

VU Research Portal

De paradoxale effecten van conflicthantering in een context van diversiteit

Veenstra, Gooitske N.; van der Zee, Karen I.; Beersma, Bianca

published in

Gedrag en Organisatie
2018

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

document license

Article 25fa Dutch Copyright Act

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Veenstra, G. N., van der Zee, K. I., & Beersma, B. (2018). De paradoxale effecten van conflicthantering in een context van diversiteit. *Gedrag en Organisatie*, 31(4), 390-408.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

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

Boom

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

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

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

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

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

De paradoxale effecten van conflicthantering in een context van diversiteit

Gooitske N. Veenstra, Karen I. van der Zee & Bianca Beersma*

Uit onderzoek is gebleken dat in interpersoonlijke conflictsituaties probleem-oplossend conflictgedrag, dat gekenmerkt wordt door zorg voor belangen van beide conflictpartners, het meest effectief is. In deze theoretische bijdrage beargumenteren we dat dit echter niet zonder meer geldt voor heterogene dyades, waarbij de conflictpartners van elkaar verschillen in culturele achtergrond. We beargumenteren dat in deze dyades sociale en cognitieve categorisatie en mechanismen van differentieële beïnvloeding ervoor zorgen dat conflictgedrag waarbij een ‘minderheidslid’ (een lid van de niet-dominante culturele groep) het eigen perspectief inbrengt, resulteert in afwijzing of zelfs uitsluiting door de conflictpartner. We beschrijven hoe een open groepsklimaat en sterke interculturele eigenschappen van groepsleden die behoren tot de meerderheidsgroep, positieve uitkomsten van probleem-oplossend conflictgedrag in heterogene dyades kunnen faciliteren. We eindigen met een aantal implicaties voor de praktijk.

1 Introductie

Onze samenleving wordt in toenemende mate gekenmerkt door diversiteit (CBS, 2018). Dit heeft zijn weerslag op de werkvloer, waar mensen steeds vaker moeten samenwerken met collega's die van hen verschillen in bijvoorbeeld afkomst, sekse, culturele achtergrond, geloofsovertuiging, of seksuele geaardheid. Onderzoek laat enerzijds zien dat organisaties kunnen profiteren van diversiteit, doordat het creativiteit en innovatie kan bevorderen (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Tegelijkertijd toont ander onderzoek aan dat diversiteit op de werkvloer negatieve gevolgen kan hebben, zoals verminderde cohesie in werkteams en toename van conflict (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Wanneer we kijken naar de definitie van conflict, namelijk ‘de spanning tussen teamleden als gevolg van echte of ervaren verschillen’ (Thomas, 1992), is het niet verwonderlijk dat, daar waar verschillen tussen collega's groter zijn, de kans op conflict toeneemt. Waar achtergronden en perspectieven van elkaar verschillen, treden er dus sneller botsingen op. Conflicten in organisaties zijn niet per definitie negatief. Tjosvold (1998) introduceerde de term ‘constructive controversy’ om te verwijzen naar situaties waarin ervaren verschillen tussen teamleden worden aangewend voor betere besluitvorming of creatieve oplossingen. De positieve uit-

* De auteurs zijn verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam
Correspondentieadres: De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam; tel.: +31205984367, email:
g.n.veenstra@vu.nl

komsten van diversiteit zouden niet bestaan zonder deze schuring van perspectieven. Vaak zijn de uitkomsten van conflict echter negatief, zowel voor het welbevinden van de conflictpartners (De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra, 2004) als voor werkuitskomsten (De Dreu & Weingart, 2003).

Binnen de conflictliteratuur is veel onderzoek gedaan naar wat maakt of uitkomsten van conflict positief dan wel negatief zijn (zie bijv. De Dreu & Weingart, 2003; De Wit, Greer & Jehn, 2012). Het gedrag van de conflictpartijen lijkt daarbij een belangrijke factor. In algemene zin is de veronderstelling in de conflictliteratuur dat het de conflictuitkomsten ten goede komt wanneer conflictpartners bereid en in staat zijn tot integratie van perspectieven (zie bijv. De Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Pruitt & Rubin, 1986). De gedachte is dat wanneer gezamenlijk gezocht wordt naar een creatieve oplossing waarbij zoveel mogelijk recht wordt gedaan aan de onderliggende belangen van beide partners, dit leidt tot optimale conflictuitkomsten, ofwel win-win-uitkomsten. Het gedrag dat gericht is op een integratieve oplossing wordt binnen de conflictliteratuur aangeduid als probleem oplossen (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Pruitt & Rubin, 1986). Partners brengen daarbij de overwegingen naar voren die ten grondslag liggen aan hun standpunt en proberen die overwegingen te integreren met die van de conflictpartner.

Hoewel in eerder onderzoek naar diversiteit en conflict onderkend wordt dat wanneer conflictpartners verschillende achtergronden representeren, integratie van perspectieven minder vanzelfsprekend is, komt uit de conflictliteratuur steeds het beeld naar voren dat wanneer partners maar eenmaal zover zijn dat ze probleem-oplossend gedrag vertonen, dit ook in een context van diversiteit tot optimale oplossingen leidt (Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Bovendien tonen verschillende onderzoeken aan dat juist minderheden succesvoller zijn in het inbrengen van afwijkende perspectieven dan meerderheden (zie bijvoorbeeld Phillips, 2003).

In dit artikel zullen we echter beargumenteren dat probleem oplossen niet zonder meer effectief is in een door diversiteit gekenmerkte context. Zoals De Dreu, Nijstad en Van Knippenberg (2008) beschrijven, ontbreekt de invloed van de voortdurende onderlinge afhankelijkheid die werkteams kenmerkt, in veel van het huidige onderzoek naar effectiviteit van diversiteit op conflictonderhandelingen. Juist door deze afhankelijkheid spelen in werkteams andere processen dan in de kortdurende groepen die ten behoeve van onderzoek worden samengesteld en waarop de huidige (positieve) resultaten zijn gebaseerd (De Dreu et al., 2008). In ons artikel hebben we daarom geprobeerd de bredere dynamiek in werkteams te vatten, die onder andere gekenmerkt wordt door een sterkere voortdurende onderlinge afhankelijkheid. We richten ons specifiek op conflictsituaties tussen twee collega's die qua culturele achtergrond van elkaar verschillen – vanaf hier aangeduid als 'heterogene dyades'. In ons artikel gebruiken we de uitgebreide literatuur op het gebied van effecten van culturele verschillen op processen van sociale en cognitieve categorisatie en differentiële beïnvloeding om te beargumenteren dat probleem-oplossend gedrag binnen heterogene dyades niet per se tot de verwachte positieve uitkomsten leidt. Specifiek richten we ons op de effectiviteit van probleem-oplossend conflictgedrag van de persoon in de dyade die in een organisatie een minderheidsgroep vertegenwoordigt, bijvoorbeeld een werknemer

met een Marokkaanse achtergrond in een overwegend autochtoon Nederlandse omgeving. We zullen beargumenteren dat wanneer een cultureel minderheidslid (vanaf hier 'minderheidslid') probleem-oplossend gedrag vertoont in de interactie met een cultureel meerderheidslid (vanaf hier 'meerderheidslid'), het minder waarschijnlijk is dat dit gedrag positief ontvangen wordt en tot positieve conflictuitkomsten leidt in vergelijking met de situatie waarin een meerderheidslid datzelfde gedrag vertoont. Vervolgens bespreken we hoe een open groepsklimaat en individuele eigenschappen van het meerderheidslid in de dyade een bufferende werking kunnen hebben op de invloed van minderheidsstatus op de effectiviteit van probleem-oplossend conflictgedrag.

