



CULTUREEL DIVERSITEITSBELEID

INHOUD

VOORWOORD

OPZET VAN HET BOEK

HOOFDSTUK 1: DE INLEIDING	11
1.1 Opmerkelijke ervaringen	11
1.2 De interessantste resultaten uit MOA 2005	16
1.3 Tips & Trucs	21
HOOFDSTUK 2: WAAR STAAT UW ORGANISATIE TEN AANZIEN VAN CULTURELE DIVERSITEIT?	25
2.1 Inleiding	25
2.2 Vragenlijst	25
2.3 Welk perspectief?.....	28
2.4 Intercultureel groepsklimaat.....	29
2.5 Hoe zit het in Nederland met het intercultureel groepsklimaat?	31
HOOFDSTUK 3: HET GELIJKHEIDSPERSPECTIEF	35
3.1 Het gelijkheidsperspectief nader uitgelegd.....	35
3.2 Het intercultureel groepsklimaat	38
3.3 Positief beïnvloeden van het gelijkheidsperspectief	39
3.4 Arbeidsmarktcommunicatie in het gelijkheidsperspectief	41
3.5 Tips & Trucs gelijkheidsperspectief	45
HOOFDSTUK 4 HET MARKTPERSPECTIEF	49
4.1 Het marktperspectief nader uitgelegd	49
4.2 Het intercultureel groepsklimaat	53
4.3 Positief beïnvloeden van het marktperspectief	54
4.4 Arbeidsmarktcommunicatie in het marktperspectief	56
4.5 Tips & Trucs marktperspectief	59
HOOFDSTUK 5 DIVERSITEIT ALS NORMPERSPECTIEF	63
5.1 Het diversiteit als norm-perspectief nader uitgelegd.....	63
5.2 Het intercultureel groepsklimaat	66
5.3 Unieke bijdrage	68
5.4 Positief beïnvloeden van diversiteit als norm-perspectief	69
5.5 Arbeidsmarktcommunicatie in het diversiteit als norm-perspectief	71
5.6 Tips & Trucs diversiteit als norm-perspectief	74
HOOFDSTUK 6 STAPPEN IN MULTICULTUREEL DIVERSITEITSBELEID	79
6.1 Het diversiteitscontinuüm	79
6.2 Het DIM-model	80
6.3 Afsluitende gedachte	84
BRONVERMELDING	87

VOORWOORD

Het afgelopen jaar hebben we twee belangrijke veranderingen waargenomen, die invloed hebben gehad op het cultureel diversiteitsbeleid. Allereerst staat diversiteitsbeleid gericht op allochtonen bij steeds meer organisaties op de strategische HRM agenda. Nu de arbeidsmarkt weer in beweging komt, hebben veel bedrijven visie en concrete handvatten nodig om in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt. Het tweede punt betreft de beeldvorming die ontstaan is naar aanleiding van de moord op Theo van Gogh, het beleid van minister Verdonk en de manier waarop vooral Marokkaanse jongeren in het nieuws zijn gekomen. Deze negatieve beeldvorming heeft duidelijke gevolgen voor enerzijds 'de allochtoon beleving' van de doelgroep. Anderzijds resulteert dit in een luider roep voor cultureel diversiteitsbeleid.

Het MOA, het onderzoek naar de positieve effecten van culturele diversiteit en de organisatie van de symposia Kleur komen enerzijds voort uit onze fascinatie voor het onderwerp en anderzijds omdat we geloven dat de succesvolle organisaties van de toekomst, nu vorm geven aan hun culturele diversiteitsbeleid.

Graag willen wij Maximum, PCM Dagbladen en Randstad Nederland hartelijk bedanken voor hun steun, inbreng en toewijding in het leveren van een belangrijke bijdrage aan dit boek.

Wij wensen u veel leesplezier.

Namens Intelligence Group,

Drs. Josje van Duin
Drs. Geert-Jan Waasdorp

OPZET VAN HET BOEK

Hoofdstuk 1 is inleidend in het onderwerp van multicultureel diversiteitsbeleid. In dit hoofdstuk zijn de opmerkelijkste ervaringen van Intelligence Group en interessante resultaten uit het Minderheden Onderzoek op de Arbeidsmarkt (MOA 2005) beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt door middel van een vragenlijst duidelijk waar uw organisatie staat ten aanzien van culturele diversiteit. Aan de hand van uw antwoorden krijgt u een indicatie over de gehanteerde visie in uw organisatie en welke van de drie gedefinieerde perspectieven daar het beste bij past.

In hoofdstuk 3, 4 en 5 worden de drie perspectieven (gelijkheids-, markt en diversiteit als norm-perspectief) nader beschreven. Elk perspectief is in relatie gebracht tot de (wervings)kansen die de multiculturele arbeidsmarkt de organisatie te bieden heeft.

In het laatste hoofdstuk wordt het DIP- model gepresenteerd. In het DIP-model zijn het diversiteitscontinuüm, het intercultureel groepsklimaat en de verschillende perspectieven in relatie tot elkaar gezet. Daarbij zijn de onderlinge verbanden toegelicht en worden handvatten aangereikt om het model te vertalen naar uw eigen organisatie.

Dit boek is geen onderzoeksrapport met lange statistische tabellen. Het boek gaat over de vertaling van de statistische gegevens in *kansen! van de multiculturele arbeidsmarkt*. Wat betekenen die lange rijtjes met percentages nu concreet voor de werving? Hoe kan deze kennis vertaald worden naar kansen! voor de organisatie? Hiervoor zijn de data gebruikt uit het Minderheden Onderzoek op de Arbeidsmarkt (MOA 2004-2005) en het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO 2005) van Intelligence Group samen met het onderzoek naar de positieve effecten van culturele diversiteit van J. van Duin (2005). Uit dit laatste onderzoek is een aantal (geanonimiseerde) citaten meegenomen.



**“DE KANSEN VAN
CULTURELE DIVERSITEIT
LIGGEN IN DE TOEKOMST.
DAAR WORDT DE KENNIS
DIE WE NU IN HUIS
HEBBEN VOOR GEBRUIKT.”**

In hoofdstuk 1 worden de belangrijkste ervaringen weergegeven die zijn opgedaan sinds het uitvoeren van het eerste Minderheden Onderzoek op de Arbeidsmarkt (MOA) in januari 2004. Het betreft hier ervaringen bij werkgevers, belangenorganisaties, universitaire onderzoeken en diverse symposia. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk, delen we met u de belangrijkste en meest opvallende resultaten uit het MOA 2005.

1.1 - OPMERKELIJKE ERVARINGEN

Bezoek eens de campus van...

Om een gevoel te krijgen bij de hoger opgeleiden die in de komende jaren de arbeidsmarkt op komen, zou u eens de campus van de Haagse Hogeschool, InHolland Rotterdam of de Universiteit van Amsterdam op moeten lopen. Betere argumentatie, zeker als uw bedrijf gehuisvest is in de Randstad, om serieus cultureel diversiteitsbeleid te beginnen dan wel daarmee door te gaan is er niet voorhanden. Statistieken en cijfers kunnen niet zo veel zeggen als de indrukken die u daar opdoet.

Economische realiteit in plaats van sociale wenselijkheid

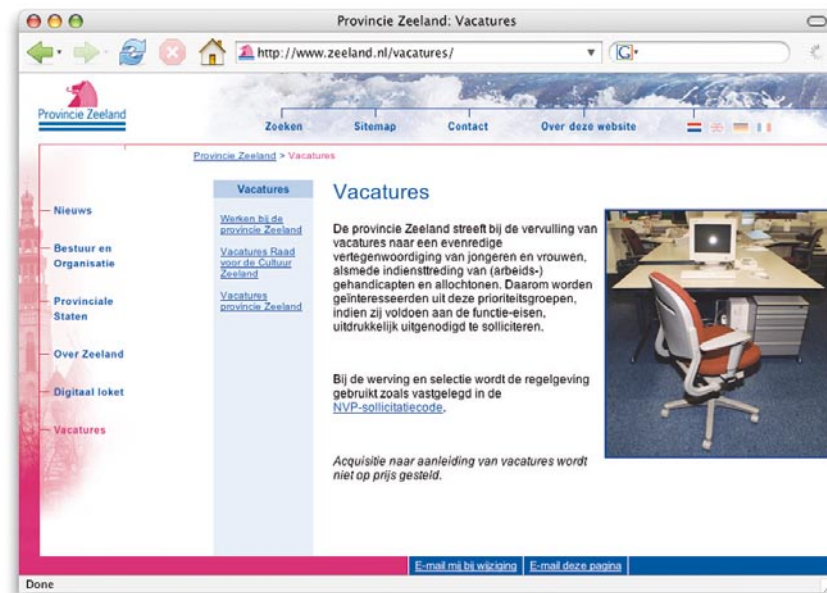
In 2004 had het MOA 6 deelnemende organisaties, waarvan de helft participeerde met het oog op 'sociale wenselijkheid'. In 2005 participeerden 13 werkgevers in het MOA. Alle deden dit met het oog op de economische realiteit van de veranderende arbeidsmarkt. Zij stelden zich vragen, als *'hoe kan ik deze doelgroep werven en hoe kan ik mijn diversiteitsbeleid verder handen en voeten geven?'* De motivatie om te participeren was veranderd en het aantal participanten tussen 2004 en 2005 verdubbeld. Ook het eerste *Kleur!* symposium bevestigde deze verandering, waarbij de insteek niet de sociale wenselijkheid of de maatschappelijke verantwoording was, maar de economische realiteit. Het slagen van diversiteitsmanagement is groter wanneer het *wenselijke* is vervangen door *kansen!* Niet mee veranderen is de *kansen!* op de afzet- en arbeidsmarkt missen.

Het mysterie van multicultureel diversiteitsbeleid

In het afgelopen jaar hebben we tientallen bedrijven horen spreken over hun inspanningen om cultureel diversiteitsbeleid vorm te geven. Zelfs de bedrijven die voorop lopen als het gaat om cultureel diversiteitsbeleid en oprecht geïnteresseerd zijn om werk te maken van diversiteit, moeten zich veel moeite getroosten om hun doelen te bereiken. Andere bedrijven denken dat cultureel diversiteitsbeleid het volgen van een stappenplan is (of het sponsoren van een bepaald evenement) en dat daarmee het culturele diversiteitsbeleid een feit is. Niets is minder waar! Het mysterie van cultureel diversiteitsbeleid ligt gesloten in de **commitment, passie** en **oprechtheid** om het diversiteitsbeleid vorm te geven en te verankeren in de organisatie. Geen rapport, onderzoek, evenement, advertentie of adviseur kan dat voor u of uw organisatie bewerkstelligen. Echter, het kan wel dat zetje in de rug zijn om middelen en mensen binnen uw organisatie te motiveren en 'mee te krijgen'.

Vermelden van voorkeurspositie allochtonen werkt averechts

Wanneer in een personeelsadvertentie de nadruk wordt gelegd op de voorkeurspositie van allochtonen, werkt dit, zoals in het voorbeeld van de provincie Zeeland, averechts. 40 Procent van de TMSA-doelgroep (Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen/Arubanen) is minder geneigd te reageren op de personeelsadvertentie. 40 Procent is neutraal en slechts 20 procent is meer geneigd tot solliciteren op een personeelsadvertentie, waarin 'prioriteitsgroepen uitdrukkelijk uitgenodigd worden te solliciteren'. Iemand wil aangenomen worden vanwege zijn/haar kwaliteit en niet vanwege geslacht of etnische achtergrond.



Figuur 1.1 - Scherm recruitmentssite provincie Zeeland, oktober 2005

Mismatch werkgevers en werknemers op het gebied van wervingskanalen

MOA 2004 en uit onderzoek van Carmen Elissen (UvT, 2004) blijkt dat allochtone werkzoekenden de wervingsmedia gebruiken die gemiddeld door autochtonen met een half tot heel opleidingsniveau lager worden gebruikt. Bijvoorbeeld: *allochtone HBO'ers gebruiken de wervingskanalen die autochtone MBO'ers gebruiken*. Hierdoor zullen allochtonen minder makkelijk een geschikte functie vinden, terwijl werkgevers wel degelijk naar allochtone werknemers op zoek zijn. Voor zowel werkgevers als werknemers liggen hier belangrijke kansen, te weten:

- Allochtonen moeten meer/betere informatie krijgen over waar zij moeten zoeken op de arbeidsmarkt. Een belangrijk instrument daarvoor is 'de kansverkenners' van het CWI op werk.nl.

- Werkgevers die op zoek zijn naar allochtonen, moeten hun wervingsmedia gedeeltelijk aanpassen. Gedacht kan worden om bijvoorbeeld het CWI, nationalevacaturebank.nl, werk.nl en het uitzendbureau meer in te zetten voor *alle* opleidingsniveaus.

Belang van culturele netwerken

Om een match te maken met het gewenste arbeidspotentieel zijn culturele netwerken enorm belangrijk. Gedacht kan worden aan de netwerken van de eigen allochtone werknemers. Zij hebben immers rechtstreeks toegang tot hun eigen netwerken die ze voor de organisatie kunnen inzetten. Aan de andere kant kan een werkgever ook toegang zoeken tot nieuwe culturele netwerken. Vooral op universiteiten zijn deze netwerken goed te vinden en te gebruiken. Van de allochtone universitaire studenten is bijvoorbeeld 23 procent lid van een studentenvereniging en 32 procent is lid van een studievereniging. Op het HBO zijn deze percentages veel kleiner. 9 Procent is lid van een studentenvereniging en 3 procent van een studievereniging (MOA 2005).

Wel 'urban', geen cultuurgebonden media

Twee opvallende mediatitels zijn FunX en partypeeps2000.com. Dit radiostation en deze internetsite zijn zeer populair onder de TMSA-doelgroep tot en met 35 jaar. Deze media typeren zich door hun 'urban' karakter en interactieve mogelijkheden, die een belangrijke rol innemen. Cultuurgebonden media spelen daarentegen nauwelijks een rol van betekenis. Alleen wanneer een werkgever zijn werkgeversimago wil verbeteren onder één expliciete etnische groep, kan (slechts ondersteunend) overwogen worden om cultuurgebonden media in te zetten. Deze constatering staat haaks op wat veel belangenorganisaties en etnomarketeers aangeven. Echter, tot op heden kunnen zij hun stellingen niet onderbouwen met (onafhankelijk) onderzoek of met effectieve en bewezen voorbeelden.

