

# Doorgroeien: optie of illusie?

Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal op de doorgroeimogelijkheden van niet-westerse allochtone medewerkers bij Rabobank



Student: Anne-Lieke Nijman (3686272)

Master: Strategisch Human Resource Management

Datum: 03/07/2015

Begeleider Universiteit Utrecht: prof. dr. Mandy van der Velde

Begeleider Rabobank: Roeli Pot

Tweede lezer: dr. Karianne Kalshoven

## Master thesis Strategisch Human Resource Management 2014-2015

Universiteit: Universiteit Utrecht  
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)  
Master SHRM  
Bijlhouwerstraat 6  
3511 ZC Utrecht  
Telefoon (030) 253 81 01  
Info.usbo@uu.nl  
www.uu.nl

**Universiteit Utrecht**



Scriptiebegeleider en beoordelaar: Mandy van der Velde  
Tweede beoordelaar: Karianne Kalshoven

In opdracht van: Rabobank Nederland  
  
Roeli Pot  
Manager Diversiteit & Inclusiviteit  
Croeselaan 18  
3521 CB Utrecht  
  
Telefoon (030) 216 63 42  
  
R.C.Pot@rn.rabobank.nl



Student: Anne-Lieke Nijman  
3686272  
Telefoon: (06) 14 61 60 48  
  
A.Nijman@students.uu.nl

Datum: Juli 2015, Utrecht

## Voorwoord

Na het schrijven van mijn bachelorscriptie over anderstalige ouderen in Nederlandse verzorgingstehuizen wilde ik me gedurende mijn scriptieonderzoek graag verder verdiepen in het thema diversiteit. Een onderzoeksstage bij Rabobank bood mij hier de mogelijkheid toe.

Voor u ligt het resultaat van het onderzoek; mijn masterscriptie, de afsluitende opdracht van de master Strategisch Human Resource Management. In dit afstudeeronderzoek stonden de doorgroeimogelijkheden van medewerkers van de Rabobank met een niet-westerse achtergrond centraal.

Ik wil in dit voorwoord graag Mandy van der Velde, mijn scriptiebegeleidster, bedanken. Door haar kritische vragen en feedback kon ik veelal zelf tot inzichten komen waar ik mee verder kon in mijn scriptie. Ik heb de bel-afspraken en de bijeenkomsten met het scriptiegroepje onder haar begeleiding als leerzaam en plezierig ervaren.

Ook wil ik Roeli Pot, manager Diversiteit & Inclusiviteit bij Rabobank Nederland, bedanken. Naast het bieden van de mogelijkheid tot het uitvoeren van mijn onderzoek heeft ze me geholpen bij het leggen van de contacten die nuttig waren voor mijn onderzoek. Daarnaast heeft ze het mogelijk gemaakt dat ik tijdens mijn onderzoeksstage uitgebreid de gelegenheid heb gehad om kennis te maken met Rabobank als organisatie.

Tot slot wil ik iedereen die mijn onderzoek mede mogelijk heeft gemaakt, waaronder de respondenten en de HR-managers van de deelnemende lokale banken, en die me heeft geholpen door het geven van feedback, bedanken.

Ik wens u veel leesplezier!

Anne-Lieke Nijman

Juli, 2015

## Managementsamenvatting

De beroepsbevolking vergrijsst niet alleen, zij wordt de komende tijd ook steeds pluriformer. Dit betekent dat de mate waarin organisaties met etnische diversiteit te maken krijgen, toeneemt. Uit eerder onderzoek bleek dat medewerkers met een niet-westerse achtergrond beperkte doorgroeimogelijkheden ervaren (Bouma, et al., 2011; Esajas, 2009). Om als organisatie ook hun talenten optimaal te kunnen benutten, vormden de doorgroeimogelijkheden van niet-westerse allochtone medewerkers bij Rabobank het centrale thema in dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de doorgroeimogelijkheden die niet-westerse allochtone medewerkers ervaren en de invloed van verschillende factoren, namelijk geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal, hierop. Daarnaast was het verkrijgen van inzicht in het eventueel modererende effect van geslacht op een aantal van de relaties onderdeel van de doelstelling van dit onderzoek. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond, was: *In hoeverre beïnvloeden geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren en heeft geslacht hierop een modererend effect?*

De literatuur met betrekking tot doorgroeimogelijkheden in relatie tot geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal zijn in het theoretisch kader aan bod gekomen. De theoretische concepten besproken en de onderlinge verbanden toegelicht. Vanuit de theoretische onderbouwing zijn het conceptuele onderzoeksmodel en de hypothesen opgesteld.

Er zijn in dit onderzoek drie typen doorgroeimogelijkheden onderscheiden, dit waren de interne doorgroeimogelijkheden bij de lokale bank waar de respondent op het moment van deelname aan het onderzoek werkt, externe doorgroeimogelijkheden bij een andere lokale bank en doorgroeimogelijkheden bij Rabobank Nederland.

De hypothesen in dit onderzoek zijn op kwantitatieve wijze getoetst met behulp van een online vragenlijst. Deze vragenlijst is uitgezet op het local web bij de zeven lokale banken waar de percentages niet-westerse allochtone medewerkers relatief gezien het hoogst is. In totaal vulden 60 respondenten de gehele vragenlijst in.

Geen van de hypothesen kon volledig worden bevestigd. Zo bleek het niet zo te zijn dat vrouwelijke respondenten minder doorgroeimogelijkheden ervaren dan de mannelijke respondenten.

Van de persoonlijkheidskenmerken die in dit onderzoek zijn meegenomen, dit waren extraversie, openheid en proactiviteit, bleek alleen proactiviteit significant te correleren met de doorgroeimogelijkheden die bij Rabobank Nederland worden ervaren.

Tussen sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden en steun van de manager en doorgroeimogelijkheden zijn eveneens geen significante verbanden gevonden. Wel werd een modererend effect van het geslacht van de manager gevonden. Mannelijke respondenten met een mannelijke manager bleken meer doorgroeimogelijkheden te ervaren bij Rabobank Nederland dan mannelijke respondenten met een vrouwelijke manager. Tussen mannen en vrouwen met een vrouwelijke manager is dit verschil niet gevonden.

Daarnaast werd gevonden dat hoe langer medewerkers in dienst zijn bij Rabobank, des te minder proactief zij worden en des te minder doorgroeimogelijkheden zij ervaren. Niet voor elke medewerker is het ervaren van doorgroeimogelijkheden een vanzelfsprekendheid. Het is dan ook van belang er vanuit Rabobank (extra) aandacht wordt besteed aan een ieders ervaringen als het gaat om mogelijkheden tot doorstroom en eventuele barrières die hierbij worden ervaren.

Medewerkers met een niet-westerse achtergrond zouden daarnaast met elkaar in gesprek kunnen gaan om positieve ervaringen en tips met betrekking tot doorstroom en delen contacten te delen. Zo kan empowerment worden gecreëerd. Een andere mogelijkheid om dit te realiseren, is het inzetten van sponsors.

Een proactieve medewerker ervaart meer doorgroeimogelijkheden. Het lijkt dan ook zeker zinvol dat, wanneer nog geen sprake is van een proactieve attitude, het vertonen van proactief gedrag waar mogelijk gestimuleerd wordt. Met name voor medewerkers die langere tijd in dienst zijn die de ambitie hebben om door te groeien naar een hogere functie, blijkt dit van belang.

Uit dit onderzoek blijkt tot slot dat de manager significant bij kan dragen aan het creëren en onderhouden van het sociaal kapitaal van de medewerker. Ondanks dat sociaal kapitaal niet significant correleert met doorgroeimogelijkheden kan het hebben van een uitgebreid netwerk ook andere voordelen, zoals meer samenwerking en commitment (Timberlake, 2005), met zich meebrengen. Voor de manager betekent dit voornamelijk dat hij of zij zich bewust is van de mogelijkheid en het belang dat het bieden van steun bij de ontwikkeling van sociaal kapitaal kan hebben.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>p. 8</b>
1.1 Introductie	p. 8
1.2 Probleemstelling	p. 9
1.2.1 Doelstelling	p. 9
1.2.2 Vraagstelling	p. 10
1.2.3 Deelvragen	p. 10
1.3 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek	p. 10
1.4 Leeswijzer	p. 11
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>p. 13</b>
2.1 De definitie van niet-westerse allochtoon	p. 13
2.2 De definitie van etnische diversiteit	p. 13
2.3 De definitie van doorgroeimogelijkheden	p. 13
2.4 De invloed van geslacht op doorgroeimogelijkheden	p. 16
2.5 Persoonlijkheidskenmerken	p. 16
2.5.1 De definitie van persoonlijkheidskenmerken	p. 16
2.5.2 De invloed van persoonlijkheidskenmerken op doorgroeimogelijkheden	p. 17
2.6 Steun van de manager	p. 17
2.6.1 De definitie van steun van de manager	p. 17
2.6.2 De invloed van steun van de manager op doorgroeimogelijkheden	p. 18
2.7 Sociaal kapitaal	p. 19
2.7.1 De definitie van sociaal kapitaal	p. 19
2.7.2 De invloed van sociaal kapitaal op doorgroeimogelijkheden	p. 20
2.8 Onderzoeksmodel en hypothesen	p. 21
<b>3. Methode</b>	<b>p. 23</b>
3.1 Onderzoeksdesign en procedure	p. 23
3.2 Organisatie en respondenten	p. 24
3.2.1 Organisatiebeschrijving	p. 24
3.2.2 Respondenten	p. 25
3.2.3 Respondentenanalyse	p. 26

3.3 Meetinstrumenten	p. 27
3.3.1 Doorgroeimogelijkheden	p. 27
3.3.2 Persoonlijkheidskenmerken	p. 28
3.3.3 Steun van de manager	p. 28
3.3.4 Sociaal kapitaal	p. 28
3.3.5 Geslacht	p. 28
3.3.6 Controlevariabelen	p. 29
3.4 Data-analyse	p. 29
<b>4. Resultaten</b>	<b>p. 31</b>
4.1 Correlatieanalyse	p. 31
4.1.1 Het verband tussen geslacht en doorgroeimogelijkheden	p. 34
4.1.2 Het verband tussen persoonlijkheid en doorgroeimogelijkheden	p. 34
4.1.3 Het verband tussen steun van de manager en doorgroeimogelijkheden	p. 34
4.1.4 Het verband tussen sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden	p. 34
4.1.5 Partiële correlaties	p. 34
4.2 Moderatoranalyse	p. 35
4.2.1 Het modererende effect van het geslacht van de manager	p. 35
4.2.2 Het modererende effect van het geslacht van de medewerker	p. 36
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>p. 38</b>
5.1 Beantwoording van de centrale vraagstelling	p. 38
5.2 Additionele resultaten	p. 40
5.3 Beperkingen van dit onderzoek	p. 41
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	p. 43
5.5 Implicaties voor de theorie	p. 43
5.6 Implicaties voor de praktijk	p. 44
<b>Literatuur</b>	<b>p. 46</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>p. 51</b>
1. Vragenlijst	p. 51
2. Paper Capita Selecta	p. 58

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie

De komende jaren zal de arbeidsmarkt enerzijds vergrijzen, anderzijds zal zij pluriformer worden. Het pluriformer worden van de arbeidsmarkt is een gevolg van de globalisering (Pitts & Wise, 2010). Het aandeel allochtonen<sup>1</sup> dat deel uitmaakt van de potentiële beroepsbevolking is de afgelopen jaren toegenomen met 48% (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). De toename van het aantal autochtonen was slechts 1%. Waar de toename van het aantal autochtonen de komende jaren steeds stabiel wordt, zal het aantal allochtonen steeds sneller gaan stijgen. Tussen 2003 en 2020 zal het aandeel niet-westerse allochtonen dat deel uitmaakt van de beroepsbevolking dan ook steeds groter worden (CBS, 2003). De samenstelling van de potentiële beroepsbevolking verandert in de nabije toekomst; het personeelsbestand van organisaties wordt op etnisch vlak meer en meer divers.

Uit het onderzoeksrapport over arbeidsmarktparticipatie van niet-westerse allochtonen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna afgekort tot Ministerie van SZW) blijkt dat allochtonen vaker op een lager niveau werken en minder snel intern doorstromen dan hun autochtone collega's (Bouma, Coenen & Kerckhaert, 2011). Allochtone medewerkers promoveren, zo blijkt uit verschillende studies (Cakiroglu, 1995; James, 2000; Zandvliet et al., 2002), dan ook minder vaak wanneer een functie vrijkomt.

De doorstroom van allochtone medewerkers kan door verschillende factoren worden belemmerd. Eén van de mogelijke barrières die wordt genoemd, is de aanwezigheid van het zogenaamde 'witte' plafond. Waar het glazen plafond een barrière kan vormen voor vrouwen die door willen groeien, is dit het 'witte' plafond voor medewerkers met een andere culturele achtergrond. Een andere mogelijke belemmerende factor is de attitude van de allochtone medewerker. In de praktijk blijken zij zich meer bescheiden en minder open op te stellen dan hun autochtone collega's, hetgeen door managers mogelijk als minder ambitieus kan worden opgevat (Bouma, et al., 2011).

Tot slot blijkt uit dit zelfde onderzoek van het Ministerie van SZW dat onderbenutting vaker voorkomt bij allochtone dan bij autochtone medewerkers. Van onderbenutting is sprake wanneer een medewerker op een lager niveau werkt dan waarvoor hij daadwerkelijk is opgeleid.

De hierboven genoemde inzichten uit eerder onderzoek, die duiden op een veelal bemoeilijkte doorstroom van allochtone medewerkers, vormen de basis van dit onderzoek. Het

---

<sup>1</sup> In dit onderzoek zal, wanneer gesproken wordt over 'allochtone medewerkers', het gaan over niet-westerse allochtone medewerkers. De definitie die hierbij gehanteerd wordt, komt in paragraaf 2.1 aan de orde.



onderzoeksthema betreft dan ook de doorgroeimogelijkheden van niet-westerse allochtone medewerkers en de invloed van verschillende factoren hierop.

Dit onderzoek is uitgevoerd in de financiële sector, bij Rabobank. Het eerste diversiteitsbeleid van de bank kwam tot stand in 1998. Het laatste diversiteitsbeleid is van 2012 en is gericht op genderdiversiteit. Met de aanstelling van de manager Diversiteit & Inclusiviteit in oktober 2014 is de aandacht voor diversiteit opnieuw en volledig aangewakkerd. Er wordt nu nieuw beleid opgesteld.

Voorafgaand aan de aanstelling van de diversiteitsmanager werd in 2009 het laatste beleid met specifieke aandacht voor etnische diversiteit opgesteld. In dit beleidsdocument, 'Beleid culturele diversiteit' genaamd, staat centraal dat medewerkers in alle soorten en maten zich thuis moeten kunnen voelen bij de bank. Gelijkwaardigheid in behandeling is hierbij het uitgangspunt (Rabobank, 2009). Ook in het document HR Strategie 2013-2016 neemt deze boodschap een centrale plaats in.

Een belangrijk aspect dat een rol speelt in de aandacht voor het thema etnische diversiteit, is de veranderende arbeidsmarkt. Rabobank wil een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven en de beste talenten aantrekken en benutten. Wanneer sprake zou zijn van belemmeringen in de doorstroom zou dit kunnen betekenen dat eventueel aanwezig talent niet optimaal wordt benut.

Gezien de toekomstige verwachtingen voor wat betreft de samenstelling van de beroepsbevolking zal Rabobank, maar ook andere organisaties, steeds vaker te maken krijgen met sollicitanten of medewerkers met een andere culturele achtergrond. Om ook deze groep medewerkers gelijke kansen te bieden en hun talenten optimaal te benutten, wordt in dit onderzoek een beeld geschept van de stand van zaken met betrekking tot de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren en welke factoren hierop van invloed kunnen zijn.

## 1.2 Probleemstelling

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verwerven van inzicht in de doorgroeimogelijkheden die niet-westerse allochtone medewerkers ervaren en de invloed van verschillende factoren, namelijk geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal, hierop. Daarnaast vormt het verkrijgen van inzicht in het eventueel modererende effect van geslacht op een aantal van de relaties onderdeel van de doelstelling van dit onderzoek.

### 1.2.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is, afgeleid van de bovenstaande doelstelling, als volgt:

*In hoeverre beïnvloeden geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren en heeft geslacht hierop een modererend effect?*

### 1.2.3 Deelvragen

Voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zijn meerdere deelvragen opgesteld.

- Wat wordt verstaan onder niet-westerse allochtone medewerkers?
- Wat wordt verstaan onder etnische diversiteit?
- Wat wordt verstaan onder doorgroeimogelijkheden van allochtone medewerkers?
- Wat wordt verstaan onder persoonlijkheidskenmerken?
- Wat wordt verstaan onder steun van de manager?
- Wat wordt verstaan onder sociaal kapitaal?
- Is geslacht van invloed op de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren?
- Wat is de invloed van persoonlijkheidskenmerken op de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren?
- Is de steun van de manager van invloed op de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren en heeft het geslacht van de manager een modererend effect?
- In hoeverre is de mate van sociaal kapitaal van de allochtone medewerkers van invloed op de doorgroeimogelijkheden die zij ervaren en heeft geslacht van de medewerker hierop een modererend effect?