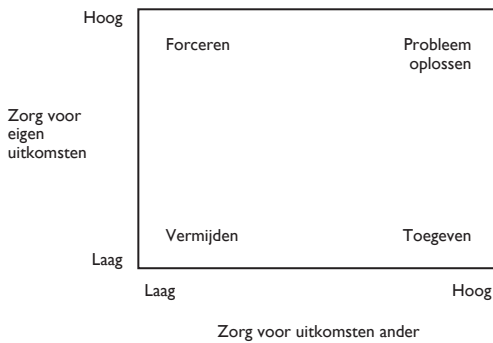
2 Omgaan met conflict in heterogene dyades

2.1 *Het Tweevoudig Zorgmodel*

Conflict kan worden gedefinieerd als 'spanning tussen teamleden als gevolg van echte of ervaren verschillen' (Thomas, 1992). Deze verschillen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op belangen (wie krijgt wat?), op ideeën (wie heeft er gelijk?) of op waarden (welke waarde is moreel juist?) (Harinck, De Dreu & Van Vianen, 2000). Onderzoek van Thatcher et al. (2003) toont aan dat groepen met veel diversiteit meer conflict ervaren dan groepen met minder of geen diversiteit. Het Tweevoudig Zorg Model (TZM, Pruitt & Rubin, 1986) bespreekt twee factoren die samen bepalen hoe individuen omgaan met conflictsituaties. Enerzijds wordt gedrag in dyadische conflictsituaties bepaald door de mate van 'zorg voor de eigen uitkomsten', ofwel de mate waarin iemand belang hecht aan zijn persoonlijke uitkomst in het conflict. Anderzijds speelt de mate van 'zorg voor de uitkomsten van de ander' een rol, verwijzend naar de mate waarin iemand belang hecht aan de uitkomst van de andere partij in het conflict.

Wanneer de positie van een conflictpartij op deze twee dimensies geplotted wordt in een rooster, ontstaan er vier mogelijke conflicthanteringsstrategieën (zie Figuur 1). Hecht een persoon veel belang aan de eigen uitkomsten, maar weinig belang aan de uitkomsten van de ander, dan zal hij of zij kiezen voor 'forceren', het doordrukken van het eigen standpunt zonder rekening te houden met de ander. Hecht de persoon weinig belang aan de eigen uitkomsten, maar veel belang aan de uitkomsten van de ander, dan kiest hij of zij voor 'toegeven', het overnemen van het standpunt van de ander ten koste van het eigenbelang. Een combinatie van het hechten van weinig belang aan uitkomsten voor zichzelf en de ander leidt tot 'vermijden', het uit de weg gaan van het conflict. Ten slotte zal een persoon kiezen voor 'probleem oplossen', het zoeken naar creatieve oplossingen die optimaal recht doen aan beide standpunten, wanneer hij of zij zowel veel belang hecht aan de eigen uitkomsten, als aan de uitkomsten van de ander.

Kenmerkend voor probleem-oplossend gedrag als strategie is dat een conflictpartij de unieke eigen waarden, kennis en standpunten inbrengt en hiervoor zal opkomen om zo zijn eigen uitkomsten te beschermen. Dit wordt echter altijd gecombineerd met zorg voor de ander: ook standpunten van de andere partij worden serieus genomen en meegewogen bij het oplossen van het conflict (De Dreu et al., 2001).



Figuur 1 *Conflicthanteringsstrategieën op basis van het Tweevoudig Zorgmodel (Pruitt & Rubin, 1986)*

Onderzoek naar conflictgedrag suggereert dat probleem oplossen doorgaans de meest effectieve conflicthanteringsstrategie is. Deze strategie wordt geassocieerd met de meest gunstige uitkomsten voor de organisatie in termen van productiviteit (De Dreu et al., 2000), innovatie en creativiteit (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010), maar ook voor conflictpartners, in termen van onderlinge relaties en welzijn (Dijkstra, Beersma & Evers, 2011; Dijkstra, De Dreu, Evers & Van Dierendonk, 2009). De overige strategieën worden elk zowel met positieve als met negatieve gevolgen geassocieerd. Zo gaat forceren gepaard met positieve uitkomsten voor de eigen positie (Dijkstra et al., 2011), maar ook met negatieve gevolgen voor de relatie tussen conflictpartners (De Dreu et al., 2000). Toegeven heeft positieve uitkomsten in hiërarchische werkrelaties, bijvoorbeeld in een conflict tussen een medewerker en een leidinggevende (Emans, Munduate, Klaver & Van de Vliert, 2003). Om begrijpelijke redenen heeft toegeven negatieve uitkomsten voor het welbevinden van de persoon, die immers zijn eigen uitkomsten opgeeft (Dijkstra et al., 2009; Pruitt & Rubin, 1986). Hoewel vermijden van met name relationele conflicten op de korte termijn samenhangt met positieve uitkomsten zoals een hogere teamproductiviteit (De Dreu & Van Vianen, 2001), lijkt deze strategie op de lange termijn samen te gaan met negatieve uitkomsten: het feit dat het conflict onder de oppervlakte blijft bestaan, heeft een negatief effect op de werkrelatie en het welbevinden van de conflictpartners (De Dreu et al., 2004; Dijkstra et al., 2009). Samenvattend bestaat er veel bewijs voor de stelling dat probleem-oplossend gedrag leidt tot positievere uitkomsten in dyadische conflictsituaties dan de overige strategieën. Op basis daarvan lijkt een logisch advies aan medewerkers van organisaties om in conflictsituaties probleem-oplossend gedrag te vertonen. In dit artikel beargumenteren wij dat het echter de vraag is of dit advies wel stand houdt als het gaat om conflictsituaties in heterogene dyades.

