

Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving

Wetenswaardigheden, conclusies en implicaties
uit vier jaar onderzoek aan de RUG, gefinancierd
door Instituut Gak

Sabine Otten
Rijksuniversiteit Groningen
Wiebren S. Jansen
Rijksuniversiteit Groningen
Thomas de Vroome
Katholieke Universiteit Leuven

／ Inhoud

1.	Inleiding	5
2.	Via arbeidsintegratie naar sociaal vertrouwen	7
	Een positieve relatie tussen arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen	7
	Verklaring van verschillen tussen immigranten en de autochtone bevolking	8
	Aandacht voor de positie en kansen van hoger opgeleide immigranten	9
3.	Exclusie en benadeling op de cultureel diverse werkplek	13
	Werksituatie van meerderheids- en minderheidsleden	13
	De rol van verwachtingen en van culturele identificatie	15
4.	Kenmerken van een inclusieve organisatie	17
	Wat is inclusie?	17
	Hoe kan inclusie bereikt worden?	19
5.	Conclusies en implicaties	22
	Referenties	24

1. Inleiding

De vraag 'Werkt diversiteit?' of eerder 'Wanneer werkt diversiteit?' is ongetwijfeld belangrijk in een samenleving waarin de aanwezigheid van verschillende culturen inmiddels eerder regel dan uitzondering is. In feite zouden de meeste Nederlandse organisaties niet kunnen draaien wanneer ze de immigranten onder hun werknemers zouden moeten missen. Nederland is dus cultureel divers, en arbeidsintegratie, dat wil zeggen het instromen en doorstromen van immigranten in betaalde arbeid, is veelal een feit. Maar dit wil niet automatisch zeggen dat het samen leven en samen werken van mensen met verschillende culturele achtergronden ook zonder problemen verloopt. Soms lijkt het erop dat de multi-culturele samenleving in Nederland wederzijds, dus zowel vanuit het meerderheids- als vanuit het minderheidsperspectief, nog steeds te maken heeft met onzekerheid en wantrouwen wat betreft de herkenning en acceptatie van de eigen identiteit en de erbij horende normen en waarden (Otten, van der Zee, & Tanghe, 2010). Dit was dan ook het uitgangspunt van het onderzoeksprogramma met als titel "Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving". Het voornaamste doel van dit programma was om een beter inzicht te krijgen in die condities waaronder arbeidsintegratie samengaat met sociaal vertrouwen bij zowel de meerderheids- als de minderheidsgroepen in organisaties.

Het onderzoeksprogramma, dat in 2013 afgesloten is, werd gesubsidieerd door Instituut Gak en is uitgevoerd door het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid¹ van de Rijksuniversiteit Groningen, in nauwe samenwerking met het onderzoeksinstituut ERCOMER van de Universiteit Utrecht. Op de volgende pagina's presenteren we een selectie van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek. Hierbij beginnen we met de vraag of culturele minderheden door hun feitelijke inclusie op het werk (d.w.z. structurele integratie) ook daadwerkelijk komen tot meer sociaal vertrouwen en welzijn (d.w.z. psychologische integratie). Vervolgens gaan we in op de vraag in hoeverre immigranten op het werk een groot risico lopen om ervaringen van exclusie of benadeling op te doen, en of hun risico groter is dan dat van werknemers zonder een migratieachtergrond. Nadat in dit tweede gedeelte de mogelijke problemen verbonden met arbeidsintegratie centraal staan gaat het in het derde deel van deze samenvatting om de kenmerken van een inclusieve organisatie. Hierbij denken we niet alleen aan de condities waaronder er binnen de kleurrijke organisatie geen sprake van exclusie en discriminatie is, maar proberen we tevens de randvoorwaarden waaronder culturele diversiteit als positief ervaren wordt, in kaart te brengen. We zullen dit overzicht afsluiten met een reflectie over de implicaties van het onderzoek, en kort stilstaan bij de vraag in hoeverre de resultaten ook toe te passen zijn op andere vormen van diversiteit (bijvoorbeeld in geslacht of leeftijd).

¹ Nu "Sustainable Society".

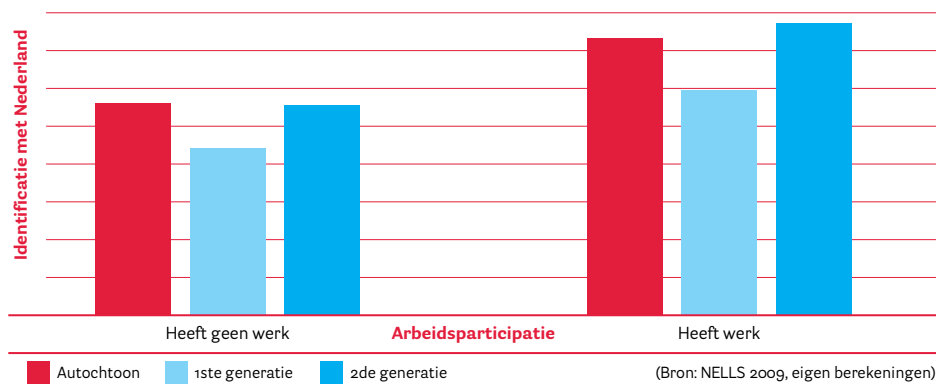
2. Via arbeidsintegratie naar sociaal vertrouwen

De eerste, meest principiële vraag over de samenhang tussen arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen is of immigranten die werk hebben daadwerkelijk meer sociaal vertrouwen in de Nederlandse samenleving vertonen dan diegenen die niet deelnemen aan het werkproces. Dit was het uitgangspunt in een viertal studies. Sociaal vertrouwen werd hierbij gedefinieerd als het gevoel erbij te horen in de Nederlandse samenleving, gemeten door een sterkere identificatie met Nederland, een positievere houding ten opzichte van autochtonen en de Nederlandse samenleving, meer politiek vertrouwen, en een grotere levenstevredenheid.