De rare smaak van het woord 'allochtoon'

Aan het woord 'allochtoon' hangt een negatieve connotatie (= *de met een woord verbonden voorstellingen buiten de eigenlijke betekenis, gevoelswaarde, vandale.nl*). Als in maart 2005 op google.nl

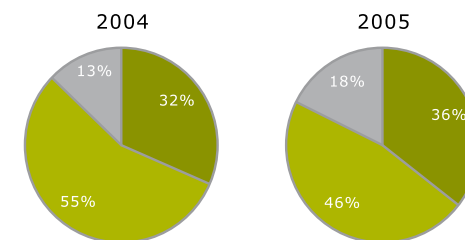
'*misdaden door autochtonen*' werd ingetypt, gaf google automatisch de suggestie of niet '*misdaden door allochtonen*' werd bedoeld. Het aantal hits op google waarin het woord 'allochtonen' gerelateerd is aan negatieve aspecten, is vele malen hoger in vergelijking met het woord 'autochtonen'



Figuur 1.2 - Scherm www.google.nl maart 2005

Door deze negatieve connotatie hebben de woorden 'allochtoon' of 'allochtonen' een rare smaak gekregen. Het opvallende is echter dat het grootste gedeelte van de groep allochtonen (tot en met 35 jaar) in Nederland is geboren en hier zijn hele leven al woont. Slechts 13 procent voelde zich in 2004 voornamelijk allochtoon (CBS-definitie). Deze laatste groep is tussen 2004-2005 toegenomen tot 18 procent. Anders geformuleerd; "82 procent voelt zich anno 2005 niet voornamelijk allochtoon" (MOA). Het woord 'allochtoon' is niet meer dan *een woord met een negatieve connotatie die slechts een klein deel van de doelgroep betreft*.

- Nee, ik voel mij (voornamelijk) Nederlander
- Ja en nee, want ik voel mij nederlander en behorende tot een allochtone groep
- Ja, ik voel mij (voornamelijk) behorende tot een allochtone groep



Figuur 1.3 - Ontwikkeling in het allochtoon voelen (bron: MOA)

In dit boek hebben we het over allochtonen, de TMSA-doelgroep en minderheden op de arbeidsmarkt. Deze woorden gebruiken we omdat er in onze analyses geen negatieve connotatie aan deze begrippen is gekoppeld. Het is een ouderwetse (maar de enig relevante) typering voor de groep waarover dit boek gaat. Personen met een andere culturele achtergrond of personen met een bi-culturele identiteit zijn typering, die mogelijk in de toekomst het begrip kunnen vervangen.

1.2 - DE INTERESSANTSTE RESULTATEN UIT MOA 2005

MOA 2005

Dit jaar is voor de tweede keer het Minderheden Onderzoek op de Arbeidsmarkt (MOA) gehouden. Dit onderzoek gaat over de arbeidsmotieven, beleving, motivaties en mediagedrag van Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen/Arubanen (TMSA) op de Nederlandse arbeidsmarkt. In totaal zijn 1.873 personen tussen de 15 en 35 jaar ondervraagd en zijn de uitkomsten representatief gemaakt voor de gehele, maar ook de afzonderlijke groepen uit de TMSA doelgroep. Deze representativiteit is gewaarborgd door het SEO Economisch Onderzoek (gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam). Op basis van het MOA 2004 is een uitgebreid onderzoeksrapport geschreven: *Kleur! De toekomst van de multiculturele arbeidsmarkt*. De daarin omschreven sociaaldemografische kenmerken zijn in 2005 niet substantieel veranderd. Daarom zal er in dit boek niet bij worden stilgestaan. In deze paragraaf gaan we verschillende thema's toelichten, die aanvullend in 2005 zijn onderzocht en/of opvallend en interessant zijn om te vermelden.

De belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen

In het MOA is gevraagd naar de 5 belangrijkste redenen om voor een werkgever te kiezen (zie tabel 1.1). Hierin vallen de volgende punten op:

- Salaris is voor allochtonen zonder twijfel de belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen. Tevens is het salaris voor allochtonen significant meer van belang dan voor autochtonen in de keuze van een werkgever.

- Na het salaris komen werksfeer, een vast contract, doorgroeimogelijkheden en de inhoud van het werk als de belangrijkste redenen naar voren om voor een werkgever te kiezen. Opvallend is dat de verschillen tussen allochtonen en de (potentiële) Nederlandse beroepsbevolking tot en met 35 jaar (NBB) het grootst zijn op de belangrijkste beweegredenen. Op de minder belangrijke aspecten is het verschil veel kleiner tot nihil. Werksfeer, inhoud en uitdaging van het werk zijn voor de autochtonen belangrijker. Doorgroeimogelijkheden (en salaris) voor de allochtonen. Een vast contract vinden beide groepen even belangrijk.

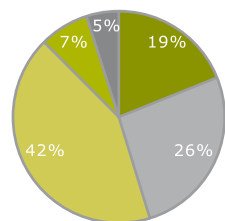
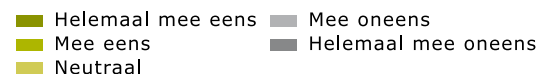
De belangrijkste 5 redenen om voor een werkgever te kiezen	TMSA	NBB (t/m 35 jaar)
Salaris	71%	62%
Werksfeer	49%	60%
Vast contract	43%	42%
Doorgroeimogelijkheden	41%	35%
Inhoud van het werk	35%	40%
Uitdaging van het werk	28%	40%
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	26%	25%
Flexibele werktijden	25%	24%
Makkelijk te bereiken	25%	20%
Opleidingsmogelijkheden	24%	21%
Mogelijkheid parttime te werken	16%	16%
Verantwoordelijkheid	14%	15%
Veel vrije tijd/ vakantiedagen	12%	10%
Acceptabele werkdruk	11%	14%
Goede naam van de werkgever	10%	8%
Multiculturele organisatie	9%	---
Aansluiting persoonlijke idealen	7%	11%
Aansprekende producten/ diensten	6%	10%
Internationale carrièremogelijkheden	6%	6%
Grootte van het bedrijf	5%	6%

Tabel 1.1 - Pullfactoren vergeleken (Bron: MOA en AGO)

Belang van een multiculturele organisatie

- Dat een werkgever een multiculturele werkgever is, wordt door 9 procent aangegeven als één van de vijf belangrijkste redenen om voor een werkgever te kiezen (zie tabel 1.1). Met de stelling 'ik voel me prettiger in een multiculturele organisatie' is 45 procent van de allochtonen het (helemaal) eens. 42 Procent scoort neutraal en 13 procent is het niet eens met deze stelling. In het MOA 2004 was ook al aangetoond dat 'het zijn van een multiculturele werkgever' voor allochtonen, in hun overweging om voor een werkgever te kiezen, belangrijker is dan voor autochtonen. Het is daarmee belangrijk, zelfs wenselijk, maar zeker geen voorwaarde om voor een werkgever te kiezen.

Ik voel me prettiger in een multiculturele organisatie



Figuur 1.4 - Prettig voelen in een multiculturele organisatie (Bron: MOA)

Opvallende websites

Naast google.nl, nu.nl, marktplaats.nl, partypeeps2000.com, startpagina.nl en hotmail.nl, worden door de verschillende doelgroepen ook andere sites onderscheidend vaak bezocht. In tabel 1.2 staan verschillende sites, waarop de doelgroep opvallend vaak te vinden is ten opzichte van de andere TMSA-doelgroepen. De sites geven meteen een goed inzicht in de hobby's en interessevelden van de verschillende doelgroepen.

Turken	Marokkanen	Surinamers	Antillianen
ucankus.com	marokko.nl	kaise.nl	amigoe.com
galatasaray.com	maroc.nl	mamjo.com	extra.an
fenerbahce.com	bijbaan.nl	waterkant.net	uitzendbureau.nl
vacature.overzicht.nl	yasmina.nl	dwtonline.com	laprensacur.com
gratiz.nl	arabsounds.nl	studentjob.nl	werkenbijhetrijck.nl
chatnu.nl	9292ov.nl	sangam.nl	wakmi.com
home.nl	rtl.nl	roc.nl	kitatin.com
ml75.nl	smscopy.nl	studentenbaan.nl	prijserijk.nl
bijbanen.nl	teletekst.nos.nl	moneymiljonair.nl	iex.nl
rijnmond.nl	funnygames.nl	sms.ac	rtlz.nl

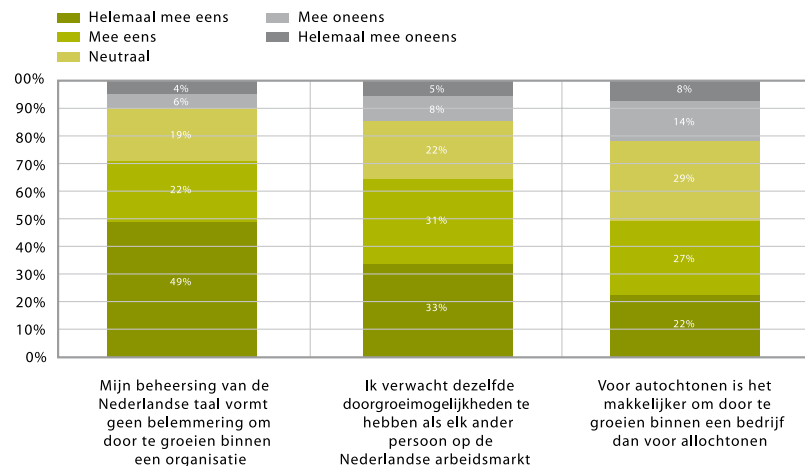
Tabel 1.2 - Unieke en onderscheidende internetsites (Bron: MOA)

Kansen! en bedreigingen in het doorgroeien

In het MOA zijn verschillende stellingen voorgelegd, die te maken hebben met de doorgroeimogelijkheden van allochtonen. In figuur 1.4 zijn drie afzonderlijke stellingen uiteengezet. Hierin valt het volgende op:

- 10 Procent van de allochtonen tot en met 35 jaar zegt dat de eigen Nederlandse taalbeheersing een belemmering vormt om door te groeien. Bijna driekwart zegt dat zijn/haar taalbeheersing geen belemmering vormt om door te groeien. Voor werkgevers die terughoudend zijn in het aannemen van allochtonen in verband met te verwachten taalproblemen, wordt dit voorbehoud door deze bevindingen ontkracht.
- Bijna tweederde van de ondervraagde allochtonen zegt het (helemaal) eens te zijn met de stelling "Ik verwacht dezelfde doorgroeimogelijkheden te hebben als elke andere persoon op de Nederlandse arbeidsmarkt". 13 Procent is het (helemaal) oneens met deze stelling. Daarmee is het niet gezegd dat deze laatste groep zichzelf minder kans toedicht vanwege zijn/haar etnische achtergrond. Het kan natuurlijk ook gaan om het opleidingsniveau of een arbeidshandicap etc.
- Autochtonen krijgen volgens allochtonen wel de betere kansen toegedicht om makkelijker door te groeien binnen een bedrijf dan allochtonen. 49 Procent is het eens met die stelling, terwijl 'maar' 22 procent het oneens is met deze stelling. Bijna 30 procent reageert neutraal op deze stelling.

- Wanneer de stellingen uit de laatste twee punten worden geïnterpreteerd, kan geconcludeerd worden, dat de eigen situatie (gemiddeld genomen) beter wordt ingeschat, dan die van de gemiddelde allochtoon. Mogelijke verklaringen zijn het vertrouwen in de eigen kwaliteiten en - nogmaals ter onderstreping - dat zij zichzelf niet zien als allochtoon.



Figuur 1.5 - Stellingen betreffende doorgroeien (Bron: MOA)

Illustratieve citaten

In het MOA is aan personen in loondienst de vraag gesteld: 'vindt u dat u een eerlijke kans krijgt om door te groeien binnen het bedrijf waar u werkt?'. Hieronder staan veel genoemde en enkele opvallende en illustratieve antwoorden. (het antwoord 'ja' steekt er met kop en schouders bovenuit)

- *Ja, zeker wel!*
- *Absoluut niet.*
- *Ik denk het wel.*
- *Ik hoop van wel.*
- *Ja dat wel maar er is geen doorgroeimogelijkheid in het bedrijf waar ik werk.*
- *Ja, ik word nooit als allochtoon gezien, alleen maar omdat mijn vader toevallig blank is. Dus dat is mijn geluk.*

- *Jazeker, ik heb een fantastische werkgever. Als ik wil doorgroeien in het bedrijf dan kan ik cursussen krijgen, zonder probleem.*
- *Absoluut niet, ik ben geen racist maar in stadsdeel Oud Zuid werkt bijna alleen familie en vrienden van elkaar. Vriendjespolitiek JA! Gewaardeerd op je kwaliteiten vergeet het maar.*
- *Nee, er wordt negatief gedrag vertoond naar mensen met een zwarte allochtone afkomst. (bv met Duitsers, Chinezen wordt er minder negatief omgegaan).*
- *Tot nu toe wel, maar wie weet, op een wat hoger niveau niet.*
- *Nee absoluut niet, vooral vanwege mijn hoofddoek. Terwijl ik meestal dezelfde kwaliteiten heb als de rest.*
- *Jazeker, ik speel al geruime tijd geen zwarte rollen meer.*
- *Ja. Het gaat puur om omzet en presteren en dat gaat goed.*
- *Doorgroeimogelijkheden zijn er altijd, mits je maar laat zien wat je kunt.*
- *Ja, alleen zijn er weinig doorgroeimogelijkheden in de kinderopvang.*
- *Ja, behoorlijk. Ben nu ook naast mijn werk bij Schoevers een opleiding aan het volgen, deze kans heb ik van het uitzendbureau gekregen.*

1.3 - TIPS EN TRUCS

- Bezoek eens een ROC, Hogeschool of Universiteit in de Randstad.
- Positioneer uw organisatie als multicultureel.
- Maak uw bedrijfswebsite een belangrijk instrument in de multiculturele beeldvorming van uw organisatie.
- Gebruik de wervingskanalen van één opleidingsniveau lager.
- Denk 'urban' in plaats van etnisch/cultuur specifiek.



“IK BEN ER NIET ZO
ZEKER VAN DAT
AUTEURS GEHOUDEN ZIJN
ANTWOORDEN TE GEVEN,
EN ZEKER NIET OP
VRAGEN DIE GEEN
ANTWOORD HEBBEN.”
-EDWARD F. ALBEE-

HOOFDSTUK 2

WAAR STAAT UW ORGANISATIE TEN AANZIEN VAN CULTURELE DIVERSITEIT?

“Je wéét helemaal niet zeker dat niets zeker is!”