2.2 Groepen in organisaties

Teams in de werkcontext worden gekenmerkt door een voortdurende onderlinge afhankelijkheid (De Dreu et al., 2008). Dit betekent dat conflicten plaatsvinden in de context van het team: het verleden, waaraan de inhoud van het conflict

gerelateerd kan zijn, maar ook de huidige situatie. De uitkomsten van het conflict (bijvoorbeeld wanneer het conflict betrekking heeft op hoe werk het beste uitgevoerd kan worden) hebben immers invloed op het team. Deze invloed van het team op conflicten, en van conflicten op het team is medebepalend voor conflictgedrag en reacties daarop door de conflictpartner. Medewerkers streven niet alleen naar bepaalde uitkomsten voor zichzelf en de ander, maar zullen ook sterker geneigd zijn om hun team en de groepsidentiteit te beschermen als het een vast team betreft dan wanneer het team slechts van tijdelijke aard is (De Dreu et al., 2008). Wanneer groepsidentiteiten worden gevormd, gebeurt dit rondom een prototypisch beeld van het ideale groepslid (Oakes, Haslam & Turner, 1998). De status van individuen en subgroepen wordt vervolgens bepaald door de mate van overeenkomst met dit prototype. Toegepast op de context van Nederlandse organisaties en culturele diversiteit betreft dit vaak de categorie mannelijke autochtoon Nederlandse medewerker. Deze categorie past in het 'ideale beeld', kent een sterke vertegenwoordiging in het medewerkersbestand en bekleedt daarbij doorgaans de meer invloedrijke posities binnen een organisatie (Hekman, Johnson, Foo & Yang, 2017). Medewerkers uit subgroepen die het meest overeenkomen met het prototypische beeld van het ideale groepslid, zullen de hoogste status bereiken binnen hun groep (Mummendey & Wenzel, 1999). Medewerkers die afwijken van het prototype, vallen buiten deze grootste en meest invloedrijke groep in de organisatie (Braun, Stegmann, Hernandez-Bark, Junker & Van Dick, 2017; Wenzel, Mummendey & Waldzus, 2007). Omdat prototypes stabiel zijn (Offermann & Coats, 2018), zullen waarden en toegekende status ook worden erkend binnen dyades en kan dus ook binnen dyades worden gesproken van een meerder- en minderheidslid.

Probleem-oplossend gedrag dankt zijn effectiviteit aan het feit dat een conflictpartner het eigen unieke perspectief inbrengt en probeert dat te verbinden met het perspectief van de ander. In de volgende paragrafen zullen we beargumenteren dat de unieke inbreng van een minderheidslid tot minder positieve reacties van conflictpartners leidt, dan de unieke inbreng van een meerderheidslid. Specifiek zullen we op basis van processen van sociale en cognitieve categorisatie en differentieële beïnvloeding onderbouwen waarom de eerder veronderstelde positieve uitkomsten van probleem-oplossend gedrag voor zowel de organisatie als de medewerker in heterogene dyades minder waarschijnlijk zijn.

3 Invloed van heterogene dyades op de effectiviteit van probleem-oplossend gedrag

3.1 Sociale categorisatie

Uitgangspunt van dit artikel is dat de unieke inbreng die noodzakelijk is voor probleem-oplossend gedrag, in een heterogene dyade niet automatisch leidt tot de verwachte positieve uitkomsten. Dit heeft allereerst te maken met het feit dat relaties tussen leden van dezelfde groep anders verlopen dan relaties tussen leden van verschillende groepen.

We weten op basis van de Sociale Identiteits- en de Sociale Categorisatietheorie dat individuen hun sociale identiteit ontleen aan lidmaatschap van voor hen

belangrijke sociale groepen (Tajfel & Turner, 1986; Turner, 1985). Lidmaatschap van een positief gewaardeerde groep en identificatie met leden van die groep zijn basisbehoeften van individuen. Gelijkheid met betrekking tot bijvoorbeeld culturele achtergrond, maar ook leeftijd of sekse, vormt een belangrijke basis voor categorisatie van de sociale omgeving in 'wij' versus 'zij' (Tajfel & Turner, 1986). Groepsleden willen dan ook hun groep, en het lidmaatschap daarvan, beschermen. Om de groepsgrenzen te bewaken bestaat er druk in de groep om zich te conformeren aan de dominante groepsnormen (Rink & Ellemers, 2009). Zoals eerder besproken, betekent het vertonen van probleem-oplossend gedrag dat men een unieke inbreng uit. Als meerderheden unieke informatie inbrengen, wijken ze op maar één manier af: ze uiten unieke inbreng, maar zijn sociaal gelijk aan de meerderheidsgroep. Als minderheden unieke informatie inbrengen, wijken ze echter op twee manieren af: ze uiten unieke inbreng en zijn ook nog eens sociaal verschillend van de meerderheidsgroep. Juist deze dubbele afwijking, van de gevestigde orde én afwijkende inbreng, maakt dat minderheden met een unieke inbreng een sterkere bedreiging voor de (op de meerderheid gebaseerde) groepsidentiteit en -cohesie vormen. Dit zal sterkere processen van sociale categorisatie oproepen dan wanneer *meerderheden* hun unieke inbreng uiten of wanneer *minderheden* hun unieke inbreng *niet* uiten (zie bijv. Rink & Ellemers, 2009). Om de sociale groepsgrenzen en leden van de eigen groep te beschermen, zal de reactie op minderheidsleden met unieke inbreng zijn om hen uit de sociale groep te weren, bijvoorbeeld door hen uit te sluiten (Tajfel & Turner, 1986).

Indirecte steun voor de verwachting dat het uiten van unieke perspectieven door de minderheid niet per definitie tot positieve uitkomsten leidt, vinden we in empirisch onderzoek naar integratief gedrag van migranten op samenlevingsniveau. Dit onderzoek laat zien dat migranten die in de oriëntatie op de nieuwe samenleving aspecten van de eigen cultuur combineren met aspecten van de cultuur van het gastland, op minder positieve reacties kunnen rekenen van de culturele meerderheid in vergelijking met migranten die zich aanpassen aan de cultuur van het nieuwe land (Van Oudenhoven, Ward & Masgoret, 2006). Deze strategieën worden in de acculturatieliteratuur respectievelijk aangeduid als 'integratie' en 'assimilatie' (Berry, 1997). Meerderheidsleden hebben kennelijk een voorkeur voor migranten die zich aanpassen aan de normen van de dominante groep in de samenleving boven migranten die integreren. Verschillende onderzoekers hebben acculturatie vertaald naar de organisatiecontext. Zij laten zien dat de culturele meerderheid positiever reageert op assimilatie dan op integratie (op individueel niveau ook wel aangeduid als 'dual identity') door collega's (zie Luijters, Van der Zee & Otten, 2006) en dat assimilatie samenhangt met een positiever welbevinden van minderheidsleden dan integratie (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004).

Vertaald naar probleem-oplossend gedrag in een dyadische conflictsituatie kan worden beargumenteerd dat het inbrengen van het eigen perspectief door een minderheidslid sneller ervaren wordt als aantasting van de groepsidentiteit en als een bedreiging voor de groepsgrenzen dan datzelfde gedrag door een meerderheidslid. Als gevolg hiervan verwachten wij dat binnen een dyadische interactie probleem-oplossend conflictgedrag van een minderheidslid sterkere sociale cate-

gorisatie tot gevolg heeft in vergelijking met probleem-oplossend conflictgedrag van een meerderheidslid.

Propositie 1a: In een dyadische interactie zal probleem-oplossend conflictgedrag van een minderheidslid eerder tot sociale categorisatie leiden in vergelijking met hetzelfde gedrag vertoond door een meerderheidslid.

