Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/458325

File ID	458325
Filename	Nederlandse samenvatting (Summary in Dutch)

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type	Dissertation
Title	Perceived discrimination: why applicants and employees expect and perceive discrimination
Author	N. Abu Ghazaleh
Faculty	Faculty of Economics and Business
Year	2012
Pages	120
ISBN	978-94-6191-501-6

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://dare.uva.nl/record/430714

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

NEDERLANDSE SAMENVATTING

De Nederlandse samenleving is de afgelopen jaren steeds meer divers geworden doordat het aantal immigranten is toegenomen. Een gevolg van deze toename is dat de samenstelling van de beroepsbevolking aan het veranderen is, hetgeen ook gevolgen heeft voor organisaties. Op dit moment zijn etnische minderheden echter nog steeds ondervertegenwoordigd in de meeste bedrijven. Zij hebben relatief vaak banen aan de 'onderkant' van de arbeidsmarkt en een relatief grote groep van mensen uit minderheidsgroepen is werkloos (Te Nijenhuis & Van der Flier, 2005; McKay & Avery, 2006). Deze bevindingen worden ook bevestigd door de cijfers van het CBS (CBS, 2010).

Een stijging van het aandeel van etnische minderheden in de beroepsbevolking is nodig om binnen bedrijven een goede weerspiegeling van de samenleving te laten bestaan. Daarnaast wordt het personeel over de hele wereld steeds meer divers door globalisatie (Avery & McKay, 2010). Door deze huidige ontwikkelingen trachten organisaties meer succes te hebben in het aantrekken van medewerkers met een andere etnische achtergrond en in het behouden van een divers personeelsbestand nadat de sollicitant is aangenomen. Als organisaties daar niet succesvol in zijn, dan kunnen percepties van discriminatie ontstaan. Percepties van discriminatie kunnen zowel voor werknemers als voor bedrijven leiden tot hoge kosten (Avery, McKay & Wilson, 2008).

Relatief weinig psychologisch onderzoek richt zich tot nu toe op de behandeling van sollicitanten en medewerkers met een etnische minderheidsachtergrond (Dietz, 2010). Het in deze dissertatie gerapporteerde onderzoek naar percepties van discriminatie doet dit wel. De focus op de percepties van discriminatie wordt door verschillende auteurs een waardevolle uitbreiding op de discriminatie literatuur genoemd (bijv. Harris, Lievens & Van Hoye, 2005; Avery, Mc Kay & Wilson, 2008; Banerjee, 2008). Deze zijn van belang omdat zij voor degene die deze percepties heeft net zo reëel zijn en net zulke negatieve gevolgen kunnen hebben als direct aantoonbare discriminatie. Zo kunnen mensen die zich gediscrimineerd voelen op het werk zich minder betrokken voelen bij de organisatie, halen zij minder voldoening uit het werk of overwegen zij juridische stappen te nemen (zie Mays et al., 1996; Sanchez & Brock, 1996; Ensher et al., 2001; Allen & Keaveny, 1985; Banerjee, 2008). Het ervaren van discriminatie in een

sollicitatieprocedure kan ook invloed hebben op de manier waarop sollicitanten de organisatie zien, (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004) en de manier waarop zij in negatieve zin over de organisatie zullen spreken. Uiteraard kunnen percepties van discriminatie ook tijdens de sollicitatieprocedure juridische gevolgen hebben (Gilliland, 1993; Viswesvaran & Ones, 2004).

Het doel van dit proefschrift is een bijdrage te leveren op verschillende gebieden, namelijk discriminatie, werving en selectie en diversiteit. Wij proberen meer inzicht te geven in percepties van discriminatie van sollicitanten en werknemers. We onderzoeken welke psychologische variabelen deze percepties teweeg kunnen brengen en hoe ze kunnen worden verminderd. Het is belangrijk om te begrijpen waarom individuen percepties van discriminatie ervaren en om te kijken of etnische minderheden daarin verschillen ten op zichte van de meerderheidsgroep. Daarom kijken wij naar zowel groepsvariabelen als individuele variabelen als mogelijke antecedenten voor deze percepties.

