



**Universiteit Utrecht**

**Arbeid- en Organisationspsychologie**

**Faculteit Sociale Wetenschappen**

---

## **Verschillen tussen Allochtone en Autochtone medewerkers?**

Een onderzoek naar werkgerelateerde hulpbronnen, bevoegdheid, team- en organisatie  
identificatie en verloopintentie

**Handan Karaoglu, 3270017**

**December 2011**

**Dr. Maria Peeters**

Begeleider Universiteit Utrecht

**Drs. Elianne van Steenbergen**

Tweede beoordelaar

## **Inhoudsopgave**

<b>Samenvatting</b>	blz. 2
<b>I. Inleiding</b>	
1.1. Introductie	blz. 3
1.2. Het Job-Demands Resources Model van Bevlogenheid	blz. 5
1.3. Werkgerelateerde Hulpbronnen in huidig onderzoek	blz. 6
1.4. Team- en Organisatie identificatie	blz. 9
1.5. Diversiteit op werk	blz. 11
1.6. Het huidig onderzoek	blz. 13
<b>II. Methoden</b>	
2.1. Procedure	blz. 15
2.2. Participanten	blz. 15
2.3. Onderzoeksopzet	blz. 16
2.4. Meetinstrumenten	blz. 16
2.5. Analyses	blz. 18
<b>III. Resultaten</b>	
3.1. Beschrijvende Statistiek	blz. 19
3.2. Verschil in hulpbronnen, team- en organisatie- identificatie	blz. 20
en verloopintentie bij allochtone en autochtone medewerkers	
3.3. Bevlogenheid, teamidentificatie en organisatie- identificatie als mediator	blz. 21
<b>IV. Conclusie &amp; Discussie</b>	
4.1. Conclusie eerste onderzoeksvraag	blz. 30
4.2. Conclusie tweede onderzoeksvraag	blz. 32
4.3. Beperkingen en Suggesties voor vervolgonderzoek	blz. 36
4.4. Praktische relevantie/ Aanbevelingen	blz. 37
<b>V. Literatuurlijst</b>	blz. 39
<b>Bijlage 1. Vragenlijst</b>	blz. 45

## **Samenvatting**

Culturele verschillen in de samenleving betekent ook culturele verschillen binnen organisaties. Culturele verschillen blijken vaak een obstakel te zijn voor een succesvolle samenwerking tussen individuen, teams of organisaties. Om effectief om te kunnen gaan met deze onderlinge culturele verschillen, om het beste uit elke werknemer te halen en om de kans op verloopintentie te verkleinen, is het van belang inzicht te krijgen in de verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers. In dit onderzoek, onder 209 medewerkers van Essent, is er gekeken of er verschillen bestaan tussen allochtone en autochtone medewerkers met betrekking tot hun perceptie van werkgerelateerde hulpbronnen van het JDR-model, bevlogenheid, team- en organisatie-identificatie en verloopintentie. Tevens is er onderzocht of bevlogenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie een mediator zijn in de relatie tussen de werkgerelateerde hulpbronnen en verloopintentie. Uit de resultaten kwam naar voren dat allochtone medewerkers op de hulpbronnen baanzekerheid, inspraak en teamidentificatie anders scoren dan autochtone medewerkers. Tevens blijkt bevlogenheid en organisatie-identificatie mediators te zijn tussen de hulpbronnen en verloopintentie bij allochtone medewerkers. Bij autochtone medewerkers was bevlogenheid de enige mediator tussen de hulpbronnen en verloopintentie. Verschillen in soort hulpbronnen en mediator-effect tussen allochtone en autochtone medewerkers zijn dus daadwerkelijk gevonden.

# **I. Inleiding**

## **1.1. Introductie**

In Nederland is in de laatste jaren de culturele diversiteit sterk gegroeid. Hiermee wordt het aantal allochtone (westerse en niet-westerse) bevolking in Nederland bedoeld. Volgens het CBS (1999) was in 1969 2 procent van de bevolking van allochtone afkomst en in 1999 was het 9 procent van de bevolking. Op 1 januari 2010 telde Nederland 16.6 miljoen inwoners. Één op de vijf inwoners (20% van de bevolking) behoort dus tot de allochtone bevolking (CBS, 2010). Één van de hoofdredenen voor deze toename was de arbeidsmigratie in de jaren '70. Met name uit landen zoals Marokko, Turkije en Suriname kwamen veel gastarbeiders in Nederland werken. Het was zowel voor hen als voor de werkgevers een tijdelijk contract dat telkens weer verlengd werd. Tevens kwamen veel allochtonen naar Nederland als gevolg van het einde van het kolonialisme of om religieuze of politieke redenen (Van den Berg & Bleichrodt, 1996). Een reden die tegenwoordig een grotere rol speelt is de enorme globalisering in de wereld. De internationale samenwerking neemt toe door een eindeloze reeks van strategische allianties, overnames en fusies (van Oudenhoven, Taris & van Vianen, 2003). Het wordt steeds gemakkelijker voor mensen om te werken en leven waar ook ter wereld. Studenten en werknemers worden aangemoedigd om zich internationaal te oriënteren. Zo zijn er dus in de laatste dertig jaar relatief veel mensen van buitenlandse afkomst in Nederland komen wonen en werken (Arends- Tóth & Van de Vijver, 2000).

Door de blijvende aanwezigheid van allochtonen is er in Nederland, net als in Canada, Australië, Zweden en Amerika, een ideologie ontstaan van multiculturalisme (Arends- Tóth & Van de Vijver, 2000). Het begrip multiculturalisme wordt gebruikt om aan te geven dat een samenleving een heterogene cultuur heeft, en dat de groepen de onderlinge culturele verschillen waarderen. Echter, uit het onderzoek van Arends-Tóth en van de Vijver (2000) komt naar voren dat ondanks dat er in Nederland sprake is van een heterogene cultuur er nog onvoldoende sprake is van een waardering voor deze onderlinge verschillen.

Culturele verschillen in de samenleving, betekent ook culturele verschillen binnen organisaties. Het is van belang dat organisaties inzicht krijgen in factoren die kunnen helpen succesvol om te gaan met de culturele verschillen. Binnen de organisatie kunnen zo de negatieve gevolgen van een culturele misfit worden beperkt. Een culturele misfit is dat de persoonlijke cultuur van een werknemer niet overeenkomt met de organisatiecultuur. Of dat

de ene groep medewerkers verschilt van de andere groep medewerkers in functioneren, handelen en houding (Marks & Mirvis, 1985). Zo blijken culturele verschillen vaak een obstakel te zijn voor een succesvolle samenwerking tussen individuen, teams of organisaties (van Oudenhoven, Taris & van Vianen, 2003). Ook kan een culturele misfit onder andere leiden tot een toename in het verloop van medewerkers en een verlaging van de winst (Marks & Mirvis, 1985). De meeste organisaties willen dat medewerkers in wie zij veel hebben geïnvesteerd zo lang mogelijk bij hen in de organisatie in dienst blijven zodat ze het maximale uit de werknemers kunnen halen (Goss, 1994). Het verliezen van talentvolle medewerkers heeft een negatieve impact op de organisatie. Het is dus van belang om de verloopredenen binnen een organisatie te identificeren en indien mogelijk tegen te gaan.

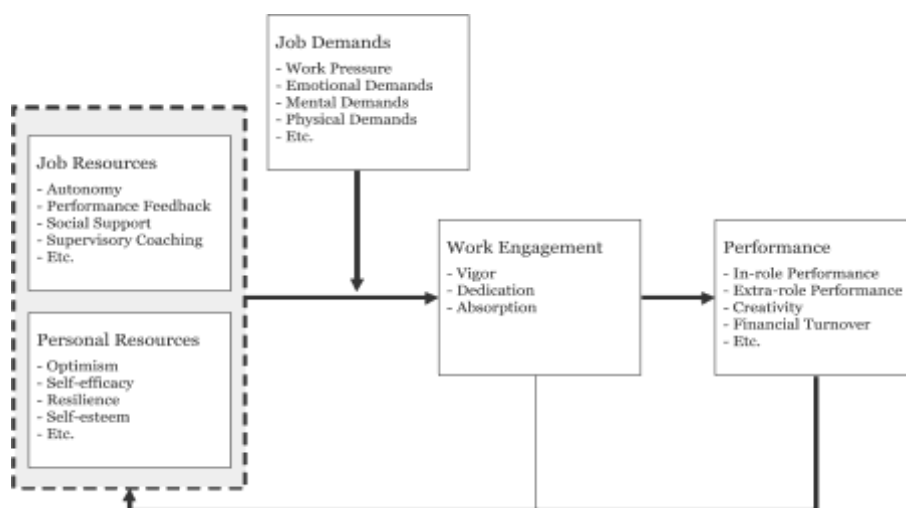
Uit eerder onderzoek is gebleken dat werknemers die gemotiveerd of bevlogen zijn in hun werk, minder gauw de intentie hebben om te vertrekken en eerder geneigd zijn extra-rol gedrag te vertonen (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Onderzoek van Schaufeli & Bakker (2004) laat ook zien dat bevlogenheid nauw samenhangt met identificatie met het werk. Door de identiteit van een team of organisatie te internaliseren in een (deel van de) zelfdefinitie, krijgt een werknemer het gevoel van verbondenheid met de organisatie (Albert, Ashforth & Dutton, 2000). Medewerkers die zich verbonden voelen, zijn vooral ook de medewerkers die het meest bevlogen zijn (Albert, et al, 2000).

Het Job Demands-Resources Model van bevlogenheid van Bakker en Demerouti (2008) laat zien dat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen bevlogenheid kunnen voorspellen. In dit onderzoek zal het Job Demands-Resources model van bevlogenheid (zie figuur 1) gebruikt worden om een mogelijk verschil in bevlogenheid, organisatie/team identificatie en verloopintentie tussen allochtone en autochtone medewerkers te kunnen verklaren.

Twee onderzoeksvragen zullen in dit onderzoek centraal staan:

*1. Is er een significant verschil tussen allochtone en autochtone werknemers met betrekking tot hun perceptie van werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen, identificatie, bevlogenheid en verloopintentie?*

*2. Zijn bevlogenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie mediators in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie? En verschilt dit verband tussen allochtone en autochtone werknemers?*



Figuur 1. Het Job Demand-Resources model van bevoegenheid (Bakker & Demerouti, 2008)

## 1.2. Het Job Demand-Resources model van bevoegenheid

Schaufeli & Bakker (2001) omschrijven bevoegenheid als een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding wordt gekenmerkt door een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, wordt gekenmerkt door een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken. Zodoende concluderen Schaufeli & Bakker (2004) dat bevoegen werknemers zich vitaal en energiek voelen, toegewijd en betrokken zijn, en volledig opgaan in hun werk; ze worden erdoor geabsorbeerd.

Verder zijn in het JD-R model van Bevoegenheid twee assumpties te onderscheiden. De eerste assumptie is dat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen (ook wel energiebronnen genoemd) een motivationeel proces in gang zetten dat leidt rechtstreeks en via bevoegenheid tot betere prestaties (Bakker & Demerouti, 2008). Wanneer er bijvoorbeeld voldoende doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie worden aangeboden, zal een medewerker dit erg waarderen en meer gemotiveerd zijn in zijn werk. Hierdoor zullen ze zich

niet beperkt voelen in hun doen en laten waardoor ze meer plezier beleven in hun werk en dus bevlogen zijn.

De tweede assumptie is dat werkgerelateerde hulpbronnen zichtbaar worden op het moment dat een werknemer geconfronteerd wordt met hoge taakeisen (demands). Voorbeelden van hoge taakeisen zijn een hoge werkdruk, een hoge mentale belasting of hoge emotionele taakeisen (Bakker & Demerouti, 2008).

In bijna alle onderzoeken die over bevlogenheid gaan, wordt een positieve relatie gevonden tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Werkgerelateerde hulpbronnen zijn fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die: (a) taakeisen en de daaraan gekoppelde fysieke en psychologische kosten reduceren; (b) functioneel zijn in het bereiken van werkgerelateerde doelen; en (c) persoonlijke groei, ontplooiing en actief leergedrag stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007).

Deze drie aspecten van het werk hebben een versterkend effect op elkaar. Zo kan steun van collega's ervoor zorgen dat een werknemer meer leert en zich ontwikkelt. Doorgroeimogelijkheden kunnen het gevoel van verwantschap bevorderen. Bakker & Demerouti (2007) maken nog een onderscheid in intrinsieke en extrinsieke motiverende hulpbronnen. Intrinsieke hulpbronnen zorgen ervoor dat de persoonlijke basisbehoeften van werknemers vervuld worden. Extrinsiek motiverend is als een hulpbron instrumenteel is voor werkgerelateerde doelen. Steun van collega's en prestatiefeedback kunnen bijvoorbeeld sneller leiden tot het behalen van de werkdoelen (Bakker & Demerouti, 2008). Hulpbronnen zorgen (wegens het intrinsieke en het extrinsieke motiverende potentieel) ervoor dat werknemers bereid zijn zich in te spannen om hun taak te vervullen. Bij werknemers die intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn, is de kans op bevlogenheid groot (Bakker, 2009).

### **1.3. Werkgerelateerde hulpbronnen in huidig onderzoek**

Dit onderzoek is uitgevoerd bij energiebedrijf Essent. Uit het Essent Medewerkers Onderzoek (EMO, 2009) en uit de persoonlijke interviews met medewerkers kwam naar voren dat de meerderheid van de medewerkers overwogen om de organisatie te verlaten. De allochtone medewerkers gaven direct aan dat zij het overwogen om de organisatie te verlaten. De meeste autochtone medewerkers wisten het nog niet of gaven dit niet direct aan.

Op basis van de bovenstaande literatuur, het EMO én de persoonlijke interviews met de medewerkers van Essent is er een keuze gemaakt voor de volgende werkgerelateerde hulpbronnen: doorgroeimogelijkheden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, steun van collega's en –leidinggevende, baanzekerheid, inspraak en feedback.