Een positieve relatie tussen arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen

De belangrijkste algemene conclusie van ons onderzoek is dat arbeidsintegratie inderdaad een positieve bijdrage kan leveren aan sociaal vertrouwen onder immigranten. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk geïllustreerd door het verschil in identificatie met Nederland tussen immigranten die wel participeren op de arbeidsmarkt en zij die dat niet doen. Figuur 1 laat zien dat er een sterkere identificatie met Nederland is onder hen die werkzaam zijn, zowel onder immigranten van de eerste als van de tweede generatie. Interessant is in de bijbehorende studie (De Vroome, Verkuyten & Martinovic, in druk) bovendien dat de verschillen in identificatie met Nederland tussen autochtonen en immigranten zeer klein zijn. De conclusie is dat niet etnisch-culturele afkomst, maar juist arbeidsintegratie een cruciale factor is die samenhangt met identificatie met Nederland.

Figuur 1 Relatie arbeidsparticipatie en identificatie met Nederland



Het belang van arbeidsintegratie werd verder bevestigd in onze studies naar de invloed van arbeidsintegratie op politiek vertrouwen en levenstevredenheid (De Vroome, Hooghe & Marien, 2013; De Vroome & Hooghe, in druk). In deze studies naar andere aspecten van sociaal vertrouwen hebben wij de rol van arbeidsintegratie in bredere zin onderzocht, namelijk als structurele integratie (waarvan arbeidsparticipatie, beroepsniveau, financiële zekerheid en opleidingsniveau belangrijke indicatoren zijn).

Verklaring van verschillen tussen immigranten en de autochtone bevolking

Een belangrijke conclusie van ons onderzoek is dat het lagere niveau van politiek vertrouwen en tevredenheid onder eerste en tweede generatie immigranten, in vergelijking met autochtonen, in belangrijke mate kan worden verklaard door de gemiddeld lagere arbeidsparticipatie, beroepsniveaus en financiële zekerheid. Voor politiek vertrouwen en levenstevredenheid geldt zelfs dat verschillen tussen autochtonen en eerste en tweede generatie immigranten volledig te verklaren zijn, wanneer we naast structurele integratie ook sociale integratie in beschouwing nemen.

Tabel 1 is een weergave van de resultaten van ons onderzoek naar levenstevredenheid onder autochtonen en eerste en tweede generatie immigranten (De Vroome & Hooghe, in druk). Het eerste model in Tabel 1 laat zien dat er significante verschillen zijn in levenstevredenheid tussen autochtonen enerzijds en eerste en tweede generatie immigranten anderzijds. Echter, wanneer in het tweede model rekening gehouden wordt met structurele integratie (of economische positie) worden deze verschillen al aanzienlijk kleiner. Wanneer in het derde model bovendien rekening gehouden wordt met sociale integratie, het contact met vrienden en de waargenomen sociale steun, dan verdwijnen de verschillen in levenstevredenheid tussen autochtonen en immigranten volledig.

Uit ons onderzoek blijkt dus dat zowel structurele integratie als sociale integratie van belang is als het gaat om het gevoel erbij te horen in de Nederlandse samenleving, onder immigranten maar ook onder de autochtone bevolking. Het is goed om op te merken dat structurele en sociale integratie niet los van elkaar staan, maar elkaar stimuleren. De sociologische theorie op dit punt leert dat er een sterke wisselwerking is tussen maatschappelijke integratie op verschillende domeinen; structurele, sociale, culturele en psychologische integratie (Esser, 2001). Ons onderzoek bevestigt dit inzicht. Structurele integratie kan namelijk een directe positieve invloed hebben op sociaal vertrouwen (psychologische integratie), maar ook een indirecte positieve invloed door het stimuleren van sociale integratie. Immigranteng die werk hebben in Nederland ervaren hierdoor dus minder sociale isolatie en zullen waarschijnlijk ook buiten de werkomgeving meer sociale contacten onderhouden en meer sociale steun ervaren.

Tabel 1 Levenstevredenheid verklaard door structurele en sociale integratie

	Model 1 Bevolkingsgroep + controle ³		Model 2 Structurele integratie		Model 3 Sociale integratie	
	B ¹	P ²	B	P	B	P
Bevolkingsgroep						
Autochtonen = ref.						
1ste generatie	-.210	***	-.068	*	.003	
2de generatie	-.148	***	-.076	*	-.036	
Structurele integratie						
Werkzaam = ref.						
Werkzoekend			-.284	***	-.221	***
Inactief			-.156	***	-.098	**
Student			.090	*	.068	
Beroepsniveau			.005	***	.004	***
Financiële problemen			-.172	***	-.139	***
Sociale integratie						
Contact – familie					.001	
Contact – vrienden					.025	**
Perceptie sociale steun					.474	***

¹ 'B' is de ongestandaardiseerde relatie.

² 'p' - de relatie is statistisch significant bij een waarde van *** p<.001, ** p<.01, * p<.05.

³ De volledige multilevel-modellen bevatten ook controle-variabelen.

