

# Eindrapportage



---

Kwalitatief Onderzoek naar de betekenisgeving van diversiteit

Imke Schiffelers  
3166147  
Bachelor 3  
Leerkring Nieuwe Uitdagingen aan Culturen  
Bestuurs- & Organisationswetenschappen  
Universiteit Utrecht

## Inhoudsopgave

---

1. Voorwoord	p.3
2. Inleiding	p.5
3. Methoden en technieken	p.8
4. Literatuur	p.17
5. Resultaten	p.25
• Geschiedenis van diversiteit	p.25
• Benadering van diversiteit: open vs. Gesloten	p.29
• Werving van vrijwilligers	P.34
6. Conclusie	p.38
7. Nawoord	p.41
8. Literatuurlijst	p.42
9. Bijlagen	p.43

## 1. Voorwoord

---

Voor u ligt het verslag van het onderzoek dat ik heb gedaan rondom het thema diversiteit binnen Slachtofferhulp Nederland. Het onderzoek binnen Slachtofferhulp Nederland vond plaats in het kader van de leerkring: Nieuwe Uitdagingen aan Culturen van Organisaties.

Hoewel het onderzoek naar mijn idee niet altijd vlekkeloos verliep, is het voor mij een enorme leerervaring geweest om individueel dit onderzoek te doen. Voorheen heb ik altijd samen met medestudenten onderzoek gedaan, waarbij je met elkaar kunt sparren over bepaalde zaken. Toch denk ik dat dit onderzoek een goede voorbereiding is voor de masteropleiding, die ik volgend jaar wil gaan volgen.

Graag zou ik hier de gelegenheid nemen om een aantal mensen te bedanken.

Ten eerste zou ik mijn docenten Jeroen Vermeulen en Marianne Dortands willen bedanken voor hun begeleiding en onderwijs tijdens de periode van onderzoek. Ook wil ik hen bedanken voor de gesprekken, waarbij ik mijn problemen kon voorleggen en mijn focus in het onderzoek weer werd bijgesteld.

Ten tweede wil ik Anand Swami Persaud, beleidsadviseur diversiteit binnen Slachtofferhulp Nederland, bedanken voor zijn hulp en begeleiding bij het verzamelen van mijn data. Ook wil ik hem bedanken voor zijn vertrouwen in mij als beginnend onderzoeker en voor de mogelijkheid om dit onderzoek te verrichten.

Tevens wil ik hier de gelegenheid nemen om alle mensen, die hebben bijgedragen aan mijn onderzoek, te bedanken voor hun tijd, vertrouwen en gesprekken. Zonder deze mensen had ik geen beeld kunnen schetsen van de denkbeelden rondom het thema diversiteit. Ik hoop dat ik recht heb gedaan aan hun verhalen binnen deze rapportage.

Verder wil ik mijn medestudenten bedanken voor de gesprekken, waarin wij ervaringen uitwisselden en elkaar scherp hielden. Ik heb er zelf heel veel steun aan gehad.

Deze rapportage zal de volgende elementen behelzen: Ten eerste zal ik een inleiding geven op het vraagstuk van onderzoek en de organisatie Slachtofferhulp Nederland. Hierna zal de methoden en technieken van onderzoek toelichten, waarna de literatuur rondom het thema diversiteit besproken zal worden. Vervolgens is er een overzicht van de resultaten en zullen deze in perspectief van de literatuur en de huidige ontwikkelingen in de samenleving worden geplaatst. Tot slot is er een conclusie, waarin de vraag van onderzoek zal worden beantwoord.

Tot slot hoop ik dat u mijn onderzoek met aandacht en plezier leest.

Imke Schiffelers

Student Bestuurs- & Organisationswetenschappen

Universiteit Utrecht

## 2. Inleiding

---

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de organisatie Slachtofferhulp Nederland (SHN). SHN verwoordt haar werkzaamheden als volgt: 'Slachtofferhulp Nederland biedt gratis hulp aan slachtoffers (waartoe ook nabestaanden, getuigen en betrokkenen worden gerekend) van misdrijven, verkeersongelukken en calamiteiten op praktisch, juridisch en psychosociaal gebied. Doel is het slachtoffer te ondersteunen bij het verwerken van de gebeurtenis en het waar mogelijk herstellen dan wel verlichten van de materiële en immateriële schade. De zelfredzaamheid en weerbaarheid van het slachtoffer zijn daarbij het uitgangspunt. Daarnaast spant Slachtofferhulp Nederland zich in voor de verbetering van de positie van slachtoffers in het algemeen en stimuleert zij de kennisontwikkeling op dit gebied.'<sup>1</sup>

De organisatie bestaat uit ruim 1500 vrijwilligers en 300 beroepskrachten. Er zijn ruim 75 bureaus waar mensen terecht kunnen voor hulp. Deze bureaus zijn verdeeld over 7 regio's. De bureaus kunnen hun eigen pand hebben, maar er zijn ook bureaus die ondergebracht zijn bij politie of veiligheidshuizen.

Zij ontvangt als organisatie subsidie van het Ministerie van Justitie en vanuit het Fonds Slachtofferhulp. Ook werkt ze samen met een aantal ketenpartners, zoals GGZ, GGD, het Openbaar Ministerie en politie, afhankelijk van het slachtoffer.

In het Startdocument Visieontwikkeling Diversiteit van Slachtofferhulp Nederland stelt de organisatie dat zij meer een afspiegeling wil zijn van de huidige samenleving. SHN wil toegankelijker worden voor diverse groepen en meer bekendheid verwerven binnen deze groepen. Met deze groepen wordt bedoeld: allochtonen, jongeren, gehandicapten en de HLBT-groep (homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen en transgender).

Als belangrijkste redenen voor het stellen van deze ambitie, noemt SHN het volgende: 'Belangrijke redenen voor deze gestelde ambitie zijn dat Slachtofferhulp Nederland zich bewust is van haar maatschappelijke positie als brede maatschappelijk dienstverlener en dus in staat moet zijn om iedere cliënt, ongeacht zijn of haar achtergrond en/of onderscheidende kenmerken, accuraat en

---

<sup>1</sup> [www.slachtofferhulp.nl](http://www.slachtofferhulp.nl)

professioneel hulp te verlenen. Daarnaast ziet de organisatie het ook als haar morele plicht naar de gemeenschap, aangezien zij grotendeels wordt gefinancierd met gemeenschapsgeld.<sup>2</sup>

Ondanks allerlei plannen en projecten in het verleden, is de gewenste afspiegeling van de maatschappij nog niet bereikt. Het personeelsbestand bestaat voornamelijk uit een groep autochtone ouderen. Dit wordt als een probleem ervaren, omdat SHN een organisatie is die hulp wil bieden aan slachtoffers, dat wil zeggen dat zij geen onderscheid maken tussen slachtoffers aan de hand van afkomst, seksuele voorkeur of andere kenmerken. Bovendien wordt Slachtofferhulp Nederland voor een groot deel gefinancierd (zoals hierboven als is aangegeven) met gemeenschapsgeld. En ziet men binnen slachtofferhulp als gevolg van dit probleem dat bepaalde groepen binnen de samenleving niet bereikt worden.

Men kan dit probleem ook zien in de grotere context. Onze samenleving wordt steeds complexer en wordt minder homogeen. Het is voor organisaties dan ook lastiger om een beeld te krijgen van deze samenleving en er in te opereren. Dit is echter wel van belang, wil de organisatie in deze complexe context overleven. De ambitie van Slachtofferhulp om een betere afspiegeling van de maatschappij te zijn, kan wellicht hulp bieden in deze context.

In het startdocument visieontwikkeling diversiteit is er door Slachtofferhulp een opdracht geformuleerd ten aanzien van diversiteitsbeleid binnen de organisatie. Deze luidt als volgt: 'Zorg er voor dat Slachtofferhulp Nederland meer bekendheid krijgt bij de diverse groepen in de Nederlandse samenleving. Zorg er voor dat Slachtofferhulp Nederland toegankelijker wordt voor deze groepen zodat wij als organisatie een meer divers samengesteld personeelsbestand krijgen en derhalve een reële afspiegeling worden van de huidige samenleving.'<sup>3</sup>

Ik heb met dit onderzoek getracht om een bijdrage te leveren aan deze doelstelling. De doelstelling, die ik heb gehanteerd bij dit onderzoek luidt als volgt:

---

<sup>2</sup> A. Swami Persaud, Startdocument Visieontwikkeling Diversiteit. p.2-3

<sup>3</sup> A. Swami Persaud, Startdocument Visieontwikkeling Diversiteit, p.2

'Inzicht krijgen in de manier waarop managers, teamleiders en vrijwilligers binnen Slachtofferhulp Nederland betekenis geven aan het begrip diversiteit, waardoor eventuele kansen en belemmeringen kunnen worden herkend als het gaat om diversiteitsbeleid.'

Mijns inziens is het noodzakelijk om erachter te komen hoe men binnen Slachtofferhulp betekenis geeft aan het begrip diversiteit, welk gevoel men er bij heeft en welke denkbeelden en –kaders ten grondslag liggen aan het handelen van mensen als het gaat om diversiteit. Zo kan men zien welke belemmeringen en kansen er liggen voor diversiteitsbeleid binnen Slachtofferhulp. Met deze kennis kan men het thema diversiteit beter uitwerken in de organisatie.

De vraagstelling die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

'Op welke manier geven de managers, teamleiders en vrijwilligers binnen Slachtofferhulp Nederland betekenis aan het begrip diversiteit en hoe zien zij een diversiteitsbeleid binnen Slachtofferhulp Nederland?.'

Zoals al in de doelstelling van het onderzoek is uitgelegd, heb ik getracht met behulp van deze vraag inzicht te krijgen in de manier waarop managers, teamleiders en vrijwilligers binnen Slachtofferhulp Nederland betekenis geven aan het begrip diversiteit, waardoor eventuele kansen en belemmeringen kunnen worden herkend als het gaat om diversiteitsbeleid.

### 3. Methoden en Technieken

---

In dit hoofdstuk zullen de methoden en technieken, die gebruikt zijn voor en tijdens het onderzoek, worden beschreven en gemotiveerd. Ten eerste zal het type onderzoek worden gemotiveerd aan de hand van wetenschapsfilosofische literatuur. Daarna volgt een beschrijving van de toegang tot de organisatie, de data verzameling en tot slot een beschrijving van de analysemethoden.

#### Onderzoekstype

Binnen de sociale wetenschap bestaan een aantal opvattingen over de aard van de dingen en hoe men deze kan leren kennen. Ik zal eerst toelichten vanuit welk kennistype ik heb gewerkt tijdens mijn onderzoek, waarna ik vervolgens een aantal thema's zal behandelen die voorkomen in Martin. Tot slot zal ik aan de hand van het voorgaande de wetenschapsfilosofische positionering van mijn onderzoek toelichten.

'Type 2', ook wel bekend als de interpretatieve benadering, gaat er vanuit dat al het menselijk handelen binnen een bepaalde context plaatsvindt. Dit is het type waar ik mij als onderzoeker het meest thuis voel. Om de sociale wereld en het menselijk handelen te begrijpen, moet men eerst de context kennen en begrijpen. Mensen handelen immers vanuit hun eigen ervaringen en percepties. De onderzoeker die uitgaat van deze visie probeert het menselijk handelen in zijn onderzoeksveld te begrijpen door deze wereld binnen te treden en zo de redenen achter de acties te begrijpen. Men maakt geen strikte scheiding tussen waarden en feiten, omdat deze beiden tot de context behoren waarin mensen handelen.<sup>4</sup>

In mijn onderzoek bij slachtofferhulp, ben ik dan ook uit gegaan van kennistype 2. Ik heb geprobeerd te achterhalen welke motieven en gedachten ten grondslag lagen aan de manier waarop de mensen, die ik gesproken heb binnen SHN, handelden in hun werk. Naar mijn idee is deze kennis het meest waardevol voor de organisatie. Het schetst een scherper beeld, zodat SHN daarop beleid ten aanzien van het thema diversiteit kan maken en uitbreiden.