3.2 *Cognitieve categorisatie*

Ook cognitieve processen, zoals cognitieve categorisatie, kunnen een negatieve invloed hebben op de effectiviteit van probleem-oplossend conflictgedrag. Volgens de sociale beoordelingstheorie (Sherif & Hovland, 1961) zijn groepsleden geneigd informatie die afkomstig is van een lid van de eigen groep te assimileren richting de dominante groepsnorm, terwijl inbreng van een lid van een andere groep sneller als contrasterend met de norm wordt ervaren (Turner, Oakes, Haslam & McGarty, 1994). Binnen cognitieve categorisatie wordt assimileren van informatie gedefinieerd als het proces waarbij vooral die aspecten van de informatie worden opgemerkt die de *gelijkheid* tussen de zender van de informatie en ontvangende groep benadrukken (Brewer, 1979). Daarnaast wordt contrasteren van informatie gedefinieerd als het proces waarbij vooral die aspecten van de informatie worden opgemerkt die het *verschil* tussen de zender van de informatie en de ontvangende groep benadrukken (Jetten, Spears & Manstead, 1998).

Wat impliceert dit voor de perceptie van conflictgedrag binnen heterogene dyades? Wanneer inbreng van minderheidsleden sneller gecontrasteerd wordt met de bestaande groepsnormen, terwijl inbreng van meerderheidsleden eerder tot assimilatie leidt, betekent dit dat de unieke inbreng van minderheden eerder wordt waargenomen als botsend met de dominante groepsnormen dan unieke inbreng van meerderheden. Het gevolg lijkt te zijn dat – in reactie op de unieke inbreng die kenmerkend is voor probleem-oplossend gedrag – de kans dat een oplossing gevonden wordt die recht doet aan de perspectieven van beide conflictpartijen, minder waarschijnlijk is dan wanneer diezelfde inbreng afkomstig is van een meerderheidslid. Probleem-oplossend conflictgedrag door leden van de minderheid zal daardoor minder effectief zijn ten opzichte van hetzelfde gedrag vertoond door een lid van de meerderheid.

Propositie 1b: In een dyadische interactie zal probleem-oplossend gedrag van een minderheidslid door cognitieve categorisatie eerder tot contrasteren van diens inbreng leiden in vergelijking met hetzelfde gedrag vertoond door een meerderheidslid.

3.3 *Differentiële beïnvloeding*

Het laatste proces dat ervoor zorgt dat probleem-oplossend gedrag andere reacties oproept wanneer het vertoond wordt door minderheidsleden dan wanneer het vertoond wordt door meerderheidsleden, heeft te maken met de mate waarin de conflictpartner zich feitelijk laat beïnvloeden door het gedrag van de ander, ofwel met ‘differentiële beïnvloeding’. Wij beargumenteren namelijk dat, ongeacht de inhoud van de informatie die iemand inbrengt, de veranderingsbereidheid van

meerderheidsleden verschilt afhankelijk van of een voorstel tot veranderen afkomstig is van een minderheid- of van een meerderheidslid. Onderzoek van Esposito, Hornsey en Spoor (2013) toont bijvoorbeeld aan dat informatie die verstrekt wordt door leden van de eigen groep eerder als aanleiding voor verandering van gedrag wordt gezien dan informatie die verstrekt wordt door personen die niet tot de eigen groep behoren.

De lagere invloed van inbreng van minderheden lijkt opnieuw deels samen te hangen met hun lagere statuspositie. Onderzoek naar de effecten van individuele status op invloed op groepsbeslissingen laat zien dat personen die een lagere statuspositie innemen in een groep minder invloedrijk zijn in het beslissingsproces (zie bijv. Correll & Ridgeway, 2003; Wittenbaum & Bowman, 2005). Correll en Ridgeway (2003) beschrijven op basis van de Expectation States Theory (Berger, Conner & Fisek, 1974) hoe elk waarneembaar persoonlijk kenmerk, zoals etnische afkomst, tot verschillende verwachtingen betreffende iemands capaciteiten kan leiden en hiermee tot een lagere status en invloed in besluitvormingsprocessen. Inbreng van personen met een lage status wordt kennelijk minder snel erkend als waardevol en zal hierdoor minder snel tot verandering leiden.

Toegepast op conflictsituaties in heterogene dyades betekent dit dat probleemoplossend gedrag van een minderheidslid in een conflict met een meerderheidslid minder snel tot gedragsverandering leidt, ook wanneer het minderheidslid zijn unieke inbreng wel heeft geuit. Wanneer nieuwe oplossingen en ideeën niet gebruikt worden om bijvoorbeeld werkprocessen aan te passen, omdat deze komen van een collega die niet afkomstig is uit de meerderheidsgroep, zal de meerwaarde van diversiteit voor organisaties niet optreden.

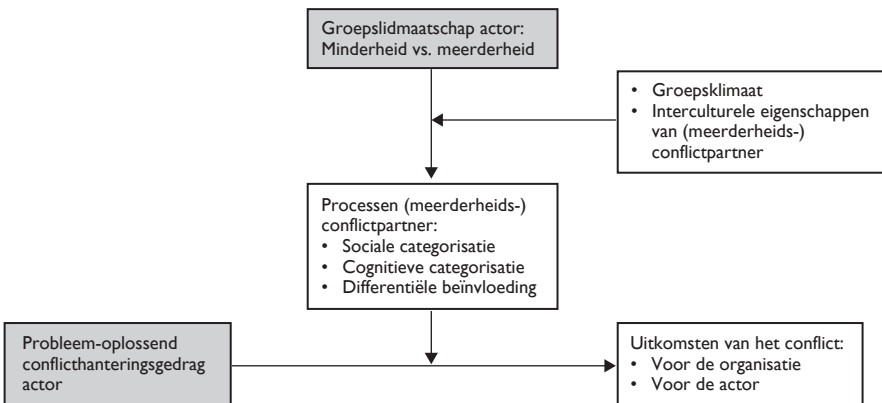
Propositie 1c: In een dyadische interactie zal probleem-oplossend gedrag van een minderheidslid minder van invloed zijn in vergelijking met hetzelfde gedrag vertoond door een meerderheidslid.

3.4 Paradox

Bovenstaande argumentatie wijst op een paradox: terwijl probleem-oplossend gedrag nodig is om tot integratieve, 'win-win'-conflictoplossingen te komen en waarde te realiseren uit diversiteit, benadrukt dit gedrag ook het 'anders zijn' en het tot een andere groep behoren van minderheidsleden. Daardoor lopen minderheidsleden het risico dat hun inbreng niet wordt opgenomen in de uiteindelijke conflictuitkomsten, de situatie escaleert of, in het meest extreme geval, zij door de meerderheidsgroep worden buitengesloten. Dit gaat ten koste van het welbevinden van henzelf en is bedreigend voor de relatie met de conflictpartner. Wanneer minderheidsleden zich aanpassen, zullen conflictpartners die behoren tot de meerderheid positiever reageren. Hoewel dit op de korte termijn positievere gevolgen zal hebben voor persoonlijk welbevinden en onderlinge relaties, zijn op de langere termijn de uitkomsten negatief, omdat het conflict blijft bestaan en de perspectieven van minderheidsleden niet in de besluitvorming worden meegenomen. De potentiële waarde van diversiteit voor de organisatie wordt daardoor niet benut.

