

Tilburg University

Identiteit, diversiteit en welbevinden

van de Vijver, Fons

Published in:
Identiteit

Publication date:
2015

Document Version
Version created as part of publication process; publisher's layout; not normally made publicly available

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van de Vijver, F. (2015). Identiteit, diversiteit en welbevinden. In H. Beijers, P. Hagedaars, & E. Minkenbergh (Eds.), *Identiteit: uitsluiten of verbinden* (pp. 39-52). De Graaff.

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.

FONS J.R. VAN DE VIJVER

Identiteit, diversiteit en welbevinden in organisaties

39

IDENTITEIT, DIVERSITEIT EN WELBEVINDEN

In de laatste veertig jaar is het denken over identiteit grondig veranderd (Howard, 2000). Zo'n veertig jaar geleden was identiteit een eigenschap van een persoon en waren de persoonlijke eigenschappen van identiteit belangrijk. Sindsdien is de studie van identiteit in allerlei disciplines, zoals de culturele antropologie, sociolinguïstiek en sociologie, sterk toegenomen (DiMaggio, 1997). In deze disciplines wordt identiteit niet opgevat als een min of meer vaststaande eigenschap van een persoon maar worden juist vaak de dynamische aspecten belicht. Het gevolg is dat de studie van identiteit verschoven is van een perspectief waarin het individu centraal staat naar een perspectief waarin de interactie van een individu met zijn of haar omgeving centraal staat. Identiteit wordt steeds meer gezien als het resultaat van wat je een onderhandelingsproces zou kunnen noemen tussen individu en omgeving. Wat betekent het, dat iemands identiteit voortdurend in ontwikkeling is en dat wij een identiteit opbouwen in interactie met andere mensen? Hoe sterk of zwak een identiteit is, wordt beïnvloed door feedback uit de omgeving. Zo zal een leerling een sterkere persoonlijke identiteit opbouwen als hij van docenten regelmatig te horen krijgt dat hij goede prestaties levert. Identiteitsprocessen kunnen echter ook bepaald worden door negatieve feedback. Een bekend voorbeeld is etnische identiteit (Phinney, 1989); dit is het deel van de collectieve identiteit die te maken heeft met de identificatie van een immigrant met zijn of haar etnische herkomst. Er is uit allerlei onderzoek bekend dat de etnische identiteit van immigranten sterker wordt naarmate deze meer gediscrimineerd worden. In de literatuur staat dit bekend als het *Rejection Identification Model* (Branscombe, Schmitt & Harvey, 1999). Als immigranten gedis-

crimineerd worden, zullen ze hun leven zo gaan inrichten dat ze zo weinig mogelijk last hebben van deze discriminatie. Daardoor zullen contacten intensiveren met mensen die niet discrimineren en met wie ze wel over deze discriminatie-ervaringen kunnen praten. Intensievere contacten met de eigen etnische groep en een sterkere identificatie met deze groep (en de slechte positie van deze groep in de maatschappij) zijn er het gevolg van. Dit model illustreert goed hoe in de psychologie over identiteit gedacht wordt. Identiteit wordt steeds minder gezien als iets autonooms. Er komt steeds meer nadruk te liggen op visies waarin identiteit gezien wordt als de resultante van een groot aantal invloeden op het individu en de reactie van het individu op deze invloeden. Identiteit is dus dynamisch, fluïde en, zoals in het vervolg betoogd wordt, essentieel voor ons welbevinden.

PERSOONLIJKE EN SOCIALE/COLLECTIEVE IDENTITEIT

In de literatuur zie je nogal eens een onderscheid gemaakt worden tussen meer persoonlijke en meer sociale aspecten van identiteit. Bij persoonlijke identiteit gaat het om de visie en de evaluatie van onszelf op het terrein van persoonlijke eigenschappen, zoals intelligentie, geslacht (gender) en fysiek voorkomen. Het gaat hier dus vooral om eigenschappen die dicht tegen de biologie aanliggen en die vaak niet of nauwelijks te veranderen zijn. Maar ook veel psychologische eigenschappen worden als onderdeel van de persoonlijke identiteit opgevat zoals iemands persoonlijkheid. Ook deze min of meer stabiele eigenschappen zijn belangrijk in onze interacties. Het onderscheid tussen geslacht en gender illustreert dit. Geslacht verwijst naar de biologische categorie (man of vrouw) terwijl gender verwijst naar de invulling van de biologische aspecten, zoals die in interactie met de omgeving gestalte krijgen. Het gaat dan om de vraag wat het psychologisch betekent om man of vrouw te zijn.

