organisatie te verlaten. Zij lieten zien dat een multi-leeftijdsideologie zowel een positieve invloed heeft op hoe oudere werknemers waargenomen worden door anderen in het bedrijf als op verminderde intenties van oudere werknemers om de organisatie te verlaten.

Samengevat: bestaand werk over diversiteitsideologieën rondom leeftijd is nog zeer beperkt in omvang, maar biedt aanwijzingen dat een bewustheidsbeleid tot positieve effecten kan leiden voor oudere werknemers.

## 7 Samenvatting en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Deze studie heeft een overzicht van de staat van het onderzoek naar diversiteitsideologieën gepresenteerd. Het besproken werk laat zowel de kansen als uitdagingen van een ideologische benadering in diversiteitsmanagement zien. Enerzijds blijkt de ideologische benadering te werken. In een omgeving waar een ideologie saillant wordt gemaakt, creëert deze normen die gedrag van betrokkenen aansturen. Anderzijds lijkt de ideologische benadering de complexe natuur van diversiteit in organisaties bloot te leggen. Doordat er veel actoren (bijv. de meerderheidsgroep vs. minderheden) met verschillende behoeften op groepsniveau (bijv. behouden vs. veranderen van de status quo) en onder variërende derde variabelen (zoals individuele verschillen in vooroordelen jegens andere groepen) met elkaar in aanraking komen, is het niet mogelijk om een eenduidig antwoord te geven op de vraag: ‘Welke ideologie werkt het beste?’ Het antwoord hangt af van de actor, diens groepslidmaatschap en andere contextuele invloeden.

Ondanks het feit dat een doorslaggevend antwoord onmogelijk is, laat bestaand werk wel patronen zien waar wetenschappelijke onderzoekers en professionals in organisaties rekening mee kunnen houden. Voor relaties tussen groepen lijkt een diversiteitsbewuste multiculturele ideologie positievere effecten te hebben dan een kleurenblinde ideologie. Bestaand werk suggereert dat omdat multiculturalisme het innemen van andermans perspectief aanmoedigt (Todd & Galinsky, 2012) en een positieve focus op de ander bevordert (i.p.v. een focus op zichzelf; Vorauer et al., 2009), deze benadering ook positieve percepties en evaluaties van minderheden door de meerderheidsgroep stimuleert. Als het om zelfpercepties en persoonlijke voorkeuren gaat, heeft multiculturalisme (vs. kleurenblindheid) met name positieve effecten op minderheden en zij (maar niet de meerderheidsgroep) prefereren multiculturalisme vaak boven kleurenblindheid. De bestaande literatuur stelt dat deze effecten mogelijk komen doordat multiculturalisme een ‘veilige’ omgeving voor de minderheidsidentiteit kan creëren die aan hun behoeften aan bijvoorbeeld erkenning en vooruitgang tegemoetkomt (Dovidio et al., 2007; 2010; Purdie-Vaughns et al., 2008). Multiculturalisme vormt mogelijk een minder ‘veilige’ omgeving voor de meerderheidsgroep omdat dit een risico voor de status quo, dus ook de bevoordeelde maatschappelijke positie van deze groep, kan vormen en hun een gevoel van buitensluiting kan geven (Dovidio et al., 2007; Plaut et al., 2011; Unzueta & Binning, 2010).

Hoe kunnen organisaties een ideologische benadering effectief inzetten? Drie handvatten uit de literatuur om dit te bereiken zijn geïdentificeerd. Ten eerste kunnen beleidsmakers de specifieke organisatorische context analyseren om de behoeften van de minderheidsgroep in kaart te brengen. Als het aandeel van minderheden in een organisatorische context zeer gering is, kan een diversiteitsblinde ideologie effectiever zijn terwijl in een setting met een groter aandeel van minderheden juist een bewustzijnsideologie beter uit kan pakken. Ten tweede kunnen beleidsmakers de meerderheidsgroep expliciet toevoegen in een pro-diversiteitsboodschap. Ten derde kunnen ze een meritocratische boodschap verweven in een pro-diversiteitsboodschap om diversiteit succesvol aan te sturen via organisatorisch beleid.