In dit geval kwam de praktijk goed overeen met de vele theoretische onderzoeken. Uit literatuurstudies komt naar voren dat collegiale steun en steun van leidinggevende een belangrijk extrinsiek motiverende hulpbron is, die duidelijk positief samenhangt met bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004; 2007; Demerouti & Bakker, 2007, 2008). Zo komt er ook uit het onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) naar voren dat de dagelijkse bevlogenheid van de werknemers van een fast-food restaurant samenhangt met dagelijkse veranderingen in steun van de supervisor, sociale steun van collega's en ook van teamcohesie. Ook blijkt steun van collega's en leidinggevende een significante voorspeller te zijn van verloop binnen een bedrijf (Delange, Dewitte & Notelaers, 2008). Dit was ook af te leiden uit de interview gesprekken met de medewerkers van Essent.

Een ander werkgerelateerde extrinsiek motiverende hulpbron die uit de gesprekken naar voren kwam is feedback. Door middel van feedback kan het functioneren van een individu, team of organisatie geanalyseerd worden. De medewerkers gaven aan dat ze zich zonder feedback minder betrokken en voldaan voelen omdat ze geen resultaten zien in een grote organisatie. Hierdoor is feedback binnen een organisatie en in teams van wezenlijk belang. Dankzij positieve feedback neemt de motivatie en dus ook de bevlogenheid van een werknemer toe (Harackwicz, 1979). Ook uit het onderzoek van De Shon et al. (2004) komt naar voren dat feedback zowel bij individuen als in een team tot een verhoogde bevlogenheid leidt. Hierop volgend concluderen Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008) dat prestatie feedback (negatief en positief) tot bevlogenheid en minder verloop leidt. Aangegeven wordt dat werknemers zowel positieve als negatieve feedback waarderen.

Een andere extrinsiek motiverende hulpbron die door de medewerkers erg gewaardeerd wordt, is de baanzekerheid die werknemers binnen hun organisatie ervaren. Baanzekerheid kan enerzijds worden gezien als een objectieve zekerheid over het hebben of bemachtigen van een baan gezien de feitelijke werkelijkheid. Anderzijds heeft baanzekerheid een subjectief element (Van Vuuren, 1990). Het gaat erom hoe mensen een bepaalde werkelijkheid interpreteren. In de meeste onderzoeken wordt baanzekerheid omschreven als graag waarborgen hebben voor continuïteit en economische bestaanszekerheid (Van Vuuren et al, 1991). In een ander onderzoek van Kahn (2006) heeft iemand baanzekerheid als diegene



een vast contract voor onbepaald tijd heeft en dezelfde nationale achtergrond die overeen komt met de achtergrond van de organisatie. Dit houdt in dat een medewerker in een Nederlandse organisatie, een Nederlands paspoort moet hebben om in dat bedrijf te kunnen blijven werken. Dit is ook een wettelijk aspect binnen Nederlandse bedrijven (Vreemdelingenwet, artikel 4). Hierin staat vermeld dat alleen een werknemer recht heeft op werk binnen Nederland indien hij/zij een verblijfsvergunning krijgt aangewezen. Als het verblijfsdocument niet meer geldig is in Nederland, heeft deze inwoner ook geen recht meer om arbeid te verrichten in Nederland (Vreemdelingenwet, artikel 4). Kortom, een medewerker met alleen een verblijfsvergunning en zonder een Nederlands paspoort, loopt de kans om niet te kunnen werken in Nederland indien zijn verblijfsvergunning niet verlengd wordt. Impliciet wordt er aangegeven dat een Nederlandse man met een vast contract meer baanzekerheid heeft dan een Nederlandse man met een tijdelijk contract. Ook wordt er impliciet aangegeven dat een Nederlandse man met een vast contract meer baanzekerheid ervaart, dan een Turkse of Marokkaanse man met een vast contract. Baanzekerheid en bevlogenheid en de hieraan gerelateerde intentie tot verloop hangen volgens het onderzoek van Schaufeli & Bakker (2007) en volgens het onderzoek naar bevlogenheid bij leraren van Bal, Bakker & Kallenberg (2006) sterk positief samen: werknemers die weinig baanzekerheid ervaren, zijn minder bevlogen op het werk en hebben een grotere intentie om het bedrijf te verlaten.

Intrinsiek motiverende hulpbronnen die er eerder voor zorgen dat werknemers minder intentie hebben tot verloop zijn doorgroeimogelijkheden en leermogelijkheden die aangeboden worden vanuit een organisatie (Schaufeli & Bakker, 2004). Uit het onderzoek van Schaufeli & Bakker (2004) komt naar voren dat ook doorgroeimogelijkheden en leermogelijkheden bijdragen aan bevlogenheid. Door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden laat een organisatie merken dat ze bereid is meer te investeren in hun medewerkers. Medewerkers voelen zich hierdoor meer gewaardeerd en zijn minder gauw geneigd het bedrijf te verlaten (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003a).

En als laatst is aangegeven dat de hulpbron inspraak ook een cruciale rol speelt bij bevlogenheid en verloopintentie. Zo vinden de meeste werknemers het belangrijk dat zij voldoende inspraak hebben op hun werk. Medewerkers willen graag meebeslissen over de komende veranderingen op hun werkplek (EMO, 2009). Indien men voldoende inspraak ervaart, zijn ze tevreden en bevlogen en zoals Goss (1994) in zijn onderzoek concludeerde, blijven tevreden werknemers langer bij een organisatie werken (Goss, 1994). Schaufeli &

Bakker (2004) vonden soortgelijke resultaten, namelijk dat inspraak leidt tot bevoegenheid en dat bevoegenheid negatief gerelateerd is aan verloopintentie.

Zoals eerder vermeld, is er in de Nederlandse samenleving nog onvoldoende sprake van multiculturalisme. Nog steeds is er sprake van een botsing tussen culturen (Knipscheer & Kleber, 2005). Het is daarom van belang dat organisaties inzicht krijgen in factoren die kunnen helpen succesvol om te gaan met de culturele verschillen binnen de organisatie om zo de negatieve gevolgen van een culturele misfit te beperken. Het is niet eerder onderzocht of de werkgerelateerde hulpbronnen uit het JD-R model van Demerouti & Schaufeli (2008) verschillend waargenomen worden door de allochtone en de autochtone medewerkers in een organisatie. Echter, dit verschil in hulpbronnen kan cruciaal zijn voor een organisatie om een gericht diversiteitsbeleid op te zetten op individueel-, team- en organisatieniveau. Men kan hierdoor beter inspelen op de wensen van alle werknemers.

#### **1.4. Team- en Organisatie Identificatie**

Medewerkers van een organisatie hebben in de regel geen puur instrumentele band met de organisatie, maar zijn geneigd zich in meer of mindere mate met de organisatie te identificeren (Knippenberg et al, 2001). De sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1986; Van Knippenberg, 1991) en de daarop voortbouwende zelfcategorisatietheorie (Turner et al, 1987) beschrijven hoe het zelfbeeld van een individu niet alleen bepaald wordt door unieke persoonlijke eigenschappen die het ene individu van andere individuen onderscheiden, maar ook door het lidmaatschap van sociale groepen. Groepslidmaatschap vertelt ons wie wij zijn, met welke anderen wij iets gemeenschappelijks hebben en van welke anderen wij ons onderscheiden. De mate waarin het lidmaatschap van een bepaalde groep van invloed is op hoe wij ons zien verschilt van individu tot individu en van situatie tot situatie volgens de sociale identiteitstheorie en de zelfcategorisatietheorie. Het begrip identificatie verwijst naar de mate waarin een individu zich vereenzelvigd met een groep en zichzelf definieert in termen van het lidmaatschap van de groep. Volgens de sociale identiteitstheorie wordt groepsidentificatie gezien als een van de belangrijkste oorzaken voor het maken van onderscheid ten voordele van de eigen groep (Tajfel, 1981). Dit zou als reden gezien kunnen worden voor de vele groeperingen die binnen de samenleving en het bedrijfsleven ontstaan. De zelfcategorisatietheorie van Turner (1988) is een aanvulling op de sociale identiteitstheorie. Deze theorie impliceert dat groeperingen vooral succesvol zijn indien de

actor geïntegreerd wordt in een groep met een relatief homogeen waardepatroon. De omgang met gelijkgezinden versterkt de al aanwezige houdingen. Naarmate een individu zich sterker identificeert met een groep of organisatie, dicht het individu zich meer de eigenschappen van de groep of organisatie toe en is het individu meer geneigd in overeenstemming met de door het groepslidmaatschap gesuggereerde identiteit te handelen, bijvoorbeeld door zich voor de groep of organisatie of anderen binnen de groep of organisatie in te spannen (Ashforth & Mael, 1989). Zo komt er uit het onderzoek van Van der Zee (2002) naar voren dat wanneer allochtone werknemers in staat zijn zich te identificeren met zowel de organisatie als de eigen cultuur er een duale identiteit ontstaat die de kansen op destructieve conflicten vermindert. Om deze reden proberen veel organisaties dan ook, door middel van speciale programma's of procedures, de organisatie-identificatie bij allochtone werknemers te bevorderen (Dinsbach & Feij, 2006).

Hoewel de psychologische band tussen individu en organisatie over het algemeen geconceptualiseerd wordt in termen van commitment (betrokkenheid), betogen Ashforth & Mael (1989) dat identificatie zoals gedefinieerd in de sociale identiteitsbenadering iets anders is dan commitment. Identificatie is in tegenstelling tot commitment zelfdefiniërend, in de zin dat identificatie reflecteert in hoeverre de organisatie deel van het zelf geworden is, terwijl commitment meer een attitude ten opzichte van de organisatie weergeeft (Pratt, 1998). Organisatie-identificatie is dat werknemers kenmerken van zichzelf toeschrijven aan de organisatiekenmerken. Zo zal bijvoorbeeld een open, extravert persoon zich beter voelen in een sociaal open werkomgeving dan een omgeving waarin men strikte regels hanteert (Knippenberg et al, 2001). Zoals eerder vermeld kan een individu, in dit geval een werknemer, zich met een groep of organisatie identificeren. Onder een groep kan men ook het team van een werknemer verstaan. Teamidentificatie is dat werknemers kenmerken van zichzelf toeschrijven aan teamkenmerken en niet aan organisatiekenmerken. Het kan zo zijn dat organisatie onderlinge samenwerking wil bevorderen. Echter, als een team erg individualistisch te werk wil gaan, kan een werknemer die dat dan ook liever heeft, zich eerder met zijn team identificeren, dan met zijn organisatie.

Een werknemer die zich goed kan identificeren met de organisatie en/of met zijn team zal zich eerder ook verbonden en toegewijd voelen bij deze organisatie en/of team (Schaufeli & Bakker, 2004). Toewijding is één van de kenmerken van bevlogenheid en bevlogenheid hangt weer negatief samen met verloopintentie. Zo zal een medewerker die zich goed kan

identificeren met zijn team of organisatie minder gauw de neiging hebben tot het verlaten van zijn team en de organisatie (Albert, et al., 2000).

Uit een Scandinavisch onderzoek kwam naar voren dat werkgerelateerde hulpbronnen autonomie, steun en op organisatie gebaseerde zelfwaardering sterk samenhangen met motivationele uitkomsten zoals werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en organisatie-identificatie (Mauno et al, 2006). Echter, er is geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en team/organisatie-identificatie. Met betrekking tot het Scandinavisch onderzoek, kan men verwachten dat ook de eerder vermelde werkgerelateerde hulpbronnen in dit onderzoek kunnen bijdragen aan team- of organisatie-identificatie.

Concluderend uit het hiervoor gaande, komt duidelijk naar voren dat bevlogenheid en team/organisatie-identificatie beiden een mediërende rol kunnen spelen tussen werkgerelateerde hulpbronnen en verloopintentie.

Volgens het onderzoek van Tajfel & Turner (1986) is er een duidelijk verschil in identificatie tussen allochtone en autochtone werknemers. Zo komt uit het onderzoek van Schaafsma (2006) naar voren dat minderheden in organisaties op teamniveau eerder beter functioneren dan op organisatieniveau. Allochtone medewerkers zijn meer teamgericht en autochtone medewerkers zijn meer organisatie gericht (Knipscheer & Kleber, 2005).

## **1.5. Diversiteit op werk**

De Nederlandse werknemerspopulatie wordt steeds diverser. Zoals in de introductie vermeld, heeft Nederland tegenwoordig een heterogene culturele samenleving. Waar vroeger vooral sprake was van blanke, mannelijke kostwinners hebben organisaties nu te maken met een diversiteit aan werknemers en een bijbehorende diversiteit aan talenten, wensen en behoeften (Van de Ven, de Groot, de Vries, 2004). Onder diversiteit verstaat men alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat zowel om zichtbare en relatief aantoonbare persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, als om de minder zichtbare persoonskenmerken zoals competenties, kennis en ervaringen, wensen en behoeften, referentiekader, motivatie, seksuele voorkeur, werkstijlen en karaktereigenschappen (Van de Ven, de Groot, de Vries, 2004).

Uit de resultaten en conclusies van vele onderzoeken komt naar voren dat diversiteit binnen organisaties voordelen kan hebben voor teams en organisaties (Oudenhoven et al,

2003; van der Zee, 2003; De Groot & de Vries, 2004; ). Zo kan een diverse organisatie met diverse werknemers beter in staat zijn om op de verschillende vragen vanuit de samenleving in te spelen (Oudenhoven et al, 2003; van der Zee (2003). Montuori & Stephenson (2010) concluderen aan de hand van hun resultaten dat diverse teams en organisaties de creativiteit en innovatie binnen organisaties bevorderen. Tevens concludeert Watson et al (2002) dat werken in diverse teams de samenwerking tussen collega's, het probleemoplossende vermogen, innovatie, werktevredenheid en presentatie van werknemer verhoogt en hiermee de kwaliteit van het uiteindelijke product verbetert.