Er is in allerlei culturen onderzoek gedaan naar identiteit met behulp van de *Twenty Statements Test* (Kuhn & McPartland, 1954). De proefpersoon krijgt dan een vel waarop twintig keer de zin staat 'ik ben...' De bedoeling is dat de proefpersoon deze zin op steeds andere wijze afmaakt. Door geen specifieke aspecten van identiteit te noemen worden de gegeven antwoorden geacht een goede weergave te zijn van wat de proefpersoon belangrijk vindt. In alle onderzoeken die tot nu toe met deze test gepubliceerd zijn, blijkt steeds weer dat persoonlijke eigenschappen, verwijzend naar persoonlijke identiteit, het meest voorkomen. Het is niet helemaal uit te sluiten dat de gekozen steekproeven dit resultaat wat inkleuren, omdat bijna uitsluitend met studenten gewerkt is. Studenten in met name westerse landen verke-



ren in een levensfase waarbij de persoonlijke identiteit van groot belang is, maar je ziet ook in andere steekproeven dat persoonlijke identiteit vaak voorkomt in de gegeven antwoorden.

De tweede vorm van identiteit heeft betrekking op de sociale aspecten. Het gaat dan om alle groepen waar we deel van uitmaken en die van belang zijn voor onze identiteit. Belangrijke voorbeelden van dergelijke groepen zijn gezin, klas en school, verenigingen, religieuze groeperingen, virtuele gemeenschappen (*social media*), enzovoorts. Welke groepen voor iemand van belang zijn varieert sterk over individuen. Dit deel van de identiteit staat bekend als sociale identiteit, door Tajfel (1978) gedefinieerd als 'that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group together with the value and emotional significance attached to that membership' (p. 63). In de laatste jaren is er steeds meer aandacht voor collectieve identiteit. Dit verwijst naar de identiteit die we ontleen aan collectieven waar we deel van uitmaken. Het gaat hierbij niet zozeer om kleine groepen als een gezin, maar om grotere groeperingen, zoals sportclubs en etnische groepen. Ashmore, Deaux en McLaughlin-Volpe (2004) beschrijven het verschil met persoonlijke identiteit als volgt: 'Whereas collective identity is explicitly connected to a group of people outside the self, personal identity typically refers to characteristics of the self that one believes, in isolation or combination, to be unique to the self' (p. 82). Het gaat er, simpel gezegd, dus om dat persoonlijke identiteit de nadruk legt op wat ons uniek en individueel maakt, terwijl collectieve identiteit aangeeft hoe we verbonden zijn met anderen. Veel van de moderne literatuur over identiteit gaat juist over dit spanningsveld tussen uniciteit en verbondenheid en ziet identiteit als de combinatie van beide elementen. Het idee dat we met onze identiteit zowel onze uniciteit als gemeenschappelijkheid willen benadrukken is heel belangrijk geworden in de literatuur over identiteit.

Er is nog bij lange na geen geïntegreerde theorie over collectieve identiteit in psychologie, maar er zijn wel wat ideeën over de structuur ervan (Ashmore et al., 2004). Het gaat bij collectieve identiteit in de eerste plaats om de vraag hoe mensen zichzelf categoriseren in termen van soorten groepen waartoe ze behoren, zoals groepen met betrekking tot religie, etniciteit, sport, ontspanning, enzovoorts. Een collectieve identiteit is derhalve een multipele identiteit omdat we tot allerlei groepen behoren. Het gaat echter niet alleen om zelfcategorisering maar ook om allerlei psychologische functies van groepen. Er wordt hier een aantal genoemd. Een van de belangrijkste is evaluatie: hoe positief of negatief denkt een persoon over de groep waartoe hij of zij behoort? We hoeven niet alle groepen waartoe we behoren op



dezelfde wijze te evalueren. Iemand kan het bijvoorbeeld veel positiever vinden om Limburger te zijn dan om Nederlander te zijn. Of positiever denken over zijn Turkse identiteit dan over zijn Nederlandse identiteit. Een volgend aspect van collectieve identiteit is van belang: hoe belangrijk is het voor een persoon deel te zijn van een bepaalde sociale groepering? Een volgend aspect is gehechtheid en interdependentie. Het gaat hierbij om de mate waarin wij ons emotioneel betrokken voelen bij een collectief en de mate waarin mensen hun eigen identiteit en de groepsidentiteit laten samensmelten. Een laatste aspect dat ik hier bespreek is *social embeddedness*. Dit verwijst naar de mate waarin een collectief geïntegreerd is in het dagelijks bestaan van het individu. Sommige groepen hebben een veel grotere invloed op ons gedrag in het leven van alledag dan andere groepen.

Er kan geconcludeerd worden dat identiteit niet langer gezien wordt als een eigenschap van een persoon die los staat van de omgeving. Identiteit heeft juist te maken met dynamiek en interactie. Met identiteit benadrukken we zowel onze uniciteit als onze gemeenschappelijkheid.