Naast het besproken werk naar etnisch-culturele diversiteit biedt meer recente literatuur over diversiteitsideologieën rondom geslacht en leeftijd ook belangrijke inzichten. Een zeer opvallende bevinding is dat geslachtsblinde ideologieën effectiever blijken te zijn dan geslachtsbewuste ideologieën. Terwijl diversiteitsbewuste ideologieën positiever uitpakken voor etnische minderheden als doelgroep van beleid, lijkt het omgekeerde waar te zijn voor vrouwen als doelgroep. Dit heeft belangrijke implicaties voor de praktijk omdat het suggereert dat een bepaald soort beleid dat de ene groep vooruitbrengt, een andere doelgroep in de weg kan staan. Onderzoek naar diversiteitsideologieën rondom leeftijd is nog zeer beperkt maar bestaand werk geeft aanwijzingen dat een bewustzijnsideologie mogelijk effectiever is voor deze doelgroep.

### 7.1 Toekomstig onderzoek

Ondanks het feit dat er in de laatste decennia steeds meer onderzoek naar diversiteitsideologieën wordt verricht, zijn er nog altijd veel onbeantwoorde vragen die onderwerp van toekomstig onderzoek kunnen zijn. Hieronder worden deze uiteengezet.

*Bestuderen van verschillende demografische groepen.* Hoewel geslachtsdiversiteit onlosmakelijk verbonden is met de huidige arbeidsmarkt en door vergrijzing en de stijgende pensioenleeftijd de leeftijdsdiversiteit toeneemt, maakt dit overzicht duidelijk dat het meeste onderzoek naar ideologieën zich op etnisch-culturele diversiteit richt. Dit is mogelijk een gevolg van het feit dat de oorsprong van de ideologische benadering in het omgaan met etnisch-culturele diversiteit ligt. De literatuur over andere doelgroepen van diversiteitsbeleid geeft wel aanwijzingen dat inzichten in de impact van diversiteitsideologieën ook voor beleid gericht op deze andere groepen belangrijk kan zijn.

Voor toekomstig werk is het belangrijk om meer aandacht te besteden aan welke ideologieën positief uitpakken voor groepen zoals vrouwen en oudere werknemers en wanneer ze dat doen. Bestaand werk is nog beperkt in omvang maar geeft wel indicaties dat een bewustheidsideologie effectief kan zijn voor oudere werknemers terwijl deze niet positief uitpakt voor vrouwen. Toekomstig onderzoek kan hierop voortbouwen en een verklaring zoeken. Een mogelijkheid is dat typische karakteristieken die met oudere werknemers geassocieerd worden (bijv. 'wijsheid') wellicht positiever zijn in de werkcontext dan karakteristieken die typisch met vrouwelijke werknemers geassocieerd worden (bijv. 'relatiegerichtheid'). Hierdoor zou het zich bewust zijn van groepsverschillen voor de ene groep beter kunnen uitpakken dan voor de andere groep.

Naast deze groepen met zogenoemde zichtbare diversiteit kan het ook waardevol zijn om doelgroepen met onzichtbare diversiteit (d.w.z. diversiteit die niet direct te observeren is) ook bij dit onderzoek te betrekken. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan diversiteit in seksuele oriëntatie. Door de emancipatie van seksuele minderheden in de afgelopen decennia, zijn de inzichten in de ervaringen van deze groepen voor organisaties steeds relevanter geworden. Een aantal onderzoekers heeft gesteld dat het belangrijk is om identiteitsbewuste versus identiteitsblinde benaderingen rondom deze groep te bestuderen (Hebl, Martinez, Skorinko, Barron & King, 2014). Onderzoek naar de ideologische benadering is tot op heden stil gebleven over de effecten voor diversiteit op basis van 'niet-

zichtbare' kenmerken. Toekomstig werk kan hier meer aandacht aan besteden om het bereik van de ideologische benadering beter in kaart te brengen.

*Aandacht besteden aan intersectionaliteit.* Onderzoek naar intersectionaliteit stelt dat het tegelijk bestuderen van meerdere 'benadeelde' identiteiten (bijv. vrouw en minderheid) belangrijke inzichten biedt, die het afzonderlijk bestuderen ervan niet kan bereiken (Purdie-Vaughns & Eibach, 2008). Dit betekent dat vrouwen met een minderheidsachtergrond als een aparte groep bestudeerd zouden moeten worden omdat door de overlappende benadeelde identiteiten hun ervaringen kunnen verschillen van die van minderheidsmannen en meerderheidsvrouwen. Zo kunnen minderheidsvrouwen barrières zowel als gevolg van geslacht als ten gevolge van etniciteit ervaren, terwijl minderheidsmannen mogelijk alleen door hun etniciteit benadeeld worden en meerderheidsvrouwen alleen door hun geslacht. Dit soort complexere identiteitsconfiguraties kunnen binnen onderzoek naar diversiteitsideologieën relevant zijn, met name in het licht van tegengestelde bevindingen rondom geslacht- en etniciteit-gerelateerde ideologieën (bijv. Martin & Phillips, 2017; Wilton et al., 2015). Zoals hierboven besproken, leiden geslachtsblinde ideologieën tot positievere resultaten voor vrouwen, blijkend uit onderzoek naar vrouwen uit met name de meerderheidsgroep. Een specifieke vraag die vanuit een intersectionaliteitsperspectief wellicht beantwoord kan worden, is of deze resultaten ook voor minderheidsvrouwen gelden, aangezien voor hun culturele groepslidmaatschap een diversiteitsbewuste ideologie juist positiever kan uitpakken.