---

<sup>4</sup> Hollis, 1994, p.2-19



Martin haalt een aantal belangrijke thema's aan, als het gaat om cultuuronderzoek, waar ook binnen dit onderzoek aandacht aan besteed moet worden. Ik zal de thema's kort beschrijven en beargumenteren hoe er in dit onderzoek mee wordt omgegaan.

Ten eerste onderscheid Martin twee soorten visies op ontologie (de aard van de werkelijkheid). Zij gebruikt daarbij de indeling van Chia in being-realism, waarbij men er vanuit gaat dat de onderzoeker geen invloed heeft op de werkelijkheid. Deze werkelijkheid bestaat autonoom. Tegenover being-realism staat becoming-realism, waarbij men aanneemt dat de onderzoeker in interactie staat met de werkelijkheid. Men focust op het proces waarin dingen worden wat ze zijn. Er is dus sprake van een proces van betekenisgeving, dat mede wordt bepaald door de manier waarop de onderzoeker zijn methoden gebruikt en de manier waarop hij keuzes maakt binnen zijn onderzoek.

Ik ben ervan overtuigd dat een onderzoeker onvermijdelijk van invloed is op de werkelijkheid, die hij of zij onderzoekt. Als onderzoeker neem je ook je eigen percepties en ervaringen mee, je maakt keuzes en hebt op die manier invloed op de werkelijkheid, die wordt waargenomen.<sup>5</sup>

Als het gaat om het doen van cultuuronderzoek, ben ik van mening dat men zowel moet kijken naar de fysieke uitingen van een cultuur, als aanvulling op de subjectieve manier van kijken naar een cultuur, waarbij het gaat om de processen van betekenisgeving en interpretatie. Ik heb dan ook in mijn observaties geprobeerd fysieke uitingen te gebruiken als ondersteuning van mijn bevindingen op niveau van betekenisgeving.<sup>6</sup>

Zoals Martin aangeeft, is het moeilijk om te bepalen of je als onderzoeker kijkt vanuit een etic-perspectief, waarbij de onderzoeker buiten de organisatie staat, of vanuit een emic-perspectief, waarbij de onderzoeker deel uit maakt van de organisatie. Ik heb in mijn rol van onderzoeker geprobeerd een balans zou te vinden tussen deze twee perspectieven. Om processen van betekenisgeving te herkennen binnen een organisatie, is het emic-perspectief bruikbaar. Je maakt dan als onderzoeker als het ware deel uit van de organisatie. Maar in mijn rol van onderzoeker heb

---

<sup>5</sup> Martin, 2002, p.30-32

<sup>6</sup> Martin, 2002, p.33-35

ik ook enige mate van onafhankelijkheid proberen te behouden, zodat ik ook afstand kon nemen van mijn bevindingen en ze in een groter geheel kon zien.

Dit punt raakt ook de discussie over generaliseerbare kennis en contextgebonden kennis.

Naar mijn mening maakt het mijn onderzoek waardevoller, wanneer ik zowel contextgebonden kennis (specifieke kennis voor de organisatie) weergeef, als generaliseerbare kennis (algemene kennis over bijvoorbeeld diversiteit). Contextgebonden kennis is vooral waardevol voor Slachtofferhulp als organisatie. Zij krijgen zo meer inzicht in de processen van betekenisgeving binnen de organisatie, deze kennis kunnen zij gebruiken. Tevens maakt het mijn onderzoek meer valide, wanneer de kennis over processen binnen SHN bruikbaar is voor andere organisaties. Ik ben van mening dat het thema diversiteit binnen meerdere organisaties een rol speelt. Wellicht dat de kennis die er bij SHN wordt opgedaan, bruikbaar is voor deze organisaties.<sup>7</sup>

De context gebonden kennis heb ik op een hoger vlak proberen te tillen, door in mijn analyse de bevindingen te plaatsen in de literatuur rondom het thema diversiteit.

Bij deze casestudy was het van belang dat er zoveel mogelijk informatie werd meegenomen, om de centrale vraag te kunnen beantwoorden. Doordat wij maar een beperkt aantal weken hadden om gegevens te verzamelen, was het niet mogelijk de maximale breedte in het onderzoek te bereiken. Dit geldt ook voor de diepte van het onderzoek. Door gebruik te maken van interviews, observaties en documentenanalyse is toch geprobeerd een zo rijk mogelijk beeld te schetsen.

---

<sup>7</sup> Martin, 2002, p.36-44

### Werving en toegang

Vooraf is in de vraagstelling een selectie gemaakt van de onderzoeksgroep. Het betreft hier drie groepen:

- Leden van het management
- Teamleiders
- Vrijwilligers

Er is bewust gekozen voor deze drie groepen. Door elke groep aan bod te laten komen, ontstaat er een rijker beeld van de beleving van het thema diversiteit binnen SHN.

Om de gegevens voor het onderzoek te verzamelen is echter toegang tot de organisatie nodig. Via een contactpersoon: de beleidsadviseur diversiteit. Hij verschaftte mij documenten en bracht mij in contact met mogelijke respondenten. Hij heeft mij een aantal respondenten aangereikt, de rest van de respondenten heb ik via andere respondenten kunnen bereiken.

Naar mijn mening zijn de respondenten open geweest en heb ik genoeg vertrouwen gewonnen om een open en eerlijk interview te houden. Daarbij heeft het meegeholpen dat ik niet van SHN was en dat SHN niet mijn enige opdrachtgever was. Ik kwam onafhankelijker over en heb geprobeerd op hetzelfde niveau te zitten als de respondenten, zodat ik niet de onderzoeker was, maar iemand die geïnteresseerd was in hun verhaal. Waarbij ik echter wel nog mijn kritische zin behield.

### Dataverzameling

Zoals al duidelijk was, is er tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Gegevens zijn verzameld door middel van interviews, observaties en het analyseren van documenten. Deze methoden zullen nu verder worden toegelicht.

#### Interviews

Tijdens het onderzoek zijn er twee soorten interviews afgenomen, zowel narratieve interviews als halfgestructureerde interviews.

Mijn voornemen was om bij de eerste drie respondenten een narratief interview af te nemen. Tijdens het onderzoek liep het gebruik van narratieve en halfgestructureerde interviews echter iets meer door elkaar. De reden hiervoor was, dat ik heb geprobeerd mensen met een uitgebreid

verhaal over dit thema, in de narratieve interviews, ruimte te geven om hun verhaal te vertellen. Uiteindelijk zijn er drie narratieve interviews gehouden en acht halfgestructureerde interviews. Bij de halfgestructureerde interviews zijn topiclijsten gebruikt, die in de bijlagen van dit rapport te vinden zijn onder kopje A.

Bij het narratieve interview werd de volgende vraag als begin gebruikt:

“ Wat zijn uw ervaringen met het thema diversiteit binnen Slachtofferhulp Nederland?”

Met deze vraag is geprobeerd de beeldvorming en ervaringen van de respondent te ontdekken. Door het gebrek aan structuur, is het verhaal van de respondent de leidraad van het interview.

In de centrale vraagstelling is duidelijk te lezen dat managers, teamleiders en vrijwilligers zijn betrokken bij dit onderzoek. Zij vormen dan ook de groepen waaruit ik respondenten heb geselecteerd voor de interviews. Uit elke groep heb ik vier respondenten geïnterviewd. Mijn eerdere streven om uit elke groep een persoon interviewen, die behoort tot een groep, die binnen Slachtofferhulp Nederland ondervertegenwoordigd is, is echter niet gelukt. Alleen bij de groep vrijwilligers heb ik de mogelijkheid gehad om dit streven werkelijkheid te maken.

Verder zijn de interviews afgenomen in de volgende regio's:

- Zuidoost
- Haaglanden
- Noord
- Rotterdam-Rijnland
- Midden

De interviews zijn opgenomen en naderhand letterlijk uitgeschreven, om de eigen interpretatie van de onderzoeker zoveel mogelijk uit te sluiten.

Pas daarna zijn de interviews aan analyse onderworpen. De respondenten zijn allemaal anoniem verwerkt in deze rapportage.

## Observaties

Binnen het onderzoek is ook gebruik gemaakt van observaties.

Ten eerste heb ik een rondleiding gekregen op een regiokantoor en heb ik kunnen zien hoe de organisatie in elkaar zit. Ten tweede heb ik een brainstormmiddag bijgewoond, waarvan het thema diversiteit binnen slachtofferhulp was.

Naast deze observaties heb ik ook gebruik gemaakt van fieldnotes. Hierin heb ik de plekken beschrijven waar ik tijdens mijn onderzoek ben geweest en wat mij opviel. De observaties zijn gedaan aan de hand van een aantal waarnemingsvragen, die te vinden zijn in de bijlagen onder kopje B.

De gemaakte aantekeningen zijn gebruikt als aanvulling op de interviews en documentenanalyse. Zoals in de wetenschapsfilosofische positionering uiteen is gezet, is het ook van belang dat de fysieke uitingen van organisatiecultuur worden meegenomen in het onderzoek. De observaties zijn de manier om deze een plek te geven.

## Documentenanalyse

Tot slot zijn er ook een aantal documenten met betrekking tot het thema geanalyseerd om het beeld van de organisatie zo compleet mogelijk te maken. Dit gebeurde aan de hand van waarnemingsvragen, die zijn samen met een overzicht van de onderzochte documenten te vinden in de bijlagen onder kopje C. Deze analyse is vooral gebruikt om de thema's, die aan het licht kwamen tijdens de interviews en observaties, te ondersteunen. Het gaat bij deze analyse vooral om documenten als het jaarverslag en het meerjaren beleidsplan, maar ook om eerdere onderzoeken en beleidsvoorstellen. Deze laatste groep documenten is tijdens het onderzoek aangereikt door Slachtofferhulp Nederland.

## Data-analyse

Nadat de data zijn verzameld uit de interviews, observaties en documentenanalyse, zijn de verwerkt in excell. In dit programma zijn de stukken tekst elk in een aparte cel gezet, maar daarvoor het regelnummer, nummer van het interview, observatie of document. In het geval van de interviews, staat er ook nog de functie en de regio vernoemd. In het geval van de documenten staat aanvullend het paginanummer vermeld.

Op het moment dat deze ruwe gegevens zijn ingevoerd in excell, zijn zij voorzien van een code. In eerste instantie is de code puur vanuit het stukje tekst gekozen, waarbij steeds dezelfde vraag is gesteld: Waar gaat dit over?

Hieruit kwamen veel codes voort, die dicht bij de uitspraken, citaten en bevindingen stonden. Deze codes waren echter zo specifiek, dat het aantal codes teveel werd. Om het aantal codes te reduceren, zijn de gegevens voor de tweede keer bekeken en zijn een aantal codes bij elkaar genomen, zijn er codes weggevallen en zijn stukjes hergecodeerd. Daarbij zijn een aantal codes blijven staan, die in de bijlagen te vinden zijn onder kopje D.

Echter niet alle codes zijn gebruikt in de weergave van de resultaten. Hierbij is geselecteerd op basis van de thema's die sterk naar voren kwamen tijdens het onderzoek. Het is niet mogelijk alles weer te geven wat is besproken. Vandaar dat er een keuze is gemaakt.

