

# **Verskil moet er zijn!**

**Een onderzoek naar de succesfactoren van diversiteitbeleid voor  
multiculturele professionals.**

**Anne Wouters**  
**Augustus 2011**

**Master Strategisch Human Resource Management**  
**Universiteit Utrecht.**

**Eerste lezer: Eric van 't Hof.**  
**Tweede lezer: Paul Boselie**  
**Externe begeleider: Larissa van den Berg.**

## Voorwoord

Niets loopt zoals je verwacht. Dat geldt zeker voor het schrijven van dit stuk. Toen ik in maart 2010 al mijn vakken voor de Master strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht had afgerond, stond alleen het doen van onderzoek voor deze scriptie nog op de agenda voor het behalen van mijn diploma. Het was een onderzoek over het mooiste thema van HR, namelijk diversiteit, met alle grote organisaties van Nederland als onderzoeksveld. Ik was totaal in de wolven en stond te popelen om te beginnen.

Echter wist ik toen niet dat deze scriptie meer van mijn geduld en doorzettingsvermogen zou vragen dan ik kon verwachten. Door een langdurige ziekte van mijn begeleider van de organisatie, drukke agenda's van respondenten en ontzettend veel mooie mogelijkheden bij mijn onderzoeksorganisatie verliep de planning niet zoals ik hem van te voren vast gesteld had. Ik liep uit, en niet zo'n klein beetje ook niet.

Toen ik uiteindelijk in januari van dit jaar mijn onderzoeksresultaten en advies aan de raad van bestuur van KPN gepresenteerd had, was enkel het wetenschappelijk correct vastleggen van mijn bevindingen hetgeen wat ik moest doen. Maar juist op dat moment begon het gevecht met mijzelf. Het heeft vele maanden geduurd voor ik mijn motivatie terug kon vinden om na een relatief praktisch halfjaar bij KPN weer theoretisch aan de slag te gaan. Dit innerlijke conflict is de grootste hindernis geweest die ik heb moeten overwinnen.

Deze hindernis heeft veel gevraagd, niet alleen van mijzelf, maar ook van mijn omgeving en van de mensen die betrokken zijn bij dit onderzoek. Ik wil daarom vanuit deze plaats een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn begeleider vanuit de universiteit Erik van 't Hof, voor zijn eeuwig durende geduld en begrip voor mij en mijn onderzoek. Het spuien met hem aan de telefoon maakte vaak dat ik weer helder kreeg wat door de vele informatie wazig was geworden. Ik dank hem voor onze discussies en de mogelijkheden om vervolgens toch te doen wat mij goed leek. Ook wil ik Larissa van den Berg ontzettend bedanken. Vanuit KPN zorgde zij dat alle medewerking die nodig was voor mijn scriptie aanwezig was. Zij heeft mij niet alleen ondersteund bij mijn onderzoek, maar mij vooral ook geleerd hoe je jezelf zo snel mogelijk door de bureaucratie van grote organisaties heen werkt. Zij fungeerde als een mentor in de organisatie KPN. Dankzij haar heb ik veel dingen gezien en gedaan, die niet direct betrekking hadden op mijn onderzoek, maar die mij voor het uitvoeren van het thema diversiteit in een organisatie ontzettend veel wijzer heeft gemaakt.

Mijn omgeving wil ik hier danken voor hun morele steun. En dan specifiek mijn vrienden, ouders, broertjes en vriend. Zij hebben veel gemopperd, tranen, maar gelukkig ook enthousiasme over mijn onderzoek gedeeld. Dankzij hun luisterend oor, oppeppende opmerkingen, biertje in de kroeg of 'verhalen over het kan allemaal nog veel erger', is het gelukt om dit onderzoek af te krijgen. Tot slot wil ik de respondenten bedanken voor hun medewerking. Hun openheid en eerlijkheid over de gang van zaken binnen hun organisatie wat betreft diversiteit, hebben prachtige resultaten over diversiteit (beleid) in de grote organisaties van Nederland opgeleverd. Voor hun vertrouwen in mij ben ik hen zeer dankbaar.

Ongeveer een jaar geleden schreef ik aarzelend mijn eerste woorden voor dit onderzoek. Het is een lange achtbaan van emoties, uitdagingen en ervaringen geweest. Maar vandaag schrijf ik dan eindelijk de laatste en misschien wel belangrijkste zinnen:

Ik ben ontzettend verheugd mijn onderzoek naar het opzetten van diversiteitbeleid voor de instroom van multicultureel talent aan u te presenteren. Het is een onderzoek uitgevoerd in opdracht van KPN, onder veel grote organisaties in Nederland over hun diversiteitbeleid voor multicultureel talent. Deze scriptie vormt mijn afstudeerstuk voor de Master Strategisch Human Resource Management van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Ik hoop dat u het met plezier leest en net zo verwonderd zult zijn als ik was toen ik dit onderzoek deed.

Anne Wouters.

*Augustus 2011*

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
1. Inleiding "Verschil moet er zijn" .....	7
1.1 Aanleiding .....	8
1.1.1 De aanleiding voor KPN. ....	8
1.2 Doelstelling en probleemstelling.....	9
1.3 Relevantie .....	10
1.3.1 Maatschappelijke en organisatorische relevantie .....	10
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4 Hoofdstukindeling .....	10
2. Theoretisch Kader .....	12
2.1 <i>Diversiteit</i> .....	12
2.1.1 Het begrip diversiteit.....	12
2.1.2 Beleid met betrekking tot diversiteit(management).....	13
2.2 Instroom .....	23
2.2.1 Definitie werving en selectie. ....	23
2.2.2 De context waarin werving en selectie plaats vinden. ....	24
2.2.3 Sleutelmomenten in het recruitment en selectie proces. ....	26
2.2.4 Samenhang.....	35
Hoofdstuk 3. Methodologie .....	37
3.1 Aard van het onderzoek .....	37
3.1.1 Type onderzoek .....	37
3.1.2 Onderzoek perspectief .....	37
3.1.3 Type onderzoek .....	38
3.2 Onderzoeksdomein. ....	38
3.3 Samenstelling van de steekproef .....	39
3.4 Dataverzameling methoden .....	40
3.4.1 Meetmethoden .....	40
3.4.2 Het kwalitatieve interview. ....	41
3.5 Aanpak analysemethoden.....	41

3.6	Betrouwbaarheid en Validiteit .....	43
3.6.1	Betrouwbaarheid.....	43
3.6.2	Validiteit. ....	44
Hoofdstuk 4	Resultaten.....	45
4.1	De doelgroep 'Multiculturele professional'.....	45
4.1.1	Dilemma's en belemmeringen voor het geven van een definitie van de doelgroep. ....	45
4.1.2	Definities van de doelgroep.....	46
4.1.3	Kenmerken van de doelgroep .....	47
4.2	Diversiteit: dilemma's en acties ten aanzien van diversiteit in de organisatie. ....	51
4.2.1	Motivaties voor diversiteitbeleid (voor multicultureel talent) van de organisaties. ....	52
4.2.2	Doelstellingen naar aanleiding van diversiteitbeleid. ....	55
4.2.3	Dilemma's en acties bij diversiteitbeleid.....	57
4.3	Instroomaspecten.....	66
4.3.1	Werving van multiculturele talenten. ....	66
4.3.2	Selectie .....	70
Hoofdstuk 5	Conclusies.....	73
5.1	Antwoord op de hoofdvraag. ....	73
5.2	Algemeen diversiteitbeleid. ....	73
Hoofdstuk 6	Discussie en aanbevelingen.....	77
6.1	Gevonden literatuur en resultaten. ....	77
6.1.1	Literatuur.....	77
6.1.2	Resultaten.....	77
6.2	Discussie .....	79
6.2.1	Motivatie voor diversiteitbeleid.....	79
6.2.2	Definitie geven aan de doelgroep .....	80
6.2.3	Doelstellingen voor diversiteit formuleren. ....	80
6.2.4	(Activiteiten voor) cultuuromslag.....	81
6.2.5	(Activiteiten voor) werven en selecteren.....	82
6.2.6	(Activiteiten voor) verankering. ....	82
6.2.7	Communicatie. ....	82

6.2.8 Overige discussiepunten. ....	83
6.3 Punten voor vervolgonderzoek .....	83
7. Persoonlijke reflectie.....	85
Literatuurlijst .....	
Bijlage 1: Topiclijst.....	
Bijlage 2. Paper Publieke Dimensie .....	

## 1. Inleiding "Verschil moet er zijn"

*"Er is een even groot verschil tussen ons en onszelf als tussen ons en anderen"*

Uit deze zin van Michiel Eyguem de Montaigne (Franse filosoof 1533-1592) spreekt de aanname dat er verschillen tussen mensen bestaan. Deze uitspraak is in die zin geen bijzonder intellectuele quote, want op het moment dat u om u heen kijkt zou u dit ook gezegd kunnen hebben. Het maakt namelijk niet uit of u binnen uw gezin, op uw werk, uw sportvereniging of gewoon op straat om u heen kijkt, u zult altijd verschillen tussen mensen kunnen vinden. Des te langer u kijkt, des te meer het er zelfs zullen worden.

De keuze om deze scriptie te openen met deze uitspraak, komt meer door het feit dat Eyguem de Montaigne erkent dat een groep (die vaak bekeken wordt vanuit de overeenkomsten die de groep gevormd hebben) uit allemaal verschillende mensen bestaat. 'Ons' is net zo verschillend als 'wij' ten opzichte van 'zij'. Het is maar net waar je op let bij het kijken naar verschillen, aldus dit citaat. De één onderscheidt bijvoorbeeld mensen van elkaar op basis van uiterlijk, de ander kijkt weer naar behoeftes of interesses. Er zijn zoveel manieren waarop onderscheid gemaakt kan worden tussen mensen, dat als gevolg uiteindelijk zal gelden: hoe meer criteria er gebruikt worden, aan het einde van het onderscheid, elk mens uniek is.

Met andere woorden hoe meer hokjes er gecreëerd worden om mensen in te zetten, hoe moeilijker mensen erin zullen en willen passen. Toch hebben (grote) organisaties bij het opzetten van beleid ten behoeve van meer diversiteit aan medewerkers, ook wel het diversiteitbeleid genoemd, behoefte aan het creëren van deze hokjes. Op basis van bijvoorbeeld etniciteit, geslacht, seksuele voorkeur, validiteit en leeftijd trachten vele organisaties werknemers te categoriseren om zo aan de persoonlijke behoeftes van werknemers te kunnen voldoen. Ze stellen hierbij vaak wel een grens aan de hoeveelheid mogelijke criteria om grote groepen mensen met gemeenschappelijke kenmerken en behoeftes te kunnen horen en te kunnen voorzien. Dit vaak met het uiteindelijk doel om voor het unieke individu een prettige werkplek te creëren.

Er zit een risico aan het opzetten van zo'n diversiteitbeleid, namelijk die van generalisering van hele groepen mensen. De doorslaggevende motivatie om mijn scriptie in te leiden met het citaat van Eyguem de Montaigne komt dan ook voort uit zijn keuze om het in zijn uitspraak te hebben over 'ons' ten opzichte van 'zij' in plaats van dat hij spreekt over 'ik' ten opzichte van 'anderen'. In deze scriptie zal namelijk ook gesproken worden over een groep mensen, namelijk de multiculturele professional, die door bepaalde kenmerken en behoeftes in deze groep ingedeeld is. Echter hoop ik dat na bovenstaande uiteenzetting duidelijk zal zijn dat elke opmerking die over de multiculturele professional gemaakt wordt altijd generaliserend zal zijn. Ieder mens is, ondanks de vele overeenkomstige kenmerken met anderen, juist doordat hij of zij ook weer op andere punten verschilt van anderen, uniek. En om dat uniek zijn aan te geven moet er verschil zijn en gemaakt kunnen worden.

De aanleiding van deze scriptie over het opzetten van een diversiteitbeleid voor de multiculturele professional voor KPN is dat men behoefte heeft aan diversiteit (van mensen) in de organisatie. Waar deze behoefte en noodzaak vandaan komt zal in dit hoofdstuk uiteengezet worden. Allereerst door de aanleiding van de onderzoeksvraag te beschrijven. Vervolgens zal de probleemstelling gevormd door de doelstelling en de vraagstelling weergegeven worden, waarop de relevantie van

het onderzoek zal volgen. Tot slot zal kort de methodische aanpak en de hoofdstukindeling van het verdere stuk beschreven worden.

## **1.1 Aanleiding**

De samenleving en daardoor ook de arbeidsmarkt verandert. Door middel van onder andere ontgroening, vergrijzing, en multiculturalisatie, zien organisaties hun (potentiële) medewerkers veranderen. Men kan niet meer enkel gebruik maken van de talenten en vaardigheden van de 'standaard' medewerkers, medewerkers van middelbare leeftijd, van het mannelijke geslacht die een fulltime functie binnen de organisatie vervullen. Want deze medewerkers zijn er (binnenkort) simpelweg niet meer (Bogaert & Vloeberghs, 2005; CBS: 2010). Door de vergrijzing zal deze groep medewerkers startend in 2015 voor een groot deel de arbeidsmarkt gaan verlaten. Dit wil zeggen dat 10% van de huidige arbeidsmarkt in 2015 al met pensioen zal gaan. De ontgroening heeft tevens als gevolg dat er te weinig jongeren zijn om deze uitstroom op te vangen. Volgens berekeningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek houdt dit in dat de arbeidsmarkt van 2010 naar 2015 gekrompen zal zijn met 4.62% (CBS, 2010).

Deze inkrimping van de markt is niet de enige verandering waar organisaties mee te kampen hebben. De samenstelling van de markt verandert ook. Zoals al gezegd bestaat de arbeidsmarkt nu voornamelijk uit middelbare mannen met een fulltime functie. Deze groep zal niet lang meer de overhand hebben. Met als gevolg dat er meer ruimte vrijkomt voor werknemers die nu nog ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt om de uittredende werknemers te vervangen (Raaijmakers, 2008). De nieuwe vijver met talentvolle medewerkers voor organisaties verandert naar een meer diverse poel van potentiële werknemers. De arbeidsparticipatie van onder andere vrouwen, etnische minderheidsgroepen en minder validen mensen zal in de komende jaren toe gaan nemen. Waar bijvoorbeeld anno 2010 12.5% van de arbeidsmarkt bestaat uit de multiculturele professional, zal deze groep gegroeid zijn in 2015 naar 15.5% (CBS, 2010).

Naast deze socio-demografische ontwikkelingen die de groep (potentiële) medewerkers divers maken, bestaat er ook diversiteit op het gebied van verwachtingen en behoeftes die (toekomstige) medewerkers hebben (Bogaert & Vloeberghs, 2005; Huiskamp e.a., 2002). Men heeft niet meer automatisch de 'fulltime, 9 tot 17, op kantoor'-mentaliteit. De behoeftes en verwachtingen van medewerkers naar de organisatie toe zijn aan het veranderen. Zo vraagt bijvoorbeeld de toekomstige werknemer meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en/of wil deze werknemer meer flexwerken.

Door bovenstaande veranderingen worden organisaties genoodzaakt om in te spelen op de vrijgekomen diversiteit van (behoeftes en verwachtingen van) werknemers, om op die manier de juiste arbeidskrachten aan te kunnen blijven spreken. Om dit te bewerkstelligen zullen organisaties wellicht op een andere manier te werk moeten gaan om het aantrekken en behouden van personeel in de huidige ontwikkelingen te werk te kunnen stellen. (Bogaert & Vloeberghs, 2005) Een creatieve reactie om in te springen op bovengenoemde veranderingen is het inspelen op de diversiteit door het onderdeel van de beleidsvoering te maken. Dit heet ook wel het managen van diversiteit of ook wel diversiteitbeleid.

### **1.1.1 De aanleiding voor KPN.**

Ook KPN ervaart door bovenstaande ontwikkelingen zich genoodzaakt in te spelen op de diversiteit van haar (toekomstige) medewerkers. Men voorziet binnen 5 jaar een 'War of Talent' ontstaan tussen alle werkgevers van Nederland, bij het binnenhalen en behouden van medewerkers. De vijver waaruit gevist kan worden verandert namelijk dusdanig dat KPN vermoedt dat hiervoor met het



huidige beleid achter het spreekwoordelijke net gevist zal worden. Om dit te voorkomen wil men laten onderzoeken wat er gedaan kan worden om diverse doelgroepen binnen te halen en/of te behouden. De focus van KPN ligt bij dit onderzoek met name op de instroommogelijkheden van de multiculturele professional.

KPN streeft naar een diverse vertegenwoordiging binnen de organisatie. Zo is men sinds eind 2008 begonnen met het opzetten en uitvoeren van het beleid 'vrouwen naar topposities'. Dit hield in het voorjaar 2010, bij aanvang van dit onderzoek, in dat men targets had opgesteld voor het minimale aantal vrouwen per organisatie onderdeel. Daarnaast had men net een stuurgroep voor dit thema opgericht en ging men in juni 2010 van start met de eerste activiteiten(dag) gericht op de behoeftes van de doelgroep. Dit was voor KPN het startpunt van het diversiteitbeleid wat in de komende jaren, met betrekking van steeds meer minderheden groepen, verbreed zal worden tot het alle groepen treft die vertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Bij de eerste verbreding van het beleid ligt de focus voornamelijk bij het verhogen van de instroommogelijkheden van niet-westerse allochtone medewerkers.

Op dit moment zijn binnen KPN multiculturele werknemers ondervertegenwoordigd in de gehele organisatie, tot zover men hier zicht op heeft. Om hier verandering in te krijgen is KPN op zoek naar de mogelijkheden die de organisatie nu laat liggen, om deze groep aan te spreken en aan de organisatie te binden.

## 1.2 Doelstelling en probleemstelling

Bovenstaand is vermeld omdat het met het oog op de toekomst noodzakelijk is potentiële werknemers te werven uit ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt, om de toenemende vergrijzing en ontgroening te kunnen opvangen. Daarnaast heeft de organisatie het gevoel mis te vissen in de vijver van talenten die nu op de arbeidsmarkt rondlopen.

Om deze kansen te benutten is KPN geïnteresseerd in manieren waarop zij de instroom van multicultureel talent kan bevorderen en organiseren. Om hiervoor goede aanbevelingen te kunnen vormen is het van belang inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op de instroom van multiculturele medewerkers. De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

*Inzicht verkrijgen in de (succes)factoren voor het tot stand komen van een instroomproces van de multiculturele professionals binnen KPN, om aan de hand daarvan aanbevelingen te creëren om de instroom te bevorderen.*

De vraagstelling van dit onderzoek is:

*Wat zijn de kritische factoren voor de start van een multicultureel diversiteitbeleid op het gebied van instroom van multiculturele professionals?*

In hoofdstuk 3 van dit onderzoek zal verder uiteengezet worden hoe de antwoorden op deze vraagstelling gevonden zijn.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Maatschappelijke en organisatorische relevantie

De Nederlandse maatschappij wordt getypeerd door haar diverse samenstelling: verschillende ontwikkelingen maken de samenleving en de arbeidsmarkt als geheel steeds pluriformer. Daarnaast zorgt de toenemende vergrijzing ervoor dat er steeds meer ruimte op de arbeidsmarkt vrij komt. Deze twee factoren samen suggereren dat het noodzakelijk zal worden om potentiële werknemers te werven uit groepen die voorheen minder actief of zichtbaar waren op de arbeidsmarkt. KPN streeft naar een divers personeelsbestand om de opkomende vergrijzing op te vangen en optimaal benutten van het talent dat nu op de arbeidsmarkt rondloopt. Op dit moment is de representativiteit van de multiculturele medewerker, zover men hierover iets kan zeggen, binnen KPN relatief laag. Voornamelijk blanke, oude mannen vormen op dit moment het personeelsbestand van de organisatie. Zowel op de werkvloer als in het hogere management. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan de kennis van KPN omtrent het invullen van haar beleid ten aanzien van de werving van multiculturele professionals.

De maatschappelijke relevantie wordt in dit onderzoek vorm gegeven door de ongelijkheid in instroom van multiculturele professionals bij KPN. Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan het vergroten van het inzicht in de instroombelemmeringen van multiculturele medewerkers naar 'Nederlandse' organisaties. Het is immers belangrijk dat ook multicultureel talent benut wordt en dat zij de kansen krijgen om in te stromen, anders wordt de kans groot dat zij zich ondergewaardeerd voelen en uiteindelijk zullen uitstromen van de arbeidsmarkt.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.

Naar aanleiding van een inventarisatie van beschikbare literatuur over diversiteit binnen organisaties, valt op dat er redelijk veel informatie beschikbaar is over de (ervaren) instroombelemmeringen van vrouwen en multiculturele professionals op de arbeidsmarkt. Voornamelijk vanuit het oogpunt van vrouwen is in de wetenschap veel geschreven, waarbij gedetailleerd knelpunten, belemmeringen en soms succesfactoren genoemd worden. De uitgebreidheid waarmee dit voor het thema gender gedaan is ontbreekt voor de multiculturele professionals. Over hen wordt in de wetenschap wel geschreven, maar een uitgebreide verdieping ontbreekt. Dit gebrek zit hem voornamelijk in de specifieke kenmerkende belemmeringen en successen van deze doelgroep. Hetgeen wat gevonden is in de wetenschap blijft namelijk abstract.

Daarnaast zijn er bij de literatuur studie voor dit onderzoek niet of nauwelijks wetenschappelijke bronnen gevonden die de praktijk van het diversiteitsbeleid binnen organisaties voor multiculturele professionals omschrijven. Dit onderzoek vormt in die zin een praktische toevoeging op de wetenschappelijke kennis van diversiteitsbeleid voor multiculturele professionals.

## 1.4 Hoofdstukindeling

Om een duidelijk beeld te schetsen wat er in deze scriptie aan bod zal komen volgt hier een uitleg over welke indeling gehanteerd zal worden in dit verslag. Allereerst zal er een resultaat van de literatuurstudie gegeven worden in de vorm van Hoofdstuk 2: Theoretisch kader. Hierin zal de wetenschappelijke en professionele literatuur die relevant is in deze onderzoeksvraag worden uiteengezet. In hoofdstuk 3 zal de methodische verantwoording van deze scriptie gegeven worden; na het lezen van deze verantwoording moet een duidelijk beeld zijn ontstaan over hoe dit onderzoek

is verricht. De resultaten gekregen vanuit de gehouden interviews vormen hoofdstuk 4. Hierbij vormen de gevonden thema's van de interviews de leidraad voor het hoofdstuk. In hoofdstuk 5 zal de conclusie van dit onderzoek gepresenteerd worden. Waarna in hoofdstuk 6 de discussie met daarin bijbehorende aanbevelingen het slot zal vormen van dit verslag.

## 2. Theoretisch Kader

Ter conceptualisatie van het onderzoek zal in dit hoofdstuk de literatuur die voor dit onderzoek relevant is besproken worden. De relevante onderwerpen komen voort uit de twee thema's die in dit onderzoek de kern vormen, te weten: Diversiteit en Instroom. Deze zullen grondig behandeld worden.

Gekozen is om te starten met het thema diversiteit, waarbij onderwerpen als de oorsprong, de definitie en het thema in context van het bedrijfsleven behandeld worden. Doorgaand daarop zal vervolgens het thema Instroom behandeld worden. Hierbij zal telkens eerst vanuit het perspectief van de organisatie op de instroom van divers personeel gekeken worden, waarop vervolgens het perspectief van de (toekomstige) multiculturele medewerker behandeld zal worden.

### 2.1 Diversiteit

Sinds jaar en dag is de Westerse en dus ook Nederlandse samenleving zeer divers samengesteld. Mannen en vrouwen, allochtonen en autochtonen, rijk en arm, hoogopgeleid en laagopgeleid, heteroseksueel en homoseksueel, jongeren en ouderen en zo verder, ze vormen allemaal een onderdeel van de Nederlandse samenleving. Toch is het pas sinds enkele tientallen jaren dat de diversiteit aan achtergronden binnen het Nederlandse arbeidspotentieel toe neemt. (Van Geffen, 2007; SER rapport, 2009) Deze verandering creëert een toegenomen interesse voor diversiteit en maakt dat er nu vele verschillende gesprekken over alle aspecten van dit onderwerp gevoerd worden binnen het bedrijfsleven maar ook binnen de politiek.

Als eerste reden voor deze verandering kunnen de sociaal-culturele ontwikkelingen worden genoemd. Door het proces van individualisering, waar enerzijds de nadruk ligt op vrijheid, autonomie en de rechten van het individu en anderzijds een afnemende nadruk is ontstaan op gelijkheid en solidariteit, ligt het accent voornamelijk op de verschillen tussen mensen (Felling e.a., 2000). Deze tendens maakt dat men zich bewuster is geworden van zichzelf en zijn omgeving. Daarnaast zijn ook demografische ontwikkelingen, zoals de immigratie van verschillende etnische groepen, de vergrijzing, de ontgroening en ten slotte de globalisering, van invloed op de heterogeniteit van de Nederlandse samenleving (Linnenbank en Speelman-Tjoeng, 2009; Van der Zee & Oudenhoven, 2006; Van Geffen, 2007) en het beeld dat de Nederlander van zijn samenleving heeft. Het zijn deze twee type ontwikkelingen die van invloed zijn op de interesse naar diversiteit.

#### 2.1.1 Het begrip diversiteit

Het feit dat diversiteit als gesprekstema door bovenstaande ontwikkelingen hot is (Abell, 2007), maakt niet dat het geven van een definitie aan dit thema eenvoudig is. Diversiteit definiëren lijkt een *contradictio in termino*: de mate van verschillen en overeenkomsten tussen individuen lijkt oneindig. (Raaijmakers, 2008). Dit komt doordat enerzijds het onmogelijk is alle kenmerken te definiëren die iemands uniciteit bepalen, want een brede definitie verliest betekenis. (Heneman e.a., 1996 verkregen via Raaijmakers, 2008). Anderzijds komt dit doordat het van belang is dat de definitie de complexiteit en veelzijdigheid van individuen en groepen erkent. (Kirton, 2003. verkregen via: Raaijmakers 2008). In ieder geval is enige mate van definiëring en ordening nodig om de realiteit van alledag te begrijpen. (Human, 1998).

Allereerst wordt er in de literatuur over diversiteit onderscheid gemaakt tussen diversiteit op basis van lidmaatschap van sociale categorieën en de diversiteit op basis van functionele kenmerken (McGrath, e.a., 1995). Bij diversiteit op basis van sociale categorieën loopt het groepslidmaatschap langs lijnen van kenmerken als sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele oriëntatie of gezinsstatus. Definities van diversiteit in termen van functionele kenmerken maken onderscheid op basis van kennis, vaardigheden en bekwaamheden, waarden, overtuigingen en attitudes of persoonlijkheid, cognitieve stijl en gedragsstijl.

Een ander onderscheid vanuit de literatuur betreft het onderscheid tussen waarneembare of oppervlakkige diversiteitkenmerken (zoals etniciteit taal, sekse en leeftijd) en niet-waarneembare of onderliggende diversiteitkenmerken (zoals seksuele oriëntatie, socio-economische achtergrond of waarden) (Harrison, Price & Bell, 1998; Milliken, e.a, 2003; zie Milliken & Martins, 1996 voor een overzicht; Williams & O'Reilly, 1998, verkregen via Raaijmakers 2008).

Als derde mogelijkheid voor het definiëren van diversiteit kunnen kenmerken van diversiteit onderscheiden worden op basis van veranderbaarheid, ofwel de mate waarin eigenschappen beïnvloedbaar en veranderbaar zijn en de duurzame impact die ze kunnen hebben in verschillende levensfasen (Loden, 1996). Op basis van dit uitgangspunt onderscheidt Loden primaire, kerndimensies van diversiteit (o.a. leeftijd, etniciteit, geslacht en seksuele oriëntatie) en secundaire dimensies van diversiteit (o.a. werkervaring, woonplaats en stijl van communiceren) van elkaar. Zo is bijvoorbeeld iemands etniciteit een gegeven vanaf de geboorte en betekent dit dat iemand een leven lang tot een bepaalde etnische groep behoort. Deze dimensies zijn van invloed op hoe een individu wordt gezien door de omgeving, maar deze heeft ook invloed op iemands groei- en leermogelijkheden gedurende het leven. De secundaire dimensies omvatten allemaal een aspect van controle of keuze, waardoor de impact minder constant en meer afhankelijk is van de persoon in vergelijking met de primaire dimensies. Een voorbeeld hiervan is de stijl van communiceren, want communicatiestijlen zijn beïnvloedbaar en te veranderen (Raaijmakers, 2008).

Uit bovenstaande mogelijkheden kan afgeleid worden dat diversiteit een begrip is waarvan een specifieke definiëring lastig te geven is. De invulling van het begrip, om verschillen tussen (groepen) mensen zichtbaar te krijgen, hangt dus af van de wijze waarop onderscheid gemaakt wordt. De daarbij horende keuze om dit onderscheid te maken heeft in de praktijk vaak te maken met het doel wat men met de uitkomst van de invulling heeft. Daarnaast speelt ook mee vanuit welk perspectief men (in organisaties) naar diversiteit kijkt. Over dit laatste aspect zal paragraaf 2.1.3 gaan. Eerst zal er in paragraaf 2.1.2 worden ingegaan op de invloed van diversiteit op het bedrijfsleven en de daarop volgende handelingen die ondernomen worden.

### **2.1.2 Beleid met betrekking tot diversiteit(management).**

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk vermeld, zijn er verschillende ontwikkelingen in de samenleving die de interesse voor diversiteit aangewakkerd hebben. Deze vormen de start van de behoefte naar diversiteit in organisaties. In paragraaf 2.1.2.1 zal deze motivatie uiteen gezet worden. Daarop volgend zal de manier waarop men invulling geeft aan het realiseren van deze behoefte uiteen gezet worden in paragraaf 2.1.2.2. Termen als diversiteitmanagement en diversiteitsbeleid zullen hier gedefinieerd worden. Dit stuk is geïnspireerd op de oratie *'Authentiek verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief'* van M. Raaijmakers voor de Universiteit van Groningen in 2008. Daarnaast zijn auteurs gevonden die haar opvattingen beamen of

die hier een andere kijk op hebben. Al deze opvattingen in zijn geheel zijn verwerkt in ? onderstaande paragrafen over beleid van diversiteit(management).

### *2.1.2.1 Aanleiding en motivatie voor diversiteit in organisaties*

Organisaties kennen verschillende motieven om een divers personeelsbestand te creëren. Het type organisatie en het doel wat men met een diverse poel aan medewerkers heeft, kan daarbij verschillen en eventueel invloed hebben op de motivatie. De aanleiding echter tot de keuze voor diversiteit is vaak wel gelijk.

Organisaties zien dat de sociaal-culturele en de demografische ontwikkelingen die van invloed zijn op de samenleving hun doorgang hebben gevonden naar de arbeidsmarkt. Ook deze is namelijk complexer en dynamischer geworden. De beroepsbevolking zoals Nederland deze tot enkele decennia geleden kende zal in de komende jaren alleen maar in omvang afnemen. Het gevolg is dat er meer ruimte op de arbeidsmarkt komt voor groepen die tot voorheen nog nauwelijks vertegenwoordigd waren. Hierdoor zijn organisaties genoodzaakt om nieuwe potentiële werknemers te werven uit deze ondervertegenwoordigde groepen die de uittredende werknemers kunnen vervangen (Raaijmakers, 2008, Bogaert en Vloeberghs 2005).

De demografische ontwikkelingen, en dan voornamelijk de vergrijzing, globalisering en multiculturalisatie van de Nederlandse arbeidsmarkt, zijn dan wel de aanleiding maar niet de enige reden om een divers personeelsbestand aan te trekken. De overheid en het bedrijfsleven hanteren ook andere motieven.

De overheid wil een juiste afspiegeling vormen van de Nederlandse maatschappij, zodat zij representatief is en daarmee de legitimiteit van haar overheidsbeleid kan waarborgen. Zij voelt zich verantwoordelijk voor het creëren van gelijke kansen voor iedere Nederlandse burger; het verhogen van de arbeidsparticipatie van minderheden is immers de meest effectieve route naar financieel-economische zelfstandigheid en de daarbij behorende onafhankelijkheid en keuzevrijheid (Schipper en Siegers, 2002). Men streeft via deze methode de sociale cohesie in de samenleving te bevorderen. Hiernaast erkennen overheidsorganisaties als motief voor diversiteit in het personeelsbestand de functie om te fungeren als voorbeeldwerkgever. Men hoopt door zelf het goede voorbeeld te geven dat andere organisaties geïnspireerd worden om ook ondervertegenwoordigde groepen op te nemen. Het bedrijfsleven hanteert nog andere redenen om de participatie van doelgroepen te bevorderen. Jewson, Mason, Drewett en Rossiter (1995, verkregen via: Van der Zee & Oudenhoven, 2006) onderscheiden de volgende vier argumenten:

1. De noodzaak om te voldoen aan de minimale wettelijke verplichtingen. De activiteiten worden ondernomen om zich in te dekken, als een manier om problemen te voorkomen.
2. Er kunnen problemen binnen de organisatie zijn, zoals het niet juist aan kunnen boren van alle afzetmarkten of er kan door druk van buitenaf, media en vakbonden, gekozen worden voor het aantrekken van diverser personeel. Door bijvoorbeeld de demografische ontwikkelingen verandert de arbeidsmarkt en de afzetmarkt, wat maakt dat organisaties diverser personeel moeten aantrekken (SER rapport, 2009). Daarnaast kan als ander voorbeeld voor dit punt gegeven worden: doordat organisaties platter worden en er meer in teams en groepsverband wordt gewerkt, is effectieve interactie tussen medewerkers van grote waarde voor de effectiviteit van de organisatie geworden (Jackson & Ruderman, 1995).

Factoren die van invloed zijn op interactie, zoals cultuur, taal en persoonlijkheid worden daarmee belangrijker.

3. Een manier om financieel voordeel te halen. Het is bekend dat innovatie en creativiteit vaak samen gaan met de diversiteit van mensen (Van Esbroek en Van Engen, 2008). Het innovatievermogen stijgt naarmate er mensen werkzaam zijn met verschillende achtergronden; hierdoor kunnen meerdere (innovatieve) ideeën worden gecreëerd. En doordat de innovatie, creativiteit en het probleemoplossende vermogen door middel van de diversiteit worden verhoogd, kan er volgens Jayne en Dipboye (2004) een concurrentievoordeel behaald worden.
4. De wens om gezien te worden als 'verantwoord ondernemer'. Het streven naar diversiteit komt in dit geval niet alleen voort uit een wettelijk verplichting maar ook uit een erkenning van het belang van gelijke kansen.

Organisaties die de eerste twee argumenten hanteren voeren een defensief beleid: ze kunnen niet anders. De twee andere argumenten hebben een proactiever uitgangspunt, het streven naar diversiteit komt voort uit de gedachte dat het goed is voor de organisatie. De redenen die organisaties hebben om diversiteit te bevorderen lijken samen te hangen met de manier waarop in de organisatie vervolgens met diversiteit wordt omgegaan, en daarmee vermoedelijk uiteindelijk ook met het succes van het diversiteitsbeleid (Van der Zee & Oudenhoven, 2006).

#### ***2.1.2.2 Beschrijving van diversiteit management en -beleid.***

Om effectief in te spelen op diversiteit op de arbeidsmarkt en de werkvloer zijn organisaties acties gaan ondernemen. Dit wordt ook wel diversiteitsmanagement genoemd. De kern van diversiteitsmanagement is dat het een manier is om effectief om te gaan met individuele verschillen en deze te benutten, zodat ze bijdragen aan het realiseren van verschillende economische en sociale organisatiedoelstellingen (Lorbieckie & Jack, 2000). Hierbij is de veronderstelling opgenomen dat een gunstige werkomgeving waar medewerkers erkend en bevestigd worden en voorbereid zijn op veranderingen cruciaal is voor het succesvol slagen van diversiteitsmanagement.

De beschrijving van diversiteitsmanagement, aldus de grondlegger van het diversiteit-denken Roosevelt Thomas (1991), gaat om het creëren en onderhouden van een omgeving waarin alle medewerkers zich op een vanzelfsprekende manier kunnen ontplooiën, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie. Waarbij met het *bevorderen van diversiteit* in organisaties bedoeld wordt op het initiëren van een veranderingsproces richting meer diversiteit. Het *managen van diversiteit* slaat op het onderhouden van een werkomgeving die divers is en effectief omgaat met deze diversiteit (Raaijmakers, 2008). Belangrijk hierbij is te beseffen dat deze startdefinitie *insluitend* en niet *uitsluitend* is. Diversiteitsmanagement gaat niet alleen om minderhedengroepen maar gaat over het gehele personeelsbestand. Het is een benadering van eerlijkheid die de individuele verschillen tussen alle mensen benadrukt (Van der Velde, 2008: 9): want iedereen heeft een identiteit, een cultuur en talenten om in te zetten (Van Geffen, 2007).

