Lessen over diversiteitsbeleid

bij gemeenten, provincies en waterschappen

A&O-fondsWaterschappen

A+O fonds Gemeenten

& PROVINCIES

Lessen over diversiteitsbeleid

bij gemeenten, provincies en waterschappen

Deze publicatie is een weerslag van het Leernetwerk Diversiteit, dat werd uitgevoerd door FORUM - Instituut voor Multiculturele Vraagstukken en Div - Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, in opdracht van de samenwerkende A+O fondsen binnen de decentrale overheid.

Inhoud

Voorwoord 5

1 Vorm geven aan diversiteitsbeleid 7
Wat is diversiteit 10
Niet-westerse allochtonen 10
Waarom streven naar etnische diversiteit? 11
Wat is diversiteitsbeleid? 12
Waarom speciaal beleid? 12
Wat gaat er mis? De achtergrond van (onbewuste) uitsluiting 13
Beter omgaan met diversiteit 16
Hoe voer ik diversiteitsbeleid in? 17
Integraal beleid of hapsnap? 21
Conclusie: geen uniforme vorm van diversiteitsbeleid 22

2 De businesscase – een praktische handleiding voor diversiteitsbeleid 23
Wat is een businesscase? 26
Thema's 26
Elke organisatie anders 29
Meten is weten 30
Hoe komt u tot een goede businesscase? 31

3 Randvoorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid 33
Een open, diversiteits-vriendelijke organisatiecultuur 36
Hoe zorgt u voor een diversiteitsvriendelijk klimaat? 37
Erkennen van verschillen 39
Bewustwording van noodzaak 39
Bewustwording kan langs verschillende wegen 41

4 Werving – concrete handvatten voor werving van allochtone medewerkers 43
Vindkanalen: hoe bereikt u allochtone werkzoekenden? 46
Op welke manier kunt u samenwerken met allochtone studenten-/netwerkwerkverenigingen? 49

5 Selectie 51
Suggesties voor cultuurneutrale selectie 54
Hoe kunt u ervoor zorgen dat de selectieprocedure zo cultuurneutraal mogelijk verloopt? 54
Hoe kunt u de invloed van onaantrekkelijke sollicitatiebrieven op de selectie beperken? 55
Hoe kunt u in selectieprocedures rekening houden met cultuurverschillen en vooroordelen? 56
Hoe kunt u zo veel mogelijk voorkomen dat vooroordelen of culturele verschillen een negatieve invloed hebben bij assessments en tests? 57
Hoe kunt u de kans voor allochtone sollicitanten bij psychologische tests zo eerlijk mogelijk maken? 58

6 Behoud van divers personeel 59
Wat beweegt kleurrijk talent om de organisatie te verlaten? 62
Een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur 63
Hoe kunt u vroegtijdig vertrek uit uw organisatie voorkomen? 65

7 Leiding geven aan een divers team 67
Inclusive leadership 69
Hoe zorgt u ervoor dat inhoud, doelen en motieven doordringen op alle niveaus van uw organisatie? 70
Uitdagen en aansturen 71
Omgaan met (vermeende) verschillen in 'arbeidsethos' 72
Kennis en kennissen 73
Tot slot 74

Geraadpleegde literatuur 75

Bijlage 1 Kleurrijke wervingskanalen 79

Bijlage 2 Thema's, sprekers, begeleiders en deelnemers van de bijeenkomsten leernetwerk diversiteit 87

Voorwoord

Nederland heeft een zeer divers samengestelde bevolking en veel overheidsorganisaties willen die diversiteit graag terugzien in hun personeelsbestand.
In de praktijk lukt dat niet overal even goed. Met name het percentage medewerkers met een allochtone achtergrond blijft laag. Het voeren van een gericht diversiteitsbeleid kan hier verandering in brengen.

De A+O-fondsen voor gemeenten, provincies en waterschappen willen overheidsorganisaties graag ondersteunen bij het voeren van zo'n gericht beleid. Hiertoe hebben zij onder andere een leernetwerk opgezet rond diversiteitsbeleid. FORUM en Divmanagement hebben dat netwerk begeleid.
In dit leernetwerk konden de deelnemers op de hoogte komen van wetenschappelijke inzichten over diversiteitsbeleid, leren van ervaringen zoals die zijn opgedaan in andere branches en onderling ervaringen uitwisselen. Door vervolgens te bespreken hoe al deze kennis en ervaring kan worden ingezet in de eigen organisatie en de eigen sector, hebben zij weer nieuwe kennis ontwikkeld.

Om meer mensen te laten profiteren van de in het leernetwerk gedeelde en ontwikkelde kennis, hebben we deze verzameld en gebundeld in een praktische handreiking. Daarmee geven we u gelegenheid kennis te maken met het voeren van een diversiteitsbeleid. De handreiking is in eerste instantie bedoeld voor (hrm'ers en leidinggevenden van) gemeenten, provincies en waterschappen die beleid willen voeren gericht op meer etnische diversiteit in hun personeelsbestand. Maar de inhoud is zeker ook bruikbaar in andere sectoren en voor het voeren van een diversiteitsbeleid gericht op andere doelgroepen, of op diversiteit in brede zin.

In deze handreiking lichten we verschillende aspecten van diversiteitsbeleid toe, geven we tips over het opzetten en uitvoeren van dit beleid en beschrijven we ervaringen die zijn opgedaan door deelnemers aan het leernetwerk.

Wij wensen u veel inspiratie toe.

Samenwerkende A+O fondsen Gemeenten, Provincies en Waterschappen,
FORUM , Div-management

Hans Oosters
Voorzitter stuurgroep Diversiteit samenwerkende A+O fondsen /
Dijkgraaf Hoogheemraadschap van Schieland en Krimpenerwaard

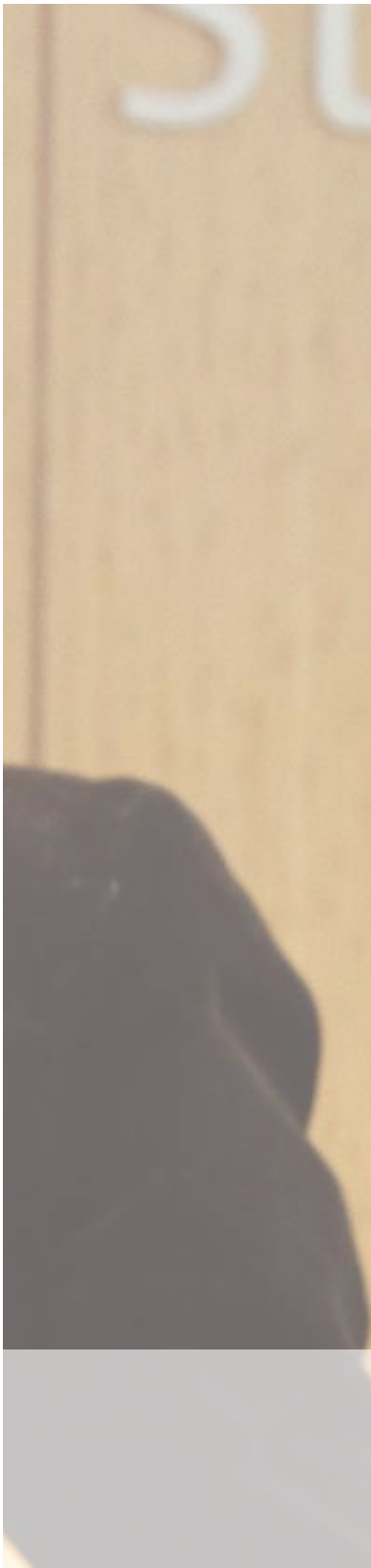
mr. S. Harchaoui (Sadik)
Voorzitter Raad van Bestuur FORUM

Ad de Ruijter
Programmamanager Div-management

Hoofdstuk één

VORM GEVEN AAN DIVERSITEITSBELEID

In dit hoofdstuk beschrijft Sjiera de Vries, o.a. lector Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit aan de Politieacademie, waarom diversiteitsbeleid van belang is en welke mechanismen een rol spelen bij het vormgeven van diversiteitsbeleid.
We bespreken de belangrijkste aandachtspunten bij het voeren van een dergelijk beleid. De thema's die we in dit hoofdstuk benoemen, komen in de volgende hoofdstukken uitgebreider aan bod.



Wat is diversiteit?

Van het begrip 'diversiteit' zijn er verschillende omschrijvingen te geven. De volgende definitie wordt veel gebruikt:

Diversiteit betreft alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen.

Het kan dan gaan om verschillen in etnische achtergrond – het aspect waar in deze handreiking de nadruk op ligt – maar ook om verschillen in sekse, seksuele oriëntatie, leeftijd, leerstijl of motivatie. Welk aspect van diversiteit van belang is, verschilt per situatie en derhalve ook per organisatie of zelfs per organisatieonderdeel. In de ene organisatie is homoseksualiteit een taboe, in de andere organisatie is het volledig geaccepteerd. Wat men op kantoor vreemd vindt, kan in de werkplaats normaal zijn, of omgekeerd.
Hoewel diversiteit betrekking heeft op heel verschillende kenmerken van mensen, zijn de mechanismen die maken dat we het lastig vinden om met diversiteit om te gaan, voor een groot deel hetzelfde. Dat is een belangrijke constatering, omdat dit maakt dat lessen die we leren uit diversiteitsbeleid gericht op allochtonen, grotendeels ook kunnen worden ingezet bij het vormgeven van diversiteitsbeleid gericht op andere groepen.

Niet-westerse allochtonen

In deze handreiking richten we ons met name op etnische diversiteit. Meer specifiek hebben we het dan over beleid gericht op niet-westerse allochtonen.
Veel organisaties gebruiken bij het afbakenen van de doelgroep de definitie van het CBS:

Een niet-westerse allochtoon is een persoon van wie ten minste één ouder is geboren in Afrika, Latijns-Amerika, Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije. Op grond van hun sociaal-economische en sociaal-culturele positie worden allochtonen uit Indonesië en Japan tot de westerse allochtonen gerekend.

Hoewel het voor het vaststellen van de doelstellingen van het beleid natuurlijk van belang is welke definitie gehanteerd wordt, maakt dit voor de inhoud van het beleid niet echt uit. We gaan daar dan ook niet nader op in. Ook de voor- en nadelen van de verschillende termen die in omloop zijn voor het aanduiden van deze groep, zoals 'etnische minderheden', 'nieuwe Nederlanders' of 'mensen met een bi-culturele achtergrond', laten we hier buiten beschouwing. Wij gebruiken deze termen door elkaar, simpelweg omdat ze ook in het leernetwerk door elkaar gebruikt werden.

Waarom streven naar etnische diversiteit?

Organisaties hebben verschillende redenen om te streven naar etnische diversiteit in hun personeelsbestand.[1] De belangrijkste zijn:

1. Aansluiten op de arbeidsmarkt: op een krappe arbeidsmarkt kunnen werkgevers het zich niet veroorloven om groepen uit te sluiten. Werkgevers die geen allochtonen willen aannemen, of die niet aantrekkelijk zijn voor deze groep, krijgen steeds vaker moeite met het invullen van vacatures. Bovendien is de beste kandidaat steeds vaker van allochtone afkomst.
2. Aansluiten op de afzetmarkt: organisaties willen herkenbaar en toegankelijk zijn voor iedereen. De aanwezigheid van allochtone medewerkers maakt dat mensen uit etnische minderheidsgroepen zich makkelijker identificeren met de organisatie en zich er meer welkom voelen. Bij overheidsorganisaties spreken we in dit kader ook vaak over legitimiteit: de overheid maakt zichtbaar dat zij er is voor iedereen.
3. Betere producten: een divers samengesteld team levert, mits goed aangestuurd, betere en creatievere oplossingen en ideeën en kan zich flexibeler en makkelijker aanpassen aan veranderingen, bijvoorbeeld aan nieuwe eisen die gesteld worden aan diensten of producten.
4. Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het bieden van gelijke kansen voor iedereen, en dus ook voor allochtonen.
5. Dwang van buitenaf: overheidsorganisaties kunnen vanuit de politiek onder druk worden gezet om te streven naar diversiteit, in het bedrijfsleven worden organisaties hiertoe soms gedwongen door hun (veelal Amerikaanse) moederbedrijf.

De deelnemers in het leernetwerk hadden uiteenlopende redenen om met diversiteit aan de slag te gaan. Een belangrijke reden die zij noemden is de behoefte om aan te sluiten bij de bevolking die zij bedienen. De laatste jaren voelen zij daarnaast steeds meer de druk van de krappe arbeidsmarkt. De ontgroening (afname van het aantal jongeren) maakt dat het steeds moeilijker wordt om voldoende goede mensen aan te trekken. Het wordt dus steeds belangrijker om een aantrekkelijke werkgever te zijn. De verkleuring van de arbeidsmarkt (toename van het aantal mensen met een allochtone achtergrond) maakt dat binnen het goede werkgeverschap steeds meer aandacht nodig is voor diversiteit.

1 Zie bijvoorbeeld De Vries et al. (2005).

Wat is diversiteitsbeleid?

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn op een diverse arbeidsmarkt, ontwikkelen steeds meer organisaties diversiteitsbeleid. We verstaan daaronder:

Diversiteitsbeleid is beleid dat gericht is op het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten.

Diversiteitsbeleid is dus gericht op een optimale opbrengst voor zowel organisatie als medewerker. Diversiteitsbeleid zoekt naar manieren van werken waarbij alle medewerkers, onafhankelijk van hun afkomst, zich zo veel mogelijk kunnen ontplooien op een wijze die aansluit bij de behoefte van de organisatie. Daarnaast wordt gezocht naar manieren om mensen zodanig te laten samenwerken dat de meerwaarde van diversiteit optimaal benut wordt.
Diversiteitsbeleid kan vele vormen aannemen, afhankelijk van de doelen van de organisatie en het type medewerker. Bij de groenvoorziening is vaak een ander beleid gewenst dan bij de afdeling communicatie. Veelal wordt binnen het diversiteitsbeleid aandacht besteed aan werving en selectie, maar voor een duurzaam effect zijn ook aandacht voor begeleiding, doorstroom en het zorgen voor een prettige werkomgeving er belangrijke onderdelen van.

De term 'diversiteitsbeleid' wordt vaak als synoniem gebuikt voor 'doelgroepenbeleid'. Dat is echter onterecht. Doelgroepenbeleid wordt gevoerd om groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt te ondersteunen om die achterstand in te lopen. Diversiteitsbeleid is erop gericht de beste mensen uit alle groepen binnen te halen en te zorgen voor een optimale ontplooiing, om zo te komen tot optimale resultaten voor de organisatie. Overigens kiezen veel organisaties voor een combinatie van diversiteits- en doelgroepenbeleid.

Waarom speciaal beleid?

Organisaties voeren een diversiteitsbeleid omdat ze optimaal gebruik willen maken van de diversiteit op de arbeidsmarkt, maar merken dat dit niet vanzelf gebeurt. Simpel gesteld komt dat voor een belangrijk deel doordat mensen moeite hebben om met diversiteit om te gaan en de kwaliteiten van mensen die 'anders' zijn op juiste wijze in te schatten. Daardoor maken mensen die anders zijn dan de dominante groep in de organisatie minder kans om door een selectiecommissie te worden gekozen als beste kandidaat, worden hun kwaliteiten als collega of medewerker vaak niet herkend, en voelen zij zich niet prettig in de organisatie.

Dit alles wordt veroorzaakt door processen die zich veelal onbewust in ons hoofd voltrekken. Want hoewel er ook nog te vaak sprake is van bewuste uitsluiting, vindt toch het grootste deel van de achterstelling onbewust en ongewild plaats. Dit betekent overigens niet dat we er niets aan kunnen veranderen: als we ons bewust worden van wat we doen, kunnen we ons gedrag bijsturen en kunnen we zoeken naar procedures en instrumenten die ons daarbij helpen. Dat is in feite wat diversiteitsbeleid beoogt te doen. Daarnaast is diversiteitsbeleid gericht op het wegnemen van onnodige belemmeringen en het stimuleren van ondersteunende activiteiten. Denk hierbij aan het afschaffen van onnodig hoge taaleisen en het aanbieden van halal maaltijden in de kantine.

Het lastige van diversiteit heeft overigens niet alleen te maken met wat er binnen de organisatie en haar medewerkers speelt. Ook kenmerken van en processen bij de doelgroep, in dit geval 'het allochtone arbeidsmarktpotentieel', spelen een belangrijke rol. Zo kan het gebeuren dat voor een bepaalde functie specifieke kwalificaties vereist zijn en er op de arbeidsmarkt geen allochtone kandidaten zijn die hierover beschikken. U kunt dan nog zo graag een allochtone medewerker willen aantrekken, maar het zal niet lukken. In dergelijke gevallen kunt u alleen werken aan een strategie op de langere termijn: actie ondernemen om te zorgen dat er in de toekomst wél gekwalificeerde kandidaten zijn. U kunt bijvoorbeeld zelf mensen opleiden of afspraken maken met opleidingsinstituten. In deze handreiking bespreken we alleen de belemmeringen waarop u zelf invloed hebt, de belemmeringen in de organisatie dus. We zoeken immers naar kansen.

Wat gaat er mis? De achtergrond van (onbewuste) uitsluiting

Een beperkt aantal basale mechanismen is verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de complexiteit in de omgang met diversiteit. De belangrijkste daarvan zijn ons zoeken naar veiligheid en voorspelbaarheid, ons denken in categorieën en stereotypen, en onze omgang met cultuur- en taalverschil. We bespreken hieronder kort hoe deze mechanismen werken.[2] Kennis over deze mechanismen helpt om uitsluiting tegen te gaan.

2 Een uitgebreide beschrijving van deze mechanismen vindt u bijvoorbeeld in De Vries (2009) en Van der Zee & Van Oudenhoven (2006).

Zoeken naar veiligheid en voorspelbaarheid

Een veilige omgeving is een van de belangrijkste basisbehoeften van mensen. In ons streven naar veiligheid zoeken we naar voorspelbaarheid. Immers, als we weten wat we kunnen verwachten, kunnen we ons daarop voorbereiden. We proberen die voorspelbaarheid onder andere te bereiken door onszelf te omringen met mensen die op ons lijken en die net zo reageren als wij zelf doen. Dat doen we in ons privéleven, maar ook in ons werk. In een van de bijeenkomsten van het leernetwerk vertelde een deelnemer bijvoorbeeld dat een kritische blik op de eigen afdeling liet zien dat vijf van de zes medewerkers exact hetzelfde profiel hadden. Voordeel van zo'n eenvormig team is dat het veilig voelt en makkelijk werkt: men begrijpt elkaar snel en er zal niet snel een conflict optreden door verschillen van inzicht. Nadeel is dat er een grote kans is op blinde vlekken. De teamleden zullen elkaar niet snel op vernieuwende ideeën brengen.