Tijdens het onderzoek heb ik een beeld kunnen vormen over dingen die binnen de organisatie leven rondom het thema diversiteit. Belangrijk hierbij is echter wel dat bij analyseren van de data, de denkbeelden van de onderzoeker niet te veel invloed krijgen. Door steeds te heroverwegen, heb ik dat proberen uit te sluiten. Denkbeelden van mij als onderzoeker (door de literatuur) hebben wel geholpen om orde te scheppen in de codes en deze te bundelen tot 3 thema's:

- Geschiedenis van diversiteit
- Benadering van diversiteit
- Werving vrijwilligers

De bijbehorende codes zijn, evenals de andere codes, te vinden in de bijlagen onder kopje D.

## 4. Literatuur

---

In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van de literatuur en discussies op het gebied van diversiteit. Zowel in de samenleving, als op het gebied van organisaties. Naderhand kunnen de problemen rondom het thema diversiteit bij SHN, in het volgende hoofdstuk, in context van de literatuur worden geplaatst. Eerst zal er kort aandacht worden besteed aan diversiteit als thema in de huidige samenleving. Vervolgens zal er een omschrijving van het begrip worden gegeven. Daarna wordt er ingezoomd wordt op diversiteit als uitdaging voor organisaties. Hierbij worden verschillende denkers op het gebied van diversiteit geraadpleegd.

### Diversiteit in de huidige samenleving

Culturele diversiteit is wellicht de meest opvallende verschijningsvorm van diversiteit. Deze vorm van diversiteit is niet weg te denken uit de huidige samenleving.<sup>8</sup>

Zoals Siebers, Verweel en de Ruijter aangeven, lijkt de variatie aan mensen geen grenzen te kennen. Deze variatie is niet altijd gemakkelijk: ' de samenleving als geheel worstelt met haar multiculturele karakter, zoals blijkt in discussies in het parlement of in de media, of uit gesprekken op straat of op het terras.'<sup>9</sup> Anders dan Gorashi leggen Siebers, Verweel en de Ruijter, naast de aanwezigheid van verschillende culturen, de oorzaak van diversiteit ook bij processen van mondialisering en individualisering. Bepaalde grenzen worden minder statig (zoals landsgrenzen) door processen van mondialisering, terwijl andere grenzen (zoals identiteiten) worden versterkt.<sup>10</sup> Deze sterk veranderende omgeving vormt ook een uitdaging voor organisaties, die in deze context opereren. Op diversiteit op organisatieniveau kom ik later in dit hoofdstuk uitgebreid op terug.

### Wat is diversiteit?: Een nadere bepaling van een divers begrip

Zoals het woord diversiteit al zegt, is het geen eenduidig begrip. Dat maakt het moeilijk diversiteit te definiëren. Om diversiteit als thema nader te bekijken, is het noodzakelijk om duidelijk te krijgen wat het begrip inhoudt. Door een aantal definities uit de literatuur ter sprake te brengen, kan er wellicht tot een nadere bepaling van dit begrip worden gekomen.

---

<sup>8</sup> Gorashi, 2006, p.3

<sup>9</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.7

<sup>10</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.13-14

Diversiteit wordt in het Van Dale woordenboek verwoord als: 'verscheidenheid'. Maar wat valt daar dan onder? In Siebers, Verweel en de Ruijter gaat men uit van het basisgegeven dat elk mens verschilt van de ander en dat zij verschil maken ten opzichte van elkaar. Het gaat dus niet alleen over tegenstellingen als allochtoon - autochtoon of man – vrouw. Ieder individu verschilt van de ander. Zij stellen dan ook dat diversiteit geen deel aspect is, waarmee het management zich moet bezig houden.<sup>11</sup> Diversiteit vereist een integrale benadering: 'De gehele dynamiek van zowel organisatie als management staat ter discussie, wil men verschillen tussen mensen productief maken.'<sup>12</sup> Dit is diversiteit in de breedste zin van het woord.

Janssens en Zanoni zetten diversiteit daarentegen neer als een organisatieproduct, in plaats van diversiteit als een geheel aan socio-demografische kenmerken. Zij betogen dat de manier waarop er binnen een organisatie naar diversiteit wordt gekeken, bepaald wordt door de mate waarin de socio-demografische kenmerken van mensen bijdragen aan de organisatie van het werk of deze juist moeilijker maken. Dit is dan ook van invloed op het diversiteitsbeleid dat organisaties voeren.<sup>13</sup> Vergeleken met Siebers, Verweel en de Ruijter, is de benadering van Janssens en Zanoni beperkter, aangezien in hun benadering niet alle verschillen tussen mensen relevant zijn voor de organisatie.

Heinsius spitst diversiteit toe op culturele verschillen. Waarbij het gaat om culturele achtergronden en de verschillen, die daar uit voort komen. Het managen van deze diversiteit moet erop gericht zijn deze verschillen productief te maken. Wil dat slagen, dan moet men diversiteit aanpakken als een organisatieverandering.<sup>14</sup>

Ook Gorashi spitst haar betoog toe op de diversiteit aan culturen en cultuurverschillen in de huidige samenleving. Zij spreekt over een paradox als het gaat om cultuur: 'de paradox dat we het tegelijkertijd steeds over meer en minder cultuur hebben.'<sup>15</sup> Hiermee wil zij zeggen dat er tegelijkertijd meer ruimte en erkenning wordt gemaakt voor een diversiteit aan culturen, maar dat men niet uitsluitend gezien wil worden als lid van een bepaalde cultuur.<sup>16</sup> Al deze bovenstaande beschrijvingen van diversiteit, concentreren zich op de verschillen tussen groepen of individuen.

---

<sup>11</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.8

<sup>12</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.8

<sup>13</sup> Janssens & Zanoni, 2005, p.311

<sup>14</sup> Heinsius, 1995, p.11-12

<sup>15</sup> Gorashi, 2006, p.3

<sup>16</sup> Gorashi, 2006, p.3



Roosevelt Thomas Jr. presenteert echter een concept van diversiteit, waarin ook overeenkomsten een rol spelen. Volgens hem verwijst diversiteit naar elke mix van onderdelen, die gekenmerkt wordt door verschillen, maar ook overeenkomsten. Om dit te verduidelijken gebruikt hij het volgende voorbeeld: Wanneer er een pot met rode snoepjes wordt aangevuld met groene en paarse snoepjes dan gaat diversiteit niet alleen over de groene en paarse snoepjes, maar over de mix tussen de groene, rode en paarse snoepjes.<sup>17</sup>Kortom: diversiteit gaat over het geheel van verschillen en overeenkomsten.

Uit al deze verschillende definities, blijkt dat het moeilijk is om één concept van diversiteit te hanteren. Wat diversiteit is, hangt af van de context waarin het bekeken wordt. Er is niet een goede definitie of een foute definitie.

#### Diversiteit als een uitdaging voor organisaties

De bovengenoemde ontwikkelingen in de samenleving, zijn ook van invloed op organisaties. De samenleving vormt immers een groot deel van de context voor organisaties. 'Hier kunnen we al stellen dat individuele diversiteit en maatschappelijke multiculturaliteit een steeds grotere uitdaging vormen voor het denken en handelen van beleidsmakers, managers en andere actoren in de verschillende maatschappelijke arena's.'<sup>18</sup> Roosevelt Thomas Jr. erkent dat de samenstelling van de bevolking is veranderd, maar dat het denken over diversiteit binnen organisaties nu opkomt, omdat ' Today, a growing number of individuals who see themselves as "different" are much more comfortable with being different'. Hierdoor gaan zij ook andere eisen stellen aan organisaties. Zij weigeren om te assimileren, hoewel men begrijpt dat het op bepaalde gebieden nodig is. Men zal alleen assimileren op het gebied van 'true requirements': een noodzakelijke conditie, die onmisbaar is voor het goed uitvoeren van het werk.<sup>19</sup>

Janssens en Zanoni zetten, zoals eerder al omschreven, diversiteit neer als een organisatieproduct. Zij geven eveneens aan dat de context van de organisatie bepalend is voor het type diversiteitsbeleid. In hun artikel trachten zij dan ook niet een plan van aanpak te geven voor diversiteit, maar onderscheiden zij een viertal benaderingen van diversiteit. Aan de hand van

---

<sup>17</sup> Roosevelt Thomas Jr. in Chemers e.a., 1995, p.246

<sup>18</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.22

<sup>19</sup> Roosevelt Thomas Jr. in Chemers e.a., 1995, p.247

onderzoek bij vier serviceverlenende organisaties, hebben zij twee dimensies gevonden, die een cruciale rol spelen bij het vormen van contextgebonden visie op diversiteit en diversiteitsbeleid. Het gaat hier om de volgende dimensies:

- De mate waarin klanten fysiek betrokken zijn bij het verlenen van de dienst: deze dimensie bepaalt de mate waarin de klant kan bepalen welke verschillen wenselijk zijn en welke niet. Zij bepaalt dus welke mate van diversiteit de organisatie kan toelaten.<sup>20</sup>
- De mate waarin de kwaliteit van de dienst wordt bepaald door professionele standaarden of door de mate waarin de dienst is afgestemd op de behoeften van het individu: wanneer organisaties diensten verlenen, die afgestemd zijn op de behoeften van de klant, dan worden de socio-demografische kenmerken van mensen binnen de organisatie erkend en actief gemanaged. Deze zijn namelijk belangrijk om goede diensten te verlenen.<sup>21</sup>  
Echter, als de organisatie standaard diensten verleent aan klanten, dan worden de socio-demografische kenmerken van mensen binnen de organisatie niet erkend, alleen als deze kenmerken bedreigend zouden kunnen zijn voor de kwaliteit van dienstverlening.

Doormiddel van deze twee dimensies, is het mogelijk om organisaties in te delen en de grenzen van een bepaalde kijk op diversiteit binnen organisaties aan te geven.

Maar hoe ga je nu in de praktijk van je organisatie om met diversiteit? In de literatuur worden hiervoor een aantal plannen van aanpak gepresenteerd.

Gorashi pleit, in navolging van Siebers, Verweel en de Ruijter voor een integrale aanpak van diversiteit op organisatieniveau. Volgens haar is dit nodig, omdat men momenteel vaak op korte termijn diversiteit binnen organisaties wil bewerkstelligen, door het aannemen van allochtonen. Deze krijgen in organisaties vaak te maken met negatieve signalen, waardoor de uistroom wordt versterkt. Men weet de diversiteit niet te behouden. Men moet als uitgangspunt nemen dat diverse denkwijzen binnen een organisatie een winst op gebied van creativiteit en innovatie. Om deze diversiteit te bewerkstelligen, moet men een inclusieve organisatie creëren. Dit bereikt men door diversiteit niet als een bijkomstigheid te zien, maar als een onderwerp dat de hele organisatie aangaat.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Janssen & Zanoni, 2005, p.332

<sup>21</sup> Janssen & Zanoni, 2005, p. 332-334

<sup>22</sup> Gorashi, 2006, p.36-38

Siebers, Verweel en de Ruijter hebben in hun boek deze aanpak nader uitgelegd. Zij benadrukken dat diversiteit de hele organisatie aangaat, het is relevant op elk niveau. In hun analyse laten zij zien dat het traditionele managementdenken uitsluitingmechanismen tot gevolg heeft, waardoor de ruimte voor diversiteit binnen organisaties wordt verkleind.

