

IT'S ALL ABOUT PERSPECTIVE

HET MEDIËRENDE EFFECT VAN INFORMATION ELABORATION EN DE ROL VAN DIVERSITY BELIEFS, TASK-
EN GOAL INTERDEPENDENCY OP DE RELATIE TUSSEN PERCEIVED DIVERSITY EN TEAMPRESTATIES



Universiteit Utrecht

Nick Gougon – 5797373

Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

25.878 woorden – 22 augustus 2017

Voorwoord

Al vroeg in mijn leven werd ik gegrepen door de werking van groepen. Dat uitte zich in een voorzichtige verwondering wanneer ik mijn teamgenootjes tijdens voetbalwedstrijden op de vroege zaterdagochtend aan het werk zag. Wanneer bijvoorbeeld twee teamgenootjes alleen op de keeper afkwamen, zag ik dat het vaak afhankelijk was van de onderlinge relatie van de desbetreffende teamgenootjes of de bal afgelegd werd, zodat er met 100% zekerheid een doelpunt werd gescoord, of dat iemand voor eigen succes ging wat, soms fout afliep.

In mijn eerste studiekeuze heb ik deze verwondering grotendeels genegeerd en ben ik begonnen aan de studie Bedrijfskunde in Groningen. Al snel besloot ik te stoppen en over te stappen op de studie HRM. Daar kreeg ik voor het eerst te maken met theorieën en projecten die aansloten op mijn interesse voor de werking van groepen. Ik werd er enthousiast van en wilde er meer over weten.

Na afronding van de bachelor HRM en de pre-master ben ik het afgelopen jaar begonnen aan de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Natuurlijk ben ik voor het schrijven van mijn scriptie teruggegaan naar de verwondering van het voetbalveld, maar dan gestoken in een actueel jasje: diversiteit en teamprestaties. Deze scriptie is daarvan het eindresultaat.

Mijn dank gaat uit naar iedereen die mij heeft geholpen bij de totstandkoming van dit onderzoek. In het bijzonder wil ik Mandy van der Velde bedanken, die mij tijdens dit proces heeft begeleid. Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken die altijd het volste vertrouwen in me hebben gehad en een luisterend oor zijn geweest tijdens dit proces. Ten slotte gaat mijn dank uit naar mijn vrienden die hebben meegedacht met mijn onderzoek en mij een geweldige studententijd hebben gegeven.

Nick Gougon,

22 augustus 2017

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek was om bij te dragen aan het begrip van de relatie tussen *perceived diversity* en teamprestaties door in kaart te brengen welke invloed *information elaboration*, *team interdependency* en *diversity beliefs* op deze relatie hebben. De vraag die daarbij centraal stond was:

Wat is het mediërende effect van information elaboration op de relatie tussen perceived diversity en teamprestaties en welke modererende rol spelen team interdependency en diversity beliefs hierin?

De centrale variabelen uit dit onderzoek zijn in eerste instantie middels een literatuurstudie onderzocht en beschreven. Vanuit deze theorieën zijn een aantal hypothesen geformuleerd die middels dit onderzoek zijn getoetst. Om de hypothesen te toetsen is een online vragenlijst verspreid. In totaal hebben 161 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan er 109 bruikbaar waren voor dit onderzoek.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat *information elaboration* de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* partieel medieert en de relatie tussen *perceived diversity* en *team decision quality* volledig medieert. Daarnaast blijkt dat het positieve effect van *perceived diversity* op *information* wordt versterkt wanneer *diversity beliefs* positief zijn. Deze resultaten zijn grotendeels in lijn der verwachting. Het effect van *team interdependency* was in mindere mate in lijn der verwachting. Zo blijkt dat *task interdependency* geen modererende invloed op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* heeft. Daarentegen blijkt uit de resultaten dat het aannemelijk is dat *goal interdependency* de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* wel modereert. Wanneer *goal interdependency* hoog is heeft *perceived diversity* een negatief effect op *information elaboration*, terwijl dit effect positief is wanneer *goal interdependency* laag is. Daaruit kan geconcludeerd worden dat een verhoging van de *perceived diversity* een positief effect op *information elaboration* heeft wanneer er weinig sprake is van afhankelijkheid in het behalen van individuele doelen. Wanneer deze afhankelijkheid groot is heeft een verhoging van *perceived diversity* een negatief effect op *information elaboration*.

There's so many different worlds
So many different suns
And we have just one world
But we live in different ones

Mark Knopfler (Dire Straits) – Brothers in arms (1985)

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	8
1.1	AANLEIDING	8
1.2	PROBLEEMSTELLING	9
1.2.1	DOELSTELLING	9
1.2.2	VRAAGSTELLING	9
1.3	RELEVANTIE	10
1.3.1	WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	10
1.3.2	MAATSCHAPPELIJKE EN PRAKTISCHE RELEVANTIE	11
1.4	LEESWIJZER	12
2	THEORETISCH KADER	13
2.1	TEAMPRESTATIES	13
2.2	DIVERSITEIT	14
2.2.1	DEFINITIE VAN DIVERSITEIT	14
2.2.2	DEFINITIE VAN PERCEIVED DIVERSITY	15
2.2.3	VOORDELEN VAN PERCEIVED DIVERSITY	15
2.3	RELATIE DIVERSITEIT EN TEAMPRESTATIES	16
2.3.1	CLASSIFICATIES VAN DIVERSITEIT	17
2.3.2	PERSPECTIEVEN OP DE RELATIE TUSSEN DIVERSITEIT EN TEAMPRESTATIES	19
2.4	INFORMATION ELABORATION	22
2.4.1	DEFINITIE VAN INFORMATION ELABORATION	22
2.4.2	RELATIE TUSSEN DIVERSITEIT EN INFORMATION ELABORATION	24
2.4.3	INVLOED VAN INFORMATION ELABORATION OP TEAM CREATIVITY EN DECISION QUALITY	24
2.5	TEAM INTERDEPENDENCY	25
2.5.1	ONDERSCHIED TUSSEN TASK INTERDEPENDENCY EN GOAL INTERDEPENDENCY	25
2.5.2	INVLOED VAN TASK- EN GOAL INTERDEPENDENCY OP TEAMUITKOMSTEN	26
2.6	DIVERSITY BELIEFS	27
2.6.1	DEFINITIE VAN DIVERSITY BELIEFS	27
2.6.2	INVLOED VAN DIVERSITY BELIEFS OP DE RELATIE TUSSEN PERCEIVED DIVERSITY EN INFORMATION ELABORATION	28
2.7	CONCEPTUEEL MODEL	29

3	METHODE	30
3.1	RESPONDENTEN	30
3.2	MEETINSTRUMENTEN	31
3.2.1	PERCEIVED DIVERSITY	32
3.2.2	TEAM CREATIVITY	32
3.2.3	TEAM DECISION QUALITY	33
3.2.4	INFORMATION ELABORATION	33
3.2.5	TASK INTERDEPENDENCY	33
3.2.6	GOAL INTERDEPENDENCY	33
3.2.7	DIVERSITY BELIEFS	34
3.3	PROCEDURE	34
3.4	ANALYSE	35
4	RESULTATEN	38
4.1	BESCHRIJVENDE RESULTATEN	38
4.1.1	PERCEIVED DIVERSITY	38
4.1.2	CENTRALE VARIABELEN	39
4.2	CORRELATIEMATRIX	40
4.2.1	CORRELATIES TUSSEN CONTROLEVARIABELEN	40
4.2.2	CORRELATIES TUSSEN CONTROLE- EN CENTRALE VARIABELEN	41
4.2.3	CORRELATIES TUSSEN CENTRALE VARIABELEN	42
4.2.4	ONDERLINGE CORRELATIES DIMENSIES VAN PERCEIVED DIVERSITY	44
4.3	REGRESSIEANALYSES	47
4.3.1	TOTSTANDKOMING VAN PERCEIVED DIVERSITY	47
4.3.2	INVLOED VAN PERCEIVED DIVERSITY OP TEAM CREATIVITY EN TEAM DECISION QUALITY	49
4.4	MEDIATIE-ANALYSES	51
4.4.1	MEDIËRENDE EFFECT VAN INFORMATION ELABORATION OP TEAM CREATIVITY	52
4.4.2	MEDIËRENDE EFFECT VAN INFORMATION ELABORATION OP TEAM DECISION QUALITY	53
4.5	MODERATIE-ANALYSES	54
4.5.1	TEAM INTERDEPENDENCY	54
4.5.2	DIVERSITY BELIEFS	60
4.6	CONCEPTUEEL MODEL	62

5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE	64
5.1 HYPOTHESEN EN BEVINDINGEN	64
5.1.1 PERCEIVED DIVERSITY OP TEAM CREATIVITY EN DECISION QUALITY	64
5.1.2 MEDIËRENDE EFFECT VAN INFORMATION ELABORATION	66
5.1.3 MODERATIE-EFFECTEN VAN TEAM INTERDEPENDENCY	67
5.1.4 DIVERSITY BELIEFS	68
5.1.5 AANGENOMEN EN VERWORPEN HYPOTHESEN	69
5.2 ADDITIONELE BEVINDINGEN	69
5.2.1 TOTSTANDKOMING PERCEIVED DIVERSITY VERSCHILLEN TUSSEN SUBGROEPEN	69
5.2.2 MODERERENDE EFFECT VAN GOAL INTERDEPENDENCY	70
5.3 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	71
5.4 AANBEVELINGEN	72
5.4.1 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	73
5.4.2 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	74
5.5 CONCLUSIE	74
LIJST VAN TABELLEN EN AFBEELDINGEN	76
BIBLIOGRAFIE	77
BIJLAGEN	84
1. VRAGENLIJST	84
2. CODEBLAD	90

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Hoe meer diversiteit in een team aanwezig is, hoe groter de creativiteit en hoe beter de gezamenlijke beslissingen zijn. Dat is tenminste waar voorstanders van diversiteit zich veelal op beroepen (SER, 2009). Van Dijk (2013) noemt dit ook wel de business case voor diversiteit: *“het idee dat verschillen tussen mensen een variëteit aan ideeën, kennis en vaardigheden reflecteert, en dat die variëteit betekent dat diversiteit in teams kan zorgen voor meer creativiteit en uiteindelijk leidt tot betere resultaten (p. 5)”*. Onderzoek richt zich bij het meten van diversiteit vaak op de daadwerkelijke verschillen tussen mensen op basis van bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en etniciteit (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002). Dit terwijl iedere persoon op basis van andere kenmerken beoordeelt in hoeverre er sprake is van diversiteit (Oosterhof, Van Der Vegt, Van De Vliert, Sanders, & Kiers, 2009). In plaats van objectieve diversiteit op basis van een aantal kenmerken, zal in dit onderzoek *perceived diversity* centraal staan. Uit onderzoek blijkt namelijk dat *perceived diversity* een betere voorspeller van teamuitkomsten is dan objectieve diversiteit (Harrison & Klein, 2007).

Onderzoek heeft de ogenschijnlijk logische relatie tussen diversiteit en positieve teamuitkomsten nooit aangetoond (William & O'Reilly, 1998; Joshi & Roh, 2009; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Dit komt mede door de verschillende perspectieven die auteurs op diversiteit hebben. Zo identificeerden Joshi & Roh (2009) in hun meta-analyse verschillende auteurs die bewijs leverden van positieve gevolgen van diversiteit, maar ook verschillende auteurs die de negatieve gevolgen van diversiteit met onderzoek konden onderbouwen. Van Knippenberg, De Dreu & Homan (2004) hebben getracht de verschillende perspectieven te integreren tot één model; het *Categorization-Elaboration Model (CEM)* (zie afbeelding 2.2). In dit model wordt gesteld dat het proces van onderling informatie delen, verwerken en integreren de cruciale tussenstap is die ertoe leidt dat diversiteit leidt tot positieve teamuitkomsten. Dit wordt ook wel *information elaboration* genoemd. Binnen de literatuur wordt het CEM breed erkend, waardoor het ook aan de basis van dit onderzoek staat. Het CEM geeft echter nog geen duidelijkheid over de vraag wanneer diversiteit leidt tot positieve dan wel negatieve uitkomsten. Van Knippenberg et al. (2004) stellen zelf dan ook

dat onderzoekers voor een beter begrip van de relatie tussen diversiteit en teamprestaties op zoek moeten gaan naar belangrijke moderatoren.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

De theoretische doelstelling van dit onderzoek is om bij te dragen aan het begrip van wanneer *perceived diversity* een positieve invloed heeft op teamprestaties. Om dit te bereiken zullen de modererende invloed van *team interdependency* en *diversity beliefs* in kaart worden gebracht. De modererende rol van *team interdependency* is jaren geleden al voorgesteld (William & O'Reilly, 1998) en onderzocht (Van Der Vegt, Emans, & Van De Vliert, 2000). Echter, in die onderzoeken stond het effect van *team interdependency* op de relatie tussen diversiteit en teamprestaties centraal. Sindsdien hebben het CEM (en daarmee *information elaboration*) en *perceived diversity* hun intrede binnen de wetenschap gedaan. Het is zodoende van belang om te onderzoeken of er ook sprake is van een modererend effect van *team interdependency* op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. Ook *diversity beliefs* is pas vrij recent binnen de literatuur geïntroduceerd (Van Dick, Van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008), waardoor onderzoek naar de rol van *diversity beliefs* nog vrij summier is. Met dit onderzoek wordt getracht een beter begrip te krijgen van de rol van *diversity beliefs*. Onder *diversity beliefs* worden de opvattingen die mensen hebben over de waarde van diversiteit verstaan (Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013).

1.2.2 Vraagstelling

Om bovenstaande doelstelling te bereiken wordt in dit onderzoek antwoord gegeven op onderstaande hoofdvraag:

Wat is het mediërende effect van information elaboration op de relatie tussen perceived diversity en teamprestaties en welke modererende rol spelen team interdependency en diversity beliefs hierin?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag wordt deze vraag uitgesplitst in onderstaande theoretische en empirische deelvragen.

Theoretische deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder perceived diversity?
2. Wat wordt verstaan onder information elaboration?
3. Wat wordt verstaan onder team interdependency?
4. Wat wordt verstaan onder diversity beliefs?

Empirische deelvragen:

5. In hoeverre beïnvloedt perceived diversity teamprestaties?
6. In hoeverre medieert information elaboration de relatie tussen perceived diversity en teamprestaties?
7. In hoeverre modereert team interdependency de relatie tussen perceived diversity en teamprestaties?
8. In hoeverre modereren diversity beliefs de relatie tussen perceived diversity en teamprestaties?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan het verduidelijken van de relatie tussen diversiteit en teamprestaties. Zoals in de vorige paragraaf beschreven is er veel onderzoek gedaan naar deze relatie, maar is er nog altijd geen consensus. Na de publicatie van het CEM zijn de divergente perspectieven op de diversiteit-prestatie relatie nader tot elkaar gekomen, maar de noodzaak van onderzoek naar moderatoren blijft. Door eerdere 'oude' moderatoren - zoals *team interdependency* - te koppelen aan het 'nieuwe' CEM wordt het begrip van de relatie vergroot. Daarnaast is *diversity beliefs* als belangrijke moderator zoals eerder beschreven pas vrij recent geïntroduceerd. Onderzoek naar *diversity beliefs* en de relatie met *information elaboration* is tot op heden vrij weinig onderzocht. Uit andere onderzoeken is al wel gebleken dat *diversity beliefs* een rol spelen in de diversiteit-prestatie relatie. In combinatie met *perceived diversity* zijn er echter nog geen onderzoeken bekend, waardoor het interessant is om *diversity beliefs* te onderzoeken.

Zoals beschreven is gaat het overgrote deel van onderzoek naar de diversiteit-prestatie relatie uit van objectieve diversiteit terwijl *perceived diversity* een betere voorspeller van teamuitkomsten is. Door uit te gaan van het CEM kunnen de resultaten uit dit onderzoek, die gebaseerd zijn op *perceived diversity*, vergeleken worden met onderzoeken die gebaseerd zijn op objectieve diversiteit. Op deze manier kan gekeken worden of *perceived diversity* daadwerkelijk een betere voorspeller van teamuitkomsten is dan objectieve diversiteit.

1.3.2 Maatschappelijke en praktische relevantie

Het is algemeen bekend dat het erg belangrijk is dat organisaties het vermogen hebben om creatief en innovatief om te gaan met de veranderende omgeving (Hoever, Van Knippenberg, Van Ginkel, & Barkema, 2012). Verondersteld wordt dat diversiteit daaraan kan bijdragen. Een voorbeeld van populaire uitspraken omtrent diversiteit kwam onlangs van Justin Trudeau (premier Canada): *“Diversity is the engine of invention. It generates creativity that enriches the world”*. Met dit soort uitspraken wordt de complexe relatie tussen diversiteit en teamprestaties echter onterecht gesimplificeerd. Door middel van dit onderzoek wordt bijgedragen aan het begrip van de omstandigheden waaronder diversiteit wel of niet leidt tot de creativiteit en beslissingskwaliteit waar organisaties naar op zoek zijn.

Daarnaast komen de afgelopen jaren uit verschillende hoeken voorstellen om te werken met diversiteitsquota. Zo heeft de Commissie Diversiteit van de UvA bijvoorbeeld voorgesteld om de diversiteit op Universiteit te vergroten door middel van quota (Het Parool, 2016). Tegenstanders van quota stellen dat deze dwang niet werkt: *“Mensen moeten geloven in diversiteit”*. Tot op heden hangen er een aantal vooroordelen om het werken met diversiteit. Zo blijkt uit onderzoek van het SCP in de gemeente Den Haag dat mensen van buitenlandse komaf en (Nederlandse) ouderen twee keer minder vaak worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek (Andriessen, Van der Ent, Van der Linden, & Dekker, 2015). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de vraagtekens rondom het werken met diversiteit nog altijd aanwezig zijn en dat werkgevers nog niet vertrouwen op het potentiële voordeel van diversiteit. Dit onderzoek draagt bij aan het begrijpen van de relatie tussen diversiteit en teamprestaties. Dit begrip kan bijdragen aan de mate waarin diversiteit als een belangrijke waarde wordt gezien, waardoor diversiteit om de juiste redenen wordt omarmd. Daarnaast

leidt het begrip van de prestatie-relatie ertoe dat werkgevers bewustere keuzes kunnen maken omtrent het diversiteitsvraagstuk.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zullen de belangrijkste theorieën rondom het onderzoek worden behandeld. Daarnaast wordt een antwoord gegeven op de theoretische deelvragen uit subparagraaf 1.2.2. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 dieper ingegaan worden op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Daaropvolgend zullen de resultaten van het onderzoek beschreven worden in hoofdstuk 4, waarna in hoofdstuk 5 een conclusie rondom de deelvragen wordt geformuleerd en een antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag.

2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de voor dit onderzoek relevante theorieën beschreven. Allereerst zal in paragraaf 2.1 ingegaan worden op teamprestaties. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 de literatuur ten aanzien van diversiteit worden toegelicht. In paragraaf 2.3 wordt de relatie tussen diversiteit en teamprestaties beschreven. Daarna wordt in paragraaf 2.4 de literatuur met betrekking tot *information elaboration* toegelicht. In paragraaf 2.5 wordt de literatuur omtrent *team interdependency* beschreven. De literatuur rondom *diversity beliefs* zal centraal staan in paragraaf 2.6. Ten slotte zullen de beschreven theorieën leiden tot een aantal hypothesen die samen leiden tot het conceptueel. Dit zal in paragraaf 2.7 gepresenteerd worden.

2.1 Teamprestaties

Veel auteurs stellen dat de creativiteit en de kwaliteit van beslissingen in een team stijgt naarmate de diversiteit groter wordt als gevolg van de kruisbestuiving van verschillende ideeën (Bodla, Tang, Jiang, & Tian, 2016; Hoever, Van Knippenberg, Van Ginkel, & Barkema, 2012; Shin & Zhou, 2007). In dit onderzoek zullen *team creativity* en *decision quality* dan ook als uitgangspunt voor teamprestaties worden genomen.

Team creativity is de gezamenlijke originaliteit en bruikbaarheid van ideeën die door een groep mensen is ontwikkeld (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996 in (Bodla, Tang, Jiang, & Tian, 2016). Uit onderzoek blijkt dat de compositie van een team invloed heeft op *team creativity*. Deze studies laten zien dat diversiteit in teams gepaard gaat met een diversiteit aan informatie, kennis, vaardigheden en perspectieven (Anderson et al., 2004; Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009) in (Sung & Choi, 2012). Deze diversiteit aan informatie, kennis, vaardigheden en perspectieven kan een voedingsbodem voor creativiteit zijn (Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012). Toch is deze ogenschijnlijk directe relatie tussen diversiteit en creativiteit nooit door betrouwbaar onderzoek aangetoond (Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009; Jackson & Joshi, 2011). In paragraaf 2.3 zal deze relatie verder worden toegelicht.

Team decision quality is de optelsom van de cognitieve diversiteit van een team en het potentieel om deze divergente perspectieven creatief te combineren tot teambeslissingen.

Met andere woorden zal een teambeslissing een hogere kwaliteit hebben wanneer het meer verschillende ideeën en argumenten van verschillende teamleden omvat (Janssen, Van de Vliert, & Veenstra, 1999). De beslissingen die ontstaan uit de samensmelting van elkaar bestrijdende perspectieven en ideeën zijn over het algemeen superieur ten aanzien van de individuele perspectieven en ideeën (Amason, 1996). Vanuit het uitgangspunt dat diversiteit gepaard gaat met verschillende informatie, kennis, vaardigheden en perspectieven gaan onderzoekers er zodoende vanuit dat diversiteit een positieve invloed heeft op de kwaliteit van teambeslissingen. Deze relatie zal verder worden toegelicht in paragraaf 2.3.

2.2 Diversiteit

2.2.1 Definitie van diversiteit

Diversiteit wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Sommige auteurs definiëren diversiteit als een kenmerk van een team dat de verschillen tussen teamleden representeert in een onderling afhankelijk werkteam (Bodla, Tang, Jiang, & Tian, 2016; Joshi & Roh, 2009). Andere auteurs maken in hun definitie onderscheid tussen objectieve en subjectieve verschillen; diversiteit is een kenmerk van een groep (team, organisatie of samenleving) wat de mate van objectieve en subjectieve verschillen tussen mensen in het team weerspiegelt (Van Dick, Van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008; Shemla, Meyer, Greer, & Jehn, 2014). Daarnaast zijn er auteurs die in hun definitie het interpretatieve karakter van diversiteit opnemen. Zij definiëren diversiteit als de verschillen tussen individuen op alle kenmerken die kunnen leiden tot de perceptie dat een ander verschillend is (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; William & O'Reilly, 1998).

Uit laatstgenoemde definitie blijkt dat diversiteit refereert aan een bijna oneindig aantal dimensies variërend van leeftijd tot nationaliteit, van religieuze achtergrond tot opleidingsachtergrond, van werkvaardigheden tot vaardigheden op relationeel vlak en van politieke voorkeur tot seksuele voorkeur (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento, & West, 2013; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). De definitie is breed, maar ook specifiek kenmerkend voor een groep. Dit komt doordat de definitie meerdere categorieën omvat, maar toch focust op de categorieën die relevant, kenmerkend en belangrijk zijn voor de 'eigen

en sociale identiteit' van de groepsleden (Mannix & Neale, 2005). Een ander voordeel van deze definitie is dat het aansluit op de traditionele theorieën waar het grootste deel van onderzoek naar diversiteit op is gebaseerd: *'self-categorization'* en *'social identity theory'* (Mannix & Neale, 2005).