Denken in categorieën en stereotypen

We houden onze wereld graag veilig en overzichtelijk. Dat doen we onder andere door te denken in categorieën. We delen mensen, maar ook voorwerpen, in bij een bepaalde categorie en hebben daarmee ook meteen een beeld van de eigenschappen van de persoon of het voorwerp. Bij het zien van een plat vlak met vier poten gaan we dus niet eerst alle eigenschappen inventariseren, maar we beslissen meteen dat het object hoort tot de categorie tafels, en we zetten er ons koffiekopje op. Ontmoeten we iemand die kleiner is dan een meter, dan delen we die in bij de kinderen, en we gedragen ons anders dan bij iemand die we als volwassene categoriseren.
Het denken in categorieën helpt ons snel te kunnen beoordelen hoe we het beste met iets of iemand om kunnen gaan. Daar is niets mis mee, sterker nog, we kunnen niet zonder. Maar deze manier van denken is niet zonder gevaren. De eerder genoemde kleine persoon kan ook een volwassene zijn met een groeistoornis. Soms kloppen de categorieën dus niet, en daar moeten we altijd op letten.

Een ander gevaar is dat we aan de categorieën allerlei eigenschappen toeschrijven: stereotypen. Ook hier geldt: het kan handig zijn, maar we kunnen er ook de fout mee ingaan. Bijvoorbeeld omdat de persoon waar we mee te maken hebben een uitzondering is binnen de groep. Maar het kan ook zijn dat het stereotype van de groep in zijn geheel niet klopt. Het klopt dat mensen van twintig over het algemeen een betere fysieke conditie hebben dan mensen van zeventig, maar bij een zieke twintiger en een fitte zeventiger kan dat precies omgekeerd zijn. Ook van het oude beeld dat vrouwen handelingsonbekwaam zijn, waarop in

Nederland lange tijd wetgeving gebaseerd was, is inmiddels duidelijk dat het niet overeenstemt met de feiten.
Ook hier geldt weer: het denken in categorieën en het gebruiken van stereotypen is niet fout, maar we moeten er wel mee oppassen. We moeten ons steeds weer afvragen of de categorie juist is en of het stereotype beeld overeenstemt met de werkelijkheid, voor de groep en voor het individu.

Cultuurverschil

Het omgaan met diversiteit is niet alleen complex omdat allerlei mechanismen in ons hoofd maken dat we ons verzetten tegen verschil, maar ook omdat we anderen vaak echt niet begrijpen. Dat komt onder andere door culturele verschillen. Mensen met verschillende culturele achtergronden reageren vanuit verschillende verwachtingen, beelden en ervaringen. Wat de een normaal vindt, is voor de ander raar of zelfs slecht, en we geven soms heel verschillende betekenissen aan hetzelfde gedrag. Een klassiek voorbeeld, maar nog steeds actueel, is de leerling die zijn leraar niet aankijkt. Voor de Marokkaanse leerling is dat een teken van respect, voor de Nederlandse leraar een teken dat de jongen iets verborgen houdt, niet oprecht is.
Culturen verschillen ook in wat men belangrijk vindt. In de ene cultuur leeft men vooral in het hier en nu, in een andere denkt men veeleer in termijnen en spelen geschiedenis en verre toekomst een veel grotere rol. Evenzo gaan in de ene cultuur man en vrouw op voet van gelijkheid met elkaar om, terwijl elders de werelden van mannen en vrouwen streng gescheiden zijn en er grote verschillen zijn tussen hun taken, verplichtingen en levens. Als mensen met zulke sterk verschillende achtergronden met elkaar in contact komen en zich van deze verschillen niet bewust zijn, leidt dat al snel tot misverstanden of conflicten.

Taalverschil

Naast cultuurverschil maken ook taalverschillen contacten tussen mensen moeilijk. Dat is het geval bij verschillen in de officiële taal die men spreekt. Met name uitdrukkingen leveren vaak misverstanden op. Wat te denken van een leidinggevende die zegt dat zijn deur altijd voor je openstaat, maar waar je nooit een open deur ziet? Of denk aan taalverschillen tussen ouderen en jongeren, burger- en straattaal en niet te vergeten: lichaamstaal. De hiervoor genoemde leerling die zijn leraar niet aankijkt is daar een voorbeeld van, maar ook het ongemak dat men voelt als iemand net te dicht bij hem gaat staan, omdat dat in zijn cultuur de gewoonte is.

Beter omgaan met diversiteit

Is omgaan met diversiteit ingewikkeld? Deze vraag is niet (meer) relevant: onze samenleving is divers en we zullen moeten leren om hiermee om te gaan.
In deze paragraaf bespreken we wat u zelf kunt doen om beter te leren omgaan met diversiteit. In de volgende paragraaf gaan we in op hoe u beleid kunt opzetten om uw organisatie beter te leren omgaan met diversiteit. Het ondersteunen van medewerkers om zelf beter te leren omgaan met diversiteit zal binnen dat beleid een belangrijk onderdeel zijn.

> *'Een tijdje geleden had ik een uitgebreid gesprek met een directeur over diversiteitsbeleid. Hij wilde ermee aan de slag en was echt overtuigd van het belang ervan. Toen ik twee weken later bij hem terugkwam, vertelde hij mij dat er vlak na ons gesprek een nieuwe medewerker aan hem werd voorgesteld. Zijn eerste gedachte was: die willen we hier niet, vrouwen met hoofddoekjes passen niet in onze organisatie. Daarna realiseerde hij zich dat dit wel een erg snelle conclusie was. Dat er eigenlijk geen goede reden was om geen vrouwen met hoofddoekjes te accepteren, en dat hij misschien wel een heel goede collega wilde afwijzen. Kijk, deze man heeft begrepen waar het om gaat: hij herkent zijn denken in stereo-typen, zijn afwijzen van het vreemde, en is bereid om er nog eens goed over na te denken. Dat is waar we heen willen.´*

Doorbreek de macht van de vanzelfsprekendheid

De eerste stap om beter te leren omgaan met diversiteit bestaat uit het zetten van vraagtekens. Vraagtekens bij uw eigen gedrag, uw eigen assumpties, uw eigen gedachten. Wat doe ik eigenlijk, waarom doe ik dat, waarom doe ik het op deze manier en wat zegt dat alles over mij? Zo leert u zichzelf kennen en vraagtekens te zetten bij uw eigen vanzelfsprekendheden. Dit creëert de mogelijkheid om breder te kijken en waar gewenst gewoontes te doorbreken.
Wie eenmaal beseft hoeveel invloed stereotype beelden hebben op zijn eigen oordelen over mensen, kan de invloed van die beelden beperken. Als u begrijpt dat een conflict misschien komt doordat taal- of cultuurverschillen ervoor zorgen dat partijen elkaar niet begrijpen, kunt u makkelijker tot een oplossing komen dan als u alleen maar boos wordt en harder gaat praten om uw gelijk te krijgen. Kortom: als u bereid bent om op een andere manier naar de wereld, naar anderen, te kijken, komt u los van de macht van de vanzelfsprekendheid, en kunt u makkelijker met diversiteit omgaan.

Een beetje kennis is nooit weg

Ook kennis over de complexiteit van diversiteit helpt bij het leren omgaan met diversiteit. Nu u weet dat mensen een voorkeur hebben voor veilig en bekend, voor mensen die op hen lijken, begrijpt u waarom contacten met mensen die anders zijn stroef verlopen. Als u meer weet over cultuurverschil, begrijpt u makkelijker waarom iemand u geen hand wil geven, en kunt u makkelijker een afspraak maken over een vorm van begroeten die voor beide partijen prettig voelt. Daarvoor hoeft u niet alle details te kennen van al die verschillende culturen die in Nederland vertegenwoordigd zijn. Basiskennis, inzicht in de verschillen, inzicht in mechanismen, is voldoende. Ook hoeft u niet voor alles wat een ander doet begrip te hebben: begrijpen waarom iemand iets doet betekent niet dat u het ook goedkeurt. Maar het maakt het wel makkelijker om het gedrag van de ander, en uw eigen reactie erop, te plaatsen.

Leer elkaar kennen

Leren omgaan met diversiteit is vooral leren omgaan met onzekerheid. Want als u eenmaal beseft dat elk mens anders is, beseft u ook dat u nooit het gedrag van de ander kunt voorspellen. Dit besef botst met onze behoefte aan een veilige en voorspelbare omgeving. Die botsing kunt u niet wegnemen, maar u kunt de voorspelbaarheid wel wat vergroten. Dat kan door meer te leren over cultuurverschillen en sociale processen, zoals we hierboven beschreven. Het kan ook door elkaar beter te leren kennen. In persoonlijk contact met collega's van verschillende afkomst zult u ervaren dat u niet alleen van elkaar verschilt, maar dat er ook veel overeenkomsten zijn. U hebt vergelijkbare zorgen over uw kinderen of over de gevolgen van de nieuwe bezuinigingen, u verheugt zich allemaal op de komende vakantie. Als we meer van elkaar weten voelt de omgang vertrouwder en wordt het makkelijker om met elkaar om te gaan. Zo kunt u uw gevoel van veiligheid vergroten en het samenwerken prettiger maken.

Hoe voer ik diversiteitsbeleid?

Eerder hebben we diversiteitsbeleid gedefinieerd als 'beleid dat gericht is op het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten'. Maar hoe ziet zo'n beleid eruit? In deze paragraaf beschrijven we een aantal belangrijke onderdelen. In de volgende hoofdstukken worden deze nader uitgewerkt op basis van de ervaringen in het leernetwerk.

Eerst de businesscase

Als u overweegt serieus aan de slag te gaan met diversiteit, kunt u het beste starten met het opstellen van een businesscase. Daarvoor onderzoekt u, samen met verschillende partijen in uw organisatie, wat voor uw organisatie, op dit moment, het belang is van het voeren van een diversiteitsbeleid. Daarnaast stelt u vast welke investering een dergelijk beleid vraagt, en wat de te verwachten opbrengst is. De uitkomsten vergelijkt u met het effect van niets doen, van doorgaan op de bekende manier. Door zo uw businesscase op te stellen, wordt snel duidelijk of diversiteitsbeleid inderdaad gewenst is voor uw organisatie. Een goede businesscase maakt het ook mogelijk prioriteiten te stellen: bij welk onderdeel van de organisatie is de urgentie het hoogst, van welke activiteiten verwachten we een snel effect, welke investeringen op de langere termijn zijn wenselijk? Meer over het belang van een businesscase en de wijze waarop die wordt opgesteld, vindt u in hoofdstuk 2.

Werken aan leiderschap

De kwaliteit en de mogelijkheden van organisaties worden voor een groot deel bepaald door leiderschap. Ook voor het slagen van diversiteitsbeleid zijn leiders van doorslaggevend belang. Het gaat daarbij niet alleen om de formele leiders, ook de opstelling van informele leiders is van grote invloed. Als de 'smaakmakers' op de werkvloer geen allochtonen willen, zorgen ervoor dat die er niet komen, of dat ze snel verdwijnen. Andersom kan zo'n 'smaakmaker' er ook voor zorgen dat ook anderen het beleid, of de nieuwe medewerker, steunen. Het is dus belangrijk dat u de leiders, zowel de formele als de informele, betrekt bij de vormgeving van het diversiteitsbeleid. Hun steun is onontbeerlijk!

Van mensen met een formele leiderschapspositie wordt niet alleen verwacht dat ze het diversiteitsbeleid steunen, maar ook dat ze hun manier van leidinggeven afstemmen op het omgaan met diversiteit. In het Engels gebruikt men hiervoor de term 'inclusive leadership': een manier van leidinggeven waarbij de kwaliteiten van verschillende medewerkers worden gezien, gewaardeerd en benut, en waarbij niet gedacht en gehandeld wordt op basis van stereotypen, maar er naar personen wordt gekeken.

Een andere belangrijke taak van leidinggevenden is het aansturen van het groepsproces in het team. Ze kunnen er zo voor zorgen dat teamleden loskomen van hun stereotypen en dat zij elkaars kwaliteiten benutten. Onderzoek wijst uit dat dit niet vanzelf gebeurt, waardoor met name in divers samengestelde groepen de kwaliteit van de samenwerking vaak niet optimaal is. Leiders die kunnen omgaan met diversiteit en de mogelijkheden ervan herkennen, kunnen

ervoor zorgen dat gemengde groepen effectief leren samenwerken en tot een meerwaarde komen. Zij zorgen ervoor dat de groepsleden hun verscheidenheid aan kennis en ervaring combineren en komen tot nieuwe inzichten. In hoofdstuk 7 gaan we nader in op leiderschap en diversiteit(sbeleid).

Zorgen voor een diversiteits-vriendelijke organisatiecultuur

Uit onderzoek naar de uitstroom van allochtonen blijkt steeds weer dat de organisatiecultuur een belangrijke vertrekreden is.[3] Om uw diversiteitsbeleid te laten slagen, is het dus van belang dat u werkt aan een diversiteits-vriendelijke organisatiecultuur. Dit betekent bijvoorbeeld dat er in uw organisatie als geheel, maar ook op de verschillende afdelingen, afspraken worden gemaakt over gewenste omgangsvormen. Het betekent ook dat zowel leidinggevenden als collega's actief optreden als collega's worden gepest, uitgesloten of gediscrimineerd. In een diversiteits-vriendelijke organisatie voelen mensen zich veilig, is er ruimte om anders te zijn en toch met elkaar verbonden te blijven.
Een diversiteits-vriendelijke organisatie is ook een lerende organisatie, die zich steeds kan aanpassen aan nieuwe omstandigheden en nieuwe vormen van diversiteit. Een organisatie die kan omgaan met onzekerheid en verschil, en dit niet probeert te beheersen door alles in regels vast te leggen. Dit betekent ook dat er ruimte moet zijn voor het maken van fouten, want dat hoort nu eenmaal bij een leerproces.
In hoofdstuk 3 gaan we nader in op de diversiteits-vriendelijke organisatiecultuur als belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van diversiteitsbeleid. In hoofdstuk 6 komt het onderwerp terug in het kader van het behoud van medewerkers voor de organisatie, en in hoofdstuk 7 bespreken we de rol van de leidinggevende bij het creëren van een diversiteits-vriendelijke organisatiecultuur.

Heroverwegen functie-eisen en beoordelingscriteria

In veel organisaties heeft de keuze voor diversiteitsbeleid belangrijke gevolgen voor de inrichting van de organisatie. Zo kan het nodig blijken de producten en diensten die de organisatie levert aan te passen, om ze beter te laten aansluiten op de wensen van een divers samengestelde afnemersgroep. Mogelijk zijn de functie-eisen en beoordelingscriteria die de organisatie hanteert niet diversiteits-proof. Er zal dan een gedegen screening moeten worden uitgevoerd om alle discriminerende elementen in het beleid en de praktijk van de organisatie op te

3 Zie bijvoorbeeld Hofhuis, Van Oudenhoven-van der Zee & Otten (2008).

sporen en aan te passen. Vaak worden bijvoorbeeld eisen gesteld die, bij nader inzien, overbodig of achterhaald zijn. Denk aan de lengte-eis voor politieagenten, of de eis om vlekkeloos Nederlands te spreken voor de schoonmaker. Mogelijk zult u nieuwe eisen willen opnemen, bijvoorbeeld het kunnen omgaan met interne en externe diversiteit. Voor alle duidelijkheid: we verwachten niet dat bij een dergelijke screening blijkt dat er in uw organisatie bepaalde groepen, zoals allochtonen, bewust worden buitengesloten. Wel dat er mogelijk onbewust eisen worden gesteld die dit effect hebben.
Bij het screenen van functie-eisen en beoordelingscriteria hoort ook het screenen van de wijze waarop wordt vastgesteld of mensen aan deze eisen en criteria voldoen. Zonder dat is de kans groot dat er alleen op papier veranderingen plaatsvinden, maar niet in de praktijk. In de praktijk zal het vaak nodig zijn om uw selecteurs en beoordelaars te trainen om met een nieuwe blik te kijken. We komen hierop terug in het hoofdstuk over selectie (hoofdstuk 5), maar willen u er nog wel op wijzen dat beoordelingen niet alleen plaatsvinden bij sollicitatieprocedures. Juist tijdens het reguliere werk worden de beelden gevormd op basis waarvan de jaarlijkse beoordeling plaatsvindt, of de beslissingen over promoties. Om ook deze beoordelingen diversiteits-proof te maken, zult u breder moeten investeren en ervoor moeten zorgen dat ook de mensen die deze beoordelingen uitvoeren, dit op de door u gewenste nieuwe wijze doen.

Ten slotte: actief werven

Als de organisatie rijp is om met interne diversiteit om te gaan, kunt u gaan investeren in actieve werving van mensen met een andere achtergrond. Tot die tijd is dat niet aan te raden, de kans is dan immers groot dat zij weer vertrekken.[4] In hoofdstuk 4 bespreken we waar u bij deze werving rekening moet houden. Belangrijk is in ieder geval dat u zich verplaatst in uw doelgroep: wat vinden zij belangrijk, waar zoeken zij naar werk? U zult merken dat er grote verschillen zijn tussen groepen, maar ook belangrijke overeenkomsten, en dat het belangrijk is om echt goed te kijken waar die verschillen en overeenkomsten zitten.

4 Dat betekent overigens niet dat er tot die tijd geen mensen kunnen worden aangenomen die 'anders' zijn. Wel dat er extra aandacht moet zijn voor deze medewerkers om te zorgen dat zij er geen nadeel van ondervinden dat de organisatie 'nog niet klaar is'.

Integraal beleid of hapsnap?

Bij hr-beleid is het vaak zo dat een verandering op de ene plek gevolgen heeft op een heel andere plek. Als u actief allochtone kandidaten werft, zult u mogelijk merken dat uw selectietesten niet cultuurneutraal zijn. Of dat uw afspraken over vakantiedagen niet aansluiten bij de wensen van moslimmedewerkers. Het is goed om vooraf na te denken over dergelijke gevolgen, om te voorkomen dat de met moeite geworven nieuwe medewerkers al zijn uitgevallen voordat u uw beleid hebt kunnen aanpassen.