In meerdere studies meten we percepties van discriminatie in het wervings- en selectieproces en in de laatste studie meten we deze op het werk nadat de sollicitant eenmaal is aangenomen. We onderzoeken welke psychologische variabelen van het individu en van de groep van invloed zijn op de percepties van discriminatie van sollicitanten en werknemers, de percepties van hoe aantrekkelijk men de organisatie beschouwt, hoe werknemers worden beoordeeld op hun werk in termen van prestaties, en wanneer hun intentie om de organisatie te verlaten toe- of afneemt. Zo hebben wij in Hoofdstuk 1 gekeken naar de invloed van subgroepidentiteit, gevoeligheid voor afwijzing en '*core self evaluations*' (evaluaties over eigenwaarde) op percepties van discriminatie. Daarbij hebben wij in de eerste studie onderzocht of mensen de procedure al starten met de verwachting gediscrimineerd te worden en hebben wij in onze tweede studie onderzocht of sollicitanten achteraf na de selectie procedure percepties van discriminatie hebben ervaren. In onze tweede studie, hebben wij ook onderzocht of onze variabelen van invloed zijn op percepties van discriminatie door de interactie met de recruiter (' *impact recruiter*'). In beide studies hebben wij gekeken of er ook een verschil is tussen minderheids- en meerderheidsgroepen en of men wordt afgewezen of aangenomen voor de baan waarop men heeft gesolliciteerd.

In Hoofdstuk 2 hebben wij onderzocht of de sterkte van iemand zijn of haar identiteit en wijze van attributie van invloed is op percepties van discriminatie en op hoe zij naar de organisatie kijken bij afgewezen sollicitanten. In dit onderzoek hebben wij ook gekeken of een toevoeging van een diversiteitsbeleidsverklaring tijdens de vroege stadia van werven van invloed is. In ons laatste onderzoek, in Hoofdstuk 3, onderzochten wij in tegenstelling tot onze voorgaande onderzoeken, niet percepties van discriminatie tijdens de selectie procedure maar op de werkvloer. Wij hebben gekeken of percepties

van gelijkenis tussen werknemer en werkgever en of ethisch leiderschap van invloed is op niet alleen percepties van discriminatie maar ook hoe werknemers worden beoordeeld op hun werk in termen van prestaties, en wanneer hun intentie om de organisatie te verlaten toe- of afneemt.

De geteste hypothesen in de studies zijn vooral gebaseerd op de sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1986), zelfcategoriseringstheorie (Turner, 1982) en de gelijkenis-attractie bias (similarity attraction bias, Byrne, 1961). Het algemene uitgangspunt is dat mensen de neiging hebben te gaan denken in termen van een ingroup (wij, de ingroep) en een outgroup (zij, de uitgroep). Bovendien voorspelt de sociale identiteitstheorie dat de vergelijkingsgroep is gekozen op basis van de meest opvallende demografische of sociale kenmerken in een bepaalde context (Tajfel & Turner, 1986). Van individuen die zich sterk identificeren met een historisch achtergestelde subgroep wordt verwacht dat zij meer discriminatie ervaren dan degenen die zich niet identificeren met een dergelijke subgroep. Dit kan in een selectieprocedure en op de werkvloer leiden tot verschillende percepties bij de behandeling van een in- en outgroup. Volgens de attributietheorie (Ployhart & Harold, 2004) tonen individuen een verschil in de wijze waarop zij bepaalde uitkomsten (zoals het worden afgewezen of aangenomen voor een baan) intern (oorzaak van uitkomst is bij zichzelf te vinden) of extern (oorzaak van uitkomst is buitenaf te vinden) attribueren (Ployhart & Ryan, 1997). Afhankelijk van of men een uitkomst meer intern of extern attribueert, zal dit invloed hebben op de kans dat een sollicitant of een werknemer percepties van discriminatie ervaart. Aan de hand van deze theorieën voorspellen we verschillen tussen de etnische minderheidsgroep en de Nederlandse meerderheidsgroep als wij kijken naar onze psychologische variabelen en hun invloed op percepties van discriminatie. Wij gaan er ook van uit dat wij deze verschillen zullen vinden in onze andere onderzochte uitkomsten, percepties van discriminatie door impact van de recruiter, percepties van de organisatie, prestaties op het werk en de intentie om de organisatie te verlaten.

De resultaten van onze studies laten zien dat er een verschil is in percepties van discriminatie tussen minderheids- en meerderheidsgroepen. Etnische minderheden hebben namelijk, zoals verwacht, in al onze studies een hogere perceptie van discriminatie dan mensen uit de meerderheidsgroep. Daarnaast blijkt ook, als wij naar onze psychologische groepsvariabelen kijken, dat de subgroepidentiteit en de sterkte van de identiteit ook een rol spelen, en dat dus niet alleen etniciteit de percepties van discriminaties beïnvloedt. Wanneer wij, naast etniciteit, ook onze andere variabelen in onze analyses toevoegen worden enkele interessante bevindingen gedaan. Waar wij een verschil in de gemiddelde score van percepties van discriminatie vinden tussen de meerderheids- en minderheidsgroep (etniciteit), blijkt het namelijk niet zo te zijn dat etniciteit de oorzaak is van het verschil in de relatie tussen onze predictor- en uitkomst