Blaise Pascal (1623-1662)

2.1 - INLEIDING

De reden om dit hoofdstuk met bovenstaand citaat te beginnen, is dat we willen aangeven, dat er niet gesproken kan worden in termen van absolute waarheden. Er bestaan ook geen absolute waarheden als het gaat om de *kansen!* van de multiculturele arbeidsmarkt. Er bestaan wel veel mogelijkheden om in te spelen op de kansen die voor een bepaalde organisatie relevant zijn. Sommige mogelijkheden zijn juist toepasbaar op specifieke branches, andere zijn weer voor elk bedrijf interessant. Wellicht heeft u al eens nagedacht over beleid ten aanzien van culturele diversiteit. Misschien bent u al enige tijd bezig en werpt uw beleid al vruchten af. Mogelijk loopt u toch nog regelmatig tegen hindernissen op. Het is soms prettig om (verder) op weg te worden geholpen. Hiervoor hebben we een vragenlijst gemaakt, waaruit u indicatief kunt herleiden, waar uw organisatie staat ten opzichte van culturele diversiteit.

2.2 - DE VRAGENLIJST

Uitleg

Deze vragenlijst is ontwikkeld om in kaart te brengen welke visie uw organisatie hanteert ten aanzien van culturele diversiteit. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, aangezien voor verschillende organisaties andere perspectieven van diversiteitsbeleid effectief kunnen zijn.

De vragen gaan in op de keuzes die u, bewust of onbewust, heeft gemaakt of gaat maken ten aanzien van het diversiteitsbeleid.

De verschillende visies zijn gebaseerd op de perspectieven ten aanzien van culturele diversiteit, onderscheiden door Ely en Thomas (2001).

De vragenlijst

Culturele diversiteit draagt in onze organisatie bij aan:

	Ja	Nee	Neutraal
1. Gelijke kansen voor alle werknemers	0	0	0
2. Het tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid	0	0	0
3. Een zeer gemêleerd personeelsbestand	0	0	0
4. Een evenredige verdeling van alle verschillende groepen op alle niveaus	0	0	0
5. Een weerspiegeling van de samenstelling van de maatschappij	0	0	0
6. Geen opvallende verschillen tussen alle personen	0	0	0
7. Het openstaan voor alle werknemers met een andere culturele achtergrond	0	0	0
8. Het voldoen aan de streefcijfers zoals opgesteld in de Wet Samen	0	0	0

Subtotaal 1

Aantal keren Ja

Aantal keren Nee

Culturele diversiteit draagt in onze organisatie bij aan:

	Ja	Nee	Neutraal
9. De toegang tot bepaalde (afzet)markten	0	0	0
10. Kennis over verschillende doelgroepen in Nederland	0	0	0
11. Herkenbaarheid van de organisatie naar alle klanten	0	0	0
12. De vorming van speciale projectteams/marketingteams	0	0	0
13. Interne bronnen voor informatie over een specifieke groep klanten	0	0	0
14. Toepassing van bestaande producten op nieuwe markten	0	0	0
15. Nieuwe vormen van dienstverlening	0	0	0
16. Verschillende inzichten, waar nieuwe informatie uit naar voren komt	0	0	0

Subtotaal 2

Aantal keren Ja

Aantal keren Nee

Culturele diversiteit draagt in onze organisatie bij aan:

	Ja	Nee	Neutraal
17. Het zijn van een lerende organisatie	0	0	0
18. Nieuwe invloeden op de belangrijkste werkzaamheden van de organisatie	0	0	0
19. De overtuiging dat diversiteit een meerwaarde is voor de organisatie	0	0	0
20. Begrip voor de culturele verschillen	0	0	0
21. Openheid over de verschillen tussen personen	0	0	0
22. Kleine veranderingen in hoe het werk wordt uitgevoerd	0	0	0
23. Waardering voor de culturele verschillen	0	0	0
24. Nieuwe kansen voor de organisatie	0	0	0

Subtotaal 3

Aantal keren Ja

Aantal keren Nee

Totaal 1, 2 en 3

Aantal keren Ja

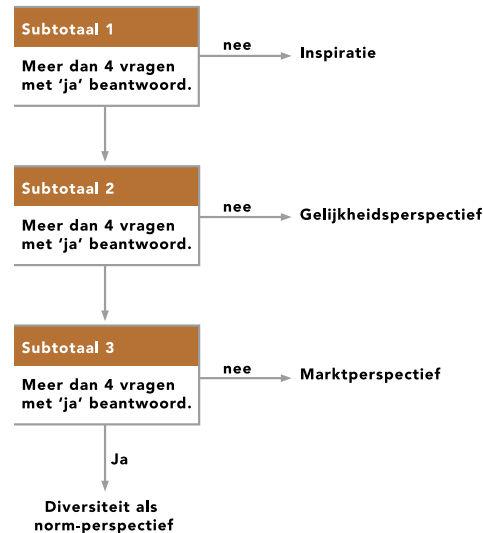
Aantal keren Nee

Aantal keren Neutraal

2.3 - WELK PERSPECTIEF?

Uitkomsten

Als u de vragenlijst hebt gemaakt en de 'ja' en 'nee' scores hebt opgeteld in de subtotalen, kunt u het onderstaande schema doorlopen met uw antwoorden. Onder het schema staan de verschillende perspectieven omschreven, die (in theorie) het beste bij uw huidige of gewenste organisatie passen.



Figuur 2.1 - Stappen voor perspectief bepaling

Inspiratie

In de volgende hoofdstukken worden de *kansen!* van de multiculturele arbeidsmarkt uiteengezet. Laat deze hoofdstukken u vooral dienen tot inspiratie. Zo kunt u de keuze maken welke rol culturele diversiteit in uw organisatie inneemt of moet gaan innemen. Kortom, welke *kansen!* van culturele diversiteit wilt uw organisatie benutten?

Gelijkheidsperspectief

Culturele diversiteit in uw organisatie is een resultante van het vergroten van sociale rechtvaardigheid en het bevorderen van een gelijke en eerlijke verdeling van kansen. Hoofdstuk 3 biedt u meer inzicht in de *kansen!* die de multiculturele arbeidsmarkt u te bieden heeft.

Marktperspectief

Culturele diversiteit in uw organisatie is voornamelijk van belang door de veranderde samenstelling van uw consumenten- c.q. afzetmarkt. Culturele diversiteit draagt in uw organisatie bij aan het vergroten van de productiviteit en de winstgevendheid. Hoofdstuk 4 zal de *kansen!* voor uw organisatie illustreren.

Diversiteit als norm-perspectief

Culturele diversiteit speelt een belangrijke rol in uw organisatiestructuur en bedrijfscultuur. In de organisatie wordt culturele diversiteit gewaardeerd en gebruikt om van te leren op verschillende organisatie- en functieaspecten. De culturele diversiteit wordt erkend als waardevolle bron voor de organisatie. U hanteert het 'diversiteit als norm-perspectief'. Hoofdstuk 5 bespreekt voor een cultureel diverse organisatie met deze visie de verschillende *kansen!*.

Uiteraard bevatten hoofdstukken 3, 4 en 5 interessante aanvullingen op elk willekeurig perspectief. Net als een mens niet in een hokje te plaatsen is, is ook elke organisatie uniek. Vandaar dat de tips in het meest relevante hoofdstuk voor u goed aangevuld kunnen worden met tips uit de verschillende andere hoofdstukken.

2.4 - INTERCULTUREEL GROEPSKLIMAAT

Naast het beleid van het management, bepaalt ook de bedrijfscultuur hoe er met culturele diversiteit wordt omgegaan. Wanneer een groep op gaat in een grotere, dominantere groep, zijn er culturele verschillen die opgelost moeten worden. Daardoor vinden er veranderingen en aanpassingen plaats binnen de groep (Cox, 1991).

Als nieuwe werknemers de organisatie binnenkomen en zich bepaalde gedragingen van de organisatie aanmeten, terwijl ze op bepaalde andere dimensies verschillen behouden, is er sprake van een intercultureel groepsklimaat (Harquail & Cox, 1993).

Een intercultureel groepsklimaat wordt gekenmerkt door drie zaken. Allereerst door een cultuur met weinig voorgeschreven regels, door tolerantie voor ambiguïteit en door de mate waarin diversiteit als norm wordt gewaardeerd.

Dimensie 1: cultuur met weinig voorgeschreven regels

Wanneer er binnen de organisatie weinig voorgeschreven regels zijn, hebben personen de mogelijkheid, binnen de afbakening van integriteit, ethiek en veiligheid, om het werk individueel te benaderen. Zonder zeer strikte regels is het mogelijk buiten de paden te treden en nieuwe ideeën aan te dragen. Ook is het dan mogelijk verschillende werkstijlen en gedragingen, binnen de integriteits- en kwaliteitswaarden, te hanteren. (Harquail & Cox, 1993).

Dimensie 2: tolerantie van ambiguïteit

Ambiguïteit tolereren, betekent elk persoon de ruimte bieden zichzelf te kunnen zijn. Wanneer dan een subcultuur ontstaat, wordt deze niet meteen negatief beoordeeld. Een subcultuur bevordert de gedeelde waarden met de dominante cultuur, maar laat ook de ruimte voor de unieke assumpties en waarden, die personen kunnen hanteren. Het voordeel is dat de cultuur in beweging blijft, daardoor lerend vermogen omvat en geen rigide en star geheel wordt (Harquail & Cox, 1993).

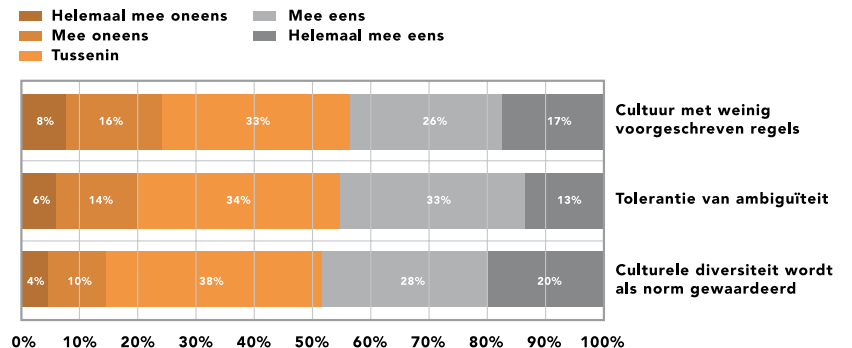
Dimensie 3: culturele diversiteit wordt als norm gewaardeerd

Wanneer culturele diversiteit als norm gezien wordt, is het mogelijk dat verschillen opgemerkt, gewaardeerd en besproken worden. De verschillen die er zijn, worden niet als goed of fout gezien, maar worden erkend en een plek gegeven in de organisatie. Verschillende geluiden worden begrepen als legitiem, zijnde: ze worden gehoord en geïntegreerd in beslissingen en probleemoplossende processen. Ze hebben een actieve rol in het vormgeven van de cultuur (Harquail & Cox, 1993, Pless & Maak, 2004).

2.5 - HOE ZIT HET IN NEDERLAND MET HET INTERCULTUREEL GROEPSKLIMAAT?

In het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO) zijn bijna 1.000 werknemers verschillende stellingen voorgelegd, die vervolgens te herleiden zijn tot één van de dimensies uit het intercultureel groepsklimaat. Kijkende naar figuur 2.2 vallen de volgende punten op:

- De Nederlandse beroepsbevolking scoort licht positief op alle drie de dimensies. Met name 'culturele diversiteit wordt als norm gewaardeerd' scoort sterk. Bijna de helft is het hier (helemaal) mee eens.
- 20 procent van de Nederlandse werknemers vindt dat nieuwe werknemers zich moeten aanpassen aan de cultuur en gebruiken binnen de organisatie (zie de dimensie tolerantie van ambiguïteit). Op die manier wordt er geen ruimte gelaten voor ieders eigenheid.
- 43 Procent is van mening dat er in de cultuur waarin hij/zij werkzaam is, weinig voorgeschreven regels zijn, bijvoorbeeld over de manier waarop iemand zich dient te gedragen.



Figuur 2.2 - Intercultureel groepsklimaat onder de Nederlandse bevolking (bron: AGO 2005)



“IK BEDEK MIJN HOOFD,
NIET MIJN HERSENS.”

Discriminatie mag niet. De samenleving verandert. Een bedrijf moet een afspiegeling zijn van de samenleving waarin zij opereert. Iedereen moet dezelfde kansen krijgen.

3.1 - HET GELIJKHEIDSPERSPECTIEF NADER UITGELEGD

"Als u vrouw, arbeidsmarktgehandicapt of allochtoon bent, nodigen wij u nadrukkelijk uit om te solliciteren". Deze en de meeste vormen van (openlijke) positieve discriminatie hebben hun hoogtijdagen gehad. Het gewenste effect van zo'n specifieke uitnodiging in een personeelsadvertentie bleef vaak uit of werkte zelfs averechts. Iemand wil immers aangenomen worden om zijn/haar kwaliteiten en niet om zijn/haar geslacht of etnische achtergrond.

Toch heeft deze positieve discriminatie wel degelijk invloed gehad op hoe er nu tegen culturele diversiteit wordt aangekeken. De visie in deze bedrijven wordt namelijk gekarakteriseerd door de morele noodzaak van culturele diversiteit in te zien. De nadruk ligt op het waarborgen van gerechtigheid en gelijke behandeling voor iedereen.

Een ander kenmerk van het gelijkheidsperspectief is het gevolg van de steeds meer veranderende samenstelling van de arbeidsmarkt. Bedrijven in de grote steden ervaren dit aan den lijve. Zonder er speciale aandacht aan besteed te hebben, zijn de personeelsleden afkomstig uit de meest uiteenlopende landen.

Kortom; het gelijkheidsperspectief *behelst enerzijds het vergroten van sociale rechtvaardigheid en het bevorderen van een gelijke en eerlijke verdeling van kansen. Anderzijds is het ingegeven door toeval en geen resultante van bewust beleid.*

Managementvisie behorende bij het gelijkheidsperspectief

- Nadruk op gelijke kansen en eerlijke behandeling.
- Eerlijke recruitment.
- Belang hechten aan de streefcijfers die door de overheid kenbaar zijn gemaakt.

Managementinstrumenten behorende bij het gelijkheidsperspectief

- Coaching en begeleiding.
- Evalueren van het beleid aan de hand van instroom- en uitstroomcijfers.

Valkuilen

Binnen het gelijkheidsperspectief bestaan ook valkuilen. Het gelijkheidsperspectief behandelt en ziet iedereen als gelijken. Hierdoor wordt ook benadrukt dat de belangrijke verschillen tussen de werknemers niet tellen. Inmiddels worden in de meeste organisaties verschillen tussen mannen en vrouwen wel degelijk erkent. Zo gelden ook bepaalde kwaliteiten meer voor Turken of Surinamers dan voor autochtonen. Door iedereen gelijk te stellen, verliest de organisatie de mogelijkheid om specifieke personeelsleden te leren kennen en daardoor de mogelijkheid om hun strategie en/of processen te verbeteren. Door de nadruk op gelijkheid te leggen, worden de verschillen, ook al zijn die soms klein, niet gezien. De culturele identiteit van een persoon krijgt dan geen ruimte.