Door een integraal beleid voor diversiteit te voeren, kunt u dergelijke missers voorkomen. Maar betekent dit nu dat u niets kunt doen totdat het integrale beleid vorm heeft gekregen? Nee, gelukkig niet. Ook als uw organisaties nog niet besloten heeft om echt met diversiteit aan de slag te gaan, of er nog geen budget voor heeft vrijgemaakt, kunt u al aan de slag. Op de terreinen waar u zelf voor verantwoordelijk bent kunt u vaststellen of de gangbare procedures en praktijken 'diversiteits-proof' zijn. Mocht blijken dat dit niet het geval is, dan kunt u vaak een groot deel van de nodige aanpassingen doorvoeren, gewoon binnen de bestaande kaders en budgetten. Zo kunnen leidinggevenden veelal zelf, binnen bepaalde kaders, het profiel van een nieuwe medewerker vaststellen. Hr-medewerkers kunnen zelf zorgen dat er termen gebruikt worden die aansprekend zijn voor allochtonen. U kunt zelf besluiten om u bij de beoordeling van medewerkers minder te laten leiden door stereotype beelden en verwachtingen. Door op deze wijze al een start te maken, zult u geen spectaculaire effecten bereiken, maar u geeft zo al wel meer kansen aan diversiteit en laat anderen in uw organisatie zien dat verandering mogelijk is.[5] Hapsnapacties kunnen zo dus wel degelijk een positieve bijdrage leveren. Hou ze alleen wel beperkt: zodra het grootschalig wordt, moet het ook integraal, dat is de algemene regel.

5 Voor meer suggesties voor 'kleine acties', zie bijvoorbeeld De Vries, Van de Ven & Winthagen (2007).

Conclusie: geen uniforme vorm van diversiteitsbeleid

In dit hoofdstuk hebben we beschreven dat het omgaan met diversiteit een complexe zaak is. Organisaties die beter willen omgaan met diversiteit zullen dan ook extra inspanningen moeten leveren: de kans dat het vanzelf goed gaat, is niet groot. Investeren, of dit nu in geld is of in tijd, doen organisaties en ook individuele medewerkers alleen als ze daarvan een meerwaarde verwachten. Het is dus belangrijk dat u kunt aangeven wat die meerwaarde is voor uw organisatie, en voor dit organisatieonderdeel of deze medewerkers (zie ook hoofdstuk 2, 'De businesscase').

Als u besluit om aan de slag te gaan met diversiteit, moet u vervolgens vaststellen hoe u dit het beste kunt doen. Daarvoor is echter geen standaardplan beschikbaar: wat nodig is verschilt per organisatie en zelfs per organisatieonderdeel. Er bestaat dus geen uniforme vorm voor die voor elke organisatie bruikbaar is. Wat wel altijd geldt is, zoals eigenlijk bij elk veranderingsproces, dat u moet zorgen voor commitment van de top van de organisatie, dat u voldoende budget en tijd moet organiseren voor het beleid en dat u de gewenste veranderingen verankert in reguliere organisatieprocessen zoals planning- en beoordelingsystemen en evaluaties (zie ook hoofdstuk 3, 'Randvoorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid').

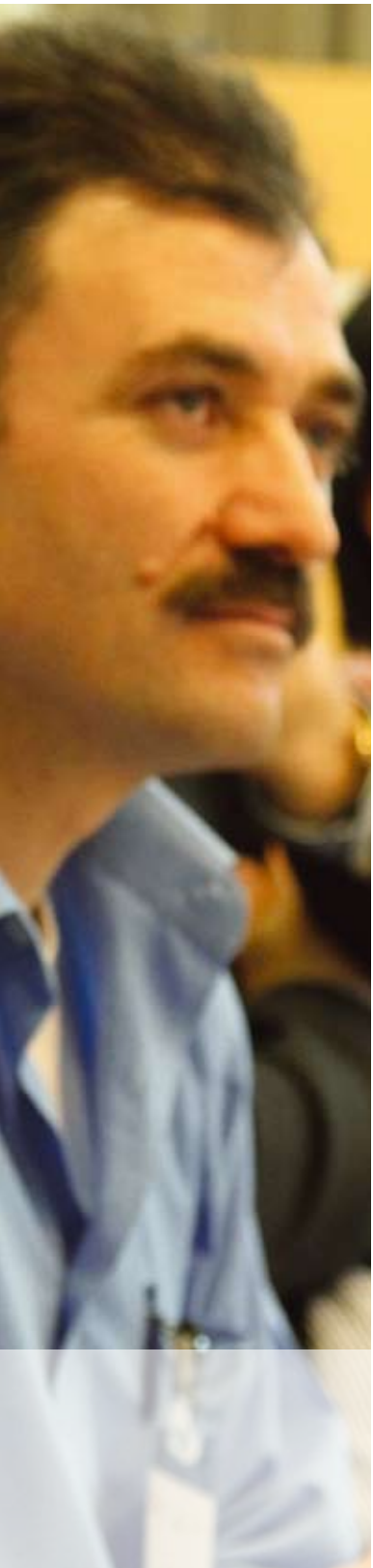
Ook geldt eigenlijk altijd dat diversiteitsbeleid een lange adem vraagt. Snel een wervingsactie om diverser te worden, is niet voldoende. Sterker nog, dit werkt meestal juist averechts. Echt goed leren omgaan met diversiteit vraagt in de meeste organisaties om het aanpassen van instrumenten, praktijken en vooral van de manier van denken van mensen. Het duurt even voordat dat echt is ingeslepen en tot het gewenste effect leidt. Het is belangrijk dat u hier rekening mee houdt bij uw planning, en vooral bij het formuleren van uw doelstellingen.

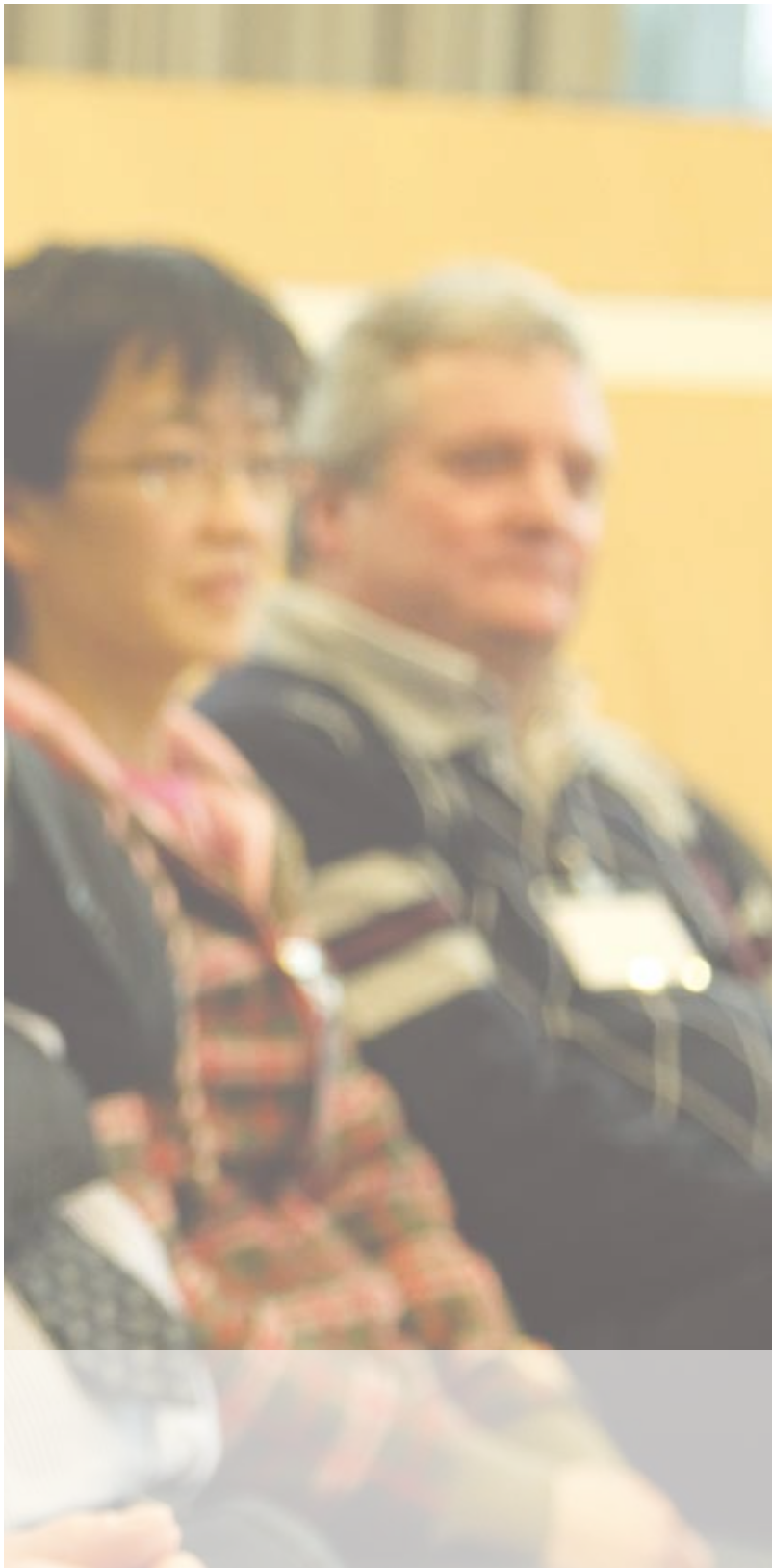
Hoewel diversiteitsbeleid altijd maatwerk is, betekent dit niet dat elke organisatie alles zelf moet uitvinden. U kunt veel leren van de ervaringen van anderen. Dat was de basisgedachte bij het opzetten van het leernetwerk waar deze handreiking op gebaseerd is. Maar uiteindelijk is het vormgeven van diversiteitsbeleid toch een unieke leerervaring, die steeds blijft doorgaan. Dat is soms lastig, maar vooral ook spannend en uitdagend!

Hoofdstuk twee

DE BUSINESSCASE

EEN PRAKTISCHE HANDLEIDING VOOR DIVERSITEITSBELEID





'Een divers samengestelde overheid is geloofwaardiger en kwalitatief beter dan een eenzijdig samengestelde overheid.'

Zo sprak minister Guusje ter Horst tijdens een bijeenkomst van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren in 2009. Zij geeft daarmee duidelijk aan dat er voor de overheid belangrijke redenen zijn om meer divers te worden. Het citaat laat ook een veranderde denkwijze zien: daar waar het vroeger ging om het wegnemen van achterstanden van ondervertegenwoordigde groepen, staat nu het organisatiebelang centraal: wat levert het de organisatie op? Hoewel er geen eenduidig recept bestaat voor diversiteitsbeleid, kan er het beste gestart worden met een businesscase om het organisatiebelang in kaart te brengen. De eerste inhoudelijke bijeenkomst van het Leernetwerk Diversiteit ging dan ook over de businesscase.

Wat is een businesscase?

Bij een investeringsbeslissing zetten bedrijven de kosten af tegen de baten. Wanneer de baten opwegen tegen de kosten, is het de moeite waard om de investering te doen – en dat geldt ook voor diversiteit. Ook voor overheids-organisaties is het nodig de winst van diversiteitsbeleid te benoemen en een inschatting te maken van de tijd- en geldinvestering die nodig is om optimaal rendement uit personeelsdiversiteit te halen. Maar ook: wat kost het als de organisatie niets onderneemt?

Thema's

Bij het bepalen van de businesscase 'diversiteit' gaat het er dus om te bepalen wat de meerwaarde van diversiteit is voor de organisatie. Tijdens de eerste inhoudelijke bijeenkomst van het Leernetwerk Diversiteit hebben de deelnemers uit de verschillende waterschappen, gemeenten en provincies 'geoefend' met het maken van een businesscase aan de hand van de volgende thema's, die we hierna kort toelichten:

- Aansluiten op arbeidsmarkt en afzetmarkt
- Kerntaak van de organisatie: betere producten
- Imago, reputatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Aansluiten op arbeidsmarkt en afzetmarkt

Verschillende demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen leiden tot veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals vergrijzing, ontgroening en verkleuring. Hoewel de arbeidsmarkt onder invloed van de crisis heeft geleden, is het vooruitzicht op middellange termijn dat de arbeidsmarkt weer krap wordt.[6] En dan zullen ook overheidssectoren die onvoldoende allochtonen willen of kunnen aannemen (of niet aantrekkelijk zijn voor deze groep) het moeilijk krijgen met het invullen van vacatures. Waar halen we straks onze mensen vandaan, is hier de vraag.

Ook veranderingen op de afzetmarkt (burgers, gebruikers, mensen met een noodzakelijke relatie tot de overheidssectoren) zijn voor veel organisaties een belangrijke drijfveer om hun personeelsbestand meer divers te maken. Dit stelt hen in staat beter in te spelen op de toenemende diversiteit in wensen en behoeften van klanten. Diversiteit wordt dan gezien als een weg om zo efficiënt en effectief mogelijk organisatiedoelstellingen te realiseren.

Kerntaak van de organisatie: betere producten

Hierbij gaat het om het verbeteren van de feitelijke dienstverlening aan de burger. Niet alleen aan het loket, maar ook door wet- en regelgeving, nieuwe producten of het aanboren van nieuwe markten. De hele overheid, dus ook de waterschappen, gemeenten en provincies, heeft op de een of andere manier met burgers te maken. Van belang is in het vizier te houden op welke manier dat precies het geval is. Een divers samengesteld team levert – indien goed aangestuurd – betere en creatievere oplossingen en ideeën. En kan zich flexibeler en makkelijker aanpassen aan veranderingen in bijvoorbeeld klantenwensen, eisen die gesteld worden aan producten of aan manieren van werken.

Imago, reputatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Imago en reputatie spelen voor waterschappen, provincies en gemeenten als overheidsorganisaties natuurlijk een belangrijke rol. De afstand tussen burgers en overheid en de legitimiteit van openbaar bestuur en diensten zijn terugkerende

6 Voor een visie op de komende twintig jaar zie (het minder bekende) rapport van het Planbureau voor de Leefomgeving (Van der Broek et al., 2008). De cijfers uit dit rapport geven het belang en de urgentie aan van gemengd personeel in Nederlandse bedrijven, zowel nationaal als regionaal.

elementen in de discussie over de rol van de overheid. Door meer divers te worden zal het imago van een sector moderner en aantrekkelijker worden en zullen de organisaties uitstralen dat zij deel uitmaken van de samenleving waar zij tenslotte voor werken.
Daarnaast is de overheid belast met het uitvoeren en uitdragen van politieke besluiten over wat in de samenleving wenselijk wordt geacht. Daar horen doelstellingen bij op het gebied van gelijke kansen voor vrouwen en mannen, langer doorwerken door ouderen, sociale verantwoordelijkheid van bedrijven en instellingen en de integratie en kansen van allochtonen.

Uit de presentatie van de businesscase van een gemeente tijdens het Leernetwerk Diversiteit

HET BELANG VAN DIVERSITEIT

- De organisatie moet herkenbaar en toegankelijk zijn voor alle inwoners van onze gemeente
- Een divers personeelsbestand leidt tot diversiteit in oplossingen
- Een diverse organisatie is beter in staat te reageren op maatschappelijke veranderingen

WAAROM IN GEMEENTE X

- Het personeelsbestand is blank en vergrijst
- De schaarste op de arbeidsmarkt dwingt gemeente X om te werven onder diverse doelgroepen
- Een gemeente heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid om alle groepen in de samenleving te laten participeren

Elke organisatie anders

Elke sector of organisatie kan voor zichzelf bepalen wat de 'eigen' businesscase van diversiteit is, bijvoorbeeld aan de hand van de eerder omschreven thema's. De precieze invulling van de businesscase kan per sector en per organisatie variëren, afhankelijk van de aard van de taken en mate waarin er contact is met burgers.

De businesscase is niet alleen van belang om een besluit te nemen over wat te doen, maar ook om draagvlak voor diversiteitsbeleid te ontwikkelen. De businesscase laat aan iedereen van wie een investering verwacht wordt zien wat het belang is van die investering. Wanneer u een businesscase gaat opstellen, verdient het aanbeveling om er zo veel mogelijk partijen bij te betrekken. De kans dat bepaalde belangen over het hoofd worden gezien is dan kleiner, en het draagvlak groter. Daarnaast is het belangrijk om de businesscase waar nodig te specificeren voor verschillende onderdelen van de organisatie. Zo zal voor een onderdeel met veel publiekscontacten het legitimiteitsargument van belang zijn, terwijl voor een ander onderdeel de krapte op de arbeidsmarkt en het kunnen vervullen van vacatures veel belangrijker is.

Niet alleen voor het draagvlak, maar ook voor de herkenbaarheid en verankering is het van belang dat de businesscase door de organisatie zélf wordt vastgesteld, want iedere organisatie is anders en moet zichzelf in de businesscase kunnen herkennen.

In het kader van het Leernetwerk Diversiteit hebben de sectoren gemeenten, provincies en waterschappen, onder begeleiding van Div-management geparticipeerd aan het samenstellen van een sectorale businesscase. Voor elke sector is er een praktisch instrument ontwikkeld om een eigen businesscase op te stellen. Bij de gemeenten heet het 'Handreiking Praktisch Diversiteitsbeleid Gemeenten', bij de waterschappen 'Een handreiking voor het maken van diversiteitsbeleid' en bij de provincies 'Stappenplan Diversiteit'. Eigenlijk is zo een sectorale businesscase meer dan alleen een businesscase: het is een instrument waarin de businesscase als onderdeel is opgenomen, waarmee u diversiteit(sbeleid) in de vorm van een meerjarenprogramma giet. In de sectorale businesscases wordt verwezen naar een handig instrument van TNO dat u helpt om de meerwaarde van diversiteit voor uw organisatie in kaart te brengen. De sectorale businesscases zijn te vinden op de websites van de VNG, het IPO, de Unie van Waterschappen, de A&O-fondsen en Div-management.

Meten is weten

Met het opstellen van een businesscase kan worden vastgesteld of diversiteit belangrijk is voor de organisatie, en zo ja, welk beleid nodig is om tot de gewenste diversiteit te komen. Hiervoor zijn cijfers nodig over bijvoorbeeld de huidige personeelssamenstelling en de mate waarin binnen de verschillende onderdelen van de organisatie en op verschillende functies of functieniveaus sprake is van diversiteit. Op basis daarvan kan worden vastgesteld waar meer diversiteit gewenst is. Cijfers over bijvoorbeeld instroom, doorstroom, verloop, verzuim en medewerkertevredenheid geven een eerste indruk van waar zich mogelijk problemen voordoen op het gebied van diversiteit, maar ook waar het goed gaat. Het regelmatig verzamelen van de genoemde gegevens biedt tevens de mogelijkheid om te evalueren of de in gang gezette activiteiten het gewenste effect hebben.