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek

Onderzoek dat zich richt op etnische diversiteit wordt met name verricht in de publieke sector. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bij organisaties in de publieke sector meer sprake is van etnische diversiteit (Foldy, 2004; Pitts & Wise, 2010). Ook het onderzoek dat door het Ministerie van SZW en het scriptie-onderzoek van Esajas (2009) zijn uitgevoerd in organisaties die deel uitmaken van het publieke domein. Gezien het feit dat de gehele beroepsbevolking de komende jaren steeds pluriformer wordt in haar samenstelling (CBS, 2003), zal ook de private sector de gevolgen hiervan ondervinden.

Daarnaast blijkt dat de aandacht voor diversiteit in de literatuur weinig divers is. Zo vindt onderzoek met betrekking tot diversiteit niet alleen vaak plaats in de publieke sector, maar ook in lab-settings waarbij de steekproef bestaat uit studenten. Hierdoor kan onder andere de invloed van de aanwezigheid van een manager niet worden meegenomen in deze studies (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011; Pitts & Wise, 2010). Whitely, Dougherty en Dreher (1991) stellen dan ook dat ondanks het feit dat de steun van de manager een belangrijk aspect is in carrièreontwikkeling, deze factor in wetenschappelijk onderzoek veelal onderbelicht is gebleven.

In het artikel van Flores et al. (2006) wordt daarnaast de behoefte aan onderzoek naar diversiteit waarbij het effect van geslacht wordt meegenomen om zo de onderlinge verschillen tussen medewerkers van allochtone afkomst en het effect op hun carrière te kunnen bestuderen aan de orde gesteld. In dit huidige onderzoek wordt het effect van geslacht van de medewerker en de medewerker zowel als direct als mogelijk modererend effect op een aantal van de verwachte relaties meegenomen.

In een case study, uitgevoerd door Subeliani & Tsogas (2005) bij Rabobank, is onderzocht hoe eerder werd omgegaan met diversiteit. Daaruit bleek dat de medewerkers met een niet-westerse achtergrond zich vaak in de lagere posities bevonden. De vraag die daaruit voortkwam, was hoe dit verklaard kon worden.

De Rabobank vormt dan ook met het oog op deze case study in wetenschappelijk onderzoek een interessante context voor onderzoek. Met name omdat in dit onderzoek sprake is van een onderzoeksorganisatie en geen lab-setting, de respondenten zijn dan ook medewerkers met een leidinggevende in plaats van studenten. Daarnaast is Rabobank een private organisatie in plaats van een publieke organisatie.

Pitts en Wise (2010) bieden een overzicht van de bestaande literatuur die betrekking heeft op het thema diversiteit. De vraag wat nu daadwerkelijk van belang is om aanwezige diversiteit optimaal te kunnen benutten, oftewel "What works?", blijft volgens hen in deze literatuur onbeantwoord. Door in dit onderzoek de invloed van zowel individuele kenmerken van het individu als de invloed van het individu in relatie tot de manager en anderen op de doorgroeimogelijkheden van medewerkers met een niet-westerse achtergrond mee te nemen, kan dit onderzoek mogelijk een bijdrage leveren aan de beantwoording van deze vraag.

## 1.4 Leeswijzer

In het hoofdstuk dat hierop volgt, het theoretisch kader, zullen de verschillende variabelen die in dit onderzoek centraal staan, worden beschreven. Met behulp van literatuur worden deze variabelen in het eerste hoofdstuk gedefinieerd en worden de verbanden tussen de verschillende variabelen

beschreven. Aan het einde van dit hoofdstuk worden het onderzoeksmodel en de hypothesen weergegeven.

Na het theoretisch kader volgt de methodische verantwoording van dit onderzoek. Ten eerste worden het onderzoeksdesign en de procedure toegelicht in dit tweede hoofdstuk. Hierna volgt de organisatiebeschrijving, de beschrijving van de steekproef en de analyse van de respondenten die daadwerkelijk hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Vervolgens worden de gebruikte meetschalen toegelicht en worden de verschillende stappen beschreven die onderdeel uitmaken van de data-analyse.

In het derde hoofdstuk worden de resultaten van de data-analyse besproken. Hierin komen de uitkomsten van de correlatieanalyse, de ANOVA en de regressieanalyse die zijn uitgevoerd aan bod.

Tot slot volgen de conclusie en discussie. Hierin wordt de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord. Daarnaast worden de beperkingen van het onderzoek, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de implicaties voor de theorie en praktijk in dit laatste hoofdstuk beschreven.

## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de theoretische concepten die onderdeel uitmaken van de centrale onderzoeksvraag en de literatuur hierover beschreven. Ten eerste wordt besproken wat wordt verstaan onder niet-westerse allochtonen en etnische diversiteit. Daarna volgt de definiëring van het concept doorgroeimogelijkheden. Vervolgens zullen de factoren die van invloed kunnen zijn op doorgroeimogelijkheden worden besproken. Waar de eerste factoren, geslacht en persoonlijkheidskenmerken, betrekking hebben op eigenschappen van het individu, hebben de laatste twee factoren, de steun van de manager en het sociaal kapitaal van de medewerker, betrekking op het individu in relatie tot de manager en andere personen in de organisatie. Deze factoren zijn door middel van gesprekken met medewerkers en literatuurstudie bepaald.

### 2.1 De definitie van niet-westerse allochtoon

Een allochtoon is een persoon die zelf of waarvan ten minste één ouder in het buitenland is geboren. In deze studie ligt de focus op niet-westerse allochtonen. Van een niet-westerse allochtoon wordt gesproken wanneer het allochtonen betreft uit Turkije, Afrika, Latijns-Amerika (inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba) en Azië (Indonesië en Japan hiervan uitgezonderd). Reden voor het buiten beschouwing laten van westerse allochtonen is het feit dat deze groep over het algemeen qua sociaaleconomische positie en culturele achtergrond in mindere mate verschillen van autochtonen dan niet-westerse allochtonen (CBS, 2000).

### 2.2 De definitie van etnische diversiteit

Diversiteit wordt gedefinieerd als de aanwezigheid van verschillen tussen leden van een sociale eenheid (Jackson et al., 1995 in Oerlemans, Maria, Peeters & Schaufeli, 2008). Er kan, met betrekking tot deze definitie van diversiteit, een tweedeling worden gemaakt. Diversiteit kan worden onderverdeeld in deep-level en surface level diversiteit. Wanneer het gaat om diversiteit met betrekking tot niet direct zichtbare eigenschappen, zoals waarden, competenties en attitudes, wordt gesproken van deep-level diversiteit. Van surface level diversiteit is sprake wanneer de onderscheidende eigenschappen wel zichtbaar zijn, zoals huidskleur en geslacht. Etnische diversiteit wordt beschouwd als een subtype van surface level diversiteit (Oerlemans, et al., 2008).

### 2.3 De definitie van doorgroeimogelijkheden

Baruch (2006) definieert het begrip carrière als een levensreis; het proces van ontwikkeling van de medewerker waarin verschillende ervaringen en banen in één of meerdere organisaties worden

opgedaan (Baruch & Rosenstein, 1992 in Baruch, 2006). Enerzijds is een carrière het eigendom van de medewerker, anderzijds wordt de carrière van de medewerker in grote mate gepland en gemanaged door de organisatie waar hij werkzaam is (Baruch, 2006).

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende typen carrières; de traditionele en de grenzeloze (*boundaryless*) carrière. Het beeld van de traditionele carrière is dat het verloop van een carrière vrijwel lineair en hierdoor in grote lijnen voorspelbaar is. Er is hierbij sprake van een bepaalde mate van zekerheid. Het beeld van de grenzeloze carrière is daarentegen dat werknemers meer de individuele verantwoordelijkheid over hun loopbaan hebben. Hierdoor is het verloop van de grenzeloze carrière minder voorspelbaar en meer flexibel (Baruch, 2006). Ook bij Rabobank is de medewerker mede verantwoordelijk voor het verloop van zijn of haar carrière. Een medewerker moet, met name in de lagere functieschalen, zelf laten zien dat hij stappen wil maken. Er kan worden gesteld dat hierin het beeld van de grenzeloze carrière te herkennen is. Doordat meer nadruk op de individuele verantwoordelijkheid komt te liggen, kan van medewerkers in bepaalde mate een proactieve attitude nodig zijn, worden verwacht of wellicht zelfs als vanzelfsprekend worden geacht. Een proactieve attitude, die past bij de grenzeloze carrière, is van invloed op carrièresucces (De Vos & Soens, 2008) en zal dan ook worden meegenomen in dit onderzoek. Wat precies wordt verstaan onder een proactieve attitude komt in paragraaf 2.5 aan de orde.

In dit onderzoek ligt de focus op de mogelijkheden die niet-westerse allochtone medewerkers ervaren om hogerop te komen in de organisatie, oftewel verticaal door te groeien. Het beeld dat een individu heeft van de mogelijkheid om een andere en/of betere baan te vinden, oftewel de doorgroeimogelijkheden die een individu ervaart, beschouwen De Cuyper en De Witte (2011) als *self-rated employability* (hierna afgekort tot SRE). Hierbij is een onderscheid te maken tussen kwantitatieve en kwalitatieve employability en interne en externe employability.



Figuur 2.1 Dimensies van self-rated employability

Uit: De Cuyper & De Witte, 2011

Kwantitatieve SRE heeft betrekking op het aantal beschikbare baankansen. Kwalitatieve SRE heeft betrekking op de betere baankansen. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe SRE. De baankansen binnen de huidige organisatie vormen de interne SRE. De baankansen buiten de huidige organisatie vormen de externe SRE (De Cuyper & De Witte, 2011). De definitie van kwalitatieve SRE, zowel intern als extern, staat gelijk aan hetgeen dat in dit onderzoek wordt verstaan onder doorgroeimogelijkheden.

Om een volledig beeld te krijgen van de mate waarin allochtone medewerkers de mogelijkheid ervaren om door te kunnen stromen naar een hogere functie, zullen drie varianten van employability worden meegenomen in dit onderzoek. Dit zijn de mate van interne employability bij de huidige lokale bank, externe employability voor een betere functie bij een andere lokale bank en externe employability voor een betere functie bij Rabobank Nederland. Horizontale doorstroom wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het gaat om de mogelijkheid die niet-westerse allochtone medewerkers van Rabobank ervaren om daadwerkelijk een betere baan te vinden, oftewel kwalitatieve SRE.

Medewerkers bij Rabobank kunnen niet alleen binnen de lokale bank waar ze werkzaam zijn doorstromen naar een hogere functie, dit kan ook bij een andere lokale bank of bij Rabobank Nederland. De coöperatieve structuur van de bank speelt hierbij, en daardoor mogelijk ook in de doorgroeimogelijkheden die worden ervaren, een belangrijke rol. Dit is dan ook de reden dat de drie vormen van employability worden onderscheiden in dit onderzoek. De mogelijke invloed van deze organisatiestructuur komt uitgebreider aan de orde bij in paragraaf 3.2.1, de organisatiebeschrijving.

Ondanks dat interne en externe employability niet hetzelfde zijn, blijkt uit de literatuur dat deze twee vormen van employability over het algemeen sterk met elkaar samenhangen. Wanneer intern meer baankansen bestaan en meer doorgroeimogelijkheden worden ervaren, zal dit extern, in dit geval bij een andere lokale bank en Rabobank Nederland, veelal ook het geval zijn (Kluytmans & Ott, 1999). Om deze reden is dan ook de verwachting dat de verschillende factoren (geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal), die in de volgende paragrafen aan bod komen, op zowel interne als externe doorgroeimogelijkheden eenzelfde invloed zullen hebben.

Uit onderzoek van Esajas (2009) is gebleken dat allochtone medewerkers bij het Ministerie van Justitie een 'wit' plafond ervaren. Allochtone medewerkers blijken slechts in zeer geringe mate tot de hoogste functieschalen doorstromen. De vragenlijst in de scriptie van Besajas (2009) is afgenomen onder allochtonen die werkzaam zijn in de hogere schalen bij Justitie. Met het oog op de veranderende beroepsbevolking in de nabije toekomst en de relatief hogere percentages

allochtone medewerkers in lagere schalen, is inzicht in de ervaringen van allochtone medewerkers in alle schalen van belang.

## 2.4 De invloed van geslacht op doorgroeimogelijkheden

Niet alleen de etnische achtergrond van medewerkers, maar ook geslacht kan een rol spelen in de doorgroeimogelijkheden die worden ervaren. Zo blijkt uit diverse studies dat vrouwelijke medewerkers veelal minder snel doorgroeien dan hun mannelijke collega's (Kanter, 1977 in Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Reskin & Bielby, 2005; Timberlake, 2005). Eén van de mogelijke verklaringen die hiervoor in de literatuur wordt gegeven, is het feit dat vrouwen vaker dan mannen parttime werken (Reskin & Bielby, 2005). Vrouwen stromen dan ook, net als niet-westerse allochtone medewerkers, minder snel door naar leidinggevende functies en de hogere functieschalen (Reskin & Bielby, 2005). De verwachting is dan ook dat wanneer een medewerker van Rabobank zowel vrouw als niet-westerse allochtoon is, dit mogelijk een extra belemmering vormt in het ervaren en realiseren van doorgroeimogelijkheden.

**H<sub>1</sub>** Vrouwelijke allochtone medewerkers ervaren minder doorgroeimogelijkheden dan mannelijke allochtone medewerkers.

## 2.5 Persoonlijkheidskenmerken

### 2.5.1 De definitie van persoonlijkheidskenmerken

Keuzes en ontwikkelingen die medewerkers maken met betrekking tot hun carrière worden onder meer beïnvloed door de persoonlijkheid van de medewerker (Kerka, 1998). Hoe een medewerker zichzelf en de wereld ziet, kan dan ook van invloed zijn op de wijze waarop de carrière van een medewerker zich ontwikkelt.

Wanneer wordt gesproken over persoonlijkheidskenmerken wordt dit veelal gedaan aan de hand van de Big Five. De vijf factoren die worden onderscheiden in de Big Five zijn de mate van emotionele stabiliteit, extraversie, openheid, aangenaamheid naar anderen toe en zorgvuldigheid (Major, Turner & Fletcher, 2006). In dit onderzoek ligt de focus op extraversie en openheid, gezien het feit uit onderzoek is gebleken dat dit de eigenschappen zijn die medewerkers met een niet-westerse achtergrond minder toonden (Esajas, 2009; Bouma, et al., 2011).

Iemand is extravert wanneer hij of zij in een bepaalde mate assertief en dominant is en zich krachtig durft uit te spreken (Major, et al., 2006). Van openheid wordt gesproken wanneer iemand bereid is om verschillende activiteiten te proberen, nieuwsgierig is op intellectueel vlak en bereid is zijn of haar waarden te herzien.



Een proactieve houding draagt bij aan carrièresucces (De Vos & Soens, 2008). Om die reden wordt proactiviteit, een persoonlijkheidskenmerk dat geen onderdeel uitmaakt van de Big Five, eveneens meegenomen in dit onderzoek. Onder een proactieve houding wordt het identificeren en inspelen op kansen, het nemen van initiatieven en het ondernemen van actie tot daadwerkelijk een betekenisvolle verandering plaatsvindt verstaan (Major, et al., 2006; Seibert, Crant & Kraimer, 1999).

### *2.5.2 De invloed van persoonlijkheidskenmerken op doorgroeimogelijkheden*

Zoals uit het onderzoek bij het Ministerie van SZW (Bouma, et al., 2011) naar voren kwam, stellen niet-westerse allochtone medewerkers zich op de werkvloer in sommige gevallen meer bescheiden en minder open op. Hierdoor worden hun ambities mogelijk minder snel opgemerkt, zo bleek ook uit het onderzoek van Esajas (2009). In de studie van Subeliani en Tsogas (2005) uitgevoerd bij Rabobank wordt eveneens het ontbreken van een ambitieuze, proactieve houding genoemd als factor die de doorgroeimogelijkheden van allochtone medewerkers mogelijk beperkt.

Seibert en Kraimer (2001) hebben de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken die in de Big Five worden onderscheiden en carrièresucces onderzocht. Daaruit bleek dat niet elk van de persoonlijkheidskenmerken significant gerelateerd is aan de promoties die medewerkers maken. Eén van de persoonlijkheidskenmerken die wel significant positief gerelateerd is aan het salarisniveau en promoties, was extraversie. Major, et al. (2006) vonden eveneens dat extraversie een positief verband heeft met carrièreontwikkeling. Daarnaast dragen openheid en een proactieve persoonlijkheid hier mogelijk aan bij (De Vos & Soens, 2008; Major, et al., 2006).

**H<sub>2A</sub>** Allochtone medewerkers die hoog scoren op extraversie, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.

**H<sub>2B</sub>** Allochtone medewerkers die hoog scoren op openheid, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.

**H<sub>2C</sub>** Allochtone medewerkers die hoog scoren op proactiviteit, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.