EEN MODEL VOOR COLLECTIEVE IDENTITEIT

Het model dat hier gepresenteerd wordt heeft zijn achtergrond in identiteitsmodellen, zoals hierboven beschreven. Daarnaast is het gebaseerd op een acculturatiemodel (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2006; Celenk & Van de Vijver, 2011). In dit model wordt de oriëntatie op de allochtone en de autochtone groep gezien als een belangrijke link tussen de omgeving waarin acculturatie plaatsvindt en de uitkomsten van acculturatie. Belangrijke factoren in de omgeving zijn onder andere de grootte van de immigrantengroep (een oriëntatie op de autochtone cultuur is waarschijnlijker als etnische groepen kleiner zijn) en het multiculturalismeklimaat in een land. Zo leidt een sterk assimilatiebeleid vaak tot versterking van de etnische oriëntatie. Er is onderzoek gedaan naar de etnische identiteit van Turkse immigranten in Australië, Duitsland, Frankrijk en Nederland (Yanur & Van de Vijver, 2012). Australië heeft het meest op integratie en Frankrijk het meest op assimilatie gerichte beleid; de assimilatie in Frankrijk is vooral gericht op het bevorderen van het Frans als taal bij allochtonen. De etnische identiteit van Turkse immigranten was het sterkst in Frankrijk en het zwakst in Australië.

Als uitkomsten van acculturatie worden vooral welbevinden en maten voor aanpassing aan de autochtone cultuur (zoals kennis van de autochtone taal) en maten voor behoud van de allochtone cultuur (zoals kennis van de etnische taal) gebruikt.



Acculturatie-oriëntaties vormen dan de link tussen de omgeving waarin acculturatie plaatsvindt en de uitkomsten van dit proces. De acculturatie-oriëntaties mediëren de relatie tussen omgeving en uitkomst.

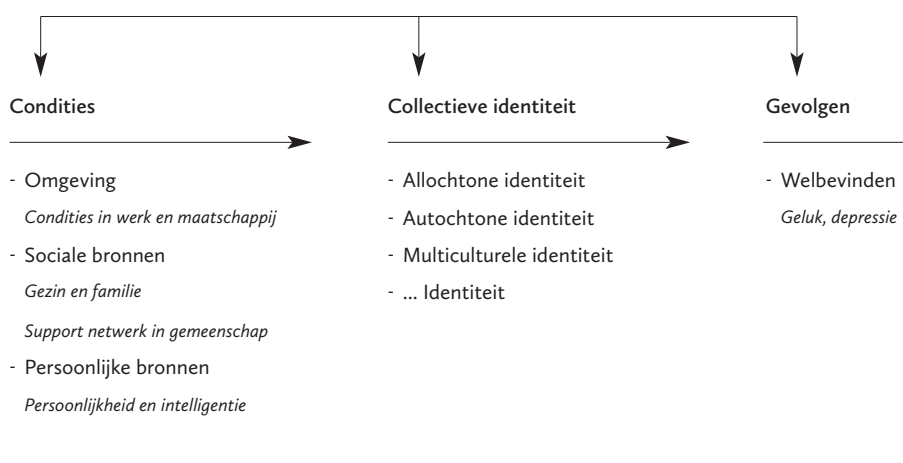
Het model voor collectieve identiteit wordt gegeven in Figuur 1 (p. 44). De figuur heeft drie kolommen: condities, collectieve identiteit en gevolgen. Met condities worden alle aspecten van de omgeving en de persoon bedoeld die van invloed zijn op collectieve identiteit. In de figuur wordt op de eerste plaats verwezen naar condities in de werkomgeving en de maatschappij. Het gaat dan (vanwege de focus hier op een immigratiecontext) onder andere om discriminatie, multiculturalismeklimaat, aanwezigheid van onderwijs en winkels op het terrein van de eigen cultuur. Verder gaat het om allerlei sociale bronnen die van belang zijn voor immigranten, zoals gezin, familie en de gemeenschap van migranten met dezelfde etniciteit. Deze zijn vaak van groot belang als support netwerk. In een interviewstudie onder Turkse Nederlanders werd gevraagd wat men de sterkste en zwakste punten vond aan de Turkse cultuur en gemeenschap in Nederland (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004). De grote steun die men ondervindt van andere leden van de Turkse gemeenschap werd genoemd als de belangrijkste pre. Het was interessant dat men als grootste probleem de sterke sociale controle in deze groep noemde. Deze sociale controle is eigenlijk te beschouwen als de negatieve zijde van de grote betrokkenheid.

Daarnaast worden persoonlijke hulpbronnen genoemd in de figuur, zoals persoonlijkheid en intelligentie. Hoewel deze aspecten eigenlijk meer bij persoonlijke identiteit horen, kunnen ze ook belangrijke bronnen zijn voor collectieve identiteit. Zo is bekend dat extraverte immigranten het gemiddeld genomen beter doen dan introverte immigranten, waarschijnlijk omdat ze beter en veelvuldiger communiceren, waardoor de communicatie met anderen beter verloopt.