Om deze ruimte voor diversiteit te kunnen waarborgen, geven zij een aantal handvatten. Op de eerste plaats is het noodzakelijk dat het metacognitief vermogen binnen de organisatie wordt vergroot. Dit houdt in, dat men in staat is 'eigen betekenissen en gedragspatronen te relativeren om er op een kritische wijze mee om te gaan, bedacht op je unintended consequences van je handelingen en uitingen, en hoe gevoelig je bent voor de beweegredenen en betekenissen van anderen'<sup>23</sup>

Wil men ruimte maken voor diversiteit, dan zal men zichzelf moeten kunnen relativeren en zich in kunnen leven in wat de ander bezighoudt. Men moet niet alleen de eigen opvattingen en betekenissen kunnen relativeren, de manager zal ook bereid moeten zijn om dit te doen met de bestaande structuren en procedures van de organisatie. In de veranderkunde krijgt dit proces van reflectie en discussie steeds meer aandacht, inzichten op dit gebied kunnen dan ook een bijdrage leveren aan het creëren van ruimte voor diversiteit. In dit proces moeten leden van de organisatie veranderingen kunnen voordragen, die volgens hen moeten worden doorgevoerd. Doormiddel van dit proces creëert men draagvlak voor verandering.<sup>24</sup>

Tevens ligt er voor de manager een taak om betekenissen en handelingen van medewerkers, waar nodig, op elkaar af te stemmen om productief te kunnen samenwerken. Hierbij is het noodzakelijk dat de manager consequent is in zijn uitspraken en handelingen. Betekenissen en handelingen moeten op een consistente manier met elkaar verbonden zijn.<sup>25</sup> Het afstemmen van betekenissen vergt veel van de manager, zowel van zijn reflexieve vermogens als van zijn eigen persoonlijkheid. In dit opzicht, kan management als een cyclisch proces worden gezien. Eerst inventariseert een manager de wensen, frustraties, ideeën, motivaties en verwachtingen van medewerkers. Dit vraagt om gebruik van intuïtie en inlevingsvermogen, om aan te kunnen voelen wat de drijfveren van anderen zijn. Vervolgens worden zijn rationele vermogens aangesproken, wanneer conclusies moeten worden getrokken uit de eerder verzamelde betekenissen, om ze op elkaar af te stemmen. Het gaat hier om het maken van afspraken, die noodzakelijk zijn om ieders verschil tot zijn recht te

---

<sup>23</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.108

<sup>24</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.149

<sup>25</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.150-151

laten komen. Kortom: afspraken, die ruimte scheppen voor diversiteit. Daarna is het noodzakelijk dat medewerkers de gemaakte afspraken als haalbaar en geloofwaardig ervaren. Hieruit vloeit voort dat zij ook de middelen tot hun beschikking moeten krijgen, die hen helpen deze afspraken na te komen. In deze fase maakt de manager weer meer gebruik van zijn vermogen om te kunnen aan voelen wat er leeft in de ander. Na het evalueren van het voorafgaande proces, kan de cyclus weer opnieuw beginnen.<sup>26</sup>

Daarnaast biedt het concept van Habermas uitkomst: communicatief handelen. Focust de managementcyclus vooral op de manager als persoon, communicatief handelen focust op het gezamenlijk tot stand komen van afspraken in een machtsvrije discussie. Wanneer communicatief handelen wordt toegepast binnen de managementcyclus biedt het een manier om gedeeld begrip te formuleren op een argumentatieve en kritische wijze, aan de hand van goede redenen, met deelname van en puttende uit de bijdragen van alle betrokkenen. Men moet echter bedenken dat dit alleen toegepast moet worden op vraagstukken waar coördinatie noodzakelijk is. Deze afspraken moeten meer een raamwerk zijn, dan een uitputtende lijst aan afspraken. Wanneer dit laatste het geval is, verkleint het juist de ruimte voor diversiteit binnen de organisatie.<sup>27</sup> Tot slot is het belangrijk dat men zich ervan bewust is dat betekenissen, identiteiten en identificaties dynamisch van aard zijn.<sup>28</sup>

Heinsius pakt het nog systematischer aan en presenteert in zijn boek 'veelkleurig organiseren' een duidelijk stappenplan voor intercultureel management binnen non-profit- en vrijwilligersorganisaties. Organisaties moeten eerst vaststellen waarom zij aan de gang willen met diversiteit, wat de bijbehorende principes daarvan zijn en welke cultuurverschillen er zijn en wat daarvan de gevolgen zijn voor de organisatie en het werk.<sup>29</sup> Vervolgens moet de organisatieverandering worden uitgestippeld en uitgevoerd: men moet de vertaalslag maken naar de eigen organisatie. Drie cruciale vragen hierbij zijn: wat moet je weten, wat wil je veranderen en hoe ga je dit aanpakken?<sup>30</sup> Tot slot besteed Hensius nog aandacht aan personeelsbeleid, communicatie en migranten in Nederland (de doelgroep).<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.152-153

<sup>27</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.154-161

<sup>28</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.162

<sup>29</sup> Hensius, 1995, p.19

<sup>30</sup> Hensius, 1995, p.49

<sup>31</sup> Hensius, 1995, p.109

Roosevelt Thomas Jr. hanteert, zoals eerder al beschreven, concept van diversiteit waarbij zowel verschillen als overeenkomsten van belang zijn. Diversiteit gaat om de mix van deze verschillen en overeenkomsten. Op organisatieniveau onderscheidt hij 8 reacties, die managers vertonen wanneer zij geconfronteerd worden met diversiteit:

- Uitsluiten van diversiteit. Dit kan door het stellen van toelatingseisen. Stel dat een organisatie alleen mensen toelaat met een universitair diploma, dan zal er geen diversiteit binnen de organisatie zijn van opleidingsniveau. Hoewel deze criteria vaak gebruikt worden om de beste kandidaten binnen te halen, kunnen ze beperkend werken op het gebied van diversiteit.
- Ontkennen van diversiteit. Om het voorbeeld van de snoepjes erbij te halen: Wanneer men naar een groen snoepje kijkt, ziet men alleen dat het een snoepje is. Dat het een andere kleur heeft, wordt genegeerd. Deze reactie kan tot weerstand leiden, omdat steeds meer mensen 'anders zijn' niet meer als iets negatiefs ervaren. Wanneer een deel van hun identiteit wordt ontkend, is dat een belediging.
- Onderdrukken van diversiteit. Een voorbeeld hiervan is de 'zo doen wij het hier en niet anders'-mentaliteit, waarmee nieuwkomers te maken kunnen krijgen, wanneer zij in een organisatie terecht komen.
- Segregatie: Een voorbeeld hiervan is dat mensen met een bepaalde culturele achtergrond geclusterd worden in bepaalde onderdelen van een bedrijf of organisatie.
- Assimilatie: Managers proberen de elementen, die anders zijn binnen de organisatie, om te vormen tot elementen van de dominante groep om verschillen zo veel mogelijk te verkleinen.
- Tolereren van diversiteit: Verschillen bestaan naast elkaar en langs elkaar heen: er bestaat geen wisselwerking tussen de verschillen.
- Bouwen van relaties: Men gaat er bij deze benadering vanuit dat goede relaties verschillen overwinnen. Men focust zich op de overeenkomsten en gaat zo mogelijke uitdagingen, die verschillen kunnen bieden, uit de weg.
- Het aanmoedigen van wederzijdse aanpassing: ' the parties involved accept and understand differences and diversity, recognizing full well that those realities may call for adaption on the part of all components of the whole.' <sup>32</sup>

De laatste is de enige reactie, die uitgaat Roosevelt's Thomas' concept van diversiteit. De rest van de reacties heeft als doel diversiteit te verkleinen of uit te sluiten. Het is echter niet zo dat een van

---

<sup>32</sup> Roosevelt Thomas Jr. in Chemers e.a., 1995, p.251

deze reacties goed of fout is. De een past beter bij een bepaalde organisatie dan de ander. Deze reacties kunnen voorkomen bij elke vorm van diversiteit. Niet alleen bij culturele diversiteit of diversiteit in termen van geslacht. Het is de taak van managers om een mix van diversiteit te herkennen indien deze aanwezig is, vast te stellen of dit een reactie behoeft en vervolgens de gepaste reactie bij de situatie te zoeken.<sup>33</sup> Welke reactie gepast is voor een bepaalde situatie, hangt af van iemands individuele geneigdheid ten opzichte van diversiteit, iemands denkkader over diversiteit, dat ten grondslag ligt aan het handelen en de eisen vanuit omgeving waarin het individu te maken krijgt met diversiteit.<sup>34</sup>

Tot slot noemt hij nog een aantal implicaties voor managers, die te maken hebben met diversiteit:

- Kijk bij diversiteit verder dan ras en geslacht kwesties. Leer ook van ervaringen op gebied van andere soorten diversiteit.
- Door diversiteit eerst toe te passen op andere, minder gevoelige gebieden dan ras en geslacht, vergroot men de mogelijkheid tot discussie.
- Diversiteit is op alle gebieden relevant.<sup>35</sup> Hiermee wil hij weer benadrukken dat diversiteit gaat over alle aspecten van een organisatie en niet alleen over kwesties van ras en geslacht.

---

<sup>33</sup> Roosevelt Thomas Jr. in Chemers e.a., 1995, p.249-252

<sup>34</sup> Roosevelt Thomas Jr. in Chemers e.a., 1995, p.253

<sup>35</sup> Roosevelt Thomas Jr. in Chemers e.a., 1995, p.257-258

## 5. Resultaten

---

In dit hoofdstuk komen de resultaten aan bod, die tijdens het onderzoek zijn verzameld door middel van interviews, observaties en het analyseren van documenten.

De resultaten zullen worden weergegeven aan de hand van enkele thema's die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Binnen elk thema zal verteld worden welke gedachten er leven rondom het thema. De thema's zijn de volgende:

- Geschiedenis van diversiteit binnen Slachtofferhulp Nederland
- Benadering van diversiteit: open vs. gesloten
- Werving van vrijwilligers

Bovendien worden deze resultaten gekoppeld aan de hiervoor besproken literatuur om tot een verdiepende analyse te komen.

### Geschiedenis van diversiteit binnen slachtofferhulp

In het startdocument diversiteit staat beschreven dat er vanaf 1991 pogingen zijn gedaan om, voornamelijk culturele diversiteit, in het beleid van de organisatie te implementeren.

Dit is echter tot nu toe nog niet gelukt, ondanks de inzet van verschillende projecten en onderzoeken binnen slachtofferhulp Nederland.

De documenten, die zijn gebruikt bij de documentenanalyse, laten ook een lange geschiedenis zien van beleidsstukken, onderzoeken en projecten rondom het thema diversiteit. Zo is er in 1995 al een beleidsvoorstel van het Landelijk Orgaan Slachtofferhulp (LOS) ten aanzien van slachtofferhulp voor allochtonen. In dit document wordt al een eerste stap gezet naar een landelijk beleid rondom allochtone slachtoffers. De aanleiding voor het schrijven van dit voorstel is de vliegtuigramp met het EL AL vliegtuig in de Bijlmermeer te Amsterdam.

“Aanvankelijk was de hulpverlening centraal geregeld, later gebeurde dat decentraal, vooral ook omdat geklaagd werd dat de hulpverlening teveel wit was of teveel vanuit een andere culturele groep bepaald werd.”

Tijdens de interviews is aan teamleiders en leden van het management de vraag gesteld of zij zelf ervaringen hebben opgedaan met diversiteit en of er eerder projecten of activiteiten zijn ondernomen rondom het thema. In drie van de vijf bezochte regio's geeft men aan dat er in het

verleden weinig tot niets is ondernomen als het gaat om het thema diversiteit. In de regio's Zuid-Oost en Haaglanden zijn in het verleden wel projecten geweest.