2.2.2 Definitie van perceived diversity

Ondanks het feit dat diversiteit een erg breed begrip is en er ruimte is voor interpretatieverschillen, ligt in de praktijk de focus van onderzoek veelal op de daadwerkelijke (objectieve) verschillen tussen groepsleden op basis van geslacht, leeftijd, etniciteit, ervaring, opleidingsachtergrond en werkachtergrond (Van Knippenberg & Schippers, 2007; William & O'Reilly, 1998). Hentschel et al. (2013) erkennen dat onderzoek naar objectieve diversiteit belangrijk is, maar geloven ook dat er een noodzaak is om de invloed van *perceived diversity* op teamprestaties nader te onderzoeken. Mensen reageren namelijk op hun perceptie van de realiteit in plaats van op de daadwerkelijke realiteit (Shemla, Meyer, Greer, & Jehn, 2014; Hobman, Bordia, & Gallois, 2004).

Perceived diversity is de diversiteit in het team in de perceptie van de leden van het team (Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013) of met andere woorden de mate van besef van diversiteit (Shemla, Meyer, Greer, & Jehn, 2014). In de literatuur wordt ook wel gesproken over *perceived dissimilarity* (Hobman, Bordia, & Gallois, 2004) of *subjective diversity* (Shemla & Meyer, 2012).

2.2.3 Voordelen van perceived diversity

Er zijn drie redenen waarom het interessant is om te kiezen voor *perceived diversity* als uitgangspunt voor dit onderzoek. Ten eerste benadrukken dominante definities (zoals eerder beschreven) in de wetenschappelijke literatuur het subjectieve aspect van diversiteit. Zo definiëren Van Knippenberg et al. (2004) diversiteit als de onderscheidende verschillen tussen teamleden gefocust op de kenmerken die kunnen leiden tot de perceptie dat een ander persoon verschilt. Toch wordt subjectieve diversiteit vele malen minder onderzocht dan objectieve diversiteit (Hentschel et al., 2013). Bovendien zijn *perceived diversity* en objectieve diversiteit twee aparte constructen die soms, maar zeker niet altijd, hetzelfde zijn (Hentschel et al., 2013). Verscheidene onderzoekers hebben beide variabelen onderzocht en vinden soms

sterke en soms zwakke correlaties (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002). Dit kan het gevolg zijn van het feit dat sommige eigenschappen van diversiteit er in bepaalde teams dermate uitspringen dat ze andere eigenschappen van diversiteit overschaduwden (Hentschel et al., 2013). Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat diversiteit op basis van etniciteit dermate opvallend is dat het leidt tot subgroepsvorming, waardoor verschil in bijvoorbeeld leeftijd minder belangrijk wordt.

Ten tweede blijkt uit onderzoek dat de effecten van objectieve diversiteit worden gemedieerd door *perceived diversity* (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002). Harrison en Klein (2007) zeggen dan ook dat *perceived diversity* meer *proximal explanatory power* (verklarende kracht/variantie) dan daadwerkelijke diversiteit heeft.

Ten derde kan het objectief meten van diversiteit problematisch zijn, omdat het veronderstelt dat de kenmerken die gemeten worden door alle teamleden als relevant, kenmerkend en belangrijk worden gezien. Uit onderzoek komt echter naar voren dat het per persoon verschillend kan zijn welke kenmerken als relevant, kenmerkend en belangrijk worden gezien (Oosterhof et al., 2009). Door *perceived diversity* te meten in plaats van objectieve diversiteit kan met zekerheid worden gezegd dat de kenmerken die relevant, onderscheidend en belangrijk zijn worden meegenomen in de meting (Hobman, Bordia, & Gallois, 2004). Omwille van deze en bovenstaande redenen focust dit onderzoek zich op *perceived diversity* in plaats van objectieve diversiteit.

2.3 Relatie diversiteit en teamprestaties

Onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en teamprestaties heeft tot op heden niet geleid tot consensus (Joshi & Roh, 2009; Van Dijk, Van Engen, & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg & Schippers, 2007; William & O'Reilly, 1998). Dit komt onder meer doordat diversiteit verschillend wordt geclassificeerd/geoperationaliseerd en er verschillende mechanismes zijn waardoor diversiteit teamprestaties bevordert dan wel belemmert. In eerste instantie zal in subparagraaf 2.3.1 in worden gegaan op de classificaties van diversiteit. In subparagraaf 2.3.2 zullen vervolgens de verschillende perspectieven op de diversiteit-prestatie relatie worden beschreven.

2.3.1 Classificaties van diversiteit

Zoals in subparagraaf 2.2.1 beschreven refereert diversiteit aan een groot aantal verschillende dimensies (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento, & West, 2013; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Er is hierdoor ook een groot scala aan mogelijkheden waarop diversiteit in onderzoek geclassificeerd kan worden (Horwitz & Horwitz, 2007).

Een aantal onderzoekers heeft in het verleden de relatie tussen diversiteit en teamprestaties onderzocht vanuit een *bifurcated approach* (Mannix & Neale, 2005), ook wel *two-factor approach* genoemd. Dat wil zeggen dat diversiteit onderverdeeld wordt in twee categorieën die onderzocht en vergeleken worden. Het merendeel van de onderzoekers maakt onderscheid tussen *demographic diversity* en *job-related diversity* (Jackson, May, & Whitney, 1995; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). *Demographic diversity* staat voor de direct zichtbare kenmerken waarop onderscheid gemaakt kan worden zoals leeftijd, geslacht en etniciteit. *Job-related diversity* staat voor de dieperliggende kenmerken waarop onderscheid kan worden gemaakt zoals opleidingsniveau, werkervaring, houding en waarden. In de literatuur wordt ook wel gesproken over *surface-level* en *deep-level diversity* (Harrison, Price, & Bell, 1998).

In een poging om de uiteenlopende bevindingen te begrijpen is lange tijd beweerd dat de uitkomsten van diversiteit toe te schrijven zijn aan de dimensie van diversiteit die onderzocht wordt (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Mannix & Neale, 2005). Een reden voor wetenschappers om onderscheid te maken tussen *demographic* en *job-related diversity* is dat het waarschijnlijker is dat zichtbare verschillen (*demographic diversity*) reacties oproept door clichés of vooroordelen (Martins & Milliken, 1996) dan functionele verschillen – *job-related diversity*. Daardoor zou *demographic diversity* verbonden zijn met de negatieve uitkomsten van diversiteit, terwijl *job-related diversity* leidt tot positieve uitkomsten van diversiteit. Vrij recente meta-analyses ondersteunen deze propositie (Horwitz & Horwitz, 2007; Joshi & Roh, 2009).

Ondanks dat de propositie logisch klinkt en resultaten uit onderzoek dit bevestigen, stellen onderzoekers dat het empirisch bewijs niet toereikend is (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Mannix & Neale, 2005). Zo heeft onderzoek uitgewezen dat *demographic diversity* tot positieve prestatie-uitkomsten kan leiden (Cox, Lobel, & Mcleod, 1999) en dat

job-related diversity kan leiden tot negatieve prestatie-uitkomsten (Simons, Pelled, & Smith, 1999). Ook verschillende meta-analyses hebben de propositie niet kunnen bevestigen (Bowers, Pharmed, & Salas, 2000; Webber, 2001). Van Knippenberg et al. (2004) beweren dan ook dat alle dimensies van diversiteit kunnen leiden tot zowel positieve als negatieve teamuitkomsten.

Een ander probleem van de *two-factor approach* is dat het afhankelijk is van de meting van een gelimiteerd aantal variabelen die meestal geoperationaliseerd worden met de focus op slechts één of enkele kenmerken (Mannix & Neale, 2005). Hierdoor bestaat de kans dat belangrijke kenmerken voor diversificatie in een groep niet worden meegenomen in de meting en belangrijke effecten niet worden getoetst. Door diversiteit als een '*multifaceted*' (veelzijdig) concept te beschouwen kan deze limitatie uit de weg worden gegaan, omdat meerdere dimensies van diversiteit en de onderlinge interactie tussen deze dimensies wordt getoetst. Op deze wijze wordt diversiteit geconceptualiseerd als een reeks kenmerken of een profiel. Met andere woorden operationaliseren *multifaceted approaches* diversiteit als meerdere categorieën (dimensies) en hun onderlinge interacties (Mannix & Neale, 2005). In Tabel 2.1 hebben Mannix et al. (2005) getracht de verschillende vormen van diversiteit te bundelen tot verschillende dimensies van diversiteit. Ze geven daarbij aan dat de tabel niet per se volledig is, maar dat er ruimte is voor discussie en aanvulling.

Tabel 2.1 Onderverdeling verschillende vormen van diversiteit (Mannix & Neale, 2005)

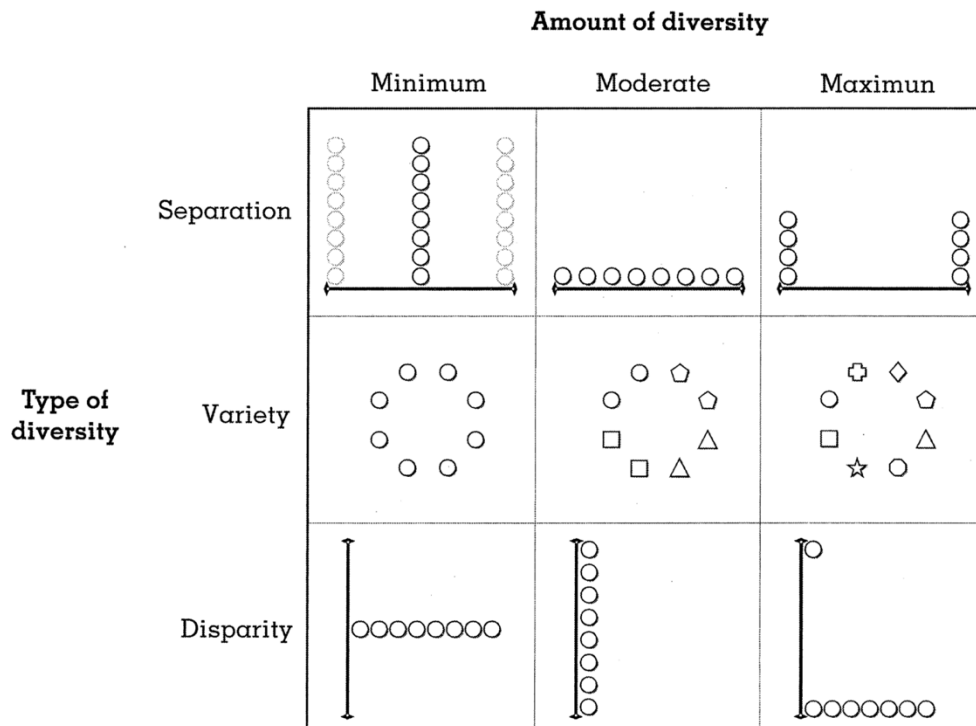
Dimensie	Kenmerk	Dimensie	Kenmerk
Sociale categorisatie (demografisch?)	Ras	Normen, waarden en overtuigingen	Cultuur
	Etniciteit		Visie
	Geslacht	Persoonlijkheid	Denkwijze
	Leeftijd		Emotionele neiging
	Religie		Motivatie
	Seksuele oriëntatie	Statusverschillen	Lengte dienstverband
Fysiek vermogen	Titel		
Verskil in kennis en kunde	Opleiding	Netwerk en sociale banden	Zakelijke relaties
	Relevante kennis		Vriendschappen
	Informatie en expertise		Banden met de gemeenschap
	Ontwikkeling		Onderdeel van subgroep(en)
	Ervaring		
	Capaciteiten		

Zoals beschreven in subparagraaf 2.2.2 is *perceived diversity* de diversiteit in het team in de perceptie van de leden van het team (Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013). Ook *perceived diversity* omvat zodoende een bijna oneindig aantal dimensies. Vanuit dit perspectief is het dus belangrijk om ook *perceived diversity* als een veelzijdig construct te beschouwen. Zoals beschreven in subparagraaf 2.2.3 kan een verschil op een bepaald kenmerk (dimensie) er dermate uitspringen dat andere dimensies minder relevant worden in de beoordeling van de mate van diversiteit in het team (*perceived diversity*). Daarbij is het sterk afhankelijk van de persoon (Shrivastava & Gregory, 2009) en de context van een team (Meyer, Shemla, & Schermuly, 2011; Joshi & Roh, 2009) welke verschillen (ofwel dimensies van diversiteit) eruit springen.

2.3.2 Perspectieven op de relatie tussen diversiteit en teamprestaties

Naast de verschillende classificaties van diversiteit, zijn er verschillende perspectieven van waaruit naar de relatie tussen diversiteit en teamprestaties gekeken kan worden. Dit komt grotendeels voort uit de wijze waarop naar diversiteit wordt gekeken. Zo kan diversiteit worden gezien als onderscheid, variëteit of ongelijkheid (Harrison & Klein, 2007). Om de verschillen in perspectief te verduidelijken hebben Harrison & Klein (2007) ter illustratie het

schema in Afbeelding 2.1 ontworpen. Hierin is het verschil in zienswijze op diversiteit in een team ten opzichte van de mate van diversiteit in een team gevisualiseerd.



Afbeelding 2.1 Verschillende perspectieven op diversiteit (Harrison & Klein, 2007)

Afbeelding 2.1 kan het beste verduidelijkt worden aan de hand van het onderscheid wat Williams & O'Reilly (1998) al maakten. In hun review van de tot dan toe beschikbare literatuur identificeerden Williams & O'Reilly (1998) drie theoretische perspectieven die helpen bij het begrijpen van wanneer diversiteit teamprestaties bevordert dan wel belemmert.

Ten eerste kan er een proces van onderscheid (diversity as separation) plaatsvinden. Mensen maken dan onderscheid tussen mensen die op hen lijken en mensen die niet op hen lijken. Dit worden ook wel de 'in-group' en 'out-group(s)' genoemd (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Het proces waarin dit onderscheid wordt gemaakt wordt in de literatuur ook wel aangeduid met *social categorization*. Het tweede perspectief sluit grotendeels aan bij en borduurt voort op het perspectief van *social categorization*. Na het maken van onderscheid tussen de in- en out-group hangen mensen namelijk een waardeoordeel aan de mensen in beide groepen. Zo zijn mensen meer geneigd een band op te bouwen en te vertrouwen op de leden van de in-group dan van de out-group (*diversity as disparity*). Dit wordt verklaard aan

de hand het *similarity/attraction paradigm*, waarin naar voren komt dat overeenkomsten tussen mensen leidt tot sociale aantrekking. Vanuit dit perspectief gezien is het aannemelijk dat er meer conflict, minder identificatie en minder commitment zal zijn met als gevolg lagere prestaties in diverse teams ten opzichte van homogene teams (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento, & West, 2013; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Het is vanuit deze twee perspectieven gezien aannemelijk dat homogene teams beter presteren dan heterogene teams. Onderzoek ondersteunt deze gedachtegang (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Simons, Pelled, & Smith, 1999). Deze perspectieven worden in onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en prestatie vaak als hetzelfde perspectief gezien (William & O'Reilly, 1998).

Tegenover het '*social categorization*' perspectief en '*similarity/attraction paradigm*' staat het derde perspectief: '*information/decision-making*' perspectief. Vanuit dit perspectief gezien wordt verondersteld dat in een heterogene (diverse) groep een groter scala aan werkrelevante kennis, vaardigheden en bekwaamheden aanwezig is dan in homogene groepen (*diversity as variety*). Dit kan vervolgens leiden tot meer creativiteit en het maken van kwalitatief betere beslissingen (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento, & West, 2013; Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013; Hoever, Van Knippenberg, Van Ginkel, & Barkema, 2012; Cummings, 2004; Mannix & Neale, 2005). De veronderstelling is namelijk dat de variëteit een kans voor teamleden creëert om het probleem of de opdracht zorgvuldiger te onderzoeken. In plaats van genoeg te nemen met een oplossing die voldoende is maar niet optimaal, wordt door de verschillende perspectieven een kans gecreëerd om het probleem grondiger te analyseren (Mannix & Neale, 2005).

De afgelopen 20 jaar is het bi-theoretisch perspectief leidend geweest in onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en teamprestaties (Van Dijk, 2013). Om de negatieve effecten van diversiteit te verklaren wordt verwezen naar het *social categorization perspectief* (het *similarity-attraction paradigm* is hier sterk aan verwant en wordt niet apart meegenomen). Voor de positieve effecten van diversiteit worden gekeken naar het *information/decision-making perspectief* (Van Dijk, 2013; William & O'Reilly, 1998; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Meta-analyses hebben getracht deze hoofdeffecten van diversiteit te bewijzen, maar dit bewijs is twijfelachtig te noemen (Guillaume, Brodbeck, & Riketta, 2012; Van Dijk, Van Engen, & Van Knippenberg, 2012; Joshi & Roh, 2009; Horwitz & Horwitz, 2007).

In dit onderzoek wordt verondersteld dat *perceived diversity* over het algemeen een positieve invloed heeft op teamprestaties, omdat de variëteit aan kennis, vaardigheden en bekwaamheden zorgt voor een hogere creativiteit en kwalitatief betere beslissingen. Daarmee sluit het vooral aan op het *information/decision making* perspectief. Dat wil niet zeggen dat *social categorization* processen hiermee worden ontkend, maar doordat creativiteit en besluitvorming grotendeels afhankelijk is van de hoeveelheid informatie en perspectieven die er in een team aanwezig zijn, wordt verondersteld dat de voordelen van diversiteit zwaarder wegen dan de nadelen van diversiteit. Dit leidt tot onderstaande hypothesen:

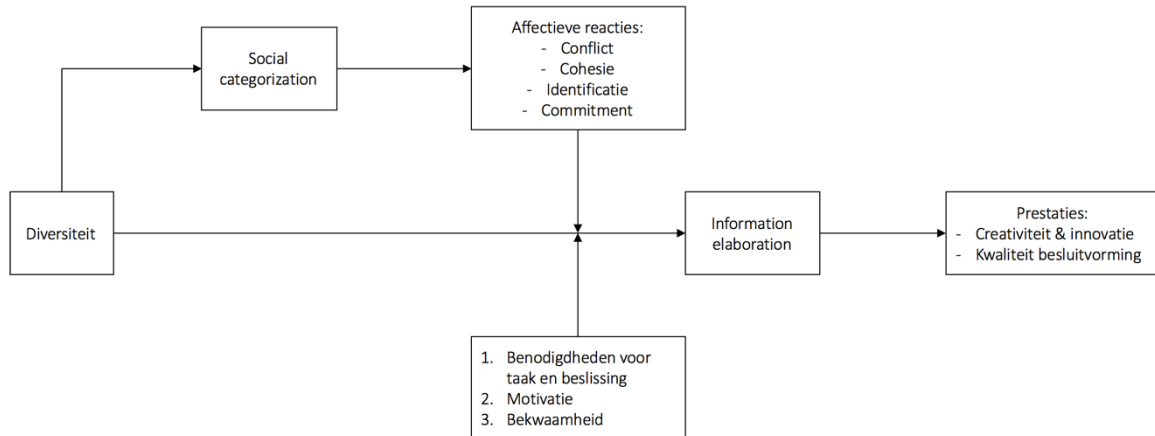
Hypothese 1a: *Perceived diversity heeft een positief effect op team creativity.*

Hypothese 1b: *Perceived diversity heeft een positief effect op team decision quality.*

2.4 Information elaboration

2.4.1 Definitie van information elaboration

In een poging om de verschillen in resultaten en theoretische perspectieven nader tot elkaar te brengen hebben Van Knippenberg et al. (2004) in hun Categorization-Elaboration-Model (CEM) getracht het *information/decision-making* en *social categorization* perspectief te integreren tot één model (zie Afbeelding 2.2). Men stelt dat de uiteenlopende en elkaar bestrijdende bevindingen van verschillende onderzoeken het gevolg is van het gebrek aan aandacht voor het proces van informatieverwerking in groepen. Volgens Van Knippenberg et al. (2004) is dit namelijk het onderliggende proces wat leidt tot de positieve prestatie-uitkomsten van diversiteit.



Afbeelding 2.2 Categorization-Elaboration Model (Van Knippenberg et al., 2004) - eigen bewerking

Van Knippenberg et al. (2004) stellen dat een deel van het potentiële voordeel wat diverse (heterogene) groepen hebben ten opzichte van homogene groepen voortkomt uit de grotere verscheidenheid aan taakrelevante kennis en expertise die diverse groepen hebben ten opzichte van meer homogene groepen. Daarnaast stelt men dat het grotere sociale netwerk van diverse groepen ertoe leidt dat er meer nieuwe kennis kan worden bemachtigd waarop beslissingen gebaseerd kunnen worden. Het is daarbij echter belangrijk om te benadrukken dat de beschikbaarheid van taakrelevante informatie op zichzelf niet zorgt voor een betere prestatie van teams, maar de mate waarin deze informatie wordt ontwikkeld en benut (Van Knippenberg et al., 2004). Dit wordt in de literatuur ook wel *information elaboration* genoemd (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Homan A. C., Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007a; Kooij-de Bode, Van Knippenberg, & Van Ginkel, 2008).

Information elaboration is het proces van (1) de uitwisseling van informatie en perspectieven, (2) het verwerken van deze informatie en perspectieven op individueel niveau, (3) het terugkoppelen van de resultaten van deze verwerking aan de groep en (4) het onderhandelen over de integratie van deze resultaten (Homan A. C., Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007a; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Kooij-de Bode, Van Knippenberg, & Van Ginkel, 2008). Het is het mechanisme waardoor leden van teams (groepen) met een bepaalde mate van diversiteit, unieke kennis en perspectieven met elkaar delen om tot betere en creatievere antwoorden op taken te komen (Harvey S. , 2015).

2.4.2 Relatie tussen diversiteit en information elaboration

Om de prestaties van teams te bevorderen trachten organisaties de barrières ten aanzien van het delen en integreren van informatie en kennis te elimineren (Hu & Randel, 2014). Bodla et al. (2016) stellen dat de relatie tussen diversiteit en het delen van informatie afhankelijk is van het type diversiteit en het perspectief van teamleden op deze relatie. Auteurs stellen er vaak onderscheid wordt gemaakt tussen mensen op basis van demografische kenmerken met als gevolg dat mensen minder informatie met elkaar delen (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; William & O'Reilly, 1998; Horwitz & Horwitz, 2007). Zoals echter beschreven in subparagraaf 2.3.1 heeft het maken van onderscheid in twee soorten diversiteit een aantal nadelen, en zijn de effecten in een *two-factor approach* nooit algemeen bevestigd (Horwitz & Horwitz, 2007; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

Daarnaast stellen Schippers et al. (2003) dat een lage mate van diversiteit ervoor kan zorgen dat de noodzaak van communiceren over en het vragen naar elkaars ideeën in mindere mate wordt ervaren, omdat mensen dermate op elkaar lijken dat de toegevoegde waarde niet wordt gezien. Teams met een hoge mate van diversiteit zullen in dat geval meer met elkaar communiceren in moeilijke situaties, omdat men van elkaar weet dat men anders naar problemen/situaties kijkt wat kan helpen in de zoektocht naar (creatieve) oplossingen (Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003).

2.4.3 Invloed van information elaboration op team creativity en decision quality

Om tot goede beslissingen en nieuwe ideeën te komen moet de unieke kennis die individuele groepsleden hebben door de groep worden blootgelegd, zodat de kennis kan worden geïntegreerd tot een beslissing (Kooij-de Bode, Van Knippenberg, & Van Ginkel, 2008; Mannix & Neale, 2005; Mannix & Jehn, 2004). Met andere woorden worden de voordelen van diversiteit bereikt door het proces van *information elaboration*.