## **2.6 Steun van de manager**

### *2.6.1 De definitie van steun van de manager*

Door de toename van etnische diversiteit binnen organisaties, zal ook de diversiteit in relaties tussen manager en medewerker toenemen (Ragins, 1997). Los van deze verandering heeft ook de rol van de manager op zich zelf binnen organisaties de afgelopen jaren een andere invulling

gekregen. Steeds meer HR-gerelateerde taken komen onder de verantwoordelijkheid van de manager te vallen (Larsen & Brewster, 2003). Dit geldt in veel organisaties eveneens voor de regulering van de doorstroom van medewerkers. De manager beoordeelt het functioneren van de medewerker. Het is zelfs zo dat Nederland in de top staat van landen waar het grootste aantal HR-verantwoordelijkheden onder de manager vallen (Larsen & Brewster, 2003). Dit beeld is ook terug te zien bij de Rabobank. Sinds 2010 wordt actief beleid gevoerd om de HR taken in de lijn, bij de manager, te leggen.

De manager kan door de toegenomen invloed op deze HR-gerelateerde aspecten een grotere rol spelen in de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers in een organisatie ervaren (Igbaria & Wormley, 1995). In veel situaties die betrekking hebben op doorstroom heeft de manager dan ook de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid. Eventuele verschillen op het gebied van carrièrekansen tussen autochtone en allochtone medewerkers kunnen dan ook mogelijk worden verklaard door te kijken naar de ondersteuning die de manager biedt aan medewerkers. Zo kan een manager een ondersteunende rol bieden in de carrièreontwikkeling van de medewerkers door coaching, het geven van feedback en het geven van opdrachten die de medewerker kunnen helpen verder te komen in zijn of haar carrière (Ragins, 1997). Een ander aspect waarin de manager een belangrijke rol in kan spelen, is bij het opbouwen van een sterk en divers netwerk (Thomas, 2001). Het belang van het netwerk van medewerkers komt in paragraaf 2.7 aan de orde.

### *2.6.2 De invloed van steun van de manager op doorgroeimogelijkheden*

In de literatuur wordt veelal gesproken over het belang van mentoring bij carrièreontwikkeling en doorgroeimogelijkheden van medewerkers. Mentoring wordt eveneens gezien als één van de factoren die een belangrijke rol kan spelen in carrièreontwikkeling (Whitely, Dougherty & Dreher, 1991). Bij mentoring is sprake van een één-op-één relatie tussen een minder ervaren en een meer ervaren persoon (Blickle, Witzki & Schneider, 2009), waarbij geen directe hiërarchische relatie bestaat, dit is dan ook niet de manager. In tegenstelling tot mentoring (Ragins, 1997; Whitely et al., 1991) is de rol van de manager met betrekking tot diversiteit in werkrelaties in wetenschappelijke literatuur tot nu toe veelal onderbelicht gebleven. Dit is dan ook de voornaamste reden, mede gezien de toegenomen HR-verantwoordelijkheid van de manager, dat de focus in dit onderzoek op de rol van de manager ligt.

**H<sub>3A</sub>** Allochtone medewerkers die steun van de manager ervaren, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.

Een ander aspect dat, naast de toegenomen HR-verantwoordelijkheid van de manager, van belang is met het oog op diversiteit is de aanwezigheid van het mechanisme van sociale categorisatie. Mensen ervaren, volgens de sociale categorisatietheorie van Tajfel en Turner, over het algemeen meer aantrekkingskracht tot mensen die qua achtergrond, normen en waarden het meest op henzelf lijken. Wanneer collega's tot dezelfde sociale categorie behoren, zullen medewerkers sneller met elkaar samen willen werken en een wij-groep vormen. Medewerkers die tot de out-group, de zij-groep, behoren en de informatie en kennis die zij te bieden hebben, kunnen door deze wij-zijverhouding mogelijk niet op waarde worden ingeschat (Roberge & van Dick, 2010). Daarnaast blijkt dat individuen meer interactie hebben met de personen die tot hun eigen sociale categorie behoren (James, 2000). Managers die zich in sterke mate betrokken voelen bij de medewerkers die onder hun leiding vallen en die tot dezelfde sociale groep als de manager vallen, zullen zich voor deze medewerkers meer inzetten voor het leveren van een bijdrage aan datgene wat een medewerker nodig heeft voor carrièreontwikkeling (Green & Mitchell, 1979 in Greenhaus & Parasuraman, 1993).

Er wordt op de relatie tussen geslacht en de doorgroeimogelijkheden die medewerkers ervaren een modererend effect van het geslacht van de manager verwacht. Medewerkers die tot dezelfde in-group als de manager behoren, maken, naar verwachting, meer kans om door te stromen dan medewerkers die tot de out-group van de manager behoren. Dit effect kan betrekking hebben op geslacht van de medewerker en de manager (Greenhaus & Parasuraman, 1993; James, 2000). De verwachting is dan ook dat een mannelijke medewerker met een mannelijke manager meer doorgroeimogelijkheden ervaart dan een mannelijke medewerker met een vrouwelijke manager en vice versa.

**H<sub>3B</sub>** Medewerkers die hetzelfde geslacht hebben als hun manager ervaren meer doorgroeimogelijkheden dan medewerkers die een manager van het andere geslacht hebben.

## 2.7 Sociaal kapitaal

### 2.7.1 De definitie van sociaal kapitaal

Netwerken is het creëren en het in stand houden van verschillende positieve persoonlijke relaties met personen in verschillende functies op de werkvloer (Ferris et al., 2007 in Blickle et al., 2009). Aanvullend hierop stellen Forret en Dougherty (2004) dat dit contact de potentie heeft tot het leveren van een bijdrage aan het werk of een carrière. Sociaal kapitaal is het resultaat dat ontstaat door het netwerken. De grootte van het netwerk (Seibert et al., 2001 in Fugate, Kinicki & Ashforth.,

2004), maar ook de sterkte ervan (Higgins & Kram, 2001 in Fugate et al., 2004) zijn belangrijke kenmerken om de waarde van sociaal kapitaal te kunnen bepalen.

De voordelen en de invloed van sociaal kapitaal zijn duidelijk zichtbaar bij het gedrag van werkzoekende individuen. Personen met goed ontwikkeld sociaal kapitaal zetten hun informele netwerk, waarvan bijvoorbeeld de vriend van een vriend onderdeel uitmaakt, in bij het zoeken naar een baan. Dit gebeurt veelal in aanvulling op het meer formele netwerk. Het formele netwerk bestaat voornamelijk uit diensten en netwerken die geboden worden door organisaties. Hierbij is de persoonlijke connectie, ten opzichte van het informele netwerk, minder groot of er is geen sprake van (Timberlake, 2005).

### *2.7.2 De invloed van sociaal kapitaal op doorgroeimogelijkheden*

Het hebben van sociaal kapitaal heeft meerdere voordelen. Zo creëert sociaal kapitaal samenwerkingen, commitment en kennisdeling (Timberlake, 2005). Maar ook carrièremogelijkheden worden beïnvloed door de mate van sociaal kapitaal waarover een medewerker beschikt (Fugate et al., 2004; James, 2000; Thomas, 2001). Managers blijken hun banen veelal te vinden via de informele netwerken waarover ze beschikken. Sociaal kapitaal vergroot dan ook de mogelijkheid dat een individu een carrièremogelijkheid binnen de organisatie identificeert en realiseert (Forret & Dougherty, 2004; Higgins & Kram, 2001 in Fugate et al., 2004).

Uit gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers van Rabobank over doorgroeimogelijkheden kwam het belang van het hebben en onderhouden van het netwerk binnen de organisatie meerdere malen aan bod. Mede om die reden wordt dit aspect dan ook meegenomen in dit onderzoek.

**H<sub>4A</sub>** Allochtone medewerkers die veel sociaal kapitaal hebben, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.

Het sociaal kapitaal van een medewerker blijkt een belangrijke voorspeller voor carrièresucces (Blickle, et al., 2009; Thomas, 2001). Vrouwen lijken op het gebied van sociaal kapitaal achter te blijven op de mannen. Zo hebben mannen veelal de meer centrale posities binnen organisaties, waardoor zij eenvoudiger contacten kunnen leggen (Forret & Dougherty, 2004). Daarnaast wordt ook het profijt dat vrouwelijke medewerkers van hun sociaal kapitaal kunnen hebben in de ontwikkeling van hun carrière lager ingeschat dan bij mannelijke medewerkers (Timberlake, 2005).

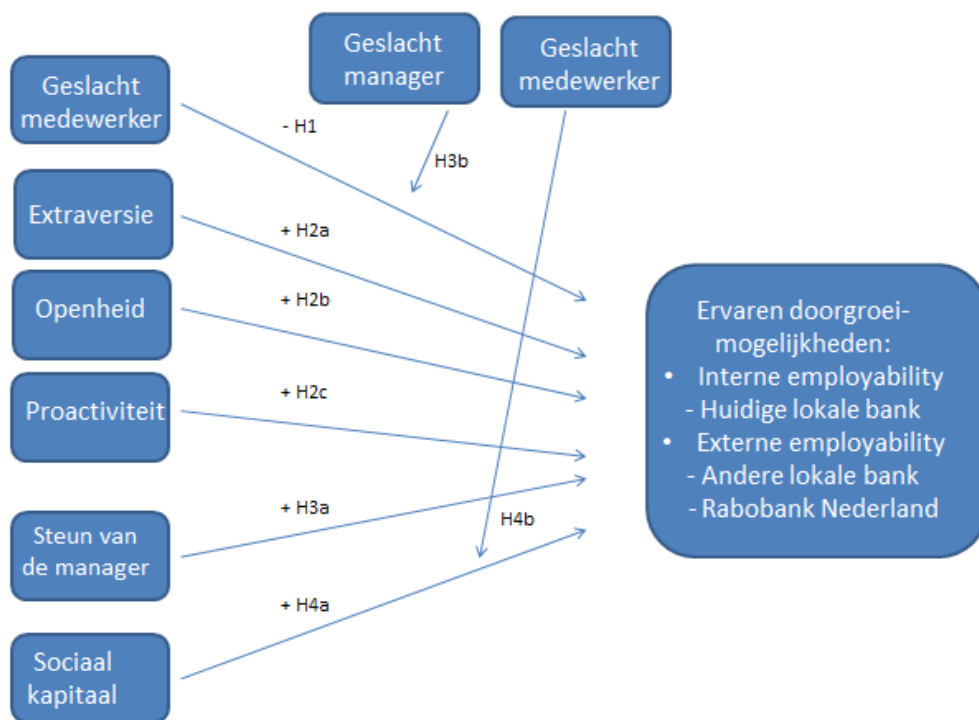
Er wordt een modererend effect voor geslacht verwacht op de relatie tussen sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden. Wanneer een mannelijke medewerker veel sociaal kapitaal

heeft, zal hij hier, ten opzichte van een vrouwelijke medewerker die eveneens veel sociaal kapitaal heeft, meer profijt van ervaren in zijn doorgroeimogelijkheden.

**H<sub>4B</sub>** Het positieve effect van sociaal kapitaal op doorgroeimogelijkheden is sterker voor mannelijke medewerkers dan voor vrouwelijke medewerkers.

## 2.8 Onderzoeksmodel en hypothesen

In het onderzoeksmodel worden de factoren weergegeven die, zo is gebleken uit de literatuur, van invloed kunnen zijn op de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren (zie Figuur 2.2).



Figuur 2.2 Conceptueel onderzoeksmodel

- H<sub>1</sub>** Vrouwelijke allochtone medewerkers ervaren minder doorgroeimogelijkheden dan mannelijke allochtone medewerkers.
- H<sub>2A</sub>** Allochtone medewerkers die hoog scoren op extraversie, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.
- H<sub>2B</sub>** Allochtone medewerkers die hoog scoren op openheid, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.
- H<sub>2C</sub>** Allochtone medewerkers die hoog scoren op proactiviteit, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.
- H<sub>3A</sub>** Allochtone medewerkers die steun van de manager ervaren, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.
- H<sub>3B</sub>** Medewerkers die hetzelfde geslacht hebben als hun manager ervaren meer doorgroeimogelijkheden dan medewerkers die een manager van het andere geslacht hebben.
- H<sub>4A</sub>** Allochtone medewerkers die veel sociaal kapitaal hebben, ervaren meer doorgroeimogelijkheden.
- H<sub>4B</sub>** Het positieve effect van sociaal kapitaal op doorgroeimogelijkheden is sterker voor mannelijke medewerkers dan voor vrouwelijke medewerkers.

### 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methode die is gebruikt om de verwachte relaties te toetsen. De eerste paragraaf beschrijft de werkwijze die in dit onderzoek is gehanteerd. Vervolgens staan, in de tweede paragraaf, de organisatie en de respondenten centraal. De meetinstrumenten die in dit onderzoek zijn gebruikt om doorgroeimogelijkheden, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal te meten, komen in de derde paragraaf aan de orde. Tot slot worden de verschillende stappen van de data-analyse besproken.

#### 3.1 Onderzoeksdesign en procedure

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat, is toetsend van aard en om die reden op kwantitatieve wijze onderzocht.

De data is verzameld met behulp van een online vragenlijst. Het uitdelen van de vragenlijst op papier leek in dit onderzoek een minder geschikte methode. In de eerste plaats omdat digitaal en dus papierloos werken in de gehele organisatie is doorgevoerd. In de tweede plaats om te voorkomen dat medewerkers persoonlijk zouden worden aangesproken op het feit dat zij een andere culturele achtergrond hebben. Uit verschillende gesprekken bleek dat niet alle medewerkers dit prettig zouden vinden.

In de vragenlijst zijn geslacht, doorgroeimogelijkheden, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal gemeten met behulp van bestaande meetinstrumenten. Er is in dit onderzoek gekeken naar de perceptie van de medewerker, aangezien het gaat om de doorgroeimogelijkheden die zij ervaren.

Gezien het feit dat dit onderzoek zich alleen richt op de niet-westerse allochtone medewerkers is contact opgenomen met de HR-afdelingen van de tien lokale banken waar de percentages niet-westerse allochtone medewerkers het hoogst zijn. Twee van de benaderde banken lieten weten dat het aantal medewerkers met een niet-westerse achtergrond dusdanig laag was dat deelname aan het onderzoek weinig tot geen resultaat zou opleveren. Een andere bank gaf aan door reorganisatie en drukte geen tijd te hebben om de vragenlijst uit te zetten. Er bleven zeven lokale banken over die bereid waren tot deelname aan het onderzoek.

In overleg met de HR-managers is afgestemd op welke wijze de respondenten het beste benaderd konden worden om een zo hoog mogelijke respons te realiseren en onduidelijkheid over de achtergrond van het onderzoek te voorkomen. Het plaatsen van een bericht op het local web van de lokale banken met daarin het verzoek de vragenlijst in te vullen, werd door de HR-managers de beste manier gevonden om de respondenten te bereiken. Daarnaast zijn de directievoorzitters

van de deelnemende lokale banken van het onderzoek op de hoogte gesteld door de leidinggevende van de diversiteitsmanager.

Voorafgaand aan het uitzetten van de vragenlijst is deze doorgesproken met en gecontroleerd door twee medewerkers met een niet-westerse achtergrond van Rabobank Nederland. Wanneer nodig werden vragen enigszins verduidelijkt. Grote aanpassingen waren volgens hen niet noodzakelijk.

Voor het opstellen en uitzetten van de vragenlijst is de online tool SurveyMonkey gebruikt. De vragenlijst zou in eerste instantie twee weken uitstaan. Na de eerste week ontvingen de HR-managers het verzoek om een reminder te versturen. Omdat de respons aan het einde van de twee weken nog altijd gestaag toenam en niet erg hoog was, is besloten de vragenlijst een week langer open te laten staan.

## 3.2 Organisatie en respondenten

### 3.2.1 Organisatiebeschrijving

Rabobank is een Nederlandse bank met bijna 52.000 medewerkers, waarvan 39.000 binnen Nederland en 13.000 buiten Nederland werkzaam zijn. De organisatiestructuur van de bank is anders dan die van andere Nederlandse banken. Dit is vooral te verklaren vanuit de ontstaansgeschiedenis van de bank. De bank is ontstaan als boerenleenbank die niet gericht was op het maken van winst, maar op het tegengaan van de destijds bestaande armoede. Deze geschiedenis heeft de wijze van organiseren sterk beïnvloed. De Rabobank is een coöperatie. Dit houdt in dat klanten hun betrokkenheid met hun lokale Rabobank kunnen formaliseren door lid te worden en mee te praten en mee te beslissen over het beleid van hun lokale bank. De lokale Rabobanken zijn op hun beurt lid en aandeelhouder van de overkoepelende centrale coöperatie: Rabobank Nederland. Het beleid en de collectieve arbeidsovereenkomsten worden grotendeels opgesteld door Rabobank Nederland. De lokale banken kunnen hieraan wanneer nodig in bepaalde mate zelf invulling geven. Zo is de cao van de Rabobank een minimum-cao en mogen de lokale banken, weliswaar alleen in het voordeel van de werknemers, hiervan afwijken (Rabobank, 2012).