Binnen de tweede kolom worden verschillende vormen van collectieve identiteit genoemd, zoals de allochtone identiteit, de autochtone identiteit en de multiculturele/transnationale identiteit. Een multiculturele identiteit kan verwijzen naar bijvoorbeeld een kosmopolitische identiteit ('ik ben wereldburger'). Met transnationale identiteit wordt vaak verwezen naar identiteiten die over landsgrenzen heengaan. Niet zelden is deze identiteit gebaseerd op identificatie met discriminatie en achterstelling. Een voorbeeld is 'Black African', een identiteit die gebaseerd op de identificatie met armoede en globale achterstelling van Afrika. Een ander voorbeeld is de identificatie van Marokkaanse jongeren in Nederland en België met Palestijnen op de Westelijke Jordaanoever en de Gazastrook als een onderdrukte groep.



FIGUUR 1: EEN MODEL VAN COLLECTIEVE IDENTITEIT



Het gaat in de tweede kolom niet alleen om zelfcategorisering zoals de labels in de figuur misschien doen vermoeden, maar ook om de andere aspecten die door Ashmore et al. beschreven zijn, zoals belang en evaluatie. Er is binnen de literatuur over etnische identiteit en acculturatie vooral aandacht voor de positieve aspecten van identiteit. Het gaat dan om die identiteiten die bij collectiviteiten horen die we belangrijk vinden, waar we graag bij horen en waar we ons verbonden mee voelen. Het belang van identiteit voor ons functioneren is groot. Het is steeds duidelijker dat zowel persoonlijke identiteit als collectieve identiteit belangrijke bronnen zijn voor welbevinden (of juist het ontbreken daarvan) (Smith & Silva, 2011). Dimitrova (Dimitrova, Chasiotis, Bender & Van de Vijver, 2013) heeft in haar promotieonderzoek onder immigranten in verschillende Europese landen, waaronder Nederland, Duitsland en Bulgarije, het verband tussen identiteit en welbevinden verder onderzocht. Ze deed onderzoek naar drie vormen van collectieve identiteit: identiteit op basis van gezin, religie en allochtone en autochtone identiteit. In een reeks onderzoeken vond ze steeds dat alle vormen van collectieve identiteit een gezamenlijke factor vormden in een factoranalyse. Dit betekent dat al deze collectieve identiteiten de neiging hebben om positief met elkaar samen te hangen. Sommige mensen hebben sterker ontwikkelde collectiviteiten dan andere mensen. In ieder onderzoek bleek weer dat individuen met een sterke collectieve identiteit gelukkiger zijn. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het feit dat immigranten gelukkiger zijn naarmate ze meer het gevoel hebben bij bepaalde groepen te behoren, een positie-



vere evaluatie van deze groepen hebben en zich dus meer identificeren met deze groepen. Identiteit draagt dan bij aan welbevinden en helpt om met stressoren zoals discriminatie om te gaan.

Er was slechts één onderzoek waarin Dimitrova een ander verband vond. Ze deed onderzoek onder Turks-Bulgaarse adolescenten. Middels vragenlijsten werden vier identiteiten vastgesteld: Bulgaarse, Turkse en religieuze identiteit, evenals de gezinsidentiteit. Daarnaast werd de adolescenten gevraagd hun welbevinden te rapporteren. De gebruikelijke positieve verbanden werden gevonden voor alle variabelen met één uitzondering: het verband tussen collectieve identiteit en Bulgaarse identiteit was niet statistisch significant. Er werd evenmin een verband gevonden tussen Bulgaarse identiteit en welbevinden. Voor deze adolescenten had identificatie met de Bulgaarse cultuur dus niets te maken met hun geluk. De reden daarvoor is waarschijnlijk dat Turken in Bulgarije eeuwenlang zwaar gediscrimineerd werden. Zo moesten Turken in Bulgarije nog maar zo'n dertig jaar geleden hun Turkse naam vervangen door een Bulgaarse naam. In andere culturele groepen in Bulgarije en in immigrantengroepen in West-Europa werden wel steeds positieve verbanden gevonden tussen collectieve identiteit en welbevinden. De uitzondering op deze regel die we in Bulgarije vonden illustreert goed dat een aantal van onze collectieve identiteiten beïnvloed worden in de interactie met onze omgeving. In feite illustreert dit onderzoek ook hoe belangrijk integratiebeleid is dat gericht is op een combinatie van aanpassing aan de dominante cultuur en behoud van de etnische cultuur. Het is overigens onduidelijk of we dergelijke relaties ook tussen identiteiten bij allochtone groepen in Nederland mogen verwachten. We mogen echter wel verwachten dat de marginalisatie of discriminatie van een groep het waarschijnlijker zal maken dat leden van deze groepen een autochtone identiteit zal aannemen die zwak, en geen wezenlijk onderdeel van de collectieve identiteit van de persoon en niet bijdraagt aan het welbevinden van de persoon.

DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER EN WELBEVINDEN

Er is steeds meer belangstelling voor de vraag hoe met diversiteit omgegaan moet worden op de werkvloer. Sinds een aantal jaren doe ik onderzoek met een Zuid-Afrikaanse collega, Leon Jackson, naar de beleving van diversiteit en de psychologische gevolgen ervan in Zuid-Afrikaanse organisaties. Alle grotere organisaties in dit land zijn multicultureel, hoewel nog op veel plaatsen de sporen van de in 1994 afgeschafte apartheid te zien zijn. Het land is in veel opzichten nog sterk gesegre-





geerd. Beleidsmakers vinden een verdere integratie van de etnische groepen en een betere verdeling van middelen binnen het land van groot belang. Diversiteitsbeleid kan daarbij helpen.

46

In ons model van diversiteit en welbevinden in organisaties gaan we ervan uit dat er binnen organisaties eigenlijk twee stromen zijn die te maken hebben met diversiteit. We baseren ons onder andere op Ely & Thomas (2001). Deze auteurs maken een onderscheid in een *discrimination-and-fairness* en een *integration-and-learning* perspectief ten aanzien van diversiteit. Het eerste heeft te maken met de legale context van diversiteit, het beleid dat organisaties ontwikkeld hebben om met diversiteit om te gaan evenals de steun binnen het personeel voor dit beleid. Je zou dit perspectief als randvoorwaarde voor diversiteit kunnen zien, als een context die nodig is voor succesvol opereren op het terrein van diversiteit. Een goed juridisch kader en steun voor dit kader is echter onvoldoende voorwaarde om ook echt succesvol te zijn als multiculturele organisatie. Dit is wat Ely en Thomas bedoelen met het *integration-and-learning* perspectief. Diversiteit binnen een organisatie wordt dan gebruikt als een hulpbron. Kan de organisatie erin slagen om bij de werknemers een zogenaamde inclusieve identiteit te ontwikkelen en ervoor zorgen dat werknemers zich identificeren met het bedrijf of instelling als een multiculturele organisatie?

Ons diversiteitsmodel lijkt qua structuur op het eerder beschreven model over collectieve identiteit. Er zijn wederom drie kolommen: omgevingscondities, mediërende variabelen en uitkomsten. Als uitkomsten zijn we geïnteresseerd in welbevinden en productiviteit van de werknemers. Omgevingscondities verwijzen naar aspecten van de organisatie op het terrein van onder andere discriminatie, segregatie en diversiteitsbeleid. Mediërende variabelen hebben betrekking op psychologische concepten die de link tussen condities en uitkomsten leggen. Een multiculturele identiteit kan de link vormen tussen condities en uitkomsten. In het onderzoek in Zuid-Afrika hebben we acculturatie-oriëntaties als link gebruikt. Hiermee worden opvattingen van werknemers over diversiteit bedoeld, vooral over de manier waarop men met de eigen cultuur en de andere culturen binnen het bedrijf wil omgaan. In de Zuid-Afrikaanse context gaat het dan vaak om het onderscheid tussen de bedrijfscultuur, die sterk geënt is op de cultuur van de blanke groep, en de andere culturen in de organisatie.

Verder maken we in ons model een onderscheid in twee diversiteitsgerelateerde stromen binnen een organisatie. Op de eerste plaats is er een negatieve stroom, gebaseerd op het *discrimination-and-fairness* perspectief. Eigenschappen van organisaties binnen zo'n perspectief zijn (waargenomen) discriminatie, impliciete nor-





men op de werkvloer om gesegregeerd te blijven (bijvoorbeeld om bij pauzes en lunches enkel met collega's van de eigen culturele groep om te gaan) en beleid vanuit de organisatie dat niet op integratie maar op segregatie gericht is. Als mediërende variabelen gebruiken we meestal een separatie-oriëntatie (geneigdheid om je als etnische groep af te zonderen van de rest van de organisatie) of etnische identiteit (nadruk op de etniciteit van de cultuur van herkomst). De uitkomsten van het diversiteitsproces in deze negatieve stroom hebben steeds betrekking op ervaren stress en gebrek aan welbevinden (*ill health*). Binnen deze negatieve stroom verwachten we steeds positieve correlaties te vinden. Een beleid dat op segregatie is gericht, zal naar verwachting separatie stimuleren, hetgeen binnen de werkcontext met minder welbevinden geassocieerd is.