In Figuur 2 zijn de hierboven beschreven processen, die de effectiviteit van probleem-oplossend gedrag in heterogene dyades beïnvloeden, samengevat in een verklaringsmodel. Ten eerste resulteert probleem-oplossend gedrag door een minderheidslid in een heterogene dyade eerder in sociale categorisatieprocessen door het meerderheidslid, dan wanneer dit gedrag door een meerderheidslid wordt vertoond. Ten tweede vallen door het contrasteren van afwijkende inbreng bij probleem-oplossend gedrag van minderheidsleden vooral mogelijke verschillen tussen de voorgestelde inbreng en de eigen normen op, hetgeen de kans op integratieve uitkomsten verkleint. Ten derde heeft informatie die afkomstig is van minderheidsleden minder gewicht in de besluitvorming, en wordt zij daardoor ook op gedragsniveau minder geïntegreerd in de uiteindelijke oplossingen van het conflict.

Door deze processen van sociale en cognitieve categorisatie en differentiële beïnvloeding wordt het in heterogene dyades minder waarschijnlijk dat probleem-oplossend gedrag de beoogde positieve gevolgen heeft voor de organisatie en de conflictpartners. Daarnaast zijn negatieve gevolgen van probleem-oplossend gedrag mogelijk. Deze negatieve gevolgen kunnen zowel direct te observeren zijn (bijvoorbeeld sociale uitsluiting), maar ook niet direct te observeren zijn (bijvoorbeeld negeren van iemands inbreng). Het model beschrijft ook een tweetal variabelen die de negatieve invloeden van de beschreven categorisatieprocessen kunnen ondervangen. Deze zullen in het volgende deel van dit artikel worden toegelicht.



Figuur 2 *Verklaringsmodel voor de effecten van integratief gedrag in heterogene dyades*
De gearceerde boxen hebben betrekking op variabelen gerelateerd aan het minderheidslid binnen de heterogene dyade. De transparante boxen hebben betrekking op het meerderheidslid. De uitkomsten hebben zowel betrekking op het minderheidslid (de actor) als de organisatie.

4 Invloed van organisatie- en individuele kenmerken

We hebben beargumenteerd dat conflictgedrag in heterogene dyades voor minderheidsleden leidt tot een paradox: wanneer minderheidsleden probleem oplossen toepassen, kunnen ze rekenen op negatieve reacties van minderheidsleden; wanneer zij toegeven, gaat dat ten koste van eigen opbrengsten en die van de organisatie. Dat maakt dat het conflict vanuit het perspectief van het minderheidslid op korte termijn uit de lucht is, maar op termijn blijft bestaan, omdat het gevoel gefrustreerd te worden in de eigen doelstellingen niet is opgelost. Op welke wijze is bovenstaande paradox te doorbreken? In deze paragraaf zullen we twee variabelen onderscheiden die de effectiviteit van probleem-oplossend conflict-hanteringsgedrag door minderheden positief beïnvloeden. Op groepsniveau zullen we ingaan op de rol van groepsklimaat; op individueel niveau bespreken we de rol van interculturele eigenschappen.

4.1 Groepsklimaat

In het eerste deel van dit artikel beargumenteerden we dat probleem-oplossend conflictgedrag minder effectief is in heterogene dyades doordat het opkomen voor de eigen belangen door minderheidsleden processen van categorisatie en beïnvloeding versterkt. Deze processen maken uitsluiting van zowel het minderheidslid als persoon als de door hen aangedragen perspectieven waarschijnlijker. Een factor die het negatieve effect van probleem-oplossend gedrag vertoond door minderheden kan verminderen, betreft het groepsklimaat.

Een gunstig klimaat voor diversiteit wordt in de literatuur met verschillende termen aangeduid. Waar sommige onderzoekers spreken van een ‘intercultureel groepsklimaat’ (bijv. Harquail & Cox, 1993; Luijters, Van der Zee & Otten, 2008), spreken anderen van een ‘diversiteitsklimaat’ (bijv. Dwertmann, Nishii & Van Knippenberg, 2016). Harquail en Cox (1993) definiëren een open groepsklimaat als zowel openheid voor als waardering van verschillen. In een dergelijk klimaat bestaat er ruimte om het werk op eigen wijze uit te voeren en om belangrijke (culturele) gewoonten aan te houden, zelfs wanneer deze gewoonten afwijken van wat ervaren wordt als ‘normaal’ (Luijters et al., 2008). Daarnaast is er sprake van waardering van diversiteit onder medewerkers. Dit wordt gezien als van toegevoegde waarde voor de organisatie.

Terwijl Harquail en Cox (1993) en later Luijters et al. (2008) een open groepsklimaat omschrijven in termen van de afwezigheid van sterke normen en waarden, laat de recente literatuur een alternatieve benadering zien. Zo definiëren bijvoorbeeld Dwertmann et al. (2016) een open groepsklimaat juist in termen van de aanwezigheid van specifieke normen die gericht zijn op het openstaan voor en waarderen van onderlinge verschillen, voor het voeren van discussies over en het uitdagen van elkaars inbreng om tot verschillende oplossingen te komen. De aanwezigheid van deze open gedragsnorm creëert een veilige ruimte waarbinnen ideeën en afwijkende inbreng uitgewisseld kunnen worden (Chatman, 2010).

Zowel de laag-normatieve als de ‘open norm’-benadering van het groepsklimaat vermindert de neiging tot categorisatie en differentiële beïnvloeding in reactie op unieke inbreng door minderheidsleden. Verschillende studies bieden ondersteu-

ning voor het idee dat een open klimaat categorisatieprocessen en differentiële beïnvloeding kan doorbreken en op die manier integratie van perspectieven bevordert. Onderzoek van Homan, Greer, Jehn en Koning (2010) naar de perceptie van diversiteit in teams waarin objectieve diversiteit bestond, is hier een voorbeeld van. Zij toonden aan dat hoe meer groepsleden diversiteit waarderen, hoe meer ze verschillen in hun groep zien als verschillen tussen individuen dan als verschillen tussen groepen, waardoor de negatieve invloed van categorisatie- en beïnvloedingsprocessen afneemt. In een andere studie naar informatiedeling in diverse teams toonden Homan, Van Knippenberg, Van Kleef en De Dreu (2007) aan dat naarmate groepen diversiteit meer waarderen, zij beter in staat zijn om unieke informatie ingebracht door onderling diverse groepsleden te integreren. Op basis van deze resultaten kunnen we beargumenteren dat in het geval van probleemoplossend gedrag door minderheden een laag normatief groepsklimaat samenhangt met minder negatieve (zoals categorisatie en differentiële beïnvloeding), en meer positieve uitkomsten (zoals integratie van unieke inbreng en identificatie met het team).

Het open-norm-perspectief werkt juist als een buffer tegen de negatieve invloed van categorisatieprocessen door expliciete normen te stellen. Deze normen beslaan niet alleen degenen *tegenover wie* openheid belangrijk is (iedereen, waarbij onderlinge diversiteit positief is), maar ook *via welk gedrag* openheid bevorderd wordt (bijvoorbeeld door het voeren van discussies en het uitdagen van elkaars inbreng). Door het bewust doorbreken van categorisatie- en beïnvloedingsprocessen door het stimuleren van onderlinge openheid en uitwisseling van informatie worden mogelijke negatieve invloeden ervan opgeheven.