Uit onderzoek van Subeliani en Tsogas (2005) bleek dat tussen 2000 en 2002 het aandeel etnische minderheden bij Rabobank was afgenomen. Toentertijd was 3,4% van de medewerkers bij de lokale banken van allochtone afkomst. Daarnaast bleek uit deze case study dat een groot deel van deze banken weinig bereid bleek tot het creëren van een meer divers personeelsbestand en dat de medewerkers met een etnische achtergrond veelal te vinden waren in de lagere posities binnen de bank. Aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de betrokkenheid bij de samenleving van de Rabobank werd wel aandacht besteed, maar voor de daadwerkelijke verbetering van de



posities van minderheden binnen de organisatie zou daarentegen minder aandacht zijn (Subeliani & Tsogas, 2005).

Waar in deze case study de focus op de brede definitie van diversiteit (geslacht, etniciteit, arbeidshandicap, enzovoorts) en het creëren van een beeld van het, destijds actuele, diversiteitsbeleid bij Rabobank ligt, is dit onderzoek kwantitatief van aard om zo een beeld te kunnen vormen van de huidige situatie met het oog op etnische diversiteit en doorgroeimogelijkheden van allochtone medewerkers binnen de bank.

Organisaties mogen tegenwoordig, volgens de Wet Bescherming Persoonsgegevens (Sauerwein & Linnemann, 2002), de nationaliteit van hun medewerkers niet zomaar meer vastleggen. Dit is dan ook de reden dat Rabobank nieuwe medewerkers via een instroomformulier vraagt of zij de informatie over hun nationaliteit vrijwillig willen geven. Aangezien niet iedere medewerker hiertoe bereid is, is van bijna 71% van de medewerkers van Rabobank informatie bekend over hun etniciteit. Het huidige percentage niet-westerse allochtone medewerkers bij lokale banken is, van de 71% van de medewerkers die het formulier heeft ingevuld, is gemiddeld 3%. De hoogte van dit percentage is sterk afhankelijk van de regio waar de lokale bank zich bevindt. Zo ligt bij lokale banken in grote steden dit percentage rond de 10%. Dit blijkt uit cijfers afkomstig van HR Analytics<sup>2</sup>.

### 3.2.2 Respondenten

De respondenten in dit onderzoek zijn niet-westerse allochtone medewerkers werkzaam bij een lokale bank die onderdeel uitmaakt van Rabobank. De tien lokale banken die zijn benaderd, zijn de banken met de hoogste percentages niet-westerse allochtone medewerkers van alle lokale banken. De aantallen variëren van 15 tot 76 allochtone medewerkers per lokale bank. Volgens deze cijfers zijn er, bij elkaar opgeteld, ongeveer 200 allochtone medewerkers in dienst bij verschillende lokale banken die voor dit onderzoek zijn benaderd. De percentages niet-westerse allochtone medewerkers bij de overige lokale banken zijn dusdanig laag dat dit voor de respons weinig verschil zou maken.

Gezien het feit dat medewerkers van Rabobank alleen worden aangenomen wanneer zij de Nederlandse taal voldoende beheersen, kon er vanuit worden gegaan dat de respondenten geen problemen zouden ondervinden met de Nederlandse taal bij het invullen van de vragenlijst.

---

<sup>2</sup> HR Analytics is de afdeling van Rabobank Nederland die verantwoordelijk is voor de cijfermatige personeelsgegevens ten behoeve van rapportages en dergelijke.

### 3.2.3 Respondentanalyse

Maar liefst 177 medewerkers hebben de vragenlijst geopend. De controlevraag, waarmee de culturele achtergrond van de respondenten werd gecontroleerd, werd echter door het grootste deel van deze medewerkers ontkennend beantwoord. Dit betekent dat deze respondenten niet onder de definitie van niet-westerse allochtoon vielen en dat zij daardoor de vragenlijst niet verder konden invullen. Uiteindelijk hebben 60 respondenten met een niet-westerse achtergrond de hele vragenlijst ingevuld (N=60). Uitgaande van 200 medewerkers met een niet-westerse achtergrond bij de aan het onderzoek deelnemende banken komt dit neer op een responspercentage van 30%.

De respondenten zijn werkzaam bij de zeven lokale banken die zijn benaderd voor het onderzoek. 26% van de respondenten werkt bij de lokale bank in Amsterdam, 21% in Rotterdam, 20% in Den Haag, 16% in Utrecht, 8% bij Zuid-Holland Midden, 6% in Almere en 4% bij de lokale bank genaamd Amstel & Vecht.

55% van de respondenten van dit onderzoek is man, 45% is vrouw. Deze cijfers laten een ander beeld zien ten opzichte van algemene man-/vrouwverhouding bij de lokale banken. 39% is man, 61% is vrouw, zo blijkt uit cijfers verkregen van HR Analytics.

De gemiddelde leeftijd (M) van de respondenten is 34 jaar (Sd=7). 11% van de respondenten is 33 jaar. De respondenten zijn relatief gezien jonge medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij de lokale banken ligt hoger en is gemiddeld 42 jaar.

Van meer dan de helft van de respondenten (56%) is de hoogst voltooide opleiding een hbo-opleiding. 19% van de respondenten heeft een universitaire studie afgerond en 25% heeft een mbo-opleiding afgerond.

Gemiddeld zijn de respondenten 7.5 jaar (M) werkzaam binnen Rabobank. De gemiddelde organisatieverblijftijd van medewerkers van Rabobank is 15 jaar. Dit cijfer ligt bij de respondenten van dit onderzoek beduidend lager. Dit kan wellicht worden verklaard door de relatief lage gemiddelde leeftijd van de respondenten.

De respondenten zijn gemiddeld 3.6 jaar (M) werkzaam in hun huidige functie. Van de gemiddelde functieverblijftijd bij de Rabobank zijn geen cijfers bekend. Of de gemiddelde functieverblijftijd van de respondenten hoog of laag is, kan daardoor niet worden vastgesteld.

De functieschalen waarin medewerkers van de Rabobank zijn ingedeeld, gaan van 1 tot en met 11. Boven schaal 11 zitten het Senior Kader en het Executive Kader. 51% van de respondenten zit in schaal 5 of lager. Geen van de respondenten zit in het Senior Kader of Executive Kader, de hoogste functieschalen. Uit cijfers van HR Analytics blijkt dat de meeste medewerkers bij de lokale banken in schaal 6 zitten, de respondenten in dit onderzoek zitten hier net wat vaker onder. Dit kan, net als de gemiddelde organisatieverblijftijd van de respondenten, mogelijk mede verklaard worden

doordat de gemiddelde leeftijd van de respondenten en de gemiddelde organisatieverblijftijd relatief gezien lager ligt.

### 3.3 Meetinstrumenten

Voor de beantwoording van de deelvragen, en daarmee uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag, zijn uit verschillende bestaande vragenlijsten de relevante meetschalen geselecteerd en gecombineerd tot één meetinstrument.

Er is gebruik gemaakt van bestaande meetschalen met een minimale Cronbach's Alpha van  $\alpha > .60$  om zo betrouwbaarheid, oftewel de precisie waarmee wordt gemeten, te waarborgen. Om de validiteit, oftewel daadwerkelijk te meten wat gemeten diende te worden, te waarborgen, is getracht de bestaande vragenlijsten zoveel als mogelijk in hun oorspronkelijke vorm te gebruiken. Wanneer dit niet mogelijk was, omdat de desbetreffende meetschaal alleen in het Engels beschikbaar was, is deze vertaald en vervolgens terugvertaald.

#### 3.3.1 Doorgroeimogelijkheden

De doorgroeimogelijkheden die medewerkers ervaren zijn gemeten met behulp van de definitie die De Cuyper en De Witte (2011) hebben geformuleerd. Met het oog op interne employability is specifiek gekeken naar het beeld dat de respondenten hebben van doorgroeimogelijkheden bij de lokale bank waar ze werkzaam zijn. De doorgroeimogelijkheden die de respondenten ervaren bij andere lokale banken en bij Rabobank Nederland vormen het beeld van externe employability. De mate waarin de respondenten deze vormen van employability ervaren, is gemeten met behulp van de items zoals opgesteld en gebruikt door De Cuyper en De Witte (2011). De respondenten konden aangeven in welke mate ze het eens waren met elke stelling. '1' betekende hierbij volledig mee oneens, '5' volledig mee eens.

De items van deze meetschaal zijn alleen beschikbaar in het Engels en om die reden naar het Nederlands vertaald en vervolgens weer terugvertaald. Een voorbeeld van een item waarmee interne kwalitatieve employability is gemeten, is: *'Als ik zou willen, zou ik makkelijk kunnen switchen naar een betere baan bij de lokale bank waar ik nu werk.'*

De items die voor het meten van interne kwalitatieve employability zijn gebruikt, zijn ook gebruikt voor het meten van externe kwalitatieve employability. In dat geval is in plaats van 'bij de lokale bank waar ik nu werk' de stelling aangepast naar 'bij een andere lokale bank' en 'bij Rabobank Nederland'. Van de items voor interne kwalitatieve employability is Cronbach's Alpha .93. Van de items die externe kwalitatieve employability meten is Cronbach's Alpha .96.

### 3.3.2 Persoonlijheidskenmerken

Aangezien alleen extraversie, openheid en proactiviteit zijn meegenomen in dit onderzoek zijn de overige persoonlijkheidskenmerken die deel uitmaken van de Big Five niet gemeten. Extraversie en openheid zijn gemeten met behulp van de Nederlandse versie van de Big Five Inventory (Denissen, et al., 2008). In totaal zijn er 18 items die deze persoonlijkheidskenmerken meten. Van de items die extraversie meten is Cronbach's Alpha .84. Voor openheid is dit .83.

Proactiviteit is daarnaast gemeten met de schaal opgesteld door Van Veldhoven en Dorenbosch (2008). Een voorbeelditem is: *'In mijn werk probeer ik nieuwe dingen te blijven leren.'* Bij elk van de meetschalen konden de respondenten aangeven in hoeverre zij zichzelf herkenden in de stelling op een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot 5 (volledig mee eens). Cronbach's Alpha van deze meetschaal is .82.

### 3.3.3 Steun van de manager

De mate waarin een manager steun biedt aan de medewerkers is gemeten met behulp van een deel van de vragenlijst ontwikkeld door Greenhaus, Parasuraman en Wormley (1990). Deze meetschaal, die supervisory support meet, bestaat uit acht items. Gezien het feit dat deze meetschaal alleen in het Engels beschikbaar is, is deze eveneens vertaald en vervolgens terugvertaald. Ook bij deze meetschaal waren de antwoordmogelijkheden verdeeld over een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot 5 (volledig mee eens). Cronbach's Alpha is .93.

### 3.3.4 Sociaal kapitaal

De mate van sociaal kapitaal van de respondenten is gemeten met behulp van de vijf items die networking ability meten uit de Political Skill Inventory (Ferris, et al., 2005). Een voorbeeld van één van de items is: *'Ik besteed veel tijd en moeite aan het netwerken met anderen op het werk.'* Deze meetschaal is, net als de meetschalen voor doorgroeimogelijkheden en steun van de manager, alleen beschikbaar in het Engels en om die reden eveneens vertaald en terugvertaald. In tegenstelling tot de andere meetschalen zijn de antwoordmogelijkheden van deze meetschaal verdeeld over een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot 7 (volledig mee eens). De Cronbach's Alpha van deze meetschaal is .87.

### 3.3.5 Geslacht

De verwachting was dat geslacht een direct effect heeft op interne en de twee vormen van externe employability. Daarnaast werd er op een aantal relaties tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele een modererend effect van geslacht van de medewerker en de manager verwacht. De

waarde '0' is toegekend aan de mannelijke respondenten, de waarde '1' aan de vrouwelijke respondenten. Dezelfde codes zijn gehanteerd voor mannelijke (0) en vrouwelijke managers (1).

### 3.3.6 Controlevariabelen

Leeftijd, opleidingsniveau en het aantal jaren dat de respondenten werkzaam zijn bij Rabobank zijn gemeten om te achterhalen of de relaties die gevonden niet worden bepaald door deze variabelen. Daarnaast dienen ze ter informatie, zo was het hierdoor mogelijk om een duidelijker beeld te kunnen verkrijgen van wie de respondenten waren in dit onderzoek.

De respondenten konden hun leeftijd in jaren invullen. Bij het hoogst voltooide opleidingsniveau konden zij kiezen uit drie antwoordmogelijkheden (Mbo, Hbo, Wo).

## 3.4 Data-analyse

De data is verzameld met behulp van de online tool SurveyMonkey. Voor het analyseren van de verkregen data is gebruik gemaakt van *IBM SPSS Statistics 22*. Voorafgaand aan de analyses is het codeboek opgesteld.

Ondanks het feit dat alleen gebruik is gemaakt van bestaande meetschalen is de betrouwbaarheid ervan nogmaals gecontroleerd. De laagste Cronbach's Alpha die werd gevonden met behulp van SPSS was .76. Uitgaande van een minimale Cronbach's Alpha van .60 waren de scores van de verschillende meetschalen hoog genoeg. Zodoende hoefden er geen items te worden verwijderd om de betrouwbaarheid te verhogen. De oorspronkelijke meetschalen zijn hierdoor behouden gebleven wat van belang is voor de validiteit van dit onderzoek.

De missende data en de opvallende scores zijn vervolgens eveneens gecontroleerd. Zo bleek dat bij het aantal jaren dat de respondenten werkzaam waren bij Rabobank een aantal respondenten het jaar in hadden gevuld waarin ze waren begonnen met werken bij de organisatie (bijvoorbeeld 2012 en 2010). Aangezien uit het antwoord bleek dat de vraag in dit geval anders is gelezen, maar wel duidelijk was wat bedoeld werd met het gegeven antwoord, hoefden deze data niet te worden beschouwd als missing. Vervolgens zijn de vragen, wanneer nodig, hergecodeerd. Hierna zijn de beschrijvende statistieken en frequenties in SPSS opgevraagd, zodat een beeld van de respondenten kon worden geschetst. Nadat de data waren gecontroleerd en de respondentanalyse was uitgevoerd, werden de statistische analyses uitgevoerd.

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd om de verbanden tussen de verschillende variabelen en de drie vormen van doorgroeimogelijkheden te bestuderen. Hiermee konden hypothese 1, 2, 3a en 4a worden getoetst. Hierna is een partiële correlatieanalyse uitgevoerd. Zo kon de invloed van de controlevariabelen op het gevonden significante verband worden nagegaan.

Voor het toetsen van de verwachte moderator van het geslacht van de manager in hypothese 3b is een univariate variantieanalyse (ANOVA) uitgevoerd. Zo konden de vrouwelijke respondenten met een vrouwelijke manager, vrouwelijke respondenten met een mannelijke manager, mannelijke respondenten met een vrouwelijke manager en mannelijke respondenten met een mannelijke manager worden vergeleken in de doorgroeimogelijkheden die zij ervaren.

Tot slot is een moderatoranalyse uitgevoerd voor het toetsen van het modererende effect van het geslacht van de medewerker op de relatie tussen sociaal kapitaal en de drie vormen van employability (hypothese 4b). De desbetreffende variabelen zijn gestandaardiseerd, zodat de interactievariabele kon worden aangemaakt. Vervolgens zijn met deze interactievariabele drie regressieanalyses uitgevoerd voor de drie verschillende vormen van employability.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan de orde. Eerst worden de resultaten van de resultaten van de correlatieanalyse en de partiële correlatieanalyse beschreven, daarna volgen de uitkomsten van de twee uitgevoerde moderatoranalyses.

### 4.1 Correlatieanalyse

Er zijn drie correlatieanalyses uitgevoerd om de correlaties tussen de verschillende onafhankelijke variabelen en de drie vormen van doorgroeimogelijkheden te toetsen. Tabel 4.1 geeft de resultaten van deze analyses weer.

Naast de correlaties zijn de gemiddelde scores zijn te zien in Tabel 4.1. Wat ten eerste opvalt, is dat de gemiddelde scores op de drie persoonlijkheidskenmerken, extraversie, openheid en proactiviteit, allemaal duidelijk hoger zijn dan het gemiddelde 3 (bij een schaal van 1 tot 5). De respondenten hebben op de vragen met betrekking tot deze kenmerken relatief hoge scores ingevuld. Iets minder hoog, maar nog altijd boven het gemiddelde, ligt de gemiddelde score op de steun van de manager. Hetzelfde geldt voor sociaal kapitaal, de enige meetschaal die van 1 (volledig mee oneens) tot en met 7 (volledig mee eens) gaat. De gemiddelde scores op de drie vormen van employability liggen daarentegen wat lager, deze liggen allemaal onder de 3 (op een schaal van 1 tot 5).