Het gaat er hierbij om dat medewerkers in vele opzichte van elkaar verschillen en dat in plaats van een groep medewerkers als homogeen te beschouwen, de verschillen erkend, gewaardeerd en gekoesterd dienen te worden. Deze verschillen kunnen betekenen dat er door deze verschillen groepen medewerkers met bepaalde overeenkomsten gevormd kunnen worden, of medewerkers individueel benaderd kunnen worden. Meerman (2005) sluit hierbij aan wanneer zij beleid van

diversiteitmanagement, diversiteitbeleid, beschrijft als *“het omgaan met verschillen en overeenkomsten tussen werknemers met het uiteindelijke doel te komen tot een organisatie die diversiteit in haar volle breedte als uitgangspunt heeft”*. Het managen van enerzijds de verschillen en anderzijds de overeenkomsten is het accepteren, het erkennen en in het bijzonder het gebruik maken van (unieke) individuen, volgens Meerman (2005).

#### 2.1.2.2.1 Definitie(s) van diversiteitmanagement.

Vanaf de grondleggende beschrijving van Roosevelt Thomas (1991) zijn er meerdere definities voor diversiteitmanagement gevormd. Glastra (2001: 12) beperkt zich tot twee definities. De eerste definitie die hij noemt is van Van Kooten e.a. (1994: verkregen via Glastra 2001: 12) die diversiteitmanagement omschrijven als *“het geheel van kennis, inzicht en vaardigheden dat nodig is om op de diverse managementniveaus adequaat leiding te kunnen geven aan een multiculturele organisatie”*. Uit deze definitie blijkt sterk dat diversiteit wordt gerelateerd aan de ontwikkeling binnen de samenleving naar een meer multiculturele omgeving, waarmee andere veranderingen worden genegeerd, zoals de vergrijzing of de huidige arbeidsparticipatie van vrouwen. Ook gaat deze definitie voornamelijk in op de manier waarop er leiding gegeven dient te worden met betrekking tot multiculturalisatie.

Daarnaast noemt Glastra (2001: 12) de definitie van Cox (1993) die diversiteitmanagement beschrijft als *“planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized”*. Met andere woorden, het zo managen van unieke individuen dat de verschillen tussen hen juist voordelen voor de organisatie zullen opleveren. De definitie geeft aan dat de verschillen tussen individuen niet zullen worden ontkend, maar worden gebruikt om voordeel mee te behalen voor de organisatie. Daarnaast wordt er gesproken over *‘managing people’*, wat vertaald kan worden als het managen van alle individuele medewerkers, en niet zozeer alleen het managen van groepen.

#### 2.1.2.3 Perspectieven op diversiteitmanagement.

Bij de definities die in paragraaf 2.1.2.2.1 gegeven zijn valt op dat er een duidelijk doel wordt aangehouden bij het vormen van de invulling van het begrip diversiteitmanagement. In paragraaf 2.1.2.1 zijn de verschillende motieven van organisaties voor het specifiek benutten van diversiteit al benoemd, hier op inhakend kan er vanuit de literatuur gesproken worden van een tweeledige kijk wanneer het gaat om het managen van diversiteit.

Enerzijds betreft het *“enhancing social justice by stimulating the recognition and valuation of cultural differences and by more equal distribution of changes of fulfilling participation in the labour force”* (Glastra e.a., 2000: 699). Dit doel past bij de definitie die aangehouden wordt door Meerman (2005), die diversiteitbeleid ziet als het uitdragen van de diversiteit van de samenleving binnen de organisatie. Dit heeft betrekking op het social justice perspectief, waar later in deze paragraaf op ingegaan wordt.

Anderzijds kan het gaan om het vergroten van de productiviteit en waarde door de culturele diversiteit binnen organisaties: *“Maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality and department affiliation”* (Glastra, 2001: 12). Dit past bij de definitie van bijvoorbeeld Cox (1993), die aangeeft dat organisaties voordeel kunnen behalen met diversiteitbeleid voor de organisatie. Dit hangt samen met het Business case perspectief, waar later een verdere uitwerking van komt.



Het hangt dus af van het doel dat organisaties hebben met het managen van diversiteit, welke definitie passend is aldus deze auteurs. Beide opvattingen lijken elkaar (in eerste instantie) uit te sluiten omdat men een ander doel nastreeft. De vraag daarbij kan echter zijn of men ondanks het ene doel het andere (indirect) ook niet bereikt. De auteurs zeggen over elkaars opvatting of over een indirect causaal verband vrij weinig. Dat zal blijken in het vervolg van dit hoofdstuk waar beide doelen van diversiteitbeleid zullen worden besproken. Hierbij zal gekeken worden op welke wijze invulling kan worden gegeven aan deze doelen van diversiteitbeleid.

Een van de manieren om invulling te geven aan diversiteitbeleid is vanuit de benaderingen van Glastra (2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005). Hij onderscheidt drie benaderingen wanneer het gaat om diversiteitbeleid: *achterstanden of deficitbenadering*, *de discriminatiebenadering* en *differentie benadering*. Het SER rapport (2009) en Raaijmakers (2008) voegen daar nog het *toegankelijkheids- en legitimizeitsbenadering* en het *organisatieveranderingsbenadering* aan toe. Deze benaderingen zijn in dit stuk onverdeeld in diversiteitsbeleid als *social justice* en als *business case*. Niet alle auteurs noemen de perspectieven Social Justice en Business case. Sommigen behandelen alleen de benaderingen of erkennen enkel de perspectieven. Een enkeling maakt deze koppeling maar noemt daarbij niet alle benaderingen die voor dit stuk gevonden zijn. Voor dit stuk is gekozen om alle 5 gevonden benaderingen te plaatsen onder de twee perspectieven. Dit schept een heldere context voor de benaderingen en maakt dat aspecten van verschillende auteurs met elkaar verbonden worden.

#### 2.1.2.3.1 Diversiteitsbeleid als Social Justice.

Meerman (2005) geeft in haar definitie van diversiteit weer dat de kansen op arbeid ongelijk verdeeld zijn en dat dit bepaald wordt door enkele groepskenmerken. Hierbij gaat het managen van diversiteit dan ook om het inspelen op de veranderingen op het gebied van de socio-demografische kenmerken van de arbeidsmarkt, zoals de ontgroening en vergrijzing van de samenleving, de lage arbeidsparticipatie van vrouwen of multiculturalisatie (Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Wanneer diversiteitbeleid wordt gezien als *social justice* dan betreft dit het verstrekken van gelijke rechten en kansen voor alle deelnemers van de samenleving (Mavin & Girling, 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005; Glastra e.a., 2000). Organisaties creëren diversiteit binnen de werkomgeving als een rechtvaardige oplossing voor de selectieve werkloosheid (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Beardwell & Claydon (2007) geven echter aan dat diversiteitbeleid als *social justice* inhoudt dat managers een morele verplichting hebben om medewerkers met dezelfde eerlijkheid en rechtvaardigheid te benaderen. Dit houdt in dat er zorg gedragen moet worden dat zonder vooroordelen of stereotyperingen beslissingen gemaakt worden. Met andere woorden wil dit zeggen dat organisaties hun diversiteitbeleid richten op die groepen die ongelijke kansen ervaren op de arbeidsmarkt vanuit een moreel oogpunt.

Dit perspectief op diversiteitbeleid kan eigenlijk gezien worden als maatschappelijk ondernemen (MVO) van de organisatie. De organisatie speelt niet alleen de rol van werkgever, maar ook die van actieve actor in de samenleving. Met haar invloed en macht heeft zij een morele verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het creëren van gelijke kansen en rechten voor iedereen in de samenleving. Deze verantwoordelijkheid wordt echter wel deels gestimuleerd door de overheid, met de daarbij behorende wet- en regelgeving (Leisink, 2005).

Wanneer er gesproken wordt over diversiteitbeleid als morele verantwoordelijkheid, dan betreft het direct voornamelijk groepen mensen, zoals: allochtonen, vrouwen, ouderen etc. Het gaat er in deze benadering dus niet enkel om het onderscheid van individuen, maar juist ook over de verschillen tussen groepen mensen (Meerman, 2005).

#### *2.1.2.3.1.2 Benaderingen vanuit Social Justice.*

Wanneer er enkel gekeken wordt naar diversiteitbeleid als social justice, worden er door Glastra (2001) twee benaderingen aangehouden die hieronder zouden vallen. Het betreft dan het *achterstanden of deficitbenadering* en de *discriminatiebenadering*.

##### *2.1.2.3.1.2.1 Achterstanden of deficitbenadering.*

De eerste benadering is het *achterstanden of deficitbenadering*. Deze oorspronkelijke visie op diversiteit gaat er vanuit dat minderheidsgroepen in arbeidsorganisaties een achterstand hebben in vergelijking met andere medewerkers. Deze groepen zouden de benodigde werkgerelateerde kwalificaties en algemene competenties niet of onvoldoende bezitten om binnen de organisatie te kunnen functioneren. Er is sprake van een 'mismatch' tussen wat organisaties verwachten en wat deze groepen aan competenties te bieden hebben (Glastra, 2001).

Het diversiteitbeleid vanuit deze benadering is daardoor zo ingericht dat het stuurt op het wegnemen van gebreken en achterstanden bij deze minderheidsgroepen (SER Rapport, 2009). Medewerkers uit deze groep worden als het ware 'klaargestoomd' voor de gewenste norm in de organisatie. Dit kan gaan door middel van taallessen, extra werkbegeleiding, bijscholing, training of coaching (Raaijmakers, 2008; Glastra e.a., 2000; Bogaert en Vloeberghs, 2005).

Als kanttekening op deze benadering wordt in de literatuur geplaatst dat men vanuit deze visie diversiteit beperkt tot een probleem van de minderheidsgroepen. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem wordt namelijk bij hen gezocht. De bestaande organisatienormen maar ook de huidige organisatiecultuur staan in dit perspectief niet ter discussie (SER rapport, 2009; Raaijmakers, 2008).

##### *2.1.2.3.1.2.2 De discriminatiebenadering*

De *discriminatiebenadering* gaat uit van diversiteit als een rechtvaardigheidsvraagstuk, waarbij discriminatie en uitsluiting als voornaamste verklaringen worden gezien voor de marginale positie van minderheden (Raaijmakers, 2008). Deze benadering kenmerkt zich doordat men hier streeft naar het elimineren van discriminatie en vooroordelen bij groepen medewerkers. Het doel in deze benadering is om de organisatie te motiveren om nieuwe medewerkers te selecteren op basis van hun talent en vaardigheden, zonder verder te kijken naar de sociale groep waartoe de potentiële medewerk behoort (Glastra, 2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Oplossingen worden hier gezocht in het bestrijden van discriminatie en het vergroten van de gelijke kansen van medewerkers. Dit gebeurt vanuit deze benadering vaak door het streven naar erkenning van gelijkheid in het HR-beleid en -procedures en het erkennen van de stem van de minderheidsgroepen als een integraal onderdeel van de organisatie. Tevens streeft men naar veranderingen ten aanzien van houding en gedrag van dominante groepen. Dit kan gaan door middel van bewustwordingstrainingen of antidiscriminatie codes (Raaijmakers, 2008). Van Eyck van Heslinga & Van der Raad (2008; verkregen via SER rapport 2009) noemen ook het ter discussie stellen van geschreven en ongeschreven of impliciete regels binnen organisaties. Dit omdat deze vaak ten grondslag liggen aan het 'normale' spel dat in organisaties wordt gespeeld. Het zijn vaak deze regels

die de ongelijkheden tussen minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt en in organisaties in stand houden.

Het nadeel van deze benadering is het paradoxale dat zich binnen dit perspectief schuilhoudt. Vaak worden bij dit benadering namelijk positieve actie, streefcijfers en aangepaste werving- en selectiemethoden ingezet om diversiteit naar gender of etniciteit te bevorderen, wat eerder discriminatie lijkt te versterken in plaats van te verminderen (Raaijmakers, 2008).

#### 2.1.2.3.2 Diversiteitbeleid als Business Case.

Het tweede perspectief vanuit de literatuur die wordt gegeven over diversiteitbeleid, is dat het managen van diversiteit wordt gezien als onderdeel van de business case. Aan de opvatting dat diversiteitbeleid onderdeel is van de *business case* ligt ten grondslag dat een organisatie *competitive advantage* kan verkrijgen door *human capital* (Mavin & Girling, 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005). Dit wil zeggen dat een organisatie meer verschillende klanten kan dienen en kan omgaan met meer complexe organisatorische of management problemen door actief te zoeken naar en managen van een diverse werkomgeving (Mavin & Girling, 2000). Daar komt nog bij dat een organisatie met diversiteitbeleid gemakkelijker nieuwe medewerkers aan kan trekken en dat een divers personeelsbestand zorgt voor nieuwe ideeën en perspectieven (Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Binnen deze opvatting wordt diversiteitbeleid gezien als een expliciete strategische benadering om individuele verschillen op waarde te schatten (Mavin & Girling, 2000). Hierbij wordt verder gekeken dan enkel naar gelijke kansen op basis van bijvoorbeeld geslacht of etniciteit: de zogenoemde zichtbare eigenschappen. Kandola & Fullerton (1994) beschrijven dat hier gekeken wordt naar zowel de *visible* als de *non-visible differences*. Onder deze laatste term vallen volgens de auteurs bijvoorbeeld achtergrond, persoonlijkheid of werkstijl; de kenmerken die niet direct zichtbaar zijn voor een organisatie maar daarmee niet onbelangrijk. Zij menen dat door op deze wijze te kijken naar diversiteit er een productieve omgeving wordt gecreëerd waarin alle medewerkers zich gewaardeerd voelen, waarin de talenten optimaal worden benut en waarin organisatorische doelen worden behaald (Mavin & Girling, 2000). The European Institute for Managing Diversity (2000 in Mavin & Girling 2000) vult daarop aan dat diversiteitbeleid zich richt op het harmoniseren van het professionele met het privéleven van alle medewerkers. Zij geven aan dat diversiteitbeleid “*increases corporate profits through creating a supportive climate for all employees to participate and contribute, with a high degree of efficiency and innovation, linked to corporate objectives*” (Mavin & Girling, 2000: 421).

Dit perspectief gaat dus meer in op de verschillen tussen individuele medewerkers. Waar *social justice* zich enkel richt op verschillen in groepskenmerken, neemt het perspectief van diversiteitbeleid als onderdeel van de *business case* zowel de *visible* als de *non-visible* kenmerken van individuen mee. Verschillende auteurs zien deze opvatting als een reactie op de veranderingen van de dynamische samenleving en arbeidsmarkt, want dit maakt dat organisaties genoodzaakt zijn om nieuwe markten te betreden, nieuwe klantengroepen aan te spreken en flexibel in moeten spelen op het arbeidspotentieel (Meerman, 2005; Beardwell & Clayton, 2007).

Daarnaast geven Beardwell & Clayton (2007) aan dat diversiteitbeleid op basis van de business case zorgt voor het beter gebruiken van *human resources* en kan leiden tot een positief imago van de

organisatie. Dit eerste omdat bij discriminatie op basis van sekse of ras/ethniciteit managers het risico nemen om begaafde werknemers te negeren of over het hoofd zien. Het gevolg hiervan is dat de organisatie faalt in het maximaliseren van het arbeidspotentieel, waardoor talent niet goed gebruikt wordt en men daarnaast het risico neemt dat getalenteerd personeel overloopt naar een andere organisatie. Beardwell en Clayton (2007) noemen als positief effect het verbeteren van het imago van de organisatie omdat bij het hebben van een duidelijk standpunt omtrent betrokkenheid bij eerlijk beleid, gebaseerd op betekenisvolle praktijken die resulteren in een diverse werkplek, managers de gelegenheid hebben om door middel van projecten een positief imago bij klanten, werknemers en potentiële werknemers neer te zetten. Voor de werknemers wil dit zeggen dat de organisatie bekend zal gaan staan als een goede plek om te werken, dit omdat ieders talent benut wordt. Dit trekt weer nieuwe medewerkers aan (Beardwell en Clayton, 2007).

#### *2.1.2.3.2.2 Benaderingen vanuit Business case.*

Door Glastra (2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005) wordt er voor het perspectief van de business case een benadering gegeven die invulling kan geven aan het diversiteitbeleid. Dit is de *differentiebenadering*. Raaijmakers (2008) en het SER Rapport (2009) erkennen deze benadering ook. Echter kennen zij nog een andere benadering die in dit theoretisch kader onder het business case perspectief is geplaatst. Dit is de *toegankelijkheids- en legitimiteitsbenadering*. In onderstaande subparagrafen zullen deze benadering uiteen gezet worden.

##### *2.1.2.3.2.2.1 Differentiebenadering.*

De eerste benadering vanuit de business case is de *differentiebenadering*. Hier wordt uitgegaan van cultuurrelativistische en – deterministische standpunten (Essed & De Graaf, 2002). Het accent wordt bij deze benadering gelegd op het aanreiken van kennis van culturele achtergronden en gewoonten van 'de ander', om op die manier interactieproblemen te voorkomen of op te lossen. Men gaat er hier namelijk vanuit dat groepen en individuen tot uiteenlopende culturele systemen behoren dat deze omstandigheid hun onderlinge omgang bepaalt (Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Bij het oplossen van problemen als gevolg van cultuurverschillen ligt de nadruk op het begrijpen van andere culturen en de verbetering van relaties tussen groepen. Bij het oplossen van problemen als gevolg van individuele en persoonlijke verschillen, ligt de nadruk op het beste maken van diversiteit in termen van moraal, productiviteit, kwaliteit en winst. De gedachte daarbij is dat verschillen als zodanig, mits goed gestuurd, persoonlijke ontwikkeling en bedrijfsproductiviteit juist ten goede komen (Eyck van Heslinga e.a, 2008; verkregen via SER Rapport, 2009).

Een groot nadeel van het differentieperspectief is dat men hierbij generaliserende stereotyperingen en vooroordelen vooral benadrukt en aanleert. Waardoor het risico ontstaat dat het leren over cultuurverschillen overgaat in de institutionalisering van stereotypes (SER Rapport, 2009). Andere risico's kunnen ontstaan uit de statische wijze waarop naar cultuur en gedrag gekeken wordt. Medewerkers met een andere culturele achtergrond worden in een hokje geplaatst op basis van cultuur en worden daarmee indirect representant van hun cultuur. Daarnaast wordt de complexiteit van het maken van onderscheid op basis van diversiteit teniet gedaan, men oordeelt alleen nog maar op basis van cultuur en kijkt niet meer verder naar andere kenmerken van medewerkers die hen uniek maken (SER rapport, 2009).

#### 2.1.2.3.2.2 Toegankelijkheid- en legitimiteitbenadering

Het belang van de organisatie c.q. de bedrijfsdoelstellingen gaan pas nadrukkelijk en rol spelen bij de door Raaijmakers (2008) en SER rapport benoemde *toegankelijkheid- en legitimiteitbenadering*. Vanuit deze benadering wordt ervoor gekozen om personen vanuit een bepaalde groep (bijvoorbeeld etnische achtergrond) in te zetten op functies waarmee de organisatie zich op een bepaalde dimensie van diversiteit wil profileren (bijvoorbeeld etnisch divers). Het kan daarbij gaan om functies in de front office of bij de klantenservice, waar de organisatie contact heeft met de klant of burger. Dit perspectief wordt als een verbetering gezien ten opzichte van voorgaande perspectieven, omdat deze niet enkel beperkt tot gelijke behandeling en het wegwerken van achterstanden van groepen (Wolk, 2009).

Nadelen van dit perspectief zijn echter dat diversiteit hier niet doordringt tot de diepere lagen van de organisatie. Diversiteit blijft beperkt tot een segment van het bedrijf en wordt niet ingebed in de organisatie als geheel. Buiten dit argument wordt als ander groot nadeel verwezen naar het feit dat het aantrekken van medewerkers vanwege bijvoorbeeld een specifiek demografisch kenmerk (zoals etniciteit) gevoelens van vervreemding kunnen oproepen. Bij minderheden kan het bovendien het gevoel oproepen dat zij niet voor vol worden aangezien en een 'token'- rol vervullen omdat ze aangenomen zijn vanwege een bepaald kenmerk en niet zozeer op geschiktheid (Raaijmakers, 2008).

#### 2.1.2.3.3 Samenhang tussen het Social Justice- en Business Case perspectief.

Er zijn vanuit een aantal auteurs twee perspectieven te onderscheiden over het managen van diversiteit: diversiteitbeleid als *social justice* of als *business case*. Organisaties kunnen vanuit één van beide opvattingen bekijken welke benadering van diversiteitbeleid van Glastra (2001) zij passend achten om onderdeel te maken van de beleidsvoering. De scherpe scheiding tussen deze twee perspectieven wordt in de literatuur gemaakt. De vraag hierbij is of deze wel zo strak gedefinieerd kan worden.

Geldt bijvoorbeeld niet dat bij het managen van diversiteit als *social justice* eerder de relatie werd gelegd met het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van de organisatie? Vanuit het maatschappelijk verantwoord ondernemen is duidelijk te zien dat deze samenhang inderdaad aanwezig is. Immers, ook al wordt er vanuit organisaties aangegeven dat het doel van MVO enkel is om een positieve bijdrage te leveren aan de samenleving met betrekking tot bijvoorbeeld het milieu of achtergestelde groepen, het valt niet te ontkennen dat organisaties hier tevens een *competitive advantage* mee kunnen behalen. Met andere woorden, de lijnen tussen het social justice en business case perspectief zijn niet altijd zo zwart wit als de auteurs in bovenstaande tekst willen doen vermoeden.

Daarnaast speelt mee dat Raaijmakers (2008) in haar oratie nog een benadering toevoegt aan de benaderingen die onder de perspectieven van social justice en business case al genoemd zijn. Deze vijfde benadering lijkt de scheiding tussen de twee perspectieven van Social Justice en Business case te overbruggen. Daarbij moet de kanttekening gemaakt worden dat Raaijmakers in haar oratie (2008) niets zegt over de twee perspectieven. Zij noemt enkel vijf benaderingen ten opzichte van diversiteitbeleid. Voor dit stuk is gekozen om de vijfde benadering van Raaijmakers te beschouwen als samensmelting van het social justice met het business case perspectief. Deze benadering heet de *organisatieveranderingsbenadering* en wordt in onderstaande paragraaf uiteengezet. Vervolgens zal kort aangestipt worden welke benadering in de praktijk het meest gehandhaafd wordt.

#### *2.1.2.3.3.1 De organisatieverandering benadering.*

Na de benadering die enkel onder de Social Justice of Business Case perspectief vielen, is er door Raaijmakers (2008) een vijfde benadering genoemd, dit is de *organisatieverandering benadering*. Deze wordt ook wel de integrale benoemd genoemd omdat elementen van de voorgaande benaderingen erin terug komen. Centraal in deze benadering staan het identificeren, waarderen en benutten van overeenkomsten en verschillen en het managen daarvan in het beleid van duurzame ontwikkeling van de organisatie (SER rapport, 2009). Kenmerkend hierbij is de strategische integrale aanpak en de focus op verandering van de bestaande organisatiestructuur en -cultuur. Bij deze benadering vindt een verschuiving plaats in het denken over diversiteit in termen van gelijkheid, naar denken in termen van verschillen, het erkennen van de heterogene aard van organisaties (Raaijmakers, 2008).

Kritiek op deze benadering is de ‘rozengeur en maneschijnsfeer’ die het uitademt. Het wekt de indruk dat effectief diversiteitsmanagement alleen een kwestie is van doen. Terwijl de ervaringen van het verleden laten zien dat psychologische processen die ten grondslag liggen aan vooroordelen, negatieve beeldvorming, uitsluiting en superioriteitsgedrag hardnekkig zijn. Deze benadering vraagt om een lange adem van organisaties, alleen al omdat structuren, processen en cultuur niet eenvoudig te veranderen zijn (Raaijmakers, 2008).

#### *2.1.2.3.3.2 De benaderingen in de praktijk*

Uit onderzoek van Benschop e.a. (1999) blijkt dat in Nederland de *discriminatory benadering* het meest aangehouden wordt. De auteurs geven aan dat organisaties gestimuleerd worden om diversiteitsbeleid te baseren op ideologische gronden en niet zozeer economische gronden. Het ging voornamelijk om *equal opportunities*, dan om creativiteit of productiviteit (Bogaert & Vloeberghs, 2005) Echter, de scheidslijn tussen deze opvattingen en benaderingen is niet zo scherp als het nu geschetst wordt (Bogaert & Vloeberghs, 2005; Mavin & Girling, 2000). Zoals ook in de literatuur wordt aangegeven kunnen de twee concepten “*also be seen as inter dependent*” (Mavin & Girling, 2000: 424).

#### *2.1.2.4 De effecten van diversiteitsmanagement.*

In paragraaf 2.1.2.3 zijn de perspectieven en daarbij horende benaderingen van diversiteitsmanagement besproken. Ondanks dat er verschillende opvattingen zijn over de invulling en het doel van diversiteitsmanagement kan over het algemeen gesteld worden dat aan het managen van diversiteit voor de organisatie effecten vast zitten.

Vanuit diversiteitonderzoek worden de positieve en negatieve effecten van diversiteit voor organisaties vooral benaderd vanuit twee perspectieven: het informationeel perspectief en het sociale categorisatieperspectief (Van der Zee, 2009). Het informationeel perspectief veronderstelt dat de aanwezigheid van verschillende visies op een probleem leidt tot betere besluitvorming en hogere creativiteit. Op die manier verschaft diversiteit organisaties kansen tot ontwikkeling en innovatie (Van der Zee, 2009).

Het sociale categorisatieperspectief richt zich meer op de sociale consequenties van diversiteit. Het uitgangspunt hierbij is dat werknemers de neiging hebben zichzelf en hun sociale omgeving in categorieën indelen. Lid zijn van een positief gewaardeerde groep geeft het gevoel mee van gezamenlijkheid en vormt een belangrijke bron voor zelfwaardering. Gelijkheid, of beter gedefinieerd gelijksoortigheid, is een belangrijke basis voor categorisatie, en dit leidt ertoe dat autochtone en



allochtone collega's elkaar sneller in termen van 'zij' in plaats van termen van 'wij' zullen beschouwen.

Anders gezegd presteren organisaties in complexe situaties beter wanneer medewerkers inbrengen wat uniek is, terwijl medewerkers zich beter voelen wanneer ze gemeenschappelijkheden met elkaar kunnen delen. Organisaties hebben beide aspecten nodig om te kunnen balanceren tussen stabiliteit en groei, en ook in mensen bestaan beide behoeften naast elkaar. Toch slaat de balans meestal door richting de behoefte aan veiligheid en geborgenheid. Dit maakt het managen van diversiteit lastig (Van der Zee, 2009).

## 2.2 Instroom

Uit hoofdstukonderdeel 2.1 *Diversiteitmanagement* blijkt wel dat het managen van diversiteit niet iets is wat je er als organisatie zomaar even bij doet. Er zijn veel factoren en aspecten waarover nagedacht moet worden en zo nodig rekening mee zal moeten worden gehouden wil de organisatie diversiteit succesvol kunnen managen. Om in de categorie *proactieve* organisaties van Beardwell en Claydon (2007) te vallen, zullen organisaties een integrale aanpak moeten handhaven. De focus op één onderdeel van de organisatie leggen zal niet genoeg zijn om uiteindelijk succesvol diversiteitbeleid vorm te geven en door te voeren in de organisatie (Van Geffen, 2007). Of in andere woorden gezegd: 'enkel je aandacht richten op bijvoorbeeld de instroom van nieuwe (minderheden) medewerkers, maakt niet dat medewerkers zodra ze binnen zijn ook direct hun persoonlijke talenten kunnen ontplooiën'. Daarvoor heb je weer andere aspecten van HR die je in moet zetten.

Echter voor het opzetten van beleid voor het managen van diversiteit zal er een startpunt gevonden moeten worden. Logischerwijs zal dit startpunt de instroom van nieuwe (minderheden) werknemers zijn. Want bij gebrek aan een diverse pool medewerkers zal de organisatie toch allereerst moeten starten bij de instroom van nieuwe diverse mensen in de organisatie. In dit onderdeel van het hoofdstuk zal dat thema *Instroom* behandeld worden. Instroom heeft direct te maken met de *werving* en *selectie*. De definitie van deze begrippen en het proces dat de organisatie doormaakt als men deze begrippen vorm geeft, zullen in dit onderdeel behandeld worden. Ook de betrokkenen in dat proces zullen beschreven worden. De focus ligt bij de bespreking van dat proces bij de instroom van multiculturele minderheden. Gedurende het hoofdstuk zal daar bij stil gestaan worden, daarnaast zullen er aan het einde van dit onderdeel ethische aspecten bij werving en selectie van minderheden behandeld worden.

### 2.2.1 Definitie werving en selectie.

Het proces van werving en selectie is gericht op het identificeren, aantrekken en kiezen van geschikte mensen die tegemoet komen aan de vereisten die de organisatie stelt aan haar human resources (Beardwell & Claydon, 2007; 190). Het zijn twee begrippen die geïntegreerde activiteiten kennen, want waar werving, ook wel recruitment genoemd, stopt en selectie begint is een lastig te bepalen punt (Anderson, 1994; verkregen via Beardwell & Claydon, 2007: 190). Toch is het zinvol om het verschil tussen deze twee procesonderdelen te benoemen. Whitehill (1991, verkregen via Beardwell & Claydon, 2007: 190) beschrijft het recruitmentproces vanuit een positief perspectief, namelijk het

opbouwen van een rooster van gekwalificeerde kandidaten. Bij werving gaat het om *het zoeken naar en het verkrijgen van potentiële kandidaten voor een vacature, in voldoende aantal en in voldoende kwaliteit, zodat de organisatie de meest aangewezen mensen kan selecteren om zijn vacatures te vullen* (Dowling and Schuler, 1990; verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 190).

Whitehill ziet het selectieonderdeel van het proces vanuit een negatieve benadering. Want bij selectie van nieuwe kandidaten is de focus meer gericht op *het voorspellen welke kandidaten de meest toegevoegde waarde voor de organisatie kunnen hebben, voor nu en voor de toekomst*. (Hackett, 1991: verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007). Men breekt in dit onderdeel als het ware het opgebouwde rooster van het wervingsonderdeel weer af. Bij selectie wordt namelijk de beslissing voor de juiste kandidaat voor de openstaande vacature gemaakt.

## **2.2.2 De context waarin werving en selectie plaats vinden.**

Werving en selectie zijn twee processen die vaak onderdeel zijn van de human resource beleid van de organisatie. Maar net zoals de organisatie zelf, zijn deze twee begrippen aan interne en externe invloeden van de organisatie onderhevig. Het kader van deze invloeden zal in deze paragraaf beschreven worden.

### **2.2.2.1 De externe context.**

Er zijn verschillende invloeden van buitenaf die te maken hebben met het werving- en selectieproces van de organisatie. Enerzijds heb je de type invloeden van buitenaf die vooral voelbaar zijn voor specifiek het werving- en selectieproces. Anderzijds de type invloeden die organisatiebreed voelbaar zijn, en daardoor hun uitwerking hebben op werving en selectie.

Voor dit eerste type, geldt dat deze pas gaan spelen als de organisatie er voor kiest buiten de organisatie naar kandidaten te gaan zoeken. Men zoekt dan op locale, regionale, nationale en/of internationale arbeidsmarkten, wat maakt dat men afhankelijk wordt van wat deze te bieden hebben. Volgens Beardwell & Claydon (2007) waren de grootste problemen voor de organisatie vervolgens dat er bij de kandidaten die rondlopen op deze markten, de organisatie een gebrek aan gevraagde kwaliteit of gebrek aan gevraagde ervaring vond. Daarnaast lopen organisaties vast op het feit dat geschikte kandidaten meer salaris vroegen dan dat men hen kon bieden of dat men helemaal geen geschikte kandidaten kon vinden.

Voor het tweede type externe invloeden, de invloeden die organisatiebreed voelbaar zijn, en daardoor dus ook voor het onderdeel werving en selectie, valt te denken aan bijvoorbeeld de veranderende arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en wetgeving.

Over dit eerste punt, de veranderende arbeidsmarkt is Kluytmans (2005) van mening dat deze veel creativiteit vergt van werkgevers om de vele vacatures op te vullen. Ramlall (2004) voegt daaraan toe dat de huidige arbeidsmarkt zijn effecten heeft op organisaties van alle groottes en binnen alle markten. Iedere werkgever voelt dat het veranderende aspect van buitenaf invloed heeft op zijn werving- en selectieproces.

Het andere punt, technologische ontwikkelingen, worden door Beardwell & Claydon (2007) genoemd. Zij stellen dat de technologische ontwikkelingen veel invloed hebben gehad op het werven uit de externe arbeidsmarkt. Er zijn verschillende ontwikkelingen op dit gebied. Een technologisch voorbeeld hiervan is het internet, waarmee de doelgroep sneller bereikt kan worden.



Hiernaast stellen de auteurs dat ook het overheidsbeleid en wetgeving invloed hebben op het werven en selecteren van medewerkers. Een voorbeeld daarvan is de (NVP) sollicitatiecode met als doel discriminatie tegen te gaan tijdens de werving & selectieprocedure. In deze sollicitatiecode is overzichtelijk weergegeven wat wel en wat niet is toegestaan in de procedures.

#### *2.2.2.2 De interne context.*

De interne factoren worden voornamelijk ontstaan doordat werving- en selectieactiviteiten direct in contact staan met de algemene aspecten van de organisatie(strategie): het effect van de benadering van de organisatie tot HRM, de financiële positie van de organisatie, de grootte van de organisatie, de sector waarin de organisatie zit en de organisatielcultuur zijn allemaal invloeden van binnenuit die effect hebben op de werving en selectie (Beardwell & Claydon, 2007).

De organisatiestrategie heeft als invloed op het werving- en selectiebeleid dat deze intern op elkaar afgesteld kunnen zijn. Bijvoorbeeld door de benodigde competenties af te stemmen op de organisatiestrategie met als doelgesteld resultaat de organisatiedoelstellingen te kunnen behalen. (Beardwell & Claydon, 2007).

Het tweede genoemde punt, de benadering van de organisatie ten opzichte van HRM, heeft betrekking op het uitgangspunt dat verschillende onderdelen van HRM met elkaar samen hangen. Beardwell & Claydon (2007: 189) geven als voorbeeld dat er afstemming kan zijn tussen het introductiebeleid, het training- en ontwikkelingsbeleid en beoordeling en beloning om op een positieve wijze de productiviteit van de organisatie te beïnvloeden.

De financiële positie van de organisatie is een ander punt die van significante invloed kan zijn op het uitvoeren van werving en selectie van nieuwe medewerkers (Beardwell & Claydon, 2007). Organisaties met een groot financieel budget vinden makkelijker nieuwe medewerkers doordat zij gebruik kunnen maken van bijvoorbeeld gespecialiseerde wervingsbureaus of doordat zij bijvoorbeeld makkelijker over de brug kunnen komen voor de geschikte kandidaten die meer salaris zouden willen zien dan op voorhand bedacht was.

De grootte van de organisatie speelt voor de werving en selectie een dusdanige rol door de aanname van Sisson en Marginson (1995: verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 197) dat grote organisaties, meer dan 500 medewerkers, vaak te maken hebben met een grotere behoefte aan regels en procedures. Het werving en selectieproces zal in deze organisaties op papier beschreven zijn, wat als nadelig gevolg kan hebben dat bureaucrativering plaats kan vinden. Daar staat tegenover dat bij organisaties die kleiner zijn (25 tot 49 werknemers) vaak geen recruitment en selectie systeem bestaat. Wat maakt dat deze taken door 'amateurs' vanuit de organisatie gedaan moeten worden (Beardwell & Claydon, 2007: 197). Volgens de auteurs heeft de grootte van de organisatie dus effect op het werving- en selectieproces omdat dit enerzijds kan zorgen voor bureaucrativering of anderzijds voor amateuristische uitvoering.

Wat betreft de sector waarin de organisatie zich bevindt bepaalt deze sector indirect het aanbod van medewerkers. In de ene sector is de vijver groter om in te vissen dan in de andere. Daarnaast speelt ook mee dat er een verschil is tussen de publieke en private sector wat betreft de wijze waarop de manier van recruitment en selectie beschreven wordt (Beardwell & Claydon, 2007). In de publieke

sector ligt bijvoorbeeld de nadruk in het proces, meer dan bij privaat, op gelijke kansen en gelijke behandeling gedurende het proces voor alle soorten mensen. Wat inhoudt dat met name minderheidsgroepen ook een kans moeten krijgen om te kunnen solliciteren.

Tot slot is de organisatiecultuur ook een factor die van invloed is op het werven en selecteren van nieuwe medewerkers. Er zijn verschillende elementen van de cultuur die van belang kunnen zijn. Als voorbeeld van zo'n element zou de machtsverhouding genoemd kunnen worden. Indien je namelijk te maken hebt met een sterke voorkeur voor een specifieke recruitment methode of als machthebbende binnen de organisatie een sterke afkeer hebben voor een bepaald selectie onderdeel dan kan dit van invloed zijn op het proces. Dit doordat bijvoorbeeld selectieonderdelen niet benut worden. Buiten interne cultuurfactoren kunnen externe cultuur elementen ook meespelen. Zo is bijvoorbeeld bekend dat in Zuidoost Londen er veel meer gebruik gemaakt wordt van zogenoemde headhunters, waardoor het werven door wervingsbureaus minder is (Beardwell & Claydon, 2007).