Voor 'meten is weten' zijn in de meeste gevallen geen grote nieuwe investeringen nodig. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de ervaring van een van de organisaties die deelnamen aan het leernetwerk. Daar heeft men in het regelmatig terugkerende onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers een aantal extra vragen opgenomen over het voorkomen van discriminatie en andere ongewenste omgangsvormen. Omdat deze vragen onderdeel uitmaken van een grotere set aan vragen wekken ze geen weerstand, en door ze aan alle medewerkers te stellen worden ook geen groepen gestigmatiseerd. Wel geeft het onderzoek een goed inzicht in eventuele problemen waar medewerkers in het algemeen, of van een specifieke groep, mee te maken hebben.

Het grootste deel van de gegevens die van belang zijn bij 'meten is weten' is in de meeste organisaties al beschikbaar. Deze zijn dus makkelijk in te zetten binnen de businesscase. Helaas mist echter vaak één essentieel onderdeel: de registratie naar afkomst. Lang niet alle organisaties beschikken over deze gegevens, waardoor de benodigde uitsplitsingen niet gemaakt kunnen worden. Investeren op een dergelijke registratie is aan te bevelen, omdat hiermee niet alleen beter kan worden vastgesteld waar extra inzet nodig is, maar ook kan worden geëvalueerd of deze inzet het gewenste effect heeft.

Hoe komt u tot een goede businesscase?

TIPS

Om tot een goede businesscase te komen die ook de juiste basis heeft om in de eigen organisatie op voort te bouwen, is het handig rekening te houden met een aantal randvoorwaarden en succesfactoren:

→ Deel ervaringen met andere gemeenten, provincies en waterschappen en maak gebruik van elkaars expertise!

→ Organiseer bijvoorbeeld een kenniskring of expertgroep om te onderzoeken hoe andere organisaties het hebben gedaan (voorkom dat u het wiel opnieuw moet uitvinden).

→ Betrek zo veel mogelijk partijen bij het opstellen van de businesscase. Daarmee worden er meer belangen meegenomen, worden blinde vlekken voorkomen en wordt het draagvlak groter.

→ Betrek het (top)management bij de vormgeving van de businesscase. Verankering van diversiteit is vergelijkbaar met verankering van andere organisatieveranderingsprocessen; het management is feitelijk opdrachtgever om diversiteit daadwerkelijk vorm te geven, en moet derhalve verantwoordelijkheid nemen voor proces en resultaat.

→ Betrek 'de lijn' (primaire proces) bij de vormgeving van de businesscase. De businesscase dient namelijk het primaire proces van de organisatie. Vormgeving van de businesscase kan daarom niet buiten een aantal lijnmanagers om plaatsvinden.

→ Het management moet bereid zijn consequenties te verbinden aan de businesscase in de vorm van:

a ontwikkelen van een meerjarenprogramma
b faciliteren in menskracht en budget
c actief uitdragen van het belang van het programma en 'best practices'
d communicatie en kennisontsluiting

→ Als de businesscase is beschreven, dient deze door het MT en de OR te worden vastgesteld. Zo wordt het een 'gedragen' product.

→ Probeer zicht te krijgen op toekomstige (demografische) ontwikkelingen van zowel het personeelsbestand van de organisatie als de omgeving?

→ Probeer ook (andere) kritische succesfactoren te benoemen voor het welslagen van de operationalisering van de businesscase. Wellicht zijn er specifieke zaken die bij uw organisatie een rol spelen.

Handige instrumenten:

→ De Quickscan diversiteit (www.quickscandiversiteit.nl) is een instrument waar u eenvoudig gebruik van kunt maken voordat u begint met het opstellen van de businesscase. Met deze quickscan kunt u snel en eenvoudig in kaart brengen hoe het er in uw organisatie voor staat met diversiteit.

→ De Diversiteitsindex kunt u gebruiken om de businesscase op te stellen. Via www.diversiteitsindex.nl is het instrument direct in te vullen. U kunt de personeelssamenstelling van uw eigen gemeente in kaart brengen en die afspiegelen aan de personeelssamenstelling van andere gemeenten. Tevens kunt u uw personeelssamenstelling vergelijken met de regionale of landelijke arbeidsmarkt.

→ Voor de waterschappen, gemeenten en provincies geldt: maak gebruik van de sectorale businesscase en het stappenplan dat hieraan gekoppeld is. Deze is te vinden op de websites van de VNG, het IPO, Unie van Waterschappen, de A+O-fondsen en Div-management.

Hoofdstuk drie

RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCESVOL DIVERSITEITSBELEID

Er bestaat geen blauwdruk voor het voeren van diversiteitsbeleid. Iedere organisatie doet er goed aan maatwerk te voeren. Wel bestaan er enkele kritische succesfactoren waar organisaties aan dienen te voldoen wil het beleid beklijven. Wat zijn deze randvoorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid? Wat is er – naast enthousiasme en goede intenties – nodig om diversiteitsbeleid van de grond te krijgen?

Besef van noodzaak, van een sense of urgency, is een van de eerste voorwaarden die tijdens het Leernetwerk snel boven komt borrelen. Maar ook een open organisatiecultuur, en niet te vergeten, tijd en doorzettingsvermogen!

In dit hoofdstuk geven we een uiteenzetting van geleerde lessen uit het Leernetwerk Diversiteit. Het gaat over de algemene randvoorwaarden zoals visie en commitment, veelgestelde vragen over de reden voor en noodzaak van diversiteitsbeleid en handige tips van de sprekers en deelnemers zelf. De vereisten op het gebied van werving, selectie, behoud en leiding geven komen in de laatste vier hoofdstukken aan bod.

Een open, diversiteits-vriendelijke organisatiecultuur

Sommige gemeenten, provincies en waterschappen lijken als vanzelf over een open organisatiecultuur te beschikken, maar in de meeste gevallen is het hard werken om zo ver te komen. In een inclusieve organisatie wordt diversiteit gezien als een rijkdom, waarin het belang van samenwerken en onderlinge betrokkenheid wordt erkend. Een organisatie die erin slaagt een inclusieve organisatie te zijn of te worden, kan een prettige werksfeer voor haar werknemers creëren. Dit bindt medewerkers en kan ongewenste uitstroom beperken.

Een tolerante organisatiecultuur vraagt van medewerkers dat zij gemotiveerd zijn en kennis en vaardigheden hebben (of zich eigen maken) in het omgaan met verschillen: de medewerkers moeten gemotiveerd zijn sociale relaties aan te gaan en te onderhouden met leden van andere (culturele) groepen.

Hoe zorgt u voor een diversiteitsbevorderend klimaat? Welke bijdragen kunt ú daaraan leveren?

TIPS

→ Wees alert op de werksfeer. Door een (awareness) training te volgen, kunt u handvatten aangereikt krijgen om met een team met medewerkers van zeer diverse achtergronden om te gaan. Behalve leidinggevenden kunnen ook medewerkers baat hebben bij training en teambuilding. Teambuilding levert vaak boeiende discussies op en draagt bij aan een beter inzicht in de gewenste regels bij samenwerking.

→ Draag zorg voor een goede inwerkperiode. Hierbij ligt nog vaak de nadruk op inhoud en werkproces, terwijl kennis en begrip van de omgangsvormen zeker zo belangrijk zijn. Een zorgvuldige 'inburgering op de werkvloer' kan ervoor zorgen dat medewerkers zich sneller opgenomen voelen in de organisatie. Bovendien maken zij direct kennis met het diversiteitsbeleid als de organisatie dat heeft.

→ Leg bestaande conventies eens onder de loep: passen ze nog in wat uw organisatie wil zijn en uitstralen, en zo nee, hoe kan het anders? Ontdek dat dingen anders kunnen, dat de bestaande, vanzelfsprekende cultuur misschien niet voor iedereen past. In het leernetwerk is er gewezen op het belang dat vaak gehecht wordt aan materiële beloningen. Bij het stimuleren van medewerkers om scholing te volgen wordt vaak gewezen op de gunstige financiële consequenties die dit kan hebben, en minder op de gevolgen voor de persoonlijke ontplooiing. Een dergelijke motivatie zal mannen vaak meer aanspreken dan vrouwen. De organisatie draagt door deze werkwijze een masculiene norm uit, waarschijnlijk zonder zich daarvan bewust te zijn.

→ Werk met cross-mentoring programma's. Hierbij worden succesvolle managers van de ene organisatie aan een jonge, ambitieuze, talentvolle allochtone werknemer uit een andere organisatie gekoppeld. De mentor is een ervaren, oudere leidinggevende. Door deze koppeling stromen allochtonen makkelijker door. Ook wordt er gewerkt aan het wederzijds vergroten van het bewustzijn over diversiteit en het effect dat het heeft op loopbanen. Het is opvallend om te zien dat veel allochtonen hierna carrièrestappen weten te maken.

'Onze organisatie ziet het belang van een goede inwerkperiode in. Wij hebben er daarom voor gekozen om zowel nieuwe allochtone medewerkers als hun leidinggevenden tijdens de inwerkperiode te begeleiden.'

→ Wees wat meer onzekerheidstolerant, gebruik minder gedragsvoorschriften. Diversiteit vraagt dat u en uw collega's kunnen omgaan met verschillen en dus met een onvoorspelbare omgeving. Een diversiteits-vriendelijke organisatie dient een lerende organisatie zijn, die zich steeds kan aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Probeer dus niet alles in regels vast te leggen. Zo blijft er ruimte voor het maken van fouten, want leren gaat nu eenmaal gepaard met maken.
→ Doe onderzoek naar het huidige imago van uw organisatie om erachter te komen of dit imago belemmerend werkt voor diversiteit. Als dat zo is, is het tijd dit aan te pakken.
→ Bekijk de randvoorwaarden die u uw medewerkers biedt eens kritisch. Is het mogelijk thuis te werken, kan men zelf kiezen welke feestdagen men vrij neemt, wordt het volgen van een cursus Nederlands even normaal gevonden als een leiderschapstraining?
→ Hoe open en waarderend een organisatiecultuur ook is, voor een nieuwkomer is hij altijd vreemd. Dat geldt voor iedere nieuwkomer, maar voor allochtonen vaak nog net even meer dan voor autochtonen. Het is voor deze groep daarom extra belangrijk om voor een goede introductie te zorgen met aandacht voor zowel de formele als de informele afspraken. Het is belangrijk te beseffen dat het, zeker in organisaties waar nog weinig allochtonen werken, ook voor de zittende medewerkers en de leidinggevenden onwennig kan zijn.
→ Neem een antidiscriminatieclausule op. En leef deze na: stel discriminatie meteen aan de kaak.

'Het gebeurde na de aanslagen van 11 september, ongeveer een maand later, ik werd op de hoogte gebracht door iemand die vertelde dat medewerkers haatmails hadden verstuurd naar allochtone collega's. We konden zien wie de mails verstuurd hadden en zijn gelijk in actie gekomen; we hebben ze op staande voet ontslagen. Ook al zaten er misschien heel goede werkkrachten tussen, zeer getalenteerd, maar op zo'n moment dien je als bestuur echt ruggengraat te tonen.'

Erkennen van verschillen

'Het was erg moeilijk om diversiteit op de agenda te zetten en commitment te krijgen vanuit de hogere lagen, onder het mom van 'iedereen is toch gelijk…?' Na twee jaar hebben we eindelijk het doelgroepenbeleid er doorheen gekregen. Vooral die bewustwording was een heel proces: dat heeft zo veel tijd gekost!' (Medewerker gemeente)

We zijn toch allemaal gelijk? Waarom werken aan diversiteitsbeleid, als iedereen hetzelfde is en kan? De vraag die in bovenstaand voorbeeld opgeworpen wordt, komt geregeld terug. Onder het mom dat onderscheid maken niet mag, hoeft dan zogenaamd geen beleid gemaakt te worden. Men bedekt alles onder de mantel der gelijkheid, en erkent niet dat er al onderscheid gemaakt wordt: namelijk door mensen hetzelfde te behandelen in ongelijke gevallen, of door onbewust achter te stellen.

Bovenstaande manier van denken past binnen de ouderwetse benadering van diversiteitsbeleid. Deze benadering gaat uit van gelijkheid en de aanname dat een meritocratie bestaat. Iedereen kan en zal hetzelfde behandeld worden en krijgen wat hem of haar toekomt of basis van verdiensten. Diversiteitsbeleid wordt in deze benadering gezien als een hr-thema dat door in te grijpen in de organisatiestructuur vorm kan krijgen. De moderne benadering erkent juist verschillen tussen mensen en erkent dat we moeten handelen naar ieders behoefte en kunnen. Dit vraagt om een cultuurverandering, ook in de top van organisaties. Want ook hoog in de hiërarchie heerst subjectiviteit.

Bewustwording van noodzaak

De noodzaak om aan diversiteit te werken, kan op meerdere niveau beleefd worden. Op macroniveau (culturele diversiteit) en op microniveau (strategische diversiteit). Op macroniveau is van belang dat de organisatie contact houdt met de maatschappij en een afspiegeling vormt van de samenleving. Vooral organisaties zoals gemeenten hebben de wens een afspiegeling te zijn: zowel mannen als vrouwen, jong, oud, allochtoon, autochtoon et cetera.

Als u wilt werken aan de juiste samenstelling van teams speelt ook de vraag welke kwaliteiten en kenmerken er in een team nodig zijn.

'Als je weet naar welke kwaliteiten je op zoek bent, kun je op zoek naar die eigenschappen. Een marketingafdeling die islamitisch bankieren op de markt wil zetten, moet die per se een moslim in dienst nemen? Dat kan toch iemand anders zijn die er verstand van heeft? Het gaat om de kennis en kunde die iemand in huis heeft.'

Een organisatie met als speerpunt 'innovatie' vraagt om managers aan de top die risico's durven nemen. Als er een Turkse 'innovator' in het team zit, wordt diegene manager omdat hij of zij de juiste kwaliteiten heeft, en niet om zijn of haar afkomst.

'In onze gemeente solliciteerde een jonge Antilliaanse man die aangaf het Nederlands nog onvoldoende machtig te zijn. Hij vroeg of hij een extra cursus Nederlands kon krijgen. Iedereen volgt wel eens een bijscholingscursus: om managementvaardigheden op doen, een softwarecursus of lessen Nederlandse schrijfvaardigheid. Wat maakt het uit? Niemand is uitgeleerd. Als het ene kan, moet het andere ook kunnen. We hebben immers allemaal ontwikkelpunten.'

Waarom is diversiteitsbeleid belangrijk? Bedrijven willen overleven en de concurrentieslag winnen. Juist bedrijven die in staat zijn om snel te anticiperen op veranderingen in de samenleving en de ontwikkelingen voor zijn, zullen overleven. Bedrijven die divers zijn en werknemers in huis hebben met verschillende achtergronden en persoonlijkheden, zullen succesvoller zijn. Het bedrijfsleven heeft natuurlijk een andere bestaansreden dan de overheid, maar tijdig inspelen op de samenleving is ook voor de overheid van belang. Is er bij gemeenten, provincies en waterschappen voldoende besef van de noodzaak? Dit is een belangrijke randvoorwaarde.

'Het uitgangspunt van onze organisatie is dat diversiteit een businesscase is: vanuit bedrijfsmatige overwegingen is het simpelweg noodzakelijk om meer diversiteit in een bedrijf en in de toplagen daarvan te krijgen. Dit geldt toch ook voor (lokale) overheden? Vrij naar Albert Einstein citerend: kunnen we de problemen van morgen aan met de oplossingen van gisteren?'

Bewustwording kan langs verschillende wegen. Hoe kunt u diversiteit inbedden in uw organisatie?

TIPS

- → Doe ervaring op met allochtone stagiaires zodat een eventueel vooroordeel verdwijnt.
- → Laat managers allochtone scholieren begeleiden tijdens hun studie. Voorkom dat het blijft bij praten óver diversiteit. Kies ervoor om te werken mét diverse mensen. Een workshop diversiteit? Zorg voor een diverse groep mensen.
- → Benut diversiteit. Als het lastig is om diversiteit aan te boren, kijkt u dan eerst intern rond en werk aan een bewustwording van diversiteit. Denk aan die ene vrouw in het mannenteam die ondergewaardeerd wordt. Door daar bewust van te worden en een cultuurverandering in te zetten, wordt het makkelijker om divers personeel aan te trekken en te behouden.
- → Stimuleer managers om deel te nemen aan externe netwerken waar diversiteit al leeft en waar diverse mensen komen. Daar kunnen ze over elkaars muurtjes heen kijken en wordt die bewustwording gestimuleerd. Het management moet gecoacht worden, zich bewust worden van haar stereotypen.
- → Diversiteit speelt op verschillende niveaus. Wees u daarvan bewust en pas uw acties hier op aan.
- → Probeer rolmodellen te benoemen, liefst meerdere tegelijk in verband met de macht van het getal. Hoe kleiner de groep is, hoe meer afwijkend gedrag gaat opvallen. En andersom!
- → Maak een diversiteitproject onderdeel van al bestaande projecten. Als een project is ingebed, loopt u minder kans dat het afgestoten wordt of wegvalt.

‘Wij brengen Wajongers in contact met managers en vertellen over wat ze wél kunnen in plaats van wat ze niet kunnen. Deze Wajongers krijgen zo een gezicht, en dat werpt zijn vruchten af. Ze krijgen werk aangeboden.’

‘Deel succesverhalen ook intern. Dat lijkt een open deur, maar het werkt echt. Het gebeurde van tijd tot tijd dat ik in de wandelgangen positieve opmerkingen kreeg over de lopende diversiteitsprojecten. Het verbaasde me wel eens dat men wist van die successen, maar telkens als er weer een intern blaadje was rondgedeeld waar ik ook een stukje in had geschreven kreeg ik er reacties op.’