Voor de controlevariabelen leeftijd, opleidingsniveau en het aantal jaren werkzaam bij Rabobank blijkt dat de tijd dat de respondent in dienst is bij Rabobank als enige controlevariabele met een aantal andere variabelen, zowel afhankelijk als onafhankelijk, significant correleert. Deze controlevariabele correleert onder andere significant met geslacht ( $r=.26$ ,  $p<.05$ ) en met leeftijd ( $r=.77$ ,  $p<.01$ ). Daarnaast correleert het aantal jaren dat de respondenten werkzaam zijn bij Rabobank ook significant met interne employability ( $r=-.34$ ,  $p<.05$ ), externe employability bij een andere lokale bank ( $r=-.28$ ,  $p<.05$ ) en proactiviteit ( $r=-.33$ ,  $p<.05$ ). Deze correlaties zijn negatief. Voor employability betekent dit dat hoe langer mensen in dienst zijn bij Rabobank, des te minder doorgroeimogelijkheden zij ervaren. Voor proactiviteit betekent dit dat hoe langer mensen in dienst zijn, hoe minder proactief ze zich opstellen.

Wat daarnaast opvalt, is dat de variabele sociaal kapitaal met vijf van de onafhankelijke variabelen significant correleert. De correlaties met opleidingsniveau ( $r=.31$ ,  $p<.01$ ) en de steun van de manager ( $r=.24$ ,  $p<.05$ ) zijn relatief zwak. De correlaties met extraversie ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ) en proactiviteit ( $r=.39$ ,  $p<.01$ ) zijn ietwat sterker. Sociaal kapitaal correleert het sterkst met openheid ( $r=.62$ ,  $p<.01$ ).

Kijkend naar de onafhankelijke variabelen is te zien dat deze alle drie significant en positief met elkaar correleren. Tussen interne en externe employability bij Rabobank Nederland bestaat een zwakke correlatie ( $r=.32$ ,  $p<.05$ ). De correlatie tussen externe employability bij een andere lokale bank en externe employability bij Rabobank Nederland correleren enigszins sterker ( $r=.45$ ,  $p<.01$ ). Interne en externe employability bij een andere lokale bank correleren van de onafhankelijke variabelen het sterkst met elkaar ( $r=.66$ ,  $p<.01$ ).



Tabel 4.1 Correlatiematrix

Variabele	Mean (Sd)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Geslacht	0 (.50)	-											
2. Leeftijd	33.85 (6.76)	.18	-										
3. Opleidingsniveau	3 (1.06)	-.11	-.12	-									
4. Aantal jaren werkzaam bij Rabobank	7.51 (5.59)	.26*	.77**	-.24	-								
5. Interne employability	2.47 (.87)	-.15	-.18	-.04	-.28*	-							
6. Externe employability (andere lokale bank)	2.85 (.82)	-.11	-.11	-.01	-.34*	.66**	-						
7. Externe employability (Rabobank Nederland)	2.75 (.95)	.01	.19	.08	.06	.32*	.45*	-					
8. Extraversie	3.93 (.53)	-.13	.00	-.10	.00	.12	-.07	.17	-				
9. Openheid	3.72 (.73)	.04	.03	.20	-.15	-.09	-.16	.01	.31**	-			
10. Proactiviteit	4.32 (.44)	-.12	-.05	.13	-.33*	-.04	-.02	.26*	.46**	.46**	-		
11. Steun van de manager	3.14 (.86)	.09	.13	-.02	.18	.10	.01	.19	.13	.17	-.01	-	
12. Sociaal kapitaal	4.68 (1.36)	-.09	-.06	.31**	-.10	.06	-.06	.09	.40**	.62**	.39**	.24*	-

Noot: \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ . Gezien het meetniveau is voor opleidingsniveau de mediaan en voor geslacht de modus berekend.

#### *4.1.1 Het verband tussen geslacht en doorgroeimogelijkheden*

Uit de correlatieanalyse is op te maken dat geslacht met geen van de drie vormen van employability significant correleert. Dit betekent dat er niet kan worden gesteld dat mannelijke respondenten significant meer doorgroeimogelijkheden ervaren dan vrouwelijke respondenten.

#### *4.1.2 Het verband tussen persoonlijkheidskenmerken en doorgroeimogelijkheden*

Van de drie persoonlijkheidskenmerken, extraversie, openheid en proactiviteit, correleert alleen proactiviteit significant met de doorgroeimogelijkheden die bij Rabobank Nederland worden ervaren ( $r=.26$ ,  $p<.05$ ). Deze correlatie is laag en positief, wat betekent dat er een zwak positief verband bestaat tussen proactiviteit en externe employability bij Rabobank Nederland. Proactieve medewerkers ervaren meer doorgroeimogelijkheden bij Rabobank Nederland dan medewerkers die minder proactief zijn.

Gezien het feit dat alleen een significante correlatie is gevonden tussen proactiviteit en externe employability bij Rabobank Nederland wordt hypothese 2c deels bevestigd. Hypothese 2a en 2b, met betrekking tot extraversie en openheid, zijn niet bevestigd.

#### *4.1.3 Het verband tussen steun van de manager en doorgroeimogelijkheden*

Tussen de steun van de manager en de drie verschillende vormen van employability zijn geen significante correlaties gevonden. Hypothese 3a kan om deze reden dan ook niet worden bevestigd.

#### *4.1.4 Het verband tussen sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden*

Tussen sociaal kapitaal en de drie vormen van employability zijn geen significante correlaties gevonden. Dit betekent dat hypothese 4a niet kan worden aanvaard.

#### *4.1.5 Partiële correlaties*

Om de eventuele invloed van de controlevariabelen op het gevonden significante verband tussen proactiviteit en externe employability bij Rabobank Nederland te toetsen, is een partiële correlatieanalyse uitgevoerd. De controlevariabelen die in deze analyse zijn meegenomen, zijn leeftijd, opleidingsniveau en het aantal jaren dat de respondent werkzaam is bij Rabobank. Zowel leeftijd als het aantal jaren werkzaam bij Rabobank bleek de correlatie niet te veranderen. Wanneer gecontroleerd wordt voor opleidingsniveau is de correlatie echter niet meer significant ( $r=.25$ ,  $p=.057$ ). Dit betekent dat niet leeftijd of het aantal dienstjaren, maar dat opleidingsniveau van invloed is op de correlatie tussen proactiviteit en externe employability bij Rabobank Nederland.

## 4.2 Moderatoranalyse

Voor het toetsen van het modererende effect van het geslacht van de manager op de relatie tussen geslacht van de medewerker en doorgroeimogelijkheden (hypothese 3b) en het modererende effect van geslacht van de medewerker op sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden (hypothese 4b) zijn moderatoranalyses uitgevoerd. Om het modererende effect van het geslacht van de manager op de relatie tussen het geslacht van de medewerker en doorgroeimogelijkheden te toetsen, is gebruik gemaakt van een univariate variantieanalyse (ANOVA). Voor het toetsen van het modererende effect van geslacht op de relatie tussen sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden zijn de variabelen gecentraliseerd en is vervolgens een regressieanalyse uitgevoerd.

### 4.2.1 Het modererende effect van het geslacht van de manager

Voordat de univariate variantieanalyse uitgevoerd kon worden, zijn de vier te onderscheiden groepen respondenten samengevoegd tot één variabele. Deze vier groepen zijn gevormd op basis van het geslacht van de respondent en het geslacht van de manager van de respondent. Er is een groep vrouwelijke respondenten met een vrouwelijke manager (groep 0), een groep vrouwelijke respondenten met een mannelijke manager (groep 1), een groep mannelijke respondenten met een vrouwelijke managers (groep 2) en een groep mannelijke respondenten met mannelijke managers (groep 3). In Tabel 4.2 wordt de verdeling van het aantal respondenten per groep weergegeven.

Tabel 4.2 Verdeling van het aantal respondenten in groepen op basis van hun geslacht en dat van hun manager

	Vrouwelijke respondent	Mannelijke respondent
Vrouwelijke manager	10	14
Mannelijke manager	15	21

Bij deze analyse is ten eerste getoetst of de groepen, voor wat betreft de varianties, met elkaar vergeleken mogen worden. Levene's statistiek is voor elk van de typen doorgroeimogelijkheden niet significant. Voor interne employability was  $F(3,56)=.034$ ,  $p=.991$ . Voor externe employability bij een andere lokale bank was  $F(3,56)=.056$ ,  $p=.983$ . Voor externe employability bij Rabobank Nederland was  $F(3,56)=.167$ ,  $p=.918$ . Dit betekent dat de assumptie van homogeniteit van de variantie niet wordt overtreden; de variantie in de verschillende groepen is aan elkaar gelijk en de groepen mogen met elkaar worden vergeleken.

De ANOVA is niet voor elk van de drie typen doorgroeimogelijkheden significant. Voor de verschillen tussen de vier groepen en de ervaren interne employability is dit niet het geval,  $F(3,56)=.67$ ,  $p=.57$ . Voor externe employability bij een andere lokale bank is het resultaat niet significant,  $F(3,56)=.64$ ,  $p=.59$ . Voor externe employability bij Rabobank Nederland is de ANOVA daarentegen wel significant,  $F(3,56)=3.08$ ,  $p=.035$ . Dit betekent dat de gemiddelde scores van de verschillende groepen op externe employability bij Rabobank Nederland, in tegenstelling tot de twee andere vormen van doorgroeimogelijkheden, wel significant van elkaar verschillen.

Om inzichtelijk te krijgen welke groepen nu daadwerkelijk van elkaar verschillen is een Post Hoc toets uitgevoerd, de Least Significant Difference van Fisher. Deze Post Hoc toets is alleen geïnterpreteerd voor de groepen die significante resultaten lieten zien in de ANOVA-tabel, dit is het geval bij externe employability bij Rabobank Nederland. De groepen die op externe employability bij Rabobank Nederland significant van elkaar verschillen zijn groep 2 ( $M=2.23$ ) en groep 3 ( $M=3.14$ ). Dit betekent dat mannen met een mannelijke manager significant meer externe employability bij Rabobank Nederland ervaren dan mannen met een vrouwelijke manager. Hiermee wordt hypothese 3b voor een gedeelte bevestigd.

#### *4.2.2 Het modererende effect van het geslacht van de medewerker*

Om het eventuele modererende effect van geslacht op de relatie tussen sociaal kapitaal en de drie vormen van employability te toetsen, zijn de desbetreffende variabelen eerst gecentraliseerd. Met behulp van regressieanalyses met deze variabelen is het interactie-effect getoetst.

In het geval van het modererende effect op de relatie tussen sociaal kapitaal en interne employability is zowel het model met ( $p=.63$ ) als zonder moderator ( $p=.42$ ) niet significant. De verklaarde variantie, de adjusted  $R^2$ , is in beide gevallen negatief. In het model zonder de modererende variabele is adjusted  $R^2=.00$ , met de modererende variabele in het model is adjusted  $R^2=-.02$  ( $R^2=.02$ ).

Zodra geslacht als modererende variabele wordt meegenomen wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen sociaal kapitaal en externe doorgroeimogelijkheden bij een andere lokale bank, zijn ook deze beide modellen niet significant. De p-waarde van het model zonder de modererende variabele is  $p=.58$ , van het model met de modererende variabele is  $p=.53$ . Daarnaast is bij beide modellen de adjusted  $R^2$  negatief. Zonder de modererende variabele is adjusted  $R^2=-.01$  ( $R^2=.02$ ), met de modererende variabele meegenomen in het model is adjusted  $R^2=-.01$  ( $R^2=.03$ ).

Hetzelfde geldt ten slotte wanneer de modererende variabele wordt meegenomen als gekeken wordt naar de relatie tussen sociaal kapitaal en externe doorgroeimogelijkheden bij Rabobank Nederland. Beide modellen, met en zonder modererende variabele, zijn niet significant. In dit geval is de p-waarde zonder moderator  $p=.77$ , wanneer de moderator wordt meegenomen in het

model is  $p=.46$ . De verklaarde variantie is zonder de moderator vrijwel gelijk aan nul (adjusted  $R^2=-.02$ ,  $R^2=.01$ ). Voor het model met de moderator wordt hetzelfde beeld zichtbaar (adjusted  $R^2=-.01$ ,  $R^2=.04$ ).

De adjusted  $R^2$  is voor alle getoetste modellen negatief, wat betekent dat de verklaarde variantie vrijwel gelijk aan nul is. Hypothese 4b kan, gezien deze niet significante uitkomsten, niet worden bevestigd. Dit betekent dat geslacht geen modererend effect heeft op de relatie tussen sociaal kapitaal en de drie typen doorgroeimogelijkheden.

## 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zullen, naast de beantwoording van de centrale vraagstelling, de beperkingen van dit onderzoek, de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de implicaties voor zowel theorie als praktijk aan bod komen.

### 5.1 Beantwoording van de centrale vraagstelling

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal stond, was als volgt: *In hoeverre beïnvloeden geslacht, persoonlijkheidskenmerken, steun van de manager en sociaal kapitaal de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren en heeft geslacht hierop een modererend effect?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn op grond van theorie een viertal hypothesen, met een aantal subhypothesen, geformuleerd. De verschillende variabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen, bieden inzicht in verschillen op individueel niveau (geslacht en persoonlijkheidskenmerken) en op het vlak van het individu in relatie tot de manager en anderen in de organisatie.

Ten eerste werd verwacht dat mannelijke respondenten meer doorgroeimogelijkheden zouden ervaren dan de vrouwelijke respondenten. Ten tweede werd verwacht dat naarmate respondenten hoger scoorden op extraversie, openheid en proactiviteit zij ook hoger zouden scoren op de verschillende typen doorgroeimogelijkheden en andersom. Hetzelfde geldt voor de steun van de manager en het sociaal kapitaal; hoe meer de respondent hiervan heeft en gebruik weet te maken, des te hoger de ervaren doorgroeimogelijkheden, was de verwachting. Daarnaast werd verwacht dat het geslacht van de manager een modererend effect zou hebben op de relatie tussen het geslacht van de medewerker en doorgroeimogelijkheden. Tot slot was de verwachting dat het geslacht van de medewerker een modererend effect zou hebben op de relatie tussen sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden.

Er bleek geen significant verschil te bestaan in de doorgroeimogelijkheden die mannen en vrouwen ervaren, waardoor hypothese 1 niet kon worden bevestigd. Dit is gezien de theorie een interessante uitkomst. Waar uit eerder onderzoek bleek dat vrouwen minder snel doorgroeien dan mannen (Kanter, 1977 in Ng, et al., 2005; Reskin & Bielby, 2005), is uit dit onderzoek gebleken dat deze specifieke groep vrouwelijke medewerkers bij Rabobank dit niet zo ervaart. In de vragenlijst is niet gevraagd naar het aantal uren dat de respondenten werkt. Hierdoor is niet inzichtelijk of de vrouwen die deel hebben genomen aan dit onderzoek meer parttime werken dan de mannelijke respondenten. Het is echter niet geheel ondenkbaar dat een deel van de vrouwelijke respondenten fulltime werkt en wellicht daardoor ten opzichte van de mannelijke respondenten niet minder doorgroeimogelijkheden ervaart.

Kijkend naar de drie persoonlijkheidskenmerken, extraversie, openheid en proactiviteit, van de respondenten en het verband met doorgroeimogelijkheden zijn, blijkt alleen proactiviteit significant te correleren met employability bij Rabobank Nederland ( $r=.26$ ,  $p<.05$ ). Ondanks dat er sprake is van een zwakke correlatie betekent dit dat proactieve medewerkers significant meer doorgroeimogelijkheden bij Rabobank Nederland ervaren dan medewerkers die minder proactief zijn. Op dit vlak wordt de theorie ondersteund (De Vos & Soens, 2008). Het is echter opvallend dat deze correlatie niet significant is voor de overige twee vormen van employability. Een proactieve attitude lijkt dus in de perceptie van de respondenten meer van belang wanneer een medewerker een hogere functie ambieert bij Rabobank Nederland dan bij de eigen of een andere lokale bank. Aangezien niet iedere medewerker van een lokale bank per definitie contact heeft met medewerkers van Rabobank Nederland is het denkbaar dat voor eventuele doorstroom bij Rabobank Nederland een meer actieve en proactieve houding nodig is.

Los gezien van deze partiële bevestiging van hypothese 2c, worden de overige hypothesen met betrekking tot de twee andere persoonlijkheidskenmerken niet bevestigd. Dit betekent, tegen de verwachting in, dat wanneer respondenten hoog scoren op extraversie en openheid, dit niet betekent dat zij meer doorgroeimogelijkheden ervaren. Mogelijk is de mate waarin openheid en extraversie van belang zijn voor het ervaren van doorgroeimogelijkheden afhankelijk van contextuele aspecten, zoals de organisatiecultuur of de verhoudingen op teamniveau.

De verwachting dat medewerkers die meer steun van hun manager ervaren meer doorgroeimogelijkheden ervaren, is eveneens niet bevestigd. Ondanks het feit dat de manager steeds meer HR-gerelateerde taken op zich neemt (Larsen & Brewster, 2003), is deze uitkomst niet volkomen onverwacht. Binnen Rabobank is de medewerker mede verantwoordelijk voor het verloop van zijn carrière, wat aansluit bij het beeld van de grenzeloze carrière waarbij een medewerker invloed kan uitoefenen op de vormgeving van zijn carrière (Baruch, 2006). Hierdoor is het denkbaar dat het beeld bestaat dat een medewerker voor carrièreontwikkeling niet volledig afhankelijk wil of hoort te zijn van een manager.