Wet SAMEN

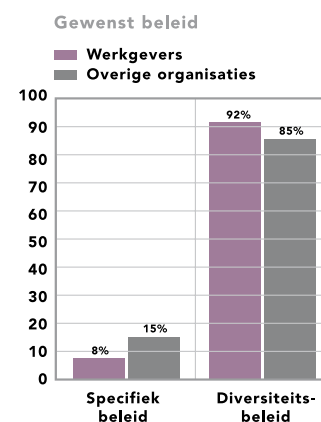
Op 1 januari 1998 is de Wet SAMEN (Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden) in werking getreden als ondersteunend instrument voor ondernemingen bij het voeren van multicultureel personeelsbeleid. Daarnaast diende de wet om een bijdrage te leveren aan het bereiken van een evenredige arbeidsmarktpositie van etnische minderheden. Deze wet is 31 januari 2003 beëindigd. De Wet SAMEN gaf bij uitstek inzicht in streefcijfers, waardoor vergelijking met andere bedrijven en de streefcijfers van de overheid mogelijk was. Hierbij sluit de Wet SAMEN goed aan bij het gelijkheidsperspectief.

Uit de evaluatie van de Wet SAMEN (KPMG, 2003) kwamen de volgende knelpunten naar voren, die organisaties tegenkomen bij het voeren van multicultureel personeelsbeleid (en impliciet het gelijkheidsperspectief hanteren):

- Onvoldoende draagvlak of geen prioriteitstelling binnen de ondernemingen.
- Onvoldoende budget om multicultureel personeelsbeleid te ontwikkelen of om aandacht aan multicultureel personeelsbeleid te besteden.
- Onvoldoende deskundigheid in huis om afspraken uit te voeren.

Diversiteitsbeleid geniet de voorkeur boven specifiek cultureel beleid

Zoals uit figuur 3.1 blijkt, geven werkgevers en overige organisaties aan een duidelijke voorkeur te hebben voor breed beleid ten aanzien van diversiteit in plaats van specifiek beleid.



Figuur 3.1 - Diversiteitsbeleid versus specifiek beleid (bron: Evaluatie Wet SAMEN, 2003)

Een reden voor de geringe voorkeur voor specifiek beleid is de mogelijke stigmatisering (of juist het voortrekken) van specifieke groepen. Daar tegenover sluit diversiteitsbeleid meer aan bij de belangen van meerdere groepen, door iedere persoon als *uniek* te erkennen. Hierdoor wordt stigmatisering en/of positieve discriminatie voorkomen. De geringe voorstanders van specifiek beleid menen echter, dat specifiek beleid tot meer en snellere resultaten zal leiden voor de afzonderlijke doelgroepen.

Zonder een divers personeelsbestand is er namelijk geen behoefte aan beleid. Specifiek beleid kan een katalyserende rol spelen in het aannemen van allochtone werknemers. In dat geval moet gelet worden op het voordeur-achterdeur fenomeen, waarin het merendeel dat binnenkomt, weer snel via de achterdeur vertrekt.

Voor het slagen van diversiteitsbeleid wordt het noodzakelijk geacht dat het beleid concreet wordt ingevuld en het daadwerkelijk de belangen van zowel de werkzoekenden als de werkgevers dient (Bovenstaande is deels gebaseerd op Evaluatie Wet Samen, KPMG, 2003).

3.2 - HET INTERCULTUREEL GROEPSKLIMAAT

Wanneer een groep/persoon opgaat in een grotere, meer dominante groep, zijn er culturele verschillen die opgelost moeten worden, zoals beschreven in paragraaf 2.4. Daardoor vinden er veranderingen en aanpassingen plaats binnen de groep. Als nieuwe werknemers een organisatie binnenkomen, zullen zij zich bepaalde gedragingen van de organisatie aanmeten, maar op andere gedragingen juist weer verschillen behouden. Wanneer zo'n continu proces aanwezig is, wordt dat aangeduid als intercultureel groepsklimaat (Harquail & Cox, 1993).

Een intercultureel groepsklimaat wordt onderverdeeld in drie dimensies:

- Een cultuur met weinig voorgeschreven regels.
- De tolerantie voor ambiguïteit (de mate waarin je jezelf kunt zijn).
- De mate waarin diversiteit als de norm wordt gewaardeerd.

Bepaalde dimensies van intercultureel groepsklimaat zijn vergelijkbaar met bepaalde aspecten van de perspectieven ten aanzien van culturele diversiteit. Bij het gelijkheidsperspectief is het intercultureel groepsklimaat in mindere mate aanwezig dan bij het markt- en diversiteit als normperspectief (zie hoofdstuk 4 en 5). De positieve effecten, zoals meer creativiteit of toegang tot nieuwe markten, waar culturele diversiteit aan kan bijdragen, komen dan ook niet naar voren in het gelijkheidsperspectief.

Uit tabel 3.1 blijkt dat werknemers van bedrijf X (een geanonimiseerde overheidsinstelling) neutraal tot licht positief op de drie interculturele groepsklimaat dimensies scoren. Culturele diversiteit wordt in mindere

mate als waardevolle bron erkent; zij wordt gezien als feitelijk teken dat deze personen niet anders zijn dan anderen.

'Zo iemand gaat ook niet 6 weken op vakantie naar Turkije. Ik zie die persoon dan ook niet als buitenlander, maar als binnenlander.'

Bij bedrijf X valt verder op, dat de vrijheid om op eigen wijze met het werk om te gaan, ontbreekt of door hoge standaardisatie van de functie niet mogelijk is. Ook heeft niet iedereen de behoefte de werkzaamheden te veranderen. Dat in bedrijven met deze visie geen positieve effecten van culturele diversiteit naar voren komen, is een bijkomend fenomeen. Dit is ook niet voor elke organisatie nodig. Er is dan ook geen sprake van goed of fout, het is een keuze die het management maakt.

Intercultureel groepsklimaat	Bedrijf x op de dimensies	Gemiddelde van cultureel diverse bedrijven op de dimensies	Nederlands gemiddelde op de dimensies
Cultuur met weinig voorgeschreven regels	3,0	3,7	3,2
Tolerantie van ambiguïteit	3,3	3,7	3,4
Culturele diversiteit wordt als norm gewaardeerd	3,7	4,0	3,5
Gemiddelde op een vijfpuntsschaal (1=geheel oneens t/m 5=geheel eens)	3,3	3,8	3,4

Tabel 3.1 - Intercultureel groepsklimaat bij het gelijkheidsperspectief (vragenlijst naar Luijters, Van der Zee & Otten, in bereiding; Resultaten Van Duin, 2005 & AGO)

3.3 - POSITIEF BEÏNVLOEDEN VAN HET GELIJKHEIDSPERSPECTIEF

Identificatie met de organisatie

Tot voor kort werd aangenomen, dat het van belang is op meerdere vlakken met anderen overeen te komen om jezelf te kunnen identificeren met anderen uit de groep. Uit recent onderzoek (Luijters, Van der Zee & Otten, in bereiding), kwam naar voren dat een intercultureel groepsklimaat de identificatie met de organisatie bewerkstelligt, ook al hebben de werknemers weinig gemeenschappelijke waarden. Daarmee is aangetoond dat een intercultureel groepsklimaat een alternatieve manier is om identificatie te verbeteren.

ING Group

"In allerlei organisaties van ING werken verschillende culturen, De één voelt zich prettig bij het één en de ander voelt zich prettig bij het ander. Wij willen dat iedereen zich trots voelt om ING medewerker te zijn. ING wil een werkgever zijn waarvoor iedereen graag wil werken en waarmee iedereen zich identificeert, terwijl ook iedereen zijn/haar eigen cultuur heeft."

Iedereen kan een coach zijn!

Veel bedrijven werken met een coachsysteem. Een aantal bedrijven heeft er daarbij voor gekozen om werknemers met dezelfde achtergrond aan elkaar te koppelen. Daarbij speelt sterk de gedachte, dat personen een rolmodel nodig hebben. Dat de identificatie niet afhankelijk is van dezelfde culturele waarden c.q. etnische achtergrond zal een hoop bedrijven enkele kopzorgen schelen. Herkenning zal absoluut een positieve invloed hebben op de relatie tussen coach en gecoachte, maar zij is niet afhankelijk van de dezelfde culturele achtergrond. Een allochtone medewerker heeft wellicht een bredere scoop en is ervaringsdeskundige, maar dat maakt iemand nog geen goede coach.

Wanneer de coach goed scoort op de drie dimensies van intercultureel groepsklimaat, - openheid, weinig regels voorschrijvend en de ander waardeert ongeacht zijn/haar achtergrond- is er een goede basis voor een goede coach-gecoachte relatie.

Wel heeft een goed rolmodel in de organisatie een positieve impact op de perceptie van het bedrijf bij (aanstaande) werknemers. Daarbij moet altijd in gedachte worden gehouden, dat het wel conform de werkelijkheid is.

Een excuus-allochtoon valt snel door de mand!

3.4 - ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE IN HET GELIJKHEIDSPERSPECTIEF

Uitzendbureau en CWI

In interviews en andere gesprekken met bedrijven kwam naar voren, dat ook als je niet actief op zoek bent naar allochtone medewerkers, ze via het uitzendbureau vanzelf wel binnen komen. Het bieden van gelijke kansen zorgt er bij gelijke geschiktheid voor, dat de voorkeur uit kan gaan naar iemand uit een minderheidsgroep.

In tabel 3.2 staan de kanalen uiteengezet tussen de Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen/Arubanen doelgroep (TMSA-doelgroep) en de Nederlandse beroepsbevolking (NBB t/m 35 jaar) over hoe zij aan hun huidige baan zijn gekomen. Bijna een kwart van de TMSA'ers is via een uitzendbureau aan zijn/haar huidige baan gekomen. Dit is bijna 70 procent meer dan hoe autochtonen aan hun baan zijn gekomen. Na een uitzendbureau zijn bekenden/netwerk en de open sollicitatie het meest effectief gebleken.

Via welk oriëntatiekanaal bent u aan uw huidige baan gekomen?	TMSA	NBB (t/m 35 jaar)
Uitzendbureau	22%	13%
Bekenden/ netwerk	20%	22%
Open sollicitatie	9%	11%
Vacaturesite	7%	5%
Dagblad/ de krant	6%	9%
CWI/ reïntegratiebedrijf	5%	3%
Werving & selectiebureau	5%	4%
School	4%	4%
Via mijn stage	4%	6%
Binnenlopen/ bellen naar een bedrijf	3%	5%
Interne vacature(s)	3%	4%
E-mail service	2%	1%
Bedrijvsite	2%	2%
Huis-aan-huisblad/ lokale weekkrant	2%	4%
Vakblad of tijdschrift	2%	1%
Banenbeurs/ carrièrebeurs	1%	0%
Advertentie in winkel/ etalage etc.	1%	1%
Gouden gids/ telefoonboek	0%	0%
Teletekst	0%	0%
Bedrijfspresentatie/ open dagen	0%	0%

Tabel 3.2 - Gebruikte kanalen bij het vinden van de huidige baan (bron: MOA/AGO, 2005)

Ook onder de kanalen waarmee de TMSA'ers zich oriënteren op de arbeidsmarkt zien we dat het uitzendbureau en het CWI een bijzondere positie innemen. Enerzijds is dit gelegen in het feit dat de TMSA-doelgroep actiever op de arbeidsmarkt is (door o.a. de grotere werkloosheid onder deze groep). Anderzijds oriënteert de TMSA-doelgroep zich gemiddeld in een medium dat bij een half tot één opleidingsniveau lager opgeleide autochtoon hoort.

Voorbeeld: een TMSA'er met een HBO-opleiding oriënteert zich via de kanalen van een MBO'er uit de Nederlandse beroepsbevolking.

Hiernaast moet opgemerkt worden dat de geschiktheid van vele kandidaten niet onderschat mag worden. Het gemiddelde niveau van opleiding stijgt bij elke generatie en dat gaat sneller dan onder de autochtone bevolking (SCP; WODC; CBS; Jaarrapport Integratie, 2005). Ook werken er procentueel net zoveel allochtonen als autochtonen onder hun opleidingsniveau (CBS en MOA 2004).



Figuur 3.2 - Een (regionale) carrièrebeurs is de uitgelezen mogelijkheid om met de doelgroep in contact te komen.

Randstad versus 'niet-Randstad'

De regio is absoluut bepalend voor bedrijven, die het gelijkheidsperspectief hanteren c.q. die minderheden in dienst hebben. Ruim 75 procent van de minderheden in Nederland is woonachtig in de Randstad. Enerzijds zijn

daardoor de streefcijfers van de overheid voor bedrijven in bijvoorbeeld Groningen anders dan in Den Haag. Anderzijds zal een bedrijf in het noorden veel minder spontane instroom hebben dan een bedrijf in Amsterdam. In de Randstad kun je eigenlijk niet meer spreken van toevallige instroom. Met name onder de schoolverlatende (V)MBO groep komt zo'n substantieel deel uit minderheidsgroepen, dat in de potentiële instroom van de werkgever altijd minderheden vertegenwoordigd moeten zijn.

Bij sommige werkgevers in de Randstad is de samenstelling van de werknemers al zo verkleurd dat een autochtone sollicitant een uitzonderingspositie kent.

Delta Lloyd

'Misschien dat we nu een gevarieerde samenstelling hebben in ons personeelsbestand, maar dat is, als het gaat om de multiculturele samenstelling, met name spontaan gegroeid. Dat zouden we zo kunnen laten doorgaan. Maar wij hebben gezegd: je kunt beter anticiperen op de ontwikkelingen, kijk ook naar buiten en kijk naar je toekomstig personeel. Handel nu en niet straks. Daarom hebben we het man-vrouw-beleid dat we voeren, uitgebreid naar een meer omvattend diversiteitsbeleid.'

'De consequentie van een actief diversiteitsbeleid is dat in de toekomst anders gehandeld zal worden om diverse potentiële werknemers aan te trekken. Het is van belang dat je weet hoe je je doelgroep kan bereiken en hen weet te interesseren voor Delta Lloyd. Het huidige personeel is eigenlijk gewoon op een spontane manier binnen gekomen aan de hand van ons inziens objectieve criteria. Hoewel we in de toekomst nog steeds op basis van objectieve criteria zullen selecteren, willen we meer gaan sturen op het bereiken van meerdere doelgroepen. Verder zullen we ons eigen personeelsbeleid zoveel mogelijk diversiteitsproof maken. Ook zal de aandacht uitgaan naar de huidige medewerkers en hun ontwikkeling, zodat hun talent uit de verf kan komen.'