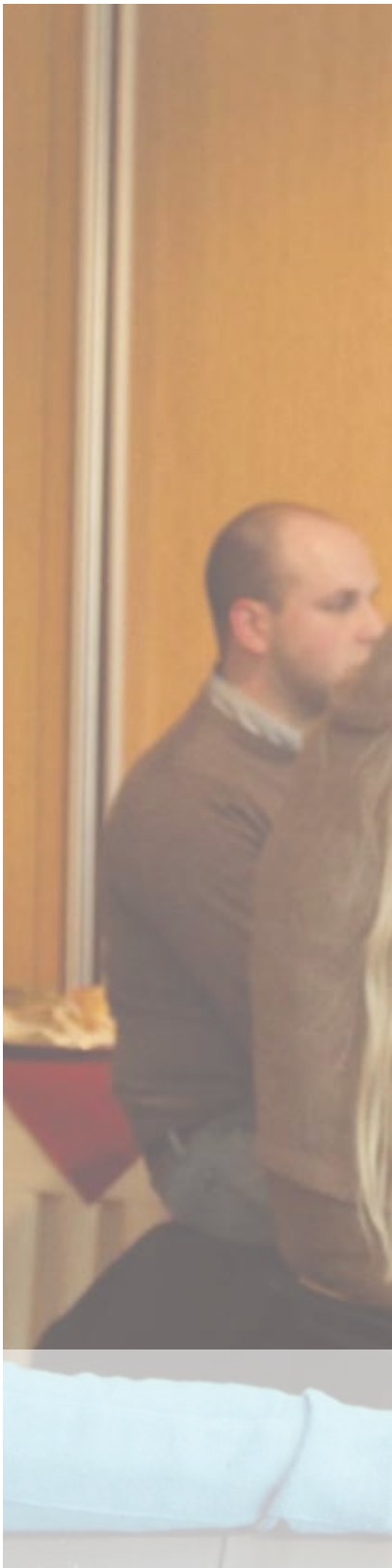
→ Sluit aan op de vraag die leeft bij managers en doelgroepen. De aanpak uit onderstaand voorbeeld werkt niet altijd, soms moet u simpelweg op uw strepen staan. Maar toch, wees geïnteresseerd en zoek uit wat er bij de ander leeft. Het kost uiteindelijk veel minder energie dan de top ervan te overtuigen dat uw plan gesteund moet worden.

‘Sommige hoge heren verwachten dat u als diversitymanager met een mooie presentatie komt om ze fijntjes te vertellen wat ze moeten doen en waarom. Ik ben in plaats daarvan gewoon gaan zitten en in gesprek gegaan; wat willen jullie?’

Hoofdstuk vier

WERVING

CONCRETE HANDVATTEN VOOR WERVING VAN ALLOCHTONE MEDEWERKERS



De afstemming tussen vraag en aanbod op de sollicitatiemarkt voor mensen met een biculturele identiteit is op dit moment niet optimaal. Hoe is deze mismatch te overbruggen? Voor gemeenten, provinciën en waterschappen is afspiegeling immers wel van belang. Hoe kunt u ervoor zorgen dat geschikte mensen worden aangetrokken?

Dit hoofdstuk biedt concrete handvatten voor werving van allochtone medewerkers en zal daarom vooral van belang zijn voor hrm-medewerkers, maar ook anderen kunnen er hun voordeel mee doen.

Het is belangrijk dat allochtonen een goed beeld hebben van de gemeente, provincie en de waterschappen als werkgever. Belangrijk is te weten welk imago u hebt als werkgever. Zien potentiële werknemers uw organisatie alleen als een overheidsinstelling waar zij hun uittreksel ophalen, belasting betalen en die voor een goede waterhuishouding en meer groen zorgt, of zien zij u ook als een inspirerende, goede werkgever? Het geldt voor autochtone, maar zeer zeker ook voor allochtone werkzoekenden dat zij de voorkeur geven aan een betrouwbare werkgever met toekomstperspectief en goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

Maar ook werken in een veilige omgeving, ongeacht geloof, ras en achtergrond, is belangrijk. 'Mag ik als ambtenaar een hoofddoek dragen?' is een vraag waar u als organisatie een antwoord op moet hebben. Laat zien dat u personeel met diverse achtergronden in uw organisatie belangrijk vindt. Dat kan op allerlei manieren, bijvoorbeeld door op uw website een statement op te nemen en door er in interviews geregeld uitspraken over te doen.

Vindkanalen: hoe bereikt u allochtone werkzoekenden?

Allochtone afgestudeerden zoeken anders en op andere plekken naar werk, zo blijkt uit een rapport van de Raad voor Werk en Inkomen (Van Gent, 2006). In de houding en het zoekgedrag van allochtonen komt onder andere naar voren dat het hun ontbreekt aan de juiste netwerken om te solliciteren op banen met een hoog functieniveau. Allochtone studenten reageren vaker op advertenties op jobsites of proberen het via UWV of uitzendbureaus, terwijl autochtone studenten vaker werkende vrienden en bekenden inzetten. Ook maken allochtonen meer gebruik van werving- en selectiebureaus en banenbeurzen.

Ken uw doelgroep

Allochtonen hebben niet de juiste netwerken om aan geschikte vacatures op hbo- en wo-niveau te komen. Maar andersom kunt u als organisatie wel gebruikmaken van de netwerken van allochtone werknemers. Hoe? Werken er binnen uw organisatie allochtonen, dan kunt u hen en mensen uit hun netwerk aanspreken. Vraag hun hoe zij bij de organisatie terecht zijn gekomen. Via welke kanalen hebben ze de organisatie leren kennen? Waarom zijn ze er komen werken? Wat was hun motivatie?

Lastiger wordt het als er in uw organisatie helemaal geen allochtonen werken. Als u in uw eigen netwerk geen allochtonen kent, dan moet buiten de geijkte paden op zoek gaan. Door een aansprekende vacaturetekst, of door langs wegen te werven waar u ook de allochtone doelgroep bereikt.

Een aansprekende vacature

Het is belangrijk om aansprekende vacatureteksten te formuleren. Verdiep u in wat de doelgroep belangrijk vindt. Waar worden ze door aangetrokken? Uit onderzoek blijkt dat toekomstperspectieven en beloningen een grotere rol spelen voor allochtone werkzoekenden dan voor autochtonen. Focus daar dan op in de vacature. Daarnaast moet u bedenken of u in de vacaturetekst specifiek op afkomst wilt werven. In sommige vacatureteksten worden allochtone sollicitanten expliciet opgeroepen te reageren. Bijvoorbeeld:

‘Gezien de achterstanden van etnische minderheden op de arbeidsmarkt, voert de provincie een voorkeursbeleid. Bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar een zwarte, migranten- of vluchtelingenkandidaat.’ (Citaat uit vacaturetekst)

Wat vindt de doelgroep er zelf van om specifiek als allochtoon benaderd te worden? Het blijkt dat u de doelgroep er niet beter mee bereikt. Allochtonen reageren op zo’n vacature positiever dan autochtonen, maar 32 procent geeft wel aan minder geneigd te zijn hierop te reageren dan op een gewone vacaturetekst. Allochtonen willen niet op basis van liefdadigheid of een gunst binnengehaald worden, maar op basis van talenten en kwaliteiten. Hogeropgeleiden zijn niet op zoek naar een speciale behandeling, maar naar een eerlijke kans. In plaats van statements in vacatures om allochtonen te stimuleren toch vooral te komen solliciteren, hebben statements om talent aan te trekken meer effect.

In de volgende paragrafen komen verschillende kanalen aan bod waarlangs de werving kan plaatsvinden, zoals websites waar allochtone studenten veel op kijken, carrièrebeurzen en studentenverenigingen.

Werven via internet

Autochtonen en allochtonen maken vrijwel evenveel gebruik van internet. Allochtone werkzoekenden bezoeken vaak specifieke culturele sites, en hebben vaak een internationaler persfectief dan autochtonen (Facebook in plaats van LinkedIn). Wilt u als organisatie nieuwe paden bewandelen en divers personeel in huis halen, dan is het interessant om op dergelijke sites te adverteren.

De politie heeft bijvoorbeeld banners geplaatst met testimonials van politiemensen die wervend zijn voor potentiële kandidaten. Wie de banner aanklikt komt direct op een site waarin op basis van de opgegeven woonplaats wordt doorgelinkt naar de site van het betreffende regionale politiecorps. Op die regionale site wordt vervolgens heel gericht het wervingsproces afgerond.

Sociale netwerksites zijn een groeiende bron van contacten en mogelijkheden voor werving. Wervingsactiviteiten van gemeenten, provincies en waterschappen kunnen op deze sites heel goed gericht worden uitgezet. Wanneer u de mogelijkheden van webloggen gebruikt, ontstaan er weer nieuwe mogelijkheden om contacten te maken. Via weblogs worden levendige discussies gevoerd over allerlei professionele en inhoudelijke vraagstukken waarin u uw organisatie kunt profileren. Het zijn prima plekken om te werven.

Enkele landelijke initiatieven werken met een database van allochtone high potentials die door gemeenten, provincies en waterschappen gericht ingezet kunnen worden. In deze initiatieven is er naast een mogelijkheid voor het verspreiden van vacatures vooral ook de mogelijkheid om een langduriger binding met de afgestudeerden aan te gaan.

In bijlage 1 staat een overzicht van deze mogelijke wervingskanalen.

Werven via studentenverenigingen

Nederland is rijk aan (allochtone) studentenverengingen. Dit zijn goede vindplaatsen voor allochtoon talent. Door langdurig structureel contact te leggen met studentenverenigingen, kan er gericht worden geworven. Dit kan bijvoorbeeld door een samenwerkingsovereenkomst te sluiten. Bij zo'n overeenkomst is het belangrijk om helder aan te geven wat een ieder komt halen en brengen. Het zal niet veel effect hebben wanneer een gemeente, provincie of waterschap alleen zichtbaar is wanneer er een vacature vervuld moet worden.

Het werkt beter om een gesprek aan te gaan over wat de vereniging mogelijk kan winnen bij een goed contact met de gemeente, met de provincie of met het waterschap. Stel bijvoorbeeld af en toe een ruimte beschikbaar, stuur uitnodigingen voor activiteiten, geef zichtbaarheid in interne media, bied een financiële vergoeding of ondersteuning bij bepaalde activiteiten. Hiertegenover kan de vereniging dan gericht vacatures verspreiden onder de leden en oud-leden, of een logo of banner op de eigen website plaatsen.

Door alumni te volgen via hun eigen verenigingen kunt u uw organisatie bij hen onder de aandacht te brengen. U kunt de afgestudeerden wijzen op de mogelijkheid om in uw organisatie in te stromen. U als mentor beschikbaar te stelen, gastlessen geven en uitnodigingen sturen voor een Nieuwjaarsmeeting zijn manieren om contact te onderhouden met de alumniverenigingen .

Op welke manier kunt u samenwerken met allochtone studenten-/netwerkverenigingen?

TIPS

- → Ga een langlopende samenwerking aan waarin u iets komt halen en brengen. Zorg voor een gelijkwaardige uitwisseling van diensten. Voorkom dat de indruk ontstaat dat u hen alleen weet te vinden als u hen nodig hebt, zonder dat er iets tegenover staat.
- → Plaats op de sites van de studentenverenigingen een logo of banner van uw organisatie.
- → Betrek de verenigingen bij uw activiteiten en initiatieven.
- → Plaats vacatures op de site van de verenigingen of laat deze rondmailen via het eigen netwerk dat zij hebben.
- → Maak afspraken over geld.

Studentenverenigingen zijn over het algemeen zeer dynamisch in hun ontstaan en ook in hun vergankelijkheid. Ze draaien op vrijwillige inzet van studenten of alumni. Dat kan betekenen dat hun websites tijdelijk niet goed actueel worden gehouden, informatie verouderd raakt of leden niet goed bereikbaar zijn. Overzichten met (oud-)leden van verenigingen zullen dan ook altijd een zekere vervuiling bevatten. Geef niet op als er iets niet blijkt te kloppen op een site. Houd ook de eigen gegevens over verenigingen steeds actueel door regelmatig contact te onderhouden.

In bijlage 3 staan enkele grote landelijk functionerende verenigingen voor allochtone studenten en alumni vermeld onder 'Landelijke studenten- en netwerkverenigingen'.

Werven via het traineeship

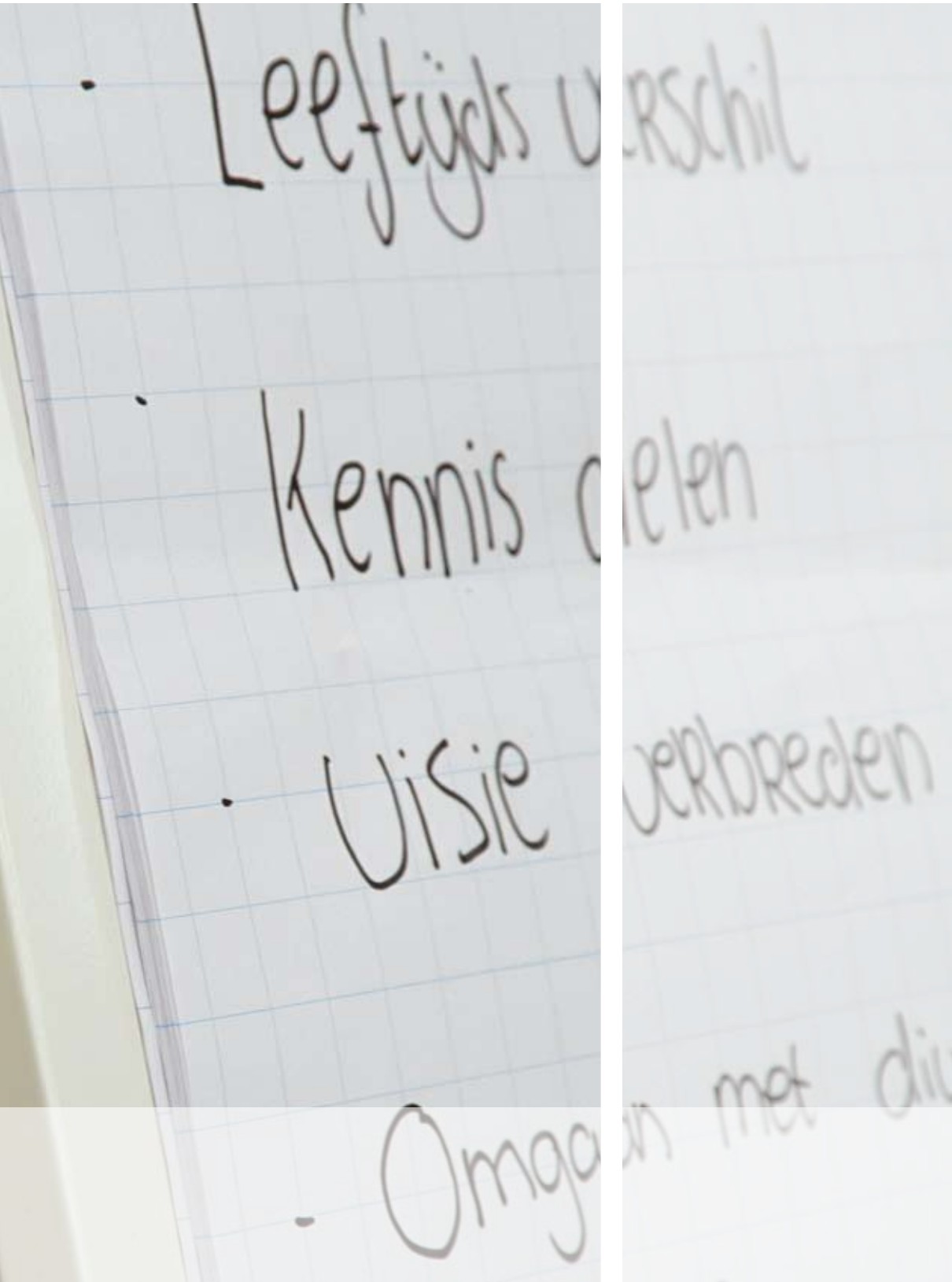
Een actuele manier om startende allochtonen te werven en binden is het traineeship. De inzet van traineeship als manier om nieuwe medewerkers te werven, is de afgelopen jaren in populariteit toegenomen. De voorwaarden zijn bijna overal hetzelfde: meestal is er een programma van een of twee jaar waarin er aan verschillende projecten of opdrachten wordt gewerkt bij verschillende afdelingen en met verschillende doelgroepen. Daarnaast is er meestal een deel interne opleiding en individuele en groepsbegeleiding. Een baangarantie is er meestal niet, het is wel de intentie dat starters doorgroeien binnen de organisatie.

Stageplaatsen

Door stageplaatsen aan te bieden, kunt u allochtone studenten de kans geven kennis te maken met de gemeente, provincies en de waterschappen als werkgever. Omgekeerd kunnen uw medewerkers kennismaken met deze talenten. Een bijkomend effect is dat u daarmee iets doet aan het imago van uw organisatie. Voor grote gemeenten is het van belang om een aantal stageplaatsen te reserveren voor allochtone hbo- of universitaire studenten uit de stad.

Hoofdstuk vijf

SELECTIE


Leeftijds verschil
Kennis delen
Visie verbreden
Omgaan met di

Een selecteur van sollicitanten streeft waarschijnlijk naar een zorgvuldige keuze te maken, zonder aanzien des persoons. Uit onderzoek blijkt echter dat selectieprocedures niet altijd etnisch-neutraal verlopen. Cultuurverschillen en vooroordelen zijn nogal eens van invloed op de selectie en verkleinen zo de kansen op instroom van sommige allochtone werknemers.

In dit hoofdstuk geven we inzicht in verschillen die zich op grond van de etnische achtergrond kunnen voordoen. Het gaat ons er nadrukkelijk niet om de betekenis van cultuurverschillen te verabsoluteren, alsof allochtonen van een 'andere planeet' zouden komen.
Bewustwording van cultuurverschillen kan voorkomen dat allochtonen op onterechte gronden worden afgewezen.

Selectiecommissies vertonen vaak risicomijdend gedrag. Ze willen voorkomen dat ze een ongeschikte kandidaat aannemen en daar dan achteraf op worden aangekeken. De kans bestaat dus dat ze de kandidaten kiezen die bij hen zelf passen, die herkenbaar zijn. 'Soort zoekt soort' dus, want dat is het veiligst. Maar de vraag is of dat zo verstandig is.