Zoals gezegd bestaat er in het geval van deze respondenten geen significant verschil voor wat betreft geslacht als het gaat om doorgroeimogelijkheden. Waar wel een significant verschil in bestaat, zijn de doorgroeimogelijkheden die mannen met een mannelijke manager ten opzichte van mannen met een vrouwelijke manager ervaren. Mannen met een mannelijke manager blijken significant meer doorgroeimogelijkheden te ervaren wanneer het gaat om hun doorgroeimogelijkheden bij Rabobank Nederland dan mannen met een vrouwelijke manager. In dit geval is mogelijk sprake van het in-group mechanisme naar de sociale categorisatie theorie van Turner (Roberge & van Dick, 2010). Opvallend genoeg is er geen significant verschil in de doorgroeimogelijkheden die vrouwen met een vrouwelijke manager en vrouwen met een mannelijke

manager ervaren. Dat het significante effect alleen gevonden is voor de mannelijke respondenten en alleen met betrekking tot Rabobank Nederland is mogelijk te verklaren vanuit het beeld van het 'old boys network', waarbij de mannen onderling een sterk netwerk onderhouden. Wellicht hebben de mannelijke respondenten het idee dat mannelijke managers van de lokale banken meer contacten bij Rabobank Nederland hebben en ervaren ze dat ze daar, met het oog op sociale categorisatie, meer profijt van kunnen hebben dan van vrouwelijke managers.

In dit onderzoek is ook gekeken naar de daadwerkelijke invloed van het, bij Rabobank veelgenoemde belang van het, hebben en onderhouden van een uitgebreid zakelijk netwerk voor het creëren van eventuele doorgroeimogelijkheden. Ondanks het feit dat in de theorie het belang van sociaal kapitaal voor carrièreontwikkeling eveneens veelvuldig terug te vinden is (Blickle, et al., 2009; Forret & Dougherty 2004; Higgins & Kram, 2001 in Fugate et al., 2004; Thomas, 2001), is de verwachting dat respondenten met meer sociaal kapitaal meer doorgroeimogelijkheden ervaren niet bevestigd. Dit geldt eveneens voor de verwachting dat wanneer mannen veel sociaal kapitaal hebben zij hier meer profijt van hebben voor wat betreft hun doorgroeimogelijkheden dan vrouwen met veel sociaal kapitaal. Ook deze hypothese werd niet bevestigd. Dit kan mogelijk verklaard worden vanuit het idee dat eventuele doorgroeimogelijkheden beïnvloed worden door andere factoren (zie paragraaf 5.3) zoals bijvoorbeeld performance en niet van het sociaal kapitaal van de medewerker.

## 5.2 Additionele resultaten

Naast de resultaten van de getoetste theoretische verwachtingen biedt de verzamelde data ook andere interessante inzichten.

Ten eerste bleek, weliswaar zoals verwacht op grond van de theorie (Kluytmans & Ott, 1999), dat de drie vormen van employability, de afhankelijke variabelen, significant met elkaar correleren. Dit duidt erop dat de coöperatieve structuur van de Rabobank geen belemmering lijkt te vormen wanneer het gaat om doorgroeimogelijkheden van medewerkers.

Ten tweede is uit de correlatiematrix (zie Tabel 4.1) op te maken dat respondenten die langer in dienst zijn niet alleen minder proactief zijn ( $r=-.33$ ,  $p<.05$ ), maar ook zowel intern ( $r=-.28$ ,  $p<.05$ ) als extern bij Rabobank Nederland ( $r=-.34$ ,  $p<.05$ ) minder doorgroeimogelijkheden ervaren. Hieruit valt op te maken dat naarmate medewerkers langer in dienst zijn bij Rabobank ze minder proactief worden. Mogelijk bestaat de ervaring en het beeld dat wanneer een medewerker langere tijd in dienst is de kans op doorgroeien steeds kleiner wordt. Proactief gedrag vertonen kan op den duur dan ook als minder vanzelfsprekend of zinvol worden ervaren.

Sociaal kapitaal bleek daarnaast significant te correleren met verschillende afhankelijke variabelen. Er is een significante correlatie gevonden tussen sociaal kapitaal en opleidingsniveau,



extraversie, openheid, proactiviteit en steun van de manager. De correlatie was het sterkst met openheid ( $r=.62$ ,  $p<.01$ ). Respondenten die hoger opgeleid, extravert, open en proactief zijn, lijken meer sociaal kapitaal te hebben. Daarnaast blijkt, hoe meer steun van de manager, des te meer sociaal kapitaal de respondent heeft. Ondanks dat tussen sociaal kapitaal en doorgroeimogelijkheden geen significante correlatie bestaat, kan de manager wel een rol spelen bij het opbouwen en/of onderhouden van het sociaal kapitaal van de medewerker. Hiermee wordt de theorie (Thomas, 2001) bevestigd.

### 5.3 Beperkingen van dit onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen.

Ten eerste is het aantal respondenten van dit onderzoek relatief laag ( $N=60$ ). Ondanks dat het responspercentage wel op 30% ligt, is het denkbaar dat als gevolg van de kleine  $N$  de kans op significante resultaten minder groot was. Zoals eerder aangegeven, zijn er medewerkers met een niet-westerse achtergrond die in gesprekken vertelden zich meer Nederlander dan allochtoon te voelen. Dit zou voor hen een reden kunnen zijn geweest om de enquête niet in te vullen.

Naast het feit dat bij de interpretatie van de resultaten rekening gehouden dient te worden met de lage gemiddelde leeftijd en organisatieverblijftijd van de respondenten, verschilt daarnaast het aantal respondenten redelijk sterk per lokale bank. Hierdoor is het mogelijk dat het gevormde beeld grotendeels gevormd wordt door de respondenten van de banken waarvan meer respons afkomstig is. Een mogelijke verklaring voor de lage respons bij bijvoorbeeld Amstel & Vecht (4%) is ten eerste het lagere percentage niet-westerse allochtone medewerkers dat werkzaam is bij deze lokale bank ten opzichte van de andere deelnemende banken. Wat mogelijk eveneens van invloed is geweest op de respons, is het feit dat de vragenlijst binnen Amstel & Vecht vier dagen later online is gezet dan bij de andere lokale banken. De promotie van het onderzoek bij de lokale banken kan, ondanks de instructies en de begeleidende boodschap bij de vragenlijst, op verschillende manieren zijn verlopen. Hierdoor waren wellicht minder medewerkers op de hoogte van het onderzoek dan eventueel mogelijk zou zijn geweest.

Het relatief lage aantal gevonden significante resultaten hangt mogelijk ook samen met de variantie van de scores op de verschillende variabelen. Deze zijn allemaal, op de standaarddeviatie van sociaal kapitaal na, lager dan 1. Dit betekent dat de spreiding van de scores ten opzichte van het gemiddelde van de verschillende meetschalen relatief laag is, waardoor er mogelijk minder significante resultaten gevonden zijn. Een eventuele verklaring voor de lage spreiding, en tevens een beperking van dit onderzoek, is het feit dat de scores in dit onderzoek zijn gebaseerd op de perceptie van de respondent. Hierdoor is het bijvoorbeeld mogelijk dat een discrepantie bestaat tussen wat de

medewerker ervaart en de daadwerkelijke doorgroeimogelijkheden die er zijn binnen de organisatie. Zo kan een medewerker het idee hebben dat zijn leidinggevende hem niet op de hoogte houdt van eventuele carrièremogelijkheden, terwijl de leidinggevende de indruk heeft dat de medewerker weinig of geen ambitie heeft. Het moment waarop de respondent de vragenlijst heeft ingevuld kan dan ook van invloed zijn op de verschillende scores. Heeft een respondent net een goed gesprek gehad met zijn of haar leidinggevende of iemand uit zijn netwerk over eventuele vervolgstappen in zijn carrière, dan kan dit wellicht van invloed zijn op de wijze van beantwoorden van de vragen.

Daarbij is de kans aanwezig dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Wellicht bestaat, ondanks de benadrukte vertrouwelijke behandeling van de verzamelde data, het idee bij de respondent dat de verzamelde data bijvoorbeeld met betrekking tot de ervaren steun van de manager mogelijk toch bij de desbetreffende manager terecht zouden komen. Dit kan van invloed zijn geweest op de wijze van invullen van de vragenlijst.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat er in dit onderzoek slechts is gekeken naar hoe de medewerkers met een niet-westerse achtergrond hun doorgroeimogelijkheden ervaren en wat eventuele belemmeringen voor deze specifieke groep vormen. Er is niet gekeken naar de ervaringen van de autochtone medewerkers van Rabobank. Hierdoor is een vergelijking met de doorgroeimogelijkheden en de scores op de onafhankelijke variabelen van de autochtone collega's van de respondenten niet mogelijk. Hetzelfde geldt voor een eventuele vergelijking van doorgroeimogelijkheden van allochtone medewerkers van andere bancaire organisaties, ook dit is niet mogelijk in dit onderzoek.

Tot slot is een beperking van dit onderzoek dat de invloed van eventuele andere factoren op de ervaren doorgroeimogelijkheden niet konden worden meegenomen. De factoren die wel zijn meegenomen in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van gesprekken met medewerkers en literatuuronderzoek. Desondanks bleken weinig van de factoren die zijn meegenomen in dit onderzoek daadwerkelijk van invloed op de doorgroeimogelijkheden die de respondenten ervaren. Het is mogelijk dat andere factoren hierop meer van invloed zijn. Zo is bijvoorbeeld de eventuele invloed die de organisatiecontext op de resultaten van dit onderzoek heeft niet inzichtelijk, maar wellicht wel van belang en interessant. Er hebben bij Rabobank kortgeleden reorganisaties plaatsgevonden en in sommige gevallen zijn deze nog aan de gang. Het is denkbaar dat dit van invloed is op de doorgroeimogelijkheden die de medewerkers ervaren. Dit kan dan ook losstaan van de invloed de culturele achtergrond van medewerkers.

## 5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Mede op basis van de hierboven geformuleerde beperkingen kunnen meerdere aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan.

Als beperking werd in bovenstaande paragraaf gesteld dat in dit onderzoek geen vergelijking is gemaakt tussen autochtone en allochtone medewerkers of een met allochtone medewerkers van andere bancaire organisaties. Dit biedt dan ook zeker interessante mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Er is weliswaar eerder onderzoek verricht waarbij wel de vergelijking tussen deze groepen werden gemaakt, dit was echter veelal in de publieke sector (Foldy, 2004; Pitts & Wise, 2010). In de specifieke private en bancaire context zouden deze vergelijkingen extra inzicht kunnen opleveren in de huidige situatie. Zo zou kunnen worden gekeken naar eventuele verschillen tussen groepen medewerkers en verschillende organisaties. Daarnaast zou de steekproef hierdoor aanzienlijk groter worden, waardoor wellicht andere waardevolle conclusies zouden kunnen worden getrokken.

Ook een bredere blik waarbij andere (context)factoren die eveneens van invloed kunnen zijn op doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie worden meegenomen, zou interessant zijn in vervolgonderzoek. Zo zouden de financiële situatie van de organisatie en de performance van de medewerker meegenomen kunnen worden. Ook de visie die binnen de organisatie bestaat, van bijvoorbeeld de manager, op doorgroeimogelijkheden kan veel informatie opleveren. Deze factoren zouden eventueel kunnen worden vastgesteld door middel van kwalitatief onderzoek.

Daarnaast is het gezien de relatief lage gemiddelde leeftijd van de respondenten (M=34) en de korte organisatieverblijftijd (M=7.5) interessant om te onderzoeken hoe de ervaringen van de respondenten over een aantal jaar zijn. Hebben de respondenten uiteindelijk nog daadwerkelijk belemmeringen ervaren in hun doorgroeimogelijkheden? En zo ja, welke factoren waren hier volgens hen op van invloed? Een vervolgonderzoek zou dus interessante informatie kunnen opleveren.

Tot slot zou het onderzoeken van de werking van het in- en out-group mechanisme in deze context mogelijk meer inzicht kunnen opleveren, aangezien dit wel degelijk van invloed blijkt te zijn op de doorgroeimogelijkheden die worden ervaren. Vooral het vinden van een verklaring voor de verschillen tussen het hebben van een mannelijke of een vrouwelijke manager zou bruikbare informatie kunnen opleveren. Dit zou wellicht inzicht kunnen bieden in een mogelijkheid tot het wegnemen of het verminderen van deze verschillende ervaringen.

## 5.5 Implicaties voor de theorie

'What works?' is de vraag die Pitts en Wise (2010) als onbeantwoord stellen als het gaat over de literatuur met betrekking tot het thema diversiteit. Dit onderzoek had dan ook tot doel het bieden

van theoretisch inzicht in de invloed van de verschillende variabelen op doorgroeimogelijkheden van niet-westerse allochtone medewerkers van Rabobank en wanneer mogelijk een inzicht in wat nodig is voor de respondenten van onderzoek.

Gezien het feit dat geen van de opgestelde hypothesen volledig kon worden bevestigd, zijn deze op theorie gebaseerde verwachtingen voor een groot deel niet ondersteund. De gebruikte theorie blijkt voor deze specifieke groep respondenten niet volledig op te gaan. Dit onderzoek laat zien dat er bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend vanuit kan worden gegaan dat vrouwen minder doorgroeimogelijkheden ervaren dan mannen. Dit geldt voor deze specifieke groep respondenten niet. Daarentegen lijkt de aanwezigheid van sociale categorisatie niet uitgesloten. De mannelijke medewerkers met mannelijke medewerker ervaren meer doorgroeimogelijkheden dan de mannelijke medewerker met een vrouwelijke manager. Op dit vlak wordt de theorie bevestigd.

Zowel het beeld van de medewerker met een niet-westerse achtergrond die zich bescheiden en gesloten opstelt als de gevolgen die deze attitude heeft voor eventuele doorgroeimogelijkheden, zoals in de theorie (Bouma, et al., 2011; Esajas, 2009) wordt gesteld, gaan voor dit onderzoek eveneens beiden niet op. In de eerste plaats niet omdat er geen significant verband lijkt te zijn tussen extravertie en doorgroeimogelijkheden en openheid en doorgroeimogelijkheden. In de tweede plaats omdat de gemiddelde scores op de drie gemeten persoonlijkheidskenmerken boven het gemiddelde van 3 (op een schaal van 1 tot 5) liggen. De verwachting vanuit de theorie dat een proactieve attitude een positief effect zou hebben op de doorgroeimogelijkheden is daarentegen wel bevestigd.

Hetzelfde geldt voor de theorie met betrekking tot steun van de manager en sociaal kapitaal. De verwachting dat deze aspecten bijdragen aan de doorgroeimogelijkheden die de respondenten ervaren, is in dit onderzoek eveneens niet bevestigd. De gebruikte theorie wordt daarmee niet ondersteund.

## 5.6 Implicaties voor de praktijk

Ondanks dat de gemiddelde score op doorgroeimogelijkheden niet opvallend laag was, waren er respondenten die hierop wel degelijk onder gemiddeld, in sommige gevallen zelfs 1 (op een schaal van 1 tot 5), scoorden. Het is dan ook van belang dat er stil wordt gestaan bij dit thema. Bijvoorbeeld om eventuele uitstroom door gebrek aan zicht op doorstroom van medewerkers te voorkomen. Om inzicht te krijgen en te behouden in belemmeringen die worden ervaren en ambities die er zijn, is het noodzakelijk dat hier (extra) aandacht aan wordt besteed, bijvoorbeeld tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Daarnaast zouden medewerkers met een niet-westerse achtergrond met elkaar in gesprek kunnen gaan om zo empowerment te creëren. Wellicht heeft een medewerker positieve ervaringen of goede contacten om te delen en kan deze medewerker als een soort bruggenbouwer of mentor dienen. Een soortgelijk idee is het opzetten van een sponsorsysteem waarbij een medewerker in een hogere functieschaal een ambitieuze medewerker in een lagere schaal hulp en tips biedt om hogerop te komen. In de literatuur wordt het nut van een sponsorsysteem voor vrouwen onderschreven (Timberlake, 2005), het is goed mogelijk dat het systeem soortgelijke uitkomsten biedt voor allochtone medewerkers.

Wanneer een medewerker proactief is, kan dit, zo blijkt uit dit onderzoek, in positieve zin bijdragen aan de doorgroeimogelijkheden die worden ervaren. Het lijkt dan ook zeker zinvol dat, wanneer er nog geen sprake is van een proactieve attitude, het vertonen van proactief gedrag waar mogelijk door leidinggevendend gestimuleerd wordt.

Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat naarmate medewerkers langer in dienst zijn, zij minder proactief zijn en dat zij minder doorgroeimogelijkheden ervaren. Het is dan ook van belang dat gekeken wordt hoe juist de medewerker die al langere tijd bij Rabobank werkt, gestimuleerd kan worden zich proactief op te blijven stellen en daarnaast bevraagd wordt op zijn of haar behoeften voor wat betreft eventuele doorstroom.