variabelen. Ten eerste, hoeveel men zich verbonden voelt met een subgroep en percepties van discriminatie en ten tweede, hoe sterk hun identiteit is en de percepties van discriminatie. Zo vinden we in hoofdstuk 1 dat subgroepidentiteit resulteert in verschillen in percepties van discriminatie door de impact van recruiter en vooral als we kijken naar afgewezen sollicitanten. De afgewezen sollicitant die zich erg identificeert met zijn of haar subgroep ervaart de meeste percepties van discriminatie door de impact van de recruiter. Wanneer we kijken naar de sterkte van de identiteit, suggereren onze bevindingen in hoofdstuk 2, dat etniciteit niet zorgt voor het verschil in de sterkte van de identiteit (bijvoorbeeld de verwachting dat de minderheidsgroep een sterkere identiteit heeft dan de meerderheidsgroep). Wel blijkt het aan- of afwezig zijn van een diversiteitsverklaring van invloed op de sterkte van de identiteit. Wanneer er geen diversiteitsbeleidsverklaring aanwezig is, ervaren de sollicitanten die een sterke waarde hechten aan hun identiteit namelijk meer discriminatie dan degenen die minder waarde hechten aan hun identiteit. Wanneer er wel een diversiteitsverklaring aanwezig is, zien we een omgekeerd patroon. De percepties van discriminatie zijn dan lager voor de sollicitanten die veel waarde hechten aan hun identiteit in vergelijking met de sollicitanten die minder waarde hechten aan hun identiteit. Het toevoegen van een diversiteitsverklaring is dus alleen gunstig voor afgewezen sollicitanten die een sterke waarde hechten aan hun identiteit. Wanneer we kijken in hoeverre de sollicitant de organisatie als aantrekkelijk beschouwt, dan zien wij dat in afwezigheid van een verklaring de percepties van de organisatie gunstiger zijn voor sollicitanten die een sterke waarde hechten aan hun identiteit. Wellicht ervaren zij de organisatie als eerlijker als er geen focus ligt op hun identiteit.

Zo zouden organisaties voorzichtig moeten zijn met het toevoegen van een diversiteitsbeleid en voorzichtig om moeten gaan met sollicitanten die zijn afgewezen. Uit ons onderzoek in Hoofdstuk 1 blijkt in algemene zin, dat het en aan – of afgewezen te zijn voor de baan van invloed is op de subgroepidentiteit en in Hoofdstuk 2 dat voor sollicitanten het hebben van een diversiteitsbeleid van de organisatie van invloed is op de sterke van iemand zijn of haar identiteit, en dit gevoel dan wordt geactiveerd. Als gevolg hiervan kunnen percepties van discriminatie veranderen en percepties van hoe positief of negatief men tegen de organisatie aankijkt.

In hoofdstuk 4, waar wij naar de interactie tussen leidinggevende en werknemer op de werkvloer hebben gekeken, blijkt etniciteit van invloed te zijn op de relatie tussen onze predictor, gelijkenis gezien vanuit de leidinggevende, - en onze uitkomstvariabele, de percepties van discriminatie. Meer gelijkenis ervaren door de leidinggevende trok ook de verschillen in discriminatie meer samen voor beiden groepen, waar minder gelijkenis ervaren door de leidinggevende ervoor zorgt dat etnische minderheden meer discriminatie ervaren dan de meerderheidsgroep. Bovendien moeten organisaties zich

realiseren dat het ervaren van percepties van discriminatie eerder leidt tot intenties om een organisatie te verlaten.