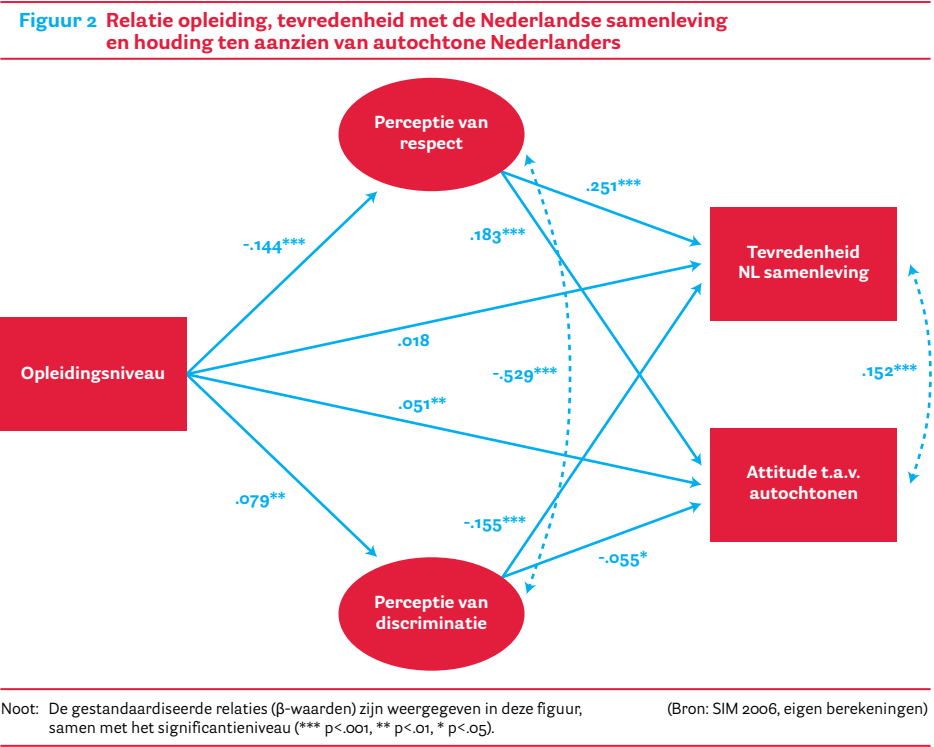
NB Deze tabel is een samenvatting van de volledige resultaten in het bijbehorende artikel (op basis van 3,925 respondenten in 255 buurten).

Bron: Nederlandse
Levensloop Studie 2009,
eigen berekeningen

Aandacht voor de positie en kansen van hoger opgeleide immigranten

We hebben vastgesteld dat structurele integratie een sleutelfactor is die het gevoel erbij te horen in de Nederlandse samenleving kan stimuleren. Daarbij gaat het niet alleen om arbeidsparticipatie op zich. Ook het beroepsniveau en financiële zekerheid zijn belangrijke aspecten van structurele integratie. Wanneer we met deze factoren rekening houden blijkt dat er weinig verschillen overblijven tussen autochtonen en eerste en tweede generatie immigranten wat betreft vertrouwen en tevredenheid in Nederland. Echter het omgekeerde is dan ook waar; groepsverschillen in structurele integratie hebben als gevolg dat vertrouwen en tevredenheid relatief lager zijn onder eerste en tweede generatie immigranten. Daarom is dan ook in dit verband een belangrijke vraag of autochtonen en eerste en tweede generatie immigranten in Nederland gelijke kansen hebben op de arbeidsmarkt. Wanneer dit niet het geval is, of wanneer leden van de eerste en tweede generatie immigranten tenminste geloven dat dit niet het geval is, dan kan dit negatieve consequenties hebben voor het sociaal vertrouwen.

Een duidelijke illustratie van de mogelijk negatieve gevolgen van een gebrek aan gelijke kansen is de zogenaamde ‘integratieparadox’, die het fenomeen beschrijft dat hoger opgeleide – en in dat opzicht goed geïntegreerde – immigranten soms juist een relatief negatieve houding ten opzichte van Nederland hebben (Entzinger & Dourleijn, 2008). Ons onderzoek naar deze integratieparadox bevestigt dat hoger opgeleide immigranten inderdaad relatief pessimistisch zijn als het gaat om discriminatie in de Nederlandse samenleving en respect voor culturele minderheden (De Vroome, Martinovic & Verkuyten, in druk). Figuur 2 laat zien dat onder hoger opgeleide immigranten, vergeleken met lager opgeleide immigranten, het waargenomen respect relatief lager is en discriminatie juist hoger. Vervolgens heeft een waargenomen gebrek aan respect en het gevoel gediscrimineerd te worden een negatief effect op de houding ten aanzien van autochtone Nederlanders en de Nederlandse samenleving.



De relatief hoge ervaring van discriminatie en een gebrek aan respect onder hoger opgeleide immigranten roept de vraag op of eerste en tweede generatie immigranten in Nederland wel gelijk behandeld worden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit doel lijkt nog niet bereikt. Bijvoorbeeld was in 2011 de werkloosheid onder Niet-Westerse migranten in Nederland met 14% meer dan drie keer hoger dan bij de culturele meerderheid (4%; Andriessen, Nievers, & Dagevos, 2012). Het gaat niet alleen om de mogelijkheid om toe te treden tot de arbeidsmarkt, maar ook om sollicitaties voor hogere functies en carrière-perspectieven binnen organisaties. Ook hierbij blijkt, volgens eerste en tweede generatie immigranten zelf maar ook uit experimenteel onderzoek naar sollicitatieprocedures (Andriessen, Nievers, Faulk & Dagevos, 2010), de schoen te wringen. Gezien de positieve relatie tussen structurele integratie en sociaal vertrouwen is het daarom van belang om zowel de arbeidsparticipatie als de doorgroeimogelijkheden van eerste en tweede generatie immigranten te stimuleren. Wat betreft sollicitatieprocedures en doorgroeimogelijkheden binnen organisaties lijkt een focus op opleiding en training van immigranten zelf niet voldoende, maar zal er ook aandacht moeten zijn voor gelijke behandeling en diversiteitsmanagement.