Uit dit onderzoek bleek tot slot dat de manager significant bij kan dragen aan het creëren en onderhouden van het sociaal kapitaal van de medewerker. Ondanks dat sociaal kapitaal niet significant correleert met doorgroeimogelijkheden, is het denkbaar dat het hebben van een netwerk mogelijk ook andere positieve effecten met zich meebrengt, zoals kennisdeling en verhoogde commitment en samenwerking (Timberlake, 2005). Voor de manager betekent dit voornamelijk dat het van belang is dat hij zich bewust is van het mogelijke nut dat het bieden van steun bij de ontwikkeling van sociaal kapitaal kan opleveren.

## Literatuur

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.

Blickle, G., Witzki, A. H., & Schneider, P. B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 181-189.

Bouma, S., Coenen, L. & Kerckhaert, A. (2011). *Arbeidsmarktpositie van niet-westerse allochtonen: De stand van zaken*.

Cakiroglu, B. (1995). *Doorstroom van allochtonen: onderzoek naar belemmerende en stimulerende factoren omtrent doorstroom van allochtonen in middelgrote produktie-ondernemingen*. Heerlen: Limburgse Immigratie Stichting.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2000). Standaarddefinitie allochtonen. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/26785779-AAFE-4B39-AD07-59F34DCD44C8/0/index1119.pdf> (Datum van raadpleging: 10/2/2015).

Centraal Bureau voor de Statistiek (2003, 23 juni). Toekomstige arbeidskrachten vaker allochtoon. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1216-wm.htm> (Datum van raadpleging: 10/2/2015).

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.

Denissen, J. J., Geenen, R., Van Aken, M. A., Gosling, S. D., & Potter, J. (2008). Development and validation of a Dutch translation of the Big Five Inventory (BFI). *Journal of personality assessment*, 90(2), 152-157.

De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73(3), 449-456.

Esajas, (2009). *Allochtoppers! Onderzoek naar het glazen plafond voor allochtonen bij het Ministerie van Justitie* (Dissertatie). Geraadpleegd via <http://igitur-archive.library.uu.nl/> (Datum van raadpleging: 10/2/2015).

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.

Flores, L. Y., Berkel, L. A., Nilsson, J. E., Ojeda, L., Jordan, S. E., Lynn, G. L., & Leal, V. M. (2006). Racial/ethnic minority vocational research: A content and trend analysis across 36 years. *The Career Development Quarterly*, 55(1), 2-21.

Foldy, E.G. (2004). Learning from diversity: A theoretical exploration. *Public Administration Review*, 64(5), 529-538.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 273-297.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

Igbaria, M., & Wormley, W. M. (1995). Race differences in job performance and career success. *Communications of the ACM*, 38(3), 82-92.

James, E. H. (2000). Race-related differences in promotions and support: Underlying effects of human and social capital. *Organization Science*, 11(5), 493-508.

Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Special review article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.

Kerka, S. (1998). Career Development and Gender, Race, and Class. ERIC Digest No. 199.

Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.

Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsible for HRM: what is happening in Europe. *Employee Relations*, 25 (3), 288-244.

Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927.

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.

Oerlemans, W. G., Maria, C., Peeters, W., & Schaufeli, W. B. (2008). Ethnic diversity at work: an overview of theories and research. *The Individual in the Changing Working Life*, 211.

Pitts, D. W., & Wise, L. R. (2010). Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 44-69.

Rabobank Nederland (2009). Beleid culturele diversiteit. Geraadpleegd via [https://www.rabobank.com/nl/images/Beleid\\_culturele%20diversiteit%20Rabobank%20Groep\\_tcm64-142463.pdf](https://www.rabobank.com/nl/images/Beleid_culturele%20diversiteit%20Rabobank%20Groep_tcm64-142463.pdf) (Datum van raadpleging: 6/2/2015)

Rabobank Nederland (2012). Een kleine geschiedenis van de Rabobank. Geraadpleegd via [https://www.rabobank.nl/images/3135\\_rabo\\_kleine\\_geschiedenis\\_2012\\_29509288.pdf](https://www.rabobank.nl/images/3135_rabo_kleine_geschiedenis_2012_29509288.pdf) (Datum van raadpleging: 21/2/2015)

Rabobank Nederland (2013). *HR Strategie 2013-2016*.



Ragins, B. R. (1997). Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 90-109.

Reskin, B. F., & Bielby, D. D. (2005). A sociological perspective on gender and career outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 71-86.

Roberge, M. E., & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308.

Sauerwein, L.B. & Linnemann, J.J. (2002). *Handleiding voor verwerkers van persoonsgegevens: Wet Bescherming Persoonsgegevens*. Den Haag: Ministerie van Justitie.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416.

Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.

Subeliani, D., & Tsogas, G. (2005). Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 831-851.

Van der Zee, K. I., & van Oudenhoven, J. P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Uitgeverij Van Gorcum.

Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.

Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34(2), 331-350.

Thomas, D. A. (2001). The truth about mentoring minorities. *Harvard Business Review*, 74(5), 99-105.

Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*, 24(1), 34-44.

Zandvliet, K., Blanken, R., Gravesteijn-Ligtheim, J. & Koning, J. de (2002). *Doorstroom van etnische minderheden op de werkvloer*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

## Bijlage 1: Vragenlijst

(Bericht dat op het local web van de lokale banken werd geplaatst:)

Etnische diversiteit: Hoe ervaar jij (als **medewerker met een niet-westerse achtergrond\***) jouw doorgroeimogelijkheden?

Beste collega,

Ik ben Anne-Lieke Nijman, onderzoeksstagiair Diversiteit & Inclusiviteit bij HR Rabobank. Tijdens mijn stage ga ik, in opdracht van Roeli Pot (diversiteitsmanager), onderzoeken of medewerkers bij Rabobank gelijke kansen hebben op doorstroom naar een hogere functie. Mijn onderzoek richt zich specifiek op de collega's met een niet-westerse achtergrond. Reden voor dit onderzoek is dat we bij Rabobank weinig medewerkers met een niet-westerse achtergrond aantreffen in de (hogere) leidinggevende functies. We onderzoeken of daarvoor specifieke belemmeringen of barrières aanwezig zijn in de organisatie en of er maatregelen nodig zijn om de doorstroom te bevorderen.

Om een antwoord te kunnen geven op deze vragen en een beeld te vormen van de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse achtergrond binnen de bank wil ik graag jouw medewerking vragen aan dit onderzoek door het invullen van de vragenlijst. De door jou ingevulde antwoorden en gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Deze zullen dan ook niet te herleiden zijn en worden uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 à 20 minuten duren. De uiterlijke invuldatum is vrijdag 24 april.

Je kunt de vragenlijst invullen door op de volgende link te klikken:

<https://nl.surveymonkey.com/r/RMJG8CD>

Heb je vragen over het onderzoek of de vragenlijst? Ik ben hiervoor telefonisch en per mail bereikbaar.

Alvast heel hartelijk bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Anne-Lieke Nijman

a.l.nijman@rn.rabobank.nl

(030) 2166607/(06) 13065242

\* Onder 'medewerker met een niet-westerse achtergrond' wordt het volgende verstaan: een medewerker die **zelf** of waarvan, ten minste, **één van de ouders** is geboren in Turkije, Afrika, Latijns-Amerika (inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba) en Azië (Indonesië en Japan hiervan uitgezonderd).

**Achtergrondkenmerken respondent**

<b>Controlevraag</b> Ben jij of is ten minste één van je ouders geboren in Turkije, Afrika, Latijns-Amerika (inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba) en Azië (Indonesië en Japan hiervan uitgezonderd)?	0 Ja 0 Nee
Wat is je geslacht?	0 Man 0 Vrouw
Wat is je leeftijd?	.. jaar
Bij welke lokale bank ben je werkzaam?	0 Amsterdam 0 Almere 0 Amstel & Vecht 0 Den Haag 0 Rotterdam 0 Utrecht 0 Zuid-Holland Midden
Hoe veel jaar ben je werkzaam bij de Rabobank?	.. jaar en .. maanden
Hoe veel jaar ben je werkzaam in je huidige functie?	.. jaar en .. maanden
In welke functiegroep is jouw functie ingedeeld?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9 0 10 0 11 0 Senior kader 0 Executive kader
Wat is je hoogst voltooide opleiding?	0 Mbo 0 Hbo 0 Wo
Welk opleidingsniveau is vereist voor jouw functie?	0 Mbo 0 Hbo 0 Wo

**Doorgroeimogelijkheden**

De volgende vragen gaan over hoe jij de mogelijkheid inschat dat je een andere baan zult vinden wanneer je hiernaar op zoek zou zijn.

Interne kwalitatieve employability

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee oneens
Ik ben er optimistisch over dat ik een betere baan kan vinden bij <b>de lokale bank waar ik nu werk</b> , als ik er naar op zoek zou zijn.	0	0	0	0	0
Ik zal makkelijk een betere baan vinden bij <b>de lokale bank waar ik nu werk</b> in plaats van mijn huidige baan.	0	0	0	0	0
Als ik zou willen, zou ik makkelijk kunnen switchen naar een betere baan bij <b>de lokale bank waar ik nu werk</b> .	0	0	0	0	0
Ik ben er zeker van dat ik snel een betere baan zou kunnen vinden bij <b>de lokale bank waar ik nu werk</b> .	0	0	0	0	0

Externe kwalitatieve employability (andere lokale bank)

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee oneens
Ik ben er optimistisch over dat ik een betere baan kan vinden bij <b>een andere lokale bank</b> , als ik er naar op zoek zou zijn.	0	0	0	0	0
Ik zal makkelijk een betere baan vinden bij <b>een andere lokale bank</b> in plaats van mijn huidige baan.	0	0	0	0	0
Als ik zou willen, zou ik makkelijk kunnen switchen naar een betere baan bij <b>een andere lokale bank</b> .	0	0	0	0	0
Ik ben er zeker van dat ik snel een betere baan zou kunnen vinden bij <b>een andere lokale bank</b> .	0	0	0	0	0

Externe kwalitatieve employability (Rabobank Nederland)

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee oneens
Ik ben er optimistisch over dat ik een betere baan kan vinden bij <b>Rabobank Nederland</b> , als ik er naar op zoek zou zijn.	0	0	0	0	0
Ik zal makkelijk een betere baan in plaats van mijn huidige baan vinden bij <b>Rabobank Nederland</b> .	0	0	0	0	0
Als ik zou willen, zou ik makkelijk kunnen switchen naar een betere baan bij <b>Rabobank Nederland</b> .	0	0	0	0	0
Ik ben er zeker van dat ik snel een betere baan zou kunnen vinden bij <b>Rabobank Nederland</b> .	0	0	0	0	0

**Persoonlijkheidskenmerken**

De volgende vragen gaan over hoe jij jezelf ziet als persoon.

Extraversie

Ik ben iemand die...	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
Spraakzaam is.	0	0	0	0	0
Doorgaans stil is.	0	0	0	0	0
Veel enthousiasme opwekt.	0	0	0	0	0
Hartelijk, een gezelschapsmens is.	0	0	0	0	0
Terughoudend is.	0	0	0	0	0
Soms verlegen, geremd is.	0	0	0	0	0
Vol energie is.	0	0	0	0	0
Voor zichzelf opkomt.	0	0	0	0	0

Openheid

Ik ben iemand die...	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
Graag nadenkt, met ideeën speelt.	0	0	0	0	0

Vindingrijk is.	0	0	0	0	0
Waarde hecht aan kunstzinnige ervaringen.	0	0	0	0	0
Origineel is, met nieuwe ideeën komt.	0	0	0	0	0
Scherpzinnig, een denker is.	0	0	0	0	0
Een levendige fantasie heeft.	0	0	0	0	0
Benieuwd is naar veel verschillende dingen.	0	0	0	0	0
Het fijne weet van kunst, muziek of literatuur.	0	0	0	0	0
Weinig interesse heeft voor kunst.	0	0	0	0	0
Een voorkeur heeft voor werk dat routine is.	0	0	0	0	0

### Proactiviteit

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
In mijn werk stel ik uitdagende doelen voor mezelf.	0	0	0	0	0
In mijn werk zoek ik naar personen van wie ik iets kan leren.	0	0	0	0	0
In mijn werk probeer ik nieuwe dingen te blijven leren.	0	0	0	0	0
Ik denk na over hoe ik mijn werk in de toekomst goed kan blijven doen.	0	0	0	0	0
Kijkend naar de vaardigheden en de kennis die ik heb, heb ik het idee dat ik kan omgaan met veranderingen in mijn werk.	0	0	0	0	0

### Steun van de manager

De volgende vragen gaan over hoe jij de rol van jouw direct leidinggevende ervaart.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
Mijn leidinggevende neemt de tijd om carriëredoelen en ambities te weten te komen.	0	0	0	0	0

Mijn leidinggevende houdt in de gaten of ik mijn carriëredoelen wel of niet behaal.	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende houdt me op de hoogte van de verschillende carrièremogelijkheden die er voor mij zijn binnen de organisatie.	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik waardering krijg als ik iets substantieels voor mijn werk afrond.	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende geeft me waardevolle feedback over hoe ik presteer.	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende geeft me waardevol advies over hoe ik mijn prestaties kan verbeteren wanneer dit nodig is.	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende ondersteunt mijn behoefte aan aanvullende training en opleiding die nodig zijn voor mijn verdere carrière.	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende biedt opdrachten die mij de kans bieden om mijn vaardigheden te verbeteren of nieuwe vaardigheden te leren.	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende biedt me speciale projecten/opdrachten die mijn zichtbaarheid in de organisatie vergroten.	0	0	0	0	0

### Sociaal kapitaal

De volgende vragen gaan over de contacten die je hebt op je werk.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
Ik besteed veel tijd en moeite aan het netwerken met anderen op het werk.	0	0	0	0	0	0	0
Ik ben goed in het opbouwen van	0	0	0	0	0	0	0



contact met invloedrijke personen op het werk.							
Ik weet wie de belangrijke personen zijn op mijn werk en ik ken hen goed.	0	0	0	0	0	0	0
Ik besteed veel tijd aan het ontwikkelen van contact met anderen op het werk.	0	0	0	0	0	0	0
Ik ben goed in het inzetten van mijn connecties en netwerk om dingen op het werk gedaan te krijgen.	0	0	0	0	0	0	0

#### Achtergrondkenmerken leidinggevende

1. Wat is het geslacht van jouw leidinggevende?	0 Man 0 Vrouw
2. Wat is de achtergrond van jouw leidinggevende?	0 Nederlands/Westers 0 Niet-westers

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête! Heb je andere collega's voor wie de enquête ook relevant is, stuur de link dan vooral door.

Heb je vragen en/of opmerkingen, neem dan gerust contact met me op.

Met vriendelijke groet,

Anne-Lieke Nijman

Stagiaire Diversiteit & Inclusiviteit

a.l.nijman@rn.rabobank.nl  
(030) 2166607/(06) 13065242

Meer weten over diversiteit? Ga naar de site: [Samenwerken Diversiteit](#)

## Bijlage 2: Paper Capita Selecta

### De publieke dimensie van Rabobank Nederland

#### Inleiding

Het doel van dit paper is het bestuderen van de publieke dimensie van zowel het scriptieonderzoek als de –organisatie. Het beleidsvraagstuk, mijn onderzoeksonderwerp, dat hierbij ter illustratie dient, betreft de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren bij Rabobank. In dit paper zullen de volgende aspecten aan de orde komen: 1) Wat is er publiek aan Rabobank als organisatie? 2) In hoeverre is sociale legitimiteit een doelstelling van het HR-beleid van de Rabobank, en specifiek ten aanzien van het onderzoeksonderwerp? 3) Mijn oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk en het beleid dat gevoerd wordt.

#### Publiek of privaat?

Dat het onderscheid tussen publieke en private organisaties niet per definitie eenduidig is, blijkt uit de literatuur. Noordegraaf en Teeuw (2003) maken in hun artikel onderscheid tussen de organisatie, de wijze van organiseren, en de identiteit van een organisatie voor de analyse van de mate waarin een organisatie als publiek te bestempelen is. De mate waarin een organisatie qua organisatie daadwerkelijk publiek is, is volgens Rainey (2003) te bepalen aan de hand van drie formele kenmerken. Deze kenmerken zijn ‘de bron van inkomsten’, ‘het eigendom’ en ‘de zeggenschap’ binnen de organisatie. Met het formuleren van deze formele kenmerken verduidelijkt Rainey (2003) het feit dat het maken van een zwart-wit onderscheid tussen publieke en private organisaties niet geheel op zijn plaats is. Er is variatie mogelijk op het vlak van de kenmerken van publieke en private organisaties. Er kan hierdoor eerder gesproken worden van een continuüm dan van een dichotomie (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

#### Organisatie en Identiteit

##### *Organisatie*

Om een beeld te scheppen van de organisatie worden de drie formele kenmerken (eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap), geformuleerd door Rainey (2003) toegespitst op Rabobank. Rabobank is in het bezit van particuliere aandeelhouders en hierdoor geen eigendom van de staat. Er is sprake van volledig privaat eigendom.

Kijkend naar de bron van inkomsten is deze eveneens privaat te noemen. De inkomsten van de bank zijn afkomstig van de producten die klanten afnemen, zoals hypotheeken. De overheid doet geen donaties aan de bank, er is slechts sprake van private funding.