Samengevat verwachten we dat een open groepsklimaat de effectiviteit van probleemoplossend gedrag door minderheden in heterogene dyades zal verhogen, doordat de eerder besproken neiging tot categorisatie en differentiële beïnvloeding in reactie op dit gedrag afneemt.

Propositie 2a: In het geval van een open groepsklimaat zal probleemoplossend gedrag binnen heterogene dyades effectiever zijn, doordat in een dergelijk klimaat categorisatie- en differentiële beïnvloedingsprocessen in mindere mate optreden.

4.2 Interculturele eigenschappen

In de vorige paragraaf bespraken we de invloed van organisatieklimaat op de effectiviteit van integratief conflictgedrag. Op individueel niveau lijkt ook persoonlijkheid van invloed op hoe medewerkers reageren op integratief gedrag van conflictpartners. Eerder onderzoek suggereert namelijk dat er individuele verschillen bestaan in de mate waarin individuen succesvol kunnen omgaan met afwijkende perspectieven of leden van andere demografische groepen (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001).

Meer specifiek zijn er vijf eigenschappen geïdentificeerd die bijdragen aan effectiviteit in een interculturele context (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000; 2001): 'Culturele empathie', het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedragingen en gedachten van individuen met een afwijkende culturele achtergrond, 'Open-mindedness', het hebben van een open en onbevooroordeelde houding

jegens andere groepen en afwijkende culturele normen en waarden, 'Sociaal initiatief', de neiging om sociale situaties actief tegemoet te treden en initiatief te nemen, 'Flexibiliteit', de vaardigheid om om te gaan met verandering, en 'Emotionele stabiliteit', het vermogen effectief om te gaan met stress.

Culturele empathie, open-mindedness en sociaal initiatief worden ook wel aangeduid als sociaal-perceptuele eigenschappen (Luijters et al., 2006; Van der Zee & Van der Gang, 2007). Deze eigenschappen worden gekenmerkt door interesse en toenadering: het exploreren van verschillen in de sociale omgeving en het creëren van meerwaarde uit die verschillen (Van der Zee & Van der Gang, 2007; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001). Hoge scores op deze eigenschappen zullen naar verwachting gepaard gaan met een grotere neiging om in conflictsituaties in heterogene dyades verschillende perspectieven te integreren in het eigen perspectief. Indirect bewijs voor deze veronderstelling vinden we in onderzoek naar reacties op acculturatiegedrag op de werkvloer. Dit onderzoek toont aan dat hoogscorders op culturele empathie positiever oordelen over minderheidsleden die de eigen culturele identiteit inbrengen op de werkvloer in vergelijking met laagscorders (Luijters et al., 2006). Kennelijk verminderen sociaal-perceptuele eigenschappen de neiging tot categorisatie en differentiële beïnvloeding in confrontatie met een afwijkend cultureel perspectief (zie ook Akrami & Ekehammar, 2006).

De eigenschappen flexibiliteit en emotionele stabiliteit hebben een heel ander karakter. Deze eigenschappen houden verband met stressbestendigheid. Zij beschermen het individu tegen mogelijke spanningen die verschillen tussen perspectieven van diverse groepen met zich meebrengen (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013). Ook voor deze eigenschappen geldt dat zij zullen beschermen tegen categorisatieprocessen en processen van differentiële beïnvloeding, maar in dit geval wordt dit veroorzaakt door het feit dat confrontatie met een andere groep minder spanning oproept door onzekerheid en conflicterende perspectieven. Deze gedachte wordt ondersteund door experimenteel onderzoek van Van der Zee en Van der Gang (2007), dat laat zien dat emotionele stabiliteit kan beschermen tegen negatieve affectieve reacties op een divers team wanneer sprake is van dreiging. Onderzoek van Luijters et al. (2006) naar de expressie van verschillende culturele identiteiten op de werkvloer toont aan dat medewerkers met een hogere emotionele stabiliteit een minderheidslid dat zowel de eigen culturele identiteit als de teamidentiteit uitdraagt op de werkvloer positiever beoordelen dan collega's die slechts één van beide identiteiten uitdragen. De voorkeur voor het gelijktijdig uitdragen van beide identiteiten door minderheidsleden wordt niet gevonden voor medewerkers die laag scoren op emotionele stabiliteit.

Samengevat verwachten we dat interculturele eigenschappen van meerderheidsleden de effectiviteit van probleem-oplossend gedrag door minderheden in heterogene dyades zal verhogen, doordat de eerder besproken neiging tot categorisatie en differentiële beïnvloeding in reactie op dit gedrag afneemt.

Propositie 2b: In het geval van sterke interculturele eigenschappen van meerderheidsleden zal probleem-oplossend gedrag binnen heterogene dyades effectiever zijn, doordat bij meerderheidsleden met deze eigenschappen categorisatie- en differentiële beïnvloedingprocessen in mindere mate optreden.

5 Conclusie

Resultaten van wetenschappelijk onderzoek en inzichten uit de praktijk beschrijven probleem-oplossend gedrag doorgaans als de meest effectieve conflicthanteeringsstrategie voor zowel conflictpartners als organisaties. In dit artikel betoogden wij dat dit inzicht niet per definitie opgaat voor heterogene dyades. Wij hebben beargumenteerd dat hoewel probleem oplossen wat betreft *productieve uitkomsten* de meest effectieve strategie zal zijn in heterogene dyades (in vergelijking met andere conflictstrategieën), deze minder effectief zijn dan in homogene dyades. Wat betreft *affektieve uitkomsten* kan probleem-oplossend gedrag mogelijke negatieve uitkomsten (zoals uitsluiting) met zich meebrengen voor minderheden in vergelijking met andere conflictstrategieën.

Wellicht kunnen in de eerste fase van samenwerking in een team of dyade de strategieën toegeven of vermijden helpen om vertrouwen te winnen en daarmee geleidelijk ruimte te creëren voor acceptatie van eigen inbreng; op langere termijn schieten deze strategieën echter tekort. Zij worden immers niet alleen geassocieerd met een lagere opbrengst van diversiteit voor organisaties, bijvoorbeeld in productiviteit, creativiteit en innovatie (De Dreu et al., 2004; Desivilya et al., 2010), maar ook met slechtere uitkomsten voor het welzijn van de betrokken medewerkers en hun onderlinge relaties (De Dreu et al., 2004; Dijkstra et al., 2009). Het theoretische model betekent dus niet dat in een heterogene context probleem-oplossend gedrag niet als doel zou moeten gelden, maar dat dit proces beter moet worden begrepen.

In dit artikel bespreken we twee factoren waarop organisaties kunnen sturen. Ten eerste is een open klimaat van belang. Door het creëren van een open klimaat, waarbij ruimdenkendheid richting diversiteit, onderlinge verschillen en werkvormen wordt uitgedragen, ontstaat er een veilige ruimte waarin medewerkers worden aangestuurd in het effectief omgaan met diverse collega's en informatie. Ten tweede bespreken we het belang van sterke interculturele eigenschappen bij meerderheidsleden, doordat zij dan minder snel geneigd zijn tot categorisatie en processen van differentiële beïnvloeding.