Daarnaast is er een positieve stroom, die op het *integration-and-learning* perspectief gebaseerd is. Relevante eigenschappen van de organisatie zijn beleid gericht op diversiteit en het bevorderen van een inclusieve identiteit. De mediërende variabelen zijn integratie en een inclusieve (multiculturele) identiteit. De output van deze stroom heeft betrekking op werkprestaties. Ook binnen deze stroom verwachten we positieve verbanden te vinden. Zo zal een op diversiteit gericht beleid leiden tot een meer inclusieve identiteit bij de werknemers, hetgeen zal leiden tot betere werkprestaties.

We hebben het model in verschillende onderzoeken getoetst. Ik bespreek hier de uitkomsten van drie studies in Zuid-Afrikaanse mijnen (Jackson, Van de Vijver & Burckard, 2011; Jackson, Van de Vijver & Ali, 2012; Jackson, Van de Vijver & Moloakoane, 2013). Deelnemers waren tussen de 200 en 500 werknemers uit verschillende geleidingen van deze mijnen, afkomstig uit verschillende culturele groepen (de meesten waren zwarten, gevolgd door blanken). In deze onderzoeken waren de belangrijkste onderwerpen die in de vragenlijst aan bod kwamen (met steeds een voorbeeld van een vraag):

- *Negatieve eigenschappen van de organisatie*
 - Verwachtingen t.o.v. segregatie vanuit autochtonen: 'Ik denk dat de meeste collega's blij zouden zijn als personen uit andere culturen dan die van henzelf uit de organisatie verwijderd zouden worden.'
 - Ervaren discriminatie: 'Ik word gediscrimineerd op mijn werk.'
 - Subtiel racisme: 'Sommige culturele groepen hebben een betere toekomst in ons land dan mijn culturele groep.'
- *Positieve eigenschappen van de organisatie*
 - Normen ten aanzien van multiculturalisme: 'Ik denk dat de meeste van mijn collega's vinden dat het idee van de *Rainbow Nation* met waarden zoals gelijk-



- heid voor alle Zuid-Afrikanen niet werkt in onze organisatie.’ (Omgekeerd gescoord; de *Rainbow Nation* is een aanduiding die in het Zuid-Afrikaanse spraakgebruik gebruikt wordt om het ideaal van multicultureel Zuid-Afrika met harmonische groepsrelaties weer te geven.)
- Tolerantie door de dominante groep: ‘Ik denk dat de meeste van mijn collega’s uit andere culturen erg open personen zijn.’
 - Waargenomen verwachtingen ten aanzien van integratie: ‘De meeste leden van mijn culturele groep zijn positief over diversiteit in werkteams.’
 - *Attitudes om met diversiteit om te gaan*
 - Integratie: ‘Ik wil mijn cultuur handhaven en deelnemen aan de bedrijfscultuur.’
 - Separatie: ‘Ik vermijd contact met leden van andere culturen.’
 - *Negatieve werkuitkomsten hadden betrekking op stress en slechte gezondheid, zoals vragen naar ervaren lichamelijke en psychische klachten*
 - *Positieve werkuitkomsten hadden betrekking op gepercipieerde kwaliteit van eigen werk, punctualiteit en erkenning*

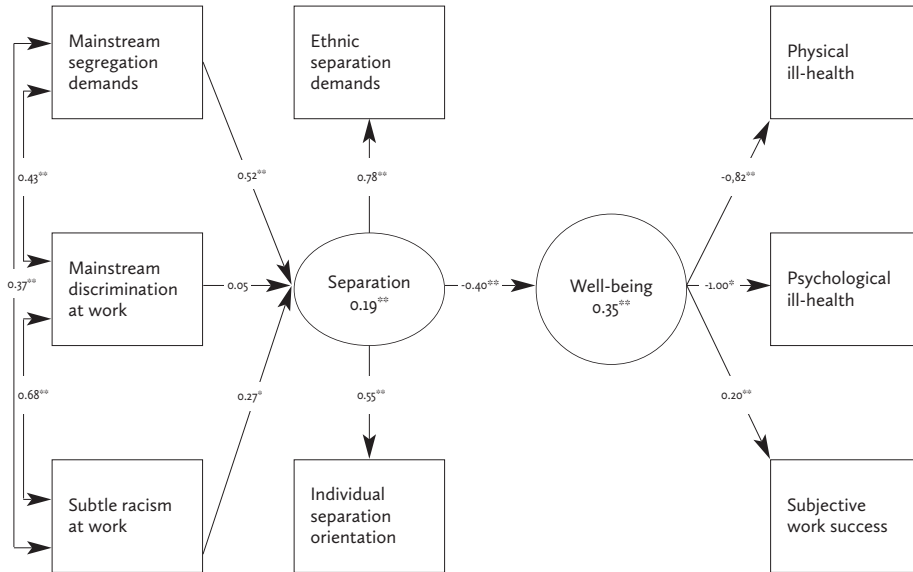
Het eerste onderzoek had vooral betrekking op de negatieve stroom (zie Figuur 2a, p. xx). Zoals verwacht vonden we de verwachte positieve verbanden tussen negatieve karakteristieken van de organisatie zoals discriminatie en racisme, separatie en gebrek aan welbevinden. Figuur 2b (p. xx) illustreert een onderzoek naar de positieve stroom. Werknemers van de mijnen die meer het idee hebben dat hun organisatie striktere normen heeft om multiculturalisme te accepteren en dat er meer tolerantie is voor andere culturen, streefden meer integratie na en rapporteerden betere prestaties op het werk en meer welbevinden. In het laatste onderzoek (Figuur 2c, p. xx) hebben we beide stromen onderzocht. Coping was de mediërende variabele in het onderzoek. Het idee was dat meer actieve vormen van coping (gericht op communicatie en het oplossen van problemen) beter zouden zijn voor diversiteit in de organisatie terwijl passieve vormen van coping (vermijding) gerelateerd zouden zijn aan minder welbevinden. We vonden de verwachte verbanden. Alles bij elkaar genomen lijkt er dus flink wat ondersteuning voor een diversiteitsmodel binnen organisaties dat onderscheid maakt tussen positieve en negatieve aspecten van diversiteit en een link legt tussen diversiteitsbeleid enerzijds en welbevinden en arbeidsprestaties anderzijds.