Hierdoor is diversiteit tegenwoordig voor een organisatie meer dan alleen een hot issue. Om goed te kunnen meedraaien op de arbeidsmarkt is het een must. Echter, zoals eerder vermeld komt er uit het onderzoek van Arends-Tóth en van de Vijver (2000) naar voren dat er in Nederland nog geen sprake is van een multiculturele samenleving. Bij een multiculturele samenleving ligt de nadruk op de gelijkwaardigheid van de verschillende culturen in deze samenleving. Dit houdt in dat de onderlinge culturele verschillen gewaardeerd moeten worden en de culturele diversiteit in de samenleving actief bevorderd moet worden (Berry & Kalin, 1995). Onderlinge culturele verschillen leiden tot veranderingen die het gevolg zijn van langdurig contact met andere culturen (Arends- Tóth, 2003). Mensen gaan bijvoorbeeld andere kranten lezen, leren andere dingen en houden andere gedragsregels er op na. Volgens het acculturatiemodel van Berry (1980) zijn er twee onafhankelijke dimensies in de manier waarop mensen om kunnen gaan met hun positie als culturele minderheid. (a) Identificatie met de eigen oorspronkelijke cultuur en (b) identificatie met de meerderheidscultuur. Dit leidt tot vier verschillende identiteiten: *integratie* (identificatie met beide culturen), *assimilatie* (identificatie met voornamelijk de meerderheidscultuur), *separatie* (identificatie met voornamelijk de minderheidscultuur) en *marginalisatie* (het ontbreken van identificatie met beide culturen). Onderzoeken gaven aan dat etnische minderheden de meeste voorkeur hebben voor integratie, gevolgd door assimilatie of separatie en als laatst marginalisatie (Bakker, van der Zee, & van Oudenhoven, 2006; Jasinskaja-Lahti, Liebkind, Horenczyk, & Schmitz, 2003). In tegenstelling tot de minderheidscultuur, gaf de meerderheidscultuur aan een voorkeur te hebben voor assimilatie, gevolgd door integratie (Arends-Tóth & van de Vijver, 2000). Ook in het onderzoek van Oerlemans (2009) komt naar voren dat niet-westerse allochtone werknemers het beste blijken te functioneren wanneer er ruimte bestaat om zich- naast aanpassing aan de dominante cultuur- te kunnen blijven uiten in termen van hun etnische cultuur. Daarentegen verlangen autochtone werknemers van hun niet-westerse allochtone

collega's vaak volledige aanpassing aan de Nederlandse cultuur, zonder behoud van hun eigen etnische cultuur. Naarmate acculturatie oriëntaties sterker uiteenlopen tussen beide groepen leidt dat tot een slechtere kwaliteit van de onderlinge samenwerking (Oerlemans, 2009).

Deze tegenstrijdigheid tussen de allochtone en de autochtone bevolking kan dus zowel een impact hebben op de Nederlandse samenleving, als op de Nederlandse organisaties. Onderzoek wijst uit dat minderheidsgroepen bij het toetreden van een organisatie kampen met barrières. Allochtone minderheden hebben meer moeite met het integreren in de werkomgeving door onder andere de taalbarrière en de culturele verschillen die zij ervaren (Arends-Tóth en van de Vijver, 2000). Echter, een belangrijkere reden van deze moeizame integratie schijnt het Nederlandse organisatieklimaat te zijn (Meerman, 1999). De organisaties zijn onvoldoende in staat om de etnische verschillen te accepteren (De Vries, 1992; De Vries, Houdijk, & Van Vierssen, 1997; Meerman, 1999). Dit kan uiteindelijk leiden tot een hoge mate van verloop onder allochtone medewerkers (SCP, 2003). Om de verloop intentie binnen een organisatie terug te dringen, is het relevant dat het duidelijk wordt of er binnen die organisatie ook sprake is van grote verschillen/tegenstrijdigheden tussen de allochtone en autochtone medewerkers met betrekking tot bevlogenheid, teamidentificatie, organisatie-identificatie en werkgerelateerde hulpbronnen.

## **1.6. Het huidig onderzoek**

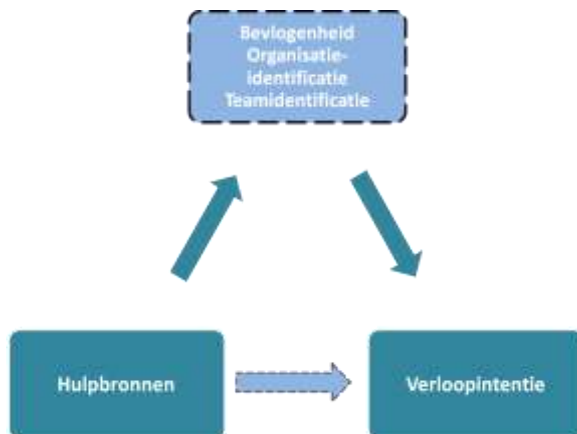
In het JDR-model van Bakker & Demerouti (2004) wordt geen onderscheid gemaakt tussen de allochtone- en autochtone werknemerspopulatie in een organisatie. Echter, eerder is vermeld dat er wel degelijk culturele verschillen bestaan tussen deze twee groepen en dat er een kans bestaat op een culturele misfit tussen teams of personen.

In dit onderzoek wordt gekeken of er verschillen bestaan tussen allochtone en autochtone werknemers met betrekking tot hun perceptie van werkgerelateerde hulpbronnen van het JDR-model. Zoals boven vermeld zijn de hulpbronnen (steun van collega's en steun van leidinggevende, doorgroeimogelijkheden en leermogelijkheden, baanzekerheid, inspraak en feedback) gekozen naar aanleiding van de interviews die gehouden zijn met de allochtone en autochtone medewerkers van Essent. Tevens zal er onderzocht worden of er een verschil is in bevlogenheid en identificatie tussen allochtone en autochtone medewerkers. Als laatst zal er gekeken worden of er een verschil is in intentie tot verloop tussen deze groep medewerkers.

Uit het onderzoek van Schaafsma (2006) komt naar voren dat allochtone medewerkers eerder op teamniveau functioneren dan op organisatieniveau. Verder zijn er haast geen onderzoeken waarbij team- of organisatie-identificatie toegespitst zijn op allochtone en autochtone medewerkers. Of er een verschil is in identificatie tussen allochtone en autochtone medewerkers zal in dit onderzoek worden onderzocht. Dit zal gedaan worden door te onderzoeken of bevologenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie een mediërende rol spelen in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie. Tevens zal er ook gekeken worden of deze verbanden verschillen tussen allochtone- en autochtone medewerkers (figuur 2).

De hypothesen behorende bij dit onderzoek luiden als volgt:

1. *Allochtone medewerkers zullen significant anders scoren dan autochtone medewerkers op de werkgerelateerde hulpbronnen, team- en organisatie-identificatie, bevologenheid en verloopintentie.*
2. *Bevologenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie mediëren in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie. Deze relatie zal niet verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers.*



*Figuur 2. Bevologenheid en Team/Organisatie-identificatie als mediator in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie.*

## **II. Methoden**

### **2.1. Procedure**

Het onderzoek is uitgevoerd bij Essent. De participerende werknemers zijn werkzaam in alle vestigingen, lagen en afdelingen van deze organisatie. De vestigingen liggen verspreid door Nederland (Zwolle, Geertruidenberg, Groningen en Den Bosch) en variëren in grootte.

Alle medewerkers van de verschillende vestigingen zijn op dezelfde wijze benaderd. Omdat dit onderzoek de gehele organisatie betreft, is er voor gekozen om de vragenlijst digitaal te verspreiden. De vragenlijst is verspreid middels het mailadres van de directeur van de afdeling. Dit omdat de kans op respons hierdoor hoger zal zijn.

De onderzoeker heeft uit het werknemersbestand de allochtone medewerkers aan de hand van hun voor- en achternaam geselecteerd. Binnen Essent wordt namelijk de nationaliteit van de medewerkers niet geregistreerd, waardoor men niet weet wie als allochtoon opgevat wordt en wie als autochtoon. Na het selecteren op voor- en achternaam bleek er in totaal 390 allochtone medewerkers werkzaam binnen Essent, verspreid over alle lagen van de organisatie. Vervolgens is één voor één het mailadres van deze desbetreffende personen genoteerd en is de vragenlijst via mail verzonden. Dit was de enige manier om allochtone medewerkers te selecteren voor het onderzoek. Natuurlijk was op deze manier de kans op fouten erg groot.

De autochtonen zijn per afdeling random geselecteerd. Omdat er 390 vragenlijsten naar allochtone medewerkers zijn verstuurd, zijn er 390 vragenlijsten naar de autochtone medewerkers verstuurd, zodat de populatie in evenwicht is. In totaal zijn er vier hoofdafdelingen binnen Essent; CEO, CCO, CFO en CTO (zie bijlage 1). Deze afdelingen verschillen in omvang. Uit de twee grote afdelingen (CEO & CTO) zijn 220 medewerkers, 60%, random geselecteerd. Uit de twee kleinere afdelingen (CCO & CFO) zijn 170 medewerkers, 40% geselecteerd. De twee kleinere hoofdafdelingen hebben dus in totaal meegedaan. Om tot meer respons te komen, ontvingen de werknemers na een week een herinnering.

### **2.2. Participanten**

Het responspercentage van de medewerkers was 28%. In totaal zijn er 780 vragenlijsten verzonden, hiervan zijn er 209 ingevuld. Van de deelnemende werknemers waren er 52%



allochtoon en 48% autochtoon. In totaal hebben 52% mannen en 48% vrouwen aan het onderzoek deelgenomen. 176 medewerkers hebben een niet leidinggevende functie, 24 hebben een leidinggevende functie, en 9 zijn managers die direct rapporteren aan de Raad van Bestuur. De leeftijd van de medewerkers varieerde van 20 tot 63 jaar. Het opleidingsniveau varieert van voortgezet onderwijs tot wetenschappelijk onderwijs: 24 medewerkers hebben alleen het voortgezet onderwijs afgerond. 56 van de medewerkers hebben het MBO afgerond, 58 medewerkers de HBO en 62 medewerkers WO.

De medewerkers werken varieërend van 4 maanden tot 25 jaar bij Essent. In totaal werken er 125 werknemers in een vast dienstverband, 57 werknemers hebben een tijdelijk dienstverband, waarvan 31 met uitzicht op vast en 26 zonder uitzicht op vast. 26 medewerkers gaven aan dat zij een 'ander' soort dienstverband hebben. Hierbij kan men denken aan stages, uitzendkrachten en projectondersteuning.

### **2.3. Onderzoeksopzet**

Het huidige onderzoek is cross-sectioneel onderzoek, waarbij er twee onderzoeksmethoden gehanteerd werden. Ten eerste heeft de onderzoeker aan ongeveer 20 werknemers aan de hand van een semi- gestructureerd interview gevraagd wat er in hun organisatie leeft en waar zij tevreden en ontevreden over zijn. Hierbij zijn met name de werkgerelateerde hulpbronnen van het JDR-model besproken. Tijdens individuele interviews gaven de werknemers van Essent aan dat ze de factoren steun van collega's en leidinggevende, baanzekerheid, inspraak, feedback en doorgroeimogelijkheden in een organisatie belangrijk vinden. Naar aanleiding van deze interviews zijn dus de hulpbronnen voor dit onderzoek gekozen. Tijdens het interview is er een onderscheid gemaakt tussen allochtone en autochtone medewerkers. Uit de gesprekken kwam naar voren dat allochtone medewerkers met name de hulpbronnen doorgroeimogelijkheden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en baanzekerheid belangrijk vinden. De autochtone medewerkers vonden met name feedback, steun leidinggevende en inspraak erg belangrijk.

### **2.4. Meetinstrumenten**

*Doorgroeimogelijkheden* werden gemeten met de vier-item versie van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 1997). Elk item werd gescoord op een vier-puntsschaal (1= nooit, 4 = altijd). Een

voorbeelditem was: ‘Biedt uw organisatie u mogelijkheden tot het volgen van bijscholing en/of cursussen?’. De Cronbach’s Alpha van deze schaal was 0.75.

*Leer- en ontwikkelingmogelijkheden* werden ook gemeten met de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven et al, 1997). Ook deze schaal bevat vier items die elk gescoord konden worden op een vier-puntsschaal (1= nooit, 4 = altijd). Een voorbeelditem van leermogelijkheden was: ‘leert u nieuwe dingen in uw werk?’ Een voorbeelditem van ontwikkelmogelijkheden was: ‘Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling?’ De Cronbach’s alpha van deze schaal was 0.85.

*Collegiale steun en steun leidinggevende* werden gemeten met een verkorte acht-item versie uit het onderzoek van Peeters, Buunk & Schaufeli (1995). Deze schaal bevatte een vijf-puntsschaal (1 = nooit, 5 = altijd). Een voorbeelditem van collegiale steun was: ‘Mijn collega’s hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen’. Deze schaal bestond uit vier vragen en had een Cronbach’s Alpha van 0.87.

Een voorbeelditem van steun leidinggevende was: ‘Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe’. Deze schaal bestond ook uit vier vragen en had een Cronbach’s Alpha van 0.92.

*Feedback* werd gemeten aan de hand van de schaal van Sol, Stokking & Vermunt (2009). Deze schaal bevatte negen items op een vijf-puntsschaal (1 = nooit, 5 = altijd). De vragen gaan over de feedback die men krijgt van zijn leidinggevende. Een voorbeelditem was: ‘Geeft uw leidinggevende aan wat u goed doet?’. De Cronbach’s Alpha van deze schaal was 0.81.

*Teamidentificatie en Organisatie-identificatie* werden apart gemeten aan de hand van een Nederlandse vertaling van een schaal van Mael & Ashforth (1992). Uit het onderzoek van Knippenberg et al (2001) kwam naar voren dat deze Nederlandse vertaling van de schaal een betrouwbaar en valide instrument is. De schaal bevatte zes-items die op op een vijf-puntsschaal (1= helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens) gescoord konden worden. Een voorbeelditem was: ‘Wanneer iemand kritiek heeft op (organisatie/team), voelt dat als een persoonlijke belediging’. De Cronbach’s Alpha van de schaal van teamidentificatie was 0.81 en die van organisatie-identificatie was 0.89.