Om tot creatieve oplossingen te komen stellen onderzoekers dat het cruciaal is dat informatie tussen teamleden wordt gedeeld (Bodla, Tang, Jiang, & Tian, 2016). De diverse kennis van teamleden kan leiden tot nieuwe combinaties van ideeën en inzichten waardoor creativiteit ontstaat (Cummings, 2004). Het delen van kennis is een van de fundamentele middelen waarmee teamleden bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van kennis, innovatie en

creativiteit (Bodla, Tang, Jiang, & Tian, 2016). Uit paragraaf 2.4.1 blijkt dat naast het delen van kennis en vaardigheden de integratie van de diverse kennis en vaardigheden belangrijk is. Vanuit het *information/decision-making* perspectief wordt verondersteld dat teams over het algemeen een grotere hoeveelheid aan informatie hebben dan een individu. Om deze reden wordt de bevoegdheid om beslissingen te maken vaak bij groepen neergelegd in plaats van bij individuen (Van Ginkel & Van Knippenberg, 2009). Door middel van *information elaboration* kan de beschikbare informatie geïntegreerd worden tot een betere beslissing. Gecombineerd met wat al in subparagraaf 2.4.2 is beschreven, leidt dit tot de volgende hypothesen:

Hypothese 2a: *De relatie tussen perceived diversity en team creativity wordt gemedieerd door information elaboration.*

Hypothese 2b: *De relatie tussen perceived diversity en team decision quality wordt gemedieerd door information elaboration.*

2.5 Team interdependency

Information elaboration bestaat voornamelijk uit interactie tussen teamleden (zie paragraaf 2.4.1). De mate van afhankelijkheid in een team (*team interdependency*) wordt over het algemeen gezien als een belangrijke determinant in de kwaliteit en mate van interacties tussen teamleden (Van Der Vegt & Janssen, 2003). De vooroordelen die tot stand komen tussen mensen door *social* categorization zouden namelijk verminderen wanneer *team interdependency* hoog is (Schipper, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003). Onder andere Williams & O'Reilly (1998) zijn daardoor van mening dat *team interdependency* een belangrijke moderator is op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*.

2.5.1 Onderscheid tussen task interdependency en goal interdependency

Joshi & Roh (2009) hebben in hun meta-analyse onderzoek gedaan naar het modererende effect van *team interdependency* op *performance*. Uit hun onderzoek blijkt dat *team interdependency* een positieve invloed heeft op de relatie tussen *job-related diversity* en *performance*. Men had daarnaast verwacht dat *demographic diversity* een negatieve invloed zou hebben op *performance* en dat naarmate *team interdependency* zou stijgen de negatieve effecten zouden verminderen. Uit de resultaten van hun onderzoek blijkt echter dat

demographic diversity een positieve invloed op *performance* heeft wanneer *team interdependency* laag is en een negatief effect wanneer *team interdependency* hoog is.

Om de invloed van *team interdependency* beter te begrijpen maken Van der Vegt et al. (2003) in hun onderzoek onderscheid tussen *perceived task-* en *goal interdependency*. *Perceived task interdependency* is de mate waarin een teamlid van mening is dat hij of zij afhankelijk is van andere teamleden om zijn of haar dagelijkse werk uit te kunnen voeren (Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 2001; Van Der Vegt & Janssen, 2003). *Perceived goal interdependency* wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin een teamlid van mening is dat zijn of haar doelen alleen behaald kunnen worden wanneer de doelen van andere teamleden ook worden behaald (Van der Vegt et al., 2003).

2.5.2 Invloed van task- en goal interdependency op teamuitkomsten

Uit onderzoek van Wageman (1995) blijkt dat *task interdependency* een positieve invloed heeft op teamuitkomsten zoals de mate van samenwerking, het helpen van anderen en de kwaliteit van groepsprocessen. Resultaten uit onderzoek laten zien dat het effect van *task interdependency* afhankelijk is van de mate van *goal interdependency* (Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 2001; Van Der Vegt, Emans, & Van De Vliert, 2000). Hoe meer interactie nodig is om de taak te volbrengen (hoge mate van *task interdependency*), hoe meer teamleden de kans hebben om de prestatie van andere teamleden te stimuleren of te belemmeren (Stanne et al., 1999 in Van Der Vegt et al., 2003). Of teamleden kiezen voor stimuleren of belemmeren ligt aan de mate van *goal interdependency*. Wanneer er sprake is van een hoge mate van *goal interdependency*, heeft *task interdependency* een positieve invloed op de mate van hulp bieden aan elkaar en coördinatie tussen teamleden. Hoe meer collega's immers in staat worden gesteld om goed te presteren, hoe meer ze bij kunnen dragen aan het behalen van gezamenlijke doelen. Wanneer er sprake is van een lage mate van *goal interdependency*, heeft *task interdependency* een negatieve invloed op de mate van hulp bieden aan elkaar en coördinatie tussen teamleden. Dit komt doordat teamleden geneigd zijn om zich competitief te gedragen, omdat bij een lage mate van *goal interdependency* individuele doelen de overhand hebben ten opzichte van gezamenlijke doelen (Van Der Vegt & Janssen, 2003).

Hierdoor wordt het volgende verondersteld:

Hypothese 3a: *Task interdependency heeft een positief modererend effect op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration wanneer goal interdependency hoog is.*

Hypothese 3b: *Task interdependency heeft een negatief modererend effect op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration wanneer goal interdependency laag is.*

2.6 Diversity beliefs

2.6.1 Definitie van diversity beliefs

Mensen hebben verschillende overtuigingen over diversiteit (Hentschel et al., 2013). Zo kunnen mensen een toegevoegde waarde zien in het samenwerken met mensen die verschillen van henzelf of de voorkeur geven aan werken met mensen die grotendeels hetzelfde zijn. Deze gedachte is pas recent geïntroduceerd binnen onderzoek naar diversiteit en wordt ook wel *diversity beliefs* (Van Dick, Van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008), *diversity perspectives* (Ely & Thomas, 2001) en *openness to diversity* (Mitchell, Nicholas, & Boyle, 2009) genoemd. In dit onderzoek zal *diversity beliefs* worden aangehouden. *Diversity beliefs* wordt gedefinieerd als de opvatting die mensen hebben over de waarde van diversiteit in teams (Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013; Homan A. C., Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007a). Met andere woorden de mate waarin individuen diversiteit als voordelig, nadelig of neutraal voor het functioneren van het team zien (Van Dick, Van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008).

Het verschil in overtuigingen tussen mensen kan voortkomen uit socialisatie en opleiding of persoonlijke ervaringen die mensen hebben met het werken met anderen die verschillen of overeenkwamen met henzelf. Daarnaast kan het gerelateerd zijn aan persoonlijke kenmerken, zoals tolerantie jegens ambiguïteit of de behoefte aan informatie (*cognition*) (Kearney et al., 2009). *Diversity beliefs* zijn dan ook niet noodzakelijk statisch, maar veranderen door de tijd of specifieke gebeurtenissen (Phillips & Lount, 2007 in Hentschel et al., 2013).

2.6.2 Invloed van diversity beliefs op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration

Een verschil in denkwijze zonder druk van de een om zich te conformeren aan een dominant standpunt van de ander, kan opgelost worden door fundamentele standpunten te herzien, gedachten te herstructureren en nieuwe inzichten te creëren. Dit leidt tot betere oplossingen voor problemen (Mannix & Neale, 2005). Dit vereist echter dat groepsleden zich verplaatsen in de perspectieven van anderen en dat men deze perspectieven verbindt met die van henzelf (Homan et al., 2007). Hoe meer deze perspectieven van elkaar verschillen, hoe moeilijker het voor mensen wordt om de ander te begrijpen en om zich hierin te verplaatsen. De vooroordelen die ontstaan door *social categorization* kunnen *information elaboration* verminderen (Hoever, Van Knippenberg, Van Ginkel, & Barkema, 2012). Zonder het vermogen en de wil om de perspectieven van anderen te begrijpen, is het moeilijk om de toegevoegde waarde van nieuwe informatie te herkennen en deze te combineren met de eigen informatie (Harvey S. , 2015).

Mensen moeten de mogelijkheid en de wil hebben om constructieve en op het doel gefocuste discussies met elkaar te voeren om hun divergente perspectieven te integreren met elkaar (Mannix & Jehn, 2004; Mannix & Neale, 2005). Van Knippenberg et al. (2004) stellen dat vooroordelen door *social categorization* een negatief effect hebben op *information elaboration* en daarmee een effectief gebruik van de verschillende aanwezige informatie in de weg staat. Positieve *diversity beliefs* zorgen ervoor dat deze hindernis grotendeels verdwijnt doordat teamleden meer overtuigd zijn van de voordelen van een divers team. Hierdoor wordt de relatie tussen subgroepen als positiever en van groter belang ervaren (Ely & Thomas, 2001). Daarmee wordt het waarschijnlijker dat teamleden actief bijdragen aan kennisontwikkeling door te vragen naar de kennis en ideeën van anderen (Homan A. C., Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007a). Vanuit deze gedachte is het aannemelijk dat *diversity beliefs* een positief modererend effect heeft op de relatie tussen diversiteit en *information elaboration* heeft (Van Dick, Van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008).

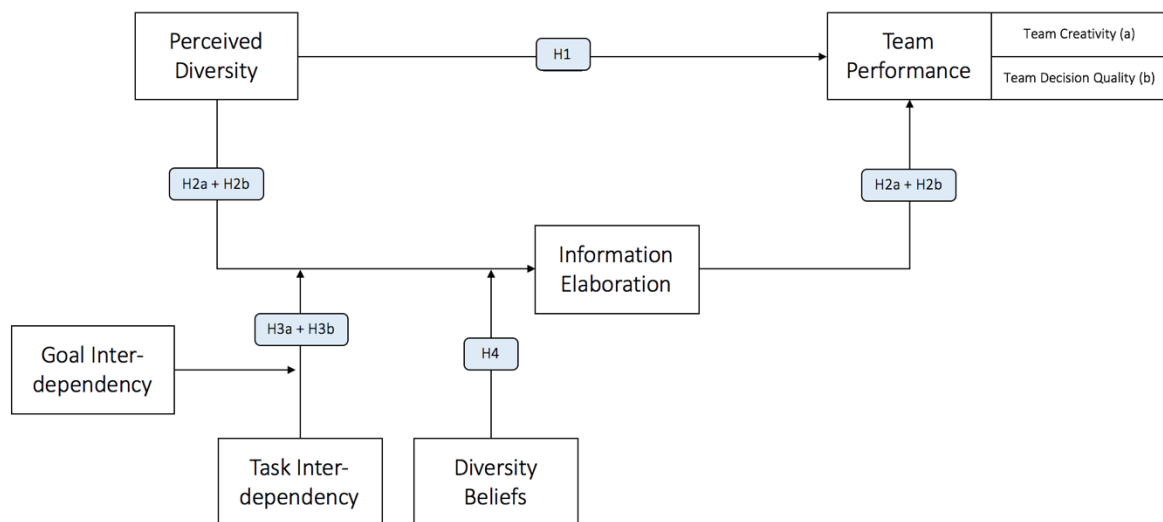
Hentschel et al. (2013) hebben onderzoek gedaan naar het modererende effect van *diversity beliefs* op de relatie tussen *perceived diversity* en de gemoedstoestand (*positive/negative*

affect) als voorspeller van identificatie en conflict. Uitgangspunt voor deze onderzoeksopzet is het CEM (zie Afbeelding 2.2) waarbij vooral is gekeken naar *social categorization* processen. Uit onderzoek van Hentschel et al. (2013) blijkt dat de positieve invloed die *perceived diversity* op conflicten in een team heeft sterker is wanneer *diversity beliefs* negatief zijn. Met andere woorden heeft negatieve *diversity beliefs* een positief modererend effect op de relatie tussen *perceived diversity* en conflicten in teams. Wanneer *diversity beliefs* echter positief zijn is geen significant modererend effect ontdekt (Hentschel et al., 2013). In dit onderzoek wordt verondersteld dat wanneer *diversity beliefs* positief zijn, de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* positief beïnvloed wordt. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 4: *Diversity beliefs hebben een positief modererend effect op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration wanneer diversity beliefs hoog zijn.*

2.7 Conceptueel model

De beschreven literatuur uit dit hoofdstuk leidt tot het conceptueel model op de volgende pagina. Ter verduidelijking zijn de hypothesen aan het model toegevoegd.



Afbeelding 2.3 Conceptueel model

3 Methode

3.1 Respondenten

Dit onderzoek heeft zich gericht op mensen die werkzaam zijn in een team. Een team is in dit onderzoek breed gedefinieerd, namelijk als een groep individuen met minstens een aantal gemeenschappelijke taken die gezamenlijk uitgevoerd dienen te worden (Kirkman & Shapiro, 2000). Respondenten zijn benaderd via de sociale mediakanalen LinkedIn en Facebook. Men is daarbij niet van tevoren getoetst aan de hand van de criteria van dit onderzoek. Iedereen die vond dat hij of zij in een team werkte waarbij sprake was van enige afhankelijkheid kon deelnemen. Daarnaast zijn mensen uitgenodigd via een persoonlijke WhatsApp en e-mail om deel te nemen aan het onderzoek. Dit betrof vrienden, (ex)-collega's, familieleden, school- en studiegenoten en kennissen. Deze mensen zijn gericht benaderd, omdat van hen zeker was dat ze in een team werkzaam waren. In alle gevallen was het voor de potentiële respondenten mogelijk om de vragenlijst te verspreiden aan derden.

In totaal zijn er 161 mensen gestart met het invullen van de vragenlijst. Daarvan hebben 116 mensen de vragenlijst volledig ingevuld. Van de respondenten is 52,3% man en 45% vrouw (zie ook Tabel 3.1). Daarnaast hebben 3 respondenten hun geslacht niet kenbaar gemaakt. De leeftijd varieert tussen 19 en 67 jaar met een gemiddelde leeftijd van 39 jaar ($SD = 13,5$). Daarbij zijn de respondenten gemiddeld 7,3 jaar werkzaam in hun huidige team ($SD = 8$) met een minimum van 2 maanden en een maximum van 38 jaar. Van de respondenten heeft 41% een WO-opleiding, 46% een HBO-opleiding, 6% een MBO-opleiding en 7% de middelbare school als hoogste opleiding afgerond. Van de respondenten bekleedt 6% een directiefunctie, terwijl 14% een managementfunctie en 80% een werknemersfunctie bekleedt. Daarnaast is 99% van de respondenten Nederlands. Slechts 1% is van niet-Nederlandse niet-Westerse komaf.

Van de respondenten is 12% werkzaam bij een overheidsorganisatie, 24% in een semi-overheidsorganisatie, 17% in een non-profit-organisatie in de private sector en 44% in een profit-organisatie in de private sector. De teamgrootte varieerde tussen de 3 en 60 mensen met een gemiddelde teamgrootte van 15 mensen ($SD = 12,3$).

Tabel 3.1 Kenmerken van de respondenten

	%	M	SD	Min	Max
Leeftijd		39	13,5	19	67
Lengte dienstverband		7,3	8	0,17	38
Teamgrootte		15	12,3	3	60
Geslacht					
Man	52,3				
Vrouw	45				
Opleidingsniveau					
WO	41				
HBO	46				
MBO	6				
Middelbare school	7				
Functieniveau					
Directie	6				
Manager	14				
Werknemer	80				
Etnische achtergrond					
Nederlands	99				
Niet-Nederlands; niet-Westers	1				
Sector					
Overheid	12				
Semi-overheid	24				
Privaat; Non-profit	17				
Privaat; Profit	44				

3.2 Meetinstrumenten

Om de variabelen uit het conceptueel model te kunnen onderzoeken is gebruik gemaakt van bestaande meetschalen. Dat wil zeggen dat de meetschalen in eerdere onderzoeken zijn gebruikt en op basis van de Cronbach's Alpha-coëfficiënt valide en betrouwbaar zijn bevonden. Alle meetinstrumenten zijn vertaald vanuit het Engels en voorgelegd aan twee medestudenten. Zij hebben de vragen gelezen en vertaald naar het Engels. Uitgangspunt was dat de nieuw geconstrueerde vraag zoveel mogelijk moest lijken op de originele Engelse vraag (Van der Velde, Jansen, & Dikkers, 2013). Daarbij ging het er vooral om dat de lading gedekt werd en niet dat elk woord exact hetzelfde was. Wanneer de vragen ver van elkaar afweken is de Nederlandse vertaling gezamenlijk aangepast zodat deze meer aansloot op het origineel. Op deze manier is zo goed mogelijk rekening gehouden met de taalkundige vergelijkbaarheid (*linguistic equivalence*), maar vooral met de conceptuele vergelijkbaarheid (*conceptual equivalence*).

3.2.1 Perceived diversity

Harrison et al. (2006) adviseren om bij een subjectieve meting van variabelen (zoals *perceived diversity*) de vragen zo algemeen mogelijk te houden om respondenten niet in bepaalde richtingen te duwen. Hentschel et al. (2013) stellen dat mensen diversiteit als een breed begrip zien en alle dimensies die men belangrijk/relevant vindt meeneemt in de beoordeling van de diversiteit in het team. Ze hebben er in hun onderzoek dan ook voor gekozen om *perceived diversity* op een zo hoog mogelijk abstractieniveau te onderzoeken.

Zodoende is er in dit onderzoek voor gekozen om *perceived diversity* op te splitsen in een algemene vraag en een aantal vragen over *perceived diversity* op specifieke dimensies (Van Dick, Van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008). De vragen specifiek gericht op bepaalde dimensies van *perceived diversity* zijn niet letterlijk overgenomen uit Van Dick et al. (2008). In plaats van de dimensies die Van Dick et al. (2008) meet is in dit onderzoek uitgegaan van het onderscheid in hoofddimensies van Mannix et al. (2005) (zie Tabel 2.1). Op deze wijze wordt *perceived diversity* zo breed mogelijk gemeten en kan achteraf nog onderscheid gemaakt worden per dimensie. In dit onderzoek wordt vooral gebruik gemaakt van de meting van *perceived diversity* middels de algemene vraag. De zes vragen op basis van de verschillende dimensies van *perceived diversity* zullen gebruikt worden om de mate van *perceived diversity* te verklaren. Ondanks dat de dimensies niet als schaal worden gebruikt is toch een betrouwbaarheidstest uitgevoerd; Cronbach's alpha (α) = .76 en is daarmee betrouwbaar.

3.2.2 Team creativity

Team creativity wordt gemeten op basis van de meetschaal van Sung & Choi (2012). Zij hebben hun meetschaal gebaseerd op de meetschaal van George & Zhou (2001). De meetschaal van George et al. (2001) bestaat uit 13 items. Sung & Choi (2012) hebben deze schaal zoals meerdere onderzoekers (bronnen) aangepast naar 3 items. In dit onderzoek wordt *team creativity* gemeten aan de hand van de meetschaal van Sung & Choi (2012). Respondenten dienen op basis van een 5-punts Likert-schaal antwoord te geven (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Cronbach's alpha (α) voor deze schaal is .74 en daarmee betrouwbaar.

3.2.3 Team decision quality

Team decision quality is gemeten aan de hand van de meetschaal van Janssen et al. (1999). De meetschaal bestaat uit drie items en is beantwoord op een 5-punts Likert-schaal (1 = helemaal mee eens, 5 = helemaal mee oneens). Cronbach's alpha (α) voor deze schaal is .72 en daarmee betrouwbaar.

3.2.4 Information elaboration

Voor het meten van *information elaboration* zijn verschillende meetschalen beschikbaar. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de schaal van Kearney et al. (2009). Deze meetschaal gaat namelijk niet alleen in op het delen van kennis en informatie, maar ook op de integratie van verschillende kennis en informatie. De schaal bestaat uit vier items en is beantwoord op een 5-punts Likert-schaal (1 = helemaal mee eens, 5 = helemaal mee oneens). Cronbach's alpha (α) voor deze schaal is .77 en daarmee betrouwbaar.

3.2.5 Task interdependency

Omdat de aanleiding voor het meten van *task-* en *goal interdependency* vooral voortkomt uit het eerdere onderzoek van Van der Vegt et al. (2003) is ervoor gekozen om ook in dit onderzoek gebruik te maken van de meetschalen van Van der Vegt et al. (2003). *Task interdependency* wordt gemeten aan de hand van vijf items. De vragen worden beantwoord op een 7-punts Likert-schaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Cronbach's alpha (α) voor deze schaal is .79 en daarmee betrouwbaar.

3.2.6 Goal interdependency

Zoals in voorgaande subparagraaf is beschreven is voor het meten van *goal interdependency* ook gekozen om gebruik te maken van de schaal van Van der Vegt et al. (2003). Deze schaal bestaat uit 3 items die beantwoord worden op een 7-punts Likert-schaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Cronbach's alpha (α) voor deze schaal is .67. Daarmee voldoet het niet aan de betrouwbaarheidseis van $\alpha > .70$. De α is echter niet dermate laag dat er een item verwijderd moet worden. Daarnaast bestaat de schaal uit slechts 3 items, waardoor het verwijderen van een item het risico met zich meebrengt dat niet de gehele

lading van de variabele wordt gemeten. In dit onderzoek zal de meetschaal om deze redenen niet worden aangepast.

3.2.7 Diversity beliefs

Om *diversity beliefs* te meten is gebruik gemaakt van de meetschaal van Adesokan, Ullrich, Van Dick & Tropp (2011). De schaal is gedeeltelijk aangepast, omdat de schaal is ontworpen om de overtuigingen over de toegevoegde waarde van culturele diversiteit in de Amerikaanse maatschappij in kaart te brengen. Zo is een item uit de originele meetschaal na vertaling bijvoorbeeld: *'De Nederlandse maatschappij profiteert over het algemeen van de betrokkenheid van mensen met een verschillende culturele achtergrond'*. Deze is vervolgens aangepast naar: *'Een team profiteert over het algemeen van de betrokkenheid van mensen met een verschillende achtergrond'*. De schaal bestaat uit 7 items die beantwoord worden op een 7-punts Likert-schaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Cronbach's alpha (α) voor deze schaal is .63 en voldoet daarmee niet aan de betrouwbaarheidseis van $\alpha > .70$. Het verwijderen van een item leidt echter niet tot $\alpha > .70$. De schaal wordt om deze reden niet aangepast door een item te verwijderen.

3.3 Procedure

De vragenlijst (zie bijlage 2) is uitgezet middels de online enquête-tool *Survey Monkey*. Middels een link kregen respondenten automatisch toegang tot de vragenlijst. De link is verspreid met een korte begeleidende tekst. Ook de vragenlijst werd vervolgens gestart met een inleidende tekst waarna respondenten zelf door konden gaan naar de daadwerkelijke vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit 9 blokken met een aantal vragen. De vragen van de verschillende meetschalen zijn door elkaar gemixt. Ondanks dat is er op een aantal punten rekening gehouden met de volgorde van de vragen.

Er is bewust gekozen om te starten met de algemene vraag over *perceived diversity*. Op deze wijze blijft deze vraag het minst gekleurd, omdat respondenten de andere vragen niet mee kunnen nemen in hun antwoordkeuze voor deze vraag. Daarnaast is er bewust voor gekozen om *diversity beliefs* pas op het einde van de vragenlijst uit te vragen. Voordat er antwoord wordt gegeven op de vragen over *diversity beliefs* gaan de vragen namelijk over het team waar men onderdeel van is. De vragen over *diversity beliefs* gaan als enige over de respondent zelf

(op de controlevariabelen na). De kans bestaat dat respondenten na het beantwoorden van de vragen over *diversity beliefs* (meer) sociaal wenselijke antwoorden gaan geven, omdat het enigszins onbehaaglijk kan voelen om teamprestaties laag te beoordelen nadat respondenten al hebben aangegeven dat ze vrij negatieve *diversity beliefs* hebben. Om die reden is ervoor gekozen om de vragen over *team creativity* en *team decision quality* aan het begin van de vragenlijst uit te vragen, waardoor ze niet meteen doorlopen in de vragen over *diversity beliefs*.