Zoals wij hebben aangegeven, blijken de resultaten van onze studies te kunnen worden onderverdeeld in groepsvariabelen en individuele variabelen. Tot nu toe zijn de groepsvariabelen besproken en hebben wij kunnen zien wat het effect van die variabelen is op onze uitkomstvariabelen Individuele variabelen kunnen ook leiden tot percepties van discriminatie. Een van onze individuele variabelen is *core self evaluations*. Volgens Judge et al. (1997) is dit een brede dispositionele eigenschap die wordt aangegeven door vier meer specifieke eigenschappen zoals eigenwaarde, gegeneraliseerde *self-efficacy*, *locus of control*, en emotionele stabiliteit (laag neuroticisme). Onze resultaten uit Hoofdstuk 1 tonen aan dat sollicitanten met een hoge mate van *core self evaluations* en een lage mate van gevoeligheid voor afwijzing minder discriminatie ervaren (algemeen en de impact van de recruiter). Bovendien, laat onze tweede studie in hoofdstuk 1 ook zien dat ook bij de individuele variabelen, het verkrijgen van de baan en het deel uitmaken van de minderheids- of meerderheidsgroep van invloed zijn. Wanneer men een lage mate van *core self evaluations* heeft en een lage mate van gevoeligheid voor afwijzing, dan hebben afgewezen sollicitanten uit de meerderheidsgroep de neiging om meer percepties van discriminatie te ervaren; bij een hoge mate van *core self evaluations* en hoge mate van gevoeligheid voor afwijzing, dan hebben afgewezen sollicitanten uit de minderheidsgroep de neiging om meer percepties van discriminatie te ervaren. Onze resultaten voor beide psychologische variabelen zijn in lijn met de attributietheorieën.

In hoofdstuk 2 hebben we verder onderzocht wat de rol van attributiestijl is wanneer men is afgewezen voor een baan. Volgens de applicant-attribution reaction theorie (Ployhart & Harold, 2004), zijn attributies mechanismen waarmee sollicitanten een reactie vormen op de sollicitatie procedure. De afwijzing kan dan aan zichzelf worden geweten ('interne attributie') dan wel aan de omgeving ('externe attributie'). Onze resultaten tonen aan dat de sollicitanten met een interne attributiestijl, meer percepties van discriminatie ervaren. Onze resultaten laten ook zien dat het ontbreken of toevoegen van diversiteitbeleidsverklaring en etniciteit van invloed is op de percepties van discriminatie. Er is een lichte stijging te zien in de meerderheidsgroep met een diversiteitsbeleid, maar alleen voor degenen die de afwijzing extern attribueren. Bovendien blijkt de toevoeging van een beleid vooral van belang in het verminderen van percepties van discriminatie voor de afgewezen sollicitanten in de minderheidsgroep, maar ook hier geldt dit alleen voor diegenen die te afwijzing extern attribueren.

Niet alleen individuele kenmerken van de sollicitant kunnen de percepties van discriminatie beïnvloeden. Ook kenmerken van de leider kunnen van invloed zijn, bijvoorbeeld door de ethische stijl die ze naar hun werknemers hanteren. In hoofdstuk

3 hebben we onderzocht of een ethische leiderschapsstijl de percepties van discriminatie beïnvloedt. Ethisch leiderschap is gedefinieerd als "de demonstratie van normatief passend gedrag door middel van persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties, en de bevordering van dergelijk gedrag aan de volgelingen door middel van twee-weg communicatie, versterking en besluitvorming" (Brown et al., 2005, p . 120). Het blijkt dat hoe meer de leider als ethisch wordt gezien hoe minder, discriminatie wordt ervaren door de werknemer, ongeacht diens afkomst.

Aanbevelingen

Uit al onze onderzoeken blijkt dat etnische minderheden meer discriminatie ervaren dan de meerderheidsgroep. Echter, als men ook psychologische variabelen in acht neemt, blijken de verschillen in de resultaten niet alleen gebaseerd te zijn op verschil in etniciteit. Onze resultaten tonen aan dat het plaatje veel genuanceerder is en het verschil vooral ook beïnvloed wordt door subgroepidentiteit en door hoe sterk men zich verbonden voelt met de identiteit. Organisaties moeten op hun hoede zijn voor wie zij een diversiteitsbeleid expliciet maken, aangezien het niet de etnische minderheidsgroep per se is maar de groep die zich sterk hecht aan zijn of haar identiteit, die het meest profiteert van de toevoeging van een dergelijk beleid, en dit van invloed is op percepties van discriminatie en hoe zij de organisatie zien. Organisaties moeten heel expliciet onderzoeken of de toevoeging van een diversiteitsbeleid een goede investering is, aangezien onze resultaten tonen dat het bij de sollicitanten de mate waarin zij zich aan hun identiteit hechten tegenovergesteld kan beïnvloeden. Ook zeer duidelijke feedback over de reden voor de afwijzing zou het ontstaan van percepties van discriminatie kunnen verminderen, wanneer een afgewezen kandidaat een sterke identiteit heeft en zich meer verbonden voelt met een subgroep. Daarnaast zouden sollicitanten eveneens kunnen erkennen dat discriminatie onbedoeld kan worden geactiveerd en moeten zij hiermee rekening houden wanneer zij bepaalde uitkomsten van een selectieprocedure intern of extern attribueren.