Wat is het ergste wat er kan gebeuren? U hebt twee mogelijkheden: aannemen of afwijzen. Het is duidelijk dat u geschikte kandidaten wilt aannemen en ongeschikte afwijzen. De kans bestaat dat u een ongeschikte kandidaat aanneemt en geschikte kandidaten afwijst. Wat is er erger? Meestal wordt ervan uitgegaan dat een ongeschikte kandidaat aannemen tegen elke prijs voorkomen moet worden. Maar daarmee wordt de kans ook veel groter dat er geschikte kandidaten worden afgewezen. Door geen risico te durven lopen, stellen mensen zich niet open voor andere mogelijkheden. Ze kiezen voor wat er vertrouwd is.

Maar welk risico ontstaat er nu eigenlijk, wanneer er buiten het vertrouwde kader wordt gekeken? Als een geselecteerde kandidaat onverhoopt toch ongeschikt blijkt te zijn, dan kan hij of zij na de proefperiode alsnog worden afgewezen of op een andere functie worden gezet. Het belang van ruimte voor diversiteit weegt daarmee op tegen het risico om ongeschikte mensen aan te nemen.

Suggesties voor cultuurneutrale selectie

Besef dat 100 procent 'cultuurvrije' selectiemethoden niet bestaan. Wees u ervan bewust dat de culturele achtergrond en dus normen en waarden van selecteur en kandidaat altijd een rol spelen bij beoordelingen.

Hoe kunt u ervoor zorgen dat de selectieprocedure zo cultuurneutraal mogelijk verloopt?

TIPS

→ Zet meerdere selectie-instrumenten in. Maak gebruik van cv, sollicitatiebrief of –formulier, gesprek en test of assessment om tot een betrouwbaar totaalbeeld van de kandidaat te kunnen komen.

→ Breng diversiteit aan in uw selectiecriteria: selecteer niet alleen op basis van een (beperkt) functieprofiel, maar kijk breder en sluit aan op het competentieprofiel. Lerende en veranderende organisaties stellen eisen aan medewerkers waar bijvoorbeeld hoger opgeleide allochtonen juist goed aan voldoen, zoals buitenlandse werkervaring, kennis van een andere cultuur, cultuuroverstijgend kunnen werken, stressbestendigheid en doorzettingsvermogen.

→ Stel de selectiecommissie zorgvuldig samen, let op selectievaardigheden en interculturele communicatie en heb aandacht voor interculturele communicatie.

> *'De samenstelling van onze selectiecommissie is helemaal wit en dat kan op dit moment niet anders omdat er geen gekleurde mensen werken. Ik zie dit in de toekomst ook niet zo een–twee–drie veranderen.'*

Brieven

Brieven van allochtone sollicitanten worden vaak niet geselecteerd omdat ze niet aanspreken (te weinig creatief, te ambtelijk, te veel een opsomming van talenten). Een brief geeft echter slechts een beperkt beeld van iemands kwaliteiten.

Hoe kunt u de invloed van onaantrekkelijke sollicitatiebrieven op de selectie beperken?

TIPS

- → Beoordeel allereerst de cv's (opleiding en ervaring) aan de hand van een aantal objectieve criteria, rangorden deze cv's vervolgens en lees pas in tweede instantie de brief.
- → Nodig allochtone sollicitanten altijd uit voor een sollicitatiegesprek, als tenminste uit de brief kan worden opgemaakt dat de kwalificaties aansluiten op het functieprofiel.
- → Maak in plaats van een sollicitatiebrief gebruik van gestandaardiseerde sollicitatieformulieren. Bij de beoordeling van sollicitatiebrieven kunnen culturele verschillen tussen selecteur en sollicitant een rol spelen. Het gebruik van gestandaardiseerde sollicitatieformulieren reduceert de kans op subjectieve inkleuring van beoordelingen van sollicitatiebrieven.

Interview

Door zijn vorm is het interview, meer dan bijvoorbeeld psychologische tests, gevoelig voor subjectieve invloeden van de beoordelaar. Vooroordelen en cultuurverschillen zijn, veelal onbedoeld, van invloed op de selectie van sollicitanten.

'In sollicitatiegesprekken wordt er vaak gevraagd om goede en slechte kanten te noemen. Maar niet iedereen heeft er net zo weinig moeite mee om zichzelf aan te prijzen als Nederlanders. In andere culturen is het not done om dat te doen. Je hoort jezelf niet van de groep onderscheiden als individu. Als een kandidaat daar dus moeite mee lijkt te hebben, wordt dat al gauw geïnterpreteerd als verlegen, onzeker, enzovoorts, terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn.'

Selecteurs die meer allochtonen willen laten instromen, moeten zich hiervan bewust zijn en tijdens sollicitatiegesprekken zo veel mogelijk rekening houden met cultuurverschillen en vooroordelen.

Hoe kunt u in selectieprocedures rekening houden met cultuurverschillen en vooroordelen?

TIPS

→ Zorg voor standaardisatie van het selectie-interview. De kandidaten dienen allen op dezelfde criteria beoordeeld te worden.
→ Gebruik criterium gericht interviewen (CGI) voor selectiegesprekken om subjectieve inkleuring van waarnemingen zo veel mogelijk te voorkomen. Zo kunt u het sollicitatiegesprek faseren en structureren. Door zo veel mogelijk vragen te stellen over eerder gedrag (met behulp van de STAR-methode, zie hierna) houdt u het gesprek helder en kunt u toekomstig gedrag beter voorspellen. Bij het stellen van theoretische vragen worden er meer sociaal-wenselijke antwoorden gegeven.

De STAR-techniek is een interviewmethode om specifieke gedragskwaliteiten van iemand in beeld te brengen. Daarbij staan gedragsvragen over concreet handelen in een relevante situatie in het verleden centraal. U vermijdt dus vragen in de vorm van 'Stel dat' of 'Hoe zou je dat doen'. Dergelijke vragen geven geen beeld van het gedrag van de sollicitant. De letters STAR staan voor Situatie, Taak, Actie en Resultaat.

Situatie:	Vraag de sollicitant een voorbeeld te beschrijven van een situatie waarin hij/zij een bepaalde competentie heeft laten zien: wat gebeurde er precies?
Taak:	Wat was de rol van de sollicitant in deze situatie? Wat werd er van hem/haar verwacht?
Actie:	Wat deed de sollicitant precies? Waarom juist dat en niet iets anders?
Resultaat:	Wat was het resultaat van de actie?
Terugkoppeling:	Wat vond de sollicitant ervan? Zou hij/zij dat weer zo doen? Is dit gedrag typerend voor hem/haar?

Assessment en tests

Ook bij assessments kunnen culturele verschillen tussen assessoren en kandidaten de beoordeling (negatief) beïnvloeden. Daarom is het ook bij assessments van belang na te gaan of de selectiemethode een 'faire' kans aan allochtonen biedt. Ook persoonlijkheidstests zijn cultuurgebonden. Persoonskenmerken zijn namelijk

heel abstract en het kan voor mensen met een andere culturele achtergrond heel moeilijk zijn om die in taal uit te drukken. We gaat er al snel vanuit dat als iemand Nederlands kan spreken, hij ons dus ook wel begrijpt. Maar de taal barst van de spreekwoorden en idiomen die vaak nergens op lijken te slaan.
Wat te denken van een vraag in een persoonlijkheidstest als 'zit je vaak in de put?' of, welke emoticon past bij de zin 'de schaduwkanten van het leven'? :-) :-| :-(

Mensen uit zonnige landen associëren schaduw positief, in de hitte zoekt men de schaduw graag op, zij zullen dus voor de eerste emoticon kiezen. Terwijl mensen uit koudere klimaten zoals Nederlanders schaduw negatief associëren en voor de laatste emoticon zullen kiezen.

Hoe kunt u zo veel mogelijk voorkomen dat vooroordelen of culturele verschillen een negatieve invloed hebben bij assessments en tests?

TIPS

- → Stel van tevoren op basis van het functie- of competentieprofiel relevante criteria vast waarop kandidaten beoordeeld worden.
- → Laat de beoordeling op een systematische wijze door meerdere assessoren uitvoeren.
- → Maak bij de beoordeling gebruik van ijkpunten die zo veel mogelijk omschreven zijn in termen van concrete, observeerbare gedragingen of verbale/schriftelijke uitingen.
- → Laat het materiaal aansluiten bij de functie en bij de belevingswereld en achtergronden van (allochtone) kandidaten.
- → Ga altijd na of allochtone kandidaten de bedoeling van de opdracht hebben begrepen. Het is mogelijk dat zij onbedoelde associaties hebben bij de inhoud van de assessmentopdracht, waardoor zij deze verkeerd kunnen interpreteren.

Psychologische tests

Psychologisch onderzoek is nooit geheel 'cultuurvrij' te maken. Als u gebruik wilt maken van een psychologische test is het, net als bij assessments, van belang om na te gaan of die een 'faire' kans biedt aan allochtonen. In Nederland worden de meest gangbare tests op kwaliteit onderzocht door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP).

Hoe kunt de kans voor allochtone sollicitanten bij psychologische tests zo eerlijk mogelijk maken?

TIPS

→ Ga bij het inschakelen van een psychologisch adviesbureau van tevoren om tafel zitten en stel samen vast welke maatregelen mogelijk zijn om de instroom van allochtonen te bevorderen.

→ Ga na of de psychologische tests onderzocht zijn op toepasbaarheid bij allochtonen. Maak gebruik van de beoordelingen van de COTAN en de LBR/NIP Testscreeningscommissie bij de keuze voor een test of psychologisch adviesbureau.

Eindgesprek

Zoals bekend is de eerste indruk vaak doorslaggevend. Na de eerste indruk gaat u in het eindgesprek vaak argumenten zoeken om uw eerste indruk te bevestigen. De kunst is om de eerste indruk even te parkeren, ergens op te schrijven bijvoorbeeld, en dan open het gesprek in te gaan.

Hoofdstuk zes

BEHOUD VAN DIVERS PERSONEEL

De ervaringen met diversiteitbeleid hebben geleerd dat diversiteit meer is dan zorgen voor een divers personeelsbestand, meer dan alleen inzetten op het werven van de gewenste groepen. De belangrijkste voorwaarden om een organisatie meer divers te maken en te houden, hebben vooral te maken met leiderschap en cultuur, zo bleek ook uit de eerdere hoofdstukken. En dat geldt ook voor het behoud van talent in de organisatie.

Een diversiteitsvriendelijke cultuur, waarin iedereen zich gewaardeerd voelt en waarin alle verschillende talenten worden ingezet, is belangrijk voor álle medewerkers, maar vooral voor nieuwkomers. Als een organisatie dat niet kan bieden, stromen allochtone medewerkers snel weer uit, zo blijkt al jaren uit de praktijk. Bij de overheid is bijvoorbeeld de instroom van allochtone medewerkers toegenomen van 8 procent in 2005 naar 9,8 procent in 2008. De uitstroom is in diezelfde periode echter ook toegenomen van 5,9 procent in 2005 naar 7,2 procent in 2008 (zie cijfers CAOP 'Diversiteit en leiderschap in de publieke sector', 2010 Den Haag). Behoud van allochtone medewerkers krijgt vaak veel minder aandacht dan de instroom van allochtoon personeel. Toch is juist nu het thema 'behoud' van groot belang, onder meer om de ongewenste gevolgen van de taakstellingen voor overheidspersoneel tegen te gaan. En sowieso om ongewenste uitstroom te beperken.

'Wij worstelen ook erg met het behoud van divers personeel. Vorig jaar deden we onderzoek naar de jongeren die bij ons werkten en we zijn nu bezig om datzelfde onderzoek te doen naar de cultureel diversiteit onder ons personeel. Er is niet echt één consistent beeld uit te halen. Het zijn geen grote groepen, maar slechts enkelingen en daar is geen lijn op te trekken. Het zijn allemaal verschillende gevallen en het gaat om maatwerk. Met het onderzoek hopen we er een breder verhaal van te kunnen maken en conclusies uit te trekken. Wat betreft de publiekszaken is het personeel werkelijk heel divers, maar hoe hoger je in de organisatie komt, hoe minder dat wordt. Er maar één allochtoon afdelingshoofd, en dat is dan ook gelijk de hoogste functie die door een allochtoon wordt bekleed. Er zitten ook geen vrouwen in de top.'

Organisaties die zich wel met 'behoudbeleid' bezighouden, richten zich vooral op het tijdig signaleren van problemen door middel van functioneringsgesprekken en, in mindere mate, exitgesprekken. Zowel bij overheidsorganisaties als bij bedrijven bestaan er aangepaste verlofregelingen voor allochtone werknemers (zoals de mogelijkheid om in de zomer langer dan vier weken op vakantie te gaan) of de

mogelijkheid aan religieuze verplichtingen te voldoen (zij kunnen ervoor kiezen om in de plaats van de christelijke feestdagen de islamitische of andere feestdagen vrij te nemen).
Gerichte activiteiten zoals aandacht voor werken in interculturele teams of het aanstellen van een vertrouwenspersoon vinden nauwelijks plaats. Er zijn ook weinig instellingen die hun personeel de mogelijkheid bieden om een taalcursus te volgen.

Wat beweegt kleurrijk talent om de organisatie te verlaten?

De wetenschappelijke invalshoek

Hoogleraar organisatiepsychologie Karen van der Zee deed onderzoek naar exitmotieven van allochtonen bij het Rijk: waarom vertrekken (allochtone) werknemers? [7]. De sociale omgeving speelt een grote rol: zo geeft 25 procent aan dat discriminatie een probleem is. Ook positieve discriminatie is een obstakel. Men krijgt het verwijt: 'Je zit hier alleen maar omdat je toevallig allochtoon bent'. Dat wordt als zeer vervelend ervaren. Verder zijn de hooggespannen verwachtingen die men heeft een reden om te vertrekken: ze worden ofwel als een god die alles kan, ofwel als waardeloos bestempeld. Dit geldt overigens niet alleen voor allochtonen, maar ook voor vrouwen aan de top.
De verbinding (of het gebrek daaraan) met collega's bleek ook zeer belangrijk: 32 procent geeft aan communicatieproblemen te hebben, 26 procent heeft het over conflicten. Men ervaart ook een gevoel van uitsluiting, men voelt zich niet thuis in de organisatie.

> *'Toen ik op de afdeling kwam, bleek die te bestaan uit een soort kliekje van mensen die al jaren bij elkaar zaten. Ik deed mijn best om normaal met ze om te gaan, maar had eigenlijk weinig met ze gemeen. Ik kom uit een hele andere wereld en ik kwam er gewoon niet tussen.'*

Daarnaast wordt ook de verbinding met de leidinggevende gemist: men ervaart onbegrip, een gebrek aan steun en waardering, of de leidinggevende zou weinig sociaal gericht zijn.

7 Karen van der Zee is hoogleraar organisatiepsychologie en werkt voor het Instituut van Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW) dat is verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. In haar onderzoek betrok ze 1300 mensen met 260 verschillende culturele achtergronden. De titel van het onderzoeksrapport is 'Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid', 2008, Groningen.

Naast deze redenen die te maken hebben met de sociale integratie op het werk, ligt er ook een aantal redenen op het vlak van de loopbaan: allochtonen vertrekken vaker uit ontevredenheid (push- en pull-factoren). Een andere belangrijke reden is het gebrek aan doorgroeimogelijkheden: zij krijgen niet de kans om carrière te maken. De leidinggevende ondersteunt doorgroei te weinig, er is een glazen plafond, of de werknemers ervaren een gevoel van onderwaardering. Soms zijn er wel loopbaanpaden uitgewerkt en vastgelegd, maar krijgen de betrokkenen van hun leidinggevende geen kansen om door te stromen. De verschillende redenen hangen vaak op een of andere manier met elkaar samen.

'Je leidinggevende is bij deze organisatie essentieel voor je doorgroei-mogelijkheden. Als je goed ligt, maak je kans op promotie. De allochtonen die doorgroeien naar de hogere functies zijn degenen die zich aanpassen aan de dominante cultuur. Als je je niet aanpast, kom je er niet. Ik merkte op een gegeven moment dat ik links en rechts werd gepasseerd door mensen die er minder lang werkten dan ik.'

Regels

De overheid kent natuurlijk veel regels. Is dat misschien ook een verklaring voor de grote uitstroom van allochtoon personeel? Ervaringen uit de praktijk wijzen inderdaad in deze richting: allochtonen geven aan het gevoel te hebben dat ze tegengewerkt worden op basis van regels die er zijn. Tegen die argumenten ('dit zijn nu eenmaal de regels') hebben ze weinig in te brengen. Ze krijgen nauwelijks de ruimte en flexibiliteit is ver te zoeken. De leidinggevende zelf kan ook in een spagaat terechtkomen, want zijn meerdere verwacht dat de regels worden gevolgd, terwijl hij zelf de allochtone medewerker misschien wel wat meer de ruimte zou willen geven.

Een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur

Een diversiteitsvriendelijke organisatie zal onder andere kritisch kijken naar allerlei randvoorwaarden die zij haar medewerkers biedt. Is het mogelijk thuis te werken, kan men zelf kiezen welke feestdagen men vrij neemt, wordt het volgen van een cursus Nederlands even normaal gevonden als een leiderschapstraining? Voorwaarde voor veel allochtone werknemers om te willen blijven is echter vooral dat de onderlinge contacten prettig verlopen, zo blijkt uit het onderzoek van Karen van der Zee. En daar kan de organisatie ook invloed op uitoefenen. Een van de organisaties in het leernetwerk werkt bijvoorbeeld met een introductieprogramma voor nieuwe werknemers, om onderlinge kennismaking te bevorderen. In het

kader van dit programma worden de nieuwe medewerker en diens leidinggevende in de eerste periode begeleid op de werkplek.
In een andere organisatie probeert men de medewerkers te laten wennen aan diversiteit door allochtone studenten stage te laten lopen in de organisatie. Doordat het wennen vrijblijvender is (de stagiair blijft immers niet), is er minder weerstand tegen een dergelijke introductie dan tegen het aannemen van een 'vreemde' medewerker. Later is het dan makkelijker om een allochtone medewerker aan te nemen. Belangrijk is natuurlijk wel dat de ervaringen met de stagiair positief zijn, en dat vereist een zorgvuldige begeleiding. In weer andere organisaties wordt gewerkt met buddies of mentoren: ervaren medewerkers die gekoppeld worden aan nieuwkomers om (met name de informele) integratie in de organisatie te bevorderen.