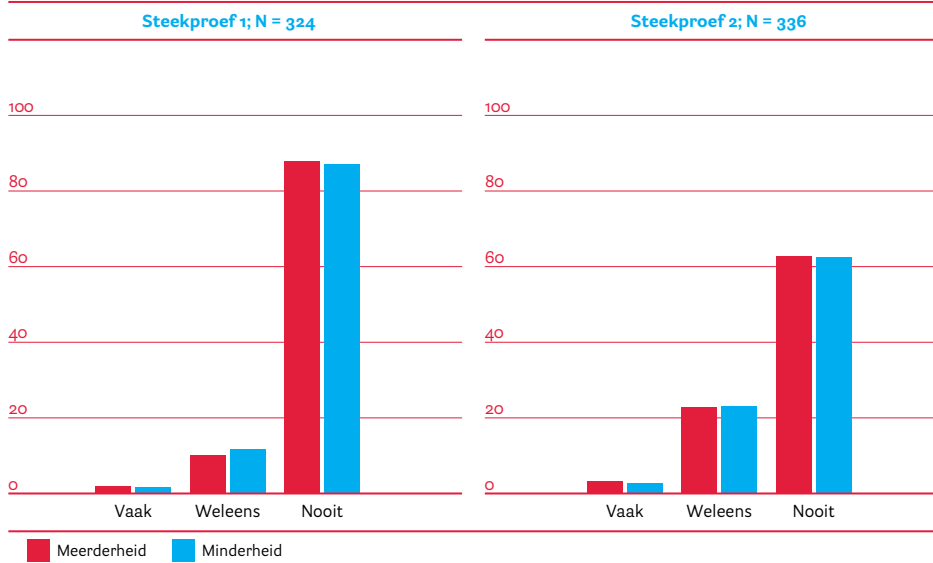
3. Exclusie en benadeling op de cultureel diverse werkplek

De tot dusver samengevatte onderzoeksresultaten laten zien dat immigranten die deelnemen aan het arbeidsproces vooruitgaan op sociaal vertrouwen en welzijn. Tegelijkertijd wijzen de resultaten er ook op dat het ervaren van discriminatie en exclusie deze positieve effecten teniet kunnen doen. Het is dus niet alleen belangrijk *dat* culturele minderheden werk hebben in Nederlandse organisaties, maar ook *wat* ze vervolgens ervaren op de werkvloer. Het tweede onderdeel van het onderzoeksprogramma was dan ook gericht op de vraag hoe groot de kans is dat werknemers met een migratieachtergrond uitsluiting en benadeling op het werk ervaren.

Werksituatie van meerderheids- en minderheidsleden

Omdat we in dit onderzoek geïnteresseerd waren in een vergelijking tussen meerderheid en minderheid hebben we naar negatieve ervaringen in het algemeen gevraagd. Dit betekent dat niet specifiek gevraagd is of deze ervaringen te maken hebben met iemands culturele achtergrond. De uitkomsten van twee vragenlijstonderzoeken, één uitgevoerd in een representatieve steekproef van werkenden uit een online panel (de linker grafiek in figuur 3), en één uitgevoerd in een steekproef van werkenden in een grote Nederlandse organisatie (de rechter grafiek in figuur 3), schetsen een relatief positief beeld. De frequentie van negatieve ervaringen (uitsluiting en benadeling) op het werk is vrij laag en is bovendien niet verschillend voor meerder- en minderheidsleden.

Figuur 3 Frequentie (%) negatieve ervaringen op het werk bij de meerderheid vs. minderheden

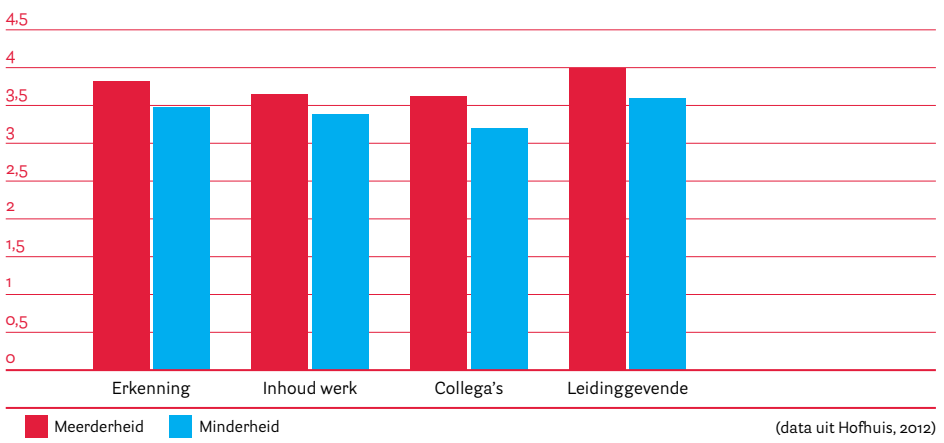


Dit uitte zich ook in een even hoge mate van sociaal vertrouwen in beide groepen. Samengenomen geven deze bevindingen aan dat voor werknemers in Nederlandse organisaties negatieve ervaringen onafhankelijk van hun culturele achtergrond niet aan de orde van de dag zijn, en ook dat de daadwerkelijke ervaringen van uitsluiting en benadeling niet noodzakelijk verbonden zijn aan iemands culturele achtergrond.

Er is echter wel een belangrijke kanttekening te plaatsen bij deze resultaten. In alle genoemde onderzoeken zijn vooral Westerse culturele minderheden vertegenwoordigd. Een aanvullend vragenlijstonderzoek in een steekproef van alleen Niet-Westerse migranten schetste een veel minder positief beeld; hier gaf ruim 40 procent van de ondervraagden aan weleens of zelfs vaak uitsluiting of benadeling op het werk ervaren te hebben (zie Otten & van der Zee, 2011). De bijzondere kwetsbaarheid van de Niet-Westerse migranten als doelwit van benadeling wordt ook in ander onderzoek bevestigd (Andriessen et al., 2012).