In de regio Zuid-Oost geeft een teamleider aan dat er ongeveer tien jaar geleden speciale homogroepen waren binnen slachtofferhulp in deze regio. Dit gebeurde naar aanleiding van contact tussen een collega binnen slachtofferhulp en de organisatie COC. Toch geeft zij aan dat de projecten rondom diversiteit beperkt zijn gebleven in het verleden:

“Dus we hebben wel een heel poosje in de loop der jaren iedere keer bezig geweest met hoe krijgen we nu meer allochtone mensen, vrijwilligers binnen. Maar dat heeft nooit uitgemond in hele concrete plannen of stappen of eigenlijk moet ik eerlijk zeggen dat heeft hetzelfde verhaal wat ik net zei...ze komen niet binnen en...buiten dus die homoseksuele dingen die we hebben gedaan...nee naar allochtonen toe weinig concreets.”

Een managementlid in de regio Haaglanden geeft aan dat er in deze regio al een hele tijd beleid is rondom het thema diversiteit. “Waarom hebben wij dan toch wel een behoorlijke afspiegeling in Den Haag? Nou dat komt omdat wij er inmiddels nou zes, zeven jaar al heel fanatiek mee bezig zijn. En ooit zes, zeven jaar geleden zijn wij in een traject begonnen, we hebben zelfs drie jaar geleden of vier jaar geleden een prijs gekregen voor ons diversiteitsbeleid. Dus, toen deden we op dat moment, maar we doen het nog steeds op ongeveer hetzelfde niveau heel goed.” Over de manier van aanpak wordt het volgende gezegd:

“Nou geleidelijk aan zijn wij steeds verder gegaan. We hebben eerst gekeken van nou: wat zou je nou allemaal moeten doen om je organisatie uhm...allochtoon vriendelijk te maken, nou dan kom je op een hele reeks van dingen uit, waarop je zou moeten investeren.” Vervolgens wordt duidelijk dat zij keuzes hebben gemaakt naar aanleiding van het voorafgaande, waarop men vervolgens weer een stappenplan heeft gemaakt om het gestelde doel te kunnen bereiken. Hierbij wordt wel de opmerking gemaakt dat het belangrijk is blijvend te investeren in diversiteit, omdat het bereikte resultaat anders weer terug valt.

Op de bezochte brainstormmiddag over het thema diversiteit, komt naar voren dat men het niet zo ervaren heeft dat er de afgelopen 17 jaar is gewerkt aan diversiteit. Men heeft het idee dat het een losse kwestie is, die niet voldoende wordt verbonden met andere aspecten van Slachtofferhulp,



zoals de kwaliteit van de hulpverlening. Ook merkt men op dat er in het verleden geen sprake was van coördinatie rondom dit thema. Hier en daar zijn er projecten en pilots uitgevoerd, maar wie de coördinatie had was niet duidelijk. Nu wordt deze coördinatie verwacht vanuit het hoofdkantoor.

De beleidsadviseur diversiteit geeft echter aan dat de regio's het uiteindelijk zelf moeten gaan doen. Zij moeten zelf diversiteit op de agenda blijven houden. Het volgende advies uit een van de geanalyseerde documenten onderstreept dit punt. "Interculturalisering is een lange termijn proces, het vraagt om een investering van huidige en toekomstige medewerkers en vrijwilligers. Een enkele training is vaak onvoldoende om het thema goed op de agenda te krijgen en de consequenties die interculturalisatie met zich mee brengt in te laten zien/ voelen. Aangezien interculturalisatie een blijvend proces is, dat voortdurend moet worden gevolgd, adviseren wij om naast deskundigheidsbevordering in de vorm van trainingen ook blijvend aandacht te besteden aan interculturalisatie vraagstukken tijdens het arbeidsproces."<sup>36</sup>

Zoals uit het bovenstaande duidelijk wordt, heeft SHN al een tijd geleden de noodzaak gevoeld om het vraagstuk diversiteit op te pakken. Dit is echter niet verlopen, zoals men het graag had gewild. Aan de hand van de eerder beschreven literatuur kunnen een aantal opmerkingen worden gemaakt.

Wat opvalt, is dat het thema diversiteit in het verleden niet binnen elke regio even grondig is aangepakt. Bovendien is er in het verleden niet in elke regio aandacht besteed aan het thema diversiteit, hoewel het Landelijk Orgaan Slachtofferhulp het wel een aandachtspunt vond.

Alle auteurs, waarvan in het vorige hoofdstuk ideeën over diversiteit zijn weergegeven, benadrukken dat diversiteit een vraagstuk is dat grondig aangepakt moet worden om er op lange termijn voordeel van te hebben. Uit de literatuur blijkt dat men diversiteit grondig moet aanpakken, wil men er op lange termijn voordeel mee doen voor de organisatie. Zoals Hensius aangeeft in zijn boek 'veelkleurig organiseren', moet men diversiteit en intercultureel management aanpakken als een organisatieverandering en moet het invoeren ervan dus net zo aangepakt worden als elke andere organisatieverandering, langs een duidelijk plan voor de gehele organisatie. Voordat deze organisatieverandering doorgevoerd kan worden, moet in de hele organisatie de

---

<sup>36</sup> Diversiteit bij slachtofferhulp Haaglanden, 2001, p.8

noodzaak tot deze verandering worden gevoeld.<sup>37</sup> De noodzaak wordt binnen Slachtofferhulp Nederland gevoeld.

Bovendien blijkt uit het bovenstaande dat diversiteit vaak wordt benaderd als een deelaspect van het management. Voornamelijk Siebers, Verweel en de Ruijter geven aan dat diversiteit niet als een deelaspect moet worden gezien, als men op dit gebied iets wil bereiken. Een integrale aanpak van diversiteit is dus gewenst, zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven. Op deze manier wordt diversiteit een onderdeel van de organisatie, dat niet los te zien is van andere managementaspecten.

---

<sup>37</sup> Hensius, 1995, p.11-12

### Benadering van diversiteit: open versus gesloten

Het begrip diversiteit is een ruim begrip. Daarom is het belangrijk om eerst vast te stellen wat er onder wordt verstaan. In het startdocument visie ontwikkeling diversiteit van Slachtofferhulp Nederland, stelt de organisatie dat zij meer een afspiegeling wil zijn van de huidige samenleving. SHN wil toegankelijker worden voor diverse groepen en meer bekendheid verwerven binnen deze groepen. Met deze groepen wordt bedoeld: allochtonen, jongeren, gehandicapten en de HLBT-groep (homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen en transgender).

Uit gesprekken blijkt dat er verschil is tussen de definitie die wordt gebruikt in het document visie ontwikkeling diversiteit en de definitie die mensen in de interviews zelf hanteren. Bij diversiteit denken de geïnterviewden aan dingen als verschillende leeftijden van medewerkers, de verhouding man vrouw in de organisatie en mensen met een andere culturele achtergrond. De nadruk ligt echter vaak op de laatste groep: "Ja...nee de grootste uitdaging is etniciteit, om dat goed op orde te krijgen. Ja", merkt een Regiodirecteur op.

Ook tijdens de observaties blijkt dat men een brede definitie van diversiteit hanteert, als hen gevraagd wordt wat zij onder diversiteit verstaan. Tijdens het gesprek leggen zij zelf echter vaak de nadruk op diversiteit in de zin van een andere culturele achtergrond, aangezien dit als een knelpunt wordt ervaren.

Een enkeling geeft aan ervaring te hebben met gehandicapte medewerkers. Daarbij wordt wel de volgende opmerking gemaakt door een regiodirecteur: "(...)dus alleen maar zetten van: ik wil met gehandicapten...nee dan zul je ook op moeten schrijven, wat voor een vorm ze gehandicapt mogen zijn en wat het mag kosten." (regiodirecteur)

Men geeft aan dat mensen met een andere seksuele voorkeur aanwezig zijn in de organisatie, maar dat de seksuele voorkeur niet relevant wordt gevonden bij het formuleren van diversiteitsbeleid. Zo zegt een teamleider het volgende: " A: ik heb er niks mee. B: ik vind het ook gewoon echt ongepast. C: Ik vind het niet nodig."

Als het gaat om de eigen medewerkers en vrijwilligers, geven de meeste mensen aan dat er weinig diversiteit in zit. Men geeft aan dat er vooral veel vrouwen actief zijn als vrijwilliger en dat deze vrijwilligers over het algemeen wat ouder zijn. Mensen met een andere seksuele voorkeur zijn wel

aanwezig binnen de organisatie en worden niet als een probleem gezien, maar over het algemeen geeft men aan weinig allochtonen in de organisatie te hebben. Een uitzondering hierop is de regio Den Haag. "(...) minimaal 25% van ons personeel: vrijwilligers en beroepskrachten is ook van allochtone afkomst."

Het blijkt dat de samenstelling van de cliënten, waarmee men te maken krijgt, wel divers is. Zowel in leeftijd, sekse als in afkomst. "(...)man vrouw denk ik, zal om en om zijn. Best veel van buitenlandse afkomst en over het algemeen wat ouder. Nou ja, we doen bijvoorbeeld ook kinderen, sommige kinderen, als ze niet al te klein zijn, kun je ook hebben als cliënten (...)dus een hele jonge knul ...met meer met de juridische...dat ze een vechtpartij hebben meegemaakt...glas in hun oog...dat ze daar slachtoffer van zijn, die vragen dan om te helpen bij het juridische traject."(Teamleider)

Weinig diversiteit onder de medewerkers leidt tot de vraag naar kennis over, in het bijzonder allochtone, cliënten. Men ziet het binnenhalen van mensen met een andere cultuur vaak als oplossing voor dit probleem: "Ja toch denk ik meer mensen van allochtone afkomst in de organisatie. We hebben wel een keer een stagiaire gehad van Marokkaanse afkomst en dat was heel fijn om die erbij te hebben...ook omdat wat je zegt van...dat je kunt vragen van goh, hoe zit dat met jullie achtergrond...is dat fijn of wordt iets niet als prettig ervaren. Dus dat je een klankbord daaraan hebt" (Teamleider)

Men gelooft echter niet in een vorm van hulpverlening waarbij een hulpverlener met dezelfde achtergrond als de cliënt op de case wordt gezet. Men geeft aan dat het feit dat hulpverlener en cliënt uit dezelfde groep komen, juist kan leiden tot een gesloten houding van de cliënt. Deze houding zou voortkomen uit de angst veroordeeld te worden door de hulpverlener.

Een aantal mensen geeft aan dat, naast kennis over culturen, het heel belangrijk is om als medewerkers een open grondhouding te hebben richting andere culturen. En ziet dit ook als deel van de oplossing voor het beter leren omgaan met allochtone cliënten.