*Aandacht voor ideologieën op individueel, eenheids- en organisatorisch niveau.* Een ander belangrijk thema voor toekomstig onderzoek is het bestuderen van de interactieve impact van ideologieën op individueel, team- en organisatieniveau. Ten eerste is het belangrijk om te onderzoeken of de door de organisatie aangehangen ideologie door werknemers feitelijk waargenomen wordt. Recent werk suggereert dat ideologieën die door de beslissers worden gecommuniceerd, vaak niet als zodanig waargenomen worden door het midden- en lager management dat het beleid daadwerkelijk moet uitvoeren (Bourgignon, 2017). De mate waarin werknemers het beleid waarnemen, is cruciaal om gedrag aan te sturen. Toekomstig onderzoek zou de overlap versus discrepantie tussen de top-down-ideologieën en de percepties van werknemers in kaart kunnen brengen.

Ten tweede is het van belang om de relatie tussen individuele overtuigingen van werknemers binnen een organisatorische diversiteitscontext te bestuderen omdat diversiteitsideologieën ook op individuele overtuigingen kunnen slaan. Dat wil zeggen dat mensen van elkaar verschillen in de mate waarin ze multiculturalisme versus kleurenblindheid aanhangen. De *persoon-organisatie fit* (PO-fit) perspectieven suggereren dat een overlap tussen de waarden van de werknemer en de organisatie veel werkgerelateerde consequenties heeft (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Hoe de individuele overtuigingen met het beleid dat door de organisatie wordt gecommuniceerd interacteren en zo gedrag en percepties beïnvloeden, is dus een belangrijke vraag voor toekomstig onderzoek.

Ten slotte kunnen verschillende onderdelen van eenzelfde organisatie verschillen in hoe ze tegen diversiteit aankijken (bijv. Vos, Celik & De Vries, 2016). Normen die organisatie-breed gecommuniceerd worden, kunnen meer of minder terugkomen in een bepaald onderdeel. Bestaand werk heeft nog geen aandacht besteed aan dit soort interactieve effecten. Voor toekomstig werk kan het belangrijk zijn om de interacties tussen overtuigingen op team- en op organisatorisch niveau te onderzoeken. Een manier op dit te doen kan zijn om in samenwerking met organisaties studies op te zetten waarin deze variabelen op verschillende niveaus (bijv. op het individuele werknemers- en teamniveau) gemeten worden.

## 8 Conclusie

Het huidige artikel laat zien dat diversiteitsideologieën en het daaruit vloeiende diversiteitsbeleid veelbelovende instrumenten zijn voor diversiteitsmanagement. Bestaand werk is informatief maar schiet op punten tekort om de complexiteit van diversiteit op de werkvloer te omvatten. Meer onderzoek zal helpen om de nuances van de werking van ideologieën voor verschillende groepen en in verschillende organisatorische omgevingen beter in kaart te brengen.

### Praktijkbox

Wat betekenen de bevindingen in dit literatuuroverzicht voor de praktijk?

- Een ideologische benadering voor diversiteitsmanagement heeft de potentie om bij te dragen aan een harmonieuze werkomgeving.
- Als het aandeel van minderheden in een organisatie zeer gering is, kan een diversiteitsblinde benadering, waarin diversiteit niet expliciet wordt erkend maar de nadruk op gelijke kansen voor iedereen ligt, beter werken. Als het aandeel groter is, kan een diversiteitsbewuste benadering, waarin diversiteit erkend en expliciet gewaardeerd wordt, effectiever zijn.
- Het expliciet toevoegen van de meerderheidsgroep in de pro-diversiteitsboodschap kan gevoelens van buitensluiting die deze boodschappen onder deze groep mogelijk oproepen, verminderen.
- Het incorporeren van een meritocratische boodschap in een pro-diversiteitsboodschap kan zowel voor minderheden als voor de meerderheidsgroep het gevoel voor inclusie vergroten en daardoor tot positievere uitkomsten leiden.
- Een pro-diversiteitsbenadering pakt in het algemeen positiever uit voor minderheden. Voor vrouwelijke werknemers zou dit effect omgekeerd kunnen zijn: niet het benadrukken van geslachtsverschillen maar juist een focus op de overeenkomsten tussen mannen en vrouwen en ieders individuele kwaliteiten zou voor vrouwelijke werknemers tot positievere uitkomsten op de werkvloer kunnen leiden.