*Bevlogenheid* werd gemeten met de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) van Schaufeli & Bakker (2003). De versie bevat zeventien items, op een zeven-puntschaal (0 = nooit, 6 = altijd). De Cronbach's Alpha voor de schaal was 0.97.

Deze bevlogenheidschaal is onderverdeeld in drie constructen: vitaliteit, absorptie en toewijding. Een voorbeelditem van vitaliteit was: 'Op mijn werk bruis ik van energie.' Een voorbeelditem voor absorptie was: 'Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.' En een voorbeelditem voor toewijding was: 'Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol'. De Cronbach's alpha voor deze constructen zijn: 0.92, 0.90, 0.95.

*Baanzekerheid* werd gemeten met een vier-item versie van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven et al, 1997). Deze schaal bevat vier items die elk gescoord werden op een vier-puntsschaal (1= nooit, 4 = altijd). Een voorbeelditem was: 'Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u over een jaar nog werk zult hebben?' De Cronbach's Alpha van deze schaal was 0.95.

*Inspreek* werd ook gemeten aan de hand van de verkorte versie van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven et al, 1997). Deze schaal bevat acht items die elk gescoord werden op een vijf-puntsschaal (1 = nooit, 5 = altijd). Een voorbeelditem van inspraak was: 'Kunt u met uw directe leiding praten over problemen op het werk?'. De Cronbach's Alpha was 0.87.

En tenslotte werd *Verloopintentie* gemeten aan de hand van een schaal uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven et al, 1997). De schaal bevatte vier-items. De oorspronkelijke antwoordmogelijkheden waren ja/nee. Deze zijn aangepast tot een vijf-puntsschaal (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens) om de data achteraf met SPSS te kunnen verwerken bij een multiële regressieanalyse. Een voorbeelditem was: 'Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen'. De Cronbach's Alpha van deze schaal was 0.94.

## **2.5. Analyses**

Om de gevormde hypothesen te toetsen en eventuele verbanden te onderzoeken zijn er een aantal analyses uitgevoerd. Een correlatieanalyse is gebruikt om na te gaan of er verbanden tussen een aantal variabelen gevonden kunnen worden. Voorts zijn er regressieanalyses uitgevoerd om de verbanden tussen de hulpbronnen en verloopintentie te onderzoeken, tevens

is de mogelijkheid van een mediator effect van bevoegenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie onderzocht. Elk mediatoreffect is onderzocht op basis van de vier stappen van Baron en Kenny (1986). Vervolgens is door middel van een Sobeltest (Sobel, 1982) onderzocht of de mediërende effecten significant waren.

### III. Resultaten

#### 3.1. Beschrijvende statistiek

Tabel 1 toont het aantal deelgenomen medewerkers, gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen uit het onderzoeksmodel.

Opvallend is dat de standaarddeviatie van de variabele steun leidinggevende, baanzekerheid, bevoegenheid en verloopintentie groter is dan de rest van de variabele. Dit geeft aan dat de medewerkers op deze schalen erg verschillende hebben gescoord. Bij de andere variabele valt de spreiding erg mee en wordt er ongeveer gelijk gescoord.

Ook valt het op dat de medewerkers op alle variabelen hoger scoren dan gemiddeld. Maar op de variabele leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, steun van collega's, steun van leidinggevende, bevoegenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie scoren de medewerkers gemiddeld nog hoger dan bij de rest van de variabelen.

**Tabel 1.** Aantal deelnemers, gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen.

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Gem</b>	<b>SD</b>
<b>Doorgroeimogelijkheden (1- 4)</b>	208	1.00	4.00	2.38	.65
<b>Leer-Ontwikkelingsmogelijkheden (1- 4)</b>	208	1.00	4.00	2.82	.66
<b>Steun van collega's (1- 5)</b>	198	1.00	5.00	3.32	.84
<b>Steun van leidinggevende (1- 5)</b>	198	1.00	5.00	3.04	1.02
<b>Feedback (1- 5)</b>	198	1.00	5.00	2.74	.65
<b>Baanzekerheid (1- 5)</b>	189	1.00	5.00	2.83	1.37
<b>Inspraak (1- 4)</b>	189	1.00	4.00	2.55	.58
<b>Bevoegenheid (1- 7)</b>	192	1.00	7.00	5.07	1.25
<b>Teamidentificatie (1- 5)</b>	196	1.00	5.00	3.32	.80
<b>Organisatie-identificatie (1- 5)</b>	187	1.00	5.00	3.45	.74
<b>Verloopintentie (1- 5)</b>	187	1.00	5.00	2.78	1.05

### **3.2. Verschil in hulpbronnen, team- en organisatie-identificatie en verloopintentie bij allochtone en autochtone medewerkers**

De eerste hypothese van de eerste onderzoeksvraag voorspelde dat allochtone medewerkers significant anders zullen scoren dan autochtone medewerkers op werkgerelateerde hulpbronnen, team- en organisatie-identificatie, bevoegtheid en verloopintentie. Er werd een significant verschil verwacht in gemiddelde scores tussen allochtone en autochtone medewerkers. Tabel 2 toont per variabele het gemiddelde, standaarddeviatie en significantie voor allochtone en autochtone medewerkers. Baanzekerheid en inspraak blijken de enige werkgerelateerde hulpbronnen te zijn die significant verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers ( $p < .05$ ).

Op organisatie-identificatie scoren de allochtone en autochtone medewerkers gemiddeld gelijk. Echter, op teamidentificatie scoren de allochtone medewerkers gemiddeld hoger dan autochtone medewerkers ( $p < .05$ ).

Verder is er in tabel 2 te zien dat de variabele bevoegtheid en de afhankelijke variabele verloopintentie niet significant verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers ( $p > .05$ ).

Verwacht werd dat allochtone medewerkers anders zouden scoren op de werkgerelateerde hulpbronnen, team- en organisatie-identificatie, bevoegtheid en verloopintentie. De allochtone medewerkers scoorden alleen op baanzekerheid, inspraak en teamidentificatie anders dan autochtone medewerkers. Hypothese één kan dus deels worden aangenomen en deels worden verworpen; niet bij alle variabelen zijn significante verschillen aangetoond.

**Tabel 2.** Het verschil in aantal medewerkers, gemiddelde, standaarddeviatie en significantie tussen allochtone en autochtone medewerkers in een Anova tabel.

		<b>N</b>	<b>Gem</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Doorgroeimogelijkheden</b>	<b>Allochtoon</b>	109	2.32	.66	.12	.73
	<b>Autochtoon</b>	99	2.45	.63		
<b>Leer-Ontwik.mogelijkheden</b>	<b>Allochtoon</b>	109	2.77	.71	1.15	.29
	<b>Autochtoon</b>	99	2.87	.60		
<b>Steun van Collega's</b>	<b>Allochtoon</b>	105	3.38	.90	1.25	.26
	<b>Autochtoon</b>	93	3.25	.76		
<b>Steun van Leidinggevende</b>	<b>Allochtoon</b>	105	3.08	1.10	.33	.57
	<b>Autochtoon</b>	93	3.00	.92		
<b>Feedback</b>	<b>Allochtoon</b>	105	2.75	.67	.06	.81
	<b>Autochtoon</b>	93	2.73	.62		
<b>Baanonzekerheid</b>	<b>Allochtoon</b>	100	3.24	1.46	20.24	<b>.00**</b>
	<b>Autochtoon</b>	89	2.38	1.09		
<b>Inspraak</b>	<b>Allochtoon</b>	100	2.45	.65	6.75	<b>.01*</b>
	<b>Autochtoon</b>	89	2.66	.47		
<b>Bevlogenheid</b>	<b>Allochtoon</b>	101	4.99	1.39	0.77	.38
	<b>Autochtoon</b>	91	5.15	1.06		
<b>Teamidentificatie</b>	<b>Allochtoon</b>	99	3.40	.86	6.14	<b>.02*</b>
	<b>Autochtoon</b>	88	3.28	.65		
<b>Organisatie-identificatie</b>	<b>Allochtoon</b>	99	3.39	.83	2.38	.13
	<b>Autochtoon</b>	99	3.52	.61		
<b>Verloopintentie</b>	<b>Allochtoon</b>	99	2.91	1.05	3.15	.08
	<b>Autochtoon</b>	88	2.64	1.04		

\*  $p < .05$  ; \*\* $p < .01$

### 3.3. Bevlogenheid, teamidentificatie en organisatie- identificatie als mediator

Hypothese twee behorende bij de tweede onderzoeksvraag voorspelde dat teamidentificatie, organisatie-identificatie en bevlogenheid mediëren tussen de hulpbronnen en verloopintentie. Tevens werd er verwacht dat deze mediaties niet zullen verschillen voor allochtone en autochtone medewerkers. Hypothese twee zal volledig bevestigd worden als allebei de verwachtingen uitkomen.

Als eerst zijn er correlaties uitgevoerd tussen alle onderzoeksvariabelen om te kijken in hoeverre deze onderling samenhangen. In tabel 3 zijn de onderlinge gevonden verbanden tussen werkgerelateerde hulpbronnen, team- en organisatie-identificatie en verloopintentie weergegeven. Ook hierbij is er een onderscheid gemaakt tussen allochtone en autochtone medewerkers.

Tabel 3. Correlatiematrix met alle onderzoeksvariabelen bij allochtone medewerkers (N= 104) en autochtone medewerkers (N= 93).

<i>Allochtone medewerkers</i>											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Doorgroeimogelijkheden	-										
2. Leer- Ontwikkelingsmogelijkheden	.67**	-									
3. CollegialeSteun	.37**	.43**	-								
4. Steun leidinggevende	.42**	.50**	.57**	-							
5. Feedback	.38**	.49**	.64**	.77**	-						
6. Baanzekerheid	.01	.00	.35**	.26**	.36**	-					
7. Inspraak	.41**	.55**	.32**	.57**	.48**	0.05*	-				
8. Bevlogenheid	.49**	.66**	.35**	.52**	.49**	.21*	.58**	-			
9. Teamidentificatie	.30**	.37**	.43**	.37**	.38**	.18*	.45**	.49**	-		
10. Organisatie-identificatie	.33**	.40**	.18**	.20**	.27**	.25*	.39**	.57**	.47**	-	
11. Verloopintentie	.38**	.40**	.32**	.40**	.34**	.16*	.32**	.52**	.24**	.40**	-
<i>Autochtone medewerkers</i>											
1. Doorgroeimogelijkheden	-										
2. Leer- Ontwikkelingsmogelijkheden	.60**	-									
3. CollegialeSteun	.23**	.33**	-								
4. Steun leidinggevende	.37**	.34**	.66**	-							
5. Feedback	.37**	.39**	.57**	.78**	-						
6. Baanzekerheid	.13	.03	.05**	.11*	.10*	-					
7. Inspraak	.27**	.55**	.44**	.48**	.44*	.18*	-				
8. Bevlogenheid	.15	.52**	.22**	.25*	.36**	.13*	.42**	-			
9. Teamidentificatie	.03	.21**	.24*	.07*	.25*	.21*	.33**	.28**	-		
10. Organisatie-identificatie	.22*	.29**	.18*	.15*	.23*	.13*	.28**	.34**	.42**	-	
11. Verloopintentie	.13	.30**	.26**	.20*	.29*	.07*	.17	.42**	.10	.16	-

\* p < .05 ; \*\*p < .01

Zoals in de tabel 3 te zien is, werd er bij allochtone medewerkers een positief verband tussen bevlogenheid en werkgerelateerde hulpbronnen gevonden, ( $p < .05$ ). Tussen de werkgerelateerde hulpbronnen en teamidentificatie, organisatie-identificatie en verloopintentie is ook een positief verband gevonden ( $p < .05$ ). Opvallend is dat er alleen geen significante correlatie is gevonden tussen baan zekerheid en doorgroeimogelijkheden ( $r = .01$ , ns) en baan zekerheid en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden ( $r = .00$ , ns).

Bij de autochtone medewerkers is er ook geen significante correlatie gevonden tussen baan zekerheid en doorgroeimogelijkheden ( $r = .13$ , ns) en baan zekerheid en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden ( $r = .03$ , ns). Wel is er een significante relatie gevonden tussen bijna alle hulpbronnen en bevlogenheid ( $p < .05$ ). Opvallend is dat er alleen tussen bevlogenheid en doorgroeimogelijkheden geen significante relatie is gevonden ( $r = .15$ , ns). Daarnaast is er geen significante correlatie gevonden tussen doorgroeimogelijkheden en teamidentificatie ( $r = .03$ , ns) en doorgroeimogelijkheden en verloopintentie ( $r = .13$ , ns). Doorgroeimogelijkheden correleren wel met organisatie-identificatie,  $r = .22$  ( $p < .01$ ).

Er is geen significant verband gevonden tussen verloopintentie en inspraak ( $r = .17$ , ns). Ook is er geen significant verband gevonden tussen verloopintentie en teamidentificatie ( $r = .10$ , ns) en verloopintentie en organisatie-identificatie ( $r = .16$ , ns).

Nadat de onderlinge samenhang bekend was, werden er regressieanalyses uitgevoerd om een eventueel mediatie effect te onderzoeken. Hierbij werden eerst elke variabele (hulpbronnen, mediators en verloopintentie) onderverdeeld in de groepsvariabele allochtoon-autochtoon. Vervolgens is er onderzocht of er werd voldaan aan de voorwaarden van mediatie van Baron en Kenny (1986). Indien er aan alle drie de stappen voldaan werd, werd er gekeken of er sprake was van een mediator effect (stap 4). Er werd pas voldaan aan de voorwaarde van Baron en Kenny (1986) als er een significant verband werd gevonden bij alle vier de stappen van mediatie (zie figuur 3).