"Nou...het begint zo als ieder vreemd contact met kennismaken. Bij allochtonen heb je een moeilijkheidje, je komt in een flat, je ziet allemaal schoenen voor de deur staan. Nou moet ik mijn

schoenen uitdoen of niet? Nu we hebben geleerd op de cursus om, doe niet moeilijk vraag het gewoon.”(V vrijwilliger)

Dit punt komt ook naar voren in de geanalyseerde documenten. “Alleen kennisoverdracht levert niet de gewenste resultaten. Het gaat om gedragsverandering van (vrijwillige) medewerkers die je niet alleen kan bereiken met informatie over allochtonen. Elk persoon zal zich bewust moeten zijn van eigen houding, waarden en normen en zijn eigen weg moeten zoeken in de omgang met mensen met een ander referentiekader.”<sup>38</sup>

Men geeft ook aan dat naast deze grondhouding trainingen en opleiding nodig zijn om mensen leren om te gaan met verschillende culturen. “Je moet proberen die mensen wijzer te maken. Uh op dit thema, maar niet door wat van Turken of Marokkanen...maar ze bewust te maken van het feit dat andere normen en waarden nog niet verkeerd betekend. Dat is eigenlijk gewoon waar het basale zit. En een stukje theorie over de ik-cultuur en de wij cultuur en een stukje theorie over interculturele communicatie...allemaal geweldig, maar het gaat eigenlijk maar om een ding: leer de mensen die je hebt, niet alles af te laten keuren wat niet in hun normen en waarden past”.(Regiodirecteur)

Dit wil echter niet zeggen dat het werven van mensen met een andere culturele achtergrond moet worden vermeden: “Ondanks keuze voor integratief beleid is werving van vrijwilligers uit principe alle allochtone groepen wenselijk, men moet streven naar een afspiegeling van de huidige samenleving. Bovendien is pluriformiteit gunstig voor collegiale ondersteuning.”<sup>39</sup>

Toch blijkt dat het moeilijk is om de allochtone medewerkers binnen te krijgen en vast te houden. Deze moeilijkheden komen in het volgende thema aan bod.

Zoals uit het bovenstaande blijkt, hanteert men binnen SHN in eerste instantie een vrij brede definitie van diversiteit. De nadruk blijkt in de praktijk echter vooral te liggen op allochtonen. In het vorige hoofdstuk is besproken dat Janssens en Zanoni de aanpak van diversiteit beschouwen, als een product van de organisatie. Wanneer SHN wordt geplaatst langs de twee dimensies, die Janssens en Zanoni onderscheiden, dan blijkt dat de klant nauw bij het verlenen van de dienst betrokken is. De medewerkers van SHN verlenen immers hulp aan cliënten, waarbij medewerker

---

<sup>38</sup> Diversiteit bij slachtofferhulp Haaglanden,2001, p.8

<sup>39</sup> slachtofferhulp voor allochtonen, beleidsvoorstel, 1995, p.9

en cliënt elkaar ontmoeten. Bovendien wordt de kwaliteit van de dienst bepaald door de mate waarin een cliënt geholpen kan worden naar zijn of haar behoefte. Iedere hulpvraag is anders, omdat elk individu iets anders meemaakt en dit ook anders beleeft. In het artikel wordt gesteld dat bij organisaties als deze, culturele verschillen de kern zijn van diversiteitsmanagement. Cultuur is in dit geval een geheel van normatieve voorschriften, die gevolgd moeten worden om iemand de goede zorg te verlenen. Vanuit deze visie kan de vraag naar kennis over andere culturen worden verklaard, die vaker ter sprake is gekomen tijdens het onderzoek. Een grens aan deze visie op diversiteitsmanagement is dat het leidt tot een normatief en star diversiteitsbeleid. Hierdoor kan het zijn dat er maar beperkte vormen van diversiteit in de organisatie worden toegelaten.<sup>40</sup> Toch is men er zich binnen SHN van bewust dat kennis over culturen alleen niet genoeg is. Men heeft het in deze context vaak over een open houding. Volgens Gorashi is het hebben van een open houding een van de dingen die nodig zijn om een inclusieve samenleving en organisatie te creëren. Zij noemt dit in haar artikel diversiteitssensitieve competenties: 'waarin de mogelijkheid wordt geboden om de ander vanuit de ander te kunnen benaderen.'<sup>41</sup> Voor SHN is dit ook belangrijk aangezien de hulp, die zij bieden aan slachtoffers, afgestemd moet worden op de individuele behoeften van een slachtoffer. Het is daarom belangrijk dat medewerkers van SHN competenties bezitten, die hun in staat stellen zich te verplaatsen in de ander, ook al heeft het slachtoffer andere opvattingen dan de hulpverlener. Naast deze competenties is het volgens Gorashi in de eerste plaats belangrijk om diversiteit niet als een probleem te zien, maar vooral als een uitdaging. Bovendien is het belangrijk om diversiteit binnen te laten, ook al lijkt dit vaak bedreigend. Het binnenhalen van medewerkers met een andere culturele achtergrond, is daarom ook van belang naast het hebben van een open grondhouding.

Hoewel men binnen Slachtofferhulp Nederland bij het thema diversiteit vaak denkt aan mensen met een andere culturele achtergrond, is het noodzakelijk om als organisatie ruimte te maken voor alle vormen van diversiteit. Zoals besproken in het voorgaande hoofdstuk, beschouwen Siebers, Verweel en de Ruijter ieder individu als verschillend en maken deze individuen verschil ten opzichte van elkaar. Wanneer men bij diversiteit gebruik maakt van categorisering, moet men waken voor stereotypering, waarmee de ruimte voor diversiteit juist wordt verkleind.<sup>42</sup> Ruimte

---

<sup>40</sup> Janssens & Zanoni, 2005, p.336

<sup>41</sup> Gorashi, 2006, p.32

<sup>42</sup> Siebers, Verweel en de Ruijter, 2002, p.140

maken voor diversiteit kan aan de hand van de eerder genoemde punten, die Siebers, Verweel en de Ruijter aandragen:

- Het metacognitief vermogen vergroten: men moet in staat zijn zichzelf en zijn eigen opvattingen en referentiekaders te relativeren en er kritisch naar kunnen kijken. Binnen Slachtofferhulp Nederland wordt hier aan gewerkt door middel van de hiervoor genoemde trainingen.
- De manager moet relevante betekenissen van medewerkers op elkaar kunnen afstemmen. Hulpmiddelen hierbij zijn de managementcyclus en het concept communicatief handelen.
- Men moet zich realiseren dat betekenissen, identiteiten en identificaties dynamisch van aard zijn.

Tot slot is het waardevol voor Slachtofferhulp Nederland, om in navolging van Roosevelt Thomas Jr., diversiteit te benaderen als een geheel van verschillen en overeenkomsten. Wanneer men uitgaat van dit concept van diversiteit, moedigt dit het proces aan van wederzijdse aanpassing, zoals beschreven is in het vorige hoofdstuk. Deze wederzijdse aanpassing past bij de adviezen van Siebers, Verweel en de Ruijter. Om die wederzijdse aanpassing te bewerkstelligen, moeten mensen hun eigen opvattingen kunnen relativeren en er kritisch naar kunnen kijken. Bovendien worden in het proces van wederzijdse aanpassing, betekenissen op elkaar afgestemd. Zo creëert men meer ruimte voor diversiteit.

### Werving van vrijwilligers

Zoals bij het vorige thema naar voren is gekomen, is het werven van vrijwilligers uit andere culturele groepen volgens de respondenten belangrijk. Toch blijken er moeilijkheden te liggen in de werving van vrijwilligers, als het gaat om diversiteit.

Hoewel cliënten uit diverse groepen Slachtofferhulp Nederland weten te vinden, is dat niet het geval als het gaat om de werving van aspirant vrijwilligers.

Waarom men SHN niet weet te vinden is niet geheel duidelijk. Maar sommigen zoeken het in de aard van het werk. Vrijwilligerswerk, zoals dat in Nederland wordt gedaan, is niet in deze hoedanigheid bekend in andere culturen. Daar neemt het vaak de vorm aan van iets doen voor een ander, zoals de kinderen van een ander opvangen.

Een aantal respondenten ziet een andere oorzaak in de sociaal-economische status, waarin veel mensen met een andere culturele achtergrond zich volgens hen bevinden. Voor deze mensen kan het zoeken van een betaalde baan prioriteit hebben, omdat zij een inkomen nodig hebben.

De huidige wervingsmethoden verschillen van adverteren op landelijk niveau tot het individueel benaderen van personen.

Zoals eerder al naar voren is gekomen, heeft de regio Den Haag ervaring met het werven van verschillende groepen. Zo adverteren zij op lokale zenders, die veel worden beluisterd door mensen met een andere culturele achtergrond, staan zij op verschillende beurzen en bouwen en onderhouden zij een netwerk met verschillende organisaties. Een andere manier om te werven is de volgende: "Bij de werving van allochtone vrijwilligers is een en-en methode actief: zowel schriftelijk als mondeling werven. Bij mondelinge werving met sleutelfiguren is het overhandigen van een folder handig."<sup>43</sup>

Het opbouwen en onderhouden van een netwerk met andere organisaties, wordt door respondenten als nuttig gezien. Een teamleider staat er echter kritischer tegenover: "je kunt niet in ieder stadje of dorpje die contacten gaan leggen. Dat is gewoon niet haalbaar, het zou kunnen, daar ben ik misschien wel voor maar daar zie ik eigenlijk dat het landelijk bureau daar meer

---

<sup>43</sup> verslag workshop werven van allochtone vrijwilligers slachtofferhulp Amsterdam-Amstel, 2000, p. 13



initiatieven op moet ontplooiën dat je even kijkt of er provinciaal bepaalde dagen zijn waar je mogelijk een soort lezing kunt geven of een presentatie over slachtofferhulp Nederland.”

Wat men nuttig vindt aan het opbouwen en onderhouden van een netwerk, is dat het bekendheid van de organisatie oplevert, bekendheid over wat men doet, wat het werk inhoud e.d. Zo zou men mensen kunnen interesseren voor een baan als vrijwilliger.

Een andere mogelijkheid, die wordt genoemd, om meer mensen met een andere culturele achtergrond te werven, is het aantrekken van stagiaires met een andere culturele achtergrond. “Omdat als ze eh...mensen binnenkomen van een andere nationaliteit, kunnen ze over culturen vertellen. Dus daar waar ik overheen ga of even denk van wat gebeurt hier? kan zij mij of hij mij uitleg geven (...) en dat vind ik dus de meerwaarde van die allochtonen die ik als stagiaire dan binnenkrijg.” (Teamleider)

Tijdens de brainstormmiddag over diversiteit, komt dit thema ook weer aan de orde. Daar wordt tevens aangegeven, dat het aantrekken van stagiaires een mogelijkheid is om meer diversiteit binnen de organisatie te bewerkstelligen. Men maakt wel de kanttekening, dat stagiaires moeilijk te behouden zijn. Zij stromen na hun opleiding vaak door naar een betaalde baan. Tevens maakt men de opmerking dat SHN een minder aantrekkelijke stageplek kan zijn, doordat er geen stagevergoeding wordt geboden.