Naast deze inhoudelijke redenen om vragen in een bepaalde volgorde te presenteren is er een praktische reden voor de volgorde van de vragenlijst. Zo worden *perceived diversity*, *team creativity*, *team decision quality* en *information elaboration* beantwoord op een 5-punts Likert-schaal. Deze vragen kunnen dus onderling gemixt worden. *Task interdependency*, *goal interdependency* en *diversity beliefs* worden beantwoord op een 7-punts Likert-schaal. Deze vragen kunnen niet gemixt worden met de vragen die beantwoord dienen te worden op een 5-punts Likert-schaal, omdat deze niet in dezelfde matrix passen.

3.4 Analyse

De vragenlijst is op 29 juni 2017 gesloten. Dat wil zeggen dat het definitieve databestand op deze datum is gedownload en dat eventuele latere respondenten niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Om de geformuleerde hypothesen te toetsen zijn eerst een aantal bewerkingen uitgevoerd.

Ten eerste zijn de respondenten die na vraag 1 zijn gestopt met het invullen van de vragenlijst verwijderd uit het databestand. Dit betrof 33 respondenten. Daarnaast zijn de respondenten die *task interdependency* gemiddeld lager dan 4 beoordeelden verwijderd uit het databestand. Deze respondenten voldoen namelijk niet aan het criterium dat er in het team waarin ze werkzaam zijn sprake moet zijn van enige afhankelijkheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor tenminste een aantal taken. Daarmee komt het aantal respondenten wat de vragenlijst heeft ingevuld en bruikbaar is voor het onderzoek op 109. Vervolgens zijn een aantal vragen opnieuw gecodeerd, omdat deze vragen negatief of positief zijn gesteld terwijl de overige items uit de schaal op de tegenovergestelde wijze zijn geformuleerd. Deze vragen zijn in bijlage 3 aangegeven met een 'R'.

Nadat het databestand is opgeschoond zijn een aantal beschrijvende analyses uitgevoerd. Dat wil zeggen dat er is gekeken naar het gemiddelde, de spreiding, de standaarddeviatie en het bereik van de variabelen om inzicht te krijgen in hoe respondenten de variabelen hebben gescoord. Vervolgens is een correlatieanalyse uitgevoerd om te kijken hoe de variabelen zich tot elkaar verhouden. Directe relaties, mediatoren en moderatoren konden op deze manier al voor een deel geïdentificeerd worden. Om hypothese 1a en 1b te toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd. Hiermee kan geanalyseerd worden welk deel van de afhankelijke variabele daadwerkelijk het gevolg is van de onafhankelijke variabele.

Voor het toetsen van hypothese 2a en 2b is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd volgens de methode van Baron & Kenny (1986). Hierdoor worden eerst de effecten van de onafhankelijke en mediërende variabele afzonderlijk gemeten om vervolgens te kijken of er sprake is van mediatie. Om het indirecte effect te berekenen is gebruik gemaakt van de PROCESS-macro (model 4) van Hayes (2013). Middels deze macro voor SPSS worden variabelen automatisch gecentreerd en middels de bootstrapmethode (1000 bootstraps) het indirecte effect berekend. Met de macro kan ook worden geanalyseerd of er sprake is van mediatie of moderatie. In dit onderzoek is echter gekozen voor de methode van Baron et al. (1986), omdat de PROCESS-macro alleen ongestandaardiseerde coëfficiënten (B) geeft. Om dit onderzoek te kunnen vergelijken met andere onderzoeken is het beter om (ook) gestandaardiseerde coëfficiënten (β) te berekenen. Deze coëfficiënten zijn namelijk niet afhankelijk van het bereik van de meetschaal en daardoor makkelijker te vergelijken.

Voor het toetsen van hypothese 3a en 3b zijn de onafhankelijke- en modererende variabelen eerst gecentreerd voordat het driedelig (*three-way*) interactie-effect is berekend. Vervolgens is het effect van de gecentreerde variabelen en het gecentreerde interactie-effect berekend middels een hiërarchische regressieanalyse. Om de effecten bij verschillende maten van de modererende variabelen te kunnen visualiseren is gebruik gemaakt van de PROCESS-macro (model 7) van Hayes (2013). Dit model berekend automatisch de interactie (1000 bootstraps) en geeft daarbij automatisch het effect van de onafhankelijke variabele bij verschillende waarden van de modererende variabele.

Ook voor het toetsen van hypothese 4 zijn de onafhankelijke- en modererende variabelen eerst gecentreerd voordat het interactie-effect is berekend. Middels een hiërarchische regressieanalyse is vervolgens het effect van de gecentreerde variabelen en het gecentreerde interactie-effect berekend. Om het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele bij verschillende waarden van de modererende variabele te kunnen visualiseren is gebruik gemaakt van de PROCESS-macro (model 1; 1000 bootstraps).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van dit onderzoek worden beschreven en waar nodig schematisch en/of visueel toegelicht worden. In paragraaf 4.1 zullen een aantal beschrijvende statistieken van de variabelen worden toegelicht. In paragraaf 4.2 zal middels een correlatiematrix worden verduidelijkt hoe de variabelen zich tot elkaar verhouden. Vervolgens zal in paragraaf 4.3 middels regressieanalyses het effect van *perceived diversity* op teamprestaties worden getoetst. In paragraaf 4.4 zal daarna het mediërende effect van information elaboration worden getoetst. De resultaten in paragraaf 4.5 zullen ingaan op het modererende effect van *team interdependency* en *diversity*. Ten slotte zullen de gevonden resultaten schematisch worden weergegeven in paragraaf 4.6, waarin ook een overzicht van de aangenomen en verworpen hypothesen wordt gegeven.

4.1 Beschrijvende resultaten

In deze paragraaf zullen de beschrijvende resultaten van de variabelen uit dit onderzoek worden toegelicht. In subparagraaf 4.1.1 zal in eerste instantie worden beschreven hoe de verschillende dimensies van *perceived diversity* gemiddeld scoorden en zullen enkele opvallende cijfers kort worden toegelicht. Vervolgens zullen in subparagraaf 4.1.2 de overige centrale variabelen uit het onderzoek worden toegelicht over.

4.1.1 Perceived diversity

In Tabel 4.1 staan de beschrijvende resultaten van de verschillende dimensies van *perceived diversity* schematisch weergegeven. Hieruit blijkt dat de 'algemene' *perceived diversity* als neutraal tot redelijk divers wordt beoordeeld ($M = 3.48$, $SD = 1.18$). Dat wil zeggen dat respondenten over het algemeen het gevoel hebben in een redelijk divers team te werken. Wanneer wordt gekeken naar de verschillende dimensies van *perceived diversity* blijkt dat *perceived diversity* op basis van demografische kenmerken ($M = 3.38$, $SD = 1.29$), kennis en vaardigheden ($M = 3.77$, $SD = 1.12$) ($M = 3.94$, $SD = .97$) hoger wordt beoordeeld dan *perceived diversity* in het algemeen. *Perceived diversity* op basis van demografische kenmerken ($M = 3.38$, $SD = 1.29$) en normen, waarden en overtuigingen ($M = 3.15$, $SD = 1.23$) wordt daarentegen lager beoordeeld dan *perceived diversity* in het algemeen, terwijl *perceived*

diversity op basis van status in het team en organisatie vrijwel hetzelfde is als *perceived diversity* in het algemeen.

Tabel 4.1 Beschrijvende resultaten van de verschillende dimensies van *perceived diversity*

	N	Min	Max	M	SD
Algemeen	109	1	5	3.48	1.18
Demografisch	109	1	5	3.38	1.29
Kennis en vaardigheden	109	1	5	3.77	1.12
Normen, waarden en overtuigingen	109	1	5	3.15	1.23
Persoonlijkheid	109	1	5	4.28	.80
Status	109	1	5	3.48	1.20
Netwerk en vrienden	109	1	5	3.94	.97

4.1.2 Centrale variabelen

Nu in de voorgaande subparagraaf de beschrijvende resultaten van de dimensies van *perceived diversity* zijn beschreven, staan de beschrijvende resultaten van de centrale variabelen uit dit onderzoek in Tabel 4.2 schematisch weergegeven. *Perceived diversity* (algemeen) wordt wederom in de tabel opgenomen, maar niet opnieuw toegelicht. Het aantal respondenten per variabele (N) is verschillend, omdat sommige respondenten niet alle vragen van een bepaalde meetschaal hebben ingevuld.

Team creativity heeft een gemiddelde score van 3.91 (SD = .79, op een schaal van 1 tot 5). *Team decision quality* wordt door respondenten gemiddeld minder hoog beoordeeld (M = 3.51, SD = .79). Dat wil zeggen dat de creativiteit in teams over het algemeen hoger wordt beoordeeld dan de kwaliteit van de beslissingen in teams. *Information elaboration* heeft een gemiddelde van 3.66 (SD = .74). Ook hier geldt dat de mate van *information elaboration* gemiddeld relatief hoog is.

Task interdependency, *goal interdependency* en *diversity beliefs* zijn gemeten op een schaal van 1 tot 7. *Task interdependency* wordt gemiddeld redelijk hoog gescoord (M = 5.56, SD = .76). Dat komt mede doordat dit een van de criteria is waarop respondenten zijn geselecteerd. Respondenten die lager dan 4 scoorden zijn uit de dataset verwijderd, waardoor het gemiddeld vanzelfsprekend hoger komt te liggen. *Goal interdependency* wordt gemiddeld relatief hoog beoordeeld (M = 5.10, SD = .95). Dat wil zeggen dat respondenten over het

algemeen van mening zijn in redelijke mate afhankelijk van elkaar zijn om individuele doelen te behalen. Het gemiddelde van *diversity beliefs* (M) is 5.18 (SD = .65). In Tabel 4.2 is daarnaast af te lezen dat de minimumscore vrij hoog is (3.57). Dat wil zeggen dat de respondent die *diversity beliefs* het laagst heeft beoordeeld licht negatief tegen werken in diverse teams aan kijkt. Ook uit de standaarddeviatie blijkt dat de spreiding van *diversity beliefs* vrij laag is. Zoals al aangegeven in paragraaf 3.3 zijn de vragen omtrent *diversity beliefs* vrij beladen en zou er sprake kunnen zijn van sociaal wenselijke antwoorden.

Tabel 4.2 Beschrijvende resultaten centrale variabelen

	N	Min	Max	M	SD
Perceived diversity	109	1.00	5.00	3.48	1.18
Team creativity	109	1.00	5.00	3.91	.79
Team decision quality	109	1.00	5.00	3.51	.79
Information elaboration	108	1.50	5.00	3.66	.74
Task interdependency	109	4.00	7.00	5.56	.76
Goal interdependency	108	2.33	7.00	5.10	.95
Diversity beliefs	107	3.57	6.43	5.18	.65

4.2 Correlatiematrix

In voorgaande paragraaf zijn de gemiddelde scores van de verschillende variabelen aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt beschreven in hoeverre deze variabelen met elkaar correleren. Middels een Pearson correlatietest worden de onderlinge correlaties tussen deze variabelen geanalyseerd. In eerste instantie zal in subparagraaf 4.2.1 beschreven worden in hoeverre de controlevariabelen uit dit onderzoek met elkaar correleren. Vervolgens worden in subparagraaf 4.2.2 de correlaties tussen controlevariabelen en centrale variabelen in kaart gebracht. In subparagraaf 4.2.3 zal daarna ingegaan worden op de onderlinge correlaties van de hoofdvariabelen. Ten slotte zal in subparagraaf 4.2.4 toegelicht worden hoe de verschillende dimensies van *perceived diversity* zich tot elkaar en de centrale variabelen in dit onderzoek verhouden.

4.2.1 Correlaties tussen controlevariabelen

Uit Tabel 4.3 blijkt dat er een aantal significante correlaties tussen controlevariabelen zijn. De leeftijd van respondenten correleert significant met de lengte van het dienstverband ($r = .59$, $p < .01$). Dit betekent dat hoe ouder de respondent is, hoe langer men werkzaam is in het

huidige team. Deze correlatie is te verklaren door het feit dat mensen die ouder zijn over het algemeen al langer werkzaam zijn waardoor het aannemelijk is dat de lengte van het dienstverband ook langer is. Daarnaast valt het op dat opleidingsniveau significant negatief correleert met de lengte van het dienstverband ($r = -.18, p < .05$) en de teamgrootte ($r = -.23, p < .05$). Hieruit blijkt dat mensen met een hogere opleiding minder lang in hun huidige team werken en dat de teams waarin zij werken kleiner zijn dan bij mensen die lager opgeleid zijn. Ook geslacht en functieniveau correleren significant negatief met elkaar ($r = -.18, p < .05$). Aan de hand van deze correlatie kan gesteld worden dat vrouwelijke respondenten minder hoge functies bekleden dan mannelijke respondenten. De afhankelijke variabele (functieniveau) is echter een ordinale variabele waardoor de correlatie getoetst moet worden aan de hand van een Spearman's rho-test. Hieruit blijkt dat er geen significant verband is tussen geslacht en functieniveau ($\rho = -.16, p = .09$).

4.2.2 Correlaties tussen controle- en centrale variabelen

Nu in kaart is gebracht hoe de controlevariabelen zich onderling tot elkaar verhouden kan worden gekeken naar de wijze waarop controlevariabelen correleren met de centrale variabelen.

Ten eerste heeft leeftijd een significant positief effect op *perceived diversity* ($r = .27, p < .01$). Dat wil zeggen dat hoe ouder respondenten zijn, hoe meer ze het team waarin ze werken als divers ervaren. Daarnaast heeft de lengte van het dienstverband in het huidige team een significant positief effect op *perceived diversity* ($r = .30, p < .01$). Zoals in voorgaande paragraaf beschreven correleren leeftijd en lengte dienstverband sterk met elkaar, waardoor *perceived diversity* met beide controlevariabelen sterk correleert.

De lengte van het dienstverband correleert ook significant positief met *information elaboration* ($r = .23, p < .05$) Dat wil zeggen dat wanneer mensen die langer in hun huidige team werkzaam zijn, meer informatie en kennis uitwisselen en integreren met elkaar. Daarnaast correleert de lengte van het dienstverband positief significant met *task interdependency* ($r = .19, p < .05$). Dat wil zeggen dat mensen die langer werkzaam zijn in hun huidige team, meer het gevoel hebben dat men afhankelijk is van andere teamleden om hun taak goed uit te kunnen voeren.

Zoals beschreven in paragraaf 3.2.1 is *perceived diversity* opgesplitst in een zestal dimensies. Uit Tabel 4.3 blijkt dat leeftijd significant positief correleert met zowel *perceived diversity* op basis van demografische kenmerken ($r = .23, p < .05$) als *perceived diversity* op basis van netwerk en vrienden ($r = .19, p < .05$). Dat wil zeggen dat naarmate de leeftijd stijgt, ook de mate waarin respondenten vinden dat hun team divers is op basis van demografische kenmerken en netwerk en vrienden stijgt. Daarnaast correleert de lengte van het dienstverband significant positief met *perceived diversity* op basis van demografische kenmerken ($r = .24, p < .05$), kennis en vaardigheden ($r = .31, p < .01$), status in het team ($r = .20, p < .05$) en netwerk en vrienden ($r = .19, p < .05$).

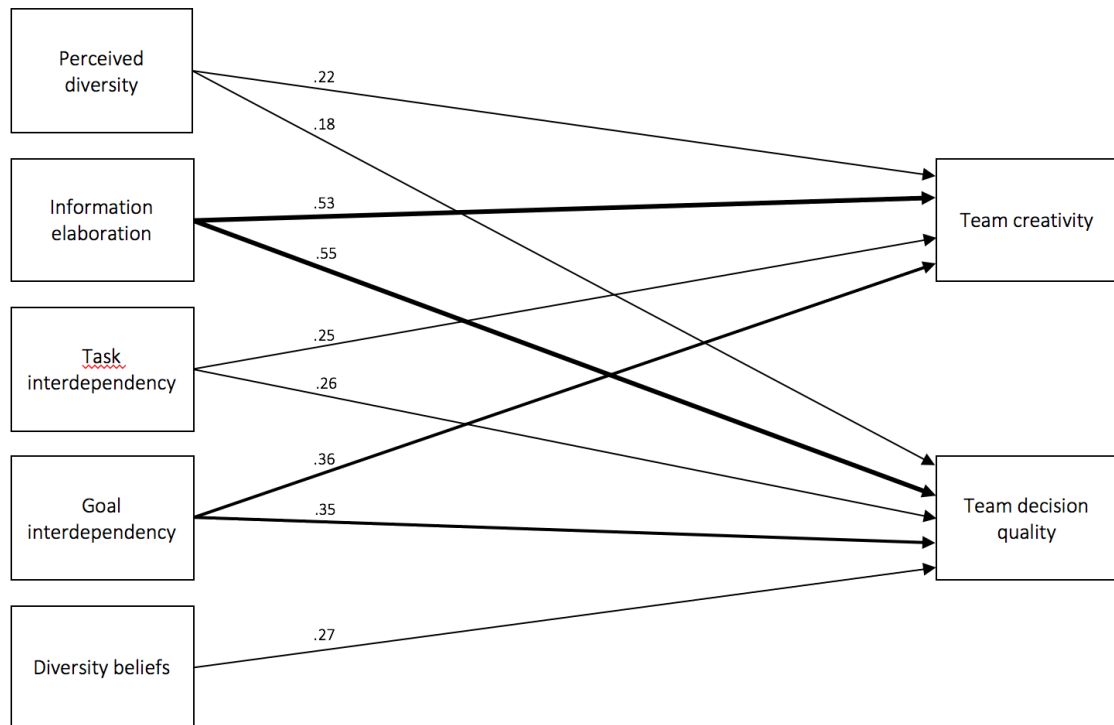
4.2.3 Correlaties tussen centrale variabelen

In voorgaande subparagraaf is duidelijk geworden hoe de centrale variabelen zich verhouden tot de controlevariabelen. Nu dit in kaart is gebracht wordt in deze subparagraaf beschreven hoe de centrale variabelen uit dit onderzoek met elkaar correleren. Hierdoor kan voor een deel al antwoord worden gegeven op een aantal hypothesen en kunnen eventuele moderatoren en mediators geïdentificeerd worden.

Uit Tabel 4.3 blijkt dat *perceived diversity* een significant positief effect heeft op *team creativity* ($r = .22, p < .05$), *team decision quality* ($r = .18, p < .05$) en *information elaboration* ($r = .19, p < .05$). Met andere woorden blijkt hieruit dat wanneer *perceived diversity* stijgt, de creativiteit, kwaliteit van besluitvoering en de mate van kennisuitwisseling en integratie stijgt. Het lijkt er zodoende op dat hypothese 1a en 1b aangenomen kunnen worden. Dit wordt echter pas in paragraaf 4.3.2 getoetst waarna kan worden geconcludeerd of de hypothesen daadwerkelijk aangenomen kunnen worden. Daarnaast blijkt dat *task interdependency* ($r = .22, p < .05$) en *goal interdependency* ($r = .20, p < .05$) significant positief correleren met *perceived diversity*. Hieruit kan worden opgemaakt dat wanneer *perceived diversity* stijgt, de mate van afhankelijkheid van elkaar om het werk te kunnen uitvoeren en om individuele doelen te bereiken ook stijgt. Ten slotte correleert *perceived diversity* significant positief met *diversity beliefs* ($r = .26, p < .01$). Hieruit blijkt dat mensen die het gevoel hebben in een meer divers team te werken een positievere mening hebben over het werken in diverse teams.

Wanneer wordt gekeken naar de onderlinge correlaties van *information elaboration* valt het op dat het relatief sterk correleert met zowel *team creativity* ($r = .53, p < .01$) als *team decision quality* ($r = .55, p < .01$). Hieruit blijkt dat wanneer er meer kennis wordt gedeeld en met elkaar geïntegreerd, de creativiteit en kwaliteit van besluitvorming ook stijgt. Doordat *perceived diversity* ook significant positief correleert met *information elaboration* is het aannemelijk dat *information elaboration* de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* en *team decision quality* medieert (zoals wordt verondersteld met hypothese 2). Het mediërende effect wordt in paragraaf 4.4 getoetst waarna pas geconcludeerd kan worden of de hypothese aangenomen kan worden. Daarnaast correleert *information elaboration* significant positief met *task interdependency* ($r = .31, p < .01$) en *goal interdependency* ($r = .51, p < .01$). Hieruit blijkt dat wanneer de afhankelijkheid van elkaar om werk uit te kunnen voeren en om individuele doelen te bereiken stijgt, de mate van kennisdeling en kennisintegratie stijgt. Wanneer deze resultaten gekoppeld worden aan de positief significante correlatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* is het aannemelijk dat *task interdependency* en *goal interdependency* een modererend effect hebben op deze relatie. Dit wordt in paragraaf 4.5.1 getest. Ten slotte correleert *diversity beliefs* significant positief met *team decision quality* ($r = .27, p < .01$). De correlatie tussen *diversity beliefs* en *team creativity* is niet significant ($r = .15, p = .11$).

Uit Tabel 4.3 komen naast de besproken correlaties tussen centrale variabelen nog een aantal andere significante correlaties voor. Er is echter geen theoretische onderbouwing voor de onderlinge relaties van deze variabelen in dit onderzoek, waardoor deze correlaties voor nu buiten beschouwing worden gelaten. In Afbeelding 4.1 zijn de significante correlaties tussen de centrale variabelen van dit onderzoek gevisualiseerd. Hoe dikker de pijl, hoe sterker de correlatie.



Afbeelding 4.1 Correlaties tussen centrale variabelen

4.2.4 Onderlinge correlaties dimensies van perceived diversity

Wanneer wordt gekeken naar het gemiddelde en de standaarddeviatie van *perceived diversity* en de verschillende dimensies van diversiteit valt het op dat diversiteit in persoonlijkheid en diversiteit in netwerk en vrienden gemiddeld het hoogst scoren. Daarnaast is de standaarddeviatie van beide variabelen kleiner dan bij de overige variabelen. Dat wil zeggen dat respondenten over het algemeen relatief dicht bij het gemiddelde scoren.

Uit Tabel 4.3 blijkt daarnaast dat de verschillende dimensies van diversiteit vrijwel allemaal significant correleren met elkaar. Dat is in dit geval vrij normaal, omdat de dimensies ook in de praktijk met elkaar samenhangen. Zo is het bijvoorbeeld logisch dat iemands kennis en vaardigheden mede afhankelijk is van zijn of haar persoonlijkheid. Een persoon verdiept zich namelijk in bepaalde dingen, omdat hij of zij op een bepaalde manier in elkaar zit en het betreffende onderwerp daardoor interessant vindt. Wanneer de diversiteit in een team op basis van persoonlijkheid zodoende groter is, is het aannemelijk dat ook de diversiteit op basis van kennis en vaardigheden groter is. Zo correleert diversiteit op basis van demografische kenmerken ook met diversiteit op basis van netwerk en vrienden. Mensen die namelijk al 30 jaar werkzaam zijn hebben bijvoorbeeld een ander netwerk opgebouwd dan mensen die net

met hun carrière beginnen. Wanneer de diversiteit op basis demografische kenmerken stijgt, is het zodoende aannemelijk dat ook de diversiteit op basis van netwerk en vrienden stijgt.