> *'Iemand wil zich thuis voelen in de organisatie. Het werk moet passen, dat geldt voor iedereen. We zien dat we mensen verliezen, omdat ze een eigen onderneming beginnen. Mensen die hun opgedane kennis en ervaringen verder willen gebruiken door een eigen zaak of bureau te beginnen.*
> *We zien ook dat de organisatie en allochtone werknemers aan elkaar moeten wennen en met elkaar moeten leren om te gaan, bijvoorbeeld voor wat betreft hiërarchie en de verschillende regels in de organisatie.'*

Sommige organisaties lijken als vanzelf over een open en waarderende organisatiecultuur te beschikken, maar in de meeste gevallen is het hard werken om zo ver te komen. Allerlei vanzelfsprekendheden en ongeschreven regels moeten kritisch bekeken worden: passen ze nog in wat we willen, en zo nee, hoe kan het anders? En organisaties moeten eerst ontdekken dat dingen anders kunnen. Want zij zijn zich veelal niet bewust van de codes van de bestaande cultuur en zien daardoor ook niet dat sommige cultuuraspecten misschien niet voor iedereen passen.
In een van de bijeenkomsten van het leernetwerk werd er in dit kader bijvoorbeeld op gewezen dat er vaak veel belang gehecht wordt aan materiële beloningen. Om medewerkers te stimuleren scholing te volgen wordt er vaak alleen gewezen op de gunstige financiële consequenties die dit kan hebben, en niet op de gevolgen voor de persoonlijke ontplooiing. Een dergelijke motivatie zal mannen vaak meer aanspreken dan vrouwen. De organisatie draagt door deze werkwijze een masculiene norm uit, waarschijnlijk zonder zich daarvan bewust te zijn.

Maar hoe open en waarderend een organisatiecultuur ook is, voor een nieuwkomer is hij altijd vreemd. Dat geldt voor iedere nieuwkomer, maar voor

allochtonen vaak nog net even meer dan voor autochtonen. Voor deze groep is een goede introductie daarom extra belangrijk, met aandacht voor zowel de formele als de informele afspraken. Het is belangrijk om te bedenken dat het, zeker in organisaties waar nog weinig allochtonen werken, ook voor de zittende medewerkers en de leidinggevenden onwennig kan zijn. Een van de deelnemers aan het leernetwerk heeft er om die reden voor gekozen om niet alleen nieuwe allochtone medewerkers, maar ook hun leidinggevenden tijdens de inwerkperiode te begeleiden. Hieronder vindt u enkele tips die u kunnen helpen.

Hoe kunt u vroegtijdig vertrek uit uw organisatie voorkomen?

TIPS

- → Voor behoud en doorstroom van (een diversiteit aan) personeel is het van belang te werken aan een open en inclusief organisatieklimaat.
- → Bevorder informele integratie door ontmoetingen te organiseren. Daardoor krijgen ook nieuwkomers kans zichtbaar te worden en relaties op te bouwen met invloedrijke mensen binnen de organisatie.
- → Nieuwe normen en waarden kunnen weerstanden oproepen. Leer om daarmee om te gaan.
- → Focus op activiteiten die verticale en horizontale relaties in de organisatie verstevigen (mentoring, projectteams).
- → Bied nieuwkomers gelegenheid om aan de organisatiecultuur te wennen, bijvoorbeeld door middel van een buddysysteem, mentorprogramma's of introductieprogramma's.
- → Bekijk per individu hoe hij of zij behouden kan worden (door de mogelijkheden van flexibel werken te bekijken kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat iemand vertrekt).
- → Wees u bewust van de gevolgen van (ook uw eigen) beeldvorming en vooroordelen. Zo worden mannen in het algemeen overschat en vrouwen ondergewaardeerd.
- → Zijn er maar enkele allochtone werknemers bij uw organisatie in dienst? Vraag hun dan persoonlijk waarom ze in uw organisatie zijn komen werken en zijn gebleven.
- → Maak gebruik van de tools over behoud uit de toolbox van Div-management (www.div-management.nl): <introductieperiode>, <binden en boeien>, <interculturele communicatie>, <werken en zorgen> en <het exitgesprek>.

Een concreet voorbeeld om talent te behouden, is het kandidatenprogramma van de politie. Dit programma biedt een intensief leerpad van twee jaar voor aankomend strategisch leiders. Het doel is een versnelde doorstroom naar de politietop van talenten in het algemeen en van vrouwen en allochtonen in het bijzonder.

Leidinggevenden hebben een cruciale rol bij (het voorkomen van) vroegtijdig vertrek. Inclusief leiderschap is de belangrijkste factor om een diversiteitsvriendelijke cultuur te creëren. Een manager of teamleider moet om kunnen gaan met verschillen. Hij of zij moet werknemers het gevoel kunnen geven gewaardeerd te worden en hun de kans geven hun verschillende talenten in te zetten en verder te ontwikkelen.
Het volgende hoofdstuk gaat over het thema leiding geven aan een divers samengesteld team. Daarin zijn meer tips opgenomen voor leidinggevenden.

Hoofdstuk zeven

LEIDING GEVEN AAN EEN DIVERS TEAM

Diversiteit op de werkvloer kan leiden tot hogere klantgerichtheid en een groter probleemoplossend vermogen van uw organisatie. Erg belangrijk om te beseffen is dat deze positieve effecten van diversiteit alleen zullen optreden bij goed management. Sterker nog: zonder goed leiderschap zullen de resultaten slechter zijn dan bij een homogeen samengesteld team. Een niet (goed) gemanaged divers samengesteld personeelsbestand kan ongewenste effecten hebben, zoals een 'wij-zijbias', meer conflicten, verminderde werktevredenheid, groter personeelsverloop, groter verzuim en een tijdrovender besluitvormingsproces. In het Leernetwerk Diversiteit is daarom het thema 'diversiteitsmanagement' aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan integraal en inclusief diversiteitsmanagement.

Inclusive leadership

'Inclusive leadership' is, zoals eerder omschreven, een manier van leiding geven waarbij de kwaliteiten van verschillende medewerkers worden gezien, gewaardeerd en benut, en waarbij niet gedacht en gehandeld wordt op basis van stereotypen, maar wordt gekeken naar personen.

In deze definitie zien we de stereotypen terugkomen. Die spelen een rol bij alle menselijke interacties en dus ook bij leiderschap. We zien dat bijvoorbeeld bij de toewijzing van taken. Een leidinggevende die zich niet goed bewust is van de invloed van stereotypen, zal bijna automatisch een autochtone man uitkiezen als zijn vervanger bij afwezigheid. Die past het beste in ons beeld van een leidinggevende. Zo'n keus heeft grote gevolgen: het betekent dat allochtonen en vrouwen minder vaak de mogelijkheid krijgen om te laten zien dat ook zij kunnen leiding geven. Zo wordt onbewust en onbedoeld ons stereotype beeld keer op keer bevestigd.

Om dit te doorbreken zijn er leidinggevenden nodig die zich bewust zijn van de werking van stereotypen, en die extra hun best doen om daar doorheen te kijken en zich een goed beeld vormen van de werkelijke kwaliteiten van hun medewerkers. Hoe kunt u werken aan inclusief leiderschap?

Een belangrijke voorwaarde is dat het belang van diversiteit in de hele organisatie onderschreven en doorvoeld wordt. Niet alleen het topmanagement van de organisatie is belangrijk voor het welslagen van diversiteitsbeleid, cruciaal is dat de inhoud, doelen en motieven doorgedrongen zijn op alle niveaus van de organisatie.

De mensen die het beleid moeten uitvoeren (het middenkader/middle management) weten soms nauwelijks waarom ze bepaalde dingen moeten doen. Dit kan leiden tot onbegrip of weerstand, maar ook tot het verkeerd uitvoeren van de taken. (SER, 2009)

Hoe zorgt u ervoor dat inhoud, doelen en motieven doordringen op alle niveaus van uw organisatie?

TIPS

- → Vervul als leidinggevende een voorbeeldfunctie. Vertoon gewenst gedraging en treed tijdig en accuraat op tegen ongewenste (bijvoorbeeld discriminerende acties.
- → Maak het diversiteitsbeleid een gedeelde zaak. Om medewerkers betrokken te krijgen en te houden, is het van belang om duidelijk te maken dat diversiteitsbeleid ook iets van henzelf is, van de afdeling, van het team, en niet alleen van het management.
- → Reik geslaagde voorbeelden aan van diversiteitsbeleid elders. Nodig andere gemeenten, provincies of waterschappen die positieve ervaring hebben opgedaan uit om daarover te komen vertellen. Ook succesvolle eerdere activiteiten in de eigen organisatie werken stimulerend.
- → Hanteer niet te veel regels, sta een bepaalde mate van onzekerheid toe: fouten maken moet kunnen. Daar leren zowel de organisatie als de nieuwkomers van. Laatst is er bijvoorbeeld een boekje uitgekomen waarin medisch specialisten openhartig aan het woord zijn over hun fouten en gedane missers. Daar lag heel lang een taboe op, met zeer kwalijke gevolgen. Door dit open te breken wordt de kwaliteit van de medische dienstverlening beter.
- → Hou niet te veel vast aan (te starre) gedragsvoorschriften, maar wees wel expliciet over (on)gewenst gedrag.
- → Erken en waardeer verschillen openlijk.
- → Neem tijd om te reflecteren op samenwerking en (werk)relaties.
- → Zorg dat irritaties en spanningen op de werkvloer in een vroeg stadium worden uitgesproken. Ga de confrontatie aan: conflicten aangaan en oplossen is een belangrijke manier om het functioneren van teams te verbeteren en de onderlinge relaties te verstevigen.
- → Kijk goed naar de talenten van (al) uw medewerkers, vraag ook naar hun bezigheden buiten het werk. Vaak zien we maar een deel van de kwaliteit van onze mensen. Moedig vervolgens uw medewerkers aan hun talenten in te zetten voor hun dagelijkse werk en geef ze de kans ook eens iets anders te doen zoals een project buiten het eigen taakgebied, een uitwisseling binnen of buiten de organisatie, of werken aan een innovatievraagstuk.

'Ik wil graag een leider die…':
- '… cohesie in de groep brengt.'
- '… mij het gevoel geeft dat ik erbij hoor.'
- '… ruimte geeft voor mijn unieke inbreng.'
- '… mijn unieke bijdrage waardeert.'

Uitdagen en aansturen

'Onze eerste prioriteit is om meer diversiteit in de top te krijgen zowel qua kleur als qua man-vrouwverhouding. De instroom is redelijk divers, maar de uitstroom van divers personeel is ook groot. Ik hoor vaak dat men ambitie heeft maar die ambitie bij onze organisatie niet kan waarmaken omdat er te weinig doorstroommogelijkheden zijn. Hoe werk ik aan selectie van talenten richting topfuncties?'

Heeft de leidinggevende in de gaten waarom iemand niet op z'n plek is en waar iemand beter tot z'n recht komt? Goed (hr-)management gaat om zorg dragen voor uw werknemers, zorgen dat ze hun talenten goed kunnen benutten, indien nodig op een andere functie. Het is een kwestie van herkennen en erkennen. Geef uw nieuwe medewerkers de tijd om te groeien. Soms moet u iemand ook even in het diepe gooien:

'Een jonge medewerker in mijn team houdt vandaag zijn eerste speech. Hij vindt het reuze spannend en heeft gisteravond ongetwijfeld nog lang wakker gelegen. Maar soms moet je iemand een duwtje in de rug geven.'

Het gaat hierbij niet alleen om het binnenhalen van nieuwe kandidaten. Zeker in tijden van recessie zal de instroom lager zijn. U kunt natuurlijk ook intern zoeken naar de juiste persoon voor een bepaalde klus of voor een promotie.

'Ik sprak met een leidinggevende die vanuit de beste bedoelingen een Surinaamse werknemer een beetje uit de wind had gehouden en niet te veel had belast. Maar achteraf werd deze werknemer er door de top wel op afgerekend. Want hadden ze eigenlijk wel wat aan "iemand die zo weinig presteerde"?'

Omgaan met (vermeende) verschillen in 'arbeidsethos'

'Ik heb een team van acht mensen, divers qua leeftijd en etnische achtergrond. Nu is het geval dat drie medewerkers zich veelvuldig ziek melden en ja, ze zijn alle drie 'gekleurd'. Daardoor word ik binnen het team geconfronteerd met roddel en achterklap en lijken vooroordelen bevestigd te worden. Ik ben ervan overtuigd dat iemands kleurtje er niets mee te maken heeft. Hoe kan ik het beste handelen?'

Wat doet u bijvoorbeeld als enkele medewerkers klokslag vijf uur hun spullen pakken en niet bereid zijn over te werken als dat nodig is? Dergelijke vraagstukken zijn heel lastig.

'Ik ben van huis uit hindoe. Als een ouder overlijdt, is het de taak van de oudste zoon om de begrafenis te regelen en alles wat daarbij hoort. Hindoes kennen de gewoonte om daar veertig dagen voor te nemen. Als je werkloos bent, is zoiets geen enkel probleem, maar heb je een betaalde baan dan kun je niet zomaar veertig vrije dagen opnemen. Dit soort zaken moet je in alle openheid met elkaar kunnen bespreken.'

Wees u ervan bewust dat deze casus breed leeft: zoveel mensen, zoveel wensen. Ook alleenstaande vaders of moeder worstelen met hun werk-privébalans. Het is verstandig dit vraagstuk als leidinggevende breder te trekken in plaats van het alleen op allochtonen te betrekken. Door het breder te houden wordt het ook een minder zwaar beladen onderwerp. Arbeidsethos is niet aan een cultuur of aan een leeftijd verbonden. Het heeft meer te maken met opvoeding, met de omgeving van iemand, met sociaaleconomische omstandigheden.

Dergelijke vraagstukken dient u in alle openheid en eerlijkheid te benoemen, door met respect voor elkaar dingen te bespreken en op tafel te leggen. Met elkaar zijn er vaak heel simpele of creatieve oplossingen te bedenken. Tegelijkertijd moet u één lijn trekken. Er zijn regels waaraan eenieder zich dient te houden. Als mensen hun familie boven hun werk stellen, dan is dat een keuze die ze zelf moeten maken. Als manager kunt u zich afvragen in hoeverre zoiets als de zorg voor een moeder iemands persoonlijke probleem is, of dat van de werkgever.

Kennis en kennissen

‘Wij willen dat onze werknemers elke klant een hand geven, man of vrouw. Willen ze dat niet, dan kunnen ze bij ons niet aan de slag. Als de klant geen hand wil geven, hebben we daar respect voor. Maar als hij bijvoorbeeld weigert door een vrouw geholpen te worden, dan is het einde verhaal en zal hij ergens anders heen moeten gaan.’ (Manager uit het bankwezen).

Een klant kan in dit geval naar een andere bank gaan, maar voor een gemeente, provincie of waterschap wordt dat problematisch. Bij sommige gemeenten zitten er vooral vrouwen aan de balie. Een man die dan niet door een vrouw geholpen wil worden, kan daar dus niet terecht. Als leidinggevende dient u zo’n vrouwelijke baliemedewerker rugdekking te geven: burgers kunnen een klacht indienen en de baliemedewerkers moeten er dan wel van op aan kunnen dat hun meerdere hen steunt. Daar schort het nogal eens aan.

‘Als een man mij als vrouw geen hand wil geven, heb ik toch het idee dat hij mij als een minderwaardig schepsel ziet. Respect komt toch van twee kanten?’

Respect tonen aan een ander gebeurt niet alleen door iemand wel of niet een hand te geven. Door de achtergrond van bepaalde gebruiken te kennen, kunnen we vooroordelen voorkomen. Als u begrijpt waarom iemand iets wel of niet doet, levert dat meer begrip op. Mensen uit andere culturen zijn bijvoorbeeld vaak indirecter en meer relatiegericht dan Nederlanders. Wat helpt, en dat is een kleine moeite, is om eerst een praatje te maken over dagelijkse dingen. U hoort dan bijvoorbeeld dat de ander in de ramadan zit en vast. Uit respect biedt u dan bijvoorbeeld al geen koffie aan. Die kleine dingen kosten heel weinig moeite, maar leveren veel op.

Of het nou gaat om de manier van communiceren of om gebruiken zoals elkaar een hand geven, vanuit de oorspronkelijke cultuur is er veel te verklaren. Om begrip te krijgen voor de ander zijn er twee dingen nodig: kennis en kennissen. Als u weinig kennis hebt van iemands achtergrond en u hebt geen kennissen met een andere culturele achtergrond, dan zijn vooroordelen zo geboren.

Tot slot

Lang niet alle leidinggevenden lukt het om hun team zo te ondersteunen, dat diversiteitsbeleid loont. Tijdens een van de bijeenkomsten van het leernetwerk werd er bijvoorbeeld op gewezen dat medewerkers nog vaak bevorderd worden naar een leidinggevende positie op basis van hun vakkennis, en niet zozeer op basis van mensenkennis. Zeker in dergelijke gevallen doen organisaties er goed aan hun leidinggevenden te ondersteunen bij het ontwikkelen van de gewenste diversiteitscompetenties. Dat kan door cursussen en trainingen aan te bieden, maar ook door intervisie en begeleiding te organiseren. Daarnaast is het belangrijk om het kunnen omgaan met diversiteit op te nemen in selectie- en beoordelingscriteria van leidinggevenden. In een leernetwerkbijeenkomst werd ook de suggestie gedaan om leidinggevenden uit te dagen door een competitie-element toe te voegen: wie behaalt de beste resultaten op het gebied van diversiteit? Bij de politie heeft een dergelijke werkwijze inderdaad een positief effect gehad: het vergelijken van de prestaties van korpsen stimuleerde tot meer actie.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Broek, L. van der et al. (2008). *Regionale bevolkings-, allochtonen- en huishoudensprognose, 2007–2025.* Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving / CBS. Te downloaden van www.pbl.nl > Publicaties > Publicatiearchief 2008.

Catalyst (2007), *The Bottom Line. Corporate performance and women's representation on boards.* New York: Catalyst.

Catalyst (2004), *The Bottom Line. Connecting corporate performance and gender diversity.* New York: Catalyst

Compaijen, A. (2010), *'Diversiteit en leiderschap in de publieke sector'* Den Haag, CAOP

Desvaux, G. & S. Devillard (2008). *Women Matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future.* S.l.: McKinsey & Company.

Desvaux, G., S. Devillard-Hoellinger & P. Baumgarten (2007). *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver.* S.l.: McKinsey & Company.

Gent, M.J. van et al. (2006). *Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk. Successen en belemmeringen.* Den Haag: RWI.

Hofhuis, J., K. van Oudenhoven-van der Zee & S. Otten (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de rijksoverheid.* Groningen: Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.