Bij het werven van vrijwilligers moet ook oog zijn voor de competenties die zij in huis hebben en die noodzakelijk zijn om elke cliënt te kunnen helpen. Dit is eerder al aangekaart bij het thema benadering van diversiteit. Zij moeten cliënten open kunnen benaderen, om een goed hulpverleningstraject tot stand te kunnen brengen, ook bij mensen die niet helemaal dezelfde normen en waarden als de hulpverlener hebben. “ mensen (...) moet je proberen open te breken om open te staan voor dingen die afwijken van je eigen normen en dan ook nog eens een keer rond durven vragen als je echt niet meer snapt wat er gebeurt.” (Regiodirecteur)

Aanvullend op deze basis selectiecriteria, kan men kennis en vaardigheden rondom het thema diversiteit, uitbreiden met trainingen en cursussen, waar binnen SHN sowieso al in grote mate

gebruik van wordt gemaakt. Als hiernaar gevraagd wordt noemt men dingen als een "Multi-culti-training" en een "hoe kom ik van mijn opvattingen af training"

Er is al een training, waarvan hulpverleners gebruik kunnen maken, die wordt gegeven door Essenburgh. Hoewel veel mensen het nut van deze training onderschrijven, blijft de algemene kritiek op deze cursus dat er te veel aandacht is voor de eigen assumpties en de eigen grondhouding van medewerkers en te weinig aandacht voor concrete kennis op het gebied van culturele diversiteit. "Het gaat daar gaat het nog zo om beeldvorming, maar goed dat ligt aan mijn persoon...want ja geef mij maar vooral kennis...en natuurlijk is ene stuk houding en dat je daarvan bewust bent, is hartstikke belangrijk (...)dat zijn mensen die willen ook wat concrete handleidingen...en natuurlijk moeten ze er zelf mee oefenen en natuurlijk gaat het om een stuk houding, maar ik vond die training voor mij niet voldoende." (Teamleider)

Uit de literatuur is eerder al gebleken dat het werven van verschillende mensen met verschillende achtergronden waardevol kan zijn voor de organisatie. Diversiteit bevordert innovatie en creativiteit. Er zijn dan immers verschillende denkwijzen aanwezig.<sup>44</sup>

Het werven van vrijwilligers met een andere culturele achtergrond kan dus waardevol zijn voor SHN, men moet hierbij wel bedenken dat diversiteit meer is dan alleen verschillen in culturele achtergrond. Zoals Roosevelt Thomas Jr. benadrukt, gaat diversiteit over een mix van verschillen en overeenkomsten. Het gaat bij diversiteit dus zeker niet alleen om mensen met een andere culturele achtergrond. Gaat men alleen in termen van voor opgestelde categorieën denken, dan vervalt men in de eerder genoemde gevaren van categorisering, waardoor de ruimte voor diversiteit in de organisatie juist afneemt.

Heinsius geeft echter wel een aantal bruikbare aandachtspunten voor het werven van mensen met verschillende culturele achtergronden.

- Wie zoek je?

Volgens Heinsius is het belangrijk om te weten welke doelgroep men wilt aanspreken. Hierbij moet men wel weer waken voor categorisch denken.

---

<sup>44</sup> Gorashi, 2006, p.37-38

- Waarvoor zoek je ze?

De aard van het werk zal hierbij het uitgangspunt vormen. De kwaliteit van het werk binnen Slachtofferhulp moet prioriteit zijn. De medewerker zal competent moeten zijn voor het werk.

- Wat heb je te bieden?

In de interviews zijn een aantal mogelijke motieven ter sprake gekomen, die mensen met een andere culturele achtergrond kunnen hebben om geen vrijwilligers werk te gaan doen. Heinsius benoemt er ook een, namelijk: het op zoek zijn naar een betaalde baan. Volgens Heinsius is het daarom als organisatie belangrijk om te laten zien wat je een ander te bieden hebt. Hij noemt bijvoorbeeld het vooruitzicht op een betaalde baan door opgedane ervaring of tijdens het werk behaalde kwalificaties.

- Waar zoek je ze?

Heinsius benoemt bij dit punt het belang van een netwerk en het opbouwen van contacten in de doelgroep. Zoals ook uit de interviews is gebleken, is mond-tot-mondreclame het meest effectief. Deze manier van werven kost wel tijd en moeite. Wil men resultaten behalen, dan zal men toegewijd moeten zijn.

- Hoe geef je de boodschap vorm?

De vorm van de boodschap zal door alle voorgaande punten worden bepaald. Wanneer men duidelijk weet wie men voor welke functie op welke plek zoekt, kan men bepalen op welke manier gezocht gaat worden.

Hoewel deze aspecten erg bruikbaar kunnen zijn, zal men bij werving toch als eerste oog moeten hebben voor de competenties van mogelijke medewerkers. De kwaliteit van de hulpverlening wordt mede bepaald door de competenties die medewerkers in huis hebben. Zoals eerder al is gesteld, kunnen trainingen en cursussen worden gebruikt om de competenties verder te ontwikkelen en zo het metacognitief vermogen van de organisatie en haar medewerkers te vergroten. Zo kan er ruimte blijven worden gemaakt voor diversiteit.

## 6. Conclusie

---

Tijdens dit onderzoek is getracht antwoord te vinden op de volgende vraag:

'Op welke manier geven de managers, teamleiders en vrijwilligers binnen Slachtofferhulp Nederland betekenis aan het begrip diversiteit en hoe zien zij een diversiteitsbeleid binnen Slachtofferhulp Nederland?.'

Aan de hand van deze vraag is geprobeerd in beeld te brengen hoe er binnen Slachtofferhulp Nederland wordt gedacht over diversiteit. Door de informatie uit de interviews, observaties en documentenanalyse te koppelen aan literatuur rondom het onderwerp diversiteit, is geprobeerd mogelijkheden voor diversiteitsbeleid aan te dragen.

In deze rapportage zijn de volgende 3 thema's behandeld, die weergeven hoe men binnen Slachtofferhulp Nederland betekenis geeft aan het thema diversiteit:

- Geschiedenis van diversiteit
- Benadering van diversiteit: open vs. gesloten
- Werving van vrijwilligers

Bij deze thema's zijn een aantal aspecten naar voren gekomen, die waardevol zijn als het gaat om het verder ontwikkelen van diversiteitsbeleid.

### Geschiedenis van diversiteit

Uit het onderzoek blijkt dat er binnen Slachtofferhulp Nederland al een geruime tijd wordt nagedacht over het thema diversiteit. Toch is het zo dat uit de interviews is gebleken dat in veel regio's weinig tot niets is ondernomen in het kader van diversiteit. Als er al iets aan is gedaan, dan ging het vaak om enkele activiteiten, die ook weer ophielden.

Een uitzondering hierop was de regio Den Haag, die al heel wat ervaring hadden met het thema en diversiteit ook als onderdeel hadden gemaakt van hun organisatie.

Uit de literatuur is ook gebleken dat diversiteit een thema is, waarin blijvend geïnvesteerd moet worden. Zodra er geen aandacht meer voor is, zal men geen doelen bereiken. In de literatuur wordt dan ook het advies gegeven om diversiteit niet als een deelaspect te behandelen, maar om het thema te verbinden met andere aspecten van de organisatie.

### Benadering van diversiteit: open vs. Gesloten

Slachtofferhulp Nederland heeft aangegeven meer een afspiegeling te willen zijn van de huidige samenleving en toegankelijker te willen worden voor bepaalde groepen (allochtonen, jongeren, gehandicapten, homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen en transgender). In de praktijk blijkt dat mensen bij diversiteit vooral denken aan mensen met een andere culturele achtergrond.

Bovendien heeft men aangegeven, dat zij seksuele voorkeur niet relevant vinden, als het gaat om diversiteit.

Verder blijkt dat diversiteit binnen de eigen organisatie vaak niet aanwezig is, terwijl zij wel een divers samengestelde groep van cliënten hulp biedt. Dit leidt bij medewerkers tot een vraag naar kennis over het omgaan met mensen van een andere cultuur. Vaak wordt de oplossing gezien in het binnenhalen van medewerkers met een andere culturele achtergrond.

Deze vraag naar kennis over andere culturen is verklaard aan de hand van het artikel van Janssens en Zanoni. In dit artikel wordt gesteld dat organisaties als Slachtofferhulp Nederland, als gevolg van de aard van het werk, een diversiteitsbeleid hanteren dat gericht is op culturele verschillen. Starheid is een valkuil van deze vorm van diversiteitsbeleid.

Toch blijkt dat velen, naast de vraag naar kennis, het belang onderstrepen van een open grondhouding bij medewerkers. Dat wil zeggen dat zij zich moeten kunnen openstellen voor mensen met andere denkwijzen. In dit kader worden ook trainingen en cursussen genoemd, die de medewerkers in staat stellen deze grondhouding aan te leren. Ook in de literatuur wordt dit als een noodzakelijke voorwaarde gezien voor het creëren van een diverse organisatie. Het is daarom ook voor SHN noodzakelijk dat medewerkers deze competenties hebben en diversiteit niet meer als ene probleem, maar als een uitdaging gaan zien.

Ruimte maken voor diversiteit en daarbij niet vervallen in categorisering en stereotypering is essentieel. Belangrijk is het uitgangspunt dat ieder mens verschilt van de ander, maar dat ook ieder mens dingen gemeen heeft met de ander. Diversiteit gaat zeker niet alleen om verschillen in culturele achtergrond. Als men in staat is om kritisch om te gaan met eigen opvattingen, dan is er ruimte voor wederzijdse aanpassing en ruimte om begrip te creëren voor elkaars verschillen. Dit stelt mensen in staat om met diversiteit, in al zijn verschillende verschijningsvormen, om te gaan.

## Werving van vrijwilligers

Tijdens de interviews is gebleken dat men belangrijk vindt dat er vrijwilligers worden geworven met een andere culturele achtergrond. Hoewel velen het belang hiervan in zien, geven zij aan dat er nauwelijks mensen met een andere culturele achtergrond binnen komen als vrijwilliger. Waarom dit zo is, weet men niet. Toch wordt de verklaring vaak gezocht in de sociaal-economische status van mensen met een andere culturele achtergrond. Zij zouden vaker op zoek zijn naar een betaalde baan, waardoor vrijwilligerswerk niet aantrekkelijk is. Bovendien zouden zij niet voldoende bekend zijn met vrijwilligerswerk, zoals dat in Nederland plaatsvindt.

Het werven van mensen met een andere culturele achtergrond, wordt in de literatuur ook als nuttig beschreven. De aanwezigheid van verschillende denkwijzen is een winst op creatief en innovatief gebied.

In de literatuur wordt aangegeven, dat het noodzakelijk is dat men duidelijk weet wie men voor welke functie zoekt en waar men deze kandidaten kan vinden. Daarna kan men bepalen op welke manier gezocht gaat worden.

Uit documenten blijkt dat een combinatie van schriftelijke advertenties en mond-tot-mondreclame effectief is, als het gaat om het benaderen en werven van mensen met een andere culturele achtergrond.

Ook blijkt dat men het nuttig vindt om een netwerk van contacten op te bouwen en te onderhouden met mensen en organisaties uit andere culturele groepen. Men zou mensen kunnen voorlichten over Slachtofferhulp Nederland en over de aard van het vrijwilligerswerk en eventueel op deze manier mensen kunnen interesseren voor een baan als vrijwilliger.

Men ziet ook een kans in het aantrekken van stagiaires met een andere culturele achtergrond. Zij zouden volgens de respondenten kennis kunnen verschaffen over andere culturen.

Tot slot blijkt dat men het belangrijk vindt om bij het werven van vrijwilligers de kwaliteit voorop te stellen. Mensen moeten open kunnen staan voor anderen en om kunnen gaan met andere opvattingen, willen zij als vrijwilliger slachtoffers kunnen helpen. Hierbij wordt aangegeven dat de cursussen, die reeds beschikbaar zijn binnen Slachtofferhulp, hieraan kunnen bijdragen.

## 7. Nawoord

---

Het onderzoek dat ik heb gedaan bij Slachtofferhulp Nederland, is voor mij een hele ervaring geweest. Voor het eerst heb ik individueel onderzoek gedaan bij een organisatie. Voor mij is dit heel leerzaam, maar ook heel spannend geweest. Kon ik tijdens eerder onderzoeken nog rekenen op een kritisch oog van mijn groepsgenoten, nu moest ik zelf bepalen wat mijn plan van aanpak was. Toch ben ik tevreden met het verloop van het onderzoek.