Een onderzoek van Hoffhuis (2012) binnen een grote overheidsinstantie geeft verder inzicht in de werksituatie van migranten in vergelijking tot de culturele meerderheid. De

Figuur 4 Verschillen tussen minderheids- en meerderheidsleden in verschillende domeinen van werktevredenheid; 5 = maximaal tevreden



bevindingen laten zien dat de algemene werktevredenheid weliswaar gelijk is in de twee groepen, maar dat in verschillende specifieke domeinen (erkenning op het werk, salaris, carrièrekansen, inhoud van het werk, relatie met collega's en de leidinggevende) werknemers met migratieachtergrond er significant minder goed aan toe waren (zie figuur 4).

De rol van verwachtingen en van culturele identificatie

Behalve de daadwerkelijke ervaringen van uitsluiting en benadeling op het werk hebben we ook onderzocht wat de verwachtingen zijn van werknemers ten aanzien van een eerlijke behandeling op het werk. Zijn minderheidsleden op het werk, meer dan meerderheidsleden, op hun hoede dat ze benadeeld zouden kunnen worden? En maken ze zich ongerust over mogelijke vooroordelen binnen de organisatie? Overeenkomend met het al eerder genoemde onderzoek van de Vroome e.a. (in druk) wijzen ook de data uit het panel-onderzoek (Otten & van der Zee, 2011) op een relatief iets hogere mate van pessimisme wat de kans op discriminatie betreft onder de culturele minderheidsleden. Migranten lijken meer op hun hoede te zijn wat betreft mogelijke ervaringen van benadeling op het werk, en dit geldt in versterkte mate voor diegenen die zich duidelijk met hun culturele achtergrond identificeren. Tegelijkertijd geldt ook dat migranten die zich met hun culturele achtergrond identificeren ook in hogere mate tevreden zijn op het werk. Dit is een belangrijk punt en verwijst naar de relevantie van jezelf kunnen zijn op het werk ("authenticiteit"), een factor die verder nog uitgebreid besproken zal worden als het gaat om de kenmerken van een inclusieve organisatie.

Samengenomen laten de resultaten over mogelijke negatieve ervaringen van werknemers, en dan vooral van migranten, in cultureel diverse organisaties een relatief positief beeld zien. Er is nog ruimte voor verbetering, zeker als het gaat om de situatie van niet-westerse migranten. In deze groep zou de kans op discriminatie en het pessimisme wat betreft eerlijke kansen verder omlaag moeten. Echter, beleid en interventies die als enig doel hebben uitsluiting en discriminatie te voorkomen, doen naar ons inzien niet volledig recht aan het begrip arbeidsintegratie. Naast het voorkomen van problemen die mogelijk aan een cultureel diverse werkplek verbonden zijn gaat het ook om de vraag hoe er *meerwaarde uit diversiteit* bewerkstelligd zou kunnen worden. Daarmee verschuift de motivatie van diversiteitsmanagement van een "preventiefocus", gericht op het vermijden van negatieve consequenties, naar een "promotiefocus", gericht op het benutten van kansen. Hiermee verbonden is het besef *dat inclusie meer is dan alleen de afwezigheid van exclusie*. Deze gedachten waren bepalend in het laatste onderdeel van het onderzoeksprogramma waarin de kenmerken van een inclusieve organisatie centraal staan.

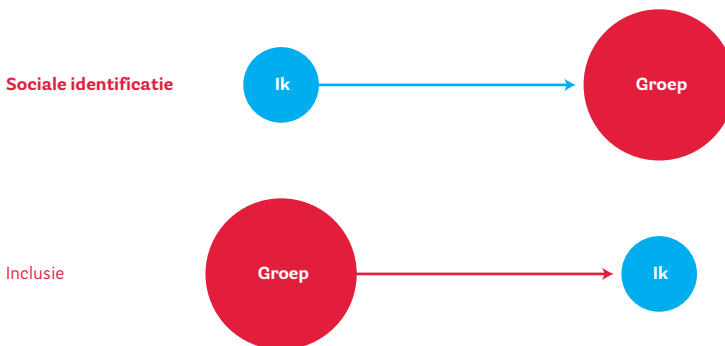
4. Kenmerken van een inclusieve organisatie

Zoals gezegd is in ons onderzoeksprogramma niet alleen verkend in hoeverre diversiteit gepaard gaat met problemen, maar is ook onderzocht *onder welke omstandigheden diversiteit tot positieve werkuitskomsten kan leiden*. Het uitgangspunt is hierbij dat de meerwaarde van diversiteit alleen gerealiseerd kan worden als alle werknemers, ongeacht hun achtergrond, inclusie ervaren in de organisatie.

Wat is inclusie?

Om te onderzoeken wat inclusie is, hebben we bestaande definities van het concept systematisch in kaart gebracht. Uit deze analyse is gebleken dat er twee terugkerende componenten van inclusie zijn. Ten eerste behelst inclusie het gevoel erbij te horen (toebehooren). Ten tweede ervaart men inclusie als men het gevoel heeft zichzelf te kunnen zijn binnen een groep (authenticiteit). Naast het onderscheid tussen deze twee inclusie-componenten is uit ons literatuuronderzoek gebleken dat de primaire bron van inclusiegevoelens de groep is en niet het individu. Dat wil zeggen: het is de groep die bepaalt of een individu binnen- of buitengesloten wordt. Inclusie is daarmee een kwalitatief ander concept dan sociale identificatie, waarin het juist het individu is dat zich wel of niet bindt aan een groep. Figuur 5 geeft dit conceptuele verschil schematisch weer.