Jong, J.A. de (2009), *Etnische diversiteit als succes. Studie naar bedrijven die de etnische diversiteit van het personeelsbestand als een succesfactor proberen te benutten.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Paul, E. (ed.), Berg, R. van den, (2010). *Gouden Kansen. Aan de slag met diversiteit in het HBO.* Den Haag: Zestor.

Rosenbrand, M.E. & G. Jacobs (2007). *Zoekgedrag van middelbaar en hoogopgeleide allochtonen. Werving van allochtoon talent door gemeenten.* Den Haag: A&O fonds Gemeenten.

SER (2009). *Diversiteit in het personeelsbestand.* Den Haag: SER.

Vries, S. de (2009). *E=MCV². Ofwel Effectiviteit is Multicultureel Vakmanschap².* Apeldoorn: Politieacademie.

Vries, S. de et al. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk.* Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Vries, S. de, C. van de Ven & T. Winthagen (2007). *Aan de slag met diversiteit. Praktische tips voor HR-beleid.* Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Wolk, J. van der et al. (2009). *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business. Een serie casestudies onder mkb-bedrijven.* Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Zee, K.I. van der & J.P. van Oudenhoven (2006). *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies.* Assen: Van Gorcum.

Bijlage één

KLEURRIJKE WERVINGSKANALEN

Websites

Via Etnomedia kunt u vacatures plaatsen op verschillende cultuurgebonden online media. Etnomedia beheert een aantal websites die een groot bereik hebben onder allochtone hoogopgeleiden, zoals hieronder uitgewerkt.

www.jobplaza.nl is een multiculturele cv- en vacaturebank. Op JobPlaza kunnen werkgevers vacatures plaatsen, een banner tonen en zoeken in de cv-databank. Verder kan uw organisatie worden opgenomen in de Bedrijven Index die door kandidaten geraadpleegd kan worden.

www.marokko.nl en www.maghreb.nl zijn gericht op Marokkaanse Nederlanders en bieden een aantal mogelijkheden voor werkgevers, zoals het plaatsen van een banner. Het zijn geen vacaturesites, maar het bereik is breed, vooral onder werkende jongeren en studenten. Ook het online magazine www.maghrebmagazine.nl kan interessant kan zijn.

www.suriname.nl (ook te bereiken via www.waterkant.net) wordt volgens Etnomedia door 25 procent van de Surinaamse gemeenschap in Nederland geraadpleegd, en door 16 procent dagelijks bezocht. De site biedt de mogelijkheid om een banner of advertentie te plaatsen en linkt door naar de vacaturesite JobPlaza.

www.lokum.nl is voor de Turkse gemeenschap opgezet. Ook deze site biedt de mogelijkheid te adverteren en een banner te plaatsen.

www.hindustani.nl is een site voor en door de Hindoestaanse gemeenschap. Ook hier bestaat de mogelijkheid te adverteren en een banner te plaatsen.

www.kleurintwerk.nl biedt gelegenheid om vacatures te plaatsen en te zoeken in het bestand met werkzoekenden. De site richt zich op de brede allochtone doelgroep.

(Internet)tijdschriften

Onderstaande is een selectie van (internet)tijdschriften waarin gemeenten, provincies en waterschappen mogelijkheden hebben om een advertentie of een banner te plaatsen.

HinduLife Magazine is een tijdschrift voor Hindoestaanse Nederlanders. Het heeft een begeleidende website (www.Hindulife.nl).

Tulpia is een tijdschrift voor Turkse Nederlanders. Het heeft een begeleidende website (www.Tulpia.nl).

Mzine is een tijdschrift voor Marokkaanse Nederlanders. Het heeft een website (www.mzine.nl) en is actief op tv .

Eutopia is een tijdschrift voor betrokkenen bij de multiculturele samenleving. Het is een uitgave van het instituut Eutopia dat ook bijeenkomsten en activiteiten organiseert en een website bijhoudt (www.eutopia.nl).

Contrast Magazine is een maandblad voor betrokkenen bij de multiculturele samenleving, met de focus op welzijn, gezondheid, onderwijs en arbeidsmarkt. Het tijdschrift heeft een begeleidende website (www.contrastmagazine.nl).

Intermediar (www.intermediair.nl) is steeds meer een plek waar hoogopgeleide allochtonen naar vacatures zoeken. Intermediair geeft de Intermediair oriëntatiegids Multicultureel Talent uit die te downloaden is via www.intermediair.nl/epaper/multicultureel.

Colorfull is een online tijdschrift over het mediterrane leven, dat positieve geluiden wil laten horen over onze divers samengestelde samenleving (www.colorfull-magazine.nl).

Dogus en Dalili zijn gratis krantjes die bij de Turkse en Marokkaanse slagers en bakkers liggen waar u uw vacature in op kunt laten nemen (www.dogus.nl en www.dalili.nl).

Sociale netwerksites

LinkedIn is een netwerksite waarop vooral hoogopgeleide professionals een profiel aanmaken. De contacten zijn voornamelijk werk- en/of studiegerelateerd. Op LinkedIn kunt u tegen betaling vacatures plaatsen. Aantrekkelijk is het vooral om zelf een profiel aan te maken. Als lid kunt u gratis grasduinen in de duizenden cv's en kunt u aan leden van uw netwerk laten weten dat u een vacature hebt. Een andere mogelijkheid is lid te worden van een aantal diversiteit gelieerde groepen. In deze groepen verenigen zich professionals die mogelijk de vacature kunnen vervullen dan wel verder verspreiden. Netwerkorganisaties van allochtone high potentials zoals Tans en Young Global People hebben bijvoorbeeld ook een LinkedIn-groep.

Hyves is het grootste online vriendennetwerk in Nederland. De contacten zijn vooral informeel en sociaal en u treft er vooral jongeren. Hyves kan goed gebruikt worden om uw organisatie te promoten onder een groot publiek, bijvoorbeeld door een bedrijfshyve te creëren waar potentiële werknemers een kijkje kunnen nemen in de foto's, filmpjes en weblogs.

Xing is een groeiend netwerk van zakenmensen en professionals. U kunt gratis lid worden. Ook hier kunt u lid worden van virtuele groepen en daar artikelen, vacatures en oproepen plaatsen.

Andere netwerken met een vergelijkbare werkwijze zijn Facebook, Plaxo en Twitter.

Landelijke studenten- en netwerkverenigingen

Stichting Cosmicus (www.Cosmicus.nl) is begonnen als een Turkse studentenvereniging en heeft zich in de loop van de jaren ontwikkelt tot een meer interculturele stichting. De stichting heeft een aantal regionale studentenverenigingen onder zich. Op de website kunt u contact leggen met de vereniging uit uw regio.

Tannet: Turks Academisch netwerk (www.Tannet.nl) heeft ongeveer vijfhonderd geregistreerde leden met allen een hbo-/wo-achtergrond en met ook weer een actieve achterban. Tannet biedt de mogelijkheid om 'Friend' te worden, om zo gebruik te kunnen maken het ledenbestand, van de denktank en ingangen bij samenwerkingspartners van Tannet zoals studentenverenigingen. Tevens kan er een verwijzing geplaatst worden naar uw organisatie en kunt u een netwerkbijeenkomst van Tannet reserveren voor de eigen organisatie. Uiteraard is het mogelijk om een vacature op de website te plaatsen. Daarnaast kunt u zich als donateur inschrijven bij Hart voor Tannet. U hebt dan de mogelijkheid om een logo te plaatsen en bekendheid te generen doordat de naam van uw organisatie vermeld wordt in publicaties.

TANS - Towards a New Start (www.Tans.nl) is een netwerkorganisatie die beoogt om Marokkaans talent zichtbaar te maken en met elkaar in contact te brengen. Daardoor wil men ook de beeldvorming ten aanzien van Marokkanen in Nederland positief te beïnvloeden. Op de site van Tans bestaat de mogelijkheid om een logo of een banner te plaatsen. Daarnaast kunnen er vacatures geplaatst worden.
YGP - Young Global People (www.ygp.nl) is een netwerkorganisatie voor multiculturele young professionals. De organisatie is er sterk op gericht om werkgevers te ondersteunen in het werven van allochtone kandidaten. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor aanwezig. Zo werkt YGP als een recruiter in het selecteren van young professionals.

TON - The Other Network (www.theothernetwork.nl) is een netwerkorganisatie die als doel heeft om multiculturele professionals, multiculturele ondernemers en bedrijven met elkaar in contact te brengen. De nadruk ligt niet op recruitment, maar op het elkaar leren kennen, het met elkaar in contact komen.
Stichting de Nieuwe Generatie (www.nieuwegeneratie.net) wil de integratie en participatie van nieuwe Nederlanders in de Nederlandse samenleving bevorderen. Daartoe is een aantal doelgroepgerichte sites in werking gesteld die beogen om

de studentleden met elkaar in contact te brengen. Er zijn sites voor Surinaamse, Marokkaanse, Turkse, Antilliaanse/Arubaanse en Chinese studenten. Het is mogelijk om partner van de stichting te worden.

K!X (www.kixteams.nl) nodig een K!X-team van biculturele vmbo-leerlingen uit voor een rondleiding in uw organisatie.

Verzamelsites

Op de site van Intermediair is het mogelijk om de oriëntatiegids Multicultureel Talent online in te kijken (www.intermediair.nl/epaper/multicultureel). Doelgroep van de gids is zowel de 'high potential zelf als de organisaties die high potentials zoeken. In deze oriëntatiegids wordt een aantal aspecten van interculturele werving besproken. Achterin de gids is een uitgebreide lijst opgenomen van 22 netwerk-, studenten- en alumni-organisaties.

Ook op de site van www.forumtalent.nl is een overzicht van studentenverenigingen te vinden. Voordeel bij dit overzicht is dat is aangegeven of de vereniging regionaal en/of landelijk actief is.

Landelijke databases

Echo Foundation (www.Echo-net.nl) is een activiteit van Echo, expertisecentrum diversiteitsbeleid. Het hoofddoel van de foundation is om de kweekvijver van allochtoon talent te vergroten. Hiertoe zijn er drie instrumenten beschikbaar die gebruikt kunnen worden om zich voor de doelgroep meer zichtbaar te maken (een Award, een Ambassadeursnetwerk en studiebeurzen).

FORUMtalent (www.forumtalent.nl)is een project van FORUM voor hoogopgeleid multicultureel talent dat op zoek is naar een (andere) baan én voor de werkgever die kleurrijk talent wil ontdekken. Aan werkgevers geeft FORUMtalent onder andere informatie over het binnenhalen, binnenhouden en benutten van kleurrijk talent. Wilt u als gemeente, provincie of waterschap gebruikmaken van FORUMtalent, dan zijn er verschillende mogelijkheden. Zo organiseert FORUMtalent voor hoger opgeleide allochtone (oud-)studenten werkgeversbezoeken om hen met potentiële werkgevers in contact te brengen. Tevens biedt de website van FORUMtalent de mogelijkheid een presentatie te

geven van wat uw organisatie doet op het gebied van diversiteitbeleid en het binnenhalen van multicultureel talent. Op dat deel van de site waar de high potential wordt aangesproken zijn voorbeelden te bekijken van 'kleurrijke werkgevers' die zich presenteren. Verder beschikt FORUMtalent over een bestand van hoogopgeleide allochtone studenten en alumni. Dit bestand kan onder andere gebruikt worden voor de werving van deelnemers voor bedrijfsbezoeken of voor de verspreiding van concrete vacatures.

Servicepunt Hoger Opgeleide Allochtonen (www.werk.nl > Werkgever > Werving > Diversiteit) is een initiatief van UWV WERKbedrijf, FORUM en Div-management. Kern van het aanbod van het Servicepunt HOA is de bemiddeling van hoger opgeleide allochtonen. Het Servicepunt HOA kan putten uit de enorme vijver met beschikbaar personeel dat bij het WERKbedrijf staat ingeschreven. Mede door goede contacten met universiteiten, hogescholen en allochtonennetwerken heeft Servicepunt HOA daarnaast een omvangrijke talentenbank opgebouwd. Servicepunt HOA heeft, in samenwerking met de partners, met diverse werkgevers arbeidsmarktarrangementen samengesteld.

Colourful Young Professionals (www.Colourfulpeople.nl) is een initiatief van Colourful People; bureau voor recruitment, consultancy en interim management met het accent op diversiteit. Colourful Young Professionals biedt bedrijven die zich aanmelden toegang tot een database met high potentials. Het netwerk van Colourful Young Professionals is sterk omdat er een band is met een groot aantal studentenverenigingen. Werkgevers kunnen bij Colourful Young Professionals terecht voor advies, bedrijfsbezoeken, themadagen, trainingen en andere activiteiten waarbij contact met het netwerk tot stand kan komen.

UAF – Stichting voor vluchteling Studenten (www.uaf.nl) heeft een afdeling Job Support die hoogopgeleide vluchtelingen bemiddelt naar werk.

Radio en tv

Radiozender FunX richt zich vooral op allochtone jongeren. FunX heeft aparte zenders voor de grote regio's Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht. Op de site van FunX (www.funx.nl) is het mogelijk om te adverteren en uiteraard kunnen er radiospotjes worden uitgezonden.

De NPS heeft eigen radiozenders voor Antillianen (www.nps.nl/nps/tambu), Surinamers (http://zorgenhoop.nps.nl) en Turken (http://nps.nl/nps/turks). Op de internetpagina van de zenders kan er niet geadverteerd worden. Het uitzenden van radiospotjes behoort wel tot de mogelijkheid. Voor televisie is Multiculturele Televisie Nederland (MTNL) een mogelijk kanaal om een spot uit te zenden. Zie www.mtnl.nl voor meer informatie.

Carrièrebeurzen

Beurzen zijn geschikt om aan het imago van de organisatie te werken en niet zozeer om mensen te werven. Deelname aan beurzen heeft eigenlijk alleen zin als u dat herhaaldelijk doet. Houd er rekening mee dat op beurzen vaak vooral landelijk opererende werkgevers staan.

Diversity Works (www.diversityworks.nl) is een grote jaarlijks terugkerende beurs voor hoogopgeleide vrouwen en multicultureel talent. Initiatiefnemer van de beurs is Memory Group. Tijdens de beurs kunnen werkgevers zichzelf profileren via een stand of door een workshop of presentatie aan te bieden. Daarbij is het mogelijk om mediapartner te worden, waarmee de exposure in media-uitingen vergroot wordt.

De jaarlijkse Nationale Carrièrebeurs (www.carrierebeurs.nl) is ook een initiatief van Memory Group. De laatste jaren is er op deze beurs via het Nationaal Diversiteits Congres speciale aandacht voor allochtone studenten en starters. Tijdens de Nationale Carrièrebeurs vinden er verscheidene branchecongressen plaats, met name over de technische, economische en juridische branches. Tijdens deze congressen bieden werkgevers workshops en bedrijfspresentaties aan.

Gespecialiseerde bureaus

De markt van bureaus die zich gespecialiseerd hebben in werving & selectie van allochtone hoogopgeleiden is de afgelopen jaren enorm gegroeid. Dat betekent dat er een ruime keuze is in het aantal bureaus. Op www.forumtalent.nl en www.div-management.nl staan diverse van deze werving- en selectiebureaus vermeld.

Bijlage twee

THEMA'S EN SPREKERS VAN DE BIJEENKOMSTEN LEERNETWERK DIVERSITEIT

1 Introductiebijeenkomst

Kennismaken, uitleg over programma, inventarisatie leerbehoeften.

Dirk Hamaker (Div-management), Silvia Bunt (FORUM)

2 Businesscase, monitoring

Dirk Hamaker (Div-management), Ine Oerlemans (B&A)

3 Werving

Annelies Rosenbrand (Intelligence Group, IG), Mohamed Baba (Mexit), Radj Ramcharan (FORUM)

4 Selectie

Ad de Ruiter (Div-management), Paul Abell (directeur Abell & Erselina Consultancy, psycholoog)

5 Randvoorwaarden voor effectief diversiteitbeleid

Max Vermeer (NUON), Lizzy Venekamp (Opportunity in Bedrijf)

6 Behoud van divers personeel

Prof.dr. Karen van der Zee, Floor Manager Rabobank (interim directeur)

7 Leiding geven aan een divers team

Martin Hofstede (Rabobank)

8 Terugkomdag: intervisie

Sjiera de Vries (zelfstandig gevestigd adviseur en Lector Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit Politieacademie)

Begeleiders leernetwerk

Serdar Ucar – FORUM
Dirk Hamaker – Div-management

Deelnemers leernetwerk

Gemeente Amersfoort
Gemeente Amsterdam
Gemeente Amsterdam Zuideramstel
Gemeente Amsterdam Noord
Gemeente Den Haag
Gemeente Eindhoven
Gemeente Haarlem
Gemeente Schiedam
Gemeente Tilburg
Gemeente Utrecht
Gemeente GR Drechtsteden
IPO
Provincie Flevoland
Provincie Utrecht
Provincie Zuid-Holland
Waterschap Brabantse Delta
Waterschap De Dommel
Waterschap Rivierenland

Vragen of opmerkingen?

Nassaulaan 15
2514 JT Den Haag
070 3738053 / 39
diversiteit@aeno.nl

Colofon

Opdrachtgever

Samenwerkende A+O fondsen voor Gemeenten, Provincies en Waterschappen te Den Haag

Auteurs

Anne van Gerven en Radj Ramcharan (FORUM), Dirk Hamaker (Div-management) en Sjiera de Vries

Projectmanager Diversiteit

Mieke Teunissen

Projectmedewerker Diversiteit

Plony van Veldhoven

Vormgeving

insandoutsdesign communication design print

Fotograaf

Cafer Yigit (Olida fotografie)

De foto's werden gemaakt tijdens de leernetwerkbijeenkomsten Diversiteit

Drukwerk

Artoos Nederland bv, Rijswijk

Oplage

750

ISBN-nummer

9789077681428

Met dank aan

Deelnemers en begeleiders leernetwerk Diversiteit

Uitgave

© Stichting A+O fonds Gemeenten, A&O Provincies en A&O-fonds Waterschappen.

Den Haag, mei 2010

De arbeidsmarkt- en opleidingsfondsen binnen gemeenten, provincies en waterschappen bevorderen en ondersteunen vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl; www.aenoprovincies.nl; www.aenowaterschappen.nl.

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de bovengenoemde A+O fondsen. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

A&O-fonds Waterschappen
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
www.aenowaterschappen.nl

A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
www.aeno.nl

A&O Provincies
Postbus 16107
2500 BC Den Haag
www.aenoprovincies.nl