Bij het uitwerken van onze resultaten op de werkvloer, zien we ook enkele interessante bevindingen. Onze resultaten tonen aan dat wanneer een leidinggevende zijn werknemer als gelijke ziet, de percepties van discriminatie veranderen en dat etniciteit daarin een rol speelt. Leidinggevenden, meer nog dan recruiters zouden voorzichtiger kunnen zijn in de manier waarop ze omgaan met minderheidsgroepen en proberen om discriminatie te beperken door het verminderen van de ongelijke percepties van minderheidsgroepen, en zo objectief mogelijk te zijn wanneer zij hun werknemer beoordelen op hun werkprestaties. Zij kunnen bijvoorbeeld worden opgeleid om alle werknemers als gelijken te zien, niet alleen in etniciteit, maar ook in meer onzichtbare kenmerken zoals normen en waarden. Recent onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond

dat training een positief effect kan hebben op de percepties van rechtvaardigheid van werknemers. Werknemers vonden leidinggevenden die een training hadden gevolgd meer rechtvaardig. Daarbij waren de effecten nog sterker voor medewerkers met dezelfde culturele achtergrond (i.e. beiden Noord-Amerikaans of West-Europees) als hun leidinggevenden (Xu & Jiang, 2010). Toekomstig onderzoek zou nog meer methoden kunnen opleveren om deze culturele verschillen, die ook in ons onderzoek zijn gevonden, te verminderen en te onderzoeken of het werken met leidinggevenden uit een etnische minderheidsgroep wellicht tot andere resultaten zal leiden.

Uit onze resultaten blijkt dat ook individuele variabelen de percepties van discriminatie beïnvloeden. Ook hier zijn er verschillen op basis van etniciteit. Als er een reden is om de afwijzing aan discriminatie te wijten, dan hebben minderheden meer kans om dit te doen. Dit proces is in onze resultaten bevestigd voor zowel de gevoeligheid voor afwijzing en *core self evaluations*. We constateren immers dat afgewezen etnische minderheidsgroepen die een hoge mate van gevoeligheid voor afwijzing hebben meer geneigd zijn om percepties van discriminatie te ervaren. Hetzelfde geldt voor de afgewezen etnische minderheidsgroep die een hoge mate van *core self evaluations* heeft; zij hebben ook de neiging meer percepties van discriminatie te ervaren. Ook hier suggereren de resultaten dat duidelijke feedback over de reden voor de afwijzing nodig is om de kans op het waarnemen van discriminatie te verminderen. Uit ons onderzoek naar ethisch leiderschap komt daarnaast naar voren dat etnische minderheden en meerderheidsgroep werknemers niet van elkaar verschillen in wat zij belangrijk en passend ethisch leiderschap vinden (Trevino et al., 2003). Dit is van belang omdat de waardecongruentie tussen werknemers en leidinggevenden belangrijk is en helpt te verzekeren dat zij verschillende stimuli op dezelfde manier zullen opvatten (Kalshoven, 2010). Percepties van discriminatie zijn nog zeer aanwezig en uit ons onderzoek blijkt dat werknemers eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten als zij discriminatie ervaren. Hier bewust mee omgaan lijkt belangrijk voor organisaties omdat zij daarmee mogelijk het verloop als gevolg van (het percipiëren van) discriminatie kunnen verminderen.

Conclusie

In dit proefschrift hebben we percepties van discriminatie van sollicitanten en werknemers onderzocht. We hebben aangetoond dat er in de ogen van zowel de sollicitant als de werknemer discriminatie bestaat, en dit gevoel vooral bij mensen uit een etnische minderheidsgroep relatief vaak bestaat. Er zijn psychologische variabelen die deze percepties anders beïnvloeden voor minderheid- en meerderheidgroepen. De uitkomsten verschillen dan niet alleen op basis van etniciteit maar zijn ook afhankelijk van of men zich met een subgroep verbonden voelt en hoe sterk men waarde hecht aan de identiteit.

Uit onze resultaten blijkt dat mensen verschillen in percepties van discriminatie in gevoeligheid voor afwijzing, in hoge of lage *core self evaluations* en in de manier waarop uitkomsten intern of extern worden geattribueerd. Op de werkvloer blijkt de leidinggevende ook invloed te hebben op zowel minderheids- als meerderheidsgroepen en hun percepties van discriminatie, door de manier waarop de leidinggevende zijn werknemer als gelijke ziet in dieper liggende normen en waarden. De bevindingen in dit proefschrift bieden een niet alleen een uitgangspunt voor toekomstig onderzoek, maar ook een stimulans om na te denken over hoe gevoelens van percepties van discriminatie in de praktijk verder kunnen worden verminderd.