Figuur 5 De relatie tussen individu en groep in sociale identificatie en inclusie



Op basis van deze inzichten hebben we inclusie gedefinieerd als *de mate waarin een individu waarneemt dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren en ruimte voor authenticiteit geeft* (Jansen, Otten, Van der Zee, & Jans, 2013). Volgens deze definitie kunnen groepsleden zich, theoretisch gezien, in één van vier verschillende situaties bevinden (zie figuur 6).

Figuur 6 Typologie van inclusie

	Laag toebehoren	Hoog toebehoren
Laag authenticiteit	Exclusie	Assimilatie
Hoog authenticiteit	Differentiatie	Inclusie

(uit Otten & Jansen, in druk)

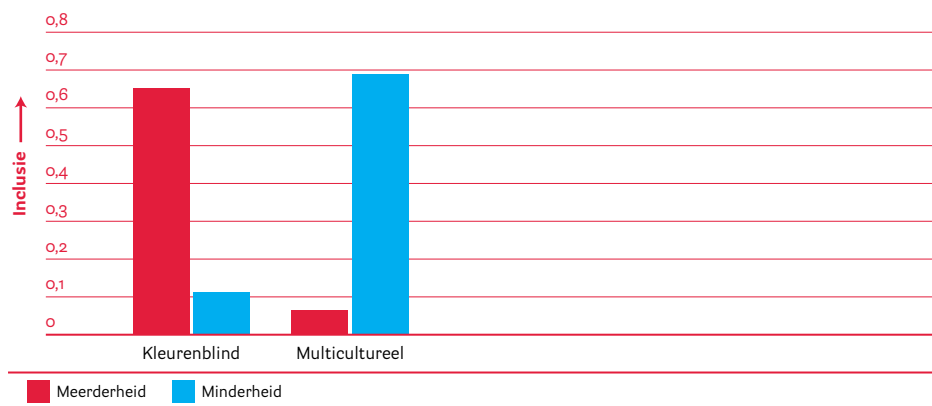
Een individu ervaart *exclusie* als hij of zij niet als een insider wordt behandeld en tevens signalen van de groep ontvangt dat hij of zij niet zichzelf kan zijn. Zoals in het voorgaande al is gebleken, heeft exclusie negatieve gevolgen voor het individu (b.v. verminderde werktevredenheid), maar waarschijnlijk ook voor de organisatie als geheel (b.v. verhoogd ziekteverzuim). De *assimilatiecel* van figuur 2 beschrijft situaties waarin een individu wel het gevoel krijgt erbij te horen, maar tegelijkertijd waarneemt dat hij of zij zich dient aan te passen aan de rest van de groep. In organisaties bestaande uit werknemers met verschillende (culturele) achtergronden betekent dit doorgaans dat minderheidsleden zich aan dienen te passen aan de normen van de meerderheid. *Differentiatie* treedt op als een individu als een marginaal groepslid wordt gezien, maar tegelijkertijd wel zichzelf mag zijn binnen de groep. Hoewel gedifferentieerde groepsleden de groep in potentie veel te bieden hebben (b.v. een groter sociaal netwerk), is er het risico dat ze niet gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de groep, omdat ze niet als een volwaardig groepslid worden gezien. Tenslotte ervaart een individu *inclusie* als de groep hem of haar het gevoel geeft erbij te horen en tegelijkertijd hem of haar zichzelf laat zijn. Dit betekent dat inclusie niet simpelweg het tegenovergestelde van exclusie is; in ieder geval niet op één enkele dimensie. We gaan ervan uit dat inclusie de meest positieve toestand is voor individuen omdat ze zowel erbij horen als zichzelf kunnen zijn. Daarnaast kunnen inclusiegevoelens bijdragen aan het functioneren van een groep, omdat de kans groot is dat groepsleden die inclusie ervaren ook gemotiveerd zullen zijn om zich in te zetten voor de groep.

Hoe kan inclusie bereikt worden?

Hoe kunnen organisaties er nu voor zorgen dat zowel minder- als meerderheidsleden inclusie ervaren? Een belangrijke organisatiefactor die we hebben onderzocht is de *ideologische visie van de organisatie ten aanzien van diversiteit*. Specifiek hebben we ons gericht op de twee meest voorkomende diversiteitsperspectieven: kleurenblindheid en multiculturalisme. Volgens het kleurenblinde diversiteitsperspectief dient de culturele achtergrond van werknemers zoveel mogelijk genegeerd te worden en dienen werknemers in de eerste plaats als individu te worden gezien. Daarentegen stelt het multiculturele perspectief dat culturele verschillen tussen werknemers erkend en gewaardeerd moeten worden. Volgens dit perspectief vormt culturele diversiteit een bron voor innovatie en lerend vermogen.

Uit ons onderzoek (Vos, Jansen, Otten, Podsiadlowski, & Van der Zee, 2013) kwam naar voren dat deze perspectieven verschillende consequenties hebben voor de culturele meerderheid en de minderheden in organisaties. Gebleken is dat de mate waarin een organisatie een kleurenblind perspectief heeft positief samenhangt met gevoelens van inclusie voor meerderheidsleden, maar niet voor minderheidsleden. De mate waarin een organisatie een multicultureel perspectief hanteert hangt echter positief samen met inclusie voor minderheidsleden en niet voor meerderheidsleden (zie figuur 7).