Je zou je af kunnen vragen in hoeverre diversiteitsbeleid anders is dan zorgvuldig HR-beleid in monoculturele organisaties. Ook dit laatste beleid probeert voor een constructief klimaat tussen werknemers te zorgen zodat deze zich kunnen identificeren

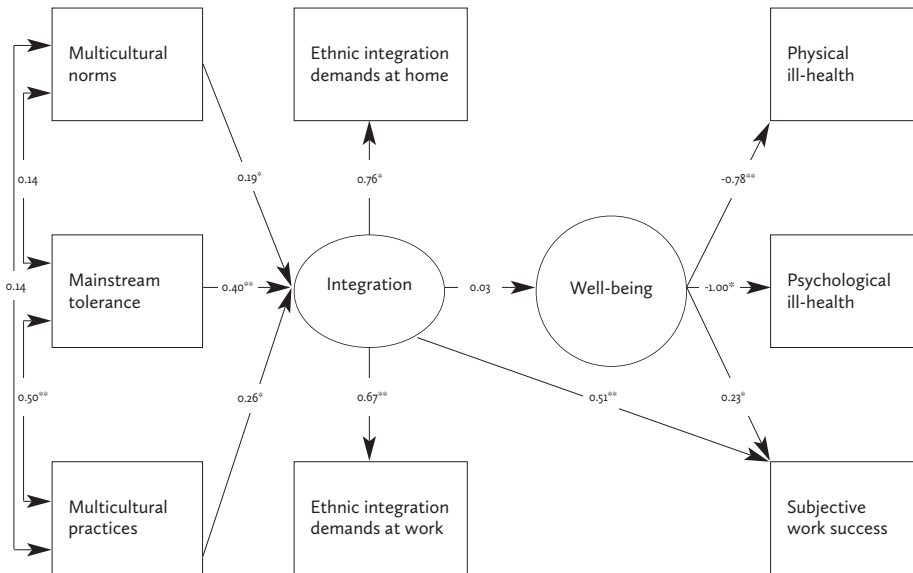


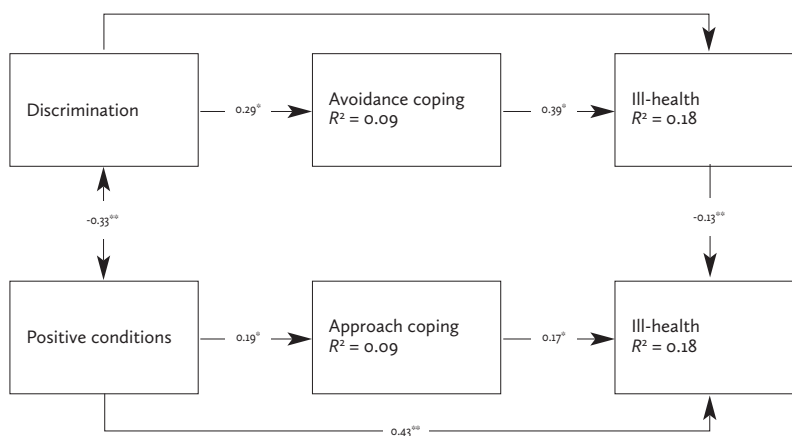
VOORBEELDEN VAN PAD-ANALYSES VAN HET DIVERSITEITSMODEL

FIGUUR 2 A: ONDERZOEK NAAR DE NEGATIEVE STROOM



FIGUUR 2 B: ONDERZOEK NAAR DE POSITIEVE STROOM




FIGUUR 2 C: ONDERZOEK DE COMBINATIE VAN BEIDE STROMEN


50

VAN RESP. JACKSON ET AL., 2011, 2012, 2013

Toelichting bij figuur 2: de figuren geven de veronderstelde samenhangen tussen variabelen weer waarbij de beïnvloeding van links naar rechts gaat (van condities via zogenaamde mediërende variabelen in het midden, zoals coping in figuur 2c, naar uitkomsten). Getallen bij pijlen verwijzen naar de sterkte van het verband tussen twee constructen (in de rechthoeken). Een positief getal betekent een positief verband (bijvoorbeeld in figuur 2c zie je dat participanten die meer discriminatie ervaren ook meer ontwijkende coping vertonen). Een pijl met één punt verwijst de invloed van het construct aan het begin van de pijl op het construct waar de pijl eindigt (discriminatie is van invloed op coping). Een pijl met twee punten verwijst naar een samenhang (correlatie). In figuur 2c zie je dat meer ervaren discriminatie samengaat met minder positieve werkcondities (negatieve samenhang). Een asterisk bij een pijlen betekent dat de betrokken pijl significant is en van nul afwijkt en dat het bijbehorende getal als positief of negatief geïnterpreteerd kan worden (er is een samenhang tussen de constructen). De R² waarden in de rechthoeken geven de hoeveelheid verklaarde variantie in een variabele aan. Zo betekent de waarde van 21% voor werksucces in figuur 2c dat positieve condities en approach coping samen 21% in werksucces verklaren (hetgeen een flinke hoeveelheid volgens gangbare normen in de statistiek).



met de organisatie. Diversiteitsbeleid is echter omvattender omdat het vaak expliciet moet ingaan op het wegnemen van negatieve werkomstandigheden en op het bewust bevorderen van een inclusieve identiteit. In monoculturele organisaties spelen deze aspecten vaak niet of nauwelijks.