5.1 Praktische implicaties

Wat betekenen deze inzichten voor de praktijk? Op een werkvloer die steeds cultureel diverser wordt, lijkt investering in effectief conflictgedrag in heterogene dyades geen luxe meer, maar een noodzaak. Allereerst is het van belang om in trainingen in conflicthantering meer aandacht te besteden aan de invloed en mogelijke waarde van heterogeniteit tijdens conflictonderhandelingen. Dit kan door als onderdeel van training specifieke aandacht te besteden aan de mogelijke negatieve invloed van processen van categorisatie en differentiële beïnvloeding op de effectiviteit van integratief conflictgedrag. Deze focus ontbreekt in huidige conflicttrainingen. Daarnaast moeten medewerkers bewuster worden gemaakt van de manier waarop onderlinge heterogeniteit in conflictsituaties van meerwaarde kan zijn boven homogeniteit. We weten uit onderzoek dat wanneer onderlinge verschillen verwacht worden, betrokkenen liever samenwerken met individuen die van hen verschillen, op voorwaarde dat bekend is dat deze heterogeniteit

nodig is om tot een oplossing te kunnen komen (De Kwaadsteniet, Homan, Van Dijk & Van Beest, 2012).

In de tweede plaats kunnen organisaties interventies implementeren ter bevordering van een open klimaat. Zoals gezegd wordt openheid bevorderd door brainstormen en open discussies te bevorderen. Onderzoek heeft bijvoorbeeld gewezen op de positieve effecten van 'pre-meeting elaboratie', ofwel het voorbereiden van het conflict en de te voeren discussie, voor positieve conflictuitkomsten in heterogene dyades (Loyd, Wang, Phillips & Lount, 2013). Ook leiderschap kan helpen om een open klimaat te creëren, bijvoorbeeld door het aansporen van de medewerkers tot unieke inbreng (De Poel, Stoker & Van der Zee, 2011).

In de derde plaats kunnen organisaties overwegen interculturele eigenschappen deel uit te laten maken van trainingen van bestaande medewerkers en van selectiecriteria voor nieuwe medewerkers. Met name de sociale eigenschappen flexibiliteit en emotionele stabiliteit zijn lastig te trainen, en kunnen daarom onderdeel vormen van selectiebatterijen. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de Multiculturele Persoonlijkheidsvragenlijst (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001). Een training die specifiek gericht is op de ontwikkeling van sociaal-perceptuele eigenschappen, is de Interculturele Effectiviteit Training (IET, Herfst, Van Oudenhoven & Timmerman, 2008). In deze training wordt specifiek ingegaan op het omgaan met mensen met een andere culturele achtergrond, waarbij de focus onder andere ligt op het inzien van de eigen (culturele) invloed in een situatie. Delen van deze training zouden als onderdeel van een conflicthanteringstraining kunnen worden aangeboden.

5.2 Externe generaliseerbaarheid

In dit artikel hebben wij ons gericht op culturele diversiteit. Culturele minderheidsgroepen worden vaak gekenmerkt door duidelijker waarneembare uiterlijke verschillen als door het bezitten van een lagere status dan leden van de meerderheidsgroep (zie bijv. Correll & Ridgeway, 2003). Wij verwachten dat de hier beschreven mechanismen ook van toepassing zijn op andere vormen van diversiteit waarbij verschillen duidelijk waarneembaar zijn en er sprake is van een statusverschil tussen de meerderheids- en minderheidsgroep, zoals diversiteit op basis van geslacht en seksuele geaardheid. Verder onderzoek hiernaar is echter noodzakelijk.

Daarnaast hebben wij ons in het huidige artikel gericht op de positieve invloed van een open groepsklimaat en interculturele eigenschappen op meerderheidsleden en hun omgaan met probleem-oplossend conflictgedrag door minderheidsleden. Verschillende onderzoeken laten echter zien dat deze eigenschappen ook van belang kunnen zijn voor minderheidsleden. Zo toont onderzoek naar groepsklimaat van Luijters et al. (2008) onder medewerkers uit verschillende organisaties aan dat een open groepsklimaat het negatieve effect van het ervaren van culturele waardeverschillen met collega's in de directe werkomgeving op identificatie met het werkteam en de organisatie verminderde. Bovendien laat onderzoek van Gündemir, Homan, Usova en Galinsky (2017) zien dat, wanneer zowel diversiteit en onderlinge verschillen, als de kwaliteit van geleverde diensten expliciet worden

gewaardeerd, dit positieve affectieve uitkomsten oplevert voor zowel meer- als minderheden.

Daarnaast laat onderzoek naar interculturele eigenschappen van Benet-Martínez en Haritatos (2005) zien dat biculturele individuen die hoog scoren op 'openness to experience', een eigenschap die nauw verwant is met de interculturele eigenschap open-mindedness, meer overlap zien tussen verschillende culturele perspectieven in vergelijking met laagscorders. Tevens laat datzelfde onderzoek zien dat biculturele individuen die hoog scoren op neuroticisme (te beschouwen als de negatieve pool van emotionele stabiliteit) meer conflict en minder harmonie ervaren tussen culturele perspectieven in vergelijking met laagscorders op neuroticisme.

Hoewel de invloed van beide beschermende moderatoren op de minderheidsleden buiten de strekking van het huidige theoretische model ligt, tonen deze onderzoeken aan dat deze positieve effecten wel bestaan. In de toekomst is het dan ook interessant om het model uit te breiden om zowel de meer- als minderheidsleden van de dyade te beslaan.

Praktijkbox

Wat betekent deze informatie voor de praktijk?

- Cultiveer een open groepsklimaat, gekenmerkt door openheid voor en waardering van diversiteit, waarbij diversiteit wordt gezien als meerwaarde voor de organisatie en haar product.
- Draag, bijvoorbeeld door middel van leiderschap, werkstructuren en procedures, uit hoe je verwacht dat medewerkers met elkaar samenwerken: door middel van brainstormen, samen verder denken, opbouwende discussies en het uitdagen van elkaars mening. Dit geeft medewerkers richting in hoe zij zich ten opzichte van elkaar het beste kunnen gedragen, zowel in als buiten conflictsituaties.
- Schenk in conflictrainingen aandacht aan bewustwording van processen van categorisatie en differentiële beïnvloeding en hun invloed. Creëer op deze wijze breed bewustzijn van de extra moeilijkheden die kunnen optreden wanneer medewerkers uit verschillende groepen in conflict raken.
- Train medewerkers in het beter omgaan met onderlinge verschillen. Om interculturele eigenschappen te versterken kan er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van IET.
- Let daarnaast bij het selecteren van nieuwe medewerkers op de sterke interculturele eigenschappen van de medewerkers. Hiervoor kan bijvoorbeeld de MPQ-vragenlijst worden gebruikt.