### **2.2.3 Sleutelmomenten in het recruitment en selectie proces.**

Het werven en selecteren van nieuwe medewerkers voor de organisatie is een proces wat verschillende stappen kent. Deze stappen kunnen worden samengevat in: het definiëren van de vacature, het aantrekken van geschikte kandidaten, het toetsen van de kandidaten en het maken van de uiteindelijke beslissing. Een andere manier om deze fasen uit te drukken is door dit te doen door middel van een stel vragen. Aan de hand van de vragen die Beardwell & Claydon stellen in hun boek *Human Resource Management, a Contemporary Approach (2007)*, zal deze paragraaf opgedeeld worden.

#### **2.2.3.1 Wie willen we hebben?**

De traditionele benadering in het wervingsproces houdt in dat men bij het opstellen van een vacature een uitvoerige omschrijving van de baan maakt. Wat betekent dat de recruiter precies moet weten wat de verwachtingen, verplichtingen en verantwoordelijkheden van de vrijgekomen positie zijn, daarnaast moet de recruiter weten op welke plek binnen de organisatiestructuur de positie hoort (Beardwell & Claydon, 2007). Op deze manier kan er een heldere functieomschrijving vormgegeven worden. Een veel gemaakte fout hierbij kan zijn dat de functieomschrijving opgebouwd is met gegevens die gebaseerd zijn op het verleden (Kluytmans, 2005) en dat de beschrijvingen niet specifiek genoeg zijn (Van den Broek e.a., 2000). Voor het maken van een succesvolle functiebeschrijving zijn er volgens Kluytmans 5 methoden die interessant zijn om te gebruiken: documenten en bestaande functieomschrijvingen, logboeken, interviewen van medewerkers, observatie van medewerkers en het gebruik van vragenlijsten (Kluytmans, 2005: 116). Van den Broek en anderen (2000) voegen aan de vijf methodes van Kluytmans groepsbesprekingen en de eigen ervaringen van de (HR) maker van de omschrijvingen toe.

Zodra de functieomschrijving gemaakt is, houdt de volgende stap in dat er een omschrijving van specifieke eigenschappen van de te gezochte persoon gemaakt wordt. Deze moet nauw aansluiten op de functieomschrijving, wil men de geschikte kandidaat voor de baan vinden. Persoonlijke karaktereigenschappen zijn onderdeel van deze stap. Rodger (1952) en Fraser (1954) hebben beide raamwerken gemaakt waaraan de persoonlijke eigenschappen moeten voldoen. Zij noemen

bijvoorbeeld interesses, opleiding en motivatie als thema's die in verwachtingen uitgeschreven kunnen worden. De persoonsomschrijving kan een vitaal onderdeel van het werving- en selectieproces zijn, het maakt namelijk dat bij het keuze moment van de selectie men op de juiste kenmerken een keuze maakt (Beardwell & Claydon, 2007). Er zijn voor de persoonsomschrijving 2 verschillende benaderingen. De benadering die voornamelijk gefocust is op de baan of de benadering die zijn focus legt op *het vinden van de juiste persoon*.

Bij deze eerste is men vooral op zoek in de persoonsomschrijving naar mensen die passen binnen de in de functie omschreven termen. Indien de functie bijvoorbeeld verwacht dat er in een team samengewerkt moet worden, dan zal men vanuit deze benadering bij de persoonsomschrijving een 'teamspeler' zoeken.

De benadering waarin men zoekt naar *de juiste persoon* is veel flexibeler. Hier focust de organisatie zich meer op *the qualities of the jobholder and the person's potential suitability for other duties as jobs change* (IRS, 1999b, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 201).

In de praktijk is het vaak zo dat organisaties een combinatie van deze twee benaderingen handhaven. Ze zoeken dan niet alleen naar mensen die passen binnen de functieomschrijving, maar ook naar mensen die eventueel later zich binnen de organisatie makkelijk kunnen aanpassen. Om deze personen te vinden omschrijft men in de persoonsomschrijving competenties. Deze term heeft meerdere definities, maar kan het best omschreven worden als *'the work-related personal attributes, knowledge, experience, skills and values that a person draws on to perform their work well'* (Roberts, 1997: 6, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 201). Daar wordt door Van Linnenbank en Speelman-Tjoeng (2009:18) aan toegevoegd dat het competenties moeten zijn waarover iemand moet beschikken die ervoor zorgen dat deze persoon succesvol kan presteren, niet alleen in de (toekomstige) functie, maar ook in een (toekomstige) opleiding of werkomgeving.

Zodra de functieomschrijving en de persoonsomschrijving voltooid zijn, kan men over gaan op het volgende proces onderdeel van de werving, namelijk het aantrekken van de juiste kandidaten.

### **2.2.3.2 Hoe trekken we de juiste kandidaten aan?**

Er zijn verschillende manieren voor organisaties om mensen voor de vrijgekomen functie te werven. Beardwell & Claydon (2007: 202) noemen onder andere de volgende:

- informele persoonlijke contacten
- Formele contacten, zoals carrière markten of open dagen
- Berichten borden, toegankelijk voor huidig persoon en/of grote publiek
- Reclame, waar onder valt locale en nationale pers, specialisten bureaus, radio en tv
- Internet
- Externe organisaties, zoals jobcenters, carrière diensten, werkgelegenheidsagentschappen en 'headhunters'

Er zit verschil in de populariteit van deze wervingsmethodes. Besluiten over welke methode het meest geschikt is, zijn meestal afhankelijk van de urgentiefactor waarmee men naar nieuwe kandidaten zoekt (Beardwell & Claydon, 2007).

De meest gebruikte recruitment methode is de advertentie. Om deze op de juiste wijze op te zetten, zodat hetgeen wat gecommuniceerd moet worden juist verwoord is en via de juiste kanalen

zichtbaar worden, gebruiken velen organisaties een recruitment organisatie om hen te helpen. Echter kunnen organisaties er ook voor kiezen om zelf hun advertentie vorm te geven. Het doel van de advertentie is dat enkel geschikte kandidaten aangetrokken worden. Taylor (2005, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 203) stelt hiervoor een paar sleutelbeslissingen voor, zodat recruiters in de juiste stijl, en met de juiste woorden hun advertentie op kunnen zetten. Deze sleutelbegrippen zijn:

- "Wide trawls or wide nets'. Hiermee wordt bedoeld of het doel van de advertentie is om een grote groep kandidaten aan te trekken of alleen een groep die specifieke kwaliteiten moeten hebben.
- 'Realistisch of positief, in termen van de gebruikte taal en verstrekte informatie over de baan en de organisatie.
- Algemeen beeld of specifiek op de baan. Kandidaten kunnen reageren op verschillende factoren, heeft de organisatie bijvoorbeeld een goede naam dan kan dat een reden tot solliciteren zijn. Aan de andere kant als de functie algemeen helder en bekend is, kan dat ook een reden voor sollicitanten zijn om te reageren.
- Precieze versus vage informatie. Er zijn verschillende mogelijkheden voor bijvoorbeeld het vermelden in de advertentie van het salaris wat bij de functie hoort. In de publieke sector wordt vaak exact het bedrag benoemd, terwijl er ook organisaties zijn die er voor kiezen om vagere termen in relatie tot het salaris te gebruiken.

In de afgelopen jaren zijn voor het recruten van nieuwe medewerkers het gebruik van de online methoden enorm gestegen. Meer dan twee derde van de ondervraagde organisaties adverteert met vacatures op hun eigen website, 72 % accepteert gemaakte CV's en iets minder dan de helft van de organisaties accepteren zelfs volledige sollicitaties per email (CIPD, 2005a: verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 203). Het ziet er naar uit dat de online methode van solliciteren in de komende jaren steeds gangbaarder gaat worden.

#### 2.2.3.2.1 Het aantrekken van minderheidsgroepen.

Organisaties zijn vrij om hun eigen wervingsmethodes te kiezen. Er blijkt echter dat het in de afgelopen jaren voor organisaties nog niet goed gelukt is om minderheden groepen en de multiculturele medewerker naar zich toe te trekken. Er zijn verschillende oorzaken beschreven waardoor organisaties de multiculturele professional niet of in mindere mate vinden en andersom waarom de multiculturele professional in mindere mate dan autochtone of westerse allochtonen bij organisaties terecht komt. Van der Zee & van Oudenhoven (2006) zeggen hierover dat er nog veel discriminatie in het wervingsproces plaatsvindt. Dit komt zowel vanuit onkunde van de organisaties, als van multiculturelen zelf omdat zij de (ongeschreven) regels niet kennen. Odé en Dagevos (1999: in Olde Monnikhof en Buis , 2001: 25) zeggen daarover dat een van de faalfactoren van de etnische minderheden zijn dat hun zoek gedrag niet-effectief kan zijn.

Tien jaar geleden was het nog zo dat de zoekkanalen van de multiculturele professional anders waren dan de wervingskanalen die organisaties gebruikten. Dit verschil begint enigszins te verkleinen, maar nog steeds zoeken multiculturele professionals anders dan hun autochtone

concurrenten op de arbeidsmarkt die de organisaties wel weten te vinden (Raad voor werk en inkomen, 2006).

Uit het onderzoek van de Raad voor werk en inkomen (2006) blijkt dat de niet-westerse allochtoon gemiddeld iets meer zoekkanalen benut dan autochtonen en Westerse allochtonen, namelijk 4.5 ten opzichte van 4 kanalen. De multiculturele professional zoeken meer via jobsites op het internet en gaan vaker langs bij het CWI en uitzendbureaus dan autochtonen. Ook maakt deze groep meer gebruik van werving- en selectiebureaus en banenbeurzen (Raad voor werk en inkomen, 2006). Doordat organisaties bij het werven van personeel meer gebruik maken van jobsites, advertenties in kranten en op (de eigen) websites, zit er een zekere discrepantie in de verschillende gebruikte kanalen. Organisaties die zich hiervan bewust zijn, zetten zich extra in om toch de doelgroep te bereiken. Nederlandse bedrijven die werken met een voorkeursbeleid ten behoeve van de werving van allochtonen schakelen voor deze doelgroep speciale allochtone organisaties in, kiezen bij gelijke geschiktheid voor de persoon uit deze groep en maken gebruik van specifieke media. Een voorbeeld van deze laatste methode is het bezoeken van een etnische beurs (Raad van werk en inkomen, 2006). De organisaties die ervoor kiezen om specifiek op deze doelgroep te gaan werven, hebben hiervoor gekozen omdat uit hen ervaring bleek dat ze anders de groep niet zouden bereiken. Echter blijkt uit onderzoek dat maar 40% van de organisaties die specifiek werven hierin slaagt.

Deze organisaties maken gebruik van specifieke wervingsbureaus omdat ze de gedachte onderstrepen dat, zeker in het hoogopgeleide segment, werkzoekenden werk zullen vinden via het eigen netwerk. Door een mogelijk gebrek aan sociale integratie overlappen de informele kanalen van etnische minderheden en werkgevers elkaar nauwelijks en sluiten vraag en aanbod niet op elkaar aan. De bemiddeling- of specifieke wervingsbureaus proberen deze impasse op te heffen (Van der Zee & Oudenhoven, 2006).

Andere mogelijkheden die organisaties hebben voor het vinden van multiculturele professionals zijn: het plaatsen van advertenties bewust gericht op de allochtone doelgroep geplaatst in de eigen media. Aldus te denken valt hierbij aan tv programma's bewust gericht op de doelgroep of tijdschriften die door de doelgroep zelf opgericht zijn. Of de organisatie kan gebruik gaan maken van jobsites specifiek voor niet westerse afgestudeerden (Raad voor werk en inkomen, 2006). Het beeld van de organisatie als multicultureel moet dan wel overeenstemmen met de ervaringen van de doelgroep voor succesvol slagen (Breedveld, 1999).

### ***2.2.3.3 Hoe identificeren we de juiste kandidaten?***

Zodra er verschillende kandidaten voor de functie geworven zijn, kan men overgaan op het selecteren van de beste kandidaat. Bij personeelselectie gaat het om het vaststellen van de mate waarin kandidaten geschikt zijn voor een functie, waar met behulp van verschillende instrumenten een voorspelling over wordt gedaan. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het voorspellend vermogen van de verschillende selectiemiddelen aanzienlijk verschilt. Selectie is een vorm van voorspellen die zelden perfect zal zijn (Abell, 2007: 15).

Een veelgebruikte maat voor de geschiktheid van een selectie-instrument is de voorspellende waarde (de predictieve validiteit). Deze wordt uitgedrukt in een validiteitcoëfficiënt, die een waarde aan kan nemen van -1 tot +1. Een waarde van +1 wil zeggen dat de score op bijvoorbeeld een test perfect overeenkomt met een praktijkonderdeel, een waarde van 0 wil zeggen dat er geen enkel verband is

tussen testscore en praktijkonderdeel en een waarde van -1 geeft een perfect negatief verband weer (Abell, 2007; Beardwell & Claydon, 2007).

Werkgevers maken gedurende de selectieprocedure vaak gebruik van meerdere instrumenten. Dit komt uiteraard de voorspellende waarde ten goede. Wat betreft de selectie van de multiculturele kandidaat kunnen meerdere selectiemiddelen ook gunstig uitvallen. Meerdere instrumenten zouden de 'mismatch' tussen de 'westers' ingestelde organisatie en de multiculturele professional namelijk kunnen verkleinen, indien men zich bewust is van de aspecten van het gekozen instrument die er voor kunnen zorgen dat er ruis ontstaat tussen de kandidaat en de organisatie. Volgens Linnenbank & Speelman-Tjoeng (2009) zijn er in de huidige selectiemiddelen nog teveel aspecten die maken dat de selectie instrumenten 'cultureel' testen. Dit wil zeggen dat bijvoorbeeld allochtone kandidaten geen eerlijke kans krijgen gedurende de selectie. De ruis die in de selectiemiddelen ontstaat komt voornamelijk voort door de mate van beheersing van de Nederlandse taal van de kandidaat, de mate van acculturatie van de kandidaat en de mate van testervaring van de kandidaat (Linnenbank & Speelman-Tjoeng, 2009: 10). De auteurs geven hier verder over aan dat er bij de verschillende instrumenten rekening kan worden gehouden met eventuele ruis. Deze kan daardoor benoemd, of zelfs weggehaald worden.

De meest gebruikte instrumenten van de selectie zijn de sollicitatiebrief en de cv, het selectie interview, psychologische testen en assessments (Abell, 2007; van den Broek e.a. 2000; Kluytmans, 2005). Bij al deze selectiemiddelen zijn er drie factoren die voor de organisatie van belang zijn bij het aannemen van nieuwe medewerkers. In de eerste plaats moeten de kerncompetenties en de kwalificaties van werkzoekende voldoen aan de in de vacature gestelde eisen. Vervolgens moeten de Nederlandse taalvaardigheid en de daarmee samenhangende communicatievaardigheden goed zijn. Tot slot wordt gelet op opstelling, houding en sociale vaardigheden van de kandidaat (Raad voor werk en inkomen, 2006). Volgens Van Dijk (1994) zijn deze factoren onder te verdelen in drie soorten criteria. Het eerste is het technisch-instrumentele criterium waarin opleiding, vakbekwaamheid en ervaring zijn opgenomen. Het tweede criterium is van de opleidbaarheid waarin verwezen wordt naar de vereiste flexibiliteit van werknemers en de verwachting of zij zich kunnen om of bij laten scholen. En onder het derde verstaat men sociaalnormatieve criteria wat motivatie, presentatie, inpasbaarheid in het team, flexibiliteit en betrouwbaarheid omvat.

Zoals al gezegd tracht men deze punten door middel van verschillende instrumenten te toetsen. Deze instrumenten zullen in deze paragraaf verder uitgewerkt worden, hierbij zal het culturele aspect van het selectie instrument ook behandeld worden.

#### 2.2.3.3.1 De sollicitatiebrief en het Curriculum Vitae .

Veel selectieprocessen starten met het selecteren op het Curriculum Vitae en de sollicitatiebrief van de kandidaat. Naar aanleiding van deze selectie wordt vervolgens bepaald welke kandidaat dusdanig potentieel heeft voor het bedrijf dat men hier mee in gesprek wil gaan. De basis vereisten van de vacature worden in dit onderdeel op basis van papieren getoetst. Het gaat dan dus met name over de diploma's die de kandidaat heeft en de eerste indruk die de kandidaat achterlaat via de sollicitatiebrief.

De raad van werk en inkomen heeft in 2006 de sollicitatiebrief en het Curriculum Vitae van multiculturelen onderzocht. Volgens twee derde van de door de raad van inkomen (2006) geïnterviewde werkgevers die in de wervingsfase allochtonen weten te bereiken, blijven de gezochte kwaliteiten op enigerlei wijze bij allochtonen achter op autochtonen sollicitanten. De

kerncompetenties en basisvaardigheden van allochtonen kandidaten blijken vaak net iets minder. Het meest wordt dit in verband gelegd met het achterblijvende Nederlandse taalniveau, relevante werkervaring, opleidingsrichting en ook opleidingsniveau voldoen vaak minder aan de eisen die in de vacature gesteld waren. En indien ze wel voldoen aan de gezochte kwaliteiten weten allochtonen in de sollicitatiebrief vaak minder goed de vragen te beantwoorden die voor de werkgever van belang zijn. “Waarom reageren ze juist op deze functie?” en “Waarom denken ze voor de functie in aanmerking te komen?” zijn vragen die werkgevers beantwoord willen zien en die nu onbevredigd blijven. Wat betreft de informatie in de CV blijkt dat werkgevers allochtone kandidaten minder interessant vinden omdat ze hier kunnen zien dat deze groep in vergelijking met autochtonen minder nevenactiviteiten tijdens hun studie hebben uitgevoerd.

Als in de sollicitatiebrief en CV al duidelijk wordt dat dergelijke competenties en activiteiten achterblijven, wordt de (allochtone) werkzoekende in de regel niet uitgenodigd voor een gesprek. Werkgevers kiezen voor kandidaten met de beste papieren (Raad voor werk en inkomen, 2006: 64).

#### 2.2.3.3.2 Het interview/sollicitatiegesprek.

Het interview is een universeel populaire manier van selecteren. Torrington en anderen (2002:242 verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 207) beschrijven het interview als 'a controlled conversation with a purpose'. Maar bij deze brede definitie hoort een breed scala aan mogelijkheden om dit in te vullen. Dit scala kan zowel slaan op de inhoud van het gesprek als op de vorm waarbinnen het gesprek plaatsvindt. Men kan er voor kiezen om één op één het gesprek te voeren, maar er kunnen ook meerdere mensen aan tafel zitten. Inhoudelijk gezien kan het gesprek gestructureerd of ongestructureerd plaatsvinden.

Meestal wordt er toch gekozen voor een gestructureerd interview. Er zijn verschillende graden in deze structuur, maar ze hebben allemaal gemeenschappelijke kenmerken (Anderson and Schakleton, 1993: 72, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007, 207):

- The interaction is standardised as much as possible
- All candidates are asked the same series of questions
- Replies are rated by the interviewer on preformatted rating scales
- Dimensions for rating are derived from critical aspects of on-the-job behaviour.

De twee meest populaire gestructureerde interview technieken zijn *behavioural* en *situational* interviews. Beiden gebruiken een kritische analyse van werkgerelateerde incidenten om te bepalen welke aspecten van werkgedrag effectief of ineffectief kan zijn voor de vacature (Anderson en Shackleton, 1993; verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 207). Het verschil tussen de twee technieken zit hem in het feit dat bij het *behavioural* gesprek men de vragen focust op gedrag uit het verleden. Bijvoorbeeld wordt er in zo'n gesprek de vraag gesteld "Kunt u een voorbeeld geven van een samenwerking die niet prettig verlopen is? En hoe ging u daar mee om?". Bij het *situational* gesprek stelt men daarentegen meer hypothetische vragen, zoals: "Wat zal u doen als u om moest gaan met een teamgenoot die niet wil samenwerken?" (Beardwell & Claydon, 2007: 207).

Bij beide soorten interview technieken geldt dat uit onderzoek van Dagevos en Odé (1999, verkregen via Raad van werk en inkomen, 2006) en Dagevos e.a. (1999, verkregen via de Raad van werk en inkomen, 2006) blijkt dat zich problemen kunnen voordoen in de communicatie tussen de allochtone kandidaat en de autochtone werkgever gedurende (bijvoorbeeld) het interview. Enerzijds kan dit te maken hebben met een onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal, anderzijds spelen culturele verschillen in de stijl van communiceren ook een rol. Selecteurs zijn vaak



onvoldoende op de hoogte van de manier waarop allochtonen zich presenteren in een sollicitatiegesprek (Raad van werk en inkomen, 2006: 66).

Zo is bijvoorbeeld bekend dat allochtonen kandidaten zich minder goed zouden verkopen of vanuit respect voor de autoriteit van de werkgever een bescheiden houding aannemen tijdens het gesprek. Deze opstelling van allochtone kandidaten wordt vervolgens door werkgevers uitgelegd als een gebrek aan motivatie en belangstelling voor de vacature. Werkgevers zijn namelijk gewend dat werkzoekenden hun eigen capaciteiten in het spel van loven en bieden juist benadrukken. Wanneer allochtone kandidaten dit niet of nauwelijks doen, kan dit bij werkgevers de indruk wekken dat de kandidaat bepaalde vaardigheden niet in huis heeft. Dit terwijl vakinhoudelijk allochtone kandidaten een perfect niveau beheersen, maar ze blijven dus op sociaal en communicatief vlak achter (Raad voor werk en inkomen, 2006).

Uit het onderzoek van de raad voor werk en inkomen (2006) blijkt dat allochtone kandidaten zich vaak onvoldoende bewust zijn van de hoe belangrijk het is om zich goed te presenteren. Ze weten niet altijd de juiste toon te vinden en zijn onvoldoende op de hoogte welke dingen ze moeten benoemen. Men kan er gericht zijn op inhoud van de functie en de eigen feitenkennis en is veel minder bezig met de persoonlijke profilering. Daarnaast kan men wat meer gericht zijn om een baan te vinden met een hoog salaris en/of status en veel carrièrekansen. In gesprekken zullen ze dat benadrukken, terwijl een werkgever graag wil weten wat die persoon inhoudelijk van de baan van de vacature en de organisatie vindt (Raad van werk en inkomen, 2006: 68).

Werkgevers uit het onderzoek van de Raad voor werk en inkomen geven aan dat ze bij sollicitatiegesprekken een gesloten en wat terughoudende houding, met name op het persoonlijke vlak, van allochtone werkzoekende tegenkomen. Ook trof men soms overcompensatie of juist een verlegen, bescheiden opstelling aan. Daarnaast gaven sommige werkgevers uit dat onderzoek aan dat allochtone kandidaten soms wat gevoeliger kunnen zijn voor hiërarchische verhoudingen of het soms moeilijk lijken te vinden om oogcontact te maken met (vrouwelijke) selecteurs (Raad van werk en inkomen, 2006: 67).

In de praktijk blijkt dat werkgevers gedurende een gesprek uiteindelijk het meest letten op: presentatie van de kandidaat tijdens het gesprek, motivatie voor de baan/het bedrijf, algemeen denkniveau en persoonlijke kwaliteiten (Raad van werk en inkomen, 2006: 69).

Voor een succesvol sollicitatiegesprek wordt de kans van slagen verhoogd indien men gebruik maakt van verschillende punten die ervoor zorgen dat de objectiviteit van het gesprek verhoogd wordt. Zo is het eerste punt ter verbetering van de objectiviteit het gebruik maken van meerdere selecteurs. Dit omdat statistisch is aangetoond dat het gezamenlijke oordeel van meerdere selecteurs betrouwbaarder is van het oordeel van één selecteur (Abell, 2007: 26). Nog beter is het werken met sollicitatiecommissies. Het is echter zo dat organisaties die hiermee werken op dit moment commissies hebben waarbij de leden allemaal van autochtone afkomst zijn. Deze kunnen onvoldoende door de culturele verschillen heen prikken. Het is dus belangrijk om in de selectiecommissie personen zitting te laten nemen die ervaring hebben in het voeren van gesprekken met allochtonen of zelf allochtoon zijn. Indien een organisatie hiertoe niet de beschikking heeft, kan het helpen om in ieder geval te werken met de zogenoemde STAR-methodiek. Dit wil zeggen dat de commissie aan de kandidaat een situatie voorlegt waarop de kandidaat kan vertellen hoe hij/zij met die situatie om zal gaan indien hij/zij zich daarin zou bevinden. Kandidaten kunnen daarbij op basis van eerder opgedane ervaringen reageren. Het voordeel van deze methode is dat deze ruimte geeft voor de culturele achtergrond van de kandidaat (Raad van werk en inkomen, 2006: 70).



#### 2.2.3.3.3 Assessments en andere testen.

Naast selectie op basis van een gesprek, nemen veel organisaties in hun selectieproces ook testen als onderdeel op. Testen zijn essentieel in de doelstelling om objectiviteit in de selectie te waarborgen. Beter gezegd gaat het bij testen erom dat subjectiviteit voor het maken van de juiste beslissing in de selectie zo veel mogelijk gereduceerd wordt (Lewis, 1985: 157, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 209).

Er zijn verschillende soorten testen die voor een selectie gebruikt kunnen worden. Vaak wordt er gebruik gemaakt van een intelligentie test, een persoonlijkheidstest en *ability and aptitude testen*. Bij de ability test gaat het dan om de vaardigheden van de kandidaat en bij de aptitude test ligt de focus op het testen van bijvoorbeeld verbaal redeneren. Deze laatste twee testen worden ook wel capaciteiten testen genoemd.

Wat betreft de capaciteiten en/of intelligentietest geldt dat deze vaak in de huidige vorm voor multiculturele sollicitanten een struikelblok zijn. De groep allochtone sollicitanten scoort op vrijwel alle intelligentietesten lager dan de groep autochtone sollicitanten, wat er bij toepassing van eenzelfde aftestgrens voor beide groepen toe leidt dat in de praktijk relatief veel minder allochtone kandidaten worden aangenomen (Abell, 2007: 34). De grote verschillen zijn voor een deel te wijten aan het gegeven dat in sommige gevallen een dergelijke test voor allochtone sollicitanten eerder een cultuurtest is dan een intelligentietest. Daarmee bedoelt de auteur te zeggen dat de intelligentie test een Westerse kijk en manier van testen heeft.

De laatste paar jaar maken veel organisaties in hun selectie gebruik van assessments. De term assessment is afgeleid van het Engelse werkwoord 'to asses' dat zich het beste laat vertalen als beoordelen, taxeren of waarderen (Linnenbank en Speelman-Tjoeng, 2009).

Als in Nederland een assessment wordt afgenomen is er over het algemeen sprake van een procedure die twee dagdelen duurt. De meest gebruikte onderdelen van een assessment zijn een (competentiegericht) interview, één of meer capaciteitentests, één of meer persoonlijkheidsvragenlijsten en één of meer praktijksimulaties (Linnenbank en Speelman-Tjoeng, 2009: 6, Beardwell & Claydon, 2007). Een sollicitatiegesprek als in de voorgaande alinea beschreven kan dus onderdeel zijn van een assessment.

Een valkuil voor de doelgroep multicultureel talent is dat bij het inzetten van assessments in de praktijksimulaties minderheidsgroepen achterblijven of benadeeld worden ten opzichte van meerderheidsgroepen. Dit komt met name door de factor taal. (Linnenbank en Speelman-Tjoeng, 2009: 51). Ingewikkeld taalgebruik en veel voorkomende verwijzingen naar elementen van de Nederlandse cultuur zouden een struikelblok vormen voor een adequaat gebruik van tests bij allochtonen (Hofstee e.a., 1990, verkregen via: Raad van werk en inkomen: 2006: 71). Daarnaast luidt de kritiek op bestaande tests dat niet bekend is of ze ruimte bieden voor diversiteit. De kans bestaat dat er bij deze testen maar één manier het beste antwoord is, terwijl een ander antwoord, weliswaar op een andere manier, net zo'n goed eindresultaat zou kunnen leveren. De kritiek luidt daardoor dat dezelfde standaarden voor verschillende etnische groepen niet kunnen worden gehanteerd en men ervaart daarnaast dat kwaliteitscontroles op de testen vaak ontbreken. Bovenal kunnen er problemen ontstaan bij de interpretaties van de testuitslagen en de adviezen die op deze interpretatie gebaseerd zijn (Raad van werk en inkomen, 2006: 71).

De voornaamste oplossing voor deze geschetste problemen is dat men zich bewust moet zijn van de effecten die zich kunnen voordoen naar aanleiding van culturele verschillen. Ook cursussen voor de

afnemers van de assessments, die inzichtelijk maken waar cultuurverschillen zich voordoen, kunnen helpen bovenstaande problemen tegen te gaan.

#### ***2.2.3.4 Het moment van keuze maken.***

Het doel van het algemene recruitment en selectieproces is om zoveel mogelijk informatie te verzamelen over de kandidaten om vanuit die informatie de verschillen tussen de kandidaten zichtbaar te hebben. Op basis van deze informatie kan vervolgens dan de juiste kandidaat voor de functie gekozen worden. Ondanks dat er veel verschillende manieren zijn om zoveel mogelijk informatie over de kandidaten te verzamelen, zijn er factoren die bij het keuzemoment van invloed kunnen zijn op de keuze voor een bepaalde kandidaat. Searle (2003, 114-116, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007, 214) noemt een paar redenen die invloed kunnen hebben op het besluit:

- 'similar tot me effect', wat wil zeggen dat de interviewer de kandidaten die het meest op hem lijken hoger kwalificeert dan anderen kandidaten. Dit omdat bijvoorbeeld de interviewer zich beter kan herkennen en dus inleven in de kandidaat.
- 'halo effect', bij dit effect is één aspect van de kwaliteiten van de kandidaat zo van invloed op de andere aspecten dat deze overgewaardeerd gaat worden.
- 'horns effect', wanneer in extreme mate geattendeerd wordt op negatieve aspecten, verlaagt dit de kans dat de interviewer een goed gevoel aan het gesprek over houdt.

De combinatie van meerdere en verschillende selectiemethodes kan ervoor zorgen dat de kwantiteit en kwaliteit van de verworven informatie over een kandidaat verhoogd wordt. Zo kan men de invloed van de valkuilen van Searle proberen te reduceren op de selectie. Echter wijzen Anderson en Shackleton (1993, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007) erop dat er dan wel altijd het gevaar bestaat dat er een overschot aan informatie komt, waardoor het maken van een keuze lastiger wordt.

#### ***2.2.3.5 Hoe weten we of het goed hebben gedaan.***

De laatste fase van het recruitment en selectie proces draait om het aspect of het proces een succes is geweest. Zowel kwantitatief als kwalitatief. ACAS richtlijnen suggereren dat elk recruitment en selectie systeem gebaseerd zou moeten zijn op drie fundamentele principes: effectiviteit, efficiëntie en eerlijkheid/billijkheid (ACAS, 1983, verkregen via: Beardwell & Claydon, 2007: 214). Effectiviteit is betrokken met het nauwkeurig onderscheid maken van geschikte en ongeschikte kandidaten. Mayo (1995, verkregen via Beardwell & Claydon, 2007: 214) toont een aantal manieren waarin dit kan worden gemeten. Namelijk behoudtarieven van aangenomen kandidaten, bevordering cijfers binnen de organisatie van deze kandidaten en het percentage kandidaten dat gereageerd heeft op de vacature.

Bij de efficiency gaat het meer om de kosten van de procedure en om de maatregelen om de gemiddelde kosten per kandidaat, de gemiddelde tijd tussen de verschillende stadia en de tijd die het de selecteurs kost om de procedure in te vullen.

Bij billijkheid gaat het om het vrij en eerlijk handelen ten opzichte van alle kandidaten gedurende de procedure. Dit om alle kandidaten een gelijke kans te geven om in aanmerking te kunnen komen voor de functie. Hierbij wordt vooral gelet op geslacht en etnische oorsprong van de kandidaat (Beardwell & Claydon, 2007: 215).

### **2.2.3.6 Wie is er betrokken bij het proces?**

Recruitment en selectie zijn lange tijd gezien als twee van de sleutelactiviteiten van HR medewerkers binnen de organisatie. Echter is de laatste tijd een trend te zien waarin organisatie aangeven meer partijen deel te laten nemen in dit proces. Lijn managers en gespecialiseerde organisaties worden steeds vaker ingezet om deel te nemen aan het proces van werving en selectie. (Beardwell & Claydon, 2007). De lijnmanagers worden vaker betrokken doordat er met name steeds meer specifieke kennis rond de functie nodig is. Gespecialiseerde organisaties voor werving en selectie worden door sommige organisaties gevraagd deel te nemen aan dit proces omdat het proces de laatste jaren complexer is geworden. Door de veranderingen van de arbeidsmarkt is het vinden van de geschikte kandidaat niet meer zo simpel als het vroeger was.

### **2.2.4 Samenhang.**

Door een systematische en praktische benadering van het werving en selectieproces te geven, is in dit onderdeel getracht een realistische raamwerk te schetsen voor het analyseren van de activiteiten rond de instroom van nieuwe medewerkers voor organisaties. Dit is gedaan vanuit het perspectief van de organisatie. De huidige staat van de arbeidsmarkt maakt dat er een variëteit aan factoren betrekking heeft gekregen op het aspect van werven en selecteren van geschikte kandidaten voor de organisatie. Om deze reden is specifieke literatuur rond de complexiteit van werven en selecteren van multiculturele professionals aan dit hoofdstuk toegevoegd.

Doordat dit deel van het hoofdstuk gaat over het thema instroom, specifiek gezien vanuit het werving en selectieproces, ontstaat er al snel een situatie waarbij de gevonden literatuur een praktische uiteenzetting kent. In dit hoofdstuk is dat niet anders. De gevonden auteurs hebben vanuit een organisatorisch perspectief aspecten van instroom uiteengezet. Hierbij zijn wel de verschillende mogelijkheden tot invulling van het proces tegenover elkaar gezet en toegelicht, maar de boodschap blijft van praktische aard. De vraag daarbij is of bijvoorbeeld (de invulling van) de vragen van Beardwell & Clayton (2007) tot een abstracter niveau getrokken kunnen worden. In dit stuk zijn geen auteurs gevonden die over instroom op dat (abstractere) niveau uitspraken doen. De vraag is ook of dit mogelijk is.

Bij dit onderdeel van het hoofdstuk gaat het over de invulling van instroom voor organisaties. De gevonden auteurs vullen elkaar omtrent de invulling van instroom voornamelijk aan. Ze erkennen vaak dezelfde aspecten en noemen hierbij veel identieke mogelijkheden om deze aspecten in te vullen. Er valt daarbij nauwelijks een kritisch woord over deze aspecten. Daarnaast geldt dat, ondanks dat deze bronnen een zeer toepasbare uiteenzetting geven omtrent instroom, het opvallend is dat zij deze uitspraken nauwelijks of niet onderbouwen met voorbeelden uit de praktijk. Men houdt het in die zin voornamelijk bij theorieën en mogelijkheden. Of deze in de praktijk blijken te werken, is een vraag die nauwelijks antwoord krijgt. Daarnaast bevestigen verschillende bronnen elkaar meestal of vullen ze elkaar aan. Er is geen auteur gevonden die over het aspect van instroom van nieuwe medewerkers binnen een organisatie andere opvattingen kent.

Bovenstaande aspecten maakt dat dit hoofdstuk is ingedeeld tot raamwerk wat een praktische ondertoon krijgt voor de invulling van instroom voor multiculturele talenten binnen een organisatie. Waarbij de onderliggende gedachte van de genoemde auteurs is dat organisaties door middel van het maken van keuzes gedurende het proces hun instroombeleid invulling geven. Zij verwachten dat

het hierdoor gevormde maatwerk maakt dat de instroom verloopt zoals gewenst is voor de organisatie. Dit maakt dat de gevonden theorieën het uitgangspunt voor de instroom van multiculturele talenten voor organisaties zullen vormen.

## **Hoofdstuk 3. Methodologie**

In dit hoofdstuk over de methodologie wordt uiteengezet hoe het onderzoek is vormgegeven. Allereerst wordt de aard van het onderzoek beschreven. Vervolgens worden enkele methodische keuzes toegelicht, zoals de methode van het onderzoek en de onderzoekspopulatie. Daarna wordt de analyse van de gegevens beschreven. Ten slotte wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### **3.1 Aard van het onderzoek**

In dit onderdeel van hoofdstuk 3 zal de aard van het onderzoek beschreven worden. Hierbij is ingegaan op het type onderzoek, het onderzoeksperspectief van deze scriptie en de onderzoeksmethode. Deze zullen onderstaand besproken worden.

#### **3.1.1 Type onderzoek**

Deze scriptie betreft een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Dit wil zeggen dat er met dit onderzoek getracht is om de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen weer te geven ('t Hart e.a., 2005). Bij praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek kan sprake zijn van explorerend en toetsend onderzoek. Over explorerend onderzoek wordt gesproken als er een probleem geformuleerd is, maar nog veel kennis ontbreekt en er nog geen goede en volledige theorie bestaat. Indien er wel al de nodige kennis aanwezig is, samengevat in een volledige theorie, maar men nog niet weet of deze wel waar is, wordt het een toetsend onderzoek genoemd ('t Hart e.a., 2005: 75).