*De vier stappen van Baron en Kenny (1986):*

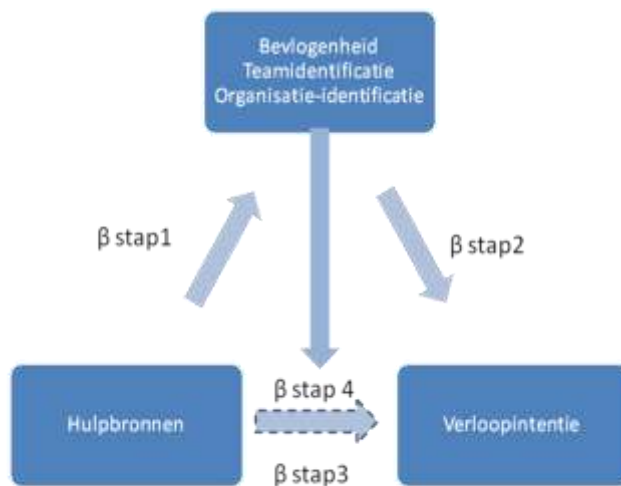
*Stap1:* Er moet een significant verband gevonden worden tussen de *hulpbronnen* en *bevlogenheid/teamidentificatie/organisatie-identificatie*.

*Stap2:* Er moet een significant verband gevonden worden tussen *bevlogenheid/teamidentificatie/organisatie-identificatie* en *verloopintentie*.



Stap3: Er moet een significant verband gevonden worden tussen de *hulpbronnen* en *verloopintentie*.

Stap4: Door toevoeging van bevoegenheid/teamidentificatie/organisatie-identificatie zal het verband tussen de hulpbronnen en verloopintentie moeten afnemen.



Figuur 3. De vier stappen van Baron en Kenny (1986)

### 3.3.1. Bevlogenheid als mediator tussen de hulpbronnen en verloopintentie bij allochtone en autochtone medewerkers.

In tabel 4a is het mediatoreffect van bevoegenheid bij allochtone medewerkers te zien met doorgroeimogelijkheden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, steun van collega's, steun van leidinggevende, feedback en inspraak als onafhankelijke variabele en verloopintentie als afhankelijke variabele.

Allereerst is het verband tussen hulpbronnen en bevoegenheid vastgesteld.

Alle hulpbronnen, behalve baanzekerheid, hadden een significant voorspellend effect op bevoegenheid ( $p < .05$ ). Vervolgens werd het verband tussen hulpbronnen en verloopintentie vastgesteld. Het blijkt dat de hulpbronnen een voorspellend waarde hebben op verloopintentie (zie tabel 4a, blok1). Ten derde is er onderzocht of er een verband bestaat tussen bevoegenheid en verloopintentie. Bevlogenheid heeft een significant voorspellend effect op verloopintentie ( $\beta = .52, p < .001$ ).

Nu deze verbanden gebleken zijn, kon er aan de hand van een stapsgewijze multiële regressieanalyse onderzocht worden of bevoegenheid een mediërend effect heeft op de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie. In de tweede stap werd verloopintentie voorspeld op

basis van hulpbronnen. Na toevoeging van bevlogenheid in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie, waren de hulpbronnen niet langer significant (zie tabel 4a, blok 2). De voorspellende waarde van bevlogenheid blijft wel significant  $\beta = .52$  ( $p < .05$ ). Wanneer in blok 2 bevlogenheid werd toegevoegd stijgt de verklaarde variantie en is significant.

Na het uitvoeren van een Sobel test op een webpagina (Sobel, 2008), die berekent of er een mediatie effect aanwezig is, werd bevestigd dat de mediatorwerking van bevlogenheid significant is ( $p < .01$ ). De invloed van hulpbronnen op verloopintentie lijkt volledig via bevlogenheid te lopen. De tweede hypothese met betrekking tot het mediatie-effect van bevlogenheid wordt hiermee bevestigd.

**Tabel 4a. Mediatie effect van bevlogenheid bij allochtone medewerkers (N=104)**

	<b>B</b>	<b>SEB</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Adj R<sup>2</sup></b>
<b>Blok 1</b>				
<b>Doorgroeimogelijkheden</b>	-0.62	0.15	-.38**	.17
<b>Leer-Ontwikkelingsmogelijkheden</b>	-0.62	0.14	-.40**	.15
<b>Collegiale steun</b>	-0.40	0.12	-.32**	.90
<b>Steun leidinggevende</b>	-0.39	0.09	-.40**	.15
<b>Feedback</b>	-0.58	0.16	-.34**	.11
<b>Inspraak</b>	-0.53	0.16	-.32**	.09
<b>Blok 2</b>				
<b>Doorgroeimogelijkheden</b>	-0.26	0.16	.16	.26
Bevlogenheid	-0.35	0.07	-.46**	
<b>Leer-Ontwikkelingsmogelijkheden</b>	-0.17	0.17	.11	.27
Bevlogenheid	-0.35	0.09	-.45**	
<b>Collegiale steun</b>	-0.20	0.12	.16	.28
Bevlogenheid	-0.37	0.07	-.47**	
<b>Steun leidinggevende</b>	-0.17	0.10	.18	.28
Bevlogenheid	-.036	0.09	-.46**	
<b>Feedback</b>	-0.21	0.16	-.13	.27
Bevlogenheid	-0.36	0.08	-.47**	
<b>Inspraak</b>	-0.07	0.17	-.04	.26
Bevlogenheid	-0.39	0.08	-.50**	

\*  $P < .05$  ; \*\*  $P < .01$

In tabel 4b is het mediatoreffect van bevoegenheid bij autochtone medewerkers te zien met leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, collegiale steun en feedback als onafhankelijke variabele en verloopintentie als afhankelijke variabele.

Ook bij de autochtone medewerkers is allereerst het verband tussen hulpbronnen en bevoegenheid vastgesteld. Alle hulpbronnen, behalve baanzekerheid hadden een significant voorspellend effect op bevoegenheid ( $p < .05$ ). Vervolgens werd het verband tussen hulpbronnen en verloopintentie vastgesteld. Er blijkt dat de alleen hulpbronnen leer-en ontwikkelingsmogelijkheden, collegiale steun en feedback een voorspellend waarde hebben op verloopintentie (zie tabel 4b, blok1). Ten derde is er onderzocht of er een verband bestaat tussen bevoegenheid en verloopintentie. Bevoegenheid heeft een significant voorspellend effect op verloopintentie  $\beta = .42$ , ( $p < .001$ ).

Nu deze verbanden voor de autochtone medewerkers vastgesteld waren, kon er onderzocht worden of bevoegenheid een mediërend effect heeft op de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie bij autochtone medewerkers.

Na toevoeging van bevoegenheid in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie, werd deze relatie niet significant. De voorspellende waarde van bevoegenheid blijft wel significant  $\beta = .42$  ( $p < .05$ ). Wanneer in blok 2 bevoegenheid werd toegevoegd stijgt de verklaarde variantie en is significant.

Na het uitvoeren van de Sobel test (Sobel, 2008), werd bevestigd dat de mediatorwerking van bevoegenheid significant is ( $p < .01$ ). De invloed van hulpbronnen op verloopintentie lijkt bij leer-en ontwikkelingsmogelijkheden, collegiale steun en feedback volledig via bevoegenheid te lopen. Ook bij de autochtone medewerkers werd de tweede hypothese met betrekking tot het meditatie-effect van bevoegenheid bevestigd.

**Tabel 4b. Mediatie effect van bevlogenheid bij autochtone medewerkers (N=93)**

	<b>B</b>	<b>SEB</b>	<b>β</b>	<b>Adj R<sup>2</sup></b>
<b>Blok 1</b>				
<b>Leer-Ontwikkelingsmogelijkheden</b>	-0.53	0.18	-.30**	.08*
<b>Collegiale steun</b>	-0.35	0.14	-0.26**	.06
<b>Feedback</b>	-0.49	0.17	-.29**	.07
<b>Blok 2</b>				
<b>Leer-Ontwikkelingsmogelijkheden</b>	-0.20	0.20	-.11	.17
Bevlogenheid	-0.35	0.11	-.36**	
<b>Collegiale steun</b>	-0.23	0.14	-.17	.18*
Bevlogenheid	-0.37	0.10	-.38**	
<b>Feedback</b>	-0.27	0.18	-.16	.18
Bevlogenheid	-0.35	0.10	-.36**	

\*  $P < .05$  ; \*\*  $P < .01$

Tevens werd er in de tweede hypothese verwacht dat deze mediaties niet zullen verschillen voor allochtone en autochtone medewerkers. Bevlogenheid medieert in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie, bij zowel allochtone als autochtone medewerkers. Echter, zoals in tabel 4a en 4b te zien is, spelen bij het mediatie-effect van bevlogenheid de hulpbronnen doorgroeimogelijkheden, steun leidinggevende en inspraak bij autochtone medewerkers geen rol. Hypothese twee wordt dus deels verworpen en deels bevestigd.

### **3.3.2. Teamidentificatie als mediator tussen de hulpbronnen en verloopintentie bij allochtone en autochtone medewerkers.**

Zowel bij allochtone medewerkers als bij autochtone medewerkers is er een significant verband gevonden tussen hulpbronnen en teamidentificatie. Tevens is geen significant verband gevonden tussen teamidentificatie en verloopintentie ( $p > .05$ ). Volgens het model van Baron & Kenny (1986) kan er geen sprake zijn van een mediatie-effect als er niet wordt voldaan aan alle drie de stappen. Teamidentificatie is geen mediator in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie. Dit effect verschilt niet tussen de allochtone en autochtone

medewerkers. Hypothese twee met betrekking tot het mediatie-effect van teamidentificatie wordt verworpen. Het tweede deel van hypothese twee, waarbij er geen verschil tussen de groepen verwacht werd, kan aangenomen worden.

### **3.3.3. Organisatie-identificatie als mediator tussen de hulpbronnen en verloopintentie bij allochtone en autochtone medewerkers.**

In tabel 5a is het mediatoreffect van organisatie-identificatie bij allochtone medewerkers te zien met doorgroeimogelijkheden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, collegiale steun en inspraak als onafhankelijke variabele en verloopintentie als afhankelijke variabele.

Allereerst is het verband tussen hulpbronnen en organisatie-identificatie vastgesteld. Alle hulpbronnen hadden een significant voorspellend effect op organisatie-identificatie ( $p < .05$ ). Vervolgens werd het verband tussen hulpbronnen en verloopintentie vastgesteld. Er bleek dat de hulpbronnen doorgroeimogelijkheden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, collegiale steun en inspraak een voorspellende waarde hebben op verloopintentie (tabel 5a, blok 1). Ten derde is onderzocht of er een verband bestaat tussen organisatie-identificatie en verloopintentie. Organisatie-identificatie heeft een significant voorspellend effect op verloopintentie  $\beta = .40$ , ( $p < .01$ ).

Vervolgens werd er onderzocht of organisatie-identificatie een medieërend effect heeft op de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie bij allochtone medewerkers.

Na toevoeging van organisatie-identificatie in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie, nam de relatie tussen de hulpbronnen en verloopintentie af. Organisatie-identificatie bleef wel significant  $\beta = .40$  ( $p < .05$ ). Wanneer in blok 2 organisatie-identificatie werd toegevoegd stijgt de verklaarde variantie en is significant.

Na het uitvoeren van de Sobel test (Sobel, 2008), werd bevestigd dat de mediatorwerking van organisatie-identificatie significant is ( $p < .01$ ). De invloed van hulpbronnen op verloopintentie lijkt bij doorgroeimogelijkheden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, collegiale steun en inspraak volledig via organisatie-identificatie te lopen. De tweede hypothese met betrekking tot het mediërend effect van organisatie-identificatie werd hierdoor bevestigd.

In tegenstelling tot de allochtone medewerkers, hing organisatie-identificatie bij autochtone medewerkers niet significant samen met verloopintentie ( $\beta = .16$ ,  $p > .05$ ). Hierdoor voldoet organisatie-identificatie niet aan de voorwaarde van Baron en Kenny (1981) en is dus geen mediator tussen de hulpbronnen en verloopintentie bij autochtone medewerkers. Er werd geen verschil verwacht in mediatie-effecten tussen allochtone en autochtone medewerkers. Die is er wel; tweede hypothese wordt deels aangenomen en deels verworpen.

**Tabel 5a. Mediatie effect van organisatie-identificatie bij allochtone medewerkers (N=99)**

	B	SEB	$\beta$	Adj R <sup>2</sup>
<b>Blok 1</b>				
<b>Doorgroeimogelijkheden</b>	-0.62	0.15	-.38**	.13
<b>Leer-ontwikkelingsmogelijkheden</b>	-0.62	0.14	-.40**	.15
<b>Collegiale steun</b>	-0.40	0.12	-.32**	.09
<b>Inspraak</b>	-0.53	0.16	-.32**	.09
<b>Blok 2</b>				
<b>Doorgroeimogelijkheden</b>	-0.45	0.16	-.28**	.21
Organisatie-identificatie				
<b>Leer-ontwikkelingsmogelijkheden</b>	-0.44	0.15	-.29**	.21
Organisatie-identificatie				
<b>Collegiale steun</b>	-0.32	0.11	-.25**	.20
Organisatie-identificatie				
<b>Inspraak</b>	-0.32	0.16	-.20*	.18
Organisatie-identificatie				

\*  $P < .05$  ; \*\*  $P < .01$

#### IV. Conclusie & Discussie

Dit onderzoek was gericht op het in kaart brengen van mogelijke verschillen in werkgerelateerde hulpbronnen, team- en organisatie-identificatie, bevlogenheid en verloopintentie tussen allochtone en autochtone medewerkers binnen een organisatie (onderzoeksvraag één). Voorts is onderzocht of de relatie tussen de hulpbronnen en verloopintentie via bevlogenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie liep, en of deze

relaties ook verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers (onderzoeksvraag twee).

#### **4.1. Conclusie eerste onderzoeksvraag**

Dit onderzoek is vernieuwd, in de zin dat het niet eerder is onderzocht of de variabelen - werkgerelateerde hulpbronnen, bevlogenheid en verloopintentie- uit het JD-R model van Demerouti & Schaufeli (2008) verschillend ervaren worden door allochtone en autochtone medewerkers in een organisatie. Ook is er geen specifiek onderzoek geweest wat zich op teamidentificatie en organisatie-identificatie onder allochtone en autochtone medewerkers in Nederland richt. Echter, dit verschil in hulpbronnen kan cruciaal zijn voor een organisatie om een gericht diversiteitsbeleid op te zetten.