Naar mijn mening heb ik een goede indruk kunnen geven van de manier waarop mensen binnen Slachtofferhulp Nederland denken over diversiteit, waar zij tegenaan lopen en waar zij kansen zien. Naarmate ik meer interviews hield, werd ik zekerder in mijn rol als interviewer. Dit onderzoek gaf mij de mogelijkheid om daaraan te werken. Niet eerder heb ik dit aantal interviews gehouden.

Het thema diversiteit, was een thema dat mij al vanaf het begin heeft aangesproken. In het begin was mijn kennis op dit gebied beperkt. Ik had wel ideeën over diversiteit, maar ik betrapte mij zelf ook op het feit dat ik hierbij vaak dacht aan verschillen in culturele achtergrond. De interviews, documenten, observaties en de gebruikte literatuur hebben mijn kennis over het thema vergroot. Ik zie nu in dat diversiteit over meer gaat dan alleen verschillen in cultuur, leeftijd of geslacht. Ieder mens is een individu en onderscheid zich van anderen, maar mensen hebben ook veel met elkaar gemeen. Wanneer men zich dit realiseert, kan men anderen écht ontmoeten en leren kennen.

Ik heb wel ingezien dat diversiteit niet een thema is dat even kan worden aangesneden. Men moet er van overtuigd zijn dat het noodzakelijk is om aan diversiteit op alle gebied te werken als men er voordeel uit wil genereren.

Ik heb niet de illusie dat ik met dit rapport een kant en klare oplossing voor een lastig probleem presenteer, maar ik ben wel van mening dat dit rapport kan bijdragen aan de ontwikkeling van diversiteit binnen Slachtofferhulp Nederland.

## 8. Literatuurlijst

---

### Artikelen

- Gorashi, H. (2006), Paradoxen van culturele erkenning, management van diversiteit in nieuw Nederland. (verkregen via de website <http://halleghorashi.com>)
- Janssen, M., Zanoni, P. (2005), Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies, *Human Relations*, 58, 311-340.

### Boeken

- Hensius, J. (1995). Veelkleurig organiseren, Intercultureel management voor non-profit- en vrijwilligersorganisaties. Utrecht/Amsterdam: Boom/sVM
- Hollis, M. (1994), *The philosophy of social science*, Cambridge: Cambridge University Press
- Martin, J. (2002), *Organizational culture. Mapping the terrain*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications
- Roosevelt Thomas jr., R. (1995). A diversity Framework. In: Chemers, M.M., Oskamp, S., Constanzo, M.A. (red.), *Diversity in Organizations, new perspectives for a changing workforce*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 245-263.
- Siebers, H., P.Verweel en A. de Ruijter (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.



## 9. Bijlagen

---

### A. Topiclijsten Interviews

- Topiclijsten management
- Topiclijst teamleiders
- Topiclijst vrijwilligers

### B. Topiclijst Observaties

### C. Documentenanalyse

- Topiclijst documentenanalyse
- Overzicht documenten

### D. Codes data analyse

- Uiteindelijke codes
- Thema's en bijbehorende codes

## A. Topiclijsten Interviews

---

### Topiclijst management

#### Inleiding

- intro onderzoeker
- uitleg gebruik gegevens
- intro thema van onderzoek

#### Carriere en loopbaan

- binnenkomst bij slachtofferhulp
- motivatie en drijfveren
- werkzaamheden

#### Regio (indien Regiodirecteur)

- beschrijving van de regio
- sfeer binnen de regio en slachtofferhulp
- beschrijving van onderlinge omgang
- samenstelling vrijwilligersbestand
- samenstelling medewerkersbestand
- samenstelling cliënten

#### Diversiteit

- idee van diversiteit (wat betekent diversiteit voor u)
- voor- en nadelen van diversiteit
- persoonlijke ervaringen met het thema
- nut van diversiteit
- aanbevelingen voor diversiteitsbeleid
- wat speelt er rondom diversiteit in deze regio
- ervaringen binnen deze regio

#### Slot

- vragen?
- Bedanken
- Rapportage aanbieden

## Topiclijst Teamleider

### Inleiding

- intro onderzoeker
- uitleg gebruik gegevens
- intro thema van onderzoek

### Carriere en loopbaan

- binnenkomst bij slachtofferhulp
- motivatie en drijfveren
- werkzaamheden

### Regio van het team

- beschrijving van het gebied
- sfeer binnen het gebied en slachtofferhulp
- beschrijving van onderlinge omgang
- samenstelling vrijwilligersbestand
- samenstelling medewerkersbestand
- samenstelling cliënten

### Diversiteit

- idee van diversiteit (wat betekent diversiteit voor u)
- voor- en nadelen van diversiteit
- persoonlijke ervaringen met het thema
- nut van diversiteit
- aanbevelingen voor diversiteitsbeleid
- wat speelt er rondom diversiteit op het bureau
- ervaringen binnen het bureau

### Slot

- vragen?
- Bedanken
- Rapportage aanbieden

## Topiclijst Vrijwilliger

### Inleiding

- Intro onderzoeker
- Intro thema
- Binnenkomst organisatie
- Motivatie en drijfveren
- Werkzaamheden en functie

### Regio/kantoor

- Welke diensten zijn er aanwezig?
- Waar bent u werkzaam?
- Gebied van het kantoor en eigen gebied?
- Samenstelling eigen cliënten

### Diversiteit

- Idee van diversiteit binnen SHN/ eigen visie op diversiteit
- Eigen ervaringen met diversiteit
- Hoe ga je ermee om/ benadering van cliënten
- Voor- en nadelen van diversiteit/ invloed op het werk
- Aanbevelingen?

### Slot

- Vragen?
- Bedanken
- Rapportage aanwezig op kantoor

## B. Topiclijst observaties

---

- Uitstraling gebouw/ Beschrijving gebouw.
- Uitingen van diversiteit op materiaal als folders etc.
- Beschrijving van aanwezige personen.
- Houding van personen.
- Beschrijving van informele gesprekken.
- eventueel andere opvallende uitspraken/gebeurtenissen in en rondom gesprekken of bezoeken.

## C. Documentenanalyse

---

### Topiclijst Documentenanalyse

- Documentnaam
- Auteurs
- Datum
- Instituut
- Wanneer is men begonnen met onderzoek/ beleidsvoorstel?
- Wie heeft het initiatief genomen voor het onderzoek/ beleidsvoorstel?
- Aanleiding voor het onderzoek/ beleidsvoorstel?
- Deelnemers aan het onderzoek/beleidsvoorstel?
- Definitie/ concept van diversiteit
- Wat is het onderzochte probleem en waarom is het een probleem?
- Conclusie/aanbevelingen/oplossingen t.a.v. het probleem?

## Overzicht Documenten

- Titel: allochtonen en slachtofferhulp, een verslag van een vooronderzoek  
Auteurs: Laila Assa, Frank Bovenkerk, Ankie Lempens, Gulay Ontas  
Jaartal: November 1996,  
Instelling: Willem Pompe instituut Universiteit Utrecht.
- Titel: Diversiteit bij slachtofferhulp Haaglanden, een verslag van de uitgevoerde activiteiten in het kader van het diversiteitsproject.  
Auteurs:Saskia van Grinsven, Kim Fest  
Jaartal: 24 april 2001  
Instituut: Stichting vrijwilligers management, innovator van vrijwilligerswerk.
- Titel: slachtofferhulp voor allochtonen, beleidsvoorstel.  
Auteurs: Niels Bokhoven  
Jaartal: 12 augustus 1995  
Instituut: Landelijk bureau van de Landelijke organisatie slachtofferhulp
- Titel: ARVVOC, action research For volunteers for victims of crime, diversiteit van vrijwillig medewerkers.  
Auteurs: Frank Hengeveld  
Jaartal: Juli 2006  
Instituut: AGIS 2004 en slachtofferhulp Nederland
- Titel: Uitgangspunten voor een LOS-beleid ten aanzien van leden van culturele minderheden.  
Auteurs: Niels Bokhove  
Jaartal: 1995  
Instelling: Landelijke organisatie Slachtofferhulp
- Titel: bekendheid slachtofferhulp Nederland onder Turken, Marokkanen, Surinamers, Antillianen en Nederlanders.  
Auteurs: Cees van Eijk  
Jaartal: oktober 2005  
Instelling: MCA communicatie bv in opdracht van slachtofferhulp Nederland
- Titel: Project voorstel intercultureel werken slachtofferhulp nederland  
Auteurs: onbekend  
Jaartal: 1999  
Instelling: slachtofferhulp Nederland
- Titel: hulpverlening aan allochtone slachtoffers.  
Auteurs: Yfke de Haas  
Jaartal: april-november 2004  
Instelling: slachtofferhulp regio ijselland/flevoland
- Titel: Voorstel: slachtofferhulp in een kleurrijke samenleving  
Auteurs: R.J. Kleber, A.N. Drogendijk

Jaartal: 2006

Instelling: Instituut voor Psychotrauma?slachtofferhulp Nederland

- Titel: Checklist communicatie en participatie allochtonen (deze checklist biedt praktische tips voor communicatie met allochtonen in Utrecht)  
Auteurs: op de site van vng  
Jaartal: ?  
Instelling: VNG
- Titel: Achtergrondinformatie bij de training slachtoffers in een multiculturele samenleving  
Auteurs:  
Jaartal: 2007  
Instelling: Essenburgh
- Titel: verslag workshop werven van allochtone vrijwilligers slachtofferhulp Amsterdam/amstel  
Auteurs:  
Jaartal: 2000  
Instelling: Svm
- Titel: van allochtonenbeleid naar een integrale aanpak ban kwaliteitsmanagement, stuurboek voor ondernemingen in de sector welzijn, hulpverlening en opvang.  
Auteurs: Jan Hoogsteder, Edwin hoffman, francien wieringa jan verhoeven/  
Jaartal: -  
Instelling: instituut voor inter-etnisch management
- Titel: slachtofferhulp en culturele diversiteit, een onderzoeksvorstel naar de hulpverlening aan allochtone slachtoffers  
Auteurs: -  
Jaartal: 2000  
Instelling: -
- Titel: Positioneren en Excelleren, Meerjaren beleidsplan 2008-2011  
Auteurs: -  
Jaartal: 2008  
Instelling: Slachtofferhulp Nederland
- Titel: Jaarverslag 2007  
Auteurs: -  
Jaartal: 2008  
Instelling: Slachtofferhulp Nederland



## D. Codes data analyse

---

### Uiteindelijke Codes

- Geschiedenis diversiteit
- Ervaringen diversiteit
- Binnenkomst allochtonen
- Cultuurverandering
- Gehandicapt
- Seksuele voorkeur
- Hulpverleners vs. Cliënten
- Implementatie diversiteitsbeleid
- Invulling diversiteit
- Meerwaarde diversiteit
- Samenstelling cliënten
- Samenstelling medewerkers
- Werving en selectie
- Werving en voorlichting
- Netwerken
- Opleiding
- Training
- Competenties
- Communicatie
- Functie
- Loopbaan
- Werkmotivatie
- Regio
- Taakverandering
- Werkdruk
- Werkzaamheden

### Thema's en bijbehorende codes

#### Thema: Geschiedenis van diversiteit

- Geschiedenis diversiteit
- Ervaringen diversiteit

#### Thema: Benadering van diversiteit

- Binnenkomst allochtonen
- Cultuurverandering
- Gehandicapt
- Seksuele voorkeur
- Hulpverleners vs. Cliënten
- Implementatie diversiteitsbeleid
- Invulling diversiteit
- Meerwaarde diversiteit
- Samenstelling cliënten
- Samenstelling medewerkers

Thema: Werving vrijwilligers

- Werving en selectie
- Werving en voorlichting
- Netwerken
- Opleiding
- Competenties