Deze scriptie gaat over een explorerend onderzoek omdat er voor de praktische vraagstelling van KPN weinig (toepasbare) kennis beschikbaar is. In deze scriptie is er geen theorie of methode beschreven die getoetst kan worden. De vraagstelling zoekt daarentegen juist als antwoord meer kennis om een (mogelijke) theorie te kunnen vormen.

#### **3.1.2 Onderzoek perspectief**

In deze scriptie is een interpretatieve benadering gekozen voor het uitvoeren van onderzoek. Dit wil zeggen dat het onderzoeksresultaat gebaseerd is op een geheel van aannames en veronderstellingen over de sociale werkelijkheid ('t Hart ea, 1998; Boeije, 2005). Bij de interpretatieve benadering doelt men op ideologische kennis. Dit wil zeggen dat er gestreefd wordt naar kennis die puur is: de gegevens die verzameld worden uit het 'werkveld' zijn zo echt mogelijk. Het gaat bij een interpretatieve benadering van onderzoek om het beschrijven en begrijpen van unieke, onherhaalbare gebeurtenissen en situaties (van den Bersselaar, 1997).

In dit onderzoek is getracht de situatie die door de respondenten geschetst is te beschrijven en te verklaren door begrippen en categorieën te gebruiken die zijn afgeleid uit het veld van onderzoek. Er is gekeken naar hoe de gesproken organisaties/respondenten het vraagstuk van diversiteitbeleid van multiculturele professionals vormgeven, interpreteren en toepassen in hun eigen bedrijf. Waarop vervolgens regelmatigheden of patronen gezocht en gevonden zijn in de informatie die in het werkveld naar boven kwam. Het betreft hier informatie die iets zegt over de specifieke context waarin de organisaties zich bevinden, die samen een geheel moeten vormen. Om op deze wijze tot een eenduidig antwoord te komen op de onderzoeksvraag.

### 3.1.3 Type onderzoek

Dit onderzoek is te typeren als een kwalitatief onderzoek. In een kwalitatief onderzoek wordt uitgegaan van de gedachte dat mensen betekenis geven aan hun omgeving en op basis van die betekenisgeving handelen ('t Hart e.a., 2005: 260). De definitie van dit type onderzoek luidt als volgt: *“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren”* (Boeije, 2008: 27).

De laatste zin van de definitie van Boeije vormt de reden om dit onderzoek vanuit een kwalitatieve insteek vorm is geven. De belangrijkste motivatie achter de onderzoeksvraag is namelijk het achterhalen van de ervaringen en keuzes van de respondenten op het gebied van diversiteitbeleid bij multiculturele professionals. Gekozen is voor een kwalitatief onderzoek omdat op deze manier ruimte kan worden geboden aan de verschillende meningen, ervaringen en gekozen handelingen die naar aanleiding van het onderzoeksonderwerp tot stand zijn gekomen. Vooral de motivatie achter de handelingen en ervaringen zijn hierbij van belang. Enkel door middel van een kwalitatief onderzoek kunnen deze gegevens achterhaald worden.

Een extra reden voor kwalitatief onderzoek is dat er weliswaar onderzoek is gedaan naar diversiteit in organisaties, maar over de activiteiten die daarvoor opgestart (moesten) worden, is nog weinig geschreven. Althans theorieën hierover zijn voor het theoretisch kader van dit onderzoek niet of nauwelijks gevonden. Over wat werkelijk binnen organisaties gedaan wordt op het gebied van multicultureel diversiteitbeleid is ten tijde van het schrijven van deze scriptie bij de onderzoeker nog vrij weinig bekend. Daarom heeft een meer open onderzoeksprocedure de voorkeur boven een gestructureerd onderzoek. Kwalitatief onderzoekers hanteren immers een open tot halfgestructureerde benadering waarin zij zich in zekere mate laten leiden door wat zich voordoet in het veld van onderzoek ('t Hart e.a., 2005).

## 3.2 Onderzoeksdomein.

In dit stuk is diversiteit gedefinieerd op basis van het lidmaatschap van sociale en demografische groepen die bepalend zijn voor iemands identiteit (Nkomo & Cox, 1996, verkregen via Raaijmakers, 2008). Voorbeelden daarvan zijn etniciteit, sekse, seksuele oriëntatie, leeftijd, opleiding, werkervaring, normen en waarden, geloofsovertuiging en sociaaleconomische klasse.

Het zijn deze verschillen of kenmerken van diversiteit waar vaak op gedoeld wordt als men het heeft over de verschillen van een multiculturele samenleving (Bakas & Van Wolde, 1997). Specifieker kan zelfs gesteld worden dat men bij dit begrip met name spreekt over nationaliteiten, etnische kenmerken en geloofsovertuigingen die de verschillende groepen vormen waaruit de multiculturele samenleving bestaat (Van der Zee & Oudenhoven, 2006). Hierbij wordt vaak gesproken in termen van allochtonen en autochtonen waarbij allochtonen worden gekenmerkt als leden van een minderheidsgroep, wier cultuur van vreemde origine is (Bakas & Van Wolde, 1997).

Vanuit bovenstaand oogpunt wordt de term "multiculturele professional" in dit stuk gezien als een (potentiële) werknemer die een andere nationaliteit heeft dan enkel Nederlands. Het gaat daarbij niet zozeer om personen met een westerse achtergrond, maar vooral om personen van Surinaamse,

Antilliaanse/Arubaans, Turkse en Marokkaanse afkomst en personen die hier als asielzoeker zijn gekomen (Abell, 2007). Dit omdat deze groepen voornamelijk aanwezig zijn in de huidige Nederlandse multiculturele maatschappij.

Andere minderheden groepen als Zuid-Europeanen, Zigeuners en woonwagenbewoners die door Bakas En Van Wolde (1997) ook erkend worden als minderhedengroepen die vorm geven aan de Nederlandse multiculturele maatschappij vallen officieel ook onder deze definitie. Maar omdat zij niet expliciet door alle auteurs genoemd worden (Abell, 2007) ligt de focus binnen deze definitie van multiculturele professional op personen van Surinaamse, Antilliaanse/Arubaans, Turkse en Marokkaanse afkomst.

### **3.3 Samenstelling van de steekproef**

Voor dit onderzoek zijn representanten uit 21 organisaties geïnterviewd. De type organisaties zijn op te delen in de zogenoemde 'Practices' groep en de 'Netwerk' organisaties. Onder dit eerste type vallen zestien organisaties die qua grootte en werkveld vergelijkbaar zijn aan KPN en waar men al enige tijd bezig is op het gebied van diversiteit (van multiculturele professionals). Zij vormen de voornaamste bron van informatie waarop dit onderzoek is opgebouwd. Dit omdat zij de kennis en ervaring zouden moeten hebben over het opzetten van een diversiteitbeleid gericht op multiculturele professionals. Onder het tweede type vallen vijf respondenten die werkzaam zijn in organisaties die zich op enige wijze gespecialiseerd hebben in de doelgroep multiculturele professional. Deze laatste groep organisaties is bewust betrokken bij dit onderzoek om aspecten vanuit de doelgroep mee te nemen bij het verzamelen van informatie. Deze groep respondenten is aangeschreven om deel te nemen aan dit onderzoek met de doelstelling dat zij een breder perspectief omtrent het opzetten van diversiteit beleid voor multiculturele professionals kunnen bieden.

De organisaties zijn gekozen op een aantal criteria. De 'Practice' organisaties zijn allereerst geselecteerd op de aanwezigheid van diversiteitbeleid voor multiculturele professionals. Hierover kan achteraf gemeld worden dat niet alle organisaties aan deze criteria hebben voldaan. Gedurende een aantal interviews bleek dat de organisaties wel de intentie voor multicultureel diversiteitbeleid hadden, maar dat men hiervoor nog niet aan de slag was gegaan. Deze respondenten beschikten wel over ervaring en kennis rond diversiteitbeleid gericht op vrouwen.

Als tweede criterium werd naar de grootte van de organisatie gekeken. De focus lag voornamelijk op organisaties die op dezelfde schaal als KPN werkzaam waren. Dit wil zeggen dat de doelgroep van het bedrijf minstens heel Nederland moet zijn, er een miljoenen omzet is en dat het bedrijf over een vergelijkbaar aantal personeelsleden beschikt (> 25.000 medewerkers).

Als derde selectiepunt werden de bedrijven geselecteerd op hun werkveld. Dit wil zeggen dat voor dit onderzoek organisaties die voornamelijk werkzaam zijn in Nederland of de Benelux deel hebben genomen. Dit was vanuit de gedachte dat deze organisaties het beste te vergelijken zijn met de situatie van KPN. Indien eventuele wetgeving van invloed zou zijn op het opzetten van diversiteitbeleid, zou deze wetgeving voor deze organisaties gelijk zijn aan die van KPN. Dit wil overigens niet zeggen dat er geen multinationals hebben deelgenomen aan dit onderzoek, want dat

is wel het geval. Deze multinationals gaven aan naast hun wereldwijde beleid, specifiek diversiteitbeleid voor Nederland te hebben en hierover hebben zij (voornamelijk) gesproken.

Er is ook gekeken naar een verdeling tussen Non Profit en Profit organisaties. Dit had te maken met het idee dat er door dit verschil wellicht andere perspectieven, ervaringen of handelingen zouden zijn die ook interessant zouden zijn voor KPN. Om dus zoveel mogelijk informatie te verzamelen zijn non profit organisaties betrokken in het onderzoek.

Wat betreft deze criteria zag de verdeling van organisaties er als volgt uit:

Diversiteitbeleid:	5 organisaties specifiek voor multicultureel.	11 organisaties algemeen(/gender) diversiteit aanwezig.
Grootte organisatie:	14 gelijk of groter dan KPN.	2 organisaties minder groot.
Werkveld:	16 gericht op Nederland.	(waarvan 7 internationale bedrijven).
Non profit vs. profit	11 organisaties profit	5 non profit of in het publieke veld.

Wat betreft de netwerk organisaties is er gekeken naar organisaties die via enige wijze werkzaam zijn voor de doelgroep. Zij zijn benaderd met de vraag of zij vanuit een ander perspectief dan practise organisaties, konden vertellen over diversiteitbeleid. Hierdoor zijn verschillende organisaties betrokken geraakt bij dit onderzoek, wat een breder beeld over het opzetten van diversiteitbeleid voor multiculturele professionals heeft opgeleverd.

Het benaderen van organisaties is op verschillende manieren gegaan. Sommige organisaties zijn onderdeel van het diversiteitnetwerk waar KPN ook deel vanuit maakt. Zij zijn benaderd door de directrice diversiteit van KPN om deel te nemen aan dit onderzoek. De andere helft van de organisaties is door de onderzoeker aangeschreven om deel te nemen aan dit onderzoek. Daarbij is vermeld dat het onderzoek bijdraagt aan een afstudeerscriptie voor de Universiteit van Utrecht wat als adviesrapport zal dienen voor KPN. Aan deze vermelding is direct toegevoegd dat alle uitspraken van de respondenten vertrouwelijk zouden worden behandeld. KPN heeft daarom ook geen persoonlijke informatie van de respondenten ontvangen, alleen het grotere (geanonimiseerde) geheel is in het advies aan hen gepresenteerd.

### 3.4 Dataverzameling methoden

In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop de onderzoeksgroep is samengesteld, hoe deze groep is benaderd en de keuze voor bepaalde dataverzameling methoden. Deze aspecten zijn onderstaand beschreven.

#### 3.4.1 Meetmethoden

In het onderzoek is sprake van een tweetal dataverzameling methoden. Bij aanvang van het onderzoek heeft vooral de wetenschappelijke theorie als belangrijkste bron van dataverzameling



gediend. De wetenschappelijke literatuurstudie heeft geresulteerd in een theoretisch kader waarin de verschillende theorieën over het onderzoeksthema diversiteit zijn uitgewerkt (zie hoofdstuk 2). De literatuurstudie heeft een belangrijke rol vervuld in de opzet en uitvoering van het verdere onderzoek. Het selecteren en bestuderen van relevante wetenschappelijke literatuur bakent niet alleen het onderzoek af, maar dient ook als 'zoeklicht' gedurende de dataverzameling en –analyse. (Boeije, 2008). Deze literatuur heeft zoals uitgangspunt gediend voor de gehouden interviews met afgevaardigden van instituten en bedrijven in de periode juni-oktober 2010. .

### **3.4.2 Het kwalitatieve interview.**

Na afronding van de literatuurstudie is vervolgens gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews. Hierbij zijn door de onderzoeker vragen gesteld over "*gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen en respondenten die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen*" (Boeije, 2008: 57). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het semi- of halfgestructureerde interview, wat betekent dat de inhoud van de onderwerpen van tevoren was bepaald ('t Hart e.a., 2005). Hierbij is gebruik gemaakt van een lijst met topics die tot stand is gekomen naar aanleiding van het theoretisch kader. Om zeker te zijn dat de doelstelling van het onderzoek gerealiseerd kon worden is er daarnaast een lijst gemaakt met open vragen, waarvan de antwoorden gezamenlijk bij kunnen dragen aan de beantwoording van de hoofdvraag. Deze vragen zijn vervolgens, indien ze nog niet in de topiclijst opgenomen waren, als topic opgenomen in de topiclijst. Deze topiclijst is in de bijlage 1 van dit onderzoek terug te vinden.

De gespreksthema's en de inhoud van de vragen stond dus grotendeels vast. Om te voorkomen dat er door de gedeeltelijke structurering voorafgaand aan het gesprek te weinig ruimte zou overblijven voor spontane inbreng van de respondenten, is er zoveel mogelijk soepelheid betracht in het behandelen van de verschillende gespreksthema's. Niet alleen kon de volgorde van de topics verschillen, ook was er voldoende ruimte voor de respondent om tijdens het interview op bepaalde topics meer de nadruk te leggen en wat dieper in te gaan, mits dit uiteraard relevant leek voor het onderzoek. Voor elk interview is daarom telkens ruim een uur tijd gereserveerd.

Door de openheid van het gesprek zijn er gedurende enkele interviews andere thema's naar voren gekomen die door de respondent als relevant werd gezien als topic voor het onderzoek. Deze (sub)thema's zijn opgenomen in het resultaten hoofdstuk.

### **3.5 Aanpak analysemethoden.**

Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling' (Boeije, 2005:63).

In dit onderzoek is volgens de inductieve analysemethode geanalyseerd. Deze methode wordt ook wel de *meaning condensation* genoemd. Kvale (1996: 194) citeert Giorgi over de doelstelling van deze methode, wat neerkomt op: "*The thematic purpose was "to try to discover exactly what constitutes learning for ordinary people going about their everyday activities and how the learning is accomplished"*". In andere woorden wil dit zeggen dat onderzoekers beginnen met de bewerking van

hun gegevens en daarin zoeken naar relevante thema's oftewel onderwerpcategorieën ('t Hart e.a., 2005). Met het gebruik van deze methode tracht men zo dicht mogelijk bij de gevonden resultaten te blijven.

De benadering van *meaning condensation* wordt in vijf stappen beschreven. Als eerste stap dient het interview over het geheel gelezen te worden. Daarop volgend worden de *natural units* die door de respondenten uitgesproken zijn uit het interview gehaald, waarop er een door de onderzoeker gevormd thema aan deze *units* gekoppeld kan worden. Deze thema's dienen zo simpel mogelijk te worden uitgedrukt, zodat ze zo dicht mogelijk bij het gevonden materiaal blijven. Hierna kunnen de thema's worden gekoppeld aan de vraagstelling en de eventuele deelvragen. Waarop als slot bij de vijfde stap van de analyse er een beschrijvende verklaring vanuit de essentiële thema's gegeven kan worden (Kvale, 1996).

Binnen dit onderzoek is deze werkwijze van de *meaning condensation* benadering aangehouden. Alle interviews zijn met een voicerecorder opgenomen, waarop deze vervolgens allemaal woordelijk zijn uitgetypt. Vervolgens zijn alle interviews doorgelezen en zijn er passages van de interviews thema's gelabeld. De grootte van deze labels verschilden enorm. Het was door de enorme hoeveelheid aan informatie lastig om direct subthema's van thema's te onderscheiden. Daarom werd al snel gekozen (bij het labelen van de interviews) om eerst te benoemen waar uitspraken over gedaan werden. Ging iets bijvoorbeeld over registratie, dan werd de hele paragraaf gelabeld aan het thema registratie. Maar als iets ging over dilemma's van respondenten bij registratie, dan werd dat een apart thema. Dit proces is meerdere malen herhaald, zodat vanuit de tekst alle thema's maar daaropvolgend ook de subthema's, of subsubthema's meegenomen konden worden voor de analyse. Hierbij is geen vast patroon aangehouden, soms werd eerst een subthema gevonden waar boven later een thema gekoppeld werd, een andere keer gebeurde dit andersom. Op het moment dat de thema's en subthema's vorm begonnen te krijgen is gekeken of respondenten die in eerste instantie geen uitspraken over een bepaald thema gedaan hadden, deze toch (indirect) genoemd hadden. Deze uitspraken zijn toen opgenomen in het label waarbij ze passen. Ook kon het zijn dat enkele uitspraken op meerdere thema's betrekking hadden. Deze zijn dan vervolgens in meerdere thema's gelabeld.

Voor het lezen en interpreteren van het resultatenhoofdstuk dient rekening gehouden te worden met het kwalitatieve karakter van dit onderzoek. De gegevens voortgekomen uit de interviews zullen niet gekwantificeerd worden, omdat het hier gaat om kwalitatief onderzoek. Dit wil zeggen dat elke mening, visie, verwachting of opmerking een interessante kan zijn, ook al is het (maar) één respondent geweest. Het feit dat resultaten van één persoon even waardevol worden gevonden als die van een hele groep houdt in dat de resultaten met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden. Het is mogelijk dat een label met een bepaalde topic dus voortgekomen is door één enkele respondent.

Daarnaast vraagt het lezen van het resultatenhoofdstuk om voorzichtigheid want door de analyse kunnen uitspraken van respondenten mogelijk uit hun context gehaald zijn. Bij het schrijven van dit hoofdstuk is alles in het werk gesteld om de uitspraken van de respondenten met de juiste discretie en waarde waarmee ze uitgesproken zijn te behandelen en terug te laten komen in dit hoofdstuk.

Maar er blijft wellicht toch een mogelijkheid dat de lezer van dit hoofdstuk uitspraken eventueel anders interpreteert.

### **3.6 Betrouwbaarheid en Validiteit**

Betrouwbaarheid en validiteit bepalen grotendeels de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek ('t Hart, e.a., 2005). In deze paragraaf wordt achtereenvolgens gereflecteerd op de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek.

#### **3.6.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek zegt iets over het feit of de dataverzameling dusdanig is uitgevoerd dat deze bij herhaling van het onderzoek tot gelijke uitkomst zal lijden. Dit is belangrijk omdat men er zeker van wil zijn dat de gevonden waarneming geen toevalstreffer is. De betrouwbaarheid van een onderzoek kan kort worden samengevat als de afwezigheid van toevallige fouten (t Hart e.a, 2005: 162). Deze kan worden vergroot door de standaardisatie van methode van dataverzameling (t Hart e.a, 2005).

In dit onderzoek is gewerkt met semigestructureerde interviews, wat maakt dat standaardisatie van methode van dataverzameling slechts in beperkte mate mogelijk is. Er is bij elk interview getracht alle van de vooraf vast gesteld topics te behandelen. De informatie die vervolgens vanuit de respondent als reactie op de topic vrijkomt is echter uniek, wat maakt dat standaardisatie van de resultaten lastiger is. Dit gebrek aan standaardisatie wordt nog versterkt door de mogelijkheid van het doorvragen op informatie van de respondenten, wat maakt dat er thema's en topics vrij gekomen zijn die van te voren niet vastgesteld waren.

Bovendien is het niet mogelijk om bij herhaling van het interview een gelijke uitkomst van resultaten te verkrijgen. Dit komt door een aantal factoren die hiervoor van invloed zijn. Een daarvan is bijvoorbeeld de factor tijd: indien men nu met dezelfde respondent een vergelijkbaar interview zou willen afnemen, is de kans groot dat in de loop van de tijd de respondent meer informatie over het thema heeft verkregen. Dit onderzoek betreft nl. een thema waarbinnen alle respondenten druk bezig zijn hun organisatie verder te ontwikkelen.

Echter is er wel getracht in dit onderzoek om de factoren die van invloed zouden kunnen zijn op een gebrek aan gelijke herhaling van het interview te reduceren. Allereerst is dit deels bewerkstelligd doordat het in dit onderzoek semigestructureerde interviews treft. Omdat er bij elk gesprek gebruik is gemaakt van een zogenaamde topiclijst, zijn in alle interviews vergelijkbare thema's behandeld. Wat een positief effect heeft op de betrouwbaarheid. Anderzijds is de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot doordat er gewerkt is met een voicerecorder. Alle interviews zijn door deze recorder woordelijk op schrift gezet, waardoor er geen gegevens verloren zijn gegaan. De respondenten hebben daarnaast allemaal nog de mogelijkheid gehad het gesprek terug te lezen om dit bestand eventueel van feedback te voorzien, wat maakt dat er een extra controle heeft plaatsgevonden die eventuele fouten uit de dataverzameling gehaald heeft. Tot slot heeft de onderzoeker meerdere malen de interviews doorgenomen op het moment van analyseren. Doordat deze stap zich een aantal keer herhaald heeft is er voorkomen dat belangrijke gegevens over het hoofd zouden worden gezien of dat er foute interpretaties zouden hebben plaatsgevonden.

### 3.6.2 Validiteit.

Bij de validiteit van een onderzoek gaat het over de geldigheid van de interpretatie. Dit treft in eerste instantie de interpretatie van de respondent op de topics van het interview. Aantastingen van de validiteit van uitspraken zijn een serieuze zaak, omdat zij tot volstrekt verkeerde onderzoeksuitspraken kunnen leiden, en daardoor uiteindelijk tot misleidende conclusies. Het treft anderzijds ook de inbreng van de onderzoeker/interviewer die de validiteit van het onderzoek kan bedreigen, dit bijvoorbeeld door het maken van systematische fouten bij het interview. Of de validiteit komt ter discussie te staan als de onderzoeker de verkregen informatie bedoeld of onbedoeld in een richting interpreteert die niet in overeenstemming is met de verkregen resultaten ('t Hart e.a., 2005).

Een minder gestandaardiseerde dataverzameling-methode draagt bij aan de validiteit van de gegevens. Dit doordat er een kleinere afstand is tussen de gegevens en de werkelijkheid waar de gegevens een afspiegeling van zijn ('t Hart e.a., 2005). Zo hebben semi gestructureerde interviews een positieve bijdrage op de validiteit. Zij geven namelijk de respondenten en de interviewer de ruimte om via een ongedwongener manier informatie te verkrijgen dan via een gestructureerd interview (Maso, 1994) De respondent kan zelf zijn/haar belevenis toevoegen in het interview, ongeacht of dit onderwerp van te voren bedacht was.

Een nadeel van semi gestructureerde interviews is daarentegen dat de onderzoeker moeilijk controleerbaar is en de bevindingen uit de interviews kan interpreteren op basis van eigen visie en waarneming. Dit is echter deels tegen te gaan door de bevindingen aan de respondenten terug te koppelen. In dit onderzoek heeft de controle van de uitwerking van de interviews door de respondenten ervoor gezorgd dat de analyse heeft plaats gevonden op basis van gegevens die door de respondenten als 'waarheid' aangegeven zijn. En doordat vervolgens alle interviews meerdere malen geanalyseerd zijn op basis van de verkregen informatie, dus niet op basis van voorafgestelde topics, is de interpretatie van de onderzoeker zo dicht mogelijk bij de gevonden informatie gebleven.

De validiteit van de onderzoekspopulatie, oftewel de respondenten, is in dit onderzoek discutabel. Dit komt doordat een deel van de respondenten niet willekeurig noch belangeloos benaderd zijn. KPN heeft als opdrachtgever van dit onderzoek haar netwerk aangeboord om daar de informatie te halen die antwoord zou moeten geven op de onderzoeksvraag. Mogelijkerwijs is dit van invloed op de informatie die door de respondenten gedeeld is. De respondenten zijn echter anoniem behandeld in dit onderzoek, en er is expliciet vermeld dat hun uitspraken in de informatie verstrekking naar KPN ook anoniem behandeld zijn. Dit maakt dat zij eventueel toch de ruimte voelden om openlijk over hun eigen situatie te praten. Daarnaast zijn er ook een aantal organisaties direct door de onderzoeker benaderd. De verhouding tussen de organisaties die uit het netwerk van KPN of anderzijds deelgenomen hebben aan dit onderzoek is 50 % ten opzichte van 50%.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek toegelicht en geanalyseerd. De interviews onder de verschillende diversiteitdirecteuren, -managers of anderzijds betrokkenen in de organisatie bij het thema diversiteit (hierna respondenten genoemd) hebben een breed scala aan informatie opgeleverd. Ook de interviews onder de zogenoemde 'kennis'-organisaties (hierna kennisrespondenten genoemd) hebben een bijdrage geleverd om een breder beeld rond dit onderwerp te creëren. Het doel van de analyse is het structureren van de informatie zoals deze uit de interviews naar voren is gekomen. De analyse van de interviews vormt de basis voor dit hoofdstuk.

Er is er voor gekozen om uit de resultaten de meest voorkomende thema's voortvloeiend uit de analyse in dit hoofdstuk te beschrijven. Doordat bij de analyse bleek dat de gevonden informatie behoorlijk afweek van de gebruikte topiclijst, is er bij de opbouw van dit hoofdstuk geen gebruik meer gemaakt van deze topiclijst. Uit de interviews kwam naar voren dat de respondenten op verschillende punten in (het ontwikkelen van) diversiteitbeleid voor de multiculturele professional staan. Men sprak voornamelijk over dilemma's die men ervoer bij het ontwikkelen en soms al 'implementeren' van diversiteitbeleid. Naast de dilemma's waren er ook organisaties die enkele acties of instrumenten hadden ontwikkeld ter behoeve van het diversiteitbeleid voor multicultureel talent. Enkelen waren daarin zelfs zo 'ver' dat men voorzichtig aan stappen begon te zetten om deze 'losse' acties onder één beleidspaplu samen te voegen. Deze dilemma's, acties en instrumenten waar de respondenten over spraken zijn onderverdeeld in drie thema's te weten: *De doelgroep 'Multiculturele professional'*, *'Diversiteit: dilemma's en acties ten aanzien van diversiteit in de organisatie'* en *'Instroomaspecten'*.

### 4.1 De doelgroep 'Multiculturele professional'.

In deze paragraaf van dit hoofdstuk zullen de aspecten rond de groep waarover dit onderzoek gaat behandeld worden. De meeste respondenten vonden het lastig om een definitie of invulling aan de term 'multiculturele professional' te geven, maar ervoer daarnaast ook dat ze anderzijds wel een soort van beeld of verwachting hadden over deze groep. In deze paragraaf zijn de verschillende uitspraken over de verwachtingen, dilemma's en opvattingen die naar voren kwamen in de interviews in 2 subparagrafen uitgewerkt. Allereerst zullen de dilemma's en belemmeringen rond het geven van een definitie voor de groep behandeld worden, vervolgens zullen verschillende gebruikte definities genoemd worden waarop de verwachtingen en kenmerken van de groep behandeld worden. Tot slot zullen de ervaringen met de doelgroep -voor zover organisatierespondenten die hadden- weergegeven worden.

#### 4.1.1 Dilemma's en belemmeringen voor het geven van een definitie van de doelgroep.

Een deel van de respondenten had moeite met het geven van een definitie van de doelgroep multiculturele professional. Men gaf aan dat dit voornamelijk voort kwam uit een gebrek aan kennis over het onderwerp en/of uit angst om hele groepen mensen over een kam te scheren.

Een deel van de respondenten stelde, voordat men uitspraken deed over de invulling van de definitie, de term of naam 'multiculturele professional' ter discussie. De opvatting hiervoor was dat cultuur niet alleen zit in afkomst, er zijn veel meer aspecten die iemand een culturele bagage

meegeven. Een dilemma voor het geven van een definitie was dat een aantal respondenten zich realiseerde dat (culturele) verschillen tussen mensen op allerlei wijze gedefinieerd kunnen worden. *'Het verschil tussen een Limburger en een Fries kan wellicht groter zijn dan het verschil tussen een Chinees en een Nederlander'* (Respondent 1). Het feit dat mensen op zoveel verschillende manieren van elkaar verschillen, maakte het aldus de respondenten lastig om een evenwichtige definitie te formuleren. *'Een Turk en een Marokkaan verschillen enorm van elkaar, hoe kun je ze dan wel onder een noemer noemen?'* (Respondent 3). *'... en de verschillen tussen generaties speelt dan ook nog mee'* (respondent 2).

Een ander dilemma voor de respondenten was dat welke term voor deze groep ook gebruikt werd er altijd het risico blijft bestaan dat er een *'(negatieve) lading aan gaat hangen'* (respondent 15). Want, zo gaf deze respondent aan, dat door de 'verwildering' van de samenleving de kijk op deze doelgroep altijd geladen zou zijn. Andere respondenten gaven ook aan dat het beeld wat bestaat in de samenleving van invloed is op de keuze van de term die men wilde gebruiken. *'Als in de samenleving het beeld van profiteurs wordt geschetst, zie dan nog maar aan je huidige medewerkers te verkopen dat je je extra gaat inzetten om deze groep te betrekken bij je organisatie. Je wilt dus niet een term die bij voorbaat al weerstand opwekt.'* (Respondent 11).

De grootste crux voor de respondenten die aangaven het lastig te vinden om een definitie voor de doelgroep te formuleren en vast te stellen zat hem in het praktische feit dat men behoefte heeft aan een mogelijkheid om de definitie van de doelgroep op te kunnen nemen als eigenschap in het personeelsbestand. *'Vroeger had je de wet samen waardoor je de nationaliteit van alle medewerkers op mocht nemen in je personeelsbestand, maar nu die in 2003 is afgeschaft is het voor ons lastig om iets hiermee te doen'* (Respondent 14). Het grootste deel van de gesproken organisaties had om de reden dat men de doelgroep niet op kon en (dacht) mocht op te nemen in het personeelsbestand moeite met het geven van een definitie. Men heeft er namelijk erg veel behoefte aan om dit, *'net zoals bij het vrouwenbeleid te kunnen meten'* (respondent 6). Het geven van een definitie die men meetbaar kon maken voor de organisatie, geeft de respondenten de optie om (beleid voor) de doelgroep te monitoren. De organisaties die wel een manier hadden om de doelgroep te meten, gingen wel van een definitie uit. De respondenten die deze kennis niet hadden, hebben een grote behoefte deze kennis te vergaren.

Er was ook een deel van de respondenten die een andere term gebruikte voor de doelgroep dan 'multiculturele professional'. Respondenten die de term 'multiculturele professional' niet hanteerden spraken over *'biculturele professionals'*, *'etnische minderheden'* of *'(toekomstige) allochtone werknemers'*.

#### **4.1.2 Definities van de doelgroep**

Een groot deel van de respondenten die een definitie had gevonden voor de doelgroep, gebruikten de definitie die het Centraal Bureau voor Statistiek voor allochtone Nederlanders geformuleerd heeft. Dit wil zeggen dat elke in Nederland wonende persoon die zelf of waarvan een van de beide ouders in het buitenland geboren is, tot de doelgroep multiculturele professional behoort. Een deel van de respondenten vond echter dat er wel onderscheid moest bestaan tussen westerse en niet-westerse allochtonen. Dit omdat volgens deze respondenten enkel de niet-westerse allochtonen tot de doelgroep 'multiculturele professional' behoorden. Velen respondenten realiseerden zich dat hierdoor verschillende groepen mensen onder één noemer zouden gaan vallen. Er was echter maar

1 respondent die in zijn (op te zetten) acties voor de doelgroep verschil maakten tussen bijvoorbeeld Turkse of Marokkaanse multiculturele professionals.

Er waren ook respondenten die de definitie zoals door het CBS geformuleerd te beperkt vonden. Deze respondenten namen ook nog de geboorteplaats van de grootouders van de persoon in kwestie mee in hun afweging om te bepalen of iemand in de doelgroep viel. Dit wil zeggen dat iemand die zelf of waarvan één van de (groot)ouders in het buitenland/een niet westers land geboren is, tot de groep multiculturele professional zou behoren.

Een respondent gaf als mogelijkheid voor een definitie het uiterlijk van de persoon in kwestie als optie: *'Als ik bij ons in de organisatie kijk, kan ik zo een, twee, drie niet zeggen dat wij multiculturele professionals in huis hebben. Het zijn voornamelijk toch blanke, kalende mannen die hier werken (...) en nu met het maken van beleid zouden we kunnen beginnen met het maken van een foto. Het doel moet dan zijn om die foto binnen twee jaar 'gekleurder' eruit te laten zien'. (respondent 6)*. Andere respondenten gingen niet zo ver in hun uitspraken maar gaven wel aan dat zij een foto van de (teams van de) organisatie als uiting zagen van diversiteitsbeleid. Dit door de hoop uit te spreken dat *'indien we over 5 jaar een foto van het bedrijf zouden maken, dan zou deze er diverser uit moeten zien dan als ik dat nu zou doen'* (respondent 7).

Verder gaven enkele respondenten aan dat ze buiten een invulling voor het multiculturele aspect van de term van deze doelgroep, ook een invulling voor 'professional' hanteerden. Zij kozen er voor om enkel medewerkers met een HBO of hogere opleiding als professional te bestempelen.

#### **4.1.3 Kenmerken van de doelgroep**

Uit de gesprekken met de respondenten kwam naar voren dat ze verwachtingen, opvattingen en soms al ervaringen hadden met de doelgroep en dat ze de doelgroep specifieke eigenschappen toedichten die kenmerkend zouden zijn. Opvallend is dat voornamelijk de respondenten die geen definitie aan de doelgroep konden geven (generaliserende) uitspraken over kenmerken van de groep deden. Deze uitspraken werden direct, op het moment dat de onderzoeker expliciet hierover iets vroeg, maar vaak ook indirect door de respondenten gegeven. De genoemde kenmerken van de doelgroep zijn onder te verdelen in *'fysieke eigenschappen'*, *'karakter eigenschappen'* en *'vaardigheidskenmerken'*. Bij de laatste twee categorieën noemden de respondenten voornamelijk aspecten waarvan ze zagen dat de doelgroep met bepaalde eigenschappen worstelden.

##### **4.1.3.1 Fysieke eigenschappen**

Onder de fysieke eigenschappen werden kenmerken genoemd die op het (te verwachten) uiterlijk van de doelgroep gebaseerd waren. Zoals eerder in dit hoofdstuk al genoemd over het maken van een foto van het team ging een enkele respondent er vanuit dat deze doelgroep een *'gekleurder'* uiterlijk had dan degene die niet in deze groep vielen. Buiten de verwachte huidskleur van leden van de doelgroep, werden er ook uitspraken gedaan over de (verwachte) kledingwijze van leden van deze groep. De uitspraken over de kleding werden vaak geplaatst door respondenten die werkten in organisaties waar kledingvoorschriften gehandhaafd werden. *'Gezien het feit dat we dan veel mensen met hoofddoekjes hebben, moeten wat met de arbeidsvoorwaarden'* (Respondent 9).

##### **4.1.3.2 Karaktereigenschappen.**

De respondenten die ervaring hadden met de doelgroep beschreven dat de doelgroep tegen bepaalde zaken in de organisatie aanliepen doordat zij kenmerken hebben meegekregen die niet altijd direct overeenkomen met de verwachte kenmerken van een (toekomstige) medewerker in een

organisatie. Respondent 15 vertelde over het eerste contact in de vorm van een sollicitatiegesprek met een persoon uit de doelgroep het volgende: *'In de moslim cultuur wordt geleerd om geen vragen te stellen, om niet tegen te spreken. Hier in Nederland wat doe je als eerste als je een manager krijgt, die trek je meteen in twijfel. Of je hebt er je mening over. Hoe gaan wij sollicitatie gesprekken in. "Heb je het een beetje kunnen vinden?" Dat is dan de meest sociale vraag die eruit komt en dan gaat het gesprek in.. en gaat het vervolgens van oké wat is je beste kant en wat is je slechtste kant. Nou je hebt gezichtsverlies en schaamte en allemaal dat soort dingen, waar je mee... Dat is heel erg not done om te zeggen, om schaamte te maken, bij fijn mazige culturen. Dan maak je schaamte... zo van wat kun jij niet goed, dat is schaamte..'* Deze respondent geeft zo in een paar zinnen meerdere genoemde kenmerken van de doelgroep aan. Eén van de veel genoemde kenmerken was dat leden van deze doelgroep (zeer) gevoelig zijn voor hiërarchie. De respondenten vertelden over deze groep dat in situaties waarin het tegenspreken van een meerdere gevraagd werd of mogelijk was, zij dit niet deden. *'Een multiculturele medewerker gaf zelf aan (bij de mogelijkheid om in debat te gaan met de directeur van de organisatie, red) dat zij dat niet gewend was. (...) Het zit niet in hun aard om iemand van hogere rang tegen te spreken.'* (respondent 13). Een deel van de respondenten voegde daar nog aan toe dat de doelgroep niet (hardop) hun leidinggevende in twijfel zou trekken en dat zij zich afvroegen of dat deze groep dat überhaupt wel deed. Het beeld wat hierdoor ontstond bij deze respondenten was dat de doelgroep volledig vertrouwde op hun hoger geplaatste in de organisatie en dat deze daardoor niet tegengesproken werd. Niet alle respondenten hadden overigens dat beeld, een deel gaf aan dat het vertrouwen op de leidinggevende meer cultuurgebonden was en dat de doelgroep gewoon aangeleerd was om de leidinggevende niet tegen te spreken.