Uit Tabel 4.3 kan daarnaast opgemaakt worden in hoeverre de verschillende dimensies van diversiteit correleren met *perceived diversity* in het algemeen. Opvallend is dat elke dimensie van diversiteit significant positief correleert met *perceived diversity* in het algemeen. Met andere woorden betekent dit dat wanneer de diversiteit op een van de dimensies van diversiteit stijgt, de algemene *perceived diversity* ook stijgt. Hieruit blijkt dat alle dimensies in zekere zin door respondenten worden meegenomen in de beoordeling van de 'algemene diversiteit' in het team. Zoals hiervoor beschreven hangen de verschillende dimensies van diversiteit in grote mate samen, waardoor het ook aannemelijk is dat alle dimensies significant correleren met de algemene *perceived diversity*. Van alle dimensies correleert demografische diversiteit het meest met *perceived diversity* ($r = .58$, $p < .01$) terwijl diversiteit in status in het team en organisatie het minst correleert met de algemene *perceived diversity* ($r = .19$, $p < .05$). Dat wil zeggen dat de mate waarin respondenten het team divers vinden het meest overeenkomt met de mate waarin demografische verschillen worden ervaren en het minst met de mate waarin verschillen in status worden ervaren.

Uit Tabel 4.3 blijkt ten slotte dat *perceived diversity* op basis van demografische kenmerken (dimensie1) en kennis en vaardigheden (dimensie 2) sterk correleren met *team creativity* en *team decision quality*. Hieruit blijkt dat wanneer *perceived diversity* op basis van deze dimensies stijgt, de creativiteit en kwaliteit van beslissingen ook stijgt. De overige dimensies van *perceived diversity* correleren niet significant met *team creativity* en *team decision quality*. Hetzelfde geldt voor *information elaboration*; alleen dimensie 1 en 2 correleren significant (positief). Daarnaast valt het op dat elke dimensie van *perceived diversity* (vrijwel) significant positief correleert met *diversity beliefs*. Zo correleren dimensie 2, 3, 4 en 6 significant positief ($p < .01$) en is de p-waarde van dimensie 1 ($p = .07$) en 5 ($p = .051$) relatief laag en dichtbij het kantelpunt ($p = .05$). Hieruit blijkt dat het werken in meer diverse teams (op basis van alle dimensies), overeenkomt met een positievere mening over het werken in diverse teams.

Tabel 4.3 Gemiddelden (M), standaarddeviatie (SD) en Pearson correlatiecoëfficiënten (r) tussen variabelen

Variable	M (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 Geslacht (1 = man, 2 = vrouw)	1.47 (.50)	-																		
2 Leeftijd	38.13 (13.45)	-.03	-																	
3 Opleidingsniveau	5.21 (.84)	-.15	-.02	-																
4 Lengte dienstverband	6.87 (7.82)	.04	.59**	-.18*	-															
5 Teamgrootte	14.81 (11.98)	-.18	.05	-.23*	.18	-														
6 Sector	2.95 (1.11)	-.13	-.15	-.06	-.05	-.21*	-													
7 Perceived diversity algemeen	3.45 (1.18)	-.10	.25**	.01	.23*	.02	-.08	-												
8 PD dim1	3.35 (1.27)	.05	.23*	-.09	.24*	-.03	-.01	.58**	-											
9 PD dim2	3.70 (1.16)	.13	.18	-.03	.31**	.02	.02	.49**	.41**	-										
10 PD dim3	3.21 (1.21)	.03	.15	-.08	.14	.15	-.12	.26**	.28**	.40**	-									
11 PD dim4	4.22 (.87)	.17	.17	-.15	.16	-.03	-.13	.37**	.39**	.50**	.41**	-								
12 PD dim5	3.47 (1.20)	-.05	.15	-.09	.20*	.18	-.12	.19*	.17	.30**	.33**	.34**	-							
13 PD dim6	3.93 (.98)	.03	.19*	-.04	.19*	.08	.02	.32**	.40**	.44**	.36**	.50**	.35**	-						
14 Team creativity	3.86 (.79)	.09	.02	.12	.05	-.03	-.07	.22*	.24**	.21*	-.00	.14	.03	.05	.74					
15 Decision quality	3.47 (.80)	-.07	.07	.17	.14	.07	-.05	.18*	.23**	.21*	-.05	.03	.09	.04	.44**	.72				
16 Information elaboration	3.60 (.75)	-.04	.15	.14	.23*	-.01	-.04	.19*	.38**	.21*	-.05	.01	.09	.08	.53**	.55**	.77			
17 Task interdependency	5.33 (1.07)	-.06	.16	-.00	.19*	.12	-.11	.22*	.22*	.32**	.12	.21*	.16	.13	.25**	.26**	.31**	.79		
18 Goal interdependency	4.99 (1.05)	-.07	-.04	-.07	.16	.12	.14	.20*	.37**	.16	.02	.03	-.04	.06	.36**	.35**	.51**	.44**	.67	
19 Diversity beliefs	5.16 (.65)	-.08	.12	.15	.05	-.01	-.21*	.26**	.17	.38**	.24**	.36**	.18	.29**	.15	.27**	.08	.29**	.10	.63

$N = 109$. * $p < .05$. ** $p < .01$. Cronbach's alpha (α) op diagonaal. PD dim1 = demografische kenmerken, PD dim2 = kennis en vaardigheden, PD dim3 = normen, waarden en overtuigingen, PD dim4 = persoonlijkheid, PD dim5 = status in team en organisatie, PD dim6 = netwerk en vrienden

4.3 Regressieanalyses

In de voorgaande paragraaf zijn de correlaties tussen controle- en centrale variabelen toegelicht. In subparagraaf 4.3.1 zal ten eerste het effect van de verschillende dimensies van diversiteit op *perceived diversity* in het algemeen worden getoetst. In subparagraaf 4.3.2 zal worden getoetst of hypothese 1a en 1b aangenomen kunnen worden.

4.3.1 Totstandkoming van *perceived diversity*

Om te onderzoeken in hoeverre elke dimensie van diversiteit van invloed is op *perceived diversity* is een regressieanalyse uitgevoerd (zie Tabel 4.4). Hieruit blijkt dat demografische verschillen het grootste (positieve) effect hebben op de algemene perceptie van diversiteit ($\beta = .39, p < .001$). Daarnaast heeft ook de perceptie van diversiteit op basis van kennis en vaardigheden een significant effect op de mate van de algemene *perceived diversity* ($\beta = .25, p < .05$). Het effect van verschillen in persoonlijkheid op *perceived diversity* in het algemeen is daarnaast relatief sterk, maar dit effect is niet significant ($\beta = .17, p = .11$). De effecten van *perceived diversity* op basis van normen, waarden en overtuigingen ($\beta = -.02, n.s$), status in het team en organisatie ($\beta = -.02, n.s$) en netwerk en vrienden ($\beta = .03, n.s$) zijn nihil en niet significant. Hieruit blijkt dat het effect van de dimensies van diversiteit op *perceived diversity* sterk verschilt. Er zijn namelijk dimensies die een positief effect hebben terwijl bepaalde dimensies een negatief of nihil effect hebben. Onderstaand model voorspelt 47,9% van de variantie in de algemene *perceived diversity* ($R^2 = .48$) en is significant; $F(10,100) = 8.28, p < .001$. Dat wil zeggen dat 'slechts' 47,9% van de variantie van *perceived diversity* in het algemeen verklaard kan worden aan de hand van de zes dimensies van *perceived diversity* inclusief controlevariabelen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het goed mogelijk is dat er andere dimensies of contextuele factoren van invloed zijn op de totstandkoming van *perceived diversity*.

Tabel 4.4 Effect van de 6 dimensies van *perceived diversity* op algemene *perceived diversity*

	Perceived diversity (N = 108)		
	B	SE	β
Geslacht (1 = man, 2 = vrouw)	-.55	.19	-.23**
Leeftijd	.00	.01	.01
Lengte dienstverband	.01	.02	.08
Teamgrootte	.00	.01	-.01
Div. o.b.v. demografische kenmerken	.36	.08	.39***
Div. o.b.v. kennis en vaardigheden	.27	.11	.25*
Div. o.b.v. normen, waarden en overtuigingen	-.01	.10	-.02
Div. o.b.v. persoonlijkheid	.27	.16	.17
Div. o.b.v. status in het team en organisatie	-.02	.09	-.02
Div. o.b.v. netwerk en vrienden	.04	.12	.03
F		8.28***	
R ²		.479	
Adjusted R ²		.421	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Naast de effecten van de verschillende dimensies van *perceived diversity* is het opvallend dat geslacht een significant negatief effect heeft op de mate van algemene *perceived diversity* ($\beta = -.23$, $p < .05$). Dit houdt in dat vrouwen algemene *perceived diversity* lager beoordelen dan mannen. Om dit verschil verder te analyseren is een regressieanalyse van de verschillende dimensies van diversiteit op *perceived diversity* uitgevoerd, waarbij onderscheid is gemaakt tussen mannen en vrouwen (zie Tabel 4.5). Wanneer wordt gekeken naar vrouwen blijkt dat alleen verschillen op basis van demografische kenmerken een significant positief effect hebben op de mate van *perceived diversity* ($\beta = .48$, $p < .01$). Daarnaast hebben verschillen op basis van kennis en vaardigheden ($\beta = .10$, n.s), normen waarden en overtuigingen ($\beta = .06$, n.s), persoonlijkheid ($\beta = .04$, n.s), status in team en organisatie ($\beta = .00$, n.s) en netwerk en vrienden ($\beta = -.02$, n.s) een relatief klein effect op de mate van *perceived diversity*. Deze effecten zijn daarnaast niet significant. Wanneer wordt gekeken naar mannen valt het op dat het effect van verschillen op basis van demografische kenmerken ($\beta = .32$, $p < .01$) en kennis en vaardigheden ($\beta = .36$, $p < .01$) op *perceived diversity* significant positief is. Daarnaast is het effect van verschillen op basis van persoonlijkheid ($\beta = .23$, n.s) noemenswaardig, maar niet significant. De effecten van verschillen op basis van normen, waarden en overtuigingen ($\beta = -.12$, n.s), status in het team en organisatie ($\beta = -.03$, n.s) en netwerk en vrienden ($\beta = .10$, n.s) zijn een stuk kleiner en niet significant.

Tabel 4.5 Verschil in effect van de 6 dimensies van perceived diversity op algemene perceived diversity tussen mannen en vrouwen

	Mannen (N = 56)			Vrouwen (N = 43)		
	B	SE	β	B	SE	β
Leeftijd	.00	.01	.03	-.01	.02	-.08
Lengte dienstverband	.02	.02	.11	.02	.03	.15
Teamgrootte	.00	.01	-.05	.00	.02	.00
Div. o.b.v. demografische kenmerken	.29	.11	.32**	.44	.15	.48**
Div. o.b.v. kennis en vaardigheden	.36	.13	.36**	.11	.20	.10
Div. o.b.v. normen, waarden en overtuigingen	-.11	.13	-.12	.06	.17	.06
Div. o.b.v. persoonlijkheid	.33	.21	.23	.08	.31	.04
Div. o.b.v. status in het team en organisatie	-.03	.11	-.03	.00	.17	.00
Div. o.b.v. netwerk en vrienden	.14	.19	.10	-.03	.18	-.02
F		6.94***		2.30**		
R ²		.571		.379		
Adjusted R ²		.489		.214		

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

4.3.2 Invloed van perceived diversity op team creativity en team decision quality

Om hypothese 1a (*perceived diversity heeft een positief effect op team creativity*) en 1b (*perceived diversity heeft een positief effect op team decision quality*) te toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd. In deze analyse zijn de controlevariabelen (*geslacht, leeftijd, lengte dienstverband en teamgrootte*) ook opgenomen. De resultaten van de analyses zijn schematisch weergegeven in Tabel 4.6. Hieruit blijkt dat *perceived diversity* inclusief controlevariabelen 7,1% van de variantie van *team creativity* verklaart ($R^2 = .07$). Het model is niet significant beter in het voorspellen van *team creativity* dan wanneer geen model wordt gebruikt; $F(5, 100) = 1.45$, n.s. *Perceived diversity* heeft echter wel een significant positief effect op *team creativity* ($\beta = .27$, $p < .05$). Hypothese 1a kan zodoende worden aangenomen. *Perceived diversity* inclusief controlevariabelen verklaart 5,8% van de variantie van *team decision quality* ($R^2 = .06$), maar dit model is niet significant; $F(5, 100) = 1.17$, n.s. Daarnaast heeft *perceived diversity* geen significant effect op *team decision quality* ($\beta = .18$, $p = .09$). De p-waarde ligt echter dicht bij de norm (.05), waardoor het aannemelijk is dat *perceived diversity* wel degelijk een effect heeft op *team decision quality*. Hypothese 1b kan echter op basis van deze resultaten niet worden aangenomen.

Tabel 4.6 Effect van *perceived diversity* op *team creativity* en *team decision quality*

	Team Creativity (N = 108)			Decision Quality (N = 108)		
	B	SE	β	B	SE	β
Geslacht	.08	.17	.05	-.06	.17	-.04
Leeftijd	-.01	.01	-.11	-.01	.01	-.10
Lengte dienstverband	.00	.01	.00	.02	.01	.15
Teamgrootte	.00	.01	.01	.00	.01	.02
Perceived diversity	.18	.07	.27**	.12	.07	.18
F	1.45 (p = .21)			1.17 (p = .33)		
R ²	.071			.058		
Adjusted R ²	.022			.008		

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Om de relatie tussen *perceived diversity* en teamuitkomsten beter te begrijpen is een regressieanalyse uitgevoerd van de verschillende dimensies van diversiteit op *team creativity* en *team decision quality* (zie Tabel 4.7). Hieruit blijkt dat 11,9% van de variantie van *team creativity* verklaard kan worden door de zes dimensies van *perceived diversity* inclusief controlevariabelen ($R^2 = .12$). Dit model is echter niet significant; $F(10,100) = 1.22$, n.s. *Perceived diversity* op basis van demografische kenmerken heeft een significant positief effect op *team creativity* ($\beta = .25$, $p < .05$). Ook *perceived diversity* op basis van kennis en vaardigheden heeft ook een vrij sterk effect op *team creativity*, dit effect is echter (net) niet significant ($\beta = .24$, $p = .07$). Daarnaast blijkt dat *perceived diversity* op basis van normen, waarden en overtuigingen ($\beta = -.11$, n.s) en op basis van netwerk en vrienden ($\beta = -.09$, n.s) een niet-significant negatief effect heeft op *team creativity*. *Perceived diversity* op basis van status in het team heeft een niet-significant positief effect op *team creativity* ($\beta = .04$, n.s). Het effect van *perceived diversity* op basis van persoonlijkheid is vrijwel nihil en daardoor niet significant ($\beta = .00$, n.s).

Wanneer wordt gekeken naar *team decision quality* kan 17,8% van de variantie worden verklaard door de zes dimensies van *perceived diversity* inclusief controlevariabelen ($R^2 = .18$). Ook dit model is niet significant; $F(10,100) = 1.95$, $p < .05$. Uit de analyse blijkt dat *perceived diversity* op basis van demografische kenmerken ($\beta = .24$, $p < .05$) en op basis van kennis en vaardigheden ($\beta = .30$, $p < .05$) een significant positief effect heeft op *team decision quality*. Daarnaast heeft *perceived diversity* op basis van normen, waarden en overtuigingen een (net) niet significant negatief effect op *team decision quality* ($\beta = -.24$, $p = .06$). Het effect van *perceived diversity* op basis van status in het team is positief, maar niet significant ($\beta = .10$,

n.s). Het effect van *perceived diversity* op basis van netwerk en vrienden is daarentegen negatief, maar niet significant ($\beta = -.06$, n.s). Het effect van *perceived diversity* op basis van persoonlijkheid is nihil en daardoor ook niet significant ($\beta = .00$, n.s).

Bovenstaande analyse is als extra analyse uitgevoerd. Op deze wijze wordt een indicatie gegeven van welke aspecten van diversiteit leiden tot betere of mindere teamprestaties. Bij het toetsen van de overige hypothesen zal geen onderscheid meer worden gemaakt tussen de dimensies van diversiteit. *Perceived diversity* en daarmee het subjectieve karakter van ‘het algemene gevoel van diversiteit’ staat in dit onderzoek namelijk centraal. Onderscheid per dimensie is in dat geval niet relevant en overbodig.

Tabel 4.7 Regressieanalyse *perceived diversity* op team creativity en team decision quality

	Team creativity (N = 108)			Team decision quality (N = 108)		
	B	SE	β	B	SE	B
Geslacht (1 = man, 2 = vrouw)	-.02	.17	-.01	-.13	.16	-.08
Leeftijd	-.01	.01	-.09	.00	.01	-.06
Lengte dienstverband	-.01	.01	-.05	.01	.01	.05
Teamgrootte	.00	.01	.04	.00	.01	.07
Div. o.b.v. demografische kenmerken	.16	.07	.25*	.15	.07	.24*
Div. o.b.v. kennis en vaardigheden	.17	.09	.24	.22	.09	.30*
Div. o.b.v. normen, waarden en overtuigingen	-.07	.08	-.11	-.16	.08	-.24
Div. o.b.v. persoonlijkheid	-.00	.15	.00	-.00	.14	.00
Div. o.b.v. status in het team en organisatie	.03	.08	.04	.07	.08	.10
Div. o.b.v. netwerk en vrienden	-.08	.10	-.09	-.05	.10	-.06
F		1.22			1.95*	
R ²		.119			.178	
Adjusted R ²		.021			.087	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

4.4 Mediatie-analyses

Uit Tabel 4.3 bleek al dat *information elaboration* een potentiële mediator is in de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* en *team decision quality*. Middels een hiërarchische regressieanalyse is in kaart gebracht of er sprake is van een mediërend effect. Allereerst zal in subparagraaf 4.4.1 het mediërend effect tussen *perceived diversity* en *team creativity* worden getoetst, waarna in subparagraaf 4.4.2 het mediërend effect op de relatie tussen *perceived diversity* en *team decision quality* wordt getoetst.

4.4.1 Mediërende effect van information elaboration op team creativity

Middels hypothese 2a werd verondersteld dat *information elaboration* een mediërend effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity*. Om dit effect te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten staan weergegeven in Tabel 4.8. Model 1 laat nogmaals het effect van *perceived diversity* op *team creativity* zien. Deze relatie is in de vorige paragraaf aan bod gekomen en dient als startpunt van deze analyse. Uit de resultaten blijkt dat wanneer *information elaboration* inclusief controlevariabelen in het model wordt opgenomen (model 2) 28,7% van de variantie van *team creativity* verklaard kan worden ($R^2 = .29$). Het model is significant; $F(5, 99) = 7.57, p < .001$. Daarbij is er sprake van een significant positief effect van *information elaboration* ($\beta = .54, p < .001$).

Wanneer zowel *perceived diversity* als *information elaboration* in het model worden opgenomen (model 3) kan 32% van de variantie van *team creativity* verklaard worden ($R^2 = .32, F(6,99) = 7.30, p < .001$). Zowel het effect van *perceived diversity* ($\beta = .19, p < .01$) als het effect van *information elaboration* ($\beta = .52, p < .01$) blijven significant, waardoor geconcludeerd kan worden dat *information elaboration* de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* partieel medieert. Hypothese 2a kan zodoende voor een deel worden aangenomen.

Tabel 4.8 Mediatie-effect van information elaboration op team creativity

	Model 1 (N = 108)			Model 2 (N = 107)			Model 3 (N = 107)		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Geslacht	.08	.17	.05	.11	.14	.07	.16	.14	.10
Leeftijd	-.01	.01	-.11	-.01	.01	-.08	-.01	.01	-.10
Lengte dienstverband	.00	.01	.00	-.01	.01	-.05	-.01	.01	-.09
Teamgrootte	.00	.01	.01	.00	.01	.05	.00	.01	.06
Perceived diversity	.18	.07	.27**				.13	.06	.19**
Information elaboration				.58	.10	.54***	.55	.09	.52***
F		1.45			7.57***			7.30***	
R ²		.071			.287			.32	
Adjusted R ²		.022			.249			.276	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Om te berekenen wat het indirecte effect van *perceived diversity* via *information elaboration* op *team creativity* is, is gebruik gemaakt van de PROCESS-macro (model 4) van Hayes (2013). Het indirecte effect van *perceived diversity* op *team creativity* via *information elaboration* is positief, maar niet significant; $\beta = .06, BCa CI [-0.04, 0.20]$.

4.4.2 Mediërende effect van information elaboration op team decision quality

Uit Tabel 4.3 bleek al dat *perceived diversity* positief correleert met *team decision quality*, maar dat dit effect niet significant is. Hierdoor wordt eigenlijk niet aan de voorwaarde voor mediatie voldaan (de onafhankelijke variabele moet correleren met de afhankelijke variabele). Deze voorwaarde staat echter ter discussie, aangezien het zo zou kunnen zijn dat er twee indirecte effecten van invloed zijn die beiden de andere kant op werken. In dat geval kan het voorkomen dat er geen totaal effect (*perceived diversity* op *team decision quality*) wordt gevonden (Verboon, 2014). In paragraaf 4.4.1 is al aangetoond dat *perceived diversity* een veelomvattend construct is, wat tegelijkertijd zowel negatieve als positieve processen in gang kan zetten. Ondanks het feit dat *perceived diversity* niet significant correleert met *team decision quality* is het zodoende aannemelijk dat er wel degelijk een direct verband is tussen deze twee variabelen. Aan de overige voorwaarden wordt wel voldaan; *perceived diversity* correleert significant positief met *information elaboration* en *information elaboration* correleert significant positief met *team decision quality*. Hierdoor wordt in dit geval toch een mediatieanalyse uitgevoerd.

In Tabel 4.9 staan de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse van het mediërende effect van *information elaboration* op de relatie tussen *perceived diversity* en *team decision quality* schematisch weergegeven. Uit model 1 blijkt dat *perceived diversity* een positief (maar niet significant) effect heeft op *team decision quality* (zie paragraaf 4.3.2). Wanneer *information elaboration* inclusief controlevariabelen in het model wordt opgenomen (model 2) kan 30,4% van de variantie van *team decision quality* worden verklaard ($R^2 = .30$). Het model is significant; $F(5, 99) = 8.19, p < .001$. Daarnaast blijkt dat *information elaboration* een significant positief effect heeft op *team decision quality* ($\beta = .57, p < .001$).

Wanneer zowel *perceived diversity* als *information elaboration* in het model worden opgenomen (model 3) kan 31,4% van de variantie van *team decision quality* worden verklaard ($R^2 = .31$). Ook dit model is significant; $F(6,99) = 7.10, p < .001$. Het effect van *perceived diversity* op *team decision quality* wordt minder sterk en blijft niet significant ($\beta = .11, n.s$). Het effect van *information elaboration* blijft echter nagenoeg gelijk en significant ($\beta = .52, p < .001$). Hierdoor kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een volledig mediërend effect

van *information elaboration* op de relatie tussen *perceived diversity* en *team decision quality*.

Hypothese 2b kan zodoende worden aangenomen.

Tabel 4.9 Mediatie-effect van *information elaboration* op *team decision quality*

	Model 1 (N = 108)			Model 2 (N = 107)			Model 3 (N = 107)		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Geslacht	-.06	.17	-.04	-.02	.14	-.01	.01	.14	.01
Leeftijd	-.01	.01	-.10	-.01	.01	-.08	-.01	.01	-.09
Lengte dienstverband	.02	.01	.15	.01	.01	.08	.01	.01	.05
Teamgrootte	.00	.01	.02	.00	.01	.06	.00	.01	.07
Perceived diversity	.12	.07	.18				.07	.06	.11
Information elaboration				.57	.09	.54***	.56	.09	.52***
F	1.17 (p = .33)			8.19***			7.10***		
R ²	.058			.304			.314		
Adjusted R ²	.008			.266			.270		

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Middels de PROCESS-macro (model 4) van Hayes (2013) is wederom berekend wat het indirecte effect van *perceived diversity* op *team decision quality* via *information elaboration* is. Ook dit indirecte effect is positief, maar niet significant; $\beta = .06$, BCa CI [-0.04, 0.20].