Figuur 7 Het effect van kleurenblinde en multiculturele diversiteitsperspectieven op inclusie voor meerderheids- en minderheidsleden

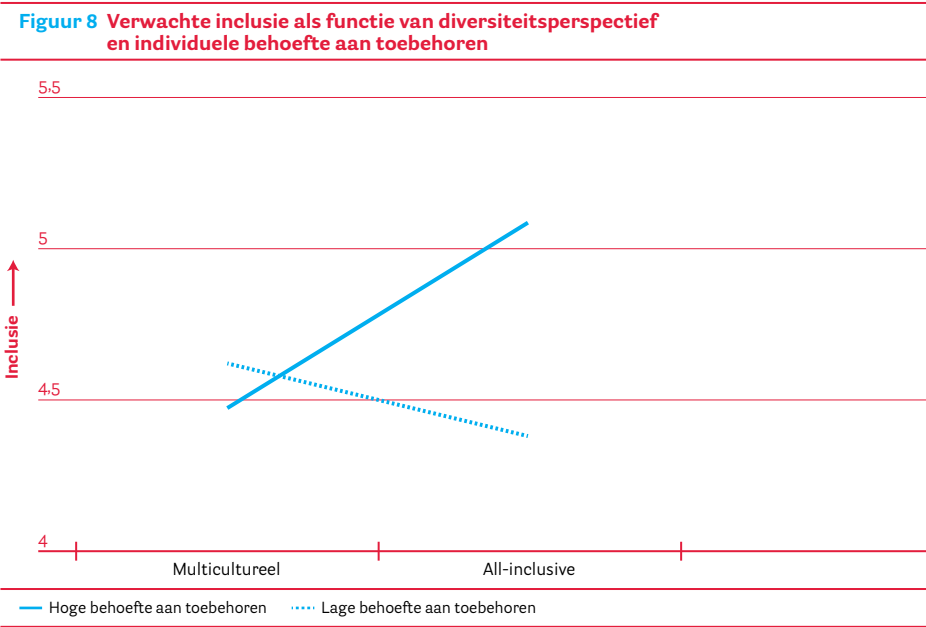


Voor beide groepen was inclusie vervolgens een belangrijke voorspeller van werktevredenheid en de mate waarin zij hun organisatie als innovatief zagen. Dit onderstreept ons uitgangspunt dat inclusie een belangrijke factor is in de werkcontext, maar ook dat voor de culturele meerderheidsgroep andere factoren gevoelens van inclusie bevorderen dan voor culturele minderheden.

Deze resultaten suggereren dat organisaties die een puur kleurenblind diversiteitsperspectief hanteren, of degenen die een volledige multicultureel perspectief hebben het risico lopen dat ten minste één van de culturele subgroepen binnen de organisatie zich buitengesloten zal voelen. Dit roept de belangrijke vraag op of er alternatieve, meer inclusieve, diversiteitsperspectieven mogelijk zijn. Eén van de voorgestelde alternatieven in de literatuur is een diversiteitsbenadering die de meerwaarde van diversiteit benadrukt, maar tegelijkertijd benadrukt dat diversiteit zowel betrekking heeft op minderheids- als op meerderheidsleden. Dit wordt ook wel “all-inclusive multiculturalisme” genoemd (Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008).

In ons eigen onderzoek hebben we onderzocht in hoeverre deze “all-inclusive” benadering, in vergelijking tot het multiculturele perspectief, inderdaad leidt tot verhoogde inclusiegevoelens onder culturele meerderheidsleden (Jansen, Otten, & Van der Zee, 2014). Hiertoe hebben we bezoekers van een banenbeurs met een Nederlandse nationaliteit gevraagd om een brochure van een organisatie te bestuderen en vervolgens aan te geven in hoeverre zij denken dat zij bij deze organisatie zouden passen en zichzelf zouden kunnen zijn. In werkelijkheid ging het om een fictieve organisatie en bestonden er twee verschillende versies van de brochure. In de ene versie stond aangegeven dat de organisatie culturele diversiteit als een meerwaarde zag (multiculturele conditie). In de andere versie stond hetzelfde, maar daarnaast dat diversiteit ook betrekking heeft op de autochtone, Nederlandse werknemers (all-inclusive conditie). Uit de resultaten (zie figuur 8) bleek dat de deelnemers die de all-inclusive brochure hadden gelezen, aangaven meer gevoelens van inclusie te verwachten dan degenen die de multiculturele versie van de brochure hadden bestudeerd. Daarnaast bleek dat dit vooral gold voor mensen met een sterke behoefte om bij een groep te horen. Deze mensen zijn blijkbaar het meest gevoelig voor inclusiesignalen van de organisatie.

Samenvattend geven deze resultaten aan dat het creëren van inclusieve organisaties begint met het goed in kaart brengen van de culturele compositie van de organisatie en de persoonlijkheid van individuele werknemers. Daarnaast is gebleken dat inclusie zowel voor minder- als meerderheidsleden een belangrijke voorspeller is van werktevredenheid en innovatie.



5. Conclusies en implicaties

Het doel van het onderzoeksprogramma was om in kaart te brengen in hoeverre arbeidsintegratie, dus het samenwerken van mensen met verschillende culturele achtergronden, positief samenhangt met sociaal vertrouwen. Een momentopname van de situatie in huidige Nederlandse organisaties was echter zeker niet het enige doel. Een belangrijk tweede doel was om een beeld te schetsen *wanneer* diversiteit werkt. Hierdoor hopen we ook handvatten te kunnen bieden voor beleid en interventies in organisaties met een divers personeelsbestand.

Allereerst laten onze resultaten zien dat arbeidsintegratie inderdaad een positieve invloed op de – multiculturele – samenleving heeft. Overeenkomstig met klassieke sociaal-psychologische theorieën waarin contact tot verbeterde intergroepsrelaties leidt (Pettigrew, 1998), vinden we dat het samenwerken binnen een organisatie leidt tot meer identificatie met Nederland, sociaal vertrouwen en welzijn bij migranten, en dat er weinig aanleiding is om aan te nemen dat dit ten koste van de meerderheid gaat.