Het volgende karakterkenmerk dat door respondenten aan de doelgroep werd toegedicht was dat de leden van de doelgroep vaak een bescheiden opstelling hadden. *'Medewerkers van multiculturele afkomst zullen niet zo snel zeggen dat ze zichzelf goed ergens in vinden, die erkenning verwachten ze - denk ik- van een ander te krijgen'* (respondent 9). Een andere respondent voegde daar aan toe *'Medewerkers van multiculturele afkomst verwachten van hun leidinggevendenden dat hij hen erkent in hun talent (...) als zij hun werk maar heel goed doen, dan ziet hij dat vanzelf wel en dan volgt vanzelf wel die promotie. Ze zullen niet al de kenmerken vertonen die nodig zijn voor die hogere functie of over zichzelf zeggen dat ze dat kunnen. Ze werken gewoon heel hard in hun huidige functie om zo te laten zien wat ze kunnen'* (respondent 2).

Daarop aansluitend werd door een aantal respondenten genoemd dat ze leden van deze doelgroep vaak hard werkende mensen vonden. De doelgroep werd als secuur en hard werkend bestempeld. Vooral leden die een Aziatische achtergrond hadden werden hier expliciet genoemd. Over hen werd gezegd dat ze er alles aan deden om hun werk goed en op tijd af te hebben. *'Bij hen moet je ze beschermen tegen zichzelf, ze zeggen nooit 'nee' op welke vraag je ze ook stelt, al het werk pakken ze aan en doen ze. Desnoods slapen ze gewoon nachten niet'* (respondent 16).

Een andere karaktereigenschap die respondenten leden van de doelgroep toedichten was dat zij erg gevoelig waren voor status. Het vervullen van een functie met aanzien is voor de doelgroep (zeer) belangrijk aldus een aantal respondenten. *'Je ziet dat meer dan bij Nederlandse werknemers dat het voor hen van belang is of ze een functie vervullen waar een hoog salaris, een mooie auto.. nou ja, vooral dus waar veel aanzien bij hoort'* (respondent 8).

Dit aanzien speelt een rol omdat, aldus een aantal respondenten, de mening van de omgeving van de doelgroep van groot belang is. *'Zij hechten veel waarde aan de mening van hun ouders en familie, en willen ten opzichte van hen laten zien wat ze bereikt hebben'* (respondent 11). Het zit aldus een groot deel van de respondenten in de cultuur van de doelgroep dat zij nauw verbonden zijn met hun



familie. De status en mening van de familie is dusdanig groot dat men er niet voor wilt zorgen dat deze zich voor hen moet schamen. Ze willen voldoen aan het plaatje dat van hen verwacht wordt, aldus de respondenten.

Doordat men aanzien wil creëren voor de familie, maar ook doordat men erg gevoelig is voor status, kiest deze doelgroep aldus een aantal respondenten voor typerende opleidingen en beroepen. *'Want wat studeren mensen met een dubbele cultuur, dat zijn economische, juridische, medische en technische vak/studierichtingen. Dat zijn nog vakken met statusberoepen, dat zijn de oude bekende beroepen. En daar zit ook baanzekerheid aan vast.'* (respondent 15).

#### **4.1.3.3 Vaardigheidskenmerken.**

Netwerkrespondent E. vertelde over de vaardigheidskenmerken van de doelgroep dat deze niet veel verschillen van de huidige medewerkers die de organisaties nu al kennen. Deze doelgroep heeft namelijk dezelfde studies genoten als Nederlandse studenten. Echter toen de respondent vertelde dat toen zij *'een masterclass hadden georganiseerd voor studenten in hun laatste fase, dan zag je dat wij een aantal aspecten zien, dat studenten die afstuderen, Marokkaans-Nederlandse studenten, multiculturele studenten, zie je dat er toch nog altijd wel wat vaardigheden minder goed ontwikkeld zijn. (...) Assertiviteit is wat minder, ze zijn wat minder assertief. Weten niet, nog niet goed hoe ze zich moeten presenteren. Werken in projecten, leren ze wel op school op de universiteit, maar vaak zie je dat ze toch met elkaar binnen een bepaalde etnische gemeenschap organiseren. Dus dat ze ook weinig contact hebben met anderen. En dat ze een minder goed netwerk hebben. Dus dat zijn de drie dingen die we hebben geconstateerd. Dus de vaardigheden, dat het netwerk ontbreekt en dat ze nooit echt een heel goed beeld hebben op die arbeidsmarkt. Dus wat kun je nou allemaal? Dat je als academicus ook bij een zorginstelling aan de slag kunt als beleidsmedewerker.'* (Netwerkrespondent E.).

Hetgeen wat door deze respondent wordt genoemd, werd door vele andere respondenten erkend. Al was het in andere woorden weergegeven, gaven de respondenten aan dat de doelgroep een aantal vaardigheidskenmerken bezat die opvallend anders was dan de Nederlandse student/medewerker. Deze kenmerken vielen onder te verdelen in thema's, te verstaan : *Arbeidsmarkt, netwerk en presentatie.*

##### **4.1.3.3.1 Arbeidsmarkt**

Onder het thema arbeidsmarkt werden kenmerken genoemd die neerkwamen op het uitgangspunt dat leden van deze doelgroep anders naar de arbeidsmarkt keken en hier minder kennis over bezaten dan Nederlandse (toekomstige) werknemers. Vooral de Netwerkrespondenten gaven aan dat leden van deze doelgroep niet of nauwelijks op de hoogte waren van de mogelijkheden van hun (academische) diploma's. *'Kijk, weet je... ik ken iemand die rechten heeft gestudeerd (...) en zij dacht echt nog dat je met een rechtendiploma alleen advocaat of rechter kunt worden. Dat je in een ziekenhuis met dit diploma ook aan de slag kunt wist zij niet. (...) Multiculturele mensen denken toch nog dat in het ziekenhuis alleen mensen met een medische opleiding werkzaam zijn. Dat ze dus breder kunnen solliciteren, bij meer verschillende bedrijven, dat is gewoon niet bij hen bekend'* (Netwerkrespondent C.). Andere respondenten gaven aan dat vooral bij vacatures voor traineeships, (toekomstige) medewerkers uit deze doelgroep niet wisten dat zij hier met een academische opleiding voor kunnen solliciteren. Dit omdat bij traineeships vaak ruimte is om in meerdere afdelingen van de organisatie aan de slag te gaan dan enkel de afdeling waarin je jouw diploma hebt gehaald en multiculturelen nauwelijks weten dat een academisch diploma voldoende is. De Netwerkrespondenten gaven als toevoeging daarop dat de behoefte om hiervoor te solliciteren van

multiculturele professionals misschien minder groot zal zijn, omdat deze groep toch op zoek is naar direct een baan met status. *'Bij een traineeship ga je toch nog eerst een aantal jaar leren, weliswaar in loondienst, maar toch. Veel mensen van multiculturele afkomst gaan toch liever voor een helder definieerbare baan, zodat ze thuis uit kunnen leggen wat ze nou precies doen.'* (Netwerkrespondent B.).

#### 4.1.3.3.2 Netwerk

Onder het thema netwerk werd door de Netwerkrespondenten en de andere respondenten verteld dat deze doelgroep een ander/eigen netwerk heeft. De focus van leden van deze doelgroep ligt voornamelijk op hun eigen familie. Dat netwerk is zeer belangrijk voor hen. Het is echter niet zo dat multiculturele professionals daarnaast geen netwerk opgebouwd hebben. *'Ja. Ze hebben ook hele grote netwerken he. Maar heel erg horizontaal'* (respondent 15). De ervaring van een aantal respondenten is dat zij voornamelijk hun netwerk opbouwen met "soortgenoten", mensen die ook onderdeel zijn van de doelgroep. *'Je ziet bijvoorbeeld toch dat de Marokkanen met de Marokkanen een studentenvereniging oprichten en dat doen de hindoeïsten ook met de hindoeïsten'* (Netwerkrespondent C). *'Als zij van hun studie afkomen, hebben biculturele studenten vaak geen of nauwelijks connecties in het bedrijfsleven'* (Netwerkrespondent A), is de toevoeging die daar vervolgens op komt van sommige respondenten. En juist het ontbreken aan dat netwerk maakt dat het voor mensen uit deze doelgroep lastig is om organisaties binnen te komen, aldus de respondenten.

Enkele (Netwerk)respondenten die ervaring hadden met multiculturele medewerkers in hun organisatie, voegden daaraan toe dat multiculturele professionals op hun werk de (ongeschreven heersende) netwerkgeregels niet kennen of nauwelijks toepassen. Dit heeft gedeeltelijk te maken met hun culturele afkomst aldus een aantal respondenten. *'Bijvoorbeeld Turken die hebben een eetcultuur. Wij hebben een borrelcultuur. Wij borrelen met elkaar. Zij eten met elkaar'* (respondent 15). Als multiculturelen zich daar niet bewust van zijn, missen ze bij voorbaat al momenten waarin ze hun netwerk kunnen opbouwen of verbreden. Daarnaast stelden een aantal respondenten ook dat ze het idee hadden dat leden van deze doelgroep niet beseften hoe belangrijk een netwerk voor je werkzame leven is. *'ik heb wat jongeren bij grote coöperaties zien werken. Heb ik al 2 of 3 bij een advocatenkantoor, wat een borrelcultuur is, en een redelijk corporale cultuur is, daar heb ik ook gezegd van weet je "je hoeft niet te drinken, je mag ook cola drinken. Maar daar is het meeten, daar wordt de business gevoerd, daar vind je promotie plaats en niet achter je bureau en door te zeggen van ja ik drink niet. Een zwangere vrouw drinkt ook niet, maar die is er ook. Als jij cola drinkt, nobody cares. Je hoeft niet te gaan drinken, je hoeft je niet aan te passen.. maar daar gebeurt het wel. Dus ga niet zeuren als je dan geen carrière hebt".'* (Respondent 15).

Aldus de respondenten voldeed het huidige netwerk van de multiculturele dus niet voldoende om in contact te komen met organisaties. Dit kwam volgens hen ook doordat er op een andere wijze netwerken werden opgebouwd en onderhouden.

#### 4.1.3.3.3 Presentatie

Bij het thema presentatie werd door de respondenten verteld dat deze groep zich anders opstelt. Sommige respondenten meldden dat Nederlands niet altijd de moedertaal was, of de taalbeheersing van multiculturele (toekomstige) medewerkers was onvoldoende. Daarnaast, zoals door Netwerkrespondent E in het begin van deze alinea al vermeldt, is deze groep minder assertief. De respondenten gaven bij de karaktereigenschappen al aan dat deze doelgroep zich bescheidener

opstelt dan dat men gewend is. Dit was voor enkele respondenten ook op papier zichtbaar. Curricula Vitae van (toekomstige) multiculturele medewerkers zien er anders uit. *'Zij hebben bijvoorbeeld hun nevenactiviteiten vaak niet op hun cv vermeld'* (respondent 1), terwijl dit voor organisaties wel belangrijke punten zijn om iemand te selecteren. Leden van de doelgroep drukken hun sterke kanten niet goed genoeg op papier uit, aldus een aantal respondenten. *'Ze weten denk ik niet zo goed hoe ze zichzelf interessant maken'* (Respondent 6).

Sommige respondenten gaven als feedback op bovenstaande constatering dat organisaties er vervolgens ook voor kunnen kiezen om door afwijkende aspecten heen te prikken. Respondent 15 zei hierover: *'Wat je heel vaak ziet is dat wij... kijk thuis wonen is geen pre op je cv. Nou de gemiddelde student woont op zich zelf. Maar veel mensen met een dubbele cultuur wonen ook thuis omdat het gewoon... kijk zij zorgen daar voor ouders, voor hun ouders, hun ooms en opa's en oma's. Wij stoppen mensen weg, als je ouders oud zijn. Weet je dat is het verschil. Maar is dan iemand minder functioneel? Is die dan minder zelfstandig? Vaak kinderen van ouders met een dubbele cultuur die moeten hen overal mee helpen, zij vullen belastingformulieren in voor hun ouders. Zijn ze daarom minder zelfstandig omdat ze dat doen? Het vraagt heel erg loslaten van je denkbeelden en kijken naar dingen. Maar dan kun je dat talent dan vervolgens mee binnen krijgen.'*

## **4.2 Diversiteit: dilemma's en acties ten aanzien van diversiteit in de organisatie.**

De respondenten van de deelnemende organisaties aan dit onderzoek gaven allemaal een andere wijze en fase aan waarop men bezig was met het thema diversiteit in hun organisatie. Bijna alle respondenten vertelden dat zij wat betreft het thema diversiteit eerst begonnen waren met een beleid of acties enkel gericht op vrouwen/genderdiversiteit en dat men nu bezig was met het algemene diversiteitbeleid/de algemene acties voor diversiteit uit te breiden met de doelgroep multicultureel talent. Deze volgorde werd onderbouwd met een aantal argumenten. Een vaak genoemde reden om te kiezen voor een start van diversiteitbeleid met de focus op vrouwen is dat er over vrouwendiversiteit veel informatie beschikbaar is. Over de problemen die vrouwen op de werkvloer ervaren, maar ook over wat hun meerwaarde op de werkvloer kan zijn is veel bekend. Wat voor de respondenten het makkelijker maakte om voor deze doelgroep concreet aan de slag te gaan en/of diversiteitbeleid voor te schrijven. Een ander besproken argument om eerst te starten met het bevorderen van genderdiversiteit is dat er vanuit de media veel aandacht voor dit onderwerp is. Dit verhoogde voor een aantal organisaties de druk om wat met dit thema te doen. Anderzijds had de vele media-aandacht voor dit onderwerp als effect dat medewerkers makkelijker begrepen waarom de organisatie iets met dit thema wilde doen. De (te verwachten) weerstand was niet zo hoog. Weer een ander argument voor genderdiversiteit was dat deze groep makkelijk te definiëren is en daardoor helder zichtbaar is (op papier) in de organisatie. En als laatste werd over de keuze om eerst met vrouwen te beginnen voor het bevorderen van diversiteit gezegd dat je als startpunt beter met één doelgroep kunt beginnen dan met alle minderheden groepen tegelijk, zo kun je eerst het een en ander uitproberen en heb je een scherpere focus.

Bijna alle gesproken organisaties konden over diversiteitbeleid gebaseerd op gender meerdere acties of zelfs al beleid presenteren.

Wat betreft de doelgroep multicultureel talent was dit echter anders. Een deel van de respondenten was in de veronderstelling dat men het voor de doelgroep multiculturele professionals net zo wilde

aanpakken als men dat voor het vrouwenbeleid had gedaan. Men liep hierbij echter vast op specifieke dilemma's van de doelgroep multicultureel talent. Een minderheid van de respondenten vormde de groep die deze dilemma's niet ervoer of die op deze dilemma's antwoorden gevonden had. Van deze groep respondenten kwamen verschillende acties naar voren die men gehouden had ten aanzien van de doelgroep multicultureel talent (zie paragraaf 4.2.3). De vorm en het doel van deze acties verschillen wel van elkaar. De meeste respondenten die voor de doelgroep aan de slag waren gegaan deden dit vanuit een redentatie die enigszins leek op een soort van stappenplan. Deze respondenten streefden ernaar om zich eerst bezig te houden met het realiseren van randvoorwaarden (als doelstellingen, meetmogelijkheden en draagvlak aan de top) voordat men direct aan de slag ging met de doelgroep zelf. Andere respondenten die ook al bezig waren voor deze doelgroep hielden zich wel bezig met acties waarmee men direct in contact stond met de groep. Er waren ook enkele respondenten die vertelden dat men zich zowel met de randvoorwaarden als met de doelgroep tegelijk bezig hielden.

Van de kleine groep respondenten die al bezig waren geweest met acties voor de doelgroep multicultureel talent was maar een hele kleine minderheid zover dat men van de gehouden acties een overkoepelend beleid wilde gaan schrijven, zodat de acties verankerd konden worden in de organisatie. Niemand was echt zover dat deze stap al gemaakt was.

Over de dilemma's die de respondenten ervoeren voor het formuleren en/of bewerkstelligen van acties voor de doelgroep gaat dit onderdeel van dit hoofdstuk. Ook worden hier de acties beschreven die door de respondenten gehouden zijn. De dilemma's, uitdagingen, belemmeringen die bij die acties naar voren kwamen zullen daarbij omschreven worden.

#### **4.2.1 Motivaties voor diversiteitbeleid (voor multicultureel talent) van de organisaties.**

Alle gesproken respondenten hadden hun reden(en) om binnen hun organisatie de diversiteit van multiculturele talenten te bevorderen. Deze motivatie kwam bij bijna alle respondenten intrinsiek: vanuit de organisatie zelf kwamen er redenen om de diversiteit te stimuleren. Echter vertelde een kleine minderheid van de respondenten dat van buitenaf, door bijvoorbeeld klanten of doordat de organisatie verbonden was aan de overheid, ze gedwongen werden om iets met dit thema te gaan doen.

Een ieder had dus zijn redenen om aan de slag te gaan met het bevorderen van de diversiteit van multiculturele talenten. Aldus respondent 15 is dat maar goed ook, *'want zonder een motivatie voor diversiteit, kun je er beter niet aan beginnen. Je moet echt redenen hebben waarom je dit thema aan wil pakken. Anders heeft het bij voorbaat al geen zin om hier aan te beginnen'*. Dat deze redenen verschilden per organisatie verklaarden een aantal respondenten door het feit dat ze vonden dat de motivatie (en later ook de daaruit vloeiende doelstellingen) moest passen bij het type organisatie en de context waarin deze zat.

Bij het opstellen van de motivatie voor beleid ervoer geen enkele respondent belemmeringen of dilemma's. Sommige respondenten hanteerden één enkele reden als motivatie voor hun beleid, andere erkende er meerdere. Opvallend was daarbij dat de respondenten op verschillende niveaus hun motivatie konden toelichten. De ene respondent had van horen zeggen dat bijvoorbeeld diversiteit bevorderlijk was voor de innovativiteit van teams, terwijl de andere respondent deze motivatie voor diversiteit kon toelichten met vijf verschillende onderzoeken die dat effect bewezen hadden.

De vier genoemde redenen door de respondenten waarmee men de motivatie voor het bevorderen van diversiteit in de organisatie onderbouwde waren: *War of talent, commerciële mogelijkheden, innovatieve teams en afspiegeling van de samenleving*. Deze motivatie redenen en de eventuele toelichtingen die de respondenten daarbij gaven zullen onderstaand toegelicht worden.

#### **4.2.1.1. War of Talent.**

De war of talent, oftewel het gevecht tussen bedrijven voor de beste kandidaten van de arbeidsmarkt, was de meest genoemde motivatie om acties of diversiteitbeleid voor multiculturele talenten te ontwikkelen. Vele respondenten realiseerden zich dat de arbeidsmarkt *'aan het begin van een verandering van samenstelling'* (respondent 6) staat. De groep mensen die binnen nu en 10 jaar de arbeidsmarkt zullen betreden, of vorm zullen geven, zal afwijken van de groep die nu de markt nog domineert. *'Op dit moment hebben wij voornamelijk blanke, 45+, van negen tot vijf werkende mannen in onze organisatie die de grote meerderheid vormen. (...) wij merken nu al dat bijvoorbeeld de groep vrouwen die opkomend is in onze organisatie andere behoeftes heeft en tegen andere problemen aanlopen dan deze groep mannen. Daar moet je wat mee doen. Zeker als je als organisatie de groep vrouwen wilt blijven aantrekken in de toekomst. Dan moet je zorgen dat je een aantrekkelijke werkgever voor hen bent'* (respondent 12). *'De toekomstige groep van allochtone medewerkers zullen ook hun eigen verwachtingen van een organisatie hebben, wil je voor hen dus een aantrekkelijke werkgever worden, zul je daar moeite voor moeten doen. Anders gaan ze gewoon naar een ander en vis jij als organisatie achter het net'* (respondent 10).

Dat die kans aannemelijk is, dat je als organisatie achter het net gaat vissen als je niks voor de doelgroepen gaat doen, onderbouwde respondent 2. Deze respondent schetste naar aanleiding van een aantal onderzoeken hoe de arbeidsmarkt binnen 2010 en 2015 zal veranderen. *'Allereerst heb je natuurlijk te maken met de vergrijzing. De babyboomers zullen in de komende jaren met pensioen gaan. Zij vormen voor ons nu een groot deel van ons personeelsbestand. (...) Volgens een aantal van die rapporten zal in 2015 10% van de totale huidige arbeidsmarkt met pensioen gaan. Het grote probleem hierbij is dat enorm veel kennis vertrekt maar vooral ook dat er niet genoeg jongeren zijn om deze groep op te vangen. Dit maakt dat de arbeidsmarkt met een kleine 5% in 2015 gekrompen zal zijn. (...) We zullen dus echt de komende jaren hard op zoek moeten naar nieuwe medewerkers om de vertrekkende groep op te kunnen vangen. Maar dan komt de uitdaging om de hoek kijken, de reden waarschijnlijk waarom jij hier zit, en wij dus praten over diversiteitbeleid, deze groep mensen die voor die opvang moeten gaan zorgen zal er niet uitzien als de groep van blanke mannen die wij nu in de organisatie gewend zijn. Nee, deze groep zal bestaan uit vrouwen, allochtonen, minder valide mensen (...). En deze groepen zul je dus ook anders moeten gaan benaderen om ze naar jouw organisatie te lokken. Dat is de uitdaging'* (respondent 2). Dat het noodzakelijk is om deze uitdaging aan te gaan benoemt respondent 6: *'Een decennia geleden had je de enorme vraag op de arbeidsmarkt naar ICT-ers. Daar was niet aan te komen. Degene die dat nog meegemaakt hebben, zullen allemaal vertellen wat voor ramp het was om het werk te zien liggen maar er geen mensen voor te kunnen vinden. Dat willen wij echt niet nog eens. Ondanks dat we nu door de crisis geen last hebben van een tekort aan personeel voorspel ik wel dat we daar in de toekomst wel last van zullen gaan hebben. Dus wij moeten nu al zorgen dat we tegen die tijd voorbereid en klaar zijn om alle talenten van de markt aan te spreken. We moeten echt voorkomen dat we dan groepen bij voorbaat al buitensluiten, dan wordt het vinden van de juiste kandidaten nog lastiger.'*

#### 4.2.1.2. *Commerciële mogelijkheden.*

Minder vaak dan *the war of talent* werd als motivatie voor het bevorderen van diversiteit commerciële mogelijkheden genoemd. *'Dus niet van o wat zijn ze zielig, ze ervaren zoveel dilemma's, deze mensen moeten geholpen worden. Dat is niet zoals wij het zien, we doen het ook vanuit die business case, wij denken echt dat onze kwaliteit van de dienstverlening verbetert als we gewoon ieders talent optimaal kunnen inzetten.'* (respondent 1). Opvallend was dat de respondenten die argumenten in deze categorie als motivatie hadden, vaak ver gevorderd waren in hun doelstelling (plannen te ontwikkelen om) diversiteit te bevorderen. Zij noemden de commerciële redenen meestal als eerste om later pas de *war of talent* als argumentatie te gebruiken. De commerciële argumenten die zij gaven om hun motivatie vorm te geven waren vaak vrij specifiek gebonden aan de organisatie(doelstellingen). Zo vertelde respondent 7 dat zij in hun klantenbestand merkten dat de allochtone doelgroep niet aangesproken werd. Dit terwijl de organisatie als doel heeft om heel Nederland als klant te beschouwen. Om toch deze doelgroep aan te kunnen spreken wilden ze medewerkers aannemen van deze doelgroep omdat zij de groep het beste zouden kennen. Daardoor zouden zij kunnen werken aan de organisatiedoelstelling om heel Nederland als klant te kunnen hebben. Respondent 15 vertelde dat zij specifiek naar allochtone medewerkers op zoek waren gegaan om klanten in hun eigen taal te kunnen helpen, om zo de klanttevredenheid te verhogen.

Bij deze respondenten kwam duidelijk naar voren dat men zelf de behoefte voelde vanwege deze redenen iets aan de diversiteit van hun personeelsbestand te gaan doen. Respondent 1 daarentegen noemde commerciële mogelijkheden ook als argument, alleen was deze organisatie door klanten hiertoe gedwongen. Klanten van deze organisatie ervoeren het als een *'slechte kwaliteit'* dat zij niet door een divers team geholpen werden. *'Klanten hebben behoefte aan diversiteit in onze teams. Dat spreken zij ook naar ons uit. Indien wij dat niet gaan realiseren bestaat er een grote kans dat wij hen kwijt gaan raken.'* (respondent 1).

#### 4.2.1.3 *Innovatieve teams.*

Enkele respondenten noemden als motivatie voor het bevorderen van diversiteit in de organisatie dat dit de kwaliteit van de teams ten goede zou komen. De redenatie die men hier hield was dat *'diversiteit zorgt voor nieuwe ideeën of mogelijkheden'* (respondent 6), wat van toegevoegde waarde zou zijn voor het *'opkrikken'* van de huidige teams. Andere respondenten waren terughoudender als het deze motivatie betrof. Een aantal respondenten achtten het niet bewezen dat diversiteit direct voor *'betere'* teams zou zorgen. Respondent 15 zei hierover: *'Als je kijkt naar teamprestaties dan hebben divers samengestelde teams, die presteren op den duur gewoon beter, maar aan het begin niet. Monogame teams in het begin, die op elkaar lijken, zullen in het begin veel sneller tot resultaten komen, maar op den duur vlakken zij af. Omdat er geen vernieuwing, geen verbreding dat soort dingen inzit. Dus daar moet je ook een organisatie de ruimte voor geven.'*

Uiteindelijk zal diversiteit voor meer innovativiteit kunnen zorgen, maar (op korte) termijn verwachten de meeste respondenten niet dat diversiteit direct voor betere resultaten van teams zou zorgen.

#### 4.2.1.4 *Afspiegeling van de samenleving.*

Door enkele respondenten werd als motivatie voor het bevorderen van diversiteit genoemd dat de organisatie graag een afspiegeling van de samenleving wilde zijn. De respondenten die deze motivatie hanteerden kwamen voornamelijk uit organisaties die onderdeel van of verbonden waren



aan de overheid. Een enkele respondent noemde deze motivatie ook omdat de organisatie in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) druk bezig was een maatschappelijke functie in de samenleving te ontwikkelen. In dat kader wilde men dat het personeel een afspiegeling vormde van alle mensen die in Nederland wonen.

#### 4.2.2 Doelstellingen naar aanleiding van diversiteitbeleid.

Een kleine meerderheid van de respondenten heeft uitspraken kunnen doen over de doelstellingen die men geformuleerd had voor diversiteitbeleid. De meeste respondenten hadden deze doelstellingen recent opgesteld, waardoor er maar enkele respondenten waren die evaluerende opmerkingen aan deze doelstellingen konden toevoegen. Men sprak over verschillende soorten doelstellingen die getypeerd zijn in een abstracte formulering, of een doelstelling gebaseerd op meetbare aspecten.

Wat betreft de abstracte doelstellingen was er een respondent die noemde dat de organisatie streefde naar *'inclusion and diversity'*: men wilde bereiken dat er een organisatiecultuur zou ontstaan waar een ieder geaccepteerd werd, zich thuis kon voelen en waar alle talenten tot uiting zouden komen. Men vond dat een belangrijk doel, waarbij niet over cijfers werd gesproken. Of hiervoor bewust is gekozen was niet naar voren gekomen. Een andere organisatie waar men sprak over *'kracht van het verschil'* als doelstelling, noemde wel expliciet dat men koos voor een abstracte doelstelling. Het past niet bij de organisatie(cultuur) om hun doelstellingen in cijfers uit te drukken. Alle andere respondenten die doelstellingen geformuleerd hadden of waarover respondenten zeiden dat ze een soortgelijke doelstelling zouden verwachten als men in de toekomst zover was, hadden het over concrete doelstellingen. Hieronder wordt verstaan dat men zichtbaar kan maken (met cijfers) of de doelstelling gerealiseerd is.

Omdat vele respondenten geen definitie van de doelgroep hadden en vele respondenten in de veronderstelling waren dat het niet mogelijk is om etniciteit (of welke definitievorm ook) op te nemen in het personeelsbestand had men geen doelstellingen geformuleerd. De concrete doelstellingen die wel genoemd werden kwamen van de respondenten die een wijze hadden gevonden om de doelgroep te meten of van respondenten die aangaven dat ze in de toekomst zulke doelstellingen zouden kunnen formuleren.

De benoemde concrete doelstellingen waren:

- *In 2015 moet 15% van het personeel uit deze doelgroep bestaan.*
- *Er moet per afdeling 1 stageplaats voor deze groep gecreëerd worden.*
- *Bij vacatures moet minstens 30% van de kandidaten uit deze doelgroep bestaan (dan pas mag het proces verder in werking gezet worden.)*
- *In promotie opleidingen moet minstens een afspiegeling van het personeelsbestand aanwezig zijn. (Retentie)*
- *20 banen moeten vrij gemaakt worden voor de doelgroep.*
- *Project in samenwerking met een doelgroep organisatie: 15 mensen mogen een jaar komen proberen bij de organisatie te werken. Indien succes krijgen ze een baan aangeboden, indien niet succesvol blijft het bij dat jaar.*

##### 4.2.2.1 Dilemma's bij de doelstellingen

De behoefte bij de meeste respondenten aan het meetbaar maken van hun doelstelling, was tevens voor velen een reden waardoor ze nog geen doelstelling gerealiseerd hadden. Het grootste dilemma

dat genoemd werd, was dat de organisaties behoefte hadden aan het zichtbaar (op papier) en daardoor meetbaar maken van de doelgroep. Het bestaan van dit dilemma kwam enerzijds omdat men (nog) geen exacte definitie van de groep geformuleerd had, anderzijds konden zij de groep niet opnemen in het personeelsbestand van de organisatie. *'Nadat de wet samen in 2003 werd afgeschaft, zagen wij geen mogelijkheid meer om etniciteit te registreren. (...) zover ik weet is het juridisch niet mogelijk om de afkomst van ons personeel op welke wijze dan ook op te nemen in het bestand.'* (Respondent 6). Een groot deel van de respondenten zag naast het opnemen in het personeelsbestand geen andere mogelijkheid om de groep meetbaar te maken.

Een ander dilemma waar een aantal respondenten over sprak was de woordkeuze van de doelstelling. *'Het moet een doelstelling zijn die meteen helder is'*. (respondent 9). De respondenten die hiermee worstelden wilden dat de doelstelling passend was bij de wijze waarop de organisatie normaliter haar doelstellingen formuleerde, maar waren tevens bang dat enkel een heldere doelstelling voor veel weerstand in de organisatie zou zorgen. De respondenten die geen doelstellingen hadden verwoord, liepen vaak vast op het verwoorden van de toelichting van de doelstelling. Onder deze toelichting werd vaak de uitwerking van de motivatie verstaan. Zolang deze uitwerking er niet was, kon men de doelstelling niet formuleren.

Daarnaast liep men ook vast op het feit dat ze de doelgroep 'spannend' vonden. Doordat er veel discussie in Nederland gevoerd wordt over (een deel van) deze groep mensen, hielden een aantal respondenten rekening met gevoeligheden die in de organisatie zouden kunnen leven bij de huidige medewerkers. Men wilde bij het formuleren en presenteren van hun doelstelling rekening houden met deze groep.

Daarnaast was er een groep respondenten die het als een dilemma ervoeren dat ze niet wisten wat een realiseerbare doelstelling zou kunnen zijn. *'Ik moet echt uitzoeken wat haalbaar is. Bij dit soort onderwerpen moet je geen doelstelling formuleren waar je van te voren al van weet dat je die niet kunt halen.'* (respondent 10). In sommige gevallen hing dit dilemma samen met het feit dat de respondent nog geen definitie voor de doelgroep geformuleerd had. *'Ik zou me kunnen voorstellen dat wij een evenredig aantal medewerkers van multiculturele afkomst in de organisatie moeten krijgen als dat er in de samenleving aanwezig zijn'* (respondent 4).

#### **4.2.2.2 Randvoorwaarden voor de doelstellingen**

De respondenten die doelstellingen geformuleerd hadden, gaven hier vaak direct bij aan dat zij voor het opstellen en realiseren van die doelstellingen een aantal aspecten waren tegengekomen die zij van noodzakelijk belang achten om dit succesvol te laten verlopen. Zoals al vermeld was er maar een kleine groep respondenten die voor de multiculturele professional doelstellingen geformuleerd had, toch was er door het wel aanwezige vrouwen diversiteitbeleid een grote groep respondenten die over de randvoorwaarden van de doelstellingen uitspraken hadden gedaan.

Als allerbelangrijkste voorwaarde voor elke doelstelling werd *draagvlak aan de top* genoemd. Alle respondenten gaven aan dat zij hier een dusdanige noodzaak voor zagen dat zonder dit draagvlak het hele beleid geen kans van slagen had. *'Wil je je doelstellingen behalen, dan zul je allereerst moeten zorgen dat de top zich committeert aan dit onderwerp. Anders ben je bij voorbaat kansloos'* (Respondent 9). De respondenten gaven wel enige nuance in de breedte van het draagvlak, door te vertellen dat bij de ene organisatie het draagvlak bestond bij de volledige raad van bestuur die de doelstellingen geformuleerd had, terwijl bij een andere organisatie één van de leden van het dagelijks bestuur zich als (soort van) ambassadeur voor dit thema ging inzetten. Voor sommige



respondenten was het van cruciaal belang dat de doelstelling geformuleerd of in ieder geval uitgesproken werd door de top. Voor andere respondenten was dat van minder groot belang, zolang de top zich maar wel committeerde aan het onderwerp. Bij alle respondenten was de motivatie achter de noodzaak van draagvlak aan de top wel hetzelfde. Men wil dat de top zorgt *'voor draagvlak, zorgt voor het urgentiebesef'* (Respondent 15).

Wat betreft de doelstellingen werd verder door een deel van de respondenten genoemd dat zij het van cruciaal belang vonden dat de doelstellingen gekoppeld werden aan de (core)business van de organisatie. De doelstellingen moeten zijn uitgerold in de business *'omdat je het moet brengen in bestaande processen. Je moet het niet afhankelijk maken van de... "Excuus Truus" en dergelijke.'* (respondent 15). De respondenten redeneerden dat *'het uiteindelijke doel van diversiteitbeleid is, dat je het straks helemaal niet meer nodig hebt. Dat het vanzelf gaat'* (respondent 2). Om dat te bereiken zul je bij voorbaat met je doelstellingen rekening moeten houden. De doelstellingen moeten dus meteen passen bij de business van de organisatie. Diversiteit moet bijdragen aan het behalen van de missie van de gehele organisatie. Alleen dan zal het succesvol worden, aldus deze respondenten.

Een andere voorwaarde die door enkele van deze respondenten genoemd werd is dat je het diversiteitbeleid en dus ook de doelstellingen weg moet halen uit het Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen beleid. Bij diversiteit gaat het er om, aldus deze respondenten, dat je er gewoon zo insteekt *'dat het (diversiteit beleid, red) een verrijking is en niet een doel op zich. Haal het uit het MVO, haal het daar echt uit. Want zolang het maatschappelijk is, gaan mensen gewoon... Dan wordt het ook een soort van bijzaak van een bedrijf. Daarom staat het nergens meer op de kaart. Want in een crisis het eerste wat luxe wordt, het eerste waar dan op bezuinigd wordt.'* (Respondent 15).

Tot slot werd er door een groot deel respondenten aangegeven dat meetbaarheid van het behalen van doelstellingen als cruciale voorwaarde gold. De respondenten die al doelstellingen geformuleerd hadden, vertelde hierover: *'Wij wilden toch eigenlijk ons meten met anderen die dit doen en met landelijke cijfers, vandaar dat wij de definitie van het CBS aan houden'* (respondent 1).