4.5 Moderatie-analyses

Nu blijkt dat er sprake is van een mediërend effect van *information elaboration* op de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* en *decision quality* wordt in deze paragraaf getoetst welke modererende invloed *task interdependency*, *goal interdependency* en *diversity beliefs* hebben op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. In subparagraaf 4.5.1 zullen ten eerste de resultaten worden toegelicht van het driedelig interactie-effect van *perceived diversity*, *task interdependency* en *goal interdependency* op *information elaboration*. In subparagraaf 4.5.2 zullen vervolgens de resultaten van het modererende effect van *diversity beliefs* op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* worden beschreven.

4.5.1 Team interdependency

Hypothese 3a luidde dat *task interdependency* een positief modererend effect op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* heeft wanneer *goal interdependency* hoog is. Hypothese 3b gaat uit van een negatief modererend effect wanneer *goal*

interdependency laag is. Om dit te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd (zie Tabel 4.10). Ten eerste zal het modererende effect van *task interdependency* onderzocht worden. Vervolgens zal worden gekeken in hoeverre *goal interdependency* invloed heeft op het modererende effect van *task interdependency*.

Model 1 laat zien dat *perceived diversity* een positief effect heeft op *information elaboration*, maar dat dit effect niet significant is ($\beta = .12$, n.s.). Dit model verklaard 6,3% van de variantie van *information elaboration* ($R^2 = .06$) en is niet significant; $F(5, 99) = 1.26$, n.s. Wanneer *task interdependency* aan het model wordt toegevoegd (model 2) kan 9,3% van de variantie van *information elaboration* verklaard worden ($R^2 = .09$). Echter is ook dit model niet significant; $F(6, 99) = 1.53$, n.s. Het effect van zowel *perceived diversity* ($\beta = .08$, n.s.) als *task interdependency* ($\beta = .18$, n.s.) is positief, maar niet significant. In model 3 is ook het interactie-effect van *perceived diversity* en *task interdependency* toegevoegd. Dit effect is nihil en niet significant ($\beta = .01$, n.s.). Het toevoegen van het interactie-effect leidt niet tot een stijging van de verklaarde variantie; $R^2 = 9,3\%$. Het model is dan ook niet significant; $F(7, 99) = 1.35$, n.s.).

Ter controle is gekeken of er wel sprake is van een significant interactie-effect wanneer *task interdependency* relatief hoog (1 standaarddeviatie boven het gemiddelde) of laag (1 standaarddeviatie onder het gemiddelde) was. Hiervoor is model 1 van de PROCESS-macro van Hayes (2013) gebruikt. De hiernavolgende effecten betreffen de niet-gestandaardiseerde effecten, waar het in voorgaande alinea de gestandaardiseerde effecten betrof. Ook hieruit blijkt echter dat er geen significant modererend effect is wanneer *task interdependency* hoog ($B = .06$, n.s.) of laag ($B = .05$, n.s.) is.

Tabel 4.10 Hiërarchische regressieanalyse: modererende effect van task interdependency op information elaboration

	Model 1 (N = 107)			Model 2 (N = 107)			Model 3 (N = 107)		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Geslacht	-.12	.16	-.08	-.11	.16	-.07	-.11	.16	-.08
Leeftijd	.00	.01	-.04	.00	.01	-.02	.00	.01	-.03
Lengte dienstverband	.02	.01	.20	.02	.01	.17	.02	.01	.17
Teamgrootte	-.01	.01	-.09	-.01	.01	-.10	-.01	.01	-.10
Perceived diversity (PD)	.08	.07	.12	.05	.07	.08	.06	.07	.09
Task interdependency (TI)				.18	.10	.18	.18	.10	.18
PD x TI							.01	.09	.01
F	1.26 (p = .29)			1.53 (p = .16)			1.35 (p = .235)		
R ²	.063			.093			.093		
Adjusted R ²	.013			.035			.024		

* p < .05. ** p < .01. *** p < .001

Tabel 4.10 gaat verder in Tabel 4.11. Omdat er geen sprake was van een modererend effect van *task interdependency* (model 3 Tabel 4.10) wordt dit interactie-effect niet verder meegenomen. Wanneer *goal interdependency* aan het model wordt toegevoegd (model 4) kan 34,8% van de variantie van *information elaboration* worden verklaard ($R^2 = .35$). Door de toevoeging van *goal interdependency* wordt model 4 significant; $F(7, 98) = 6.93$, $p < .001$. Het effect van *perceived diversity* is nihil ($\beta = .00$, n.s), terwijl het effect van *task interdependency* niet significant is en vermindert ten opzichte van model 2 uit Tabel 4.10 ($\beta = .06$, n.s). Het effect van *goal interdependency* is wel significant positief ($\beta = .55$, $p < .001$).

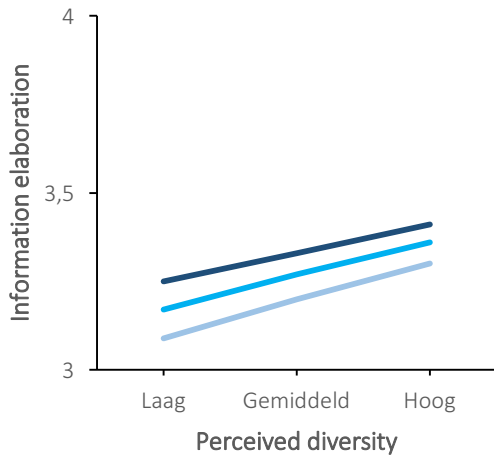
In model 5 wordt de *three-way* (driedelige) interactie van *perceived diversity*, *task interdependency* en *goal interdependency* toegevoegd. De toevoeging van dit *three-way* interactie-effect leidt niet tot een stijging van de verklaarde variantie ten opzichte van model 4; $R^2 = .35$. Het model blijft wel significant; $F(8, 98) = 6.01$, $p < .001$. Het effect van *perceived diversity* ($\beta = -.01$, n.s), *task interdependency* sterk ($\beta = .06$, n.s) en *goal interdependency* ($\beta = .54$, $p < .001$) blijft namelijk nagenoeg hetzelfde ten opzichte van model 4. Het *three-way* interactie-effect is echter niet significant ($\beta = .03$, n.s). Hieruit blijkt dat er geen modererend effect van *task interdependency* bij verschillende waarden van *goal interdependency* is.

Tabel 4.11 driedelig interactie-effect task interdependency en goal interdependency

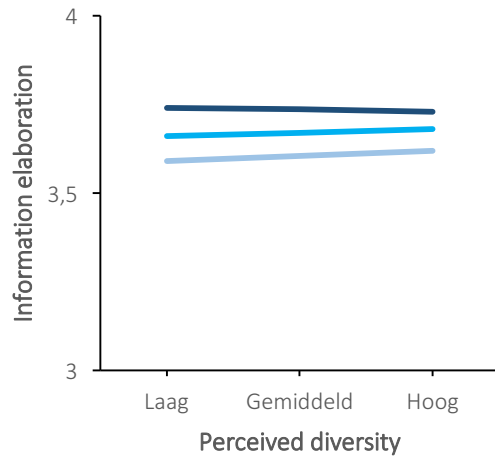
	Model 4 (N = 106)			Model 5 (N = 106)			Model 6 (N = 106)		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	B
Geslacht	-,10	,13	-,06	-,10	,13	-,06	-,09	,13	-,06
Leeftijd	,01	,01	,13	,01	,01	,12	,01	,01	,14
Lengte dienstverband	,01	,01	,06	,01	,01	,06	,01	,01	,05
Teamgrootte	-,01	,01	-,13	-,01	,01	-,12	-,01	,01	-,13
Perceived diversity (PD)	,00	,06	,00	-,01	,06	-,01	,01	,06	,02
Task interdependency (TI)	,06	,09	,06	,06	,09	,06			
Goal interdependency (GI)	,44	,07	,55***	,44	,08	,54***	,43	,07	,54***
PD x TI x GI				,02	,07	,03			
PD x GI							-,07	,06	-,11
F	6.93 (p = .000)			6.01 (p = .000)			7.18 (p = .000)		
R ²	.348			.348			.356		
Adjusted R ²	.297			.290			.306		

* p < .05. ** p < .01. *** p < .001

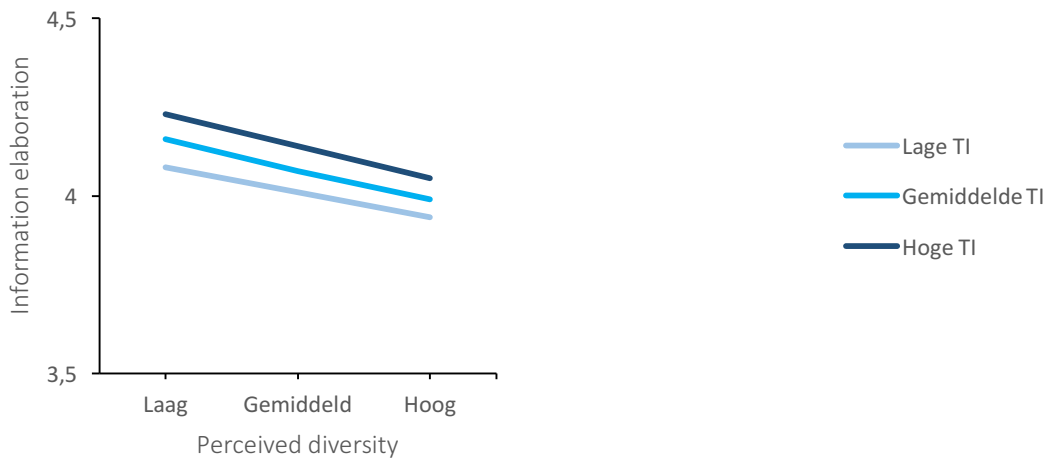
Ondanks dat uit bovenstaande tabel blijkt dat er geen significant *three-way* interactie-effect is, is het effect nader onderzocht door het te visualiseren. In Afbeelding 4.2 wordt het modererende effect van *task interdependency* op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* gevisualiseerd bij lage mate van *goal interdependency* gevisualiseerd. In Afbeelding 4.3 wordt dit effect gevisualiseerd bij een gemiddelde mate van *goal interdependency* en in Afbeelding 4.4 bij een hoge mate van *goal interdependency*.



Afbeelding 4.2 Modererend effect van task interdependency (TI) bij lage mate van goal interdependency (GI)



Afbeelding 4.3 Modererend effect van task interdependency (TI) bij lage mate van goal interdependency (GI)

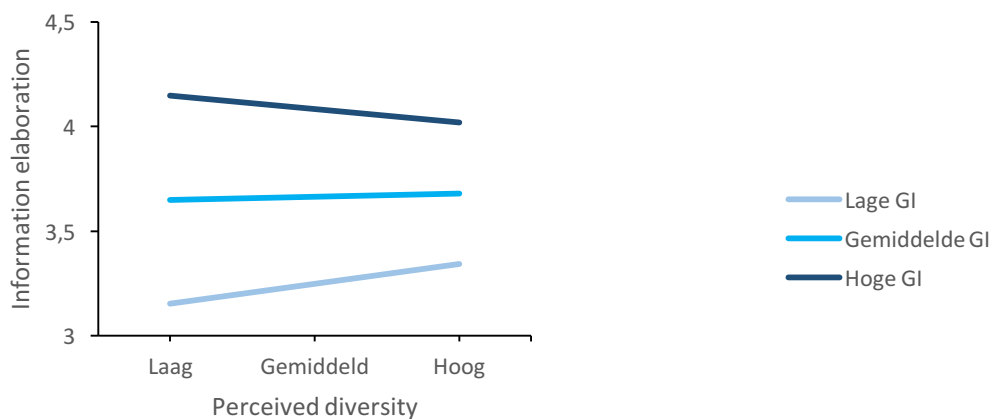


Afbeelding 4.4 Modererend effect van task interdependency (TI) bij hoge mate van goal interdependency (GI)

Uit de analyse van de drie grafieken blijkt dat er op geen enkel niveau van *goal interdependency* een modererend effect is van *task interdependency* (zoals ook al blijkt uit Tabel 4.10). Zoals te zien in Afbeelding 4.2 blijkt dat de mate van *information elaboration* het hoogste is bij een hoge mate van *task interdependency* en het laagste is bij een lage mate van *task interdependency*, ongeacht de mate van *perceived diversity*. Wanneer wordt gekeken naar Afbeelding 4.3 en 4.4 blijkt dat ook hier de mate van *information elaboration* het hoogste is bij een hoge mate van *task interdependency* en dat *information elaboration* het laagste is bij een lage mate van *task interdependency*, ongeacht de mate van *perceived diversity*. Het valt echter op dat het effect van *perceived diversity* op *information elaboration* verschillend is bij verschillende maten van *goal interdependency*. Zo is te zien dat, bij een lage mate van *goal*

interdependency (Afbeelding 4.2), *information elaboration* stijgt wanneer *perceived diversity* stijgt, ongeacht de mate van *task interdependency*. Met andere woorden lijkt *perceived diversity* een positief effect te hebben op *information elaboration* wanneer *goal interdependency* laag is. Wanneer *goal interdependency* gemiddeld is (Afbeelding 4.3), blijft *information elaboration* nagenoeg hetzelfde bij een stijging van *perceived diversity*. *Perceived diversity* heeft dus nagenoeg geen effect op *information elaboration* wanneer *goal interdependency* gemiddeld is, ongeacht de mate van *task interdependency*. Wanneer *goal interdependency* hoog is (Afbeelding 4.4), daalt *information elaboration* bij een stijging van *perceived diversity*. *Perceived diversity* lijkt dus een negatief effect te hebben op *information elaboration* wanneer *goal interdependency* hoog is. Het lijkt er zodoende op dat *goal interdependency* een modererend effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. Dit effect wordt getoetst in model 6 van Tabel 4.11.

Model 6 verklaart 35,6% van de variantie van *information elaboration* ($R = .32$) en is significant; $F(7,98) = 7.18$, $p < .001$. Het effect van *goal interdependency* is nagenoeg hetzelfde ten opzichte van model 5 ($\beta = .54$, $p < .001$) terwijl het modererend effect niet significant negatief is ($\beta = -.11$, $p = .20/n.s$). Hieruit blijkt zodoende niet dat er sprake is van een modererend effect van *goal interdependency*. Wanneer het effect wordt gevisualiseerd lijkt het er echter op dat er wel degelijk sprake is van een modererend effect (zie Afbeelding 4.5).



Afbeelding 4.5 Modererende effect van goal interdependency

Uit Afbeelding 4.5 blijkt dat wanneer *goal interdependency* laag is, *information elaboration* lager is dan bij een gemiddelde of hoge mate van *goal interdependency*. Wanneer er sprake is van lage *goal interdependency*, leidt een stijging van *perceived diversity* er echter toe dat

information elaboration stijgt ($B = .08$, $p = .44/n.s$). Bij een gemiddelde mate van *goal interdependency*, is er sprake van meer *information elaboration* dan bij een lage mate van *goal interdependency*. *Perceived diversity* zorgt in dit geval echter amper voor een stijging in *information elaboration* ($B = .01$, $p = .85/n.s$). Bij een hoge mate van *goal interdependency* is er ten opzichte van een lage en gemiddelde mate van *goal interdependency* de meeste mate van *information elaboration*. Een stijging van *perceived diversity* zorgt in deze situatie echter voor een daling van *information elaboration* ($B = -.05$, $n.s$). Hieruit blijkt dat een stijging van *perceived diversity* een positieve invloed heeft op *information elaboration* wanneer *goal interdependency* laag is en een negatieve invloed heeft wanneer *goal interdependency* hoog is.

4.5.2 Diversity beliefs

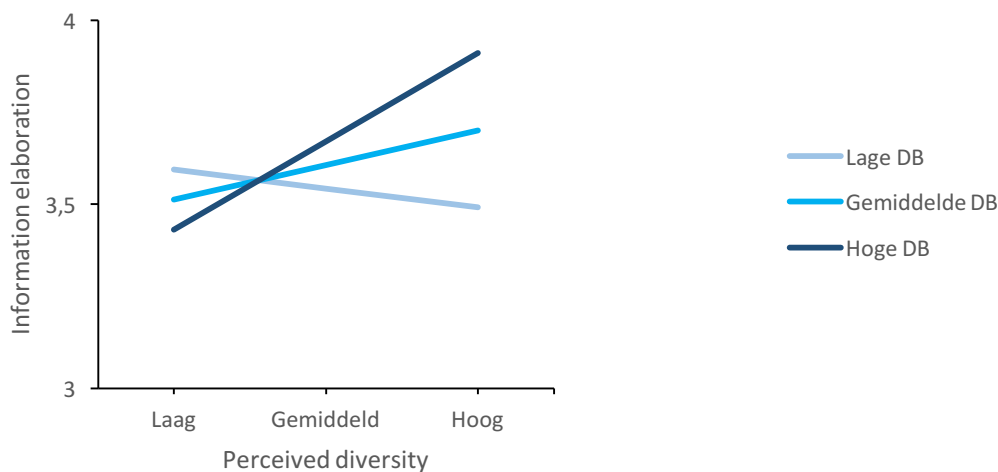
Om het modererende effect van *diversity beliefs* te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd (zie Tabel 4.12). Model 1 dient als basis van deze analyse en betreft het effect van *perceived diversity* op *information elaboration* inclusief controlevariabelen zoals beschreven in subparagraaf 4.5.1. Wanneer *diversity beliefs* als onafhankelijke variabele aan het model wordt toegevoegd (model 2) kan 6,3% van de variantie van *information elaboration* worden verklaard ($R^2 = .06$). Het model is echter niet significant; $F(6, 97) = 1.03$, $n.s$. Het effect van *perceived diversity* blijft nagenoeg hetzelfde ten opzichte van het model waarin *diversity beliefs* niet is meegenomen ($\beta = .11$, $n.s$). Het effect van *diversity beliefs* is klein en niet significant ($\beta = .03$, $n.s$). Wanneer het interactie-effect wordt toegevoegd blijven de effecten van *perceived diversity* ($\beta = .13$, $n.s$) en *diversity beliefs* ($\beta = .11$, $n.s$) niet significant, terwijl er wel een significant modererend effect is ($\beta = .22$, $p < .05$).

Tabel 4.12 Modererende effect van diversity beliefs

	Model 1 (N = 107)			Model 2 (105)			Model 3 (N = 105)		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Geslacht	-.12	.16	-.08	-.11	.16	-.07	-.06	.16	-.04
Leeftijd	.00	.01	-.04	.00	.01	-.04	-.01	.01	-.10
Lengte dienstverband	.02	.01	.20	.02	.01	.20	.02	.01	.26
Teamgrootte	-.01	.01	-.09	-.01	.01	-.09	-.01	.01	-.08
Perceived diversity (PD)	.08	.07	.12	.07	.07	.11	.08	.07	.13
Diversity beliefs (DB)				.03	.12	.03	.13	.13	.11
PD x DB							.19	.09	.22*
F	1.23 (p = .30)			1.03 (p = .41)			1.49 (p = .18)		
R ²	.063			.063			.104		
Adjusted R ²	.012			.002			.034		

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Om het modererende effect van *diversity beliefs* te kunnen visualiseren is gebruik gemaakt van de PROCESS-macro (model 1) van Hayes (2013). Zoals te zien in Afbeelding 4.6 is er een niet-significant negatief effect van *perceived diversity* op *information elaboration* wanneer *diversity beliefs* laag (negatief) zijn; $B = -.04$, 95% CI [-0.26, 0,17]. Wanneer *diversity beliefs* gemiddeld zijn is er sprake van een niet-significant positief effect; $B = .08$, 95% CI [-0.07, 0.22]. Wanneer *diversity beliefs* hoog (positief) zijn is er sprake van een significant positief effect van *perceived diversity* op *information elaboration*; $B = .20$, 95% CI [0.01, 0.39]. Hypothese 4 wordt zodoende bevestigd.

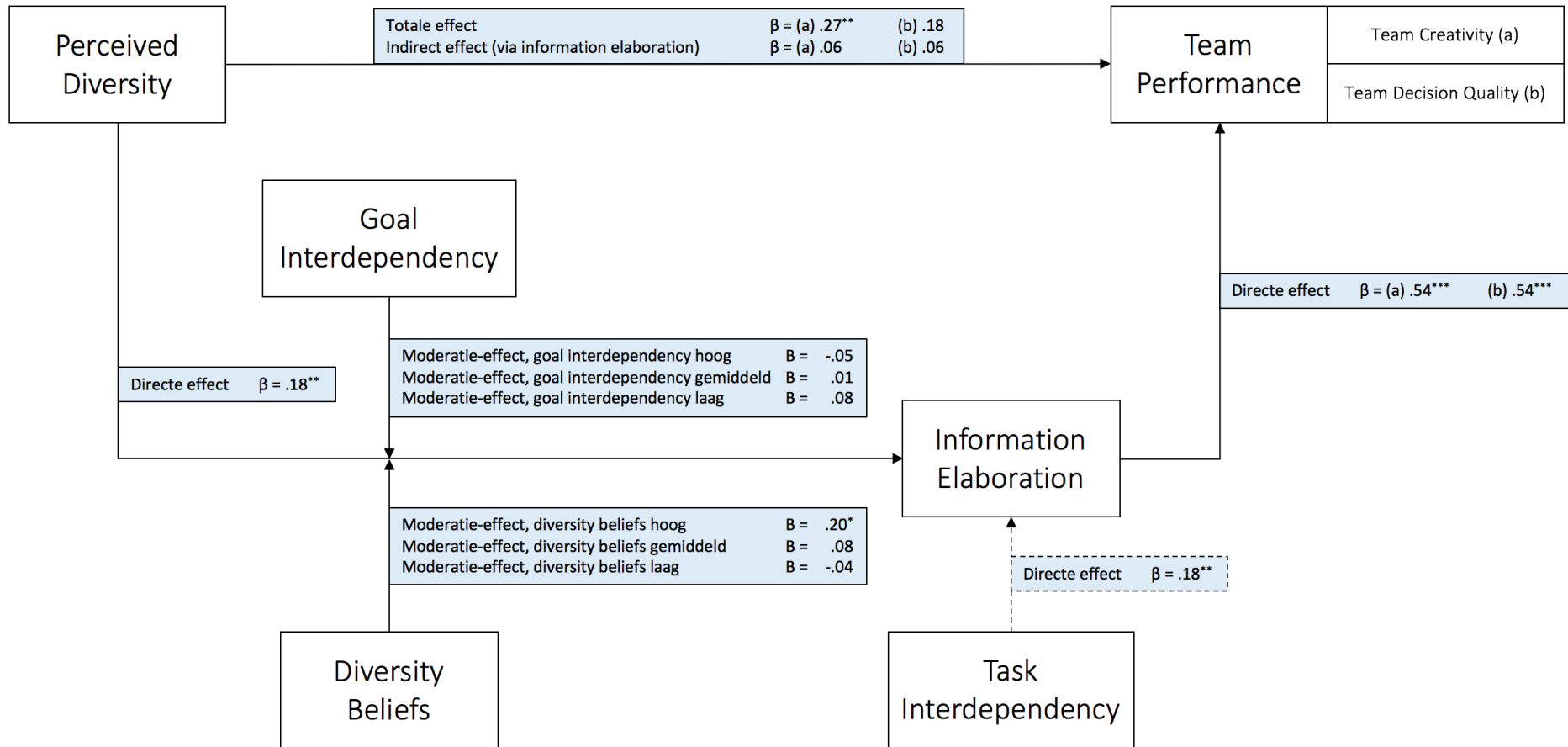


Afbeelding 4.6 Modererende effect van diversity beliefs

4.6 Conceptueel model

De resultaten die in dit hoofdstuk staan beschreven zijn schematisch weergegeven in 4.7. Het conceptueel model uit paragraaf 2.7 is gedeeltelijk aangepast. Het driedelig interactie-effect van *task interdependency* en *goal interdependency* bleek in dit onderzoek namelijk geen effect te hebben op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. Wel bleek uit de resultaten dat het aannemelijk is dat *goal interdependency* een modererend effect op deze relatie heeft. Deze resultaten zijn zodoende verwerkt in het conceptueel model.