De resultaten van dit onderzoek lieten zien dat de hulpbronnen baanonzekerheid en inspraak werkgerelateerde hulpbronnen zijn die significant verschillend worden ervaren door allochtone en autochtone medewerkers. Allochtone medewerkers gaven in dit onderzoek aan dat zij significant weinig inspraak ervaren. Dit is in overeenstemming met de uitkomsten van de interviews en het EMO onderzoek (2009). Ook toen gaven de meerderheid van allochtone medewerker aan dat zij minder inspraak in de organisatie ervaren.

In het onderzoek van Kahn (2006) werd geconcludeerd dat men pas baanzekerheid ervaart indien het om een vast contract voor onbepaalde tijd gaat en als diegenen ook dezelfde nationale achtergrond heeft als de achtergrond van de organisatie. Een organisatie als Essent is van oudsher ambtenaren organisatie waarin vooral blanke mannen werkzaam zijn. Dit was ook een reden waardoor er in dit onderzoek verwacht werd dat allochtone medewerkers anders zullen scoren op de werkgerelateerde hulpbronnen, waaronder baanonzekerheid. Uit de resultaten kwam naar voren dat allochtone medewerkers inderdaad minder baanzekerheid ervaren dan autochtone werknemers. Dit resultaat is dus in overeenstemming met het onderzoek van Kahn (2006).

Andere onderzochte variabelen van het JDR-model waren bevlogenheid en verloopintentie. Ook hierbij werd er verwacht dat allochtonen significant anders zouden scoren op bevlogenheid en verloopintentie dan autochtone medewerkers. Dit was in dit onderzoek niet het geval. Allochtone medewerkers scoren op bevlogenheid en verloopintentie niet anders dan autochtone medewerkers. Dit kan komen doordat bevlogenheid een menselijk gemoedstoestand is wat elk mensen wel zal ervaren. Bovendien werken de allochtone en

autochtone medewerkers allen bij Essent. Zij maken samen daar de verandering mee, ervaren ongeveer hetzelfde. Toekomstig onderzoek onder twee verschillende organisaties kan wellicht een beter beeld geven met betrekking tot bevoegenheid en verloopintentie onder allochtone en autochtone medewerkers.

Uit de interviews tussen allochtone- en autochtone medewerkers kwam naar voren dat allochtone medewerkers wel de intentie hebben tot het verlaten van de organisatie en de autochtone medewerkers niet. Echter, uit de resultaten van dit onderzoek kwam naar voren dat allochtone medewerkers en autochtone medewerkers ongeveer gelijk scoren op verloopintentie. Dit is in tegenstrijd met de uitkomsten van het EMO (2009) en de interviews die gevoerd zijn. Het kan zo zijn dat allochtone medewerkers hun intentie eerder tersprake brengen dan autochtone medewerkers. Toekomstig onderzoek naar dit verschil kan wellicht ook interessante resultaten opleveren.

Verder werd er verwacht dat allochtone medewerkers ook significant anders zouden scoren op team- en organisatie-identificatie. Tajfel & Turner (1986) veronderstelden dat er een duidelijk verschil in identificatie onder allochtone en autochtone werknemers is. Zo kwam uit het onderzoek van Schaafsma (2006) naar voren dat minderheden in organisaties eerder op teamniveau functioneren dan op organisatieniveau. Hierdoor werd er in dit onderzoek verondersteld dat allochtone medewerkers zich eerder met hun team zullen identificeren. Uit de resultaten van dit onderzoek kwam naar voren dat dit ook daadwerkelijk het geval was. Allochtone medewerkers scoorden op teamidentificatie significant anders dan autochtone medewerkers. Allochtone medewerkers identificeren zich eerder met hun team dan autochtone medewerkers.

Omdat er uit het onderzoek van Schaafsma (2006) naar voren kwam dat allochtone medewerkers eerder op teamniveau functioneren, werd er verwacht dat autochtone medewerker wellicht eerder op organisatieniveau zullen functioneren en zich eerder met hun organisatie zullen identificeren. Uit de resultaten kwam naar voren dat dit niet het geval is. Autochtone medewerkers scoren significant niet anders dan allochtone medewerkers.



## 4.2. Conclusie tweede onderzoeksvraag

Verwacht werd dat bevoegenheid, teamidentificatie en organisatie-identificatie zullen mediëren in de relatie tussen de hulpbronnen en verloopintentie. Tevens werd er verwacht dat dit verband niet zal verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers.

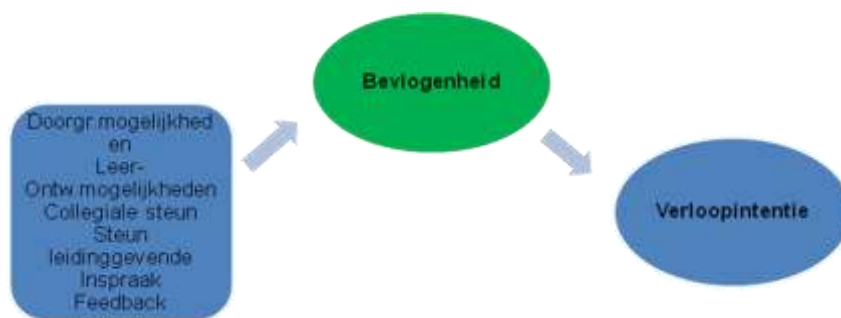
### *Bevoegenheid*

Bijna in alle onderzoeken werd aangetoond dat bevoegenheid een mediërend effect heeft tussen hulpbronnen en verloopintentie bij alle medewerkers in een organisatie (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Bovenstaande onderzoeken zijn ook onder verschillende bevolkingsgroepen onderzocht (Grieks, Scandinavisch, Duits), hierdoor werd er ook geen verschil verwacht tussen allochtone en autochtone medewerkers werkzaam bij Essent. Deze verwachting is deels uitgekomen. De resultaten lieten zien dat bevoegenheid voor zowel allochtone als autochtone medewerkers een mediator is in de relatie tussen de hulpbronnen en verloopintentie (zie figuur 4a en 4b). Dit betekent dat de aanwezigheid van bepaalde hulpbronnen voor meer bevoegenheid kunnen zorgen en dit kan wellicht de intentie tot verloop binnen een organisatie tegen gaan. Een verschil tussen allochtone en autochtone medewerkers was dat allochtone medewerkers andere hulpbronnen belangrijker achten dan autochtone medewerkers. Intentie tot verloop kan bij autochtone medewerkers beperkt worden door de hulpbronnen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, collegiale steun en feedback aan te bieden (figuur 4b). Bij de allochtone kunnen meerdere hulpbronnen een rol spelen bij het tegen gaan van verloopintentie (figuur 4a).

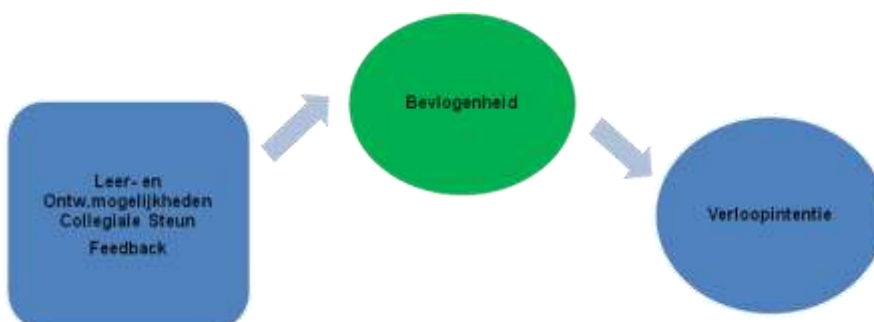
Baanonzekerheid was de enige hulpbron die zowel bij allochtone medewerkers als bij autochtone medewerkers geen voorspellend effect had op verloopintentie. Dit is in tegenstelling met het onderzoek van Bal, Bakker & Kallenberg (2006), waarin werd geconcludeerd dat medewerkers met weinig baanonzekerheid, minder bevoegen zijn en een grotere intentie hebben om het bedrijf te verlaten. In tijden van grote organisatorische ontwikkelingen ervaren mensen veel onzekerheid (Cummings & Worley, 2008). Door het samengaan van Essent met RWE is er nog steeds veel sprake van onduidelijkheid en onzekerheid onder medewerkers. Het is mogelijk dat de medewerkers van Essent aan de heersende onzekerheid binnen Essent gewend zijn geraakt, waardoor dit geen reden zal zijn om de organisatie te verlaten. Nader onderzoek naar een verband tussen organisatorische veranderingen en baanonzekerheid kan nuttige informatie opleveren.

Er is wel een verschil gevonden in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie tussen allochtone en autochtone medewerkers. In tegenstelling tot de allochtone medewerkers, kwam er uit de resultaten van de autochtone medewerkers naar voren dat bij hen de relatie tussen doorgroeimogelijkheden, steun leidinggevende en inspraak met verloopintentie niet gemedieerd werd door bevlogenheid. Weinig doorgroeimogelijkheden, weinig steun van leidinggevende en weinig inspraak zal blijkbaar geen reden zijn om de organisatie eerder te verlaten. Dit is in zowel tegenstrijd met het onderzoek van Schaufeli & Bakker (2004) waarin verondersteld wordt dat doorgroeimogelijkheden en leermogelijkheden bijdragen aan bevlogenheid als met het onderzoek van Schiere over inspraak (2011).

De aanwezigheid of afwezigheid van alle andere hulpbronnen, leiden tot meer of minder bevlogenheid. En meer bevlogenheid kan leiden tot minder verloopintentie. Minder bevlogenheid zal leiden tot meer verloopintentie. Dit is in overeenkomst met eerdere onderzoeken omtrent bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).



**Figuur4a.** Bevlogenheid als mediator bij allochtone medewerkers



**Figuur4b.** Bevlogenheid als mediator bij autochtone medewerkers

### *Teamidentificatie*

Verondersteld werd dat een werknemer die zich goed kan identificeren met de organisatie of team zich ook verbonden en toegewijd zal voelen bij deze organisatie (Schaufeli & Bakker, 2004). Zo zou een medewerker die zich goed kan identificeren met zijn organisatie of team minder gauw de neiging hebben tot het verlaten van dat organisatie (Albert, et al, 2000).

Hierdoor werd er verwacht dat teamidentificatie een medeërend rol zal spelen tussen hulpbronnen en verloopintentie.

Echter, in dit onderzoek kwam naar voren dat teamidentificatie zowel bij allochtone als bij autochtone medewerkers geen mediator is in de relatie tussen hulpbronnen en verloopintentie (zie figuur 5). Dit betekend dat de mate van teamidentificatie waarschijnlijk geen rol zal spelen bij het wel of niet verlaten van een organisatie bij allochtone en autochtone medewerkers.



**Figuur 5. Teamidentificatie is mediator bij allochtone en autochtone medewerkers.**

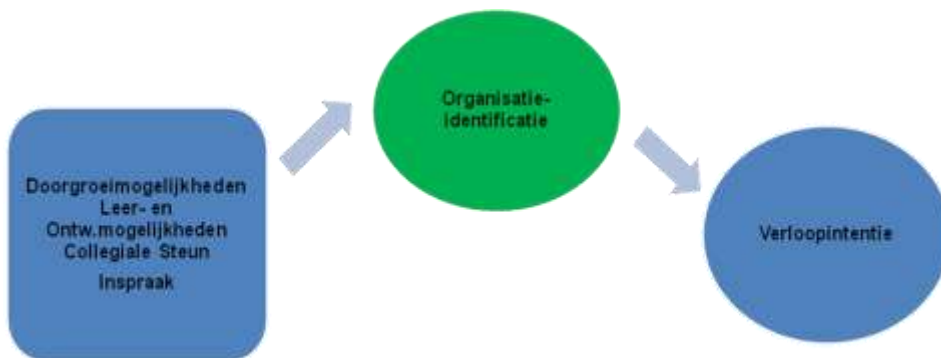
### *Organisatie-identificatie*

Verwacht werd dat organisatie-identificatie medeert in de relatie tussen de hulpbronnen en verloopintentie. Hierbij werd er geen verschil verwacht tussen allochtone medewerkers en autochtone medewerkers. Deze verwachting kwam deels uit. Tegenstrijdig met het onderzoek van Schaafma (2006) kwam er uit de resultaten van dit onderzoek naar voren dat de minderheden, in dit geval de allochtone medewerkers, zich ook op organisatieniveau identificeren; organisatie-identificatie speelt een medeërend rol tussen tussen hulpbronnen en verloopintentie (zie figuur 6a). Dit is een toevoeging op de het onderzoek van Schaafma (2006).

Voor autochtone medewerkers hing organisatie-identificatie niet significant samen met verloopintentie, waardoor organisatie-identificatie voor deze groep geen significante mediator

is in de relatie tussen de hulpbronnen en verloopintentie (zie figuur 6b). Dit betekent dat autochtone medewerkers zich minder identificeren met hun organisatie. Eerder onderzoek met betrekking tot organisatie-identificatie en de onderlinge verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers is weinig te vinden. Nader onderzoek met betrekking tot organisatie-identificatie verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers waarbij soortgelijke resultaten aangetoond worden, zal meer betekenen voor de wetenschappelijke literatuur.

In figuur 6b is te zien dat er autochtone medewerkers identificatie met de organisatie geen rol zal spelen bij een intentie tot verloop. De aan- of afwezigheid van bepaalde hulpbronnen zullen er ook niet voor zorgen dat men meer of minder met zijn organisatie zal identificeren. Bij allochtonen (figuur 6a) zal de aan- of afwezigheid van hulpbronnen wellicht leiden tot organisatie-identificatie en dit kan dan weer leiden tot minder verloopintentie binnen de organisatie.