#### 4.2.3 Dilemma's en acties bij diversiteitbeleid.

Na het (eventueel) formuleren van de motivatie en doelstellingen wat betreft het bevorderen van diversiteit in de organisatie, liepen veel respondenten vast op drie verschillende thema's, waarbij men dilemma's (voor)zag of al acties ondernomen had. Deze drie overkoepelende thema's die bij bijna elke respondent terugkwamen waren: *Cultuuromslag*, *Communicatie* en *Verankering van diversiteit in de organisatie*<sup>1</sup>

##### 4.2.3.1 Cultuuromslag

Een groot deel van de respondenten gaf aan dat zij als onderdeel van het diversiteitbeleid een taak zag liggen in het veranderen van de organisatiecultuur. Deze respondenten beschreven dat zij nu in hun organisatie een zeer blanke, masculiene cultuur zagen heersen. Bij veel respondenten was daardoor het idee ontstaan dat de huidige cultuur/de huidige aanwezige mensen in de organisatie wellicht een belemmering zouden kunnen vormen voor het thema diversiteit. Enkele respondenten sprak deze belemmering uit naar aanleiding van opgedane ervaring. Zij gaven aan dat de huidige cultuur en/of het huidige personeel van cruciaal belang was voor het slagen van diversiteitbeleid. *'Je moet hen meenemen, uitleggen waarom je je als organisatie bezig houdt met diversiteit. Want als je*

---

<sup>1</sup> Omdat het verschil tussen de respondenten groot was, wat betreft de fase waarin men zat ten aanzien van diversiteitbeleid ontwikkelen en uitvoeren met de focus op de multiculturele professional, kan het zijn dat respondenten uitspraken hebben gedaan na aanleiding van hun ervaringen met het vrouwen diversiteitbeleid.

*dat niet doet kan er zo'n enorme weerstand ontstaan, dat wat je ook doet het de komende 5 jaar niet meer lukt op dit thema. (...) die weerstand is ook wel te begrijpen hoor. Mensen willen niet achtergesteld worden. (respondent 4). Een andere respondent voegde daaraan toe 'Kijk die angst bij een aantal medewerkers komt voor uit het feit dat ze bang zijn hun plek of kans op promotie kwijt te raken aan een ander. Maar niemand wil een plek krijgen op basis van zijn geslacht of huidskleur of weet ik veel wat. Het is ook niet de bedoeling dat we mensen voor gaan trekken op kwantitatieve uitgangspunten. En dat moet je duidelijk maken, dat we om andere redenen ruimte moeten creëren voor deze doelgroep. Dat zij positief bijdragen aan het behalen van de missie van de organisatie. Daar moet het om gaan, maar dan moet je wel de ruimte hiervoor krijgen. (respondent 10).*

Bij enkele respondenten speelden, buiten de (vermoede) angst bij medewerkers voor diversiteitsbeleid, ook nog andere zaken mee die maakten dat men wilde werken aan de organisatiecultuur. Uit de gesprekken van deze respondenten kwam namelijk naar voren dat men een soort van 'blindheid' bij hun medewerkers, en dan vooral de managers, had geconstateerd. Deze blindheid krijgt vorm door de wijze waarop mensen naar zichzelf en hun omgeving kijken. Aldus een aantal respondenten stonden de managers/medewerkers van hun organisatie (onbewust) niet open voor anders denkende of uitzierende mensen. *'Kijk je gaat toch het liefste om met mensen die op jou lijken, die zoek je eerder op dan mensen die vreemd voor je zijn' (Netwerkrespondent A).* Voor deze respondenten was het noodzaak dat deze managers hier bewust van werden en daar aan gingen werken, dit om (toekomstige) medewerkers van multiculturele afkomst wel een eerlijke kans te geven als ze binnen zouden komen/zijn. Respondent 2 zei daar verder over: *'je krijgt dus de situatie van er komt iemand binnen en wat gebeurt er dan.(..), de basis in Nederland is toch van ze moeten zich maar aanpassen, en heet ook niet aantegratie maar integratie, je moet ze dus inpassen, en niet aanpassen. Maar je moet dus zorgen dat je die verschillen gaat koesteren maar het is makkelijker gezegd dan gedaan, bij de zittende mensen. Wat het makkelijkste is wat iedereen zegt, voor mij maakt het niet uit wie het zegt, iedereen is voor mij gelijk. Dat is nou net niet de bedoeling, want iedereen is juist anders, maar ze bedoelen te zeggen ik sluit niemand uit, ik wist wie meneer is. Dus je moet in die bewustwording en je training van het management moet je mensen dat verschil minimaal leren en bewust laten worden. En dat het er dus om gaat dat jij alles wat jou jij maakt dat je er gewoon mag zijn wie je wil zijn en kunt zijn om je best voor dat bedrijf te doen en of jij dan lesbisch, Marokkaans, of op volleybal zit of dat je liefde paarden is of wat dan ook dat maakt niet uit, maar dat moet je minimaal dan kunnen en daar moeten mensen dan niet raar over doen.'*

#### 4.2.3.1.1 Activiteiten voor het beïnvloeden van medewerkers/organisatiecultuur.

De activiteiten die door een aantal respondenten georganiseerd zijn om bewustwording rond het thema diversiteit te creëren waren bijna allemaal in de vorm van een training. Het meest genoemde punt wat uit de resultaten voortkwam was dat de training onderdeel moest zijn van een groter geheel. *'Maak het onderdeel van bestaande trainingsmomenten, want de agenda's van managers zitten tegenwoordig zo vol, dat je ze altijd wel iets "belangrijkers" te doen hebben' (respondent 10).* Deze respondent en nog een paar anderen, gaven daarnaast als vereisten dat (vooraf) bij de trainingen targets gesteld moesten worden. Managers moesten weten dat zij in hun dagelijkse werkzaamheden voortaan ook beoordeeld werden op het feit of ze bij vacatures wel genoeg diversiteit binnen haalden. Om hen te helpen dit te realiseren werden dan die trainingen gegeven.

#### 4.2.3.2 Communicatie

Als tweede thema kwam uit de resultaten dat de organisaties acties wilden of waren gaan voeren op communicatie. De communicatie werd door vele respondenten gezien als de smeerolie voor alles wat met diversiteit te maken heeft: *'wat heel belangrijk is, en volgens mij ook de key factor, is communicatie.'* (respondent 1). Hierbij werd door de respondenten wel direct onderscheid gemaakt in interne en externe communicatie. Met interne communicatie werd bedoeld op al hetgeen wat de communicatie over diversiteit binnen de organisatie betrof, met externe communicatie ging het over hetgeen wat de organisatie naar buiten bracht over dit thema.

##### 4.2.3.2.1 Interne communicatie.

Over het aspect interne communicatie werd door velen respondenten verteld. Opvallend was dat dit in vele verschillende contexten gedaan werd. Vele respondenten vertelden over interne communicatie als onderdeel van een oplossing voor het wegnemen van de weerstand, andere respondenten hielden het thema abstracter en zagen interne communicatie als het onderdeel waarin verteld werd over de communicatie over diversiteit. Zij hadden dus geen verder specifiek doel met de informatie die ze verstrekten. Er was overigens ook een kleine groep die voor beide doeleinden intern communiceerde.

De wijze van communicatie intern ging bij bijna alle organisaties hetzelfde. Indien aanwezig, werd er vaak gebruikt gemaakt van het intranet als het ging om dit thema. Uit de resultaten kwam naar voren dat vele organisaties een aparte plek op hun intranet ingericht hadden voor diversiteit. Bij de ene organisatie stond hier enkel het belang van diversiteit vermeld en verder het stukje tekst wat men ook in het jaarverslag geschreven had. Bij andere organisaties was er een volledige site over het thema opgericht. Op deze intranetsite stonden de activiteiten die rond dit thema georganiseerd werden, en er waren chatboxen opgericht waar 'soortgenoten' elkaar konden treffen en problemen konden delen. Ook kwam er elke week een interview over thuissituaties van medewerkers en men realiseerde op deze site dat mensen er terecht konden als ze vragen of dilemma's ondervonden rond diversiteit.

Bij vele organisaties die werkten met intranet op deze wijze, was er een mogelijkheid om diversiteitsmedewerkers privé te mailen via de site of men kon algemene vragen met het daarbij horende antwoord direct terug lezen. Op een enkele organisatie na, was dit onderdeel ontstaan als een reactie op de weerstand die men ervoer in de organisatie. Echter hadden veel organisaties het via dit vraagprincipe ook mogelijk gemaakt om dilemma's van medewerkers over het 'anders zijn dan collega's' te achterhalen. Zo kon men vervolgens dilemma's categoriseren en hier activiteiten op organiseren. Enkele organisaties hebben naar aanleiding van genoemde thema's van medewerkers een vrouwendag georganiseerd waar ze alle genoemde dilemma's behandelden door middel van workshops of lezingen.

Bij een enkele organisatie was vooraf een plan geschreven waarmee men diversiteit van multiculturele medewerkers wilden gaan realiseren. Andere respondenten wilden dit bewust niet doen, *'Omdat, dat is de makkelijkste weg. De makkelijkste weg is om een hele mooie communicatie campagne op te zetten die over diversiteit gaat. Kijk achter je hangt al een bord vol met ontzettend leuke dingen. Want dat vindt iedereen prachtig hè, dat is leuk van oja.. fantastisch. Loesjes kalender... etc.. maar het verandert niks. En communicatie op zich is natuurlijk.. is uiteindelijk een hulpmiddel en geen doel op zich. Dus.. En helaas ben ik van de inhoud. Dus ik heb er erg voor gekozen om met name te gaan doen en te zorgen dat er ook daadwerkelijk wat verandert. En als dat dan gebeurt, als er dan*

*daadwerkelijk wat verandert. Dan komt die communicatie wel vanzelf. Dan komt er wel iemand die zegt van "hé dat is leuk, daar wil ik wel wat over publiceren". In het personeelsblad... of vandaar ook.. in tijdschriften hè, of magazines die iets willen doen over diversiteit die komen dan wel.'* (respondent 9). Echter waren er dus ook organisaties die vooraf een plan schreven voor het invoeren van diversiteit en daarbij bewust communicatie opnamen als onderdeel van dat plan. Over dit communicatieplan vertelde een respondent dat zij alle bedenkbare aspecten van diversiteit die ze wilden uitdragen opgenomen hadden. Men had in dit plan opgenomen hoe ze het thema de organisatie in wilden brengen, hierbij werden verscheidene aspecten van te voren overwogen en afgewogen door de in hun ogen meest gepaste communicatiemiddelen en de beste woorden te gebruiken. Deze respondent had net als een paar andere respondenten bewust voor bepaalde middelen gekozen. Sommige respondenten vonden namelijk dat niet alle communicatiemiddelen geschikt waren voor dit onderwerp. Enkele respondenten vonden dat je dit thema via de gewone middelen moest behandelen, *'waarvan medewerkers gewend zijn dat ze informatie of een leuk stuk tekst verkrijgen'* (respondent 12). Zo werd diversiteit direct een onderdeel van de organisatie: *'iets wat er gewoon bij hoort en waar wij over willen communiceren. Net als over onze financiële situatie of over de zomervakantie die voor de deur staat'* (respondent 2). Andere respondenten kozen er bewust voor bepaalde mogelijke communicatiemiddelen niet te gebruiken, omdat ze dat niet passend vonden. *'Je hoeft niet mensen overal dood te gooien met dit thema. Onze intranet site is voor de dagelijkse processen, daar past diversiteit niet op. Wel is het personeelsblad een plaats om dit soort thema's met elkaar te delen. Daar hebben we nu dus ook een vaste rubriek over diversiteit in opgenomen'* (respondent 9).

Er waren ook respondenten die er voor kozen een nieuw communicatiemiddel op te zetten. Zo werd er in een van de organisaties voor het eerst een folder geschreven over 'Wij doen aan diversiteit, wat betekent dit voor ons en voor mij?' Een andere respondent vertelde dat in hun organisatie de directeur, die zich geïnteresseerd had aan dit onderwerp, maandelijks een stuk in het personeelsblad schreef over zijn ervaringen met diversiteit. Daarvoor waren er in deze organisatie nog geen directeuren geweest die persoonlijk een stuk tekst in dat blad schreven.

Bij alle respondenten was wel de boodschap van het verhaal over diversiteit dat *het 'leuk is, iets positiefs is voor de organisatie'* (respondent 15). Allen streefden ernaar om het positieve zichtbaar te maken en daarnaast dus ook de motivatie voor het thema zo helder mogelijk toe te lichten.

#### 4.2.3.2.2 Externe communicatie.

Over het aspect externe communicatie waren er 2 opvattingen die overheersten bij de respondenten. Het ene deel vond dat een organisatie er verstandig aan deed om naar de buitenwereld toe te communiceren over hun diversiteitsbeleid, het andere deel was daar terughoudender in of vond zelfs dat organisaties hier zelf niets of nauwelijks wat over moesten zeggen. Deze laatste opvatting komt voor een deel voort uit de angst dat hetgeen wat er naar buiten toe gebracht wordt, getackeld wordt door de buitenwereld. Men was bang dat hun eigen woorden wellicht door externen tegen hen gebruikt zouden worden. *'Je wilt niet dat jij jarenlang je organisatie als beste in het diversiteitsbeleid naar buiten brengt, en dat er dan een journalist, of nog erger een medewerker zelf, komt met de opmerking dat het allemaal wel meevalt'* (respondent 9). Anderzijds waren respondenten terughoudender met het doen van uitspraken over diversiteit naar de buitenwereld toe, omdat *'alles wat je naar de buitenwereld communiceert, dat komt 3 keer zo hard, als een boemerang, terug in de organisatie'*. (respondent 12).

De respondenten die wel bewust naar buiten toe communiceerden over hun diversiteitbeleid of acties die ze op dat gebied uitgevoerd hadden, deden dit in verschillende gradaties. Velen hadden het topic diversiteit opgenomen in hun jaarverslag. Andere respondenten hadden zich gecommitteerd aan bepaalde beurzen. Door middel van sponsoring lieten zij de naam van de organisatie koppelen aan beurzen of themadagen die betrekking hadden op diversiteit.

Tot slot waren er ook een aantal respondenten die bewust de media inriepen op het moment dat zij met diversiteit in hun organisatie aan de slag gingen. De kranten werden gebeld om iets te publiceren over de themadag die deze organisaties georganiseerd hadden.

#### ***4.2.3.3 Verankering van diversiteit in de organisatie.***

Er zijn verschillende motivaties en verhalen uit de resultaten voortgekomen in relatie tot de verankering van (activiteiten van) diversiteit in de organisatie. Een enkele respondent gaf aan dat de organisatie bij aanvang van het thema diversiteit in de organisatie een plan uitgewerkt had om met de acties diversiteit in huidige processen en organisatieonderdelen te verankeren. Andere resultaten zijn voortgekomen uit activiteiten die achteraf zijn ingebed in de organisatie of uit activiteiten naar aanleiding van aspecten van diversiteit die al aanwezig waren in de organisatie en waarmee men aan de slag moest. Er waren verschillende categorieën waaronder men de verankering van diversiteit benoemde. Allereerst werd de categorie 'Registratie' genoemd. Verder zullen ook 'Stuur- en werkgroep diversiteit', 'werken aan het imago' en het thema 'arbeidsvoorwaarden' behandeld worden.

##### ***4.2.3.3.1 Registratie van diversiteit.***

Het meest genoemde thema van verankering van diversiteit in de organisatie is het registreren van multiculturele medewerkers in het personeelsbestand. Zoals eerder in dit hoofdstuk vermeld ervoeren vele respondenten problemen rond het opzetten van een registratiesysteem, vandaar dat maar enkele respondenten hier een 'oplossing' voor gevonden hadden. De organisatie die bij aanvang van verankering van het thema diversiteit een plan had opgesteld, was allereerst met het aspect van registratie begonnen. Hierbij waren vele afdelingen van de organisatie betrokken. Er werd gedurende het plan continu met alle afdelingen overlegd om gezamenlijk tot een resultaat te komen, waarbij etniciteit geregistreerd kon worden in het personeelsbestand. Deze organisatie had naast het registratie aspect tegelijkertijd een communicatieplan uitgeschreven omtrent het zo helder mogelijk verschaffen van alle mogelijke informatie rond thematiek diversiteit naar de medewerkers. Zowel voor dit communicatieplan als het traject tot registratie was er met regelmaat overleg tussen de betrokken afdelingen. Pas toen beide plannen volledig uitgedacht waren, werden ze volgens het vooraf opgestelde tijdschema in werking gezet.

Er waren meer organisaties die een manier van registreren hadden gevonden. De organisaties die gekoppeld waren aan de overheid, hadden diversiteit kunnen verankeren in hun personeelsbestand naar aanleiding van het burgerservice nummer van de medewerker. Omdat aan dit nummer de gegevens rond etniciteit volgens de definitie van het CBS gekoppeld zijn, kunnen deze organisaties opvragen hoe de achtergrondverhoudingen van hun medewerkers eruit zien, mits het niet om directe persoonlijke gegevens gaat.

Bij andere organisaties werd er gebruik gemaakt van een oude wet van de overheid, namelijk de 'wet samen' die in 2003 is afgeschaft. Door die wetgeving waren organisaties verplicht om etniciteit op te nemen in hun bestanden. Hierover werd echter na afschaffing van die wet bij vele organisaties niet meer gevraagd, aldus een aantal respondenten. Een klein deel van de respondenten vertelde dat men in hun organisatie wel door was gegaan met het vastleggen van diversiteit, door de gegevens

uit de tijd van de 'wet samen' als uitgangspunt te nemen en daarop jaarlijks bij de managers te controleren of deze percentages voor de afdelingen nog opgingen.

Een enkele respondent vertelde dat de organisatie naar aanleiding van gehouden activiteiten op werving en selectie toch wel behoefte had aan cijfers om het succes van deze acties af te meten. Omdat men in deze organisatie er morele bezwaren tegen had om diversiteit vast te leggen in het personeelsbestand, en omdat men daarnaast niet wist hoe dit juridisch vast te leggen, heeft men er voor gekozen om bij de jaarlijkse Medewerkers Tevredenheids Onderzoek etniciteit als optie te laten invullen door hun medewerkers. Zo kreeg men jaarlijks een overzicht met cijfers over de grootte van de doelgroep. Men liet hier meten wat het geboorteland van (de ouders van) hun medewerkers is.

Ongeacht de vorm waarmee men vastlegt wat de (culturele) achtergrond van de medewerker is, streeft de meerderheid van de gesproken organisaties die het meetbaar gemaakt heeft naar het opstellen van targets. Deze targets werden voor de verschillende afdelingen of onderdelen van de organisatie opgesteld. Vele respondenten waren er namelijk van overtuigd dat zij door middel van targets sneller en doeltreffender naar een divers personeelsbestand zouden komen, dan als zij niet met targets zouden werken. Een enkele organisatie koos bewust niet voor het opstellen van targets, ondanks dat men registreerde wat de achtergrond van de medewerkers was. Dit had te maken met de cultuur van de organisatie waar targets niet in zouden passen, aldus deze respondent.

#### *4.2.3.3.1.2 Beleidsimplementatie in de vorm van stuur- of werkgroep.*

Om diversiteit een plaats te geven in de organisatie, werden er in een aantal organisaties stuur- of werkgroepen diversiteit opgericht. Deze werk- of stuurgroepen bestonden vaak uit een vertegenwoordiging van medewerkers door de organisatie heen. Om dit te waarborgen werden verschillende criteria aangehouden. Bij de ene organisatie werd de focus vooral op functieniveau gelegd, terwijl bij andere organisaties de (culturele) achtergrond van de medewerkers belangrijk was. Men streeft er bij beide typen naar om zo'n divers mogelijke groep samen te stellen. Opvallend was wel dat bij beide wijzen van vormgeven bijna alle respondenten aangaven dat er zeker een bestuurslid of een persoon uit de RvB of RvC in deel nam. Dit om de urgentie van de (functie van de) groep te bevestigen. De groepen bestonden meestal uit een aantal variërend tussen de 5 en 15 leden.

Het verschilde per organisatie wat de taken van deze groep waren. Dit had vaak te maken met de term die men voor de groep hanteerde. Indien men sprak over een stuurgroep diversiteit, was de taak van deze groep voornamelijk gebaseerd op een top-down principe. De groep was opgericht om het beleid rond diversiteit vorm te geven en dit beleid en de uitvoering ervan te monitoren. Vaak was er dan een diversiteitmedewerker die de uitvoering rond de opgezette punten als werkzaamheden had. Alle andere leden van de groep hadden verder de taak om te fungeren als ambassadeur voor het onderwerp diversiteit.

Indien men sprak over een werkgroep, was de wijze van werken meer gericht op de bottom-up informatie stroom. De werkgroep was vaak opgericht om de diversiteitmedewerker te ondersteunen in bijvoorbeeld het opvangen van signalen vanuit de organisatie rond diversiteit. *'Zo hebben we in de kantine het aanbod aangepast. Een van de leden was door een medewerker aangesproken dat er voor islamitische medewerkers niet altijd een aanbod voor eten was, dit omdat bijvoorbeeld het varkensvlees op de zelfde schaal lag als de broodjes kaas. Dat hebben we toen direct laten veranderen'* (respondent 3). Bij organisaties die werkten met een werkgroep kon het voorkomen dat



deze werkgroepen voor bepaalde minderheidsgroepen waren opgezet. Zo kende een van de organisaties een werkgroep die specifiek gericht was op het in contact komen met de doelgroep multicultureel talent (buiten de organisatie). Zij verzonden hier gezamenlijk activiteiten voor. Deze groep bestond voor de tijdsduur van één jaar en had als doelstelling de werving van multiculturele werknemers zodanig op te zetten dat het na één jaar opgenomen was in de huidige processen. Werkgroepen in andere organisaties waren minder doelgericht, leden hiervan fungeerden voornamelijk als ambassadeur voor het thema diversiteit en hadden daarnaast een kleine taak in het ondersteunen van de diversiteitmedewerker bij het opzetten en uitvoeren van activiteiten.

Alle respondenten gaven aan dat zij gekozen hadden voor werk- of stuurgroepen omdat door het bestaan van deze groepen het thema in de organisatie belangrijk bleef. Zolang er mensen waren die zich hier mee bezig hielden en er een directeur zich aan dit thema committeerde, bleef het een onderwerp (voor de medewerkers) in het bedrijf. Dit maakte het voor een paar respondenten makkelijker om activiteiten opgezet of zelfs verankerd te krijgen in de organisatie.

#### *4.2.3.3.1.3 Werken aan het imago.*

En paar respondenten gaf in hun interview aan dat men ontzettend last had van het imago van de organisatie. Zij hadden dusdanig last van het beeld dat er over hen heerste dat ze hiermee aan de slag waren gegaan. Dit wil zeggen dat men aan de slag moest binnen de huidige onderdelen van de organisatie.

Volgens de respondenten die spraken over het beïnvloeden van het imago van de organisatie zijn daarbij meerdere afdelingen van de organisatie betrokken. *'Wat dus belangrijk is, is dus het imago wat je hebt als bedrijf. Dat is echt al een aantal keer terug gekomen. (...) er moet daarvoor (voor veranderen van het imago, red) continuïteit in je organisatie zitten, dat het niet alleen bij één afdeling diversiteit gerealiseerd wordt, maar dat dat uiteindelijk ook gedragen wordt in de rest van de organisatie. In alle aspecten van de organisatie'* (respondent 9). De uitingen van het bedrijf door bijvoorbeeld reclamecampagnes of foto's van medewerkers op de website maken, aldus deze respondenten, dat er een beeld over het bedrijf ontstaat. Een aantal respondenten waren bezig met het achterhalen van de aspecten die het imago van de organisatie vorm geven. Op deze manier kunnen zij het beeld beïnvloeden dat over de organisatie bestaat.

De uitingen van het bedrijf naar de buitenwereld werden door het multiculturaliseren van reclamecampagnes, het aanpassen van het taalgebruik op de doelgroep of door te adverteren in media van de doelgroep aangepast. De respondenten gaven aan dat zij direct, bij het opzetten van activiteiten die betrekking hadden op het imago, eisen hadden opgesteld voor de toekomst. Deze respondenten streefden door bijvoorbeeld *'minstens 3 gezichten van multiculturele afkomst op onze internet site'* (respondent 11), vast te leggen dat het beeld naar de buitenwereld standaard (ook) multicultureel zou zijn. Hiervoor was vaak de afdeling communicatie verantwoordelijk. In hun processen en werkzaamheden werd bij sommige organisaties het thema diversiteit door deze activiteiten en daarop volgende vereisten, vastgelegd.

#### *4.2.3.3.1.4 Veranderen van arbeidsvoorwaarden.*

Als voorbeeld van verankeren van diversiteit in de organisatie werd door een aantal respondenten het veranderen van de arbeidsvoorwaarden genoemd. Sommige respondenten zagen deze veranderingen vanuit een progressief gezichtspunt. *'Indien je erg multicultureel bent ingesteld, heb je het ook in je arbeidsvoorwaarden zo geregeld dat een ieder aan zijn behoeftes komt. Je weet gewoon dat mensen daarnaar gaan vragen. En anders vragen ze er naar als ze binnen zijn. Heb je dan*

*niks voor hen, dan ben je ze zo weer kwijt.'* (respondent 2) . Men was hiermee direct aan de slag gegaan bij het invullen van diversiteitbeleid. Er was echter ook een andere respondent die pas naar aanleiding van opgedane kennis over de behoeften van de huidige multiculturele medewerkers aan de slag was gegaan met de arbeidsvoorwaarden. Want aldus respondent 9 is het met arbeidsvoorwaarden zo dat deze achter de ontwikkelingen aan hobbelen. *'Gegeven het feit dat we veel mensen hebben die hoofddoekjes dragen gaan we iets bedenken voor hoofddoekjes, gegeven het feit dat we veel mensen hebben die aan de ramadan doen, gaan we nadenken over de ramadan. Nou dat soort dingen, in die volgorde.'*

De opmerkingen van de respondenten in de categorie arbeidsvoorwaarden gingen voornamelijk vervolgens over het veranderen van kleding voorschriften en het veranderen van het vakantie reglement.

Over de kledingvoorschriften hadden de enkele respondenten die hier wat over zeiden verschillende meningen. Enerzijds werd er bij organisaties voor gekozen om de kledingvoorschriften aan te passen aan de culturele uitingen van medewerkers. Het ging dan voornamelijk over het dragen van hoofddoekjes. De respondenten vertelden dat zij in de voorgeschreven outfits voor hun medewerkers ook voorschriften hadden gemaakt over bijvoorbeeld de kleur van de doekjes. Deze organisaties hadden er dus voor gekozen om de culturele uitingen op te nemen in hun voorschriften van de organisatie. Anderzijds sprak er een respondent over het neutraliseren van het uiterlijk van medewerkers. Deze organisatie (met een publieke functie) achtte het van belang dat het voor hun klanten niet zichtbaar zou zijn wat de overtuigingen of achtergronden van hun medewerkers zijn. Zij streefden naar een neutrale uitstraling in hun kledingvoorschriften. Uitingen van geloof, door middel *'van kettinkjes met kruisjes of hoofddoekje'* (respondent 7), waren bij deze organisatie verboden.

Wat betreft het veranderen van het vakantiereglement gaven de respondenten aan dat zij deze verbreed hadden. *'Want we hebben in principe 4 weken vakantie en als je meer wilt is dat een uitzondering en moet je dat gaan overleggen. En dat is prachtig voor de Nederlandse manier van denken. Want wij hebben hier 4 weken vrij en dan gaan we lekker naar Frankrijk of naar Spanje of weet ik veel waar je naar toe gaat. En dan kom je weer terug en dan ga je weer werken. Maar als je dus zegt van.. ik woon hier in Nederland, maar ik heb mijn familie in Marokko en ik wil daar 6 weken heen, dan gaan wij heel ingewikkeld zitten doen. Dat is de vraag of je daar nou zo ingewikkeld over moet doen. Daar kan ik met locale managers, kan ik dat wel dealen, want er zit best wel veel ruimte in ons model om daarmee te dealen. Maar de vraag.. ook daar is het de vraag, hoe vaak moet een manager daar lokaal mee dealen voordat je zegt daar gaan we een neutraal beleid voor maken.'* (respondent 9).

Een ander issue met betrekking tot vrije dagen, was voor sommige respondenten de verplichte vrije dagen rond het geloof. Kerstmis, Pasen en Pinksteren werden in deze organisaties ter discussie gesteld als verplichte vrije dag. Op het moment van de interviews, was het bij de meeste organisaties nog niet zichtbaar wat de uitkomst hiervan zou worden. Er was echter één organisatie die door middel van een 'diversiteitdag' een oplossing had gevonden voor dit probleem. Bij deze organisatie kreeg iedere medewerker één vrije dag per jaar om in te zetten op culturele feestdagen die niet standaard als vrij gegeven waren. De medewerker moest wel in overleg met zijn/haar manager deze dag opnemen.



#### 4.2.3.3.1.5 Overige vormen van verankering.

Naast bovengenoemde thema's, waaronder men activiteiten organiseerde om diversiteit te verankeren in de organisatie, waren er nog enkele andere aspecten die respondenten noemden als uiting van het vastleggen van diversiteit in het bedrijf.

Het eerste punt wat door een aantal respondenten genoemd werd was de verandering van (het keuze aanbod in) de kantine. Als bijdrage aan verankering van diversiteit in de organisatie vertelden een aantal respondenten dat het bedrijf de kantine had veranderd. Bij de ene organisatie hield dit in dat het aanbod van producten verbreed werd met bijvoorbeeld halal voedsel. *'We hebben gekeken naar de behoeftes van al onze medewerkers, toen kwam niet alleen halal-voedsel uit die vragenlijst, maar we hebben nu ook een breder aanbod in vegetarische producten' (respondent 3)*. Bij andere organisaties werden er bij het huidige aanbod van producten bordjes neergezet waarop afgebeeld stond waarvan de producten gemaakt waren. De redenatie hierachter was dat het voor (multiculturele) medewerkers duidelijker was, welk voedsel zij eventueel wel of niet konden nemen.

Andere respondenten vertelden over zichtbare veranderingen naar aanleiding van diversiteit onder medewerkers dat er binnen het gebouw gebedsruimtes waren ingericht. *'Wij hebben de, platgezegd, kolfkamer. Dat zijn nu eigenlijk de stilteruimtes, die worden gebruikt als kolfkamer, maar die worden ook gebruikt als stilteruimte, als bidruimte. Daar kunnen mensen dus gebruik van maken. Ik geloof dat er tegenwoordig dan een stip op het plafond zit, van waar het westen dan is, mekka, het oosten.'* (respondent 3).

Bij sommige organisaties werden in het kader van diversiteit door het netwerk dat binnen de organisatie werd opgericht (zie paragraaf interne communicatie) borrels, lezingen of presentaties voor de doelgroep georganiseerd. Bij organisaties zonder zo'n netwerk streefde men er ook naar om soortgelijke bijeenkomsten te organiseren. Het bleef echter bij deze organisaties hangen op een enkele diversiteitdag per jaar. Op deze diversiteitdag werden voor de doelgroep lezingen, workshops en cursussen georganiseerd. Vaak was dit in het bijzijn van de stuur- of werkgroep diversiteit en werd de dag geopend door de gecommitteerde directeur. De respondenten hadden enkel voor de doelgroep gender zulke dagen georganiseerd, voor multiculturaliteit moesten deze nog komen.

In verdere termen van verankering werd door een kleine groep respondenten gesproken over een Buddy of Coachingproject. Daar moet aan toegevoegd worden dat alle organisaties die dit voor multiculturele medewerkers mogelijk gemaakt hadden al eerder voor andere doelgroepen met zo'n project begonnen waren. Het idee van een Buddy of Coachingproject kwam bij de meeste organisaties neer op het toewijzen van een 'hogere' medewerker als coach aan een multiculturele professional. Deze coach heeft als taak om de professional te begeleiden met zijn ontwikkeling. De organisaties die dit specifiek voor multiculturele professionals hadden opgesteld, deden dit omdat men er achter was gekomen dat deze doelgroep met een aantal dilemma's rondliep, waar ze hen mee wilden helpen. Deze dilemma's zijn aan het begin van dit hoofdstuk benoemd.

Tot slot was er als uiting van de verankering van diversiteit door een enkele respondent genoemd dat men in deze organisatie een apart (commercieel) team had opgezet. Dit team bestond uit enkel multiculturele medewerkers, en had als taak om binnen een termijn van 5 jaar, nieuwe producten speciaal voor deze doelgroep te ontwikkelen. Hier moet bij gezegd worden, dat op het moment van het interview dit team nog niet van start was gegaan. Men was nog bezig met de werving van geschikte kandidaten.

Andere aspecten dan bovengenoemde die uiting geven van het vastleggen van diversiteit in de organisatie werden door de respondenten niet genoemd. Althans niet in de thematiek die los staat van de instroom van diverse medewerkers. In het volgende deel van dit hoofdstuk zal de instroom met de daarbij horende dilemma's, activiteiten en een stuk verankering van die activiteiten besproken worden.

### 4.3 Instroomaspecten.

Het merendeel van de respondenten gaf in hun gesprekken aan dat ze het lastig vonden om contact te leggen met de doelgroep multicultureel talent. Ze wisten dat binnen hun organisatie geen redelijke verdeling aanwezig was omtrent de diversiteit van medewerkers, maar waar dit probleem lag en met name hoe dat ze dit konden veranderen leek niet direct te beantwoorden. De meeste respondenten zochten in de hoek van werving en selectie. *'Als ze niet bij ons aan de poort komen, kunnen we ze ook niet binnenhalen'* (respondent 2). Maar daar werden niet altijd direct antwoorden op hun vragen gevonden.

Er was ook een groep respondenten die zich niet meteen op instroom focuste, maar dit aspect later op de agenda had staan. In deze organisaties koos men er eerst voor intern diversiteit op de kaart te zetten, voordat men nieuwe medewerkers ging werven. Men was in deze organisatie nog bezig met die interne agendapunten.

De aspecten die door de andere respondenten genoemd worden rond instroom zullen in dit onderdeel van het hoofdstuk worden behandeld. Opvallend bij dit onderdeel van het hoofdstuk was, dat hier wel voornamelijk uitspraken gedaan werden op diversiteitsbeleid dat specifiek gericht is op de doelgroep multicultureel talent. Zoals al vermeld waren de resultaten bij voorgaande delen van dit hoofdstuk naast multicultureel ook gedeeltelijk gebaseerd op de ervaringen rond gender diversiteit. In dit deel van het hoofdstuk zijn er voornamelijk uitspraken gedaan over de werving en selectie van multiculturele medewerkers.

#### 4.3.1 Werving van multiculturele talenten.

Over het thema werving van multiculturele talenten werd in twee categorieën gesproken door de respondenten. Enerzijds sprak men over hetgeen wat vooraf ging aan het contact leggen met de doelgroep, anderzijds sprak men over het contact zelf. In dit onderdeel van het hoofdstuk zullen de dilemma's, activiteiten en motivaties achter de genoemde activiteiten toegelicht worden.

Bij een groot deel van de respondenten zat er een chronologische volgorde in het (opzetten van) werven van de doelgroep. Daarbij waren alle respondenten vastgelopen op dilemma's. Sommigen van hen waren daar nog mee bezig, anderen hadden verdere stappen genomen. De meeste respondenten hadden deze stappen willekeurig gemaakt. *'Nou je hebt zo'n beurs voor multiculturele mensen die een baan zoeken, ik ben even de naam kwijt hoor, maar toen wij daar van hoorden, nou toen zijn wij daar gewoon heen gegaan. Hebben daar met een stand gestaan'* (respondent 5). Andere respondenten hadden vooraf een soort van plan geschreven (die voornamelijk gericht was op het werk van de recruiters). En weer een hele kleine groep respondenten sprak erover dat men na aanleiding van de eerder gemaakte acties, nu een totaal plan aan het schrijven was om de werving van multiculturelen voortaan structureel aan te pakken. De respondent die in deze fase zat had een budget vastgelegd om bijvoorbeeld voortaan standaard beurzen of bijeenkomsten voor multiculturele mensen op te nemen in het wervingswerk van de recruiters

#### *4.3.1.1 Voorbereiding voor werving van de doelgroep.*

Voornamelijk de respondenten die een overwogen plan hadden of bewust zelf activiteiten omtrent het werven van deze doelgroep opgericht hadden, deden in de categorie *voorbereiding van werving van de doelgroep* uitspraken. Zij gaven daarvoor als motivatie aan dat juist bij het werven de noodzaak bestaat om terdege voorbereid aan de slag te gaan. Er waren verschillende activiteiten waarmee men zich voorbereidt.

Als meest genoemde voorbereidingsactiviteiten werden trainingen voor de recruiters genoemd. Men streefde er met deze trainingen/cursussen naar om de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de werving (en selectie) van multiculturele professionals voorbereid aan de slag te laten gaan. Vele trainingen waren er op gericht om breder of anders bij het werven rond te kijken. Recruiters leerden hier hoe zij naar de wereld keken en hoe ze hun blik konden verbreden. Bij dat laatste punt werd er vaak specifiek ingegaan op de kenmerken van de doelgroep. *'De ervaring is toch dat recruiters kijken naar hetgeen wat ze gewend zijn. Ze kijken bijvoorbeeld heel erg naar nevenactiviteiten. Maar bijvoorbeeld een islamitisch meisje, gaat naar de universiteit, voedt daarnaast haar broertjes en zusjes mee op, helpt haar ouders met de administratie of helpt mee in het familiebedrijf, die heeft dat niet op haar cv staan waarschijnlijk. Maar door haar ervaring is ze administratief wel heel vaardig'* (respondent 4). Door deze kenmerken te benoemen in de cursussen werd getracht om de kennis omtrent de doelgroep bij de recruiters (en selecteurs) te vergroten. *'Door beter de doelgroep te kennen, kun je ook beter de toppers ervan herkennen'* (respondent 12). De respondenten die spraken over deze cursussen hadden hier goede ervaringen mee. Velen hadden deze cursussen kort voor het interview pas gehouden, maar bij een enkeling was al zichtbaar dat het werven van de doelgroep een stuk beter dan voorheen ging. Men gaf namelijk aan dat het idee heerste dat de doelgroep al beter gevonden werd en dat er al meer multiculturelen langs waren geweest voor een (oriënterend) gesprek.