Literatuur

- Akrami, N., & Ekehammar, B. (2006). Right-wing authoritarianism and social dominance orientation: Their roots in big-five personality factors and facets. *Journal of Individual Differences, 27*, 117-126.
- Benet-Martínez, V., & Haritatos, J. (2005). Bicultural identity integration (BII): Components and psychosocial antecedents. *Journal of Personality, 73*, 1015-1050.
- Berger, J., Conner, T.L., & Fisek, M.H. (Eds.). (1974). *Expectation states theory: A theoretical research program*. Cambridge, MA: Winthrop.
- Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review, 46*, 5-68.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A.S., Junker, N.M., & Van Dick, R. (2017). Think manager think male, think follower – think female: Gender bias in implicit follower-ship theories. *Journal of Applied Social Psychology, 47*, 377-388.
- Brewer, M.B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin, 86*, 307-324.
- CBS. (2018). 'Centraal Bureau voor Statistiek – Statline'. Gedownload op 5 september 2018 van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37325/table?ts=1536137871992>
- Chatman, J.A. (2010). Norms in mixed sex and mixed race work groups. *The Academy of Management Annals, 4*, 447-484.
- Correll, S.J., & Ridgeway, C.L. (2003). Expectation states theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 29-51). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 645-668.
- De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgement and decision making. *Personality and Social Psychology Review, 12*(1), 22-49.
- De Dreu, C.K.W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M.T.M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management, 15*, 6-26.
- De Dreu, C.K.W., & Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 309-328.
- De Dreu, C.K.W., & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*, 741-749.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 889-905.
- De Kwaadsteniet, E.W., Homan, A.C., Van Dijk, E., & Van Beest, I. (2012). Social information as a cue for tacit coordination. *Group Processes & Intergroup Relations, 15*, 257-271.
- De Poel, F.M., Stoker, J.I., & Van der Zee, K.I. (2011). Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management, 23*, 694-713.
- Desivilya, H.S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research, 3*, 28-48.
- De Wit, F.R.C., Greer, L.L., & Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*, 360-390.

- Dijkstra, M.T.M., Beersma, B., & Evers, A. (2011). Reducing conflict-related employee strain: The benefits of an internal locus of control and a problem-solving conflict management strategy. *Work & Stress*, 25, 167-184.
- Dijkstra, M.T.M., De Dreu, C.K.W., Evers, A., & Van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 405-423.
- Dwertmann, D.J.G., Nishii, L.H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42, 1136-1168.
- Emans, B.J.M., Munduate, L., Klaver, E., & Van de Vliert, E. (2003). Constructive consequences of leaders' forcing influence styles. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 36-54.
- Esposito, S.R., Hornsey, M.J., & Spoor, J.R. (2013). Shooting the messenger: Outsiders critical of your group are rejected regardless of argument quality. *British Journal of Social Psychology*, 52, 386-395.
- Gündemir, S., Homan, A.C., Usova, A., & Galinsky, A.D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.
- Harinck, F., De Dreu, C.K.W., & Van Vianen, A.E.M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
- Harquail, C., & Cox, T.H. (1993). Organizational culture and acculturation. In T.J. Cox (Ed.), *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice* (pp. 161-176). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hekman, D.R., Johnson, S.K., Foo, M.D., & Yang, W. (2017). Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders? *Academy of Management Journal*, 60, 771-797.
- Herfst, S.L., Van Oudenhoven, J.P., & Timmerman, M.E. (2008). Intercultural effectiveness training in three western immigrant countries: A cross-cultural evaluation of critical incidents. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 67-80.
- Homan, A.C., Greer, L.L., Jehn, K.A., & Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13, 477-493.
- Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A., & De Dreu, C.K.W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.L. (2003). Recent research on team and organization diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jetten, J., Spears, R., & Manstead, A.S.R. (1998). Defining dimensions of distinctiveness: Group variability makes a difference to differentiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1481-1492.
- Loyd, D.L., Wang, C.S., Phillips, K.W., & Lount, R.B. (2013). Social category diversity promotes pre-meeting elaboration: The role of relationship focus. *Organization Science*, 24, 757-772.
- Luijters, K., Van der Zee, K.I., & Otten, S. (2006). Acculturation strategies among ethnic minority workers and the role of intercultural personality traits. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9, 561-575.
- Luijters, K., Van der Zee, K.I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Cross-Cultural Relationships*, 32, 154-163.

- Mummendey, A., & Wenzel, M. (1999). Social discrimination and tolerance in intergroup relations: Reactions to intergroup difference. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 158-174.
- Oakes, P., Haslam, S.A., & Turner, J.C. (1998). The role of prototypicality in group influence and cohesion: Contextual variation in the graded structure of social categories. In S. Worchel, J.F. Morales, D. Páez, & J. Deschamps (Eds.), *Social identity: International perspectives* (pp. 75-92). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Offermann, L.R., & Coats, M.R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29, 513-522.
- Phillips, K.W. (2003). The effects of categorically based expectations on minority influence: The importance of congruence. *Personality and Social Psychology Review*, 29, 3-13.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate & settlement*. New York: Random House.
- Rink, F.A., & Ellemers, N. (2009). Temporary versus permanent group membership: How the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 764-775.
- Sherif, M., & Hovland, C.I. (1961). *Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. Oxford, England: Yale University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217-241.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social-cognitive theory of group behavior. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes*, Vol. 2 (pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J.C., Oakes, P.J., Haslam, S.A., & McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-463.
- Van der Zee, K.I., Atsma, N., & Brodbeck, F. (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 283-303.
- Van der Zee, K.I., & Van der Gang, I. (2007). Personality, threat and affective responses to cultural diversity. *European Journal of Personality*, 21, 453-470.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2013). Culture shock or challenge? The role of personality as a determinant of intercultural competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 928-940.

- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review Psychology*, 58, 515-441.
- Van Oudenhoven, J.P., Ward, C., & Masgoret, A.M. (2006). Patterns of relations between immigrants and host societies. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 637-651.
- Wenzel, M., Mummendey, A., & Waldzus, S. (2007). Superordinate identities and intergroup conflict: The ingroup projection model. *European Review of Social Psychology*, 18, 331-372.
- Wittenbaum, G.M., & Bowman, J.M. (2005). Member status and information exchange in decision-making groups. In M.C. Thomas-Hunt (Ed.), *Research on managing groups and teams: Status and groups* (pp. 143-168). Greenwich, CT: Emerald Group Publishing.

The paradox of effective conflict management in a diverse workplace

G.N. Veenstra, K.I. van der Zee & B. Beersma, *Gedrag & Organisatie*, volume 31, December 2018, nr. 4, pp. 390-408

Research has shown that in conflict situations problem-solving conflict behavior, characterized by concern for both conflict partners' concerns, is the most effective strategy. In this theoretical contribution we argue that this does not necessarily apply to heterogeneous dyads, in which the members of the dyad differ based on cultural background. We argue that, in these dyads, the introduction of the unique perspective of a 'minority member' (a member of the non-dominant cultural group) elicits social and cognitive categorization processes and mechanisms of differential influence, resulting in rejection or even exclusion by the conflict partner. We discuss the ways in which an open group climate and strong intercultural characteristics of group members can facilitate positive outcomes of problem-solving conflict behavior in heterogeneous dyads. We conclude with a number of implications for practice.

Key words: diversity, social categorization theory, effective conflict management, problem solving behavior, heterogeneous dyads