Figuur 6a. Organisatie-identificatie als mediator bij allochtone medewerkers



Figuur 6b. Organisatie-identificatie als mediator bij autochtone medewerkers

### **4.3. Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek**

Er zijn enkele beperkingen aan het huidige onderzoek. Essent is een organisatie die pas in 2010 is samengegaan met RWE, een groot internationaal (Duits)bedrijf. Hierdoor is er zowel in de structuur als in de cultuur van de organisatie veel veranderd. Vele werknemers moesten de organisatie verlaten omdat ze niet meer voldeden aan de Duitse werknemerseisen. Ook zijn er vele andere medewerkers pas aangenomen of van functie veranderd. Wellicht zou er in een ander stabielere organisatie andere resultaten gevonden worden. Dit zou ook meteen een suggestie kunnen zijn voor een vervolgonderzoek waarbij men rekening houdt met de omgevingsfactoren.

Er lijkt ook een ander gevolg van de samenvoeging te zijn. Er wordt namelijk negatief gescoord op inspraak. RWE en de leidinggevendenden besloten dat er een nieuwe Taskforce gecreëerd moest worden. Aan de rest van de medewerkers werd niets gevraagd. Ook werd er weinig hierover gecommuniceerd. Hierdoor kan men binnen Essent het gevoel krijgen weinig inspraak te hebben in de organisatie. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of organisatieveranderingen een rol spelen bij de hulpbronnen en bevoegdheid en of dit verschilt voor allochtone en autochtone medewerkers.

Verder kan er natuurlijk ook in een vervolg onderzoek gekeken worden of de soortgelijke onderlinge verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers ook gevonden worden in een andere (stabielere) organisaties.

Ten tweede is dit een cross-sectioneel onderzoek (één meetmoment) waardoor er geen uitspraak gedaan kan worden over causaliteit. Om definitievere causaliteit te kunnen bepalen, is er meer dan één meetmoment nodig. Dan pas kan men uitspraken doen over de richting van de effecten. Een longitudinaal onderzoek zal ook een mediatie-effect kunnen bevestigen. Een mediatie-effect in een cross-sectioneel onderzoek is volgens Taris en Kompier (2006) onbetrouwbaar, omdat men pas een werkelijk mediatie-effect kan vaststellen na drie of meer meetmomenten.

Ten derde bestaat er bij een survey-onderzoek altijd het risico van vertekening doordat respondenten sociaal wenselijk antwoord geven. Met name door de huidige economische situatie en de vele inkrimpingen is het mogelijk dat werknemers vrezen hun baan te verliezen. Ook is het mogelijk dat men minder kritisch kijkt naar de organisatie en hun team omdat ze überhaupt blij zijn om dat functie nog te mogen uitoefenen.

Ten vierde geven Hatch & Cunliffe (2006) aan dat elke organisatie een organisatie-identiteit heeft waarmee werknemers zich mee kunnen identificeren. Echter, bij grote veranderingen zoals overnames moet een gezamenlijke identiteit opnieuw geschapen worden (Cummings & Worley, 2008). Door de overname van Essent (een Nederlands bedrijf) door RWE (een Duits bedrijf) kan er blijkbaar een verandering komen in de Nederlandse identiteit van deze organisatie. Steeds meer is er sprake van een Duits invloed binnen Essent, te denken aan Duitse collega's en het veranderen van interne systemen. Echter, het is mogelijk dat door de overname nog geen duidelijk Essent/RWE identiteit is ontstaan. Hierdoor zal het voor autochtone werknemers inderdaad moeilijker zijn zich te identificeren met de nieuwe niet-Nederlandse organisatie-identiteit en cultuur. Nader onderzoek naar team- en organisatie-identificatie en de onderlinge verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers zullen aanwijzen of allochtonen zich eerder/sneller kunnen identificeren met een organisatie wegens hun eigen culturele diversiteit.

Ten vijfde heeft slechts een klein deel van de medewerkers meegedaan aan het onderzoek (28%). Op deze manier is mogelijk een onvolledig beeld ontstaan over mogelijke verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers. Het is dan ook lastig de resultaten te generaliseren naar alle medewerkers. Hiermee hangt natuurlijk ook samen dat er een selectieve groep medewerkers, die positief staan tegenover Essent als organisatie, eerder de vragenlijst heeft ingevuld. Medewerkers die al de neiging hebben om de organisatie te verlaten, zullen minder gauw deel nemen aan het onderzoek. Ook is het begrijpelijk dat medewerkers die de intentie hebben tot verloop, dit minder gauw zullen aangeven in een onderzoek wegens arbeidsvoorwaardelijke aspecten.

#### **4.4. Praktische relevantie/ Aanbevelingen**

In dit onderdeel van het onderzoek zal eerst de specifieke aanbevelingen aan de hand van de hulpbronnen van het JDR-model besproken worden. Alle hulpbronnen in een organisatie zijn natuurlijk van belang, echter in dit onderdeel is er een focus gelegd om de meest belangrijke hulpbronnen van het JDR model waarbij een verschil is aangetoond tussen allochtone en autochtone medewerkers.

##### *Hulpbronnen*

Zoals in de inleiding vermeldt, betekenen culturele verschillen in de samenleving ook culturele verschillen binnen organisaties. Culturele verschillen blijken vaak een obstakel te

zijn voor een succesvolle samenwerking tussen individuen, teams of organisaties (van Oudenhoven, Taris & van Vianen, 2003). Om effectief om te kunnen gaan met deze onderlinge culturele verschillen, om het beste uit elke werknemer te halen en om de kans op verloopintentie te verkleinen, is het van belang inzicht te krijgen in de verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers. Pas als men weet op welk fronten er verschillen bestaan, kan men met deze verschillen rekening houden en een gericht diversiteitsbeleid opzetten. De organisatie kan de intentie tot verloop verminderen door te zorgen dat allochtone en autochtone medewerkers de juiste hulpbronnen tot hun beschikking hebben, waardoor de kans op bevlogenheid en identificatie vergroot wordt.

Zo is het met betrekking tot de *doorgroeimogelijkheden en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden* binnen de organisatie belangrijk dat werknemers op de hoogte is van deze doorgroeimogelijkheden en leermogelijkheden. Hierbij is communicatie over deze mogelijkheden erg belangrijk. Voor de wat oudere werknemers is het aanbieden van een kant en klare ontwikkelingspakket wellicht wat aantrekkelijker.

*Collegiale steun* is één van de hulpbronnen wat bij allochtone medewerkers tot meer team- en organisatie-identificatie leidt. Om ervoor te zorgen dat deze mensen in de organisatie blijven, is het dus van belang dat er rekening gehouden wordt met het samenstellen van de teams. Indien men merkt dat er weinig samenwerking is, kunnen er eventueel samenwerkingsbevorderende trainingen gegeven worden.

Hierbij is de *steun van de leidinggevende* ook essentieel van belang. Uit het EMO onderzoek van Essent komt naar voren dat de meeste werknemers de organisatie verlaten dankzij hun leidinggevende. Dit is vaak het gevolg van een langdurige oproping van frustraties (Blankenstijn, 2008). Individuele gesprekken door een vertrouwingspersoon zal er voor kunnen zorgen dat deze frustraties deels geuit worden. Ook kan de leidinggevende hierover feedback ontvangen en zijn gedrag aanpassen.

Om *feedback* binnen de organisatie effectiever toe te passen kan men gebruik maken van 360graden feedbackstrategie. Hierbij komen zowel positieve als negatieve feedback aan orde en medewerkers kunnen open en eerlijk communiceren.

*Inspiraak* is volgens de medewerkers van Essent een belangrijk hulpbron wat nog ontbreekt. Het is belangrijk om ook echt daadwerkelijk iets te doen met de feedback dat men van teamgenoten of werkgenoten krijgt. Vervolgens moet men wat ze doen ook zichtbaar maken.

## V. Literatuurlijst

Albert, S., Ashforth, B.E. & Dutton, J.E. (2000). *Organizational identity and identification; Charting new waters and building new bridges*. *Academy of Management Review*, 25, 13-17.

Arends-Tóth, J., & Vijver, F.J.R. van de (2000). *Multiculturalism: More an ideal than a reality*. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 55, 159-168.

Arends-Tóth, J., & Vijver, F.J.R. van de (2001). *Het belang van acculturatie voor organisaties*. *Gedrag & Organisatie*, 14-2.

Goss, D. (1994). *Principles of human resource management*. In Ashton Center for Human Resources (eds.), *Strategic human resource management, Building research based practice* (pp. 331-332). The Broadway, London.

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Bakker, A.B., & Demerouti, E., & Verbeke (2004). *Using the Job Demands – Resources Model to predict burnout and performance*. *Human Resource Management*, 43, pp. 83-104.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003a). *Dual processes at work in a call centre. An application of the job demands-recourses model*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309-328.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13(3), pp. 209-223.



Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*. Journal of Educational Psychology, 99(2), pp. 274-284.

Bakker, A.B. (2009). *Bevlogen van Beroep*. Oratie, Den Haag: Basement Graphics.

Bakker, W., van der Zee, K. I., & van Oudenhoven, J. P. (2006). *Personality and Dutch emigrants' reactions to acculturation strategies*. Journal of Applied Social Psychology, 36, pp. 2864–2891.

Bal, P.M., Bakker, A.B. & Kallenberg, T (2006). *Bevlogen voor de klas*. VELON tijdschrift voor lerarenopleiders, 27-1.

Berg, R. van den, & Bleichrodt, N. (1996). Personal values and acculturation. In H. Grand, A.

Blanco & J. Georgas (Eds.), *Key issues in cross-cultural psychology* (pp.240-250). Lisse: Swets &Zeitlinger.

Berry, J.W. (1997). *Immigration, acculturation and adaptation*. Applied Psychology: An International Review, 46, 5-68.

Berry, J.W., & Kalin, R. (1995). *Multicultural and ethnic attitudes in Canada: An overview of the 1991 national survey*. Canadian Journal of behavioural Science, 27, 301-320.

Centraal Bureau voor de Statistiek (1999). *Statistisch jaarboek 1999*. Voorburg/Heerlen: CBS.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). *Statline geslacht, leeftijd, herkomstgroeperingen en generatie*. Voorburg/Heerlen: CBS

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2008). *Organization development & change*. South-Western Cengage Learning, Mason.

De Lange, A.H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). *Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers*. Work & Stress, 22(3), pp. 201-223.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., DeJonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). *Burnout and engagement at work as a function of demands and control*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27, pp. 279-286
- Dinsbach, A.A. & Feij, J.A. (2006). *Organisatiesocialisatie en organisatie-identificatie bij werknemers van Marokkaanse afkomst: de rol van waargenomen ongelijke behandeling van allochtonen en werkgroepdiversiteit*. Gedrag & Organisatie nr 6, 16.
- DeShon, R. P., Kozlowski, SW. J., Schmidt, A M.; Milner, K R.& Wiechmann, D. (2004). *A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance*. Journal of Applied Psychology, 89(6), 1035-1056.
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory; modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Harackiewicz, J.M. (1979). *The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology, 37 (8), 1352-1363.
- Jonge, J.de., Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Knippenberg, A. van (1991). *Sociale identiteit en intergroeprelaties*. Cognitieve sociale psychologie (pp337-365). Meppel: Boom.
- Knippenberg, A. van., Knippenberg, B. van., Knippenberg, C. van. & Knippenberg, D. van. (2001). *Identificatie met de organisatie, een meetinstrument*. Gedrag en Organisatie, 14-2.
- Le Blanc, P. (2010). *SHRM, strategische HRM functies*. College in het kader van de cursus Personeelspsychologie II, 20 september 2010
- Marks, M.L. & Mirvis, P. (1985). *Mergers syndrome: Stress and uncertainty*. Mergers & Acquisitions, 20, 50-55.

Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2006). *Exploring work- and organizational-based resources as moderators between work-family conflict, well-being and job attitudes*. Peer Reviewed Journal, 21749- 002.

Meerman, M. (1999). *Gebroken wit: Over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam: Thela Thesis.

Montuori, A. & Stephenson, H. (2010). *Creativity, culture contact, and diversity*. California Institute of Integral Studies, Taylor & Francis Group, 66, 266-285.

Oudenhoven, J.P. van., Taris, T.W. & Vianen, A.E.M. van (2003). *Cultuurverschillen tussen en binnen organisaties*. Gedrag & Organisatie, 6, 297-306.

Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). *Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach*. European Journal of Social Psychology, 12(4), 391-401.

Pratt, M.G. (1998). *To be or not to be? Central questions in organizational identification*. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Red.). Thousand Oakes, CA: Sage.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *Preliminary Manual UWES Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B (2004). *Bevlogenheid: een begrip gemeten*. Gedrag en Organisatie, 17-2.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), pp. 293-315.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., van Rhenen, W. (2009). *How changes in job demands and resources predict burn-out, work engagement, and sickness absenteeism*. Journal of Organizational Behaviour, 30, 893-917.

Schiere, R. (2011). *De mediërende rol van bevlogenheid en verveling tussen energiebronnen en taakeisen enerzijds en werktevredenheid anderzijds*. Master script Universiteit Utrecht.

SCP (2003). *Rapportage minderheden 2003. Onderwijs, arbeid en sociaal-culturele integratie*. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.

Sol, Y.B., Stokking, K.M. & Vermunt, K. (2009). *Mondelinge feedback bij zelfstandig werken. Interactie tussen docenten en leerlingen in het VO*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour*. Psychology of intergroup relations, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.

Turner, J.H. (1988). *A Behavioral Theory of Social Structure*. Journal for the Theory of Social Behaviour, 18, 355–372.

Veldhoven, M. van., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (1997). *Handleiding Vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: SKB.

Vries, S. de. (1992). *Working in multi-ethnic groups. The performance and well-being of minority and majority workers*. Arnhem: Gouda Quint.

Vries, S. de, Houdijk, D., & Van Vierssen, D. (1997). *Acceptatie van allochtone agenten. Een onderzoek naar factoren die acceptatie bevorden en bemoeilijken*. Leiden: Universiteit van Leiden.

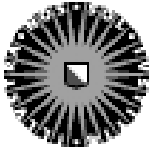
Ven, C. van de., Groot, M. de. & Vries, S. de. (2004). *Werk maken van diversiteit: tien tips*. Management Executive.

Vuuren, T. van. (1990). *Met ontslag bedreigd: Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Amsterdam: VU- Uitgeverij.