Afbeelding 4.7 Conceptueel model inclusief onderlinge relaties



* $p < .05$. ** $p < .01$. B = ongestandaardiseerde effect, β = gestandaardiseerde effect

5 Conclusie en discussie

5.1 Hypothesen en bevindingen

In deze paragraaf zal worden beschreven in hoeverre de geformuleerde hypothesen door dit onderzoek ondersteund worden. In subparagraaf 5.1.1 zal antwoord gegeven worden op de vraag in hoeverre *perceived diversity* invloed heeft op *team creativity* en *team decision quality*. Vervolgens zal in subparagraaf 5.1.2 ingegaan worden op de vraag in hoeverre *information elaboration* de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* en *team decision quality* medieert. Ten derde zal in subparagraaf 5.1.3 een antwoord worden gegeven op de vraag in hoeverre *team interdependency* een modererend effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. De laatste vraag die beantwoord wordt is de vraag in hoeverre *diversity beliefs* een modererend effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. Ten slotte zal een overzicht worden gegeven van de aangenomen en verworpen hypothesen.

5.1.1 Perceived diversity op team creativity en decision quality

Vanuit het *social-categorization* perspectief wordt verondersteld dat een hogere diversiteit leidt tot negatieve teamprestaties. Vanuit het *decision-making* perspectief wordt daarentegen verondersteld dat een hogere diversiteit leidt tot positieve teamprestaties (William & O'Reilly, 1998). In dit onderzoek werd van tevoren verondersteld dat *perceived diversity* een positief effect heeft op *team creativity* (hypothese 1a) en *team decision quality* (hypothese 1b). Uit de resultaten (zie subparagraaf 4.4.2) blijkt dat *perceived diversity* een significant positief effect heeft op *team creativity* en een niet-significant positief effect op *team decision quality*. Hypothese 1a kan zodoende worden aangenomen. Hypothese 1b kan aan de hand van deze resultaten niet aangenomen worden, maar de resultaten maken het wel aannemelijk dat *perceived diversity* een positief effect heeft op *team decision quality*.

Uit de resultaten blijkt echter ook dat slechts 7,1% van de variantie van *team creativity* en 5,8% van de variantie van *team decision quality* verklaard kan worden aan de hand van *perceived diversity* inclusief controlevariabelen. Daarnaast zijn de modellen waarin *perceived diversity* wordt gebruikt als voorspeller niet significant beter in het voorspellen van *team creativity* en *team decision quality* dan wanneer uitgegaan wordt van het gemiddelde als

voorspeller. Het directe effect van *perceived diversity* op teamuitkomsten is zodoende nihil te noemen. Dit kan mede verklaard worden doordat *perceived diversity* een subjectieve meting van de diversiteit in een team is. Van diversiteit is bekend dat het een veelzijdig construct is dat zowel negatieve als positieve processen in gang kan zetten (Van Knippenberg et al., 2004; Neale et al., 2005). Diversiteit en dus ook *perceived diversity* hebben zodoende niet vanzelfsprekend een positief effect op teamprestaties. Middels hypothese 1a en 1b wordt gesteld dat er een positief effect van *perceived diversity* op *team creativity* en *team decision quality* is, omdat er vanuit werd gegaan dat de voordelen van diversiteit zwaarder wegen dan de nadelen. Dat wil echter niet zeggen dat *perceived diversity* geen negatieve processen in gang zet.

Uit de resultaten uit subparagraaf 4.3.2 blijkt dat er inderdaad dimensies zijn die een positief effect hebben op teamprestaties terwijl andere dimensies een negatief effect op teamprestaties hebben. Deze positieve en negatieve effecten hebben een elkaar opheffende werking. Een grotere diversiteit aan kennis en vaardigheden heeft bijvoorbeeld een positief effect op teamprestaties, waar meer verschillen op basis van netwerk en vrienden een negatief effect heeft op teamprestaties. Daarnaast blijkt uit de resultaten uit paragraaf 4.2 blijkt dat de dimensies van diversiteit in redelijke mate met elkaar correleren. Dat wil zeggen dat een stijging van diversiteit op basis van de ene dimensie over het algemeen ook zal zorgen voor een stijging in diversiteit op basis van de andere dimensies (in de perceptie van een teamlid). Een stijging van *perceived diversity* in het algemeen zal dus tegelijkertijd positieve processen (*information decision-making*) als negatieve processen (*social categorization*) in gang zetten die elkaar tegenwerken. Wanneer alleen wordt gekeken naar het effect van *perceived diversity* als geheel heffen deze processen elkaar (deels) op, waardoor het effect klein lijkt.

Waarom bepaalde dimensies leiden tot negatieve of positieve processen kan met dit onderzoek niet verklaard worden. Uit de resultaten blijkt dat de generaliseerbaarheid van de effecten van de verschillende dimensies zeer laag is. Wanneer namelijk wordt gekeken naar de *adjusted R²* valt het op dat het vele malen lager is dan R^2 . Daaruit blijkt dat de verklaarde variantie van *team creativity* en *team decision quality* vanuit de zes dimensies vele malen lager komt te liggen, wanneer dit onderzoek in dezelfde populatie maar met een andere steekproef

wordt uitgevoerd. Daarmee is de generaliseerbaarheid van deze resultaten zwak te noemen. Dat wil zeggen dat de gevonden effecten in eenzelfde onderzoek, maar met een andere steekproef heel anders kunnen zijn. Eerdere onderzoeken hebben al aangetoond dat dimensies van diversiteit zowel positieve als negatieve processen in gang kan zetten (Van Knippenberg et al., 2004; Neale et al., 2005). In dit onderzoek zal dan ook niet verder worden gezocht naar een verklaring van de verschillende effecten per dimensie. Wel kan geconstateerd worden dat er per dimensie verschil zit in het effect wat het heeft op teamprestaties. Daarmee kan ook geconcludeerd worden dat *perceived diversity* net als diversiteit een veelzijdig construct is wat tegelijkertijd zowel positieve als negatieve processen in gang kan zetten.

5.1.2 Mediërende effect van information elaboration

In voorgaande paragraaf is beschreven dat *perceived diversity* een positief effect heeft op *team creativity*. Hypothese 2a veronderstelde dat de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* gemedieerd wordt door *information elaboration*. Uit de resultaten uit subparagraaf 4.4.1 blijkt dat het effect van *perceived diversity* op *team creativity* partieel wordt gemedieerd door *information elaboration*. Dit houdt in dat een deel van het effect van *perceived diversity* op *team creativity* inderdaad plaatsvindt door het proces van *information elaboration*. Er blijft echter een effect van *perceived diversity* op *team creativity* dat niet via *information elaboration* loopt. Hypothese 2a kan zodoende voor een deel worden aangenomen. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat een aanzienlijk groter deel van de variantie van *team creativity* verklaard kan worden wanneer *information elaboration* aan het model wordt toegevoegd. Ondanks het feit dat uit de resultaten blijkt dat *information elaboration* slechts een partieel mediërend effect heeft, blijkt hieruit dat *information elaboration* een belangrijke rol heeft in het verklaren van *team creativity*.

Hypothese 2b veronderstelde dat de relatie tussen *perceived diversity* en *team decision quality* gemedieerd wordt door *information elaboration*. Uit de resultaten uit subparagraaf 4.2.2 blijkt inderdaad dat het effect van *perceived diversity* op *team decision quality* volledig wordt gemedieerd door *information elaboration*. Ook hier is sprake van een aanzienlijk hogere verklaarde variantie wanneer *information elaboration* aan het model wordt toegevoegd. Hieruit blijkt dat *information elaboration* een essentiële tussenstap is om de potentie van

diversiteit om te zetten in kwalitatief betere besluitvorming in teams, zoals Van Knippenberg et al. (2004) al voorspelden. Hypothese 2b kan zodoende worden aangenomen.

5.1.3 Moderatie-effecten van team interdependency

Van tevoren werd verondersteld dat *task interdependency* een positief modererend effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* bij een hoge mate van *goal interdependency* (hypothese 3a) en een negatief modererend effect heeft wanneer *goal interdependency* laag is (hypothese 3b). Uit de resultaten uit subparagraaf 4.5.1 blijkt dat de mate van afhankelijkheid in het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden geen effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. Dat wil zegen dat deze relatie niet sterker of zwakker wordt wanneer de afhankelijkheid in het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden stijgt. Ook wanneer de mate van afhankelijkheid van teamleden om individuele doelen te behalen hieraan wordt toegevoegd blijkt dat er geen sprake is van een modererend effect. De relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* is zodoende niet aan de invloed van *task interdependency* onderhevig. Ook niet bij verschillende maten van *goal interdependency*. Hypothese 3a en 3b worden zodoende verworpen.

De resultaten uit dit onderzoek sluiten niet aan op de bevindingen van eerder onderzoek. Er zijn een aantal alternatieve verklaring voor de bevindingen uit dit onderzoek. Ten eerste stond in dit onderzoek *perceived diversity* in plaats van (objectieve) diversiteit centraal. In eerder onderzoek is het driedelig (*three-way*) interactie-effect van diversiteit, *task interdependency* en *goal interdependency* onderzocht (Van Der Vegt & Janssen, 2003). Het is echter niet aannemelijk dat de uitkomsten van dit onderzoek verschillen van de uitkomsten van eerdere onderzoeken, doordat uit wordt gegaan van *perceived diversity* in plaats van diversiteit. Onderzoek heeft namelijk al aangetoond dat *perceived diversity* en objectieve diversiteit sterk aan elkaar verwant zijn en dat *perceived diversity* zelfs een grotere verklarende kracht heeft dan objectieve diversiteit (Harrison & Klein, 2007).

Een andere verklaring is dat de resultaten uit eerder onderzoek laten zien dat er sprake is van een driedelig interactie-effect op individuele prestaties (Van Der Vegt & Janssen, 2003) en dat in dit onderzoek werd gekeken naar het effect op *information elaboration*. Van Knippenberg et al. (2004) stelden dat een groot deel van het effect van diversiteit op teamprestaties tot stand komt door *information elaboration*. Uit dit onderzoek blijkt echter dat er geen sprake is

van een driedelig interactie-effect op *information elaboration*. Gekoppeld aan de bevindingen van Van Der Vegt et al. (2003) kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een driedelig interactie-effect, maar dat dit geen invloed heeft op *information elaboration*. Het lijkt er zodoende op dat het effect heeft op een ander onderliggend proces wat invloed heeft op teamprestaties.

5.1.4 Diversity beliefs

Van tevoren werd verondersteld dat *diversity beliefs* een belangrijke rol zouden spelen in het bevorderen van *information elaboration* in teams. Hypothese 4 is zodoende als volgt geformuleerd: *Diversity beliefs hebben een positief modererend effect op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration wanneer diversity beliefs hoog zijn*. Uit de resultaten uit subparagraaf 4.5.2 blijkt dat er inderdaad een positief modererend effect van *diversity beliefs* is op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* wanneer *diversity beliefs* hoog (positief) zijn. Dat wil zeggen dat het positieve effect van *perceived diversity* op *information elaboration* wordt versterkt wanneer *diversity beliefs* hoog (positief) zijn. Hypothese 4 kan zodoende worden aangenomen.

Zoals beschreven in subparagraaf 2.6.2 bleek uit onderzoek van Hentschel et al. (2013) dat negatieve *diversity beliefs* de negatieve relatie tussen *perceived diversity* en conflicten in teams versterkte. Positieve *diversity beliefs* hadden geen invloed op de negatieve relatie tussen *perceived diversity* en conflicten in teams. Uit dit onderzoek blijkt dat positieve *diversity beliefs* de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration* positief beïnvloedt. Gekoppeld aan de bevindingen van Hentschel et al. (2013) kan geconcludeerd worden dat *diversity beliefs* een versterkend effect hebben op *social categorization* processen, wanneer ze negatief zijn en een versterkend effect hebben op *information/decision-making* processen wanneer ze positief zijn. Daarmee is het sturen op positieve *diversity beliefs* een belangrijk onderdeel in het benutten van het volledige potentieel van *perceived diversity*.

5.1.5 Aangenomen en verworpen hypothesen

Tabel 5.1 Aangenomen en verworpen hypothesen

	Hypothese	Conclusie
1a	Perceived diversity heeft een positief effect op team creativity	Aangenomen
1a	Perceived diversity heeft een positief effect op team decision quality	Verworpen
2a	De relatie tussen perceived diversity en team creativity wordt gemedieerd door information elaboration	Deels aangenomen
2b	De relatie tussen perceived diversity en team decision quality wordt gemedieerd door information elaboration	Aangenomen
3a	Task interdependency heeft een positief modererend effect op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration wanneer goal interdependency hoog is	Verworpen
3b	Task interdependency heeft een positief modererend effect op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration wanneer goal interdependency laag is	Verworpen
4	Diversity beliefs hebben een positief modererend effect op de relatie tussen perceived diversity en information elaboration wanneer diversity beliefs hoog zijn	Aangenomen

5.2 Additionele bevindingen

Uit dit onderzoek zijn naast de bevindingen beschreven in paragraaf 5.1 een aantal bevindingen naar voren gekomen die geen betrekking hebben op de geformuleerde hypothesen. Deze zullen in deze paragraaf toegelicht worden.

5.2.1 Totstandkoming perceived diversity verschillen tussen subgroepen

In dit onderzoek is *perceived diversity* op twee manieren gemeten; een algemene meting en een meting op basis van zes dimensies van diversiteit. Uit de resultaten uit subparagraaf 4.1.1 blijkt dat de gemiddelde diversiteit per dimensie in de perceptie van mensen verschillend is. Verwacht werd dat mensen de dimensies die voor hen het meest relevant zijn ook het zwaarste mee laten tellen bij de beoordeling van de diversiteit in hun team (Hobman, Bordia, & Gallois, 2004). Uit de resultaten uit subparagraaf 4.3.1 blijkt dat verschillende dimensies een verschillend effect hebben op *perceived diversity*. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de relevantie per dimensie voor de beoordeling van de diversiteit (*perceived diversity*) verschillend is. Dit kan mede komen doordat bepaalde verschillen (op bepaalde dimensies) er dermate duidelijk uitspringen dat andere verschillen (op andere dimensies) worden

overschaduwd en minder belangrijk worden gevonden (Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013). De dimensies die zodoende het grootste effect hebben op *perceived diversity* zijn de verschillen die er het meest uitspringen en (mede) daardoor als het meest relevant worden beschouwd. Uit de resultaten blijkt dat verschillen op demografische kenmerken het meest relevant zijn in de beoordeling van diversiteit. Daarnaast zijn verschillen in kennis en vaardigheden en persoonlijkheid relevant in de beoordeling van diversiteit. De verschillen op basis van de overige dimensies zijn vergeleken met deze dimensies een stuk minder relevant.

Uit de resultaten uit subparagraaf 4.3.1 blijkt dat de mate van relevantie van de dimensies van diversiteit in de beoordeling van diversiteit (*perceived diversity*) verschillend is tussen mannen en vrouwen. Vrouwen beoordelen het team waarin ze werkzaam zijn als minder divers dan mannen. Daarnaast blijkt dat vrouwen de diversiteit in hun team vooral beoordelen op basis van verschillen in demografische kenmerken. Mannen baseren de mate van diversiteit in hun team op basis van demografische verschillen (maar in mindere mate dan vrouwen) en kijken daarbij naar verschillen in kennis en vaardigheden en verschillen in persoonlijkheid. Uit verschillende onderzoeken kwam al naar voren dat het per persoon verschillend kan zijn welke verschillen (dimensies) als relevant worden beschouwd en welke niet (Oosterhof et al., 2009; Shrivastava et al., 2009). Dit sluit aan op deze bevinding.

5.2.2 Modererende effect van goal interdependency

Van tevoren werd verwacht dat *goal interdependency* invloed heeft op het modererende effect van *task interdependency*. Uit de resultaten (subparagraaf 4.5.1) blijkt echter dat dit niet het geval is, maar dat *goal interdependency* zelf een modererend effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. Met andere woorden beïnvloedt de mate van afhankelijkheid van het behalen van individuele doelen van anderen voor het behalen van de eigen individuele doelen de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*. Wanneer *goal interdependency* hoog is heeft een stijging van *perceived diversity* een negatief effect op *information elaboration*. Wanneer *goal interdependency* daarentegen laag is heeft een stijging van *perceived diversity* een positief effect op *information elaboration*. Daarbij is het belangrijk te benoemen dat bij elk niveau van *perceived diversity* de mate van *information* hoger ligt wanneer *goal interdependency* hoog is (ondanks het negatieve effect van *perceived diversity*). Het lijkt er zodoende op dat er sprake is van een kantelpunt in het

effect van *perceived diversity* op *information elaboration*, afhankelijk van de mate van *goal interdependency*.

Om dit effect te verklaren dient dit te worden gekoppeld aan de twee processen (*social categorization* en *information/decision-making*). Het lijkt er namelijk op dat bij een lage mate van *goal interdependency* vooral *information/decision-making* processen in gang worden gezet en bij een hoge mate van *goal interdependency* *social categorization* processen in gang worden gezet.

Bij een lage mate van *goal interdependency* is er vanzelfsprekend sprake van minder *information elaboration*, zo blijkt ook uit de resultaten uit paragraaf 4.2 en subparagraaf 4.5.1. Het delen en integreren van kennis is vrijblijvend en niet essentieel voor het behalen van eigen doelen. Een verhoging van de diversiteit in de perceptie van teamleden verandert niks aan het belang van *information elaboration*. Het wordt in bepaalde situaties echter wel interessanter om eens vrijblijvend met iemand kennis te delen die een totaal andere kijk heeft op de situatie, waardoor de mate van *information elaboration* zal stijgen.

Bij een hoge mate van *goal interdependency* is er daarentegen al sprake van veel kennisdeling en kennisintegratie (*information elaboration*), zo blijkt ook uit de resultaten. Om individuele doelen te behalen zijn mensen immers afhankelijk van het behalen van individuele doelen door teamleden. Een verhoging van de diversiteit in de perceptie van teamleden heeft in deze situatie echter een negatief effect op de mate van *information elaboration*. Meer verschillen (oftewel een hogere diversiteit in de perceptie van mensen) bemoeilijken namelijk de communicatie en de zoektocht naar consensus door processen van *social categorization*.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de kenmerken van de respondenten. In dit onderzoek was een groot deel van de respondenten autochtoon (99%). Daarnaast heeft een groot deel van de steekproef een hoog opleidingsniveau (87% heeft een HBO- of WO-diploma). De oorzaak hiervan is hoogstwaarschijnlijk dat de vragenlijst is verspreid aan directe contacten. Ondanks het feit dat de vragenlijst door respondenten aan derden verspreid kon worden is het daardoor vooral in hetzelfde sociale netwerk rondgegaan. Onderzoek van Shrivastava (2009) laat zien dat de wijze waarop iemand de diversiteit in het team beoordeelt onder andere afhankelijk is van de persoon. Het is daardoor aannemelijk dat

allochtonen de diversiteit in hun team op een andere manier beoordelen dan allochtonen. Hetzelfde geldt voor mensen met een laag opleidingsniveau ten opzichte van mensen met een hoog opleidingsniveau. De resultaten uit dit onderzoek zijn dus niet representatief voor mensen van een andere komaf en/of laag opleidingsniveau.

Ten tweede is middels een vragenlijst onderzoek gedaan naar de teamprestaties, waarbij respondenten zelf de creativiteit en kwaliteit van beslissingen van het team beoordeelde. Het is zodoende aannemelijk dat sociale wenselijkheid de antwoorden hebben beïnvloed. Om deze reden is getracht het doel van het onderzoek zo min mogelijk toe te lichten en de vragen in een strategische volgorde te stellen. Daarmee is het echter niet uitgesloten dat mensen tijdens het invullen van de vragenlijst of door interactie met anderen van tevoren wisten welke verbanden onderzocht gingen worden. De antwoorden kunnen zodoende onderhevig zijn geweest aan een vorm van *selffulfilling prophecy*. Respondenten die de voordelen van diversiteit bijvoorbeeld graag wilden benadrukken konden daar in hun antwoorden rekening mee houden.

Ten slotte zijn respondenten los van de organisatie waar ze werkzaam zijn benaderd. Hierdoor is niet bekend in hoeverre de teams waarin ze werkzaam zijn afhankelijk zijn van de mate van creativiteit en kwaliteit van besluitvorming. Uitvoerende teams zullen in de praktijk een stuk minder creatief bezig zijn en zich minder bezighouden met besluitvorming dan teams wiens rol vooral op innovatie en ontwikkeling is gericht. Het potentiële voordeel van diversiteit hoeft in die teams dan ook niet tot uiting te komen in creativiteit en/of de kwaliteit van de besluitvorming, maar in bijvoorbeeld effectiviteit en efficiëntie.

5.4 Aanbevelingen

Uit de bevindingen en beperkingen en uit voortschrijdend inzicht zijn een paar interessante aanknopingspunten voor de wetenschap en de praktijk voortgekomen. Allereerst zullen de aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden beschreven om vervolgens de aanbevelingen voor de praktijk toe te lichten.

5.4.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ten eerste is *perceived diversity* een relatief nieuw begrip in de wetenschap. Er zijn al onderzoeken gedaan naar de totstandkoming van *perceived diversity* (Shrivastava & Gregory, 2009), maar deze zijn tot op heden vrijwel niet gekoppeld aan onderzoeken naar de effecten van *perceived diversity*. In onderzoek naar de effecten van *perceived diversity* wordt *perceived diversity* vaak gemeten middels een enkele algemene vraag. De onderliggende assumptie is dat het individu diversiteit als een breed begrip beschouwt en alle aspecten die in zijn/haar ogen relevant zijn meeneemt in de beoordeling van de mate van diversiteit. In zekere zin worden alle verschillen in een team op elke willekeurige dimensie van diversiteit die relevant wordt gevonden door het teamlid gebundeld tot één variabele, namelijk *perceived diversity*. De totstandkoming van *perceived diversity* is echter moeilijk te achterhalen. Wanneer vervolgonderzoek zich richt op de totstandkoming van *perceived diversity* en daarbij kijkt naar de gevolgen van *perceived diversity* kan een beter begrip worden gecreëerd van hoe de totstandkoming van *perceived diversity* invloed heeft op bijvoorbeeld *information elaboration* of teamprestaties.

Ten tweede zal vervolgonderzoek uit moeten wijzen waar het 'kantelpunt' van het effect van *perceived diversity* op *information elaboration* precies ligt en waar dit aan ligt. Zoals uit dit onderzoek naar voren is gekomen lijkt het erop dat het effect van *perceived diversity* boven een bepaalde mate van afhankelijkheid in het behalen van individuele doelen ineens verandert in een negatief in plaats van positief effect. Er lijkt met andere woorden een maximum te zitten aan de meerwaarde van *perceived diversity*. Vervolgonderzoek zou door onderzoek in teams met een verschillende *goal interdependency* uit moeten wijzen wanneer een stijging van *perceived diversity* geen of een negatieve invloed heeft op de mate van *information elaboration*.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat *information elaboration* de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* slechts partieel medieert. Dat wil zeggen dat een deel van het effect van *perceived diversity* niet via *information elaboration* loopt. Binnen de literatuur is er nog geen verklaring voor dit effect. Vervolgonderzoek zou uit moeten wijzen of er sprake is van een direct effect of dat er sprake is van een andere belangrijke mediator.