De kracht van de personeelsadvertentie

Eigenlijk zegt het gelijkheidsperspectief het al. Een allochtoon die een bepaalde functie bekleedt, komt door de gelijke kans die is geboden. Het was gewoon de man of vrouw met de beste kwaliteiten voor de functie. Om de 'implicaties' voor arbeidsmarktcommunicatie bij dit perspectief te

omschrijven, kunnen we qua inhoud van de personeelsadvertentie kort zijn: u houdt gewoon dezelfde personeelsadvertentie (gericht op de totale breedte van het arbeidspotentieel).

Wel is er altijd een mogelijkheid tot verbetering. Wanneer de personeelsadvertentie wordt aangepast (en daarmee wordt aangescherpt) aan de onderscheidende motieven en kenmerken van het totale arbeidspotentieel zal de kwaliteit van de respons worden vergroot c.q. respons worden gerealiseerd.

Stel: een overheidsinstelling zoekt een secretariael/administratieve medewerker. Hieronder staan de motieven en arbeidsvoorwaarden die zeker benadrukt/aangehaald moeten worden in de personeelsadvertentie om deze doelgroep te laten reageren:

- Vast contract
- Doorgroeimogelijkheden
- Het volgen van opleidingen
- Bijdrage aan ziektekostenverzekering
- Mogelijkheid tot parttime werken
- Bijdrage aan kinderopvang.

(Bron: MOA 2005)

Zeker als u bepaalde arbeidsvoorwaarden al standaard aanbiedt, kunt u ze in de personeelsadvertentie (of op internet) accentueren of uitgebreid toelichten.

The advertisement is a red rectangular box with white text. At the top, it says 'Uw Nederlands verbeteren?' followed by 'Zo werkt het!'. Below this, there are two lines of text: 'الدروس الهولندية' and 'Hollandaca dil kursu'. In the center, it says 'Bel Tempo-Team!' and '(020) 618 70 72'. At the bottom, it says 'Curso Holandès' and 'Dutch language course'.

Figuur 3.3 -Een advertentie van Tempo-Team voor Project rugzak

3.5 - Tips & Trucs gelijkheidsperspectief

- Werk met een mentor/coach systeem, waardoor eventuele problemen vroegtijdig gesignaleerd kunnen worden.
- Iedereen kan een coach/mentor zijn, zolang deze persoon open is, weinig regels voorschrijft en de ander waardeert ongeacht zijn/haar achtergrond.
- Benadruk de gelijke kansen en handel daar ook naar.
- Behandel iedereen hetzelfde en zorg dat collega's dat ook doen.
- Houd de in- en uitstroomcijfers in de gaten en probeer daarin bepaalde streefcijfers te bereiken (bij gelijke geschiktheid maakt u een keuze in de richting van de streefcijfers).
- Maak gebruik van het uitzendbureau en het CWI bij de werving.
- Pas de inhoud van de personeelsadvertenties aan, aan de belangrijkste en meest onderscheidende arbeidsmotieven en arbeidsvoorwaarden van de totale doelgroep.



“JE GAAT TOCH JE
MARKT ANALYSEREN.
ALLOCHTONEN NEMEN
EERDER PRODUCTEN AF VAN
IEMAND DIE HUN TAAL
SPREEKT. ALS JE IN DE
‘MINDSET’ VAN ALLOCHTONE
KLANTEN WILT KOMEN,
DAN MOET JE ALLOCHTONE
MEDEWERKERS HEBBEN.”

4.1 - HET MARKTPERSPECTIEF NADER UITGELEGD

Financiële jongens zetten Mekka-cheques, bruiloftsparen en Turkse avondjes in om de allochtoon als klant binnen te halen. Hiermee wordt perfect de kern van het marktperspectief geraakt. Het marktperspectief is namelijk gebaseerd op erkenning van de cultureel diverse afzetmarkt en het afstemmen van het werknemersbestand om de organisatie een legitieme toegang tot die markt te verschaffen. Kortom, personen met diverse culturele achtergronden aannemen of inzetten in de organisatie om de organisatie een herkenbaar gezicht te geven richting de consumenten. Zo verschaffen die werknemers ook de legitimiteit om bepaalde groepen te benaderen. Dit wordt vaak gebruikt in media-uitingen, waarin een herkenbaar gezicht de identificatie met het product moet vergroten.



Figuur 4.1 - TV-commercial Postbank met Howard Komproe, oktober 2005

Eenzelfde redenering is natuurlijk ook goed door te trekken naar de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt *verkleurt* waardoor je als organisatie niet alleen het personeel een afspiegeling wilt laten zijn van je afzetmarkt, maar ook van je arbeidspotentieel. Op deze manier benut een organisatie maximaal haar eigen succesfactoren.



Figuur 4.2 - Personeelsadvertentie van NS

De marktwerking

Het vergroten van de winstgevendheid is de belangrijkste reden om de visie behorende bij het marktperspectief te hanteren. Het hanteren van dit perspectief leidt tot het vergroten van klanttevredenheid, productiviteitsverbetering en het 'openen van nieuwe markten'. Een bijkomend voordeel is voor de bedrijfscultuur de acceptatie en de waardering van verschillende culturen binnen een bedrijf. De motivatie van de keuze voor een werknemer kan binnen dit perspectief helder verwoord worden en het competitievoordeel dat behaald wordt door de toerusting van de werknemer op de afzetmarkt, kan door iedereen gezien worden. Wanneer voordelen zichtbaar worden, is het beter mogelijk de culturele diversiteit te waarderen.

Het verkopen van meer producten, speciale producten of toegenomen verkoop onder specifieke doelgroepen, tonen de voordelen van diversiteit voor de organisatie duidelijk aan.

Het marktperspectief is niet alleen toepasbaar voor profit-organisaties. Overheidsinstellingen, gemeenten, politie en andere non-profit organisaties kunnen dit perspectief ook hanteren om bijvoorbeeld hun dienstverlening naar verschillende doelgroepen te vergroten, betere voorlichting te geven of om bepaalde vormen van gezondheidszorg of onderwijs toegankelijk te maken.

Kortom; het marktperspectief behelst het vergroten van de productiviteit, dienstverlening en de winstgevendheid door cultureel divers personeel aan te nemen.

Managementvisie behorende bij het marktperspectief:

- De doelgroep gericht werven.
- Maximaliseren van de bedrijfsdoelstellingen als winstmaximalisatie, productiviteit en klanttevredenheid.
- De werknemers een afspiegeling laten zijn van het klantenbestand.

Managementinstrumenten behorende bij het marktperspectief:

- Meten en inzichtelijk maken van de rendementsverbeteringen.
- Monitoren van de samenstelling van klanten.
- Stimuleren van intercultureel groepsklimaat (4.2).

Valkuilen

Ook binnen het marktperspectief zijn er valkuilen; deze mogen niet onderbelicht blijven. Zo kan er een 'information-gap' ontstaan, doordat (praktijk)kennis over bepaalde afzetmarkten die verschillende werknemers opdoen niet gedeeld wordt met de rest van de organisatie. Een ander nadeel kan zijn dat sommige werknemers zich uitgebuit voelen vanwege hun culturele achtergrond. Als organisatie kun je deze valkuilen omzeilen door het juiste intercultureel groepsklimaat te stimuleren, zoals wordt omschreven in paragraaf 4.2.



Figuur 4.3 - Scherm recruitmentsite Rabobank, oktober 2005

4.2 - HET INTERCULTUREEL GROEPSKLIMAAT

'Er wordt wel even voor de Ramadan een mailtje rondgestuurd dat iedereen er aan denkt geen koffie aan te bieden.'

Diversiteit is misschien ooit begonnen in een bedrijf om antwoord te hebben op nieuwe markten, tekort aan personeel of om aantrekkelijker te zijn voor jonge talenten. Het is belangrijk om je te realiseren dat uit recent onderzoek is gebleken dat culturele diversiteit geen potentiële voordelen loslaat, tenzij diversiteit in de organisatie gewaardeerd wordt (Pless & Maak, 2004). Om in te spelen op de *kansen!* die culturele diversiteit met zich meebrengt en om de valkuilen te omzeilen, is de interne organisatie dus van groot belang. Hierin kan intercultureel groepsklimaat een belangrijke rol spelen. In het kort wordt intercultureel groepsklimaat onderverdeeld in drie dimensies:

- Een cultuur met weinig voorgeschreven regels.
- De tolerantie voor ambiguïteit (de mate waarin je jezelf kunt zijn).
- De mate waarin diversiteit als de norm wordt gewaardeerd.

Bij het marktperspectief zien we dat er een sterke relatie bestaat tussen het interculturele groepsklimaat en het perspectief. In tabel 4.1 staan de scores van een bank uiteengezet tegenover het gemiddelde van cultureel diverse bedrijven en het Nederlands gemiddelde op de drie verschillende dimensies van intercultureel groepsklimaat.

Uit tabel 4.1 blijkt dat alle drie de dimensies sterk scoren (groter dan 4) en duidelijk sterker scoren dan het Nederlands gemiddelde. Vooral de dimensie 'De mate waarin diversiteit als de norm wordt gewaardeerd' scoort zeer sterk. In tegenstelling tot bij het gelijkheidsperspectief zie je bij het marktperspectief, dat culturele diversiteit meer als iets waardevols wordt gezien.

De andere twee dimensies, tolerantie voor ambiguïteit en een cultuur met weinig voorgeschreven (gedrags)regels, scoren bij deze bank ook sterk. Bij banken zijn natuurlijk veel regels en procedures om zodoende het werk goed te laten uitvoeren. De voorgeschreven regels met betrekking tot intercultureel groepsklimaat gaan veel meer over de (ongeschreven) gedragsregels, over hoe mensen met elkaar moeten omgaan, het accepteren van verschillende culturen op een vestiging, het openlijk spreken met elkaar over de culturele verschillen tussen collega's en het al dan niet hebben van een 'echte Nederlandse cultuur'. In dit laatste voorbeeld geldt

natuurlijk dat het hebben van een 'echte Nederlandse cultuur' niet direct bijdraagt aan het interculturele groepsklimaat.

Concrete voorbeelden van het hebben van wel of geen regels komen bijvoorbeeld tot uitdrukking bij het dragen van een hoofddoek, het uitwisselen van speciale feestdagen en het vieren van Sinterklaas. Hoe minder er is voorgeschreven is en hoe meer dit soort onderwerpen binnen een groep worden besproken, des te meer is er sprake van intercultureel groepsklimaat en de kans om succesvol het marktperspectief te voeren. Als management kun je dus bewust bezig zijn om een intercultureel groepsklimaat te stimuleren.

Intercultureel groepsklimaat	Bedrijf y op de dimensies	Gemiddelde van cultureel diverse bedrijven op de dimensies	Nederlands gemiddelde op de dimensies
Cultuur met weinig voorgeschreven regels	4,1	3,7	3,2
Tolerantie van ambiguïteit	4,0	3,7	3,4
Culturele diversiteit wordt als norm gewaardeerd	4,6	4,0	3,5
Gemiddelde op een vijfpuntsschaal <i>(1=geheel oneens t/m 5=geheel eens)</i>	4,2	3,8	3,4

Tabel 4.1 - Intercultureel groepsklimaat bij het marktperspectief
(vragenlijst naar Luijters, Van der Zee & Otten, in bereiding; Resultaten Van Duin, 2005 & AGO 2005)

4.3 - POSITIEF BEÏNVLOEDEN VAN HET MARKTPERSPECTIEF

Stimuleren van intercultureel groepsklimaat

In de eerdere paragrafen van dit hoofdstuk is al stilgestaan bij het stimuleren van intercultureel groepsklimaat. Het stimuleren (en realiseren) van intercultureel groepsklimaat kan alleen maar als onderstaande factoren zijn gewaarborgd.

- Oprecht commitment van het top management en de wil om dit structureel en continu binnen de organisatie uit te dragen, alsmede over te dragen aan de andere managementlagen.

- 'Stimulering van intercultureel groepsklimaat' onderdeel laten zijn in de beoordelingen van management.
- Meten van het intercultureel groepsklimaat binnen het medewerkers-tevredenheid onderzoek.

In de praktijk vallen veel initiatieven op het gebied van cultureel diversiteitsbeleid en het stimuleren van intercultureel groepsklimaat uiteen, wanneer degene die de kar trekt de organisatie verlaat, naar een andere vestiging of locatie gaat of een andere functie gaat bekleden. Daarmee geeft de organisatie aan dat zij het onderwerp nooit intrinsiek heeft gedragen. 'Het opleggen van bovenaf' is een veelvuldig genoemde oorzaak van het mislukken/niet dragen van onder andere het marktperspectief. Vandaar dat oprechte (en misschien wel gedreven en gepassioneerde) commitment van het top management de absolute randvoorwaarde voor succes is.

Oprecht? Gedreven? Gepassioneerd?

Tijdens een bijeenkomst van DIV het Landelijke Netwerk voor Diversiteitsmanagement (24 mei 2005) sprak staatssecretaris Van Hoof (ministerie SZW) over het belang van culturele diversiteit binnen organisaties en het stimuleren van integratie op de arbeidsmarkt. Toen iemand hem vroeg "hoeveel allochtonen werken er eigenlijk op uw ministerie en hoeveel zitten er in schaal 11 of hoger" moest hij het antwoord schuldig blijven. Zelfs een indicatie kon hij niet geven. De persoon die de vraag stelde, "moest het maar aan de SG vragen".

Tweetalig, met als uitgangspunt de Nederlandse taal

Een veel gezien verschijnsel om de gehele consumentenmarkt te bereiken, is het vertalen van informatiebrochures in de verschillende moedertalen, zoals bijvoorbeeld het Turks. Daarmee bied je service aan je Turkse klanten. Echter, daar zit niet de waarde van diversiteitsbeleid. Het vertalen van brochures is een onderdeel van de service- en klanttevredenheid, net als dat iemand die de Nederlandse taal niet goed spreekt, geholpen kan worden door iemand die ook Turks spreekt. Die werknemer kan zaken - als dat noodzakelijk is - uitleggen in het Turks. Het vertalen van brochures is daarin gemakkelijk en is voor bepaalde doelgroepen (zoals bijvoorbeeld vrouwen en mannen uit de eerste generatie allochtonen)

een randvoorwaarde om hen te benaderen. Het moet echter nooit het uitgangspunt zijn.