## Literatuur

- Altemeyer, B. (1981). *Right-wing authoritarianism*. Winnipeg, Ontario, Canada: University of Manitoba Press.
- Apfelbaum, E.P., Norton, M.I., & Sommers, S.R. (2012). Racial color blindness: Emergence, practice, and implications. *Current Directions in Psychological Science*, 21, 205-209.
- Apfelbaum, E.P., Pauker, K., Sommers, S.R., & Ambady, N. (2010). In blind pursuit of racial equality? *Psychological Science*, 21, 1587-1592.
- Apfelbaum, E.P., Stephens, N.M., Reagans, R.E. (2016). Beyond one-size-fits-all: Tailoring diversity approaches to social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111, 547-566.
- Arends-Tóth, J., & Van de Vijver, F.J.R. (2003). Multiculturalism and acculturation: Views of Dutch and Turkish-Dutch. *European Journal of Social Psychology*, 33, 249-266.
- Banchefsky, S.M. (2015). *The role of perceiver gender ideology and target femininity in implicit and explicit gender-science stereotypes* (Doctoral dissertation). University of Colorado at Boulder, United States.
- Barta, T., Kleiner, M., & Neuman, T. (2012). Is there a payoff from top team diversity? *McKinsey Quarterly*. Gedownload van <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/is-there-a-payoff-from-top-team-diversity>
- Boehm, S.A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704.
- Bourgignon, D. (2017, November). *Diversity policies, prejudice, organizational behaviours and wellbeing of employees in Luxembourgish organizations*. Solvay Business School Diversity Symposium, Brussels, Belgium.
- Chang, J., & Le, T.N. (2010). Multiculturalism as a dimension of school climate: The impact on the academic achievement of Asian American and Hispanic youth. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 16, 485-492.
- Correll, J., Park, B., & Smith, J.A. (2008). Colorblind and multicultural prejudice reduction strategies in high-conflict situations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 11, 471-491.
- Dovidio, J.F., & Gaertner, S.L. (1986). *Prejudice, discrimination, and racism*. San Diego, CA: Academic Press.
- Dovidio, J.F., Gaertner, S.L., & Saguy, T. (2007). Another view of 'we': Majority and minority group perspectives on a common ingroup identity. *European Review of Social Psychology*, 18, 296-330.
- Dovidio, J.F., Saguy, T., & Gaertner, S.L. (2010). Appreciating the role of the 'individual mind' in diversity science: Commonality, harmony, and social change. *Psychological Inquiry*, 21, 108-114.
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109, 573-598.
- Gaertner, S.L., & Dovidio, J.F. (2014). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. New York: Psychology Press.
- Galinsky, A.D., & Moskowitz, G.B. (2000). Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 708-724.
- Galinsky, A.D., Todd, A.R., Homan, A.C., Phillips, K.W., Apfelbaum, E.P., Sasaki, S.J., ... Maddux, W.W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 742-748.
- Gutiérrez, A.S., & Unzueta, M.M. (2010). The effect of inter-ethnic ideologies on the likability of stereotypic vs. counter-stereotypic minority targets. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 775-784.