Ten slotte is het van belang om op zoek te gaan naar andere moderatoren. Zoals Van Knippenberg et al. (2004) al aangaven is het voor het begrip van diversiteit van belang om belangrijke moderatoren te identificeren en te onderzoeken. *Perceived diversity* heeft pas recent haar intrede gemaakt binnen de literatuur, waardoor het van belang is om ook voor *perceived diversity* op zoek te gaan naar moderatoren. Daarvoor kan geput worden uit eerder onderzoek waar het modererende effect van variabelen op de diversiteit-prestatie relatie is onderzocht.

5.4.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek komt naar voren dat *diversity beliefs* een belangrijke rol spelen in de processen die op gang komen door het verhogen van de diversiteit in de perceptie van teamleden. Wanneer mensen een positieve houding hebben jegens de diversiteit in hun team zal het potentiële voordeel van diversiteit beter tot zijn recht komen dan wanneer er sprake is van een negatieve houding ten aanzien van de diversiteit in het team. Sturen op positieve *diversity beliefs* is zodoende cruciaal. Het management heeft daarin een belangrijke rol door bijvoorbeeld te informeren over diversiteit, het vertellen van succesverhalen (storytelling) over diversiteit en/of in hun werving- en selectiebeleid rekening te houden met de *diversity beliefs* van een potentiële nieuwe werknemer.

5.5 Conclusie

In dit onderzoek is getracht antwoord te geven op de vraag:

‘Wat is het mediërende effect van information elaboration op de relatie tussen perceived diversity en teamprestaties en welke modererende rol spelen team interdependency en diversity beliefs hierin?’

Uit dit onderzoek blijkt dat *perceived diversity* een veelzijdig construct is wat zowel positieve (*information-decision-making*) processen als negatieve (*social categorization*) processen in gang kan zetten. Daardoor is de relatie tussen *perceived diversity* en teamprestaties (in dit onderzoek *team creativity* en *team decision quality*) niet in een directe relatie uit te drukken. *Information elaboration* speelt in deze relatie een belangrijke mediërende rol. Zo medieert

information elaboration de relatie tussen *perceived diversity* en *team decision quality* volledig, waar het de relatie tussen *perceived diversity* en *team creativity* partieel medieert. *Diversity beliefs* spelen een belangrijke rol in het versterken van het positieve effect van *perceived diversity* op *information elaboration*. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat wanneer *diversity beliefs* positief zijn, het positieve effect van *perceived diversity* op *information elaboration* wordt versterkt. Wanneer *diversity beliefs* neutraal of negatief zijn heeft het geen versterkend effect. Uit eerdere onderzoeken is zelfs gebleken dat negatieve *diversity beliefs* een versterkend effect hebben op *social categorization* processen. Ten slotte blijkt uit dit onderzoek dat *task interdependency* geen effect heeft op de relatie tussen *perceived diversity* en *information elaboration*, terwijl *goal interdependency* dat wel heeft. Zo heeft *perceived diversity* een negatief effect op *information elaboration*, wanneer *goal interdependency* hoog is, terwijl het een positief effect heeft wanneer *goal interdependency* laag is. Het lijkt er zodoende op dat het positieve effect van *perceived diversity* op *information elaboration* een grens of kantelpunt heeft, waarna het omslaat in een negatief effect.

Lijst van tabellen en afbeeldingen

TABEL 2.1 onderverdeling verschillende vormen van diversiteit	19
TABEL 3.1 kenmerken van de respondenten	31
TABEL 4.1 beschrijvende resultaten van de verschillende dimensies van perceived diversity	39
TABEL 4.2 beschrijvende resultaten centrale variabelen	40
TABEL 4.3 gemiddelden (m), standaarddeviatie (sd) en pearson correlatiecoëfficiënten (r) tussen variabelen	46
TABEL 4.4 effect van de 6 dimensies van perceived diversity op algemene perceived diversity	48
TABEL 4.5 verschil in effect van de 6 dimensies van perceived diversity op algemene perceived diversity tussen mannen en vrouwen	49
TABEL 4.6 effect van perceived diversity op team creativity en team decision quality	50
TABEL 4.7 regressieanalyse perceived diversity op team creativity en team decision quality	51
TABEL 4.8 mediatie-effect van information elaboration op team creativity	52
TABEL 4.9 mediatie-effect van information elaboration op team decision quality	54
TABEL 4.10 hiërarchische regressieanalyse: modererende effect van task interdependency op information elaboration	56
TABEL 4.11 driedelig interactie-effect task interdependency en goal interdependency	57
TABEL 4.12 modererende effect van diversity beliefs	61
TABEL 5.1 aangenomen en verworpen hypothesen	69
AFBEELDING 2.1 verschillende perspectieven op diversiteit (harrison & klein, 2007)	20
AFBEELDING 2.2 categorization-elaboration model (van knippenberg et al., 2004) - eigen bewerking	23
AFBEELDING 2.3 conceptueel model	29
AFBEELDING 4.1 correlaties tussen centrale variabelen	44
AFBEELDING 4.2 modererend effect van task interdependency (TI) bij lage mate van goal interdependency (GI)	58

Bibliografie

Adesokan, A. A., Ullrich, J., Van Dick, R., & Tropp, L. R. (2011). Diversity beliefs as moderator of the contact-prejudice relationship. *Social Psychology*, 42 (4), 271-278.

Amason, A. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.

Andriessen, I., Van der Ent, B., Van der Linden, M., & Dekker, G. (2015, Juni 17). *Op afkomst afgewezen*. Opgeroepen op Juni 28, 2017, van Sociaal Cultureel Planbureau: https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Op_afkomst_afgewezen

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2016). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management and Organization*, 1-19.

Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 31 (3), 305-327.

Cox, T. H., Lobel, S. A., & Mcleod, P. L. (1999). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. *The Academy of Management Journal*, 34 (4), 827-847.

Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50 (3), 352-364.

De Prins, P., & Henderickx, E. (2005). Teams in de quataire sector. Samen werken met en voor mensen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 73-89.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

- Field, A. (2015). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. In A. Field, *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (pp. 408-418). Londen: SAGE.
- George, J., & M Zhou, J. (2001). When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology*, *86* (3), 513-524.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *67* (1), 1-15.
- Guillaume, Y. R., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85* (1), 80-115.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86* (2), 123-141.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography : Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, *41* (1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, *45* (5), 1029-1045.
- Harrison, D., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, *32* (4), 1199-1228.
- Harvey, S. (2013). A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, *49* (5), 822-832.
- Harvey, S. (2015). When Accuracy Isn't Everything: The Value of Demographic Differences to Information Elaboration in Teams. *Group & Organization Management*, *40* (1), 35-61.

Hayes, A. F. (2013). The Simple Mediation Model. In A. F. Hayes, *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (pp. 1-507). Guilford Press.

Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect. *Small Group Research* , 44 (1), 33-61.

Het Parool. (2016, Oktober 12). *De UvA wil wel diversiteit, maar geen quotum*. Opgeroepen op Juni 28, 2017, van Het Parool: <http://www.parool.nl/amsterdam/de-uva-wil-wel-diversiteit-maar-geen-quotum~a4394103/>

Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity. *Group & Organization Management* , 29 (5), 560-587.

Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential. *Journal of Applied Psychology* , 97 (5), 982-996.

Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007a). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology* , 92 (5), 1189-1199.

Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007b). Interacting Dimensions of Diversity: Cross-Categorization and the Functioning of Diverse Work Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* , 11 (2), 79-94.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management* , 33 (6), 987-1015.

Hu, L., & Randel, A. (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management* , 39 (2), 213-243.

Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding The Dynamics Of Diversity In Decision-making Teams The Nature Of Diversity In Decision-making Teams. In R. A. Guzzo, & E. Salas, *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 204-261). Jossey-Bass.

- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management* , 25 (2), 117-142.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly* , 44 (4), 741-763.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research : A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal* , 52 (3), 599-627.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *The Academy of Management Journal* , 52 (3), 581-598.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2000). Understanding Why Team Members Won't Share: An Examination of Factors Related to Employee Receptivity to Team-Based Rewards. *Small Group Research* , 31 (2), 175-209.
- Kooij-de Bode, H. J., Van Knippenberg, D., & Van Ginkel, W. P. (2008). Ethnic diversity and distributed information in group decision making: The importance of information elaboration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* , 12 (4), 307-320.
- Mannix, E., & Jehn, K. A. (2004). Let's norm and storm, but not right now: Integrating models of group development and performance. *Research on Managing Groups and Teams* , 6, 11-37.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest* , 6 (2), 31-55.
- Martins, L. L., & Milliken, F. J. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review* , 21 (2), 402-433.
- Meyer, B., Shemla, M., & Schermuly, C. C. (2011). Social Category Salience Moderates the Effect of Diversity Faultlines on Information Elaboration. *Small Group Research* , 42 (3), 257-282.

Mitchell, R., Nicholas, S., & Boyle, B. (2009). The Role of Openness to Cognitive Diversity and Group Processes in Knowledge Creation. *Small Group Research* , 40 (5), 535-554.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal* , 56 (6), 1754-1774.

Oosterhof, A., Van Der Vegt, G., Van De Vliert, E., Sanders, K., & Kiers, H. (2009). What's the difference? Insider perspectives on the importance, content, and meaning of interpersonal differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 82, 617–637.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly* , 44, 1-28.

Preacher, K. J. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models : Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods* , 16 (2), 93-115.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior* , 24 (6), 779-802.

SER. (2009). De voors en tegens van diversiteit. *SERmagazine* , 2.

Shemla, M., & Meyer, B. (2012). Bridging Diversity in Organizations and Cross-Cultural Work Psychology by Studying Perceived Differences. *Industrial and Organizational Psychology* , 5 (3), 370-372.

Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2014). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior* , S89-S106.

Shin, S. J., Kim, T.-y., Lee, J.-y., & Bian, L. (2012). COGNITIVE TEAM DIVERSITY AND INDIVIDUAL TEAM MEMBER CREATIVITY : A CROSS-LEVEL INTERACTION. *Academy of Management Journal* , 55 (1), 197-212.

- Shin, S., & Zhou, J. (2007). When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator Shung. *Journal of Applied Psychology* , 92 (6), 1709-1721.
- Shrivastava, S., & Gregory, J. (2009). Exploring the antecedents of perceived diversity. *Journal of Management and Organization* , 15 (4), 526-542.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal* , 42 (6), 662-673.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 118, 4-13.
- Van der Vegt, G. S., & Van de Vliert, E. (2005). Effects of Perceived Skill Dissimilarity and Task Interdependence on Helping in Work Teams. *Journal of Management* , 31 (1), 73-89.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology* , 54, 51-69.
- Van Der Vegt, G., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management* , 29, 729-751.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity. *Journal of Management* , 26 (4), 633-655.
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hagele, S., Guillaume, Y. R., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations* , 61 (10), 1463-1492.

- Van Dijk, H. (2013). Het managen van diversiteit in teams: een statusperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 5-20.
- Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Organizational Behavior and Human Decision Processes Defying conventional wisdom : A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 38-53.
- Van Ginkel, W. P., & Van Knippenberg, D. (2009). Knowledge about the distribution of information and group decision making: When and why does it work? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 218-229.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11 (3), 207-222.
- Van Knippenberg, D., Kooij-de Bode, H. J., & Van Ginkel, W. P. (2010). The Interactive Effects of Mood and Trait Negative Affect in Group Decision Making. *Organization Science*, 21 (3), 731-744.
- Verboon, P. (2014). *Mediatieanalyse*. Open Universiteit. Nederland: Open Universiteit.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 145-180.
- Webber, S. S. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- William, K., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Bijlagen

1. Vragenlijst

[Introductie]

Beste deelnemer,

Allereerst bedankt voor uw deelname aan mijn onderzoek! Ik ben een masterstudent van de opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht en doe dit onderzoek in het kader van mijn afstuderen.

Het onderzoek richt zich op de samenstelling, prestaties en manier van samenwerken in het team waarin u werkzaam bent. Wanneer u meerdere banen heeft of in meerdere teams werkzaam bent is het voor de kwaliteit van het onderzoek het beste om antwoord te geven op basis van één van deze teams.

Het onderzoek bestaat uit 32 vragen verdeeld over 7 blokken. Vervolgens zullen 10 algemene vragen worden gesteld.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag nemen. Er zal daarbij betrouwbaar met uw gegevens worden omgegaan en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, neem dan contact met mij op via n.gougou@students.uu.nl.

Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Nick Gougou

[Pagina 1]

Onderstaande stelling gaat over het team waarin u werkzaam bent. Beantwoord onderstaande vraag met een van de opties.

	Helemaal niet divers	Niet divers	Neutraal	Divers	Heel divers
Hoe divers vindt u het team waarin u werkt over het algemeen?	1	2	3	4	5

[Pagina 2]

Onderstaande stellingen gaan over het team waarin u werkzaam bent. Beantwoord elke stelling met een van de opties.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
De uiteindelijke beslissingen van het team zijn van een veel hogere kwaliteit dan de aanvankelijke voorstellen van individuele teamleden.	1	2	3	4	5
Ons team komt met nieuwe en praktische ideeën om problemen op te lossen.	1	2	3	4	5
De uiteindelijke beslissingen van het team weerspiegelen het beste wat uit het team gehaald kon worden.	1	2	3	4	5
Ons team ontwikkelt gemakkelijk nieuwe manieren en procedures die betrekking hebben op het werk.	1	2	3	4	5
De uiteindelijke beslissingen van het team overstijgen over het algemeen de kwaliteit van de input van individuele teamleden.	1	2	3	4	5
Ons team ontwikkelt creatieve oplossingen wanneer het geconfronteerd wordt met problemen.	1	2	3	4	5

[Pagina 3]

Onderstaande stellingen gaan over het team waarin u werkzaam bent. Beantwoord elke stelling met een van de opties.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
De leden van mijn team zijn verschillend als ik kijk naar demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht en etniciteit.	1	2	3	4	5
De leden van mijn team vullen elkaar aan door hun kennis openlijk met elkaar te delen.	1	2	3	4	5
De leden van mijn team zijn verschillend als ik kijk naar kennis en vaardigheden.	1	2	3	4	5
De leden van mijn team hebben oog voor alle perspectieven om tot optimale oplossingen te komen.	1	2	3	4	5
De leden van mijn team zijn verschillend als ik kijk naar normen, waarden en overtuigingen.	1	2	3	4	5

[Pagina 4]

Onderstaande stellingen gaan over het team waarin u werkzaam bent. Beantwoord elke stelling met een van de opties.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
De unieke informatie die elk teamlid inbrengt wordt door alle andere teamleden nauwkeurig in beraad genomen.	1	2	3	4	5
De leden van mijn team zijn verschillend als ik kijk naar persoonlijkheid.	1	2	3	4	5
De ideeën en oplossingen die we als team ontwikkelen zijn vele malen beter dan die we als individuen kunnen ontwikkelen.	1	2	3	4	5
De leden van mijn team zijn verschillend als ik kijk naar status in het team en de organisatie.	1	2	3	4	5
De leden van mijn team zijn verschillend als ik kijk naar hun netwerk en vrienden.	1	2	3	4	5

[Pagina 5]

Onderstaande stellingen gaan over het team waarin u werkzaam bent. Beantwoord elke stelling met een van de opties.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Redelijk mee oneens	Neutraal	Redelijk mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
In mijn team ondersteunt het bereiken van doelstellingen van het ene teamlid, het bereiken van doelstellingen van de andere teamleden.	1	2	3	4	5	6	7
Ik heb informatie en advies van mijn collega's nodig om mijn werk goed te kunnen doen.	1	2	3	4	5	6	7
In mijn team betekent winst voor het ene teamlid, winst voor de andere teamleden.	1	2	3	4	5	6	7
Ik moet samenwerken met mijn collega's om mijn werk goed te kunnen doen.	1	2	3	4	5	6	7

[Pagina 6]

Onderstaande stellingen gaan over het team waarin u werkzaam bent. Beantwoord elke stelling met een van de opties.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Redelijk mee oneens	Neutraal	Redelijk mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn collega's hebben mijn informatie en advies nodig om hun werk goed uit te kunnen voeren.	1	2	3	4	5	6	7
In mijn team betekent succes voor het ene teamlid, succes voor de andere teamleden.	1	2	3	4	5	6	7
Ik heb een eenpersoonsbaan; het is voor mij niet noodzakelijk om af te stemmen of samen te werken met anderen.	1	2	3	4	5	6	7
Ik moet regelmatig overleggen met collega's over werkgerelateerde zaken.	1	2	3	4	5	6	7

[Pagina 7]

De volgende stellingen gaan over teams in het algemeen. Beantwoord elke stelling met één van de opties.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Redelijk mee oneens	Neutraal	Redelijk mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Een team profiteert over het algemeen van de betrokkenheid van mensen met een verschillende achtergrond.	1	2	3	4	5	6	7
Te veel mensen met een verschillende achtergrond kan een recept voor problemen zijn.	1	2	3	4	5	6	7
Het is makkelijker om problemen in een team op te lossen met de inbreng van mensen die verschillen van elkaar.	1	2	3	4	5	6	7
Het werken in een team zou harmonieuzer zijn wanneer de mensen die daar werken meer op elkaar zouden lijken	1	2	3	4	5	6	7
Diversiteit is een voordeel voor het bereiken van vooruitgang in een team.	1	2	3	4	5	6	7
Ontmoeten van mensen met een verschillende levensstijl, cultuur en religie verrijkt mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7
Het is een verrijking voor een team wanneer het uit mensen bestaat die verschillen van elkaar.	1	2	3	4	5	6	7

[Pagina 8]

Onderstaand volgen een aantal algemene vragen. Dit zijn tevens de laatste vragen van de enquête.

Wat is uw leeftijd?

___ jaar

Wat is uw geslacht?

1 = man, 2 = vrouw

Hoeveel jaar en maanden bent u werkzaam in uw huidige functie?

___ jaar en ___ maanden

Op welk hiërarchisch niveau bent u werkzaam binnen uw huidige functie?

1 = werknemer, 2 = manager, 3 = directie

Uit hoeveel mensen bestaat het team waarin u werkzaam bent?

___ mensen

Uit hoeveel mensen bestaat de organisatie waar u werkzaam bent?

___ mensen

In welke sector bent u werkzaam?

1 = overheid, 2 = semi-overheid, 3 = privaat; non-profit, 4 = privaat; profit

Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

1 = geen opleiding afgerond, 2 = basisschool, 3 = middelbare school, 4 = MBO, 5 = HBO, 6 = WO

Wat is uw etnische achtergrond?

1 = Nederlands, 2 = Niet Nederlands; westers, 3 = Niet Nederlands; niet-westers, 4 = anders, namelijk:

Hoe bent u bij deze vragenlijst terechtgekomen?

1 = LinkedIn, 2 = Facebook, 3 = via de organisatie waar ik werk, 4 = anders, namelijk

[Pagina 9]

2. Codeblad

Perceived diversity (1-5)		Code
1	Hoe divers vindt u het team waarin u werkzaam bent over het algemeen?	PD1
2	Hoe vergelijkbaar of verschillend zijn uw collega's in uw team als u kijkt naar...	PD2
a	...demografische kenmerken als leeftijd, geslacht, etniciteit et c.	PD2A
b	...kennis en vaardigheden	PD2B
c	...normen, waarden en overtuigingen	PD2C
d	...persoonlijkheid	PD2D
e	...status in het team en organisatie	PD2E
f	...netwerk en vrienden	PD2F
Diversity beliefs (1-7)		Code
3	Een team profiteert over het algemeen van de betrokkenheid van mensen met een verschillende achtergrond.	DB1
4	Te veel mensen met een verschillende achtergrond kan een recept voor problemen zijn.	R DB2
5	Het is makkelijker om problemen in een team op te lossen met de inbreng van mensen die verschillen van elkaar.	DB3
6	Het werken in een team zou harmonieuzer zijn wanneer de mensen die daar werken meer op elkaar zouden lijken	R DB4
7	Diversiteit is een voordeel voor het bereiken van vooruitgang in een team.	DB5
8	Ontmoeten van mensen met een verschillende levensstijl, cultuur en religie verrijkt mijn werk.	DB6
9	Het is een verrijking voor een team wanneer het uit mensen bestaat die verschillen van elkaar.	DB7
Information elaboration (1-5)		Code
10	De leden van dit team vullen elkaar aan door hun kennis openlijk met elkaar te delen.	IE1
11	De leden van dit team hebben oog voor alle perspectieven om tot optimale oplossingen te komen.	IE2
12	De unieke informatie die elk teamlid inbrengt wordt door alle andere teamleden nauwkeurig in beraad genomen.	IE3
13	De ideeën en oplossingen die we als team ontwikkelen zijn vele malen beter dan die we als individuen kunnen ontwikkelen.	IE4
Decision quality (1-5)		Code
14	De uiteindelijke beslissingen van het team zijn van een veel hogere kwaliteit dan de aanvankelijke voorstellen van individuele teamleden.	DQ1
15	De uiteindelijke beslissingen van het team weerspiegelen het beste wat uit het team gehaald kon worden.	DQ2
16	De uiteindelijke beslissingen van het team overstijgen over het algemeen de kwaliteit van de input van individuele teamleden.	DQ3

Diversiteit, creativiteit en kwalitatieve besluitvorming in teams

Team Creativity (1-5)		Code
17	Ons team komt met nieuwe en praktische ideeën om problemen op te lossen.	TC1
18	Ons team ontwikkelt gemakkelijk nieuwe manieren en procedures die betrekking hebben op het werk.	TC2
19	Ons team ontwikkelt creatieve oplossingen wanneer het geconfronteerd wordt met problemen.	TC3
Goal Interdependency (1-7)		Code
20	In mijn team ondersteunt het bereiken van doelstellingen van het ene teamlid, het bereiken van doelstellingen van de andere teamleden.	G11
21	In mijn team betekent winst voor het ene teamlid, winst voor de andere teamleden.	G12
22	In mijn team betekent succes voor het ene teamlid, succes voor de andere teamleden.	G13
Task interdependency (1-7)		Code
23	Ik heb informatie en advies van mijn collega's nodig om mijn werk goed te kunnen doen.	TI1
24	Ik heb een eenpersoonsbaan; het is voor mij niet noodzakelijk om af te stemmen of samen te werken met anderen.	R TI2
25	Ik moet samenwerken met mijn collega's om mijn werk goed te kunnen doen.	TI3
26	Mijn collega's hebben mijn informatie en advies nodig om hun werk goed uit te kunnen voeren.	TI4
27	Ik moet regelmatig overleggen met collega's over werkgerelateerde zaken.	TI5
Algemene vragen		Code
28	Wat is uw leeftijd?	Leeftijd
29	Wat is uw geslacht?	Geslacht
30	Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?	DienstJaren
31	Hoeveel maanden bent u werkzaam in uw huidige functie?	DienstMaanden
32	Op welk hiërarchisch niveau bent u werkzaam binnen uw huidige werk?	HieNiv
33	Uit hoeveel mensen bestaat het team waarin u werkzaam bent?	TeamGrootte
34	Uit hoeveel mensen bestaat de organisatie waar u werkzaam bent?	OrgGrootte
35	In welke sector bent u werkzaam?	Sector
36	Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?	Opleiding
37	Wat is uw etnische achtergrond?	Etniciteit
38	Hoe bent u bij deze vragenlijst terecht gekomen?	Bron