Op de valkuilen van dit perspectief is in paragraaf 4.1 al gewezen. Zonder bijvoorbeeld een Turkse specialist te raadplegen of een Turks team op te richten, is het praktisch vaak onmogelijk die service te bieden, waarbij iedereen altijd in de moedertaal geholpen kan worden. Wanneer dit wel een geboden service is, kan de werknemer zich van de rest van de organisatie afgezonderd voelen. Het is een evenwicht dat door de organisatie gezocht moet worden waarin het delen van kennis als leidraad kan dienen. Hiervoor is Nederlands als voertaal noodzakelijk en kan iedereen op de hoogte worden gesteld van eventueel speciale kenmerken van de consument. Op deze manier is er echt sprake van service als iemand in zijn/haar moedertaal geholpen kan worden.

4.4 - ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE IN HET MARKTPERSPECTIEF

In het marktperspectief is een werkgever gericht op zoek naar een doelgroep met een bepaalde culturele achtergrond. Om deze doelgroep te vinden kan een werkgever twee punten concreet invullen in zijn arbeidsmarktcommunicatie: de inhoud van de personeelsadvertentie en de mediakeuze. Ook gebruik maken van de regionale arbeidsmarkt past perfect in het marktperspectief.

Doelgroepgerichte personeelsadvertentie

De inhoud van de personeelsadvertentie moet enerzijds aansluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep (zie 3.4 Kracht van de personeelsadvertentie) en anderzijds uitdragen, dat er voor een bepaalde etnische groep wordt gekozen. Dit laatste kan o.a. op de volgende manieren gerealiseerd worden:

- Expliciet vermelden van een taaleis, zoals Turks, Papiamentse of Arabisch.
- De afdeling en de taken van de gezochte kandidaat concreet benoemen en dit op internet verder uitwerken.
- Gebruik maken van herkenbare personen voor de doelgroep, eventueel aangevuld met een pay-off (of citaat) in de gezochte taal.

Mediakeuze

Cultuurgebonden media, zoals *Ekin*, *maroc.nl*, *Pleasure of waterkant.net* spelen geen rol van betekenis als het gaat om media waarin allochtonen zich oriënteren op een baan (MOA). Internet, uitzendbureaus en het CWI spelen daarentegen wel een grote rol van betekenis. Gebruik maken van deze kanalen bij de werving van nieuwe werknemers in het marktperspectief is daardoor een effectiever.

Wanneer een organisatie zich ten doel stelt om aan haar werkgeversimago onder één bepaalde etnische groep te gaan werken, dan kunnen cultuurgebonden media wel goed worden ingezet. Cultuurgebonden media – al worden in absolute zin niet-cultuurgebonden media meer gelezen – kunnen wel degelijk de boodschap overbrengen. Hieronder staan de belangrijkste cultuurgebonden titels (die regelmatig gelezen worden) van de TMSA-doelgroep.

	Turken	Marokkanen	Surinamers	Antillianen/ Arubanen
1.	Ekin	marokko.nl	waterkant.net	cosmicus.nl
2.	Merhaba	maroc.nl	studiname.org	Pleasure
3.	turkinfo.nl	magreb.nl		

Tabel 4.2 - Belangrijkste cultuurgebonden media (bron: MOA 2005)

Regionale arbeidsmarkt

Het marktperspectief gaat uit van een betere match op de (afzet)markt door gebruik te maken van culturele diversiteit. Als deze markt een bepaalde omgeving is, – zoals bijvoorbeeld Rotterdam Zuid of de deelgemeente Kralingen-Crooswijk – kan deze omgeving ook als arbeidsmarkt gebruikt worden. Waarom zou je het ver buiten het gebied van het bedrijf zoeken, als je arbeidspotentieel in de buurt woonachtig is?

De regionale arbeidsmarkt heeft vooral betrekking op de VMBO-, MBO- en HBO- doelgroep. Voor de WO-doelgroep is gebruik maken van een meer landelijke arbeidsmarkt wenselijk.

Dat de Randstad een stuk multicultureler is samengesteld dan de rest van Nederland is in het vorige hoofdstuk al uiteengezet. Maar ook in de

Randstad zelf bestaan grote verschillen in de samenstelling van een regio, stad, wijk of buurt. Een vestiging van een uitzendbureau in Scheveningen heeft met andere uitzendkrachten van doen dan een vestiging in de Schilderswijk te Den Haag. Om te werven in de regionale arbeidsmarkt kan gebruik gemaakt worden door bijvoorbeeld:

- Dagblad/de krant
- Uitzendbureau
- Huis-aan-huisbladen
- CWI
- Internet
- Advertentie in de etalage
- Stages/ opleidingsplaatsen in samenwerking met de opleidingsinstellingen

(Bron: MOA 2005)

Zorginstellingen, banken, gemeenten en vele bedrijven die willen inspelen op de samenleving om zich heen, hebben het marktperspectief als 'mainfocus'. De wijk in met producten vereist voor een geloofwaardig product, ook een herkenbaar gezicht. Iemand die de taal, letterlijk en figuurlijk, spreekt. Luister eens naar de omgeving, wat is belangrijk voor uw klanten. Wat zijn hun voorwaarden om met uw organisatie in zee te gaan c.q. hoe kunt u een brug bouwen naar de samenleving. Het marktperspectief kan u goed van dienst zijn bij het vergroten van de omzet. Daarnaast kan iemand uit 'de buurt' een letterlijke invulling geven aan 'een herkenbaar gezicht'.

Juist mediagebruik om te werven

Binnen het marktperspectief speelt de afzetmarkt (= arbeidsmarkt) een belangrijke rol. Bij dit perspectief hoort ook een bepaalde mediakeuze, zoals het onderstaande voorbeeld laat zien.

Een bank in Rotterdam is op zoek naar enkele financieel-economische allochtone starters voor een nieuwe vestiging in Delfshaven. Naast goede contacten die worden onderhouden met de HES Rotterdam, InHolland en de Erasmus universiteit, wordt er besloten om een personeelsadvertentie te plaatsen.

Om de doelgroep te bereiken, kan de advertentie het beste worden geplaatst in die media, die door de doelgroep worden gebruikt om zich te oriënteren. Dat zijn:

- AD - editie Rotterdam
- Metro – editie Rotterdam
- De Havenloods (huis-aan-huisblad)
- Monsterboard.nl
- Nationale vacaturebank.nl
- Werk.nl

4.5 - TIPS & TRUCS MARKTPERSPECTIEF

- Het marktperspectief geldt voor profit en voor non-profit instellingen. Culturele diversiteit is niet zozeer onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar meer goed ondernemerschap.
- Stimuleer intercultureel groepsklimaat.
- Multicultureel diversiteitsbeleid moet door het topmanagement actief en oprecht worden uitgedragen.
- Maak de resultaten van de culturele gediversifieerde aanpak inzichtelijk.
- Maak gebruik van de tweetaligheid van de doelgroep, maar laat Nederlands altijd de voertaal en het uitgangspunt zijn.
- Gebruik de 'look en feel' en de inhoud van de personeelsadvertentie om aansluiting te vinden met de gezochte doelgroep.
- De afzetmarkt = de arbeidsmarkt. Voor de meeste ondernemingen (van gemeenten tot en met garages) geldt dat zij veel meer gebruik kunnen maken van de regionale arbeidsmarkt.
- Gebruik cultuurgebonden media uitsluitend om aan het werkgeversimago te werken binnen een specifieke culturele doelgroep.



“CULTURELE DIVERSITEIT
IS EEN WAARDEVOLLE
BRON OM VAN TE LEREN.”

HOOFDSTUK 5

DIVERSITEIT ALS NORM-PERSPECTIEF

“Diversiteit kan leiden tot een toename van innovatie, creativiteit en verbeterde prestatie. Elk personeelslid is anders en draagt op zijn/haar manier bij aan de ontwikkeling van de organisatie.”

5.1 - HET DIVERSITEIT ALS NORM-PERSPECTIEF NADER UITGELEGD

De visie dat diversiteit als norm wordt gewaardeerd, combineert het beste van zowel het gelijkheids- als het marktperspectief (hoofdstuk 3 en 4). Net als het marktperspectief erkennen de bedrijven in dit perspectief de culturele verschillen tussen mensen en herkennen ze de waarde van die verschillen voor hun organisatie. Net als het gelijkheidsperspectief houden organisaties met deze visie de gelijke kansen voor iedereen in de gaten. Het hebben van (veel) werknemers met een cultureel diverse achtergrond is echter nog geen garantie voor een positief effect. Wanneer de culturele diversiteit als norm wordt gewaardeerd, maakt de organisatie gebruik van de verschillen tussen werknemers zodat zij leert en groeit door deze verschillen. Een organisatie maakt daarbij expliciet gebruik van de verschillende (culturele) kennis en ervaring van haar werknemers. Deze kennis en ervaringen worden gebruikt om vorm te geven aan hun werk. Een voorbeeld is *de teamsamenstelling van jong-oud, laag-hoog opgeleid, man-vrouw en autochtoon- allochtoon*.

Numico:

“Zo is bijvoorbeeld de marketingafdeling werkzaam in teamverband, om duidelijk samen te werken. Zo kan je de zaak positioneren. De een zegt zus en de ander zegt zo, daar komt iets uit waardoor de boodschap van alles bevolkingsgroepen kunt gaan adresseren. Daarom moet je al die verschillende mensen gewoon in huis hebben.”

Het verschil met het marktperspectief is dat bij organisaties in het diversiteit als norm-perspectief de personeelsleden niet alleen kennis over de eigen groep mee brengen, maar ook actief meedenken over zaken betreffende het werk zelf. Ze krijgen de ruimte het werk- en de werkprocessen te beïnvloeden. Zo kunnen alle werknemers bijdragen aan belangrijke en competitief relevante kennis binnen de organisatie.

Voorbeeld: *Surinamers hebben meer inzicht in de tradities binnen Suriname en de Surinaamse gemeenschap in Nederland. Daarnaast hebben ze inzicht in hoe zaken gedaan worden met Surinamers en tussen Surinamers.* In diversiteit als norm-perspectief deelt de werknemer kennis en inzicht, en kan de werknemer vervolgens ook de wijze waarop hij namens de organisatie met Surinamers zaken doet, veranderen en aanpassen (binnen de gegeven ruimte). De andere werknemers hebben weer de mogelijkheid daarvan te leren.

Kortom; het diversiteit als norm-perspectief omhelst het leren en het waarderen van culturele diversiteit en de diversiteit erkennen als waardevolle en waardegenererende bron voor de organisatie.

Managementvisie behorende bij het diversiteit als norm-perspectief

- De organisatie maakt expliciet gebruik van de culturele ervaringen en kennis die de werknemers verworven hebben buiten de organisatie.
- De waarde van culturele diversiteit wordt door de gehele organisatie gedragen.
- Maximaliseren van de bedrijfsdoelstelling zoals winstmaximalisatie, productiviteit en klanttevredenheid.
- Belang hechten aan de streefcijfers die door de overheid kenbaar zijn gemaakt.

Managementinstrumenten behorende bij het diversiteit als norm-perspectief

- Statements over de waarde van culturele diversiteit, welke actief uitgedragen worden door het management.
- Bottum-up werken aan verschillende aspecten van het werk, de cultuur, strategie en structuur.
- Meten en inzichtelijk maken wat de rendementsverbeteringen zijn door het hanteren van het norm-perspectief.

Bedrijfscultuur

Bedrijfscultuur bestaat uit waarden, normen, geloof en tradities die de ene groep mensen van de andere groep onderscheidt (Harquail & Cox, 1993). Ook verwachtingen, een ander onderdeel van bedrijfscultuur, heeft invloed op de effecten van diversiteit. Wanneer je diversiteit als norm waardeert, herken je de verschillen terwijl je kijkt naar de gemeenschappelijke band. In een dergelijke bedrijfscultuur worden verschillende geluiden gezien als legitiem middel om te leiden tot nieuwe inzichten. Ze worden gehoord en geïntegreerd in beslissingen en probleemoplossende processen. Ieder individu heeft een actieve rol in het vormgeven van cultuur en het koesteren van creativiteit en innovatie waardoor waarde wordt toegevoegd aan de prestatie van de organisatie. De kunst is om de meerwaarde van elke werknemer te ontdekken. Een goed voorbeeld hiervan is FunX. Deze 'urban' radio zender is de meest favoriete radiozender (en het meest beluisterd) onder jongeren in de Randstad. De muziek op deze radiozender is latin, turkpop, r&b, mixpop, reggae, african, 2step, arab en hiphop. De gesprekken gaan over relaties, school, werk, seks, geloof of de koopavond. De slogan: *Welkom bij jezelf!*



Figuur 5.1 - Scherm FunX, oktober 2005

Tip: ga eens naar funx.fm, luister live de muziek en lees eens de reacties, het forum en het jaarverslag.

De valkuil

De valkuil van het diversiteit als norm-perspectief is tevens de kracht van deze visie; het open staan voor de verschillen die diverse culturen met zich mee brengen. Dit zorgt er voor dat mensen ook open staan voor negatieve beeldvorming die haaks staan op de visie binnen de organisatie. In Nederland zijn in de samenleving ontwikkelingen gaande die hun weerslag hebben op die beeldvorming. Eén van de geïnterviewden verwoordde het als volgt:

"Iedereen heeft een rugzakje om met persoonlijke bagage. Dat rugzakje staat eigenlijk altijd een beetje open, voor nieuwe ervaringen, meningen en kennis. Elk weekend en elke avond wordt dat gevuld door TV, kranten en verhalen uit de omgeving. Tegenover deze overwegend negatieve berichtgeving moet je wel heel krachtig staan als organisatie, om alle werknemers de voordelen van culturele diversiteit in te laten zien".

Het is dus een uitdagend, continu proces om de waarde van culturele diversiteit door de organisatie te laten dragen.

5.2 - HET INTERCULTUREEL GROEPSKLIMAAT

"We zijn nu de processen anders aan het inrichten, daar hebben we het over, maar daarin heeft ieder een eigen inbreng door zijn/ haar competenties en niet per se door een andere achtergrond."

Diversiteit als norm-perspectief komt voor een belangrijk deel overeen met de aanwezigheid van een intercultureel groepsklimaat. Door het stimuleren een intercultureel groepsklimaat kan de organisatie inspelen op de *kansen!* maar ook de valkuilen van culturele diversiteit. In paragraaf 3.2 is de definitie van intercultureel groepsklimaat nader uiteengezet. In het kort wordt intercultureel groepsklimaat onderverdeeld in drie dimensies;

- Een cultuur met weinig voorgeschreven regels.
- De tolerantie voor ambiguïteit (de mate waarin je jezelf kunt zijn).
- De mate waarin diversiteit als de norm wordt gewaardeerd.

In tabel 5.1 staan de scores van een organisatie dat zich typeert door het diversiteit als norm-perspectief. Het bedrijf is een jonge en diverse organisatie

dat van haar identiteit haar marktkracht heeft gemaakt. Op alle dimensies van intercultureel groepsklimaat scoort bedrijf Z beduidend hoger dan het Nederlands gemiddelde. De dimensie 'tolerantie van ambiguïteit' geeft bijvoorbeeld aan dat naast de manier hoe men binnen deze organisatie gewend is met elkaar om te gaan, er ruimte is voor ieders eigenheid. Ook is er ruimte om binnen dit bedrijf te werken volgens de gebruiken van de eigen cultuur.