Enkele organisaties hadden in plaats van of naast deze trainingen er voor gekozen om een samenwerkingsverband met een multiculturele kennisorganisatie aan te gaan. Zo leerden recruiters door middel van bijvoorbeeld speeddaten met de doelgroep of door mee te gaan naar lezingen van deze organisaties de doelgroep beter kennen. Dit uiteraard voordat men aan de slag moest om de doelgroep voor de organisatie te gaan werven.

Een ander punt wat als voorbereiding genoemd werd was het kritisch analyseren van de vacatures. De ervaring van veel respondenten bij gender-diversiteit was dat vrouwen anders reageren op geformuleerde vacatureteksten dan mannen. De verwachting van een aantal respondenten was dat dit principe ook op zou gaan voor de doelgroep multicultureel. Geen enkele respondent had dit nog onderzocht. Er was echter één persoon die vertelde dat zij met een onderzoek naar het type teksten voor het beter aantrekken van deze doelgroep bezig waren.

Voor sommige respondenten viel het kritisch analyseren van de schrijfwijze van vacatures onder het veranderen van de arbeidsmarktcampagne van de organisatie. Voor hen valt hieronder de plek waarop de vacature uitgezet wordt, de wijze waarop deze opgesteld is, de tijdsduur waarin er gereageerd kan worden en zaken die te maken hebben met contact rond de vacature. Want *'zonder alle clichés te noemen. Maar mensen met een dubbele cultuur hebben een ander meelesgedrag van kranten. Een ander meelesgedrag van media. Zo wordt De Volkskrant vaak niet gelezen door mensen met een dubbele cultuur. Vaak worden in dat soort huizen helemaal geen kranten gelezen. Dus word er de Pers en Metro, dat soort bladen veel meer gelezen. Je moet dus anders gaan nadenken over hoe benader ik mijn doelgroep'* (respondent 15). Daarnaast verwachtte dus een aantal respondenten dat er bij het kiezen van andere termen voor het omschrijven van dezelfde functie hier

door de doelgroep eerder op gereageerd zou gaan worden. Een enkele respondent was aan het experimenteren met verlenging van de tijdsduur waarmee de vacature open stond. Een andere respondent stelde zelfs dat ze de vacature net zolang open liet staan tot ze met 33.3% aan kandidaten bij de selectie konden aankomen. Dit wil in fysieke tellingen zeggen dat minstens 1 van de 3 kandidaten van multiculturele afkomst moet zijn. Heb je 2 geschikte multiculturele kandidaten, dan kan het bedrijf ervoor kiezen om in totaal met zes kandidaten de selectierondes in te gaan.

Als laatste werd door een enkele organisatie genoemd dat men vooraf aan het project 'werving van multiculturele medewerkers' een recruiter uit de doelgroep had aangenomen. Dit omdat de verwachting was dat deze de doelgroep beter zou begrijpen en zou kunnen aanspreken. Uit de evaluatie was dit ook gebleken, vertelde de respondent. Alle andere recruiters hadden veel van hun collega geleerd over de doelgroep en over hun eigen wijze van kijken naar de wereld. Deze actie werd door de respondent en de bijhorende organisatie als zeer positief ervaren.

#### **4.3.1.2 Direct contact met de doelgroep.**

De activiteiten die in deze categorie genoemd zijn vloeien voort uit verschillende gehanteerde uitgangspunten. Voor de meeste organisaties was het voornamelijk een business gerelateerde bezigheid, terwijl het voor enkele organisaties meer ging om puur contact maken met de doelgroep. Niet iedere organisatie streefde tijdens het in contact komen met de doelgroep direct naar nieuwe medewerkers. Men vond het werven allereerst een zaak die te maken had met mens & gedrag. Deze organisaties waren voornamelijk de bedrijven die voorafgaand aan het directe contact ook voorbereidingsactiviteiten op het werven hadden gecreëerd. Bij beide uitgangspunten werden de activiteiten ad hoc maar ook via een plan van aanpak uitgevoerd. Deze activiteiten die betrekking hebben op de werving van de doelgroep zijn niet direct onder te verdelen in categorieën, omdat ze allemaal betrekking hebben op 1 kwalitatief aspect nl. contact leggen met (het netwerk) van de doelgroep.

Veel genoemd was het aanwezig zijn op diversiteitbeurzen. De ervaringen van de respondenten waren over deze beurzen vrijwel allemaal zeer positief. Men had hier veel van geleerd. Het had ook even geduurd voordat ze de beurzen als succesvolle activiteit voor het werven van de doelgroep konden benoemen. Een van de respondenten vertelt hierover *'Kijk je moet daar niet met alleen blanke mannen gaan staan, dan spreek je de doelgroep totaal niet aan. De keer daarop zijn we dus met ook multiculturele collega's daar naartoe gegaan (...) wat ook hielp was dat wij van die posters hadden gemaakt, met daarop de studies die wij zochten, functienamen spreken niet altijd aan, maar dit werkte prima'* (respondent 2). Een andere respondent voegde daar als kritische noot aan toe: *'Je moet daar niet gaan staan praten over diversiteit. Dat is helemaal niet belangrijk. Je moet het hebben over de functie, het bedrijf, wat jij doet aan diversiteitbeleid doet niet ter zake. Je wilt niet dat je mensen aanneemt op kwantitatieve eigenschappen, dan moet je op zo'n moment daar ook niet over diversiteitbeleid gaan staan praten, want dat wekt alleen maar de suggestie dat je dat (aannemen op kwantitatieve eigenschappen, red) wel doet.'* (respondent 15).

Vaak genoemd was daarnaast het contact leggen met scholen en universiteiten. Dit werd door de organisaties op verschillende wijzen aangepakt. Een van de organisaties koos er voor om lezingen op scholen te geven, waarbij er direct een recruiter mee ging om contacten te leggen met studenten.

Een andere organisatie koos er voor om speciale activiteiten van opleidingen en studieverenigingen te sponsoren. Eén van de respondenten zei hierover *'Het heeft te maken dat je ook wat biedt aan de doelgroep. Kijk hier heb je binding met de studenten door (het product wat deze organisatie ook*

*aanbiedt aan jongeren, red). Dus je gaat mee met de jongeren. Je komt niet alleen halen, je komt iets brengen. Je moet wel gelijkwaardig blijven. Dat je er bent om voorlichtingsbijeenkomsten te geven. Bouwen aan netwerken, ondersteunen van studieverenigingen, en als ze dan bij ons komen werken is dat heel fijn, maar het is niet het doel. Het is wel leuk voor de business, maar we geven wel gewoon trainingen enzo. Je moet er in investeren. Dat geldt voor alle studenten, als je de arbeidsmarkt wilt bewerken. Je kan niet morgen binnenkomen en dan zeggen van 'joh kom bij ons werken, wij zijn fantastisch'. Dat gelooft niemand meer in deze tijd. Je moet dingen doen die echt zijn. Dat bevordert de doorstroom. (respondent 15).*

Vele respondenten onderschreven de argumentatie van deze respondent: zij noemden als tweede punt vaak dat zij voor de doelgroep 'producten of diensten' wilden brengen om zo met hen in contact te komen. Een van de meest genoemde activiteiten die daarvoor georganiseerd werden binnen de organisatie was het creëren van stageplaatsen.

Een andere manier om de doelgroep te werven is het opzetten van inhouse-dagen, specifiek op de doelgroep gericht. Deze werden in samenwerking met multiculturele studentenverenigingen of kennisorganisaties opgezet. Bij de inhouse-dagen leren studenten het bedrijf door middel van opdrachten kennen. Wat tot zeer nuttige contacten leidde, aldus de ervaringen van de respondenten. Door deze inhouse-dagen leert de organisatie namelijk ook de doelgroep kennen en komt men makkelijker met elkaar in contact, doordat er vaak samengewerkt moet worden. De meeste inhouse-dagen werden afgesloten met een borrel. Sommige organisaties organiseerden echter alleen een borrel of een lunch om de doelgroep te leren kennen. Hier waren andere respondenten kritisch over, omdat zij denken dat de 'borrel' niet past bij de culturele achtergrond van de doelgroep. De organisatie die de lunch georganiseerd had, ervoer deze positief. Er was verder niet bekend of hier contacten aan over gehouden waren.

Eén van de organisaties had voor de ouders van de doelgroep een informatieavond omtrent de organisatie opgericht. Deze organisatie had dit gedaan omdat zij merkten dat in het netwerk van de doelgroep de gedachten omtrent de sector en de organisatie zeer negatief waren. De informatieavond voor ouders van potentiële multiculturele werknemers had zijn vruchten afgeworpen. Na deze avond was het aantal sollicitaties vanuit deze doelgroep verhoogd, aldus de respondent.

Een andere organisatie vertelde dat zij als middel tot het werven van multiculturele medewerkers de drempel op de internetsite van het bedrijf verlaagd hadden. Zij hoopten door middel van foto's, en beknopte persoonlijke informatie over de recruiters, sneller multiculturele mensen te bereiken. Dit kwam vanuit de gedachte dat deze doelgroep frequent werkt via directe contacten binnen hun netwerk. Door de doelgroep het gevoel of idee te geven dat zij voor een deel al kennis gemaakt hebben met de recruiters, zou het voor hen drempelverlagend moeten zijn om te solliciteren. Dit was bij deze organisatie pas kort voor het interview ingevoerd, maar het leek erop dat er al meerdere contacten dan voorheen met de doelgroep geweest waren.

Tot slot werd door een paar van de respondenten het netwerk en kennis van eigen personeel ingezet voor de werving van nieuwe multiculturele medewerkers. Personeelsleden werd gevraagd of zij een geschikte kandidaat van deze doelgroep kenden en of ze deze persoon zouden willen benaderen voor openstaande vacatures. Eén van deze respondenten gaf in die context aan dat er familiedagen in de organisatie waren ingesteld. Personeel kon zo mensen uit hun netwerk een dagje mee laten lopen in het bedrijf. Men organiseerde zelfs rondleidingen voor familie en vrienden. De respondent was hier zeer tevreden over, want het leverde de organisatie een goed imago bij de doelgroep op en er werd door veel van de familieleden of vrienden van medewerkers vervolgens gesolliciteerd.

### 4.3.2 Selectie

Als onderdeel van instroom is er over het thema selectie van multiculturele medewerkers door een zeer kleine groep respondenten wat gezegd. Respondenten ervoeren dat mensen van een multiculturele achtergrond anders scoorden op selectiecriteria dan andere sollicitanten.

Daarnaast werd er in het onderdeel selectie gesproken over activiteiten die men had georganiseerd om de selectie van (toekomstige) multiculturele medewerkers 'eerlijker' te maken. De motivatie, verwachtingen en soms evaluatie van deze activiteiten zullen hier behandeld worden. Eerst zal er echter ingegaan worden op de bevindingen rond de selectie en de doelgroep.

#### 4.3.2.1 Ervaringen bij het selecteren van de doelgroep.

De opmerkingen omtrent het selecteren van de doelgroep zijn voortgekomen uit ervaringen van respondenten in hun huidige wijze van selectie binnen de organisatie. Dit voegden enkele respondenten graag toe als context aan hun verhaal, omdat zij zelf in de overtuiging waren dat hun systeem op dat moment niet als cultuurarm bestempeld kon worden. Voorbeeld: mensen die de cultuur van de test beheersen zullen beter scoren op de selectiecriteria dan mensen die van oorsprong een andere cultuur kennen. Indien een test cultuurarm is, zou het niet of nauwelijks moeten uitmaken welke culturele achtergrond de sollicitant heeft.

De meeste ervaringen van de respondenten kwamen dan ook neer op de verschillen of opvallende punten die hen waren bijgebleven bij multiculturele sollicitanten. Dit waren vrij uiteenlopende ervaringen, omdat elk bedrijf een ander selectieprocedure hanteert. Bij de ene organisatie selecteert men op basis van CV, motivatiebrief en enkele gesprekken. Bij andere organisaties komen hier nog een aantal testen of een assessmentdag bij kijken.

Door vrijwel alle respondenten die in deze categorie uitspraken gedaan hadden werd de invulling van de CV genoemd. *'In Nederland kijken wij heel erg naar nevenactiviteiten, zij hebben daar meestal toch een andere invulling van dan wij gewend zijn. Wij kijken heel erg naar bestuursbaantjes of dat soort dingen. Maar zo hebben we laatst een Chinese jongen aangenomen, daarvan kwamen we bij de gesprekken er achter dat hij voor zijn vaders zaak 4 nieuwe filialen opgezet had. Had ie niet op zijn cv staan hoor, moesten wij echt naar vragen' (respondent 4).*

Eén van de respondenten noemde als opvallend punt bij sollicitatiegesprekken het schudden van handen. *'Maar dan krijg je dus zo'n hele slappe hand, uit teken van nederigheid, dus zeg nooit geef een stevige hand bij allochtone mensen, dus je moet kijken naar andere dingen, respect is al buigen, iedere baas heeft respect. Moet je dan verwachten dat ze je hand stevig gaan schudden omdat wij dat gewend zijn?' (respondent 2).* Deze respondent noemde ook het verschil in het stellen van vragen, gedurende het sollicitatie gesprek, om achter kenmerken van de kandidaat te komen wanneer je op zoek bent naar *'Meer resultaatgerichtheid, dan gaan we dus kijken in een gesprek is hij resultaatgericht? Dan heb je wat technieken daarvoor om dat boven water te krijgen, maar wat dus is voor de een, is niet voor de ander. Dus wat hebben wij dan voor verkapte vragen, de vraag is wat heb je tijdens je studie erbij nog gedaan? Daar heb jij achter de bar gestaan bij een roeivereniging etc. en dat soort dingen, dat is dan geweldig. Die heeft dan ervaring in management, daar komt er dus een Marokkaans meisje die heeft daar nog nooit van gehoord, maar is wel de eerste in de familie die studeert, de oudste van 12 kinderen die zorgt nog voor kinderen, de familie is nog belangrijker, maar Rachida wat wil jij nou? Dat is helemaal niet interessant, want dat is haar nog nooit gevraagd, want haar familie is veel belangrijker. Dus dat moet je ook niet vragen'.* (respondent 2). Respondent 15 voegde daaraan toe dat Nederlandse bedrijven te doelgericht sollicitatiegesprekken ingaan. Aldus

deze respondent moet er meer ruimte zijn voor het persoonlijke contact en voor het verschil tussen culturen. Want je ziet de verschillen dan tussen kandidaten wel, maar je geeft ze gelijk ook een eerlijke(r) kans. *'Hoe gaan wij sollicitatiegesprekken in? "Heb je het een beetje kunnen vinden?" Dat is dan de meest sociale vraag die eruit komt en dan gaat het gesprek in.. en gaat het vervolgens van oké wat is je beste kant en wat is je slechtste kant? Nou je hebt gezichtsverlies en schaamte en allemaal dat soort dingen, waar je mee.. Dat is heel erg not done, om te zeggen om schaamte te maken, bij fijn mazige culturen. Dan maak je schaamte... zo van wat kun jij niet goed, dat is schaamte.. Maar nou als jij uitlegt waarom je dat wilt weten, kun je die vraag wel stellen. Dan is het anders. Dus je inleiding moet langer zijn, de cultuur moet veel meer uitgelegd worden. Dat er geen goed of slecht is. Dat het gewoon meer is dat men je wilt leren kennen aan de hand van een aantal persoonlijke vragen' (respondent 15).*

Bij de organisaties die een brede selectieprocedure hadden, en met assessments werkten of andere testen, kwam men niet direct met oplossingen. Het was de meeste respondenten opgevallen dat sollicitanten van een multiculturele achtergrond lager scoorden dan hun 'Nederlandse' concurrenten, maar dat lag volgens een aantal respondenten aan de capaciteiten van de doelgroep zelf. *'Voor ons is het heel belangrijk of iemand de Nederlandse taal foutloos beheerst. Je merkt gewoon direct bij hun uitslagen dat het niet van oorsprong hun taal is, of dat ze thuis ook nog andere talen spreken,..) dat is zeer vervelend want voor ons moet er echt op die test ruim voldoende gescoord worden. Dan vallen al een heleboel multiculturele kandidaten af.' (respondent 13).* Een aantal respondenten stelden zich daarentegen bij het zien van de lagere resultaten van deze doelgroep de vraag of dit aan hun testen lag of aan de doelgroep zelf. Hier konden ze niet allemaal een eenduidig antwoord op geven. Voor velen van hen was het toch de combinatie van factoren. *'Het lastige is, dat je wel goed wilt testen. Je wilt de juiste kandidaten voor jouw bedrijf eruit halen. Dan kun je die testen wel gaan aanpassen, maar vind je dan nog wel de juiste personen? Anderzijds, je wilt iedereen een eerlijke kans geven. En als onze manier van selecteren dat in de weg staat, moet je daar wel kritisch naar kijken' (respondent 13).*

Voorop bij het selecteren stond voor alle respondenten namelijk dat je niemand aan wilt nemen vanwege of door zijn of haar achtergrond. *'Niemand wilt aangenomen worden omdat ze een vrouw is. Of omdat ze blond haar heeft. En dat moet je ook niet willen. Dan krijgt zo iemand ook geen eerlijke kans' (respondent 8).* Velen van hen vonden daarom ook het zinnetje 'bij gelijke geschiktheid kiezen wij voor een vrouw' of 'Vooral vrouwen of multiculturelen vragen wij te solliciteren' in een vacature geen goede zinnen. Het is niet eerlijk naar andere kandidaten toe maar *'Het maakt het selecteren daarna ook lastig, want je wilt echt de beste kandidaat. Die in een team moet passen, daar van toevoegende waarde moet zijn. Maar ja, als dat nou net een man is, dan kan hij wel gewoon de beste zijn. Natuurlijk moet je, je dan afvragen of je echt goed gezocht hebt en je wereld verbreed hebt in het vinden van de beste man of vrouw voor de job. Maar als jouw selectie eerlijk is gegaan, moet je ook kunnen accepteren dat je dan niet altijd mensen van de doelgroep aantrekt. Het moet namelijk niet doorgetrokken worden, er moet een eerlijke verdeling van alle soorten mensen in je bedrijf aanwezig zijn' (respondent 11).* Andere respondenten vonden dat er altijd ook wel een geschikte kandidaat van de doelgroep moest zijn, maar dat dit voornamelijk te maken had met goed zoeken en goed selecteren. *'Indien je er alles aan doet om een eerlijke selectieprocedure op gang te zetten, dan moet het niet uitmaken wat de achtergrond van de beste persoon is, want dat heeft de beste gewoon eerlijk die baan verdiend.' (respondent 13).*



#### *4.3.2.2 Activiteiten ter bevordering van een ('eerlijke') multicultureel georiënteerde selectieprocedure*

Zoals uit de vorige paragraaf naar voren is gekomen waren er meerdere punten in de selectieprocedure die maakte dat de doelgroep anders scoorden dan mensen uit andere groepen. Een aantal respondenten had hiervoor activiteiten opgezet om de selectieprocedure 'eerlijker' te laten verlopen.

Als eerste punt werd een training voor het selecteren van multiculturele medewerkers het vaakst genoemd. In deze trainingen werden de selecteurs bewust gemaakt van culturele uitingen van de doelgroep, maar ook van henzelf. Selecteren op culturele uitingen, door bijvoorbeeld in je beoordeling mee te nemen of iemand je een stevige handdruk geeft, was voor de respondenten bij voorbaat not done. Zij wilden dat de selecteurs selecteerden op de vereisten van de functie, maar dat ze leerden dat je deze vereisten op verschillende manier kon toetsen. Een van de leerpunten was bijvoorbeeld langer de tijd nemen voor het persoonlijke contact, voordat men doorging op het zakelijke aspect van het sollicitatiegesprek.

Een andere verandering die bij een aantal organisaties doorgevoerd was, is de samenstelling van de selectiecommissie. Vele organisaties hadden zichzelf voortaan verplicht gesteld om van de drie gebruikelijke selecteurs er één vrouw te laten zijn, en indien aanwezig een andere selecteur ook nog van multiculturele achtergrond. Deze respondenten geloofden dat zo bij gesprekken mensen vanuit een breder perspectief beoordeeld werden. *' Selecteren doe je toch ook een beetje op basis van een onderbuikgevoel. Je zoekt naar mensen die veel op jou lijken, daar heb je meteen een band mee, want die snap en herken je meteen. Als er meer verschillende mensen achter zo'n tafel zitten, hebben meer kandidaten een kans om met een van de selecteurs een band op te bouwen'. (respondent 5).*

Tot slot bestond één van de activiteiten uit het veranderen van de assessments, die pas door één organisatie in werking was gesteld, maar die bij andere respondenten boven aan hun lijstje stond. Organisaties waren druk bezig hun selectieprocedure beter te bekijken op culturele uitingen. Eén van de organisaties had hiervoor een speciaal cultureel assessment bureau ingeschakeld die voor hen de assessments cultuur arm had gemaakt. *' Cultuurvrije assessments is een utopie. Dat lukt je nooit. Maar met deze cultuur arme testen zien wij toch dat de scores van kandidaten niet meer op achtergrond verschillen. Het is echt meer op kwaliteiten waar wij nu op selecteren. En dat is toch wel heel prettig. Want dan kun je makkelijker voor de beste kandidaat kiezen' (respondent 13).*



## Hoofdstuk 5 Conclusies

Het doel van dit hoofdstuk is het presenteren van de gevonden antwoorden op de onderzoeksvraag. Voor het juist interpreteren van deze antwoorden is de context waarbinnen ze gegeven zijn een belangrijk gegeven. Deze zal dus eerst uiteengezet worden, waarop vervolgens over zal worden gegaan op de onderzoeksvraag en de antwoorden daarop.

### 5.1 Antwoord op de hoofdvraag.

Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten van elkaar verschillen ten aanzien van hun fase (in het opzetten) van diversiteitbeleid gericht op de multiculturele professional. Het merendeel van de respondenten gaf aan net te zijn begonnen met dit onderwerp binnen hun organisatie. De eerste aspecten die men daarbij opgemerkt had wilde men graag delen in het interview en vormen daardoor een groot deel van de resultaten van dit onderzoek. Deze resultaten waren echter voornamelijk gebaseerd op aannames, verwachtingen en dilemma's die men had rond het thema diversiteit voor multiculturele professionals. Een klein deel van de respondenten kon over 'verdere' stappen die men ondernomen had voor diversiteit voor multiculturelen binnen de organisatie relevante informatie delen. Deze informatie betrof activiteiten in het opstellen of zelfs voorzichtig uitvoeren van (activiteiten voor) multicultureel beleid.

Als antwoord op:

#### *Wat zijn de kritische factoren voor de start van een multicultureel diversiteitbeleid op het gebied van instroom van multiculturele professionals?*

is geen antwoord te geven. Door bovenstaande context zijn in dit stadium generaliserende conclusies uit de verworven resultaten niet scherp te maken. De groep respondenten die activiteiten voor het bevorderen van diversiteit van multiculturele talenten kon presenteren is hiervoor te klein. Daarnaast gaven deze vier respondenten aan dat zij niet aantoonbaar konden maken dat hun activiteiten succesfactoren waren. Zij hadden enkel de verwachting dat dit het geval zou zijn. Uit verwachtingen, aannames, dilemma's en vragen kunnen geen succesfactoren geformuleerd worden. Deze onderzoeksvraag wordt dus in dit onderzoek niet beantwoord.

### 5.2 Algemeen diversiteitbeleid.

Zodra het echter algemeen diversiteitbeleid betrof (vaak dan voornamelijk gebaseerd op de doelgroep vrouwen), kon de meerderheid van de respondenten uitgebreider vertellen over de activiteiten die komen kijken bij het opzetten van diversiteitbeleid. De verwachting van veel respondenten was dat beleid in relatie tot de multiculturele doelgroep aansluiting zou vinden in het beleid wat men voor (gender) diversiteit aan het ontwikkelen was en vaak al voorzichtig aan het uitvoeren was. Ook hier geldt dat de uitspraken gedaan zijn op basis van verwachtingen, aannames en dilemma's omtrent het onderwerp diversiteit. Echter waren er bij algemeen diversiteitbeleid ook veel activiteiten die genoemd werden om diversiteit te bevorderen.

Met alle voorzichtigheid is er gekozen om voor algemeen diversiteit beleid na aanleiding van dit onderzoek, succesfactoren te formuleren. Aldus de respondenten is het mogelijk dat deze succesfactoren voor meerdere doelgroepen op zouden gaan, echter is dat niet bewezen verklaard.

Voor algemeen diversiteit beleid zouden mogelijk de volgende kritische succesfactoren gegeven kunnen worden die voortkomen uit uitspraken van een meerderheid van de respondenten:

### *Diversiteitbeleid motiveren.*

Alle respondenten van dit onderzoek gaven aan dat een succesvol diversiteitbeleid pas kan ontstaan als de organisatie weet waarom men diversiteit nastreeft. Indien er geen motivatie voor diversiteit (beleid) is, heeft het geen zin om met dit thema aan de slag te gaan. De "Waarom-vraag" moet beantwoord kunnen worden. De organisaties in dit onderzoek kwamen met 4 redenen die antwoord gaven op deze vraag. Als motivatie voor diversiteit (beleid) werden 'War of Talent', 'commerciële mogelijkheden', 'innovatieve teams' en 'afspiegeling van de samenleving' genoemd.

### *De doelgroep definiëren.*

Bij diversiteitbeleid voor multiculturele professionals is het vormen van een definitie voor de doelgroep een belangrijke factor voor het succesvol maken van dit beleid. Vele organisaties liepen vast op het feit dat men niet kon benoemen over wie ze het nu precies hadden. Pas op het moment dat organisaties de doelgroep wisten te benoemen, konden zij verdere stappen maken voor het bevorderen van acties of onderdelen van beleid op het terrein van diversiteit. De organisaties die dit niet deden liepen vast op dilemma's of kwamen niet verder dan een enkele losstaande actie. Alle organisaties hadden daarom de behoefte om de doelgroep te definiëren. Men wist zo over wie men sprak en wat de kenmerken van deze groep waren, waardoor het beleid verder vorm kon worden gegeven. Indien men geen definitie kende bleef men in dilemma's hangen.

De definities die gevonden werden voor de doelgroep kwamen vaak overheen met de term die het Centraal Bureau voor de Statistiek voor allochtone Nederlanders hanteert. Dit wil zeggen dat elke in Nederland wonende persoon die zelf of waarvan een van de beide ouders in het buitenland geboren is, tot de doelgroep multiculturele professional behoort. Hierbij werd soms onderscheid gemaakt tussen westerse en niet-westerse allochtonen. Dit omdat volgens deze respondenten enkel de niet-westerse allochtonen tot de doelgroep 'multiculturele professional' behoorden.

### *Doelstellingen voor diversiteit formuleren*

Bij een succesvol diversiteitbeleid horen doelstellingen die aangeven waar men in de organisatie naar toe wil werken. Indien er niet van te voren wordt bepaald wat men wil bereiken met diversiteitbeleid is het lastig activiteiten te creëren die het beleid vorm kunnen geven. Doelstellingen zijn cruciale succesfactoren voor het slagen ervan, doordat zij het denken over streefpunten stimuleren die het werk voor diversiteit concreter maken. De respondenten van dit onderzoek gaven bij hun doelstellingen een aantal randvoorwaarden aan die men cruciaal acht voor het succesvol kunnen behalen van de doelstellingen. Deze randvoorwaarden waren:

#### *1. Draagvlak aan de top van de organisatie creëren.*

Binnen de onderzochte organisaties blijkt dat een belangrijke factor voor het kunnen in- en doorvoeren van diversiteitbeleid de verbondenheid van de top aan het thema diversiteit is. Men stelt dat indien de top urgentie voor dit onderwerp voelt, dat de rest van de organisatie dit belang ook zal gaan voelen. Draagvlak aan de top van het management maakt dat het invoeren van activiteiten voor diversiteit vereenvoudigd wordt. Bijna alle respondenten stellen dat het zelfs van cruciaal belang is voor het laten slagen van het creëren van een diversiteit aan medewerkers in de organisatie. Zodra de top zich namelijk niet committeert aan dit onderwerp zal de rest van de organisatie het belang van diversiteit niet of nauwelijks voelen. Binnen de onderzochte organisaties stelt men dat dit tot

gevolg kan hebben dat elke activiteit voor het opzetten van diversiteitbeleid niet aanslaat bij de werknemers. Andere aspecten zullen dan urgenter gevonden worden,, waardoor diversiteit nooit een plek zal krijgen in de organisatie, aldus respondenten van dit onderzoek.

## 2. Diversiteit koppelen aan de core business van de organisatie

Om diversiteit een vaste plek in de organisatie te geven, was het voor een deel van de respondenten van belang het thema diversiteit te koppelen aan de core business van de organisatie. Dit wil zeggen dat men een verklaring nodig achtte waarom diversiteit binnen de organisatie noodzakelijk was. Diversiteit moet op enige wijze bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen, anders heeft het opzetten van dit onderwerp binnen de organisatie geen zin, concluderende uit de opmerkingen van de respondenten van dit onderzoek. Door direct bij aanvang van diversiteitbeleid voor multiculturele talenten te benoemen hoe deze doelgroep bijdraagt aan het realiseren van de missie of doelstellingen van de organisatie, maakt dat het thema diversiteit de kans krijgt om succesvol te zijn. Indien het thema niet gekoppeld is aan de core business van de organisatie blijft het voor een deel van de respondenten een thema wat men erbij doet, waardoor zo'n thema in geval van bijvoorbeeld een crisis vlot van de agenda verdwijnt.

Een andere cruciale factor ten gunste van koppeling van diversiteit aan de core business van de organisatie is dat hierdoor binnen de organisatie meer begrip voor diversiteit ontstaat. Diversiteit is voor veel mensen een gevoelig thema, omdat hierbij vaak de suggestie van (positieve) discriminatie ontstaat. Maar door het te koppelen aan het realiseren van de missie van de organisatie komt er meer draagvlak binnen het bedrijf om diversiteit te realiseren.

Indien de resultaten uiteindelijk laten zien dat diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit en doelstellingen van de organisatie, zal het thema diversiteit aldus de respondenten van dit onderzoek beter verwezenlijkt en gecontinueerd kunnen worden.

## 3. Meetbaar maken van de doelgroep (in het personeelsbestand)

Veel respondenten vonden het noodzakelijk om concreet te kunnen waarnemen of de activiteiten voor het bevorderen van diversiteit binnen de organisatie succesvol geweest waren. Eén van de grootste missies van diversiteitbeleid is toch om het personeelsbestand zo divers mogelijk te krijgen. Om te weten wat de nul situatie van de organisatie is, en of de organisatie het uiteindelijke doel aan het benaderen is, hadden veel respondenten de behoefte om diversiteit te kunnen registreren en meten (bijv. in het personeelsbestand). Enkele organisaties was dit gelukt. Zo konden zij targets opstellen voor het bevorderen van diversiteit. In veel van deze organisaties waren targets een gangbare manier om het behalen van de resultaten te stimuleren, en deze targets rond diversiteit zorgden dat het thema verankerd werd in de organisatie. Bovenal zorgden targets ervoor dat managers direct aan te spreken waren op het 'binnenhalen van diversiteit'.

### *Organisatie cultuur veranderen.*

Bij de start van een succesvol diversiteitbeleid zal de organisatie moeten zorgen voor een gunstige organisatiecultuur voor diversiteit. Volgens de respondenten van dit onderzoek liet de huidige cultuur binnen hun organisatie niet altijd direct diversiteit toe. Men heeft daarom activiteiten opgestart om de organisatie toegankelijker te maken voor (toekomstige) multiculturele medewerkers. Vaak door middel van trainingen werden managers of andere medewerkers gewezen op hun 'culturele' kijk naar de wereld. Men streefde er naar deze zienswijze te verbreden zodat er meer ruimte kwam voor (het laten slagen van) diversiteit in het bedrijf. Indien men niks deed aan de

huidige organisatiecultuur zou diversiteit(beleid) stuklopen op een muur van onbegrip tussen medewerkers, aldus de respondenten van dit onderzoek.

#### *Aanpassen van werving en selectieproces aan de doelgroep.*

Bij het opzetten van een succesvol diversiteitsbeleid voor de instroom van multiculturele medewerkers, is de invulling van werving en selectie van cruciaal belang om de eerste stappen te kunnen zetten. Vele respondenten hadden de ervaring dat de huidige manier van werven en selecteren het aantrekken en vervolgens binden van multiculturele professionals in de weg zat. Men is binnen het huidige systeem gaan zoeken naar toevoegingen of aanpassingen die een gewenste instroom van multiculturele talenten bevorderen. Deze toevoegingen of aanpassingen hadden vaak te maken met de traditionele wijze waarop er nu gezocht en geselecteerd wordt. De organisaties streefden ernaar om bij hun recruiters en selecteurs het kader waarmee ze naar de wereld kijken te verbreden. Daarnaast hebben een aantal organisaties de procedure "cultuurarm" proberen te maken. Dit door bijvoorbeeld assessments aan te passen. Ook bleken stages en kennismakingsdagen voor potentiële allochtone werknemers uitermate waardevol, alsmede 'simpele maatregelen' als het louter meer tijd uittrekken bij aanvang van een sollicitatie gesprek.

#### *Veranker diversiteit in de organisatie*

Voor vele respondenten was het verankeren van diversiteit in de huidige processen en onderdelen van de organisatie een belangrijk thema voor het (langdurig) laten slagen van diversiteit. Men streefde ernaar om diversiteit een vast onderdeel binnen de organisatie te laten worden/zijn. Hiervoor werden nieuwe activiteiten voor diversiteit bij de actuele planning van de organisatie opgenomen of bestaande onderdelen werden voor diversiteit aangepast. Het borgen van dit thema in de huidige organisatie maakt dat het niet makkelijk van de agenda verdwijnt, aldus de respondenten.

#### *Communiqueer.*

Als smeerolie van alle bovenstaande aspecten werd door de respondenten het belang van communicatie genoemd. Men had de overtuiging dat indien er niet helder en via de reguliere kanalen gecommuniceerd wordt naar interne medewerkers, er een grote kans bestaat dat beleid met veel weerstand ontvangen wordt. Dit verslechtert de slagingskans enorm. Hun organisatie kan maar één keer de eerste (en hopelijk juiste) indruk maken. Zodra men een negatieve toon zet omtrent dit thema, wordt het lastig dit terug te zetten. De interne communicatie moet, aldus de respondenten van dit onderzoek, voorafgaand aan de start van diversiteit als thema meegenomen worden. Men moet wel iets concreets hebben om over te communiceren. Veel van bovenstaande aspecten moeten daarom kant en klaar uitgewerkt zijn, om direct een helder beeld over de gedachten bij en doelstellingen van diversiteitsbeleid inzichtelijk te maken.

De (externe) communicatie naar de doelgroep is uiteraard ook belangrijk. Organisaties kunnen namelijk kampen met een negatief imago wat niet aansluit bij de doelgroep die men aan zich wil binden. Door in de uitingen van de organisatie naar buiten toe rekening te houden met het aanspreken van deze doelgroep, kan het aantrekken en binden van de doelgroep gestimuleerd worden.

## **Hoofdstuk 6      Discussie en aanbevelingen.**

In dit afsluitende hoofdstuk zal de discussie omtrent de gevonden resultaten gepresenteerd worden. Deze discussie is allereerst gebaseerd op een kritische noot over de gevonden informatie in de voorgaande hoofdstukken, waarna vervolgens de gevonden resultaten tegenover de bestudeerde literatuur gezet zullen worden. Daarnaast zullen in dit hoofdstuk aanbevelingen voor vervolg onderzoek worden gepresenteerd.

### **6.1 Gevonden literatuur en resultaten.**

Voordat er overgegaan kan worden op de discrepantie of overeenkomsten tussen de gevonden literatuur en de gevonden resultaten, zal er hier eerst stil gestaan worden bij deze gevonden informatie. Dit om deze informatie door middel van kritische opmerkingen neer te zetten in de context waarbinnen ze gevonden zijn. Allereerst zal er een analyse van de literatuur plaatsvinden, waarop vervolgens de resultaten besproken zullen worden.

#### **6.1.1 Literatuur**

Het theoretisch kader van dit onderzoek is opgedeeld in drie verschillende onderdelen, te verstaan: de definitie van diversiteit, diversiteitmanagement en instroom. Voornamelijk dit laatste onderdeel maakt dat het theoretisch kader een praktische benadering aan het onderzoek heeft gegeven. In dit onderdeel is, zoals in dat hoofdstuk al vermeld, een raamwerk gegeven voor de invulling van de aspecten van instroom binnen een organisatie. Het theoretisch kader is hierdoor wellicht erg praktisch geworden voor een wetenschappelijk onderzoek. Doordat in het derde deel nauwelijks theorieën van verschillende auteurs tegen elkaar uitgezet zijn omtrent het werven en selecteren van nieuw (multicultureel) personeel, maakt dat dit deel minder abstract is dan men had mogen verwachten. Er is door de keuze voor deze uitwerking een vorm van subjectiviteit in het theoretische aspect ontstaan. Dit doordat er gewerkt is naar één raamwerk waarbinnen mogelijkheden tegenover elkaar uitgezet zijn. Indien dit raamwerk niet gegeven was, was er wellicht meer ruimte geweest voor het uiteenzetten van verschillende opvattingen omtrent instroom. Literatuur hierover is echter door de onderzoeker niet gevonden. Wellicht dat bij een andere literaire werkwijze deze informatie wel gevonden was, waardoor dit onderdeel van het hoofdstuk objectiever en met een minder praktische ondertoon opgezet kon worden.