- Gündemir, S. (2015). *The minority glass ceiling hypothesis: Exploring reasons and remedies for the underrepresentation of racial-ethnic minorities in leadership positions* (Doctoral dissertation). Vrije Universiteit Amsterdam, the Netherlands.
- Gündemir, S., Dovidio, J.F., Homan, A.C., & De Dreu, C.K.W. (2017a). 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., & Galinsky, A.D. (2017). Multicolored blindfolds: How organizational multiculturalism can conceal racial discrimination and delegitimize racial discrimination claims. *Social Psychological and Personality Science*. Advance online publication, 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 an implicit pro-white leadership bias. *PLoS ONE*, 9(1), e83915.
- Gündemir, S., Homan, A.C., Usova, A. & Galinsky, A.D. (2017b). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing both diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.
- Harrison, D.A., Kravitz, D.A., Mayer, D.M., Leslie, L.M., & Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1013-1036.
- Hebl, M., Martinez, L.R., Skorinko, J.L., Barron, L.G., & King, E.B. (2014). How diversity ideologies influence LGBT employees: To be or not to be, and to see or not to see. In K.M. Thomas, V. Plaut, & M. Tran (Eds.), *Diversity ideologies in organizations* (pp. 151-176). New York: Taylor & Francis.
- 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.
- Holoien, D.S., & Shelton, J.N. (2012). You deplete me: The cognitive costs of colorblindness on ethnic minorities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 562-565.
- Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A., & De Dreu, C.K.W. (2007). 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.
- Ito, T.A., & Urland, G.R. (2003). Race and gender on the brain: Electrocortical measures of attention to the race and gender of multiply categorizable individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 616-626.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyet, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 331-346.
- Jansen, W.S., Otten, S., & Van der Zee, K.I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18, 817-832.
- 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.
- Joshi, Y. (2014). The trouble with inclusion. *Virginia Journal of Social Policy and the Law*, 21, 207-265.
- Kaiser, C.R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T.L., Brady, L.M., & Shapiro, J.R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 504-519.



- Kauff, M., Asbrock, F., Thorner, S., & Wagner, U. (2013). Side effects of multiculturalism: The interaction effect of a multi-cultural ideology and authoritarianism on prejudice and diversity beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 305-320.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41, 960-984.
- Koenig, A., & Richeson, J. (2010). The contextual endorsement of sexblind versus sex-aware ideologies. *Social Psychology*, 41, 186-191.
- Kooij, D.T., Jansen, P.G., Dikkers, J.S., & De Lange, A.H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2192-2212.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lent, R.W., Brown, S.D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 36-49.
- Leslie, L.M., Mayer, D.M., & Kravitz, D.A. (2014). The stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 57, 964-989.
- Levin, S., Matthews, M., Guimond, S., Sidanius, J., Pratto, F., Kteily, N., ... & Dover, T. (2012). Assimilation, multiculturalism, and colorblindness: Mediated and moderated relationships between social dominance orientation and prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 207-212.
- Lippmann, W. (1922). *Public opinion*. New York: Harcourt, Brace.
- Mahfud, Y., Badea, C., Verkuyten, M., & Reynolds, K. (2017). Multiculturalism and attitudes toward immigrants: The impact of perceived cultural distance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Advance online publication, doi: 0022022117730828.
- Markus, H.R., Steele, C.M., & Steele, D.M. (2000). Colorblindness as a barrier to inclusion: Assimilation and nonimmigrant minorities. *Daedalus*, 129, 233-259.
- Martin, A.E. & Phillips, K.W. (2017). What blindness helps women see and do: Implications of gender-blindness for confidence, agency, and action in male-dominated environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 28-44.
- Martin, A.E., Phillips, K.W., & Sasaki, S.J. (2017). *Reducing bias through blindness or awareness: Divergent effects of race and gender ideologies*. Working paper. New York: Columbia Business School.
- Morrison, K.R., & Chung, A.H. (2011). 'White' or 'European American'? Self-identifying labels influence majority group members' interethnic attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 165-170.
- Ng, K.Y., Ang, S., & Chan, K.Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93, 733-743.
- Page, S.E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Park, B., & Judd, C.M. (2005). Rethinking the link between categorization and prejudice within the social cognition perspective. *Personality and Social Psychology Review*, 9, 108-130.
- Peery, D. (2011). The colorblind ideal in a race-conscious reality: The case for a new legal ideal for race relations. *Northwestern Journal of Law and Social Policy*, 6, 473-495.
- 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.