Vooral de derde dimensie, *culturele diversiteit wordt als norm gewaardeerd*, komt (zoals de naam al zegt) overeen met het diversiteit als norm-perspectief. Een voorbeeld van deze dimensie is het als voordeel zien dat niet iedereen dezelfde cultuur heeft. Daarnaast is het belangrijk dat verschillen tussen mensen geen weerstanden oproepen.

"Het is heel rijk. Een rijke verzameling van culturen voegt heel veel toe aan de ervaring van mensen, aan het werk zelf, aan de lol in het werk en de contacten".

Intercultureel groepsklimaat	Bedrijf z op de dimensies	Gemiddelde van cultureel diverse bedrijven op de dimensies	Nederlands gemiddelde op de dimensies
Cultuur met weinig voorgeschreven regels	3,0	3,7	3,2
Tolerantie van ambiguïteit	3,3	3,7	3,4
Culturele diversiteit wordt als norm gewaardeerd	3,7	4,0	3,5
Gemiddelde op een vijfpuntsschaal <i>(1=geheel oneens t/m 5=geheel eens)</i>	3,3	3,8	3,4

Tabel 5.1 - Intercultureel groepsklimaat bij het marktperspectief

(vragenlijst naar Luijters, Van der Zee & Otten, in bereiding; Resultaten Van Duin, 2005 & AGO 2005)

Wanneer er waardering is voor culturele diversiteit wordt er een overstijgende norm gelanceerd waar iedereen zich in kan herkennen. De verschillen die er zijn, worden niet als goed of fout gezien. Ze worden erkend en een plek gegeven in de organisatie. Zo worden de verschillen herkend en wordt er gekeken naar de gemeenschappelijke band.

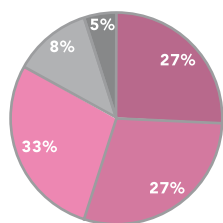
"De culturele verschillen spelen een rol in de details, niet in de grote lijnen, daar denkt iedereen hetzelfde over".

5.3 - UNIEKE BIJDRAGE

In het MOA is aan de TMSA-doelgroep voorgelegd of zij van mening zijn dat zij met hun culturele achtergrond een unieke bijdrage kunnen leveren aan een organisatie. Meer dan de helft (54 procent) antwoordt hier positief op. Van de hoger opgeleiden is zelfs 71 van mening is dat zij met zijn/haar culturele achtergrond een unieke bijdrage kan leveren aan een organisatie. Daarmee is de TMSA-doelgroep een enorme kansrijke groep voor werkgevers om waarde toe te voegen aan de organisatie en onderscheidend vermogen te realiseren. Voor management ligt er een grote kans om de minderheden zelf in te laten zien dat ze een unieke bijdrage kunnen leveren.

Ik ben van mening dat ik met mijn culturele achtergrond een unieke bijdrage kan leveren aan een organisatie.

■ **Helemaal mee eens** ■ **Mee oneens**
■ **Mee eens** ■ **Helemaal mee oneens**
■ **Neutraal**



Figuur 5.2 - Unieke bijdrage door culturele achtergrond (MOA 2005)

Organon:

"Wij hanteren 'manage with difference', dat betekent dat als wij onderscheid maken tussen mensen, geen 1 mens hetzelfde is. Managing with difference heeft dus ook met diversiteit te maken. Oftewel als je onderscheidt of verschil wilt maken, dan moet je dat kunnen maken. Dan moet die mogelijkheid er zijn, maar het moet wel uit te leggen zijn. Je moet er goed over nadenken en van te voren de consequenties bedenken. Maar de mogelijkheid om de individuele wensen van je personeel in overweging te nemen, moet bestaan. Dit kan zijn tegenover vakanties, feestdagen en andere zaken die naar voren komen. Kortom we willen uitzonderingen maken en dat moet ook kunnen. Maar het moet wel uit te leggen zijn."

5.4 - POSITIEF BEÏNVLOEDEN VAN HET DIVERSITEIT ALS NORM-PERSPECTIEF

Het door de manager gehanteerde perspectief draagt bij aan het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten, het vergroten en stimuleren van creativiteit, prestaties en cohesie en het aantrekken van nieuw personeel. Dit kan ongeacht de aan- of afwezigheid van intercultureel groepsklimaat. De aanwezigheid van het intercultureel groepsklimaat draagt daarentegen wel (sterk) bij aan de waardering van werknemers ten aanzien van creativiteit, prestaties en het aantrekken van nieuw personeel. Daarmee ondersteunen het diversiteit als norm-perspectief en het intercultureel groepsklimaat hetzelfde doel. Ook draag het intercultureel groepsklimaat bij aan de door werknemers waargenomen reputatie, service en klanttevredenheid, tevredenheid van het personeel, informatie delen en motivatie (Van Duin, 2005).

Stimuleren van intercultureel groepsklimaat

Intercultureel groepsklimaat is dus geen randvoorwaarde voor het succesvol hanteren van het diversiteit als norm-perspectief. Wel zal intercultureel groepsklimaat het succes van het diversiteit als norm-perspectief positief beïnvloeden en daarmee de resultaten maximaliseren.

Voor het management betekent dit, dat zij de vertaalslag moet maken van een geformuleerde statement naar werkelijke overtuiging van alle managers en werknemers dat culturele diversiteit een meerwaarde is.

Pas dan kan gesteld worden dat diversiteit de norm is. In dat geval komen de positieve effecten die culturele diversiteit in potentie in zich heeft, naar voren.

Sturen en/of stimuleren van de unieke bijdrage

Zoals in de vorige paragraaf al naar voren kwam, is er onder de TMSA-doelgroep een sterke beleving dat zij een unieke bijdrage kunnen leveren aan een organisatie. Om het diversiteit als norm-perspectief positief te beïnvloeden, kan een manager bewust sturen om deze unieke bijdrage zichtbaar te maken. Een open cultuur is hierin een stimulans evenals de ambitie van de werknemer(s) in kwestie.

Draagvlak onder managers, maar ook onder de werknemers

Intercultureel groepsklimaat moet uitgedragen worden c.q. gestimuleerd worden door management, maar natuurlijk ook gedragen worden door de al zittende werknemers. Om deze laatste categorie mee te krijgen, (als dat nog niet het geval is) is het vooral zaak om ze te laten ervaren wat de kracht is van culturele diversiteit. Dit kan door de voordelen bijvoorbeeld met cijfers inzichtelijk te maken. Maar met name 'ervaren' en 'beleven' zijn de kernbegrippen die de meerwaarde van culturele diversiteit bevatten. Een prachtig voorbeeld over het ervaren en beleven van culturele diversiteit is de RVU documentaire *Vuilnisman in Istanbul*.

Vuilnisman in Istanbul

De Amsterdamse reinigingsdienst heeft grote moeite om allochtone Nederlanders aan te trekken. Hoe komt het dat allochtonen geen belangstelling hebben voor een baan bij de reinigingsdienst? Stadsdeel de Baarsjes worstelde met deze vraag en organiseerde een studiereis. Vijf vuilnismannen en twee opzichters uit dit Amsterdamse stadsdeel gingen naar Istanbul om ervaringen over hun werk uit te wisselen met hun Turkse collega's. Hoe oefenen zij het vak uit en onder welke omstandigheden?

In Istanbul halen de vuilnismannen samen met hun Turkse collega's een paar dagen het vuil op, onder grote belangstelling van de lokale pers. Het bezoek krijgt een officieel karakter als de mannen worden uitgenodigd voor een bezoek aan de burgemeester van Kadiköy, een deelgemeente met ca. 1 miljoen inwoners. De Nederlanders krijgen gelegenheid om hun cadeau uit Amsterdam aan te bieden: een origineel "Amsterdammertje."

De Amsterdammers beginnen te begrijpen dat Turkse vuilnismannen een zwaar en onzeker bestaan leiden. Hun salaris, sociale voorzieningen en status zijn op een laag niveau en de werkomstandigheden zijn soms ronduit onveilig. Er ontstaat begrip voor het feit dat Turkse mensen in Amsterdam niet graag bij de reinigingsdienst werken. Hoe moeten ze dit aan hun familie in Turkije verkopen?

(bron: www.rvu.nl)

5.5 - ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE IN HET DIVERSITEIT ALS NORM-PERSPECTIEF

De tips zoals deze geschetst zijn in paragraaf 4.4 zijn natuurlijk even goed bruikbaar voor organisaties in het diversiteit als norm-perspectief. Ook de tips die in deze paragraaf worden gegeven, kunnen worden gebruikt door bedrijven met een marktperspectief.

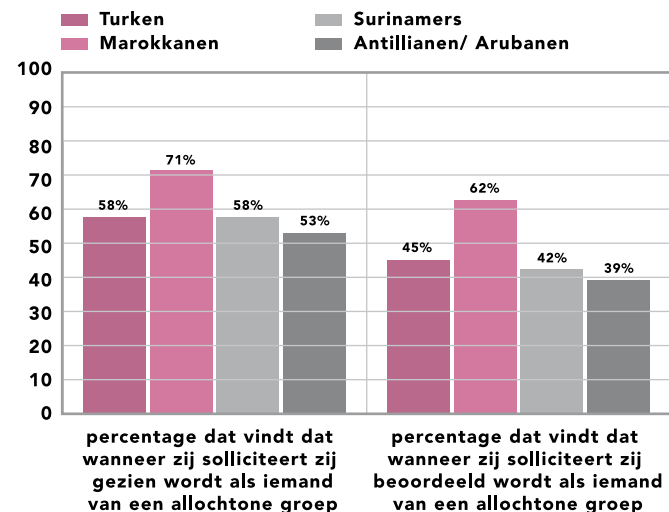
In vergelijking met de voorbeelden van het marktperspectief (die meer te maken hebben met externe communicatie) gaan deze voorbeelden meer over de interne aspecten van arbeidsmarktcommunicatie.

Gebruik ook allochtone recruiters en selecteurs

Gebruik een combinatie van autochtonen en allochtonen recruiters en selecteurs voor de werving en selectie van cultuur divers personeel. Het inzetten van een allochtone recruiter kan effectief zijn, door de extra sensor die iemand met een bi-culturele achtergrond kan hebben. Hij/zij is ervaringsdeskundige en zal het C.V. en het voorkomen van een allochtone kandidaat beter kunnen inschatten.

Net zoals alleen het gebruik maken van autochtone recruiters, wordt het inzetten van alleen allochtone recruiters afgeraden. Iemand van Turkse komaf kan door zijn/haar vooroordelen en stereotypen net zo blind zijn voor de competenties van een Antilliaan als een Nederlandse recruiter. Dat een allochtone recruiter zich er wellicht meer van bewust is, maakt het een reële kans voor organisaties om de brug te slaan naar alle groepen op de arbeidsmarkt.

Zoals uit figuur 5.3 blijkt, is een groot aantal allochtone sollicitanten zich bewust van zijn/haar 'allochtoon zijn' tijdens de sollicitatie (58 procent). Al denkt een kleinere groep dat zij ook als allochtoon beoordeeld worden, denkt 45 procent van de allochtonen dat zij ook 'als allochtoon' beoordeeld worden in een sollicitatiegesprek (MOA, 2005). Daarmee is niet gezegd dat dit expliciet positief of negatief kan worden uitgelegd, maar geniet het de voorkeur om dit soort gevoelens en gedachten te neutraliseren. Het gebruik maken van ook allochtone recruiters en selecteurs kan hieraan bijdragen.



Figuur 5.3 - Beleving bij sollicitaties (MOA 2005)

Toepasbaarheid van psychologische tests en diagnostische instrumenten

De invloed van cultuur bij verschillende testen, die worden gebruikt in selectieprocedures, kunnen de scores van allochtonen vertekenen. Recentelijk hebben het LBR en het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP) twee rapporten uitgebracht, om het gebruik van dit soort instrumenten in de praktijk te verbeteren. Uit hun onderzoek bleek dat onvoldoende kwaliteit en onzorgvuldige procedures rond het gebruik van psychologische tests en diagnostische instrumenten, kunnen leiden tot verkeerde interpretatie van de scores (LBR/ NIP, 2005). Dit zou een onterechte afwijzing ten gevolge kunnen hebben, waardoor talent niet wordt aangenomen. Een organisatie dient hier rekening mee te houden in de keuze voor een bepaalde test.

Bewust beleid

Om niet terug te vallen in de standaard HRM-clichés – want die gelden voor elke werknemer – kunnen de volgende stappen bovengemiddeld bijdragen aan het succesvol binnenhalen en binnenhouden van nieuwe werknemers.

- Laat de kandidaat de afdeling/plek zien waar hij/zij komt te werken. Hierdoor kan de kandidaat al de toekomstige collega's zien en de sfeer op de afdeling proeven.
- Zorg voor de start van het werk voor een contactmoment. Een bloemetje voor het tekenen van het contract, een e-mailtje met welkom tot en met een brief waarin staat waar iemand (hoe laat) verwacht wordt.
- Zorg dat de manager (of een geschikte plaatsvervanger) aanwezig en beschikbaar is op het moment dat een nieuwe werknemer begint met werken.
- Regelmatige evaluatiemomenten en het goed volgen van werknemers geeft het management de feedback of zij op de goede weg zijn/blijven van het diversiteit als norm-perspectief.

ING Group:

"Diversiteit wordt binnen ING vanuit de top gedragen. De voorzitter van ING Group is ook de voorzitter van de Diversity Council, met daarin senior managers uit de verschillende business lines en regio's. Daarnaast richten we ons op de pipeline voor ons topmanagement, de talentvolle medewerkers waarvan we verwachten dat zij een top positie kunnen behalen. Tevens hebben we vanuit onze Graduate Recruitment afdeling initiatieven gericht op vrouwen, studenten van 'niet traditionele bank studies' en op studenten uit andere culturen".

5.6 - TIPS & TRUCS DIVERSITEIT ALS NORM-PERSPECTIEF

- Maak expliciet gebruik van de culturele ervaringen en de vijvers van kennis die de werknemers verworven hebben buiten de organisatie om vorm te geven aan hun werk.
- Uitdragen als management, dragen door werknemers. Geef als management het goede voorbeeld en zorg dat er ook een bottom-up reactie plaatsvindt bij de huidige werknemers.
- Formuleer concreet beleid (geen regels) om diversiteit als norm te realiseren c.q. te houden. Maak het succes meetbaar en zichtbaar.
- Stimuleer het leveren van een unieke bijdrage door de eigen werknemers.
- Pas het werving en selectie beleid aan, zowel in de boodschap naar de doelgroep als in het aanname proces. Hierbij kan ook gedacht worden aan allochtone recruiters en cultuurvrije assessments.
- Ieder persoon is uniek. Zie iedereen ook als persoon en niet als woordvoerder van zijn/haar cultuur.