Een groot deel van ons onderzoek heeft zich gericht op de vraag hoe diversiteit op het werk niet alleen zonder problemen kan functioneren, maar bovenal tot een prettige, efficiënte en innovatieve werkomgeving kan leiden. Een werkomgeving waarin het sociale kapitaal van alle betrokken partijen optimaal benut wordt. Onze analyse van de kenmerken en de randvoorwaarden van inclusieve organisaties heeft hierover nieuwe inzichten geleverd. Een belangrijk punt is onder andere dat inclusie niet alleen bepaald wordt door het gevoel van erbij te horen, maar ook gebaseerd is op de ervaring om zichzelf te mogen zijn. Deze ruimte voor authenticiteit kan voor culturele minderheidsleden onder andere betekenen dat ze er vrij in zijn om ook hun culturele identiteit op het werk te laten zien. Daarnaast lijken de perspectieven op diversiteit die door het management aan de medewerkers gecommuniceerd worden een zeer krachtige schakel te zijn voor het waarborgen van inclusie.

Een belangrijke volgende stap zou zijn om het concept van inclusie en de rol van diversiteitsperspectieven niet alleen met betrekking van culturele diversiteit, maar ook voor andere vormen van diversiteit, bijvoorbeeld seksediversiteit of diversiteit in leeftijd, nader te onderzoeken. Het lijkt waarschijnlijk dat veel van de samenhangen te generaliseren vallen. Maar tegelijkertijd lijken er ook belangrijke verschillen te zijn, bijvoorbeeld wat de statusrelaties betreft of de mate waarin er contact is buiten de werkomgeving.

De titel van dit nu afgesloten onderzoeksprogramma was: Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving”. De term “kleurrijke samenleving” heeft een positieve connotatie; de meeste mensen houden van kleur en genieten van een rijkdom aan kleuren. Onze resultaten geven hoop dat er best reden is om de cultureel diverse werkplek inderdaad als *kleurrijk* te beschrijven. Hij draagt zeker bij aan de integratie van migranten in dit land, maar kan, mits het diversiteitsbeleid goed rekening houdt met *alle* aanwezige kleuren, ook door de meerderheid als positief ervaren worden. We kunnen dus op zich de vraag “Werkt diversiteit?” herformuleren als “Diversiteit werkt!”. Tegelijkertijd willen we er – zeker met oog op de potentiële meerwaarde in diversiteit – wel aan toe voegen: “maar je moet er wel iets aan doen.”

Referenties

Andriessen, I., Nievers, E., & Dagevos, J. (2012). *Facing disadvantage. discrimination of non-western immigrants on the labor market*. [Op achterstand. Discriminatie van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt.]. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L. & Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

De Vroome, T. & Hooghe, M. (in druk). 'Life satisfaction among ethnic minorities in the Netherlands: Immigration experience or adverse living conditions?'. *Journal of Happiness Studies*, 15.

De Vroome, T., Hooghe, M. & Marien, S. (2013). 'The origins of generalized and political trust among immigrant minorities and the majority population in the Netherlands'. *European Sociological Review*, DOI:10.1093/esr/jct018 (Advance Access: 18 juni 2013).

De Vroome, T., Verkuyten, M., Martinovic, B. (in druk). 'Host national identification of immigrants in the Netherlands'. *International Migration Review*, DOI: 10.1111/imre.12063.

De Vroome, T., Martinovic, B., Verkuyten, M. (in druk). 'The integration paradox: Level of education and immigrants' attitudes towards natives and the host society'. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, DOI: 10.1037/a0034946.

Entzinger, H. & Dourleijn, E. (2008). *De lat steeds hoger: De leefwereld van jongeren in een multi-etnische stad*. Assen: Van Gorcum.

Esser, H. (2001). *Integration und ethnische Schichtung*. Mannheim: Arbeitspapiere – Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung.

Hofhuis, J. (2012). Dealing with differences. *Managing the benefits and threats of cultural diversity in the workplace*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.

Jansen, W. S., Otten, S., & Van der Zee, K. I. (2014). What's wrong with being normal? Towards inclusive diversity approaches. *Manuscript in voorbereiding*

Jansen, W. S., Otten, S., Van der Zee, K. I., & Jans, L. (2013). Inclusion: Conceptualization and measurement. *Manuscript in review*

Otten, S., & Jansen, W. S. (in press). Predictors and consequences of exclusion and inclusion at the (culturally) diverse workplace. In S. Otten, K. I. Van der Zee & M. B. Brewer (Eds.), *Towards inclusive organizations: Determinants of successful diversity management at work*. Psychology Press.

Otten, S., & Van der Zee, K. I. (2011). Uitsluiting en benadeling op de werkvloer. In S. Otten, & K. I. Van der Zee (Eds.), *Werkt diversiteit? inclusie en exclusie op de werkvloer*. Groningen: Instituut ISW.

Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85. doi:10.1146/annurev.psych.49.1.65

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. doi:10.1177/0021886308314460

Vos, M. W., Jansen, W. S., Otten, S., Podsiadlowski, A., & Van der Zee, K. I. (2013) Colorblind or colorful? the relationship between diversity approaches on inclusion and work outcomes among majority and minority employees. *Manuscript in review*

Colofon

uitgave

Sustainable Society

Rijksuniversiteit Groningen

datum

December 2013

grafisch ontwerp

StudioTW

print

Chris Russell

oplage

70 exemplaren

© 2013 Rijksuniversiteit Groningen