De hier gerapporteerde onderzoeken hebben belangrijke implicaties voor diversiteitsbeleid. Dit soort beleid is veelal gericht op het vormen van een inclusieve, multiculturele identiteit onder de werknemers. Het idee erachter is dat zo'n organisatie beter haar doelen kan realiseren en dat het voor de werknemers prettiger is om er te werken. Op basis van ons model kunnen we concluderen dat diversiteitsbeleid twee aspecten heeft (in lijn met Ely & Thomas, 2001). Op de eerste plaats is er de afwezigheid van factoren die diversiteit remmen, zoals discriminatie, racisme en een beleid gericht op segregatie van groepen. In Zuid-Afrika hoor je wel eens stemmen opgaan dat segregatie diversiteit bevordert omdat alle groepen dan vreedzaam naast elkaar kunnen bestaan. In de praktijk komt segregatie echter meestal neer op een afwezigheid van communicatie tussen groepen en het is moeilijk voorstelbaar hoe een organisatie daar effectiever van zou kunnen worden. Ons model geeft ook aan dat de afwezigheid van racisme en discriminatie onvoldoende is om van een succesvolle multiculturele organisatie te kunnen spreken. Naast het remmen van negatieve factoren is ook het stimuleren van positieve factoren van groot belang voor een succesvolle multiculturele organisatie. Het gaat dan onder andere om het bevorderen van een multiculturele, inclusieve identiteit, het bevorderen van contacten tussen groepen en het tegengaan van competitie tussen groepen. In een succesvolle organisatie moeten niet alleen de negatieve aspecten zo veel mogelijk teruggedrongen zijn maar moet ook een klimaat gecreëerd worden waarin steun is voor diversiteit.

TOT SLOT

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van enkele belangrijke thema's op het terrein van identiteit en diversiteit. Onderzoek uit de psychologie toont aan dat identiteit van groot belang is voor welbevinden. Immigranten met een sterkere allochtone en een sterkere autochtone identiteit zijn over het algemeen gelukkiger. Deze bevindingen hebben implicaties voor organisaties. Werkidentiteit is belangrijk voor personen in organisaties. Als organisaties in staat zijn middels beleid een klimaat te creëren waarin ruimte is voor alle culturen en wederzijds respect tussen culturen, is de kans groot dat de identificatie met de organisatie multicultureel is.





Dit betekent dat werknemers positief denken over diversiteit van hun organisatie, wat op zijn beurt de kans vergroot dat de werknemers meer plezier aan hun werk beleven en betere prestaties leveren. Diversiteitsbeleid dat gericht is op assimilatie (dominantie van de meerderheid cultuur) of segregatie (naast elkaar bestaan van culturen zonder veel contacten) zal veelal minder in staat zijn om deze doelen te realiseren. Een positief diversiteitsbeleid kan daarom gezien worden als een welbegrepen eigenbelang van een organisatie.