Vuuren, T. van, Klandermans, B., Jacobson, D., & Hartley, J. (1991). *Employees' reactions to job insecurity*. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren, *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.

Vijver, F.J.R. van de, Helms-Lorenz, M., & Feltzer, M.J.A. (1999). *Acculturation and cognitive performance of migrant children in The Netherlands*. *International Journal of Psychology*, 34, 149-162.

Zee, K.I. van der. (2003). *Omgaan met culturele diversiteit in organisaties: de rol van sociale identiteit, persoonlijkheid en dreiging*. *Gedrag & organisatie*, 16-6.



## Werkbeleving Medewerkers Essent

*Voorkomen is beter dan genezen,*

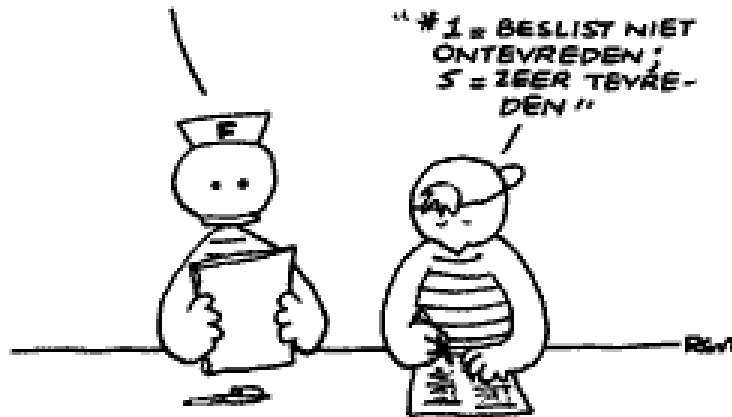
*En daarvoor hebben wij u mening nodig!*

### **FOKKE & SUKKE**

ZIJN NU AL BENIEUWD NAAR DE RESULTATEN VAN HET  
TEVREDENHEIDSONDERZOEK

"GEEF OP EEN SCHAAL VAN  
1 TOT 5\* AAN HOE TEVRE-  
DEN U BENT."

"\* 1 = BESLIST NIET  
ONTEVREDEN;  
5 = ZEER TEVRE-  
DEN"



*Een onderzoek van BU Diversity & Inclusion  
In samenwerking met Universiteit Utrecht*

*Director: Chantal Groot Kormelink  
Onderzoeker: Handan Karaoglu*

## Inleiding

Voor u ligt de vragenlijst ‘**Werkbeleving medewerkers Essent**’. Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken hoe medewerkers het vinden om bij Essent te werken. Het uiteindelijke doel is om zo tot een advies te komen over mogelijke verbeteringen. Naast dit vragenlijstonderzoek zal ik ook gesprekken voeren met enkele Essent medewerkers en managers om tot een completer beeld te komen.

Om een goed, volledig beeld van het functioneren binnen Essent te krijgen is uw mening héél essentieel. Dit is niet het zoveelste onderzoek dat in een bureaulade verdwijnt.

Voor de zomervakantie wordt een afzonderlijke rapportage op basis van al het materiaal aangeboden aan de Director van Diversity & Inclusion, Chantal Groot Kormelink. Vanzelfsprekend wordt u dan ook geïnformeerd over de resultaten en aanbevelingen.

In de vragenlijst komen uiteenlopende onderwerpen aan de orde, zoals doorgroeimogelijkheden, trainingen en ontwikkelingen, baan zekerheid, inspraak, feedback, collega’s en verloop.

Het onderzoek zal uitgevoerd worden door Handan Karaoglu, stagiaire bij Diversity & Inclusion.

Momenteel is Handan bezig met haar master arbeid&organisatie Psychologie aan de Universiteit van Utrecht. Dit is tevens ook haar afstudeerthesis.

## Enkele aandachtspunten

- Deze vragenlijst gaat over ***uw mening over uw werk*** en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst op een rustig moment in. Het gaat immers om *uw eigen* ervaringen en mening en niet om die van anderen.
- De door u verstrekte informatie wordt ***anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld***. Alleen de onderzoeker van de Universiteit Utrecht krijgen uw gegevens te zien. U hoeft overigens nergens uw naam in te vullen.
- Als u vragen heeft tijdens het invullen van deze vragenlijst, kunt u telefonisch (0611310956) of per e-mail (handan\_karaoglu@essent.nl) contact opnemen met de onderzoeker.
- Zou u zo vriendelijk willen zijn de vragenlijst deze week terug te mailen aan Handan Karaoglu? **UITERLIJK** .....zullen de vragenlijsten terug gemaild moeten worden.

Met Vriendelijke Groet,

Chantal Groot Kormelink & Handan Karaoglu

## 1 Persoonsgegevens

*Hierna worden vragen gesteld over uw persoonlijke achtergrond. Nogmaals, deze vragen worden strikt vertrouwelijk behandeld en alleen gezien door de onderzoekers. Kruis per vraag het hokje aan dat van toepassing is, of vul het antwoord handmatig in.*

- Wat is uw geslacht?  Man  Vrouw
- Wat is uw leeftijd? ... jaar
- /at is uw burgerlijke staat?  Samenwonend/gehuwd  
 Alleenstaand  
 Anders, namelijk  
.....
- Wat is uw nationaliteit? .....
- In welk land is uw vader geboren? .....
- In welk land is uw moeder geboren? ....
- Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?  
*(Als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die er het meest op lijkt)*  Middelbaar beroepsonderwijs  
 Algemeen voortgezet onderwijs (havo, vwo)  
 Hoger beroepsonderwijs  
 Wetenschappelijk onderwijs  
 Hogere vervolgopleiding (bijv schoolmanagement)
- Aantal Dienstjaren bij deze Organisatie? .... jaren
- Wat voor soort arbeidscontract heeft u?  Vast dienstverband  
 Tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast dienstverband  
 Tijdelijk dienstverband zonder uitzicht op vast dienstverband  
 Anders, namelijk  
.....
- Welke functie(s) heeft u bij Essent?  
*(meerdere antwoorden mogelijk)*  Staff  
 Manager  
 Leidinggevende/Director  
 Anders, namelijk ....
- Voor hoeveel uur per week heeft u een contract bij Essent? ..... uur per week
- Hoeveel uur per week besteedt u werkelijk aan deze baan? (dus inclusief eventueel overwerk) ..... uur per week



## BELEVING en BEOORDELING van de ARBEID

### Doorgroeimogelijkheden

*De volgende vragen gaan over de doorgroeimogelijkheden die u op uw werk aangeboden krijgt.*

*Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4
nooit	soms	Vaak	altijd

1	Biedt uw baan u financiële groeimogelijkheden?	1	2	3	4
2	Vergroot uw huidige baan uw kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt?	1	2	3	4
3	Biedt uw organisatie u mogelijkheden tot het volgen van bijscholing en/of cursussen?	1	2	3	4
4	Biedt uw baan u mogelijkheden tot promotie?	1	2	3	4

### Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

*De volgende vragen gaan over de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden die aangeboden worden door uw organisatie.*

*Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4
nooit	soms	Vaak	altijd

1	Leert u nieuwe dingen in uw werk?	1	2	3	4
---	-----------------------------------	---	---	---	---

2	Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling?	1	2	3	4
3	Geeft uw werk u het gevoel iets ermee te kunnen bereiken?	1	2	3	4
4	Biedt uw baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen?	1	2	3	4

### Collegiale Steun en steun leidinggevende

<i>De volgende vragen gaan over de steun die u krijgt van uw collega's en uw leidinggevende.</i>				
<i>Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.</i>				
1	2	3	4	5
nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd

1	Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen.	1	2	3	4	5
2	Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
3	Als het nodig is helpen mijn collega's me met een bepaalde taak.	1	2	3	4	5
4	Als het nodig is geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken.	1	2	3	4	5
5	Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen.	1	2	3	4	5
6	Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
7	Als het nodig is helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak.	1	2	3	4	5
8	Als het nodig is geeft mijn leidinggevende me advies over hoe ik iets moet aanpakken.	1	2	3	4	5

## Feedback

*De volgende vragen gaan over de feedback die u krijgt van uw leidinggevende.*

*Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4	5
nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd

1.	Komt de feedback van uw leidinggevende positief over?	1	2	3	4	5
2.	Komt de feedback van uw leidinggevende negatief over?	1	2	3	4	5
3.	Motiveert de feedback van uw leidinggevende u om verder te werken?	1	2	3	4	5
4.	Geeft de feedback van uw leidinggevende u een kans om uw werk te verbeteren?	1	2	3	4	5
5.	Moedigt uw leidinggevende u aan uzelf te ontwikkelen?	1	2	3	4	5
6.	Betreft de feedback van uw leidinggevende uw werkhouding?	1	2	3	4	5
7.	Betreft de feedback van uw leidinggevende u als persoon?	1	2	3	4	5

8	Betreft de feedback van uw leidinggevende wat er goed is gegaan?	1	2	3	4	5
9	Betreft de feedback van uw leidinggevende wat er niet goed is gegaan?	1	2	3	4	5

### Team identificatie

<p><i>De volgende vragen gaan over de mate u zich identificeert met uw team.</i></p> <p><i>Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.</i></p>				
1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	Helemaal mee eens

1	Wanneer iemand kritiek geeft op mijn team, voelt dat als een persoonlijke belediging.	1	2	3	4	5
2	De successen van mijn team zijn mijn successen.	1	2	3	4	5
3	Ik ben erg geïnteresseerd in wat anderen denken over mijn team.	1	2	3	4	5
4	Wanneer ik over mijn team praat, heb ik het over het algemeen over 'wij' en niet over 'zij'.	1	2	3	4	5
5	Wanneer iemand zich positief uitlaat over mijn team voelt dat als een compliment.	1	2	3	4	5
6	Als mijn team in de media bekritiseerd zou worden, zou ik me beschaamd voelen.	1	2	3	4	5

## Bevlogenheid

De volgende vragen gaan over uw bevlogenheid op werk.

Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.

nooit	bijna nooit	af en toe	regelmatig	dikwijls	zeer dikwijls	altijd
0	1	2	3	4	5	6
nooit	een paar keer per jaar of minder	eens per maand of minder	een paar keer per maand	eens per week	een paar keer per week	elke dag

1	Op mijn werk bruis ik van energie.	0	1	2	3	4	5	6
2	Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.	0	1	2	3	4	5	6
3	Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.	0	1	2	3	4	5	6
4	Als ik werk voel ik me fit en sterk.	0	1	2	3	4	5	6
5	Ik ben enthousiast over mijn baan. (TOE02)	0	1	2	3	4	5	6
6	Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen. (ABS02)	0	1	2	3	4	5	6
7	Mijn werk inspireert mij. (TOE03)	0	1	2	3	4	5	6
8	Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan. (VIT03)	0	1	2	3	4	5	6
9	Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. (ABS03)	0	1	2	3	4	5	6
10	Ik ben trots op het werk dat ik doe. (TOE04)	0	1	2	3	4	5	6
11	Ik ga helemaal op in mijn werk. (ABS04)	0	1	2	3	4	5	6
12	Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan. (VIT04)	0	1	2	3	4	5	6
13	Mijn werk is voor mij een uitdaging. (TOE05)	0	1	2	3	4	5	6
14	Mijn werk brengt mij in vervoering. (ABS05)	0	1	2	3	4	5	6
15	Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht. (VIT05)	0	1	2	3	4	5	6

16	Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken. (ABS06)	0	1	2	3	4	5	6
17	Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit. (VIT06)	0	1	2	3	4	5	6

### Baanzekerheid

*De volgende vragen gaan over de zekerheid die u ervaart bij uw baan.*

*Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4
nooit	soms	Vaak	altijd

1	Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u over een jaar nog werk zult hebben?	1	2	3	4
2	Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u uw huidige baan het komende jaar zult houden?	1	2	3	4
3	Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u uw huidige functie-niveau het komende jaar zult behouden?	1	2	3	4
4	Heeft u behoefte aan meer zekerheid of uw huidige afdeling/bedrijf over een jaar nog bestaat?	1	2	3	4

### Inspraak

*De volgende vragen gaan over de mate van inspraak die u ervaart bij uw baan.*

*Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4
nooit	soms	Vaak	altijd

1	Kunt u met uw directe leiding praten over problemen op het	1	2	3	4
---	--	---	---	---	---

	werk?				
2	Heeft u veel te zeggen over wat er gebeurt op uw werkplek?	1	2	3	4
3	Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?	1	2	3	4
4	Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?	1	2	3	4
5	Kunt u meebepalen wat wel en wat niet tot uw taak behoort?	1	2	3	4
6	Kunt u meebeslissen over de aard van uw werkzaamheden?	1	2	3	4
7	Heeft u rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling/bedrijf?	1	2	3	4
8	Heeft u invloed op de verdeling van het werk onder u en uw collega's	1	2	3	4

### Organisatie-identificatie

*De volgende vragen gaan over de mate u zich identificeert met uw organisatie.*

*Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	Helemaal mee eens

1	Wanneer iemand kritiek geeft op Essent, voelt dat als een persoonlijke belediging.	1	2	3	4	5
2	De successen van Essent zijn mijn successen.	1	2	3	4	5
3	Ik ben erg geïnteresseerd in wat anderen denken over Essent.	1	2	3	4	5
4	Wanneer ik over Essent praat, heb ik het over het algemeen over 'wij' en niet over 'zij'.	1	2	3	4	5
5	Wanneer iemand zich positief uitlaat over Essent voelt dat als een compliment.	1	2	3	4	5

6	Als Essent in de media bekritiseerd zou worden, zou ik me beschaamd voelen.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

### Verloopintentie

*De volgende vragen gaan over uw eventuele intentie tot verloop bij uw organisatie.*

*Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat het beste op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	Helemaal mee eens

1	Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen.	1	2	3	4	5
2	Ik denk er wel eens over om werk buiten deze organisatie te zoeken.	1	2	3	4	5
3	Ik ben van plan om het komende jaar van baan te veranderen.	1	2	3	4	5
4	Ik ben van plan om het komende jaar werk buiten deze organisatie te zoeken.	1	2	3	4	5

**Dit is het einde van de lijst.**

Hartelijk dank voor uw medewerking!