Dit private karakter is eveneens terug te vinden in de wijze van zeggenschap. De overheid heeft geen directe inspraak op de gang van zaken bij de Rabobank. Er is echter wel sprake van een publieke toezichthouder. Het managementteam neemt in de dagelijkse organisatiepraktijk de beslissingen over de organisatie.

Rabobank is met het oog op de organisatie gekoppeld aan de drie formele kenmerken een private organisatie te noemen en daarmee in de matrix van Noordegraaf & Teeuw (2003) te plaatsen onder 'bedrijfspositie'.

### *Identiteit*

Ondanks het hierboven geschetste beeld van de private organisatie lijkt Rabobank een relatief publieke identiteit te hebben. Het is een bank die voornamelijk door zijn ontstaansgeschiedenis een bank is die afwijkt van andere banken in Nederland. De bank is ontstaan als boerenleenbank die niet gericht was op het maken van winst, en nog altijd is de bank sterk gericht op klantwaarde. De Rabobank is een coöperatie. Deze aspecten zijn, in ieder geval op papier, bepalend in het dagelijkse functioneren van de bank. Klanten kunnen hun betrokkenheid met hun lokale Rabobank formaliseren door lid te worden en mee te praten en mee te beslissen over het beleid van hun bank. De lokale Rabobanken zijn op hun beurt lid en aandeelhouder van de overkoepelende centrale coöperatie: Rabobank Nederland. De Rabobank is dan ook, in tegenstelling tot vrijwel alle andere Nederlandse banken, niet beursgenoteerd. De lokale banken zijn de aandeelhouders van Rabobank. Het coöperatieve karakter van de bank is sterk van invloed op de missie en strategie.

Een ander aspect dat onderdeel vormt van de identiteit van de bank is de aandacht die wordt besteed aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De Rabobank wil maatschappelijke impact realiseren in samenwerking met klanten. Hierbij ligt de focus voornamelijk op de wereldwijde voedselvoorziening en de leefbaarheid van gemeenschappen. Dat er in het geval van MVO niet slechts sprake is van *intended policy* (Boxall & Purcell, 2011) maar dat dit beleid ook daadwerkelijk in wordt uitgedragen, blijkt uit een ervaring die ikzelf in de praktijk heb gehad. Bij een project met Stichting Move waarvan de financiering door Rabobank Utrecht zou worden gedaan, bleek de betrokkenheid verder te gaan dan slechts de financiële investering. De medewerkers namen actief deel in het project. Ondanks dat dit weliswaar één enkele ervaring uit de praktijk is, draagt dit voor mij persoonlijk bij aan de geloofwaardigheid van de boodschap die de bank op het gebied van MVO uitdraagt.

Noordegraaf en Teeuw (2003) halen in hun artikel de vier dimensies aan die door Gawthrop (1984) zijn geformuleerd die bij kunnen dragen de analyse van de identiteit van organisaties. De eerste dimensie is de idee van doelgerichtheid. In het geval van een private organisatie is er geen sprake van een hoger doel, dit is ateleologisch. De missie van Rabobank is 'Samen sterker'. Het

dienen van het belang van de klant is dan ook het uitgangspunt en geeft richting aan de strategie van de organisatie. Dit is een doel met een lange-termijn oriëntatie waar verschillende partijen en oog voor de context noodzakelijk voor zijn en dat niet van de één op de andere dag behaald wordt. Hiermee kan dit doel geduid worden als teleologisch en daarmee niet privaat.

De tweede dimensie heeft betrekking op de idee van oorzakelijkheid binnen de organisatie. Wanneer oorzaak en gevolg en doelen en middelen eenduidig zijn, is dit te beschouwen als een privaat kenmerk. Dit is een atomistische opvatting. In beleid van Rabobank is te lezen dat oog voor omgeving en adequaat inspringen op veranderingen van belang is voor de wijze van organiseren. Dit duidt op een holistische insteek.

De derde dimensie betreft de idee van tijd binnen de organisatie. Bij Rabobank spelen zowel verleden als heden een rol in de keuzes die worden gemaakt. Economische veranderingen en aspecten als de Libor affaire een belangrijke rol in de huidige, maar ook toekomstige ontwikkelingen bij de bank. Daarnaast is er aandacht voor de veranderingen op de arbeidsmarkt (krimping en vergrijzing) en wordt met betrekking tot het klantbelang een langetermijn-oriëntatie gehanteerd. De idee van tijd is, met de hiervoor genoemde aspecten samengenomen, als dynamische en publieke opvatting te beschouwen.

De idee van orde is de vierde dimensie. De opvatting van orde is bij Rabobank verticaal, er is sprake van duidelijke relaties in termen van superieur en ondergeschikt (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit is zichtbaar in het dagelijks handelen. Zo dienen bij het vaststellen van streefcijfers omtrent genderdiversiteit verschillende partijen hun goedkeuring te geven voordat deze naar de Raad van Bestuur gaan.

Qua organisatie, met het oog op de door Rainey (2003) geformuleerde formele kenmerken, kan Rabobank als private organisatie worden beschouwd en daarmee in de matrix in het gedeelte 'bedrijfspositie' worden geplaatst. De matrix beschouwend als een continuüm, schuift Rabobank qua identiteit naar links in de matrix. Qua identiteit is de Rabobank relatief sterk publiek. Daarmee komt de bank ondanks zijn private organisatie en positionering binnen de 'bedrijfspositie' dicht bij de 'maatschappelijke positie'.

### **Sociale legitimiteit**

Sociale legitimiteit heeft betrekking op de relatie tussen de maatschappij en de organisatie. De vraag hierbij is of het sociaal gezien voor de stakeholders legitiem is wat de organisatie doet (Pauwe, 2004). De mate van sociale legitimiteit kan worden bestudeerd met het oog op het HR-beleid, het diversiteitsbeleid en het onderzoeksonderwerp.

### *HR-beleid*

De volgende punten vormen de kernboodschap van het huidige HR-beleid van Rabobank:

- 1) Versterking inzetbaarheid en adaptief vermogen: Klanten stellen hoge eisen aan de dienstverlening, weten meer en bepalen zelf via welk kanaal zij hun bankzaken regelen.
- 2) Leiderschap: Om scherp en adequaat in te spelen op alle veranderingen, is coöperatief en resultaatgericht leiderschap nodig.
- 3) Aantrekkelijk werkgever: De arbeidsmarkt krimpt en iedereen vist in dezelfde vijver naar de beste mensen. Rabobank wil dan ook employer of choice blijven.
- 4) Vereenvoudiging, standaardisatie en virtualisering HR-dienstverlening: Virtuele zelfstuurmogelijkheden dragen bij aan inzetbaarheid en talentontwikkeling. Bovendien bespaart het kosten.

De klanten van Rabobank komen uit allerlei groeperingen en lagen van de samenleving, dat de bank hierop probeert in te spelen is terug te zien in een aantal punten van het HR-beleid (Rabobank, 2013). Uit het eerste punt van het HR-beleid blijkt dat de bank wil inspringen op en aanpassen aan de behoeften van de klant en daarmee zoveel mogelijk een groot deel van de samenleving wil dienen. De klanten bepalen de vraag en daar probeert Rabobank het aanbod zoveel mogelijk op aan te passen. Dit kan zowel vanuit economisch als sociaal oogpunt van belang zijn. Enerzijds wil de bank voldoen aan de vraag van zoveel mogelijk mensen om zo aantrekkelijk te zijn voor veel klanten. Dit zal leiden tot een betere performance. Anderzijds duidt het besteden van aandacht aan de vraag van de klant enigszins op bewustzijn van de sociale kant van de bank. De bank wil datgene bieden dat aansluit op hetgeen waar de klant behoefte aan heeft.

In het tweede punt ligt de focus op de veranderingen die spelen in zowel de organisatie als in de samenleving. Scherp en adequaat leiderschap is hiervoor, aldus het HR-beleid, noodzakelijk. In het derde punt komt de sociale legitimiteit van de Rabobank ook enigszins terug. De Rabobank wil een aantrekkelijke werkgever zijn. In de HR-strategie is daarnaast te lezen dat medewerkers bij Rabobank de kans krijgen om een maatschappelijke bijdrage te leveren en op een plezierige manier samen te werken in een bedrijf met een sterke identiteit en maatschappelijke relevantie. De Rabobank wil duurzaamheid integreren in alle activiteiten en kennis, netwerken en financiële oplossingen bieden. Het vierde punt van het HR-beleid is gericht op het gebruiksgemak voor de medewerkers.

#### *Diversiteitsbeleid*

Diversiteit heeft een aantal jaar niet tot nauwelijks op de agenda gestaan bij de Rabobank. Er was dan ook een aantal jaren geen specifiek diversiteitbeleid opgesteld. Het besef dat het, met het oog op onder andere de toekomstige verandering van de samenstelling van de potentiële beroepsbevolking, tijd is om actie te ondernemen op dit vlak is duidelijk binnengekomen bij de

Rabobank. Daarnaast lijkt ook het feit dat diversiteit bij andere grote organisaties in Nederland al meer aandacht heeft gekregen en hier al vorderingen zijn gemaakt een andere achterliggende reden dat de tijd om met diversiteit aan de slag te gaan nu echt is aangebroken. Dit kan duiden op *mimetic isomorphism*, waarbij een organisatie een (deel van een) strategie of een structuur van een andere organisatie kopieert (Paauwe, 2004). Desondanks wordt het diversiteitsbeleid van andere organisaties niet klakkeloos overgenomen. Dat de context een belangrijke rol speelt in het diversiteitsbeleid wordt niet genegeerd. De concrete acties die bij Rabobank worden ondernomen worden dan ook waar mogelijk op de context toegespitst.

Er is dan ook in 2014 een manager Diversiteit & Inclusiviteit aangesteld die zich fulltime bezighoudt met het onder de aandacht brengen van alles wat speelt op het gebied van diversiteit. Er zijn dan ook, om te beginnen, op het gebied van genderdiversiteit daadwerkelijk concrete stappen genomen. Zo is bijvoorbeeld de charter Talent naar de Top ondertekend om zo de streefcijfers voor het aantal vrouwen in topfuncties kracht bij te zetten.

Diversiteit heeft op beleidsvlak nu (weer) volledig en in brede zin de aandacht. Deze aandacht is gericht op alle aspecten van diversiteit (leeftijd, seksuele geaardheid, etniciteit, mentale en fysieke gesteldheid en gender).

De pijlers van het huidige diversiteitbeleid van Rabobank zijn:

- Betrokkenheid van top, management en medewerkers
- Bewustwording van eigen 'bias', vooraannames en vooroordelen
- Sturing op concrete streefcijfers om vrijblijvendheid te voorkomen
- Borging van de activiteiten in de lijn

Kijkend naar de pijlers van het diversiteitsbeleid op papier en in de praktijk wordt zichtbaar dat het beleid zich in een beginfase bevindt. Dit wordt vooral duidelijk door de tweede pijler die betrekking heeft op het creëren van bewustwording op het vlak van diversiteit. Voor het gericht sturen op diversiteit lijkt bewustwording een noodzakelijke beginfase, het startpunt. Daarnaast wordt in het beleid aangegeven dat er in gesprek dient te worden gegaan met collega's uit diverse etnische groeperingen om ervaringen delen, voorstellen inventariseren en een plan van aanpak opstellen. Ook dit duidt op aspect van een opstartfase. Echter, de wil om verder te gaan dan deze opstartfase blijkt eveneens uit het beleidsstuk. Er wordt dan ook benadrukt dat het idee van vrijblijvendheid omtrent diversiteit moet verdwijnen, mede door betrokkenheid vanuit het managementteam te realiseren. Daarnaast wordt er van de lokale banken een plan van aanpak met doelen, passend bij de regio en de huidige situatie, met betrekking tot diversiteit verwacht.

De reden dat er bij Rabobank aandacht aan diversiteit wordt besteed, is tweeledig. Hierin zijn dan ook de twee rationaliteiten die Paauwe (2004) onderscheid te herkennen. Enerzijds heeft de Rabobank het idee dat door een meer divers personeelsbestand beter kan worden ingespeeld op wat het meer diverse klantenbestand wil. De bank wil een afspiegeling van de samenleving zijn en kansen bieden aan groepen die niet overal even eenvoudig een werkplek kunnen vinden. Hierin is de relationele rationaliteit, waarbij de relatie met interne en externe stakeholders een belangrijke rol speelt, te herkennen. Anderzijds wil Rabobank profiteren van de mogelijke economische voordelen die diversiteit op kan leveren, zoals meer innovatie, creativiteit, betere besluitvorming en uiteindelijk betere performance (Roberge & Van Dick, 2010). Dit sluit aan bij de economische rationaliteit (Paauwe, 2004).

### *Onderzoeksonderwerp*

In mijn onderzoek zal ik me richten op de doorgroeimogelijkheden die allochtone medewerkers ervaren en onderzoeken welke factoren hierop van invloed zijn. Dit onderzoeksonderwerp sluit aan bij de toekomstige veranderende samenstelling van de potentiële beroepsbevolking. Deze zal ontgroenen en meer pluriform worden (CBS, 2003). Daarnaast zal het werk bij de Rabobank steeds specialistischer worden (Rabobank, 2013), de ontwikkeling van medewerkers zal daardoor steeds meer van belang zijn.

De rationaliteiten die Paauwe (2004) onderscheidt en die in de paragraaf hiervoor reeds zijn toegespitst op het diversiteitsbeleid zijn met betrekking tot het onderzoeksonderwerp eveneens te onderscheiden. Diversiteit in de verschillende lagen en functieschalen binnen de organisatie kan, vanuit economisch oogpunt, bijdragen aan betere performance (Roberge & van Dick, 2010). Ondanks de mogelijke economische voordelen diversiteit kan opleveren, is er ook aandacht voor de maatschappelijke plicht en verantwoordelijkheid die de organisatie hierin heeft.

Met het oog op sociale legitimiteit draagt doorstroom van allochtone medewerkers aan de aanpassing op de veranderende, in de toekomst meer pluriforme, arbeidsmarkt (CBS, 2003). Een derde aspect op sociaal vlak betreft het morele aspect van het onderzoeksonderwerp. Is er sprake van gelijke behandeling van medewerkers wanneer het gaat om doorstroom binnen de organisatie? Inzicht in de factoren die doorgroei kunnen belemmeren of bevorderen, zal niet alleen voor Rabobank interessant zijn. Allochtone medewerkers, ook werkzaam bij andere organisaties dan Rabobank, kunnen baat hebben bij meer inzicht in carrièreontwikkeling en factoren die hierop van invloed zijn.

Het onderzoeksonderwerp, doorgroeimogelijkheden van allochtone medewerkers, is in sterke mate sociaal legitiem. Een steeds groter aandeel van de potentiële beroepsbevolking zal, aldus

de cijfers van het CBS (2003), van allochtone afkomst zijn. Werknemers van organisaties worden meer divers.

### **Mijn oordeel**

Rabobank is, zo blijkt na analyse van de drie formele kenmerken die Rainey (2003) heeft benoemd, een private organisatie. Ondanks de private wijze van organiseren heeft de bank een publieke identiteit. Kanttekening die bij deze analyse gemaakt dient te worden, is dat deze duiding van de identiteit voornamelijk berust op analyse van beleidsdocumenten. Of Rabobank voor daadwerkelijk voor alle klanten midden in de samenleving staat, kan ik naar aanleiding van deze documenten en mijn eigen ervaringen niet beoordelen. Ditzelfde geldt voor het HR-beleid. Of de speerpunten van dit beleid in de praktijk daadwerkelijk worden nageleefd of nagestreefd, is lastig te beoordelen na een aantal weken aanwezigheid binnen de organisatie.

Met het oog op het diversiteitsbeleid en mijn onderzoeksonderwerp kan ik daarentegen wel met enige zekerheid stellen dat hierbij niet slechts sprake is van *intended policy* (Boxall & Purcell, 2011). De reden van mijn onderzoek is, voor Rabobank, het verkrijgen van meer informatie zodat waar nodig aanpassingen kunnen worden gedaan voor allochtone medewerkers. Daarnaast is de manager Diversiteit & Inclusiviteit fulltime bezig met het realiseren van het opgestelde diversiteitsbeleid. Het opzetten van sponsortrajecten, waarbij een topman een vrouwelijk talent begeleidt in mogelijke vervolgstappen in haar carrière, en een rondetafelconferentie rondom etnische diversiteit zijn voorbeelden van concrete acties die worden ondernomen om het diversiteitsbeleid te realiseren.



## Literatuur

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Maxmillan.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2003, 23 juni). Toekomstige arbeidskrachten vaker allochtoon. Geraadpleegd op 25/2/2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1216-wm.htm>

Gawthrop, L.C. (1984), *Public Sector Management, Systems and Ethics*, Bloomington: Indiana University Press. In: Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003), "Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector", *Bestuurskunde*, 12 (1): 2-13.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Blad Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.

Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: achieving long-term viability*, New York: Oxford University Press.

Rabobank Nederland (2014). *Diversiteitsbeleid en aanpak*.

Rabobank Nederland (2013). *HR-strategie 2013 → 2016*.

Rainey, H. (2003). What makes public organizations distinctive. *Understanding and managing public organizations*, 55-78.

Roberge, M. E., & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308.