- Phouthonephackdy, T. (2016). *Diversity climate perceptions and employee turnover intentions: The importance of racial group identification* (Master's thesis). University of Waterloo, Canada.
- 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.
- Plaut, V.C., Thomas, K.M., & Goren, M.J. (2009). Is multiculturalism or colorblindness better for minorities? *Psychological Science*, *20*, 444-446.
- Purdie-Vaughns, V., & Eibach, R.P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. *Sex Roles*, *59*, 377-391.
- 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.
- Rattan, A., & Ambady, N. (2013). Diversity ideologies and intergroup relations: An examination of colorblindness and multiculturalism. *European Journal of Social Psychology*, *43*, 12-21.
- Richeson, J.A., & Nussbaum, R.J. (2004). The impact of multiculturalism versus colorblindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, *40*, 417-423.
- Rink, F., & Ellemers, N. (2006). What can you expect? The influence of gender diversity in dyads on work goal expectancies and subsequent work commitment. *Group Processes & Intergroup Relations*, *9*, 577-588.
- Rosch, E., & Lloyd, B.B. (Eds.). (1978). *Cognition and categorization* (Vol. 1, p. 978). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ryan, C.S., Casas, J.F., & Thompson, B.K. (2010). Interethnic ideology, intergroup perceptions, and cultural orientation. *Journal of Social Issues*, *66*, 29-44.
- 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.
- Sasaki, S.J., & Vorauer, J.D. (2013). Ignoring versus exploring differences between groups: Effects of salient color-blindness and multiculturalism on intergroup attitudes and behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, *7*, 246-259.
- Schofield, J.W. (2001). The colorblind perspective in school: Causes and consequences. In J.A. Banks & C.A. McGeeBanks (Eds.), *Multicultural education: Issues & perspectives* (4th ed., pp. 247-267). New York: Wiley.
- Stevens, F.G., Plaut, V.C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, *44*, 116-133.
- Todd, A.R., & Galinsky, A.D. (2012). The reciprocal link between multiculturalism and perspective-taking: How ideological and self-regulatory approaches to managing diversity reinforce each other. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*, 1394-1398.
- Todd, A.R., Hanks, K., Galinsky, A.D., & Mussweiler, T. (2011). When focusing on differences leads to similar perspectives. *Psychological Science*, *22*, 134-141.
- Truxillo, D.M., Cadiz, D.M., & Hammer, L.B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology*, *2*, 351-381.
- Unzueta, M.M., & Binning, K.R. (2010). Which groups are associated with diversity? White exclusion and minority ingroup projection. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, *16*, 443-446.

- 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 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.
- Verkuyten, M. (2005). Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: Testing the multiculturalism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 121-138.
- Verkuyten, M. (2010). Assimilation ideology and situational well-being among ethnic minority members. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*, 269-275.
- Vorauer, J.D., Gagnon, A., & Sasaki, S.J. (2009). Salient intergroup ideology and intergroup interaction. *Psychological Science, 20*, 838-845.
- Vorauer, J.D., & Sasaki, S.J. (2010). In need of liberation or constraint? How intergroup attitudes moderate the behavioral implications of intergroup ideologies. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*, 133-138.
- Vorauer, J.D., & Sasaki, S.J. (2011). In the worst rather than the best of times: Effects of salient intergroup ideology in threatening intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*, 307-320.
- Vos, M., Celik, G. & De Vries, S. (2016). Making cultural differences matter? Diversity perspectives in higher education. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 35*, 254-266.
- Walton, G.M., Spencer, S.J., & Erman, S. (2013). Affirmative meritocracy. *Social Issues and Policy Review, 7*, 1-35.
- Whitley Jr, B.E. (1999). Right-wing authoritarianism, social dominance orientation, and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 126-134.
- Wilder, D.A. (1984). Prediction of belief homogeneity and similarity following social categorization. *British Journal of Social Psychology, 23*, 323-333.
- Wilton, L.S., Good, J.J., Moss-Racusin, C.A., & Sanchez, D.T. (2015). Communicating more than diversity: The effect of institutional diversity statements on expectations and performance as a function of race and gender. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 21*, 315-325.
- 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.
- Yogeeswaran, K., & Dasgupta, N. (2014). The devil is in the details: Abstract versus concrete construals of multiculturalism differentially impact intergroup relations. *Journal of Personality and Social Psychology, 106*, 772-789.

## Diversity ideologies in organizations: Past, present and future

S. Gündemir, *Gedrag & Organisatie*, volume 31, September 2018, nr. 3, pp. 235-261

In order to effectively manage increasing diversity, many companies employ diversity policies that are based on their views on how to approach this subject, their *diversity ideology*. This work presents a systematic review of existing research on diversity ideologies, focusing on themes such as the impact of ideologies on intergroup relationships as well as on groups' and individuals' self-perceptions and behavior. These insights from the literature are important, as they can be

instrumental for organizations to shape effective diversity policies that benefit all employees. In addition to reviewing the research on diversity ideologies literature in the context of race ethnicity, this work also discusses emerging research on the impact of the ideological approach on other demographics groups such as women and older employees. The article concludes with an overview of key future research directions.

*Key words:* diversity, diversity management, diversity ideologies