“IK HEB EEN DROOM, DAT
OOIT MIJN VIER KLEINE
KINDEREN IN EEN LAND
ZULLEN LEVEN WAAR
ZIJ NIET BEORDEELD
ZULLEN WORDEN OP HUN
HUIDSKLEUR MAAR OP
HUN KARAKTER.”
-MARTIN LUTHER KING-

HOOFDSTUK 6

STAPPEN IN MULTICULTUREEL DIVERSITEITSBELEID

'Ik denk dat diversiteit de olie is om het proces zo gesmeerd te laten verlopen.'

6.1 - HET DIVERSITEITSCONTINUÛM.

In het boek *The New Workforce* van Harriet Hankin (2005) wordt *The Diversity Continuum* omschreven. In figuur 6.1 staat deze (vrij) vertaald naar het Nederlands.



Figuur 6.1 - Het diversiteitscontinuüm (bron: Hankin, 2005).

In het diversiteitscontinuüm volgen een aantal fasen elkaar op. Het begint met segregeren als uiterste in het continuüm. *Segregeren* is iets dat komt uit de tijd van de 'apartheid' in Zuid-Afrika en ten tijde van Dr. Martin Luther King Jr. Deze fase, waarin bevolkingsgroepen gescheiden van elkaar leven en werken, zou niet mogen bestaan anno 2005 op de Nederlandse arbeidsmarkt.

De volgende fase in het diversiteitscontinuüm is *tolereren*. Het gaat hier niet om het open staan voor of het aanpassen aan een andere doelgroep, maar meer het zich niets aantrekken van of geen rekening houden met een andere doelgroep. In figuur 2.2 (hoofdstuk 2), waarin de scores staan van de gemiddelde Nederlandse werknemer in relatie tot het intercultureel groeps-klimaat, zien we dat de tolerantiefase voor een kleine groep overgaat in de integratiefase. Starters op de arbeidsmarkt (zeker degenen die in de Randstad opgegroeid zijn) zullen deze tendens een verdere impuls kunnen geven.

Er zijn ook onderzoeken die aangeven dat werkgevers de voorkeur geven aan autochtonen in plaats van allochtonen en dat er op basis van achternaam of andere kenmerken gediscrimineerd wordt (Motivaction, 2004; Regioplan, 2005). Toch geldt dat voor het overgrote gedeelte van de Nederlandse werkgevers niet.

Voorbeeld:

Als Marloes door 7 procent van de werkgevers wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek en Fatima door 3 procent, kun je drie conclusies trekken:

- Een autochtoon wordt ruim twee keer zo vaak uitgenodigd dan een allochtoon.
- Marloes is door 4 procent meer werkgevers uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan Fatima.
- Zowel Fatima als Marloes zijn door bijna geen enkele werkgever uitgenodigd, respectievelijk 97 en 93 procent.

Na tolereren komt *integreren*. Deze fase kenmerkt zich door een cultuur waarin diverse groepen elkaar accepteren, respecteren en open staan voor elkaar. Wanneer er sprake is van integratie, past een persoon of groep zich aan de ander aan, met behoud van de eigen identiteit.

Na de fase (of eigenlijk is het een overtreffende trap) van integreren kan succes worden gehaald uit de relatie: *renderen*. Dit kan plaatsvinden in zowel bedrijfseconomische termen als in persoonlijke groei.

6.2 - HET MODEL VOOR CULTUREEL DIVERSITEITSBELEID.

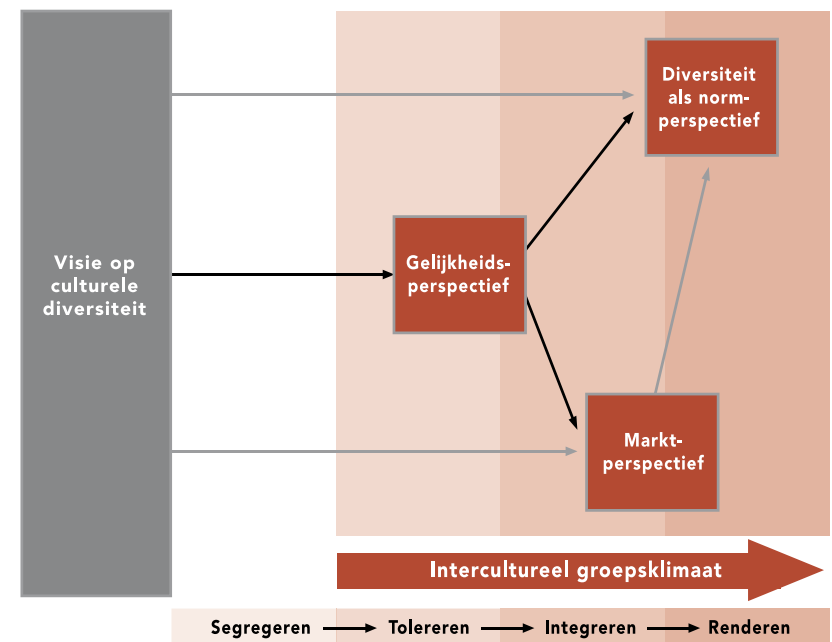
In figuur 6.2 hebben we het **D**iversiteitscontinuüm, het **I**ntercultureel groepsklimaat en de verschillende **P**erspectieven, in relatie tot elkaar gezet. Dit noemen we het DIP-model.

De verschillende perspectieven in relatie met elkaar

Een groot aantal Nederlandse bedrijven zullen, met of zonder bewust beleid, inmiddels het gelijkheidsperspectief hanteren. Er is daarentegen ook een groep bedrijven die net bezig is van haar 'blanke' identiteit af te komen. Voor de werving en selectie en veranderingen in de organisatiestructuur (denk aan nieuwe teams) is het gelijkheidsperspectief een geschikte eerste stap voor meer diversiteit. Zonder culturele diversiteit binnen de organisatie is er ook geen behoefte aan beleid voor de interne organisatie. Bij het realiseren van deze eerste stap is het van belang de interne organisatie en de externe communicatie op één lijn te hebben. Schets bijvoorbeeld geen multiculturele organisatie terwijl de organisatie dat nog niet is.

Het gelijkheidsperspectief is een goede basis, maar geen noodzakelijke stap, om door te groeien richting het marktperspectief of het diversiteit als norm-perspectief. Om te groeien naar deze twee laatste perspectieven kan het hebben of creëren van intercultureel groepsklimaat belangrijk zijn. Vanuit het marktperspectief is ook de stap te maken naar het diversiteit als norm-perspectief. Naast winstgevendheid en productiviteitsdoelstellingen wordt dan ook meer nadruk gelegd op aspecten als creativiteit en innovativiteit. De persoon komt in dit perspectief centraler te staan.

Welke kansen culturele diversiteit de organisatie biedt, zoals in de voorgaande hoofdstukken beschreven, is afhankelijk van de eigen keuze van de organisatie, de keuze voor welk perspectief. Die keuzes zijn afhankelijk van de verschillende organisatiedoelstellingen. Zolang de keuzes maar worden geformuleerd, uitgedragen en door de gehele organisatie worden erkend, kan elke organisatie de kansen van de multiculturele arbeidsmarkt benutten.



Figuur 6.2 - Het DIP-model

De perspectieven in relatie tot diversiteitscontinuüm

Het model is een belangrijk hulpmiddel om te bepalen waar de organisatie zich in het continuüm bevindt. De fase van *segregeren* slaan we over en dan zien we dat het gelijkheidsperspectief overlapt met *tolereren en integreren*. Veel Nederlandse bedrijven zitten in deze overgangsfase van het continuüm. Deze bedrijven, en natuurlijk de werknemers binnen deze bedrijven, tolereren, accepteren en respecteren werknemers uit verschillende culturen, maar passen zichzelf niet aan richting hun nieuwe collega's. Een mooi voorbeeld van een overgang van tolereren naar integreren komt terug in de commercial van Randstad, 'ode aan werk'. In deze commercial zitten verschillende werknemers van een bedrijf met elkaar te lunchen in de kantine (tolereren). Op een bepaald moment wisselen een allochtoon en autochtoon eten met elkaar uit omdat ze nieuwsgierig zijn naar de lunch van elkaar (integreren). Nu is dit een klein voorbeeld, maar het symboliseert het begin van de fase *integreren*.



Figuur 6.3 - TV-commercial Randstad, augustus 2005

Om bij het marktperspectief en het diversiteit als norm-perspectief te komen, gerelateerd aan het diversiteitscontinuüm, lijkt het of de fase *integreren* wordt overgeslagen en direct wordt uitgekomen bij *renderen*. Echter is het de fase *integreren* die je als organisatie eerst moet zijn doorlopen om uiteindelijk te komen in het markt- of diversiteit als norm-perspectief. *Voorbeeld:* als organisatie wil je van het gelijkheidsperspectief doorgroeien naar het diversiteit als norm-perspectief. Om dit te bewerkstelligen, zul je als organisatie eerst het integratieproces moeten stimuleren, onder andere

door het stimuleren van intercultureel groepsklimaat. Uiteindelijk kom je als organisatie in de rendeefase van het diversiteitscontinuüm. Het diversiteit als norm-perspectief ligt nagenoeg geheel in dit gedeelte van het continuüm. Het verschil tussen het marktperspectief en het diversiteit als norm-perspectief is dat het eerste perspectief uitgaat van het *renderen* voor de organisatie (en indirect natuurlijk ook de personen). Bij het diversiteit als norm-perspectief gaat het om het *renderen* voor de organisatie *en* de personen binnen de organisatie.

Het groepsklimaat en de perspectieven

Het intercultureel groepsklimaat is in de vorige hoofdstukken al uitvoerig besproken. Een voorwaarde om de *kansen* van de multiculturele arbeidsmarkt te benutten, is de mate waarin het beleid en visie door de gehele organisatie wordt gedragen. Het intercultureel groepsklimaat is daarvoor een belangrijke graadmeter. Het maakt daarvoor geen verschil of het marktperspectief of het diversiteit als norm-perspectief gehanteerd wordt. Gezien de tijd die het veranderen van bedrijfscultuur in beslag neemt, is het bevorderen van intercultureel groepsklimaat een aspect dat de aandacht vanaf het begin verdient.

Hieronder worden de belangrijkste punten nogmaals uiteengezet in relatie tot de perspectieven:

- Het intercultureel groepsklimaat is geen randvoorwaarde voor het bereiken van het markt- of diversiteit als norm-perspectief. Intercultureel groepsklimaat heeft echter wel zeer duidelijke positieve effecten op het realiseren van het markt- en diversiteit als norm-perspectief.
- Bij een organisatie in het gelijkheidsperspectief heeft het intercultureel groepsklimaat geen echte invloed op het hebben, houden of realiseren van dit perspectief.
- In welke mate intercultureel groepsklimaat aanwezig is, kenmerkt de overgang van het gelijkheidsperspectief naar het markt- of het diversiteit als norm-perspectief.
- Intercultureel groepsklimaat is aanwezig 'op de vloer', 'in het team', 'op een afdeling' of 'in een bedrijf'. Als management kun je het stimuleren en uitdragen, maar nooit opleggen. Middels het creëren van 'ervaringen' met de kracht en het plezier van culturele diversiteit, kun je intercultureel groepsklimaat wel stimuleren.

6.3 - AFSLUITENDE GEDACHTEN

Misschien dat u, nadat u dit alles gelezen heeft, denkt:

- *"Ik herken me in geen enkel perspectief en in ons bedrijf gaat de samenwerking juist voortreffelijk tussen iedereen".*
- *"Wij als organisatie hebben afdelingen die passen in het ene perspectief, andere afdelingen passen in het andere perspectief en sommige afdelingen passen in geen enkel perspectief. Wat nu?"*
- *"Ik ga een plan schrijven zodat wij als organisatie binnen een jaar in het marktperspectief komen".*

Wij hopen in ieder geval enkele tips te hebben kunnen aandragen die gebruikt kunnen worden in het vormgeven van cultureel diversiteitsbeleid. Eén ding is zeker, er is een lange weg te gaan die vele jaren behelst. Een weg met hobbels en nieuwe ervaringen. Met nieuwe goeroes, andere kabinetten, nieuwe spanningen en oud verdriet. Wellicht dat u dan als voorloper de mooi(st)e *kansen!* van de multiculturele arbeidsmarkt al hebt gegrepen, in welk perspectief, continuüm of groepsklimaat dan ook. Wij hopen dat we daar met dit boek aan hebben kunnen bijdragen en hopen dat u met uw ervaringen weer bijdraagt aan het volgende boek of onderzoek.

BRONVERMELDING

LITERATUURLIJST

- Cox, T.H. (1991). *The multicultural organization. Academy of management executive*, 5, 34-47.
- Ely, R.J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The effects of diversity perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Quarterly*, 46, 229-273.
- Essafi, M., van IJzeren, J., Kolthoff, E.W. en Vonk, V. (2003). 'De partners aan het woord' Evaluatie Wet SAMEN *Feiten, ervaringen en visies*. KPMG
- Hankin, H. (2005). *The New Workforce: Five sweeping trends that will shape your company's future*. New York: AMACOM.
- Harquail, C.V. & Cox, T. H. (1993). Organizational Culture and Acculturation. In T. Cox (Ed.), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice* (pp 161-176). San Fransisco: Berret-Koehler.
- Klaver, J., Mevissen, J.W.M., Odé, A.W.M. (2005). *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. Amsterdam: Regioplan publicatienr. 1272
- Luijters, K., Zee, K.I. van der & Otten, S. (2005). *Cultural Diversity in Organizations: Enhancing Identity by Overcoming Differences*. Ter publicatie aangeboden.
- Pless, N.M. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.

BRONNEN

- Intelligence Group (2004, 2005). *Minderheden Onderzoek op de Arbeidsmarkt*
- Intelligence Group (2004, 2005). *Arbeidsmarkt GedragOnderzoek*
- Duin, J. van (2005). *Positieve effecten van culturele diversiteit*. Doctoraalscriptie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Elissen, C. (2004). *Allochtonen op de Arbeidsmarkt*. Doctoraalscriptie, Universiteit van Tilburg.

INTERNETBRONNEN

- www.lbr.nl
- www.motivaction.nl
- www.rvu.nl
- www.werk.nl
- www.zeeland.nl
- www.rabobank.nl
- www.funx.nl
- www.ster.nl