Over het theoretische hoofdstuk van dit onderzoek kan als ander kritiekpunt vermeld worden dat deze, gezien de tijd waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden, ondertussen wellicht gedeeltelijk achterhaald is. Op het moment dat het onderzoek werd opgesteld, had de onderzoeker geen vergelijkbare onderzoeken gevonden. Later werd er een vergelijkbaar onderzoek (over de succesfactoren voor diversiteitbeleid in de non profit sector van Noord Brabant) voor het afronden van dit onderzoek ontdekt. Indien dit onderzoek eerder bij de onderzoeker bekend was geweest, had deze bijvoorbeeld als uitgangspunt voor een aantal topics in het toetsend onderzoek bij de huidige respondenten kunnen dienen.

#### **6.1.2 Resultaten**

Zoals gezegd is gewerkt met een topiclijst die gebaseerd was op de toenmalig gevonden literatuur van het theoretisch kader. Bij het opstellen van deze topiclijst was de verwachting dat de respondenten meer konden vertellen over de invulling van diversiteitbeleid in hun organisatie (meer dan wat nu werkelijk aan resultaten gevonden is). Vooral op het gebied van beleid voor

multiculturelen waren de organisaties nog helemaal niet zo 'ver' dat zij hier (gefundeerde) informatie over konden geven. Dit heeft enerzijds wellicht te maken met de verwachting van de onderzoeker. Deze had naar aanleiding van de gevonden theorieën verwacht dat de respondenten hier een invulling vanuit de praktijk tegenover zouden zetten. Bij het benaderen van organisaties voor dit onderzoek, leek deze verwachting ook vervuld te worden. Pas gedurende de interviews kwam de onderzoeker erachter dat over (veel) aspecten van de topiclijst veel respondenten niets of nauwelijks iets konden zeggen. Sommige respondenten gaven zelf aan dat zij nog niet zo ver waren met dit onderwerp als dat ze hadden willen zijn, andere respondenten spraken juist uit dat ze al veel bereikt hadden. Deze laatste groep gaf hierover aan dat het bereiken van het thema (algemene) diversiteit op de agenda van de organisatie al een enorm grote stap was geweest. Deze constatering zorgde dat gedurende de gesprekken de voorafgestelde verwachting van de onderzoeker moest worden bijgesteld. Want de topiclijst sloot niet altijd aan bij de praktijk van de respondenten. Daarom waren de interviews voornamelijk gebaseerd op de thema's die de respondenten zelf omtrent diversiteit naar voren brachten en die wellicht in mindere mate betrekking hebben op de onderzoeksvraag. De respondenten spraken veelvuldig over algemeen of gender diversiteit beleid in plaats van dat men het specifiek over multicultureel beleid kon hebben.

Omdat de focus van het onderzoek op de instroom van multiculturele medewerkers ligt, is er in verhouding met andere aspecten die door de respondenten van belang gevonden waren, veel tijd door de onderzoeker gedurende het interview gestoken in het onderwerp werving en selectie van de doelgroep. De resultaten uit de gesprekken kwamen echter overeen met de andere aspecten die genoemd zijn over diversiteit: er waren weinig respondenten die uitgebreid over instroom konden vertellen. Vele respondenten gaven aan nog in een begin fase te zitten en hadden daardoor pas een enkele stap op het gebied van instroom gezet. Over deze stap hebben ze wel uitgebreid gesproken. Een kleine groep respondenten kon meer vertellen over het aspect van instroom. Zij hebben veel informatie gegeven over acties, belemmeringen en dilemma's die zij bij werving en selectie tegen gekomen zijn. Echter kan het door de insteek van de onderzoeker nu zijn dat het aspect instroom in verhouding tot de andere aspecten meer aandacht heeft gekregen.

Als verdere kritische noot moet over de gevonden resultaten vermeld worden dat deze zijn voortgekomen uit verschillende soorten uitspraken. Hiermee wordt bedoeld dat de resultaten zowel gebaseerd zijn op vermoedens, dilemma's, verwachtingen en ervaringen van de respondent. Er is in dit onderzoek zo goed als mogelijk getracht het verschil tussen uitspraken die gebaseerd zijn op bijvoorbeeld vermoedens of ervaringen aan te geven. Echter was een helder onderscheid hiertussen niet altijd te maken.

Bijna alle uitspraken die door de respondenten gedaan zijn, komen voort uit persoonlijke en/of professionele opinie van de respondent. Ondanks dat de respondent is aangewezen om de hele organisatie wat betreft dit thema voor dit onderzoek te vertegenwoordigen, moet de opmerking gemaakt worden dat de voortgekomen uitspraken enkel van één persoon per organisatie afkomstig zijn. Het is dus mogelijk dat andere personen vanuit dezelfde organisatie dezelfde aspecten van de invulling van diversiteit anders kunnen interpreteren of andere zaken zouden benoemen. Hierbij geldt wel dat alle respondenten het thema diversiteit in hun portefeuille hadden zitten, wat enigszins een tegenwicht aanbrengt voor de mogelijkheid dat er meer informatie beschikbaar had kunnen zijn.

Een andere kritische noot over de uitspraken van de respondenten is dat er niet achterhaald is of de verworven informatie (wat betreft bijvoorbeeld invulling aspecten van diversiteit) al het stadium van evaluatie bereikt had. Omdat veel organisaties in de startende fase zaten, wat betreft het invoeren van diversiteit (beleid) binnen de organisatie, zijn de uitspraken over deze invulling gebaseerd op activiteiten waarvan het succes nog niet geëvalueerd is. De respondenten vonden deze activiteiten persoonlijk zinvol, maar er is vaak geen informatie beschikbaar geweest of de activiteiten ook hun doel bereikt hebben. Dit heeft te maken met het feit dat het lastig te meten was of bijvoorbeeld een cultuuromslag bij managers na een cursus over diversiteit. Maar het komt ook doordat bij veel activiteiten geen (concrete) doelstellingen door de respondenten geformuleerd waren, waardoor men ook niet kon aangeven of men deze bereikt had. Dit maakt het lastig om uitspraken te doen over het succes van deze activiteiten. Gezien dit onderzoek zich focust op kritische succesfactoren voor diversiteitsbeleid voor multiculturele professionals is het noodzaak dit kritiekpunt mee te nemen bij het lezen van de verworven resultaten.

Op het voorgaande kritiekpunt inhakend moet als volgend punt vermeld worden dat het voor de onderzoeker niet of nauwelijks te achterhalen is geweest of de uitspraken van respondenten over diversiteit binnen hun organisatie gebaseerd zijn op zogenoemde 'lege dossiers'. Het is mogelijk dat respondenten verteld hebben over een diversiteitsbeleid binnen hun organisatie, terwijl deze in de praktijk niet of nauwelijks invulling kent. De resultaten van dit onderzoek kunnen mogelijk dus gebaseerd zijn op een fata morgana. Beardwell en Claydon (2007) behandelen in hun hoofdstuk over diversiteitsbeleid kort dat er een mogelijkheid op lege dossiers bestaat. De kans hierop bij dit onderzoek lijkt niet zo groot, gezien de respondenten veel over dilemma's en belemmeringen gesproken hebben. De geplande of ingevulde activiteiten die zij verder genoemd hebben komen daardoor in een context te staan die neigt naar volledige geloofwaardigheid.

## 6.2 Discussie

Nu de kritische noten behandeld zijn, is er in dit onderdeel van dit hoofdstuk ruimte om de bestudeerde theorieën met de verworven resultaten te vergelijken. Discrepanties, overeenkomsten of opvallende zaken zullen daarvoor behandeld worden. In het resultaten hoofdstuk zijn veel paragrafen en alinea's opgenomen die een onderbouwing of toevoeging bieden aan de verworven succesfactoren van het concluderende hoofdstuk 5. In deze paragraaf zullen vooral de succesfactoren tegenover de literatuur gezet worden. In enkele opvallende gevallen zullen de onderbouwingen in deze paragraaf ook vermeld worden.

### 6.2.1 Motivatie voor diversiteitsbeleid.

Een van de resultaten van dit onderzoek was dat de respondenten de missie en de doelstellingen van diversiteit voor de organisatie benoemden. De respondenten kwamen hier met motivaties die in de wetenschap ook erkend worden. Opvallend daarbij was dat bijna alle respondenten diversiteit motiveerde als een aspect wat bijdraagt aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Sommige respondenten gaven daarbij een uitwerking en kwamen daarmee vaak tot één of meerdere van de 4 verschillende uitgangspunten die ook in de literatuur worden genoemd. Andere respondenten deden dat niet.

De respondenten kwamen met 4 redenen voor diversiteit die neerkwamen op: *War of Talent*, *commerciële mogelijkheden*, *innovatieve teams* en *afspiegeling van de samenleving*. De literatuur

erkent deze motivaties, zei het in andere woorden, dus ook. Echter als aansluiting op het aspect van een afspiegeling van de samenleving die door de respondenten genoemd wordt, noemt de literatuur 2 argumenten die kunnen passen. Allereerst de noodzaak om te voldoen aan wettelijke verplichtingen en anderzijds de behoefte die organisaties zouden kunnen voelen om zich te uiten als Maatschappelijk verantwoord.

### **6.2.2 Definitie geven aan de doelgroep**

Wat betreft het definiëren van de doelgroep biedt de literatuur verschillende mogelijkheden waarop men (groepen) mensen van elkaar kan onderscheiden. Uit de resultaten komt echter naar voren dat veel respondenten niet weten hoe zij de doelgroep 'multicultureel talent' kunnen definiëren. Zij beschouwen dit aspect echter wel als cruciaal onderdeel bij het opzetten van beleid voor diversiteit. Voor hen is de koppeling naar praktische mogelijkheden als bijvoorbeeld het kunnen meten van de doelgroep in het personeelsbestand van de organisatie van cruciaal belang om een definitie vorm te geven. De definitie moet het toelaten om in de praktijk toepasbaar te zijn voor hetgeen wat de organisatie over de doelgroep zou willen weten.

### **6.2.3 Doelstellingen voor diversiteit formuleren.**

De literatuur van dit onderzoek richt voornamelijk haar aandacht op de vier mogelijke motivaties die organisaties voor het bevorderen van diversiteit kunnen hebben. Uit de resultaten kwam naar voren dat de respondenten hier op verder gaan. Men heeft doelstellingen geformuleerd als streefpunt bij het bevorderen van diversiteit. De respondenten geven daarnaast ook randvoorwaarden die zij in de praktijk gevoeld hebben bij het bereiken van deze doelstellingen. In de literatuur van dit onderzoek worden deze doelstellingen en randvoorwaarden niet direct door alle auteurs genoemd. Al zijn aspecten van de doelstellingen en randvoorwaarden wel opgenomen in de verschillende perspectieven en benaderingen die genoemd worden in het kader van diversiteitsmanagement.

#### **6.2.3.1. Draagvlak aan de top**

Als een belangrijke randvoorwaarde bij het opstellen van de doelstellingen is dat deze door de top van de organisatie uitgesproken of in ieder geval gedragen dienen te worden. Dit kwam uit de resultaten van dit onderzoek. In de literatuur van dit onderzoek wordt er niets gezegd over de rol van de top met betrekking tot het succesvol maken van het diversiteitsbeleid. Dit kan te maken hebben met een indirecte aanname dat beleid per definitie door bovenaf geformuleerd wordt? Dit is niet direct zo terug te vinden. De literatuur erkent in die zin niet het urgente belang van de top wat de respondenten van dit onderzoek wel kennen.

#### **6.2.3.2. Diversiteit koppelen aan de core business van de organisatie**

Door vele respondenten van dit onderzoek is nadrukkelijk vermeld dat de doelstellingen van het diversiteitsbeleid aansluiting moeten vinden bij de core business van de organisatie. Voor hen moeten de doelstellingen direct bijdragen aan de doelstellingen die de organisatie zichzelf in het algemeen gesteld heeft. In de gevonden literatuur wordt deze nadrukkelijke melding erkend (haast letterlijk hetzelfde, door middel van het Business Case perspectief). De literatuur maakt echter een onderscheid tussen diversiteitsbeleid vanuit de gedachte van Social Justice of Business Case. De respondenten van dit onderzoek erkennen voornamelijk de gedachtegang van het Business Case perspectief. Sommigen voegden daar zelfs aan toe dat zij denken dat diversiteit vanuit een andere perspectief, zoals diversiteit vanuit een MVO gedachte, nooit succesvol zal worden.



Een minderheid sprak dit tegen: deze minderheid aan respondenten (vaak overheidsorganisaties) werkten vanuit een Social Justice gedachte. Deze werd overigens niet helder gekoppeld aan doelstellingen, men gebruikte dit perspectief meer als motivatie voor beleid, zonder daar een randvoorwaarde voor de doelstellingen van te maken of het te benoemen in de context van belangrijke factor voor het slagen van diversiteitbeleid.

Literatuur en de gevonden resultaten vinden elkaar dus in de gedachtegang dat diversiteit gekoppeld kan worden aan de core business van de organisatie.

### **6.2.3.3. Meetbaar maken van de doelgroep (in het personeelsbestand)**

Vanuit de resultaten komen een aantal grote dilemma's naar voren die in de literatuur niet genoemd worden. Het belangrijkste punt is dan voornamelijk het meetbaar maken van de doelgroep voor de organisatie. Buiten het aspect van definiëring van de doelgroep biedt het theoretisch kader van dit onderzoek geen tools die antwoord kunnen geven op deze grote vraag van de organisaties. Misschien biedt de wetenschap een groot deel van de antwoorden wel? De vragen van de respondenten omtrent wetgeving, communicatie hierover naar huidige werknemers en ICT mogelijkheden zouden bij een nieuw onderzoek waarschijnlijk gevonden worden.

### **6.2.4 (Activiteiten voor) cultuuromslag**

De wijze waarop in de literatuur over de organisatiecultuur gesproken wordt en hoe de respondenten zich hierover uitlaten verschilt van elkaar. Beide kanten belichten het belang van een 'open' cultuur voor het slagen van diversiteit(beleid) in de organisatie, maar verschillen vervolgens in de wijze hoe hier invulling aan wordt gegeven. In de wetenschap wordt de cultuur beschreven naar aanleiding van verschillende perspectieven en benaderingen waarbinnen organisaties zich kunnen opstellen. Uit de resultaten komt echter naar voren dat een grote groep van de respondenten deze perspectieven en benaderingen nauwelijks benoemen of (er)kennen. Enkele respondenten waren wel op zoek naar een manier om een 'inclusive' cultuur/benadering binnen hun organisatie vorm te geven, zij vormden echter een minderheid van de respondenten. Een grote meerderheid van de respondenten sprak namelijk meer over de activiteiten waarmee ze de cultuur wilden veranderen. Daarbij was het niet altijd helder of men deze veranderingen conform de adviezen in de literatuur wilde doorvoeren. De onderzoeker proefde bij de respondenten een onuitgesproken ideaalbeeld die benadering 5, de *organisatieveranderingsbenadering* van Raaijmakers, benadert. Hier zijn echter door de respondenten nooit directe uitspraken over gedaan.

De respondenten lijken in de praktijk meer naar organisatiecultuur te kijken, als thema wat meegenomen moet worden om het beleid succesvol te laten slagen, terwijl de literatuur de benaderingen meer als eindresultaat van diversiteit in de organisatie ziet. Het is mogelijk dat de werkwijze van de respondenten maakt dat binnen de organisaties de literaire benaderingen vormgegeven worden. Hierbij is niet helder vast te stellen naar welke specifieke literaire benadering de huidige invulling van cultuuromslag door middel van trainingen voor managers leidt. Al kunnen de *Toegankelijkheid- en legitimiteitbenadering* en de *Achterstanden of deficitbenadering* met de keuze voor trainingen van huidige medewerkers naar waarschijnlijkheid worden uitgesloten. Literatuur en praktijk kunnen elkaar dus mogelijk treffen in de vorm van het eindresultaat van beleid (om cultuuromslag) voor diversiteit.

### 6.2.5(Activiteiten voor) werven en selecteren.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek is het aspect van instroom binnen een organisatie van de multiculturele medewerker een belangrijk thema. Veel respondenten waren niet in staat hierover resultaten aan te leveren. Enkele respondenten die hier wel wat over zeiden, bevestigden de aspecten die in het literatuuronderzoek ook gevonden zijn. Men ervoer verschillen bij het werven en selecteren van multiculturele talenten ten opzichte van wat men bij de huidige instroomonderdelen gewend was. De verschillen die genoemd werden, zijn ook in de literatuur gevonden. Maar de respondenten van dit onderzoek gaven nadrukkelijker dan de literatuur aan dat voor het werven en selecteren van de doelgroep de organisatie zoveel mogelijk moest doen om met deze groep in contact te komen. In de literatuur wordt hier wel over gesproken, maar deze bevestigt niet direct de ervaringen van de respondenten omtrent het lastig in contact kunnen komen met de doelgroep.

### 6.2.6 (Activiteiten voor) verankering.

Uit de resultaten kwam naar voren dat de respondenten met diversiteitbeleid op enige wijze zoeken naar een plek voor dit thema binnen de bestaande processen van de organisatie. Men ziet een belangrijke factor in het borgen van dit thema in alle onderdelen van het bedrijf om diversiteit(beleid) (uiteindelijk) succesvol te laten zijn. Deze (activiteiten tot) verankering van de respondenten lijkt, net zoals bij de factor cultuuromslag, te werken naar een situatie die een of meerdere van de 5 genoemde literaire benaderingen vorm dient te geven. Het lijkt een praktische uiting van de respondenten voor eenzelfde wetenschappelijke doelstelling. Wat maakt dat het thema verankering gezien kan worden als het streven naar een haast vergelijkbaar eindresultaat tussen wetenschap en praktijk.

Verschil tussen wetenschap en praktijk is dat de wetenschap onderscheid maakt tussen verschillende benaderingen van diversiteit. Uit de resultaten komt niet zo'n helder onderscheid naar voren. Waar de literatuur per benadering activiteiten helder benoemt, die voor het behalen van deze benadering uitgevoerd dienen te worden, noemen de respondenten dezelfde activiteiten dwars door elkaar heen. Vele respondenten waren bijvoorbeeld bezig met het opzetten van trainingen over kennis van diversiteit, wat perfect aansluit bij de *differentiebenadering*, terwijl men direct daarnaast ook bezig was met het aannemen van een multiculturele recruiter, wat meer past bij *de Toegankelijkheid- en legitimiteitbenadering*. Omdat de vijfde benadering van Raaijmakers, de voorgaande 4 in zich op lijkt te nemen, is het mogelijk dat de respondenten uiteindelijk een situatie die lijkt op benadering 5 nastreven. Dit is echter niet direct vastgesteld.

### 6.2.7 Communicatie.

Door de respondenten is communicatie als belangrijke factor voor het slagen van diversiteitbeleid genoemd. Zij beschreven communicatie zowel vanuit de wijze als vanuit de boodschap waarmee men dit middel inzet. In de gevonden literatuur wordt niks gezegd over de wijze waarop een organisatie intern dient te communiceren. Wel wordt er in bijvoorbeeld de *Toegankelijkheid- en legitimiteitbenadering* vermeld dat de externe communicatie vorm gegeven kan worden door etnische medewerkers in te zetten op functies van de front-office. Zo kan een organisatie uitstralen divers actief te zijn.

De respondenten geven aan dat men door middel van een heldere boodschap communicatie in wil zetten. Over deze boodschap wordt in de gevonden literatuur niets gemeld. Wel geven de auteurs aan dat er gewerkt moet worden naar bepaalde situaties/benaderingen. De strekking van de

boodschap die door de respondenten met de juiste woorden wordt afgewogen, wordt niet in de literatuur genoemd.

### **6.2.8 Overige discussiepunten.**

Een ander opvallend punt in het literaire en resultaten onderdeel van dit onderzoek was dat de respondenten die onderdeel waren van dit onderzoek verschillende functies hadden. Veelal waren ze vanuit een 'projectgroep diversiteit' betrokken bij dit thema en vervulden daarnaast andere functies binnen de organisaties. De aanname die met name uit het instroom onderdeel van hoofdstuk 2 voortkomt, dat HR medewerkers zich bezig houden met deze thematiek, wordt in de praktijk zo niet gehandhaafd. Maar de kritische noot op dit punt is wel dat in de gevonden literatuur over diversiteitbeleid er nauwelijks uitspraken gedaan worden over wie er binnen de organisatie dit thema moet bewerkstelligen. Het blijft daardoor een onderliggende aanname die in ieder geval in de praktijk niet in die zin ingevuld wordt.

## **6.3 Punten voor vervolgonderzoek**

Naar aanleiding van bovenstaande discussiepunten tussen wetenschap en praktijk zullen hier aanbevelingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd worden. Dit onderzoek biedt naast deze discussiepunten echter meer aspecten die vervolgonderzoek interessant maken, deze zullen hier ook behandeld worden.

- In dit onderzoek naar de start van diversiteitbeleid voor multiculturele talenten onder 16 grote organisaties in Nederland komt allereerst scherp naar voren dat veel van deze organisaties vastlopen op vragen, dilemma's en belemmeringen. Alle punten die deze dilemma's en dergelijke vormgeven zouden interessant kunnen zijn voor vervolgonderzoek. Dit kan als mogelijkheid tot beantwoording van de openstaande vragen/dilemma's van de respondenten, maar er kan ook vervolgonderzoek plaatsvinden naar het bestaansrecht van deze punten. Met dit laatste aspect wordt gedoeld op een onderzoek die in kaart brengt waar de dilemma's van de organisaties vandaan komen. En eventueel daarop toevoegend wat men binnen de organisatie doet om deze dilemma's en vragen opgelost te krijgen.
- De respondenten van dit onderzoek gaven, soms als motivatie voor deelname, aan dat zij nooit eerder een onderzoek als deze naar diversiteit hadden gezien. Uit de resultaten komt daarnaast naar voren dat dit onderzoek bijna als nulmeting voor de status van diversiteit binnen die (gesproken) organisaties kan fungeren. Wellicht is herhaling van dit onderzoek interessant om te kijken wat de organisaties ondertussen bereikt hebben op het gebied van diversiteit. En of binnen de verworven succesfactoren van dit onderzoek bereikt is wat men ervan verwacht had.
- Dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder 16 grote bedrijven, waardoor verdieping binnen de specifieke mogelijkheden en eigenschappen van de organisatie met betrekking tot diversiteit, niet heeft kunnen plaatsvinden. Wellicht is het voor vervolgonderzoek interessant een of twee van de gesproken organisaties verder uit te diepen. Een aantal respondenten gaf namelijk aan dat diversiteit maatwerk is. Iedere organisatie kent zijn eigen specifieke eigenschappen. Een onderzoek naar het diversiteitbeleid van één enkele organisatie van dit onderzoek, kan wellicht interessant zijn om het maatwerk van diversiteit verder te ontdekken. Mogelijk kunnen de resultaten van dat onderzoek gelegd worden naast de (mogelijk algemene) succesfactoren die in dit onderzoek gevonden zijn.

- Dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder 16 grote organisaties van Nederland. De keuze voor deze groep respondenten maakt dat de gevonden uitspraken enkel voor deze groep opgaan. Wellicht is het interessant om in vervolgonderzoek na te gaan of andere type organisaties tot dezelfde succesfactoren komen. Al is het mogelijk dat voor bijvoorbeeld het midden en klein bedrijf diversiteit niet speelt zoals dit voor deze 16 organisaties een thema is. Voor zover dit onderzoek daartoe verwantschap kent, zou het uitzoeken van de plaats van diversiteit in andere type organisaties en de daarbij horende succesfactoren een interessant onderzoek kunnen opleveren.
- In dit onderzoek zijn een aantal kritische succesfactoren voor diversiteit gevonden. De context waarbinnen deze succesfactoren zijn ontstaan, is daarbij slechts gedeeltelijk aan bod gekomen. Wellicht dat de context een grotere invloed heeft dan nu overzien kan worden. Bijvoorbeeld een financiële crisis of een verschuiving binnen de top, kunnen van invloed zijn geweest op de gevonden resultaten van dit onderzoek. Een onderzoek naar deze context ten aanzien van diversiteit zou interessant zijn. Zeker in het licht van de fase waarin de meeste organisaties van dit onderzoek zich ten opzichte van diversiteit bevinden.
- Door de respondenten is een onderscheid gemaakt tussen diversiteit gekoppeld aan de core business van de organisatie of diversiteit dat voortkomt uit een Maatschappelijke Verantwoord Ondernemende gedachte. Voor voornamelijk de eerste groep respondenten ging de gedachtegang op dat enkel diversiteit gekoppeld aan de core business succesvol (op langere termijn) zal zijn. Wellicht dat vervolgonderzoek deze gedachtegang kan bevestigingen of verwerpen.
- De kritische succesfactoren die gevonden zijn in dit onderzoek, zijn door de omstandigheden waarbinnen de respondenten spraken, niet enkel op diversiteitbeleid voor multiculturele talenten gebaseerd. Onderzoek enkel gericht op deze doelgroep zou nog steeds interessant zijn. Wat houdt diversiteitbeleid voor multiculturaliteit exact in? En waar wijkt dit beleid af van algemeen diversiteitbeleid? Of kan er eigenlijk geen onderscheid gebaseerd op specifieke doelgroepen gemaakt worden? Bestaat er wel een algemeen diversiteitbeleid? Deze vragen zouden zowel voor de praktijk als de wetenschap interessant zijn om antwoord te vinden.
- Diversiteitbeleid wordt binnen de gesproken organisaties van dit onderzoek vanuit verschillende onderdelen van de organisaties verder uitgewerkt. De respondenten waren allemaal verantwoordelijk voor de invulling van diversiteit maar kenden allen verschillende functies. De onderliggende aanname van de literatuur, dat diversiteit onderdeel is van het HR beleid van de organisatie, wordt in de praktijk niet altijd zo ingevuld. Een onderzoek naar de plaats waar vandaan diversiteit uitgevoerd dient te worden binnen het bedrijf kan in die zin interessante resultaten opleveren.

## 7. Persoonlijke reflectie.

Zoals ik het voorwoord van mijn scriptie begon; *niks gaat zoals je verwacht!* Het afronden van mijn Master door middel van het uitvoeren van onderzoek is een lange doch leerzame weg geweest. Nu de laatste woorden geschreven zijn van het verslag van dat onderzoek, wil ik hier even stil staan bij die lange weg. Hoe deze is vorm gegeven, welke keuzes daarbij gemaakt zijn, wat mijn ervaringen zijn, maar vooral wat ik van het schrijven van mijn scriptie geleerd heb. Veel kan ik je vertellen. Maar eerst wil ik starten met de weergave van het proces, om de chronologische volgorde er een beetje in te houden.

Ongeveer in januari 2010 had ik geregeld dat ik mijn afstudeerscriptie kon schrijven naar de effecten van het vrouwen diversiteitbeleid van het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam. Door middel van een open sollicitatie had ik deze plek verworven, omdat mijn eerste keuze KPN, alsmar niet reageerde op mijn sollicitatie op hun vacature. Uiteindelijk reageerde KPN alsnog; ik mocht op gesprek komen. En tegen mijn eigen verwachting in, zat ik toen in begin februari ineens met 2 mogelijke afstudeerplaatsen. Ik koos voor KPN. Zij boden mij een uitdagend(er) onderzoek aan naar de start van multicultureel diversiteitbeleid onder veel grote organisaties van Nederland. Een opdracht die ik maar al te graag aan wilde gaan. Het lot werkte echter niet mee, want juist op het moment dat vanuit de universiteit het startpunt kwam om met het onderzoek te beginnen, was mijn begeleidster van KPN door een skiongeluk een aantal weken niet werkzaam. Pas halverwege mei kon ik echt definitief starten met mijn onderzoek. Wat betekende dat ik mijn interviews midden in de zomerperiode en daarbij horende vakanties, moest inplannen. Dit viel enorm tegen. Pas halverwege oktober had ik alle interviews afgerond en uitgewerkt. In de tussentijd had ik bij KPN de kans gekregen om naast mijn interviews, werkzaamheden voor het algemene diversiteitbeleid uit te voeren. Dit vond ik ontzettend interessant, maar was niet altijd handig voor het schrijven van mijn scriptie. In november kreeg ik, na enkele wisselingen binnen het diversiteitsteam van KPN, het verzoek om mijn verworven resultaten en daarbij horende advies voor de stuurgroep alias raad van Bestuur van KPN te presenteren. In overleg met Larissa (mijn begeleidster vanuit KPN) heb ik die presentatie opgezet om deze vervolgens op 18 januari te geven. Een enorme kick gaf me dat, zeker omdat van mijn 3 advies punten alle drie de punten door de stuurgroep zijn overgenomen. Enig minpunt voor mezelf was dat ik op dat moment mijn officiële verslag voor de universiteit nog niet afgerond had. Deze dacht ik daarna snel nog wel even te schrijven. We zijn nu een half jaar verder. Van dat 'snel' is dus niet zoveel terecht gekomen. Ik kwam mezelf namelijk enorm tegen.

Ik vond het verschrikkelijk lastig om de schakeling te maken van een praktische 'terug' naar een analytische insteek. Daarnaast baalde ik al van mezelf dat ik niet op tijd de juiste keuze (het schrijven van mijn scriptie in plaats van het organiseren van vrouwendagen) had gemaakt, waardoor ik op 18 januari in één keer klaar was geweest. Het feit dat ik het enorm lastig vond om te schakelen, maar vooral dat ik enorm van mezelf baalde en me enorm schaamde dat ik nog steeds niet klaar was met mijn onderzoek, maakte dat ik een afkeer van mezelf en dit onderzoek kreeg. Bij het vak managementvaardigheden van de Master was ik er al enigszins achtergekomen dat ik aan een soort van faalangst leed. Maar ik had totaal niet door dat dit zo diep zat. Het voelde als een totale mislukking dat ik dagen achter mijn laptop zat maar geen letter op papier kreeg omdat niks goed genoeg leek. En ondertussen tikte de tijd maar door. Mijn schaamte werd steeds groter. Er zijn hele weken voorbij gegaan waar ik 's morgens mijn laptop aanzette, er ook werkelijk uren achter heb gezeten, maar 's avonds moest constateren dat er geen letter bij mijn scriptie gekomen was. Wat

mijn zelfbeeld en gevoel over mezelf niet bepaald ten goede kwam. Ik kreeg een enorme hekel aan mijn scriptie. Waar ik mijn onderzoek ten tijde van mijn periode bij KPN nog als de grootste uitdaging bestempelde en waar ik verwondert alle resultaten en informatie tot me nam, walgde ik nu alleen al aan de gedachte van al die informatie. Alles van mijn scriptie associeerde ik negatief en het liefst was ik me er zelfs op een bepaald moment volledig van afgekeerd. Het was voor mijn gevoel toch een groot faalverhaal geworden, veel viel daar niet meer aan te redden.

Maar aan de andere kant vond ik het ook zonde. Mijn toekomstbeeld hing samen met het behalen van mijn masterdiploma en dus bij het schrijven van dat stuk. Plus daarnaast vond ik mezelf ook wel een grote loser als ik het niet af zou maken. Oké, faalangstig gezien was het enerzijds een heerlijk idee om het niet af te maken; hoefde ik dat gevecht mooi niet aan te gaan. Anderzijds was het ook weer een vorm van falen door er niet voor te vechten. Mijn trots en mijn ouders en omgeving hebben er voor gezorgd dat ik in april toch aan de slag ben gegaan om het verslag op papier te zetten.

Zoals ik al gezegd had was het niet makkelijk om het verslag te schrijven. In april 2010 was ik al langzaam aan, tot zover mogelijk, begonnen met het binnen halen van informatie voor mijn theoretisch kader, waar ik dus pas een jaar later de puntjes van op de i kon zetten. Ik moest terug in de tijd om na te gaan welke keuzes ik gemaakt had en hoe ik tot de verworven informatie gekomen was. Wat ik me vooral herinner van de start van mijn scriptie was dat ik enorm heb gehannest met het schrijven van mijn theoretisch kader. Ik vond het lastig om binnen de verworven literatuur de informatie te selecteren die voor mijn scriptie echt relevant was. Alles wat ik las, en op een gegeven moment heb ik zelfs hele boeken zitten lezen, leek mij interessant om te benoemen. Ik heb moeten leren selecteren en moeten leren dat ik een bron niet volledig van voor naar achter hoefde te kennen om hem te gebruiken. Achteraf bekeken had ik voor dat proces meer tijd moeten inruimen. Maar ik had haast, wilde op tijd dit TK af hebben omdat ik dan zo snel mogelijk aan mijn interviews kon beginnen.

Naar aanleiding van dat TK heb ik een topiclijst opgesteld. Ik herinner me daarover dat ik daar met Eric, mijn begeleider vanuit de universiteit, nog een discussie over gevoerd heb. Ik had bewust gekozen voor een vorm waar alleen de topics, zonder vraag, op papier geformuleerd waren, terwijl hij aangaf dit liever in vormen van vragen te zien. We hebben het daar toen over gehad en kwamen tot het inzicht dat we beide op zoek waren naar dezelfde informatie, maar dat de topicwijze voor mij het beste zou werken.

Achteraf ben ik zeer blij dat ik aan mijn topic lijst heb vastgehouden. Bij het tweede interview kwam ik er namelijk al achter dat mijn topiclijst niet direct aansluiting vond bij de situatie van de respondenten. Doordat KPN had gevoel had enorm achter te lopen op het gebied van diversiteitsbeleid en bij hen daardoor het idee was ontstaan dat anderen verder waren, dacht ik dat ik bij mijn respondenten een uiteengezet (succes)verhaal over dit beleid zou kunnen vinden. Mijn respondenten bleken echter, zeker wat betreft multicultureel diversiteitsbeleid, in een startende fase te zitten. Veel dilemma's, verwachtingen en problemen vond ik als resultaat. Dit vond ik bij de eerste 3 interviews nog erg lastig, ik geloof dat ik daar nog erg mijn best heb gedaan om toch alle topics van mijn lijst de revue te laten passeren. Bij het vierde interview, liet de respondent en haar verhaal dit echter totaal niet meer toe. Binnen 2 minuten heb ik toen besloten dat interview op doorvragen te baseren, wat ontzettend veel toelichting op haar dilemma's gaf. De topiclijst werd alleen nog behandeld als er een stilte viel. Uiteindelijk heb ik de rest van mijn interviews ook op deze wijze ingevuld. Ik bleef zo het dichtste bij het verhaal van mijn respondenten, zonder zelf te sturen en te vragen naar thema's die eigenlijk niet eens voor hen leefden.

Bij het verwerken van mijn resultaten gaf deze werkwijze me wel weer een probleem. In december was ik in de veronderstelling dat alles wat mijn respondenten gezegd hadden, eigenlijk niet relevant genoeg was voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Zij waren nog zo ontzettend met dilemma's bezig, dat iets zeggen over succesfactoren van hun beleid, een grote grap zou zijn geweest. Echter heeft mijn interpretatieve benadering van onderzoek doen; namelijk dat elk gevonden resultaat of elk gevonden mening een belangrijke is, de doorslag gegeven om mijn resultaten op papier te zetten. Mijn respondenten hadden tenslotte toch een heleboel gezegd. Gedurende de interviews was ik zelf enorm verbaasd geweest over de resultaten die ik bij mijn respondenten vond. Het feit dat zij nog zoveel dilemma's hadden, terwijl sommige organisaties al jaren bezig waren met het bevorderen van diversiteit, heeft mij enorm verrast en verbaasd. Ik vond dat ik in ieder geval dat gegeven op papier moest zetten.

Bij de analyse van de resultaten kwam ik er vervolgens achter dat er over zoveel aspecten van (dilemma's rond) diversiteit door de respondenten iets gezegd was. Al deze aspecten heb ik gecategoriseerd en vervolgens in hoofdstuk 4 op papier gezet. Hierbij vond ik het, wederom, lastig om te selecteren. Elke mening of opmerking van een respondent was er tenslotte een. Door daar in te gaan selecteren maakte dat ik het gevoel kreeg niet altijd meer objectief bezig te zijn. Tot zover objectiviteit natuurlijk in ieder geval mogelijk is. Daarnaast vond ik het lastig om uitspraken uit hun context te halen. Ik heb er (wellicht te!) veel energie in gestoken om bij elke uitspraak de context te waarborgen. Dit is de leesbaarheid van mijn resultaten hoofdstuk niet ten goede gekomen. Ik kan het alleen nu nog steeds niet anders doen. De manier en plaats waarbinnen uitspraken gedaan worden, is voor mij persoonlijk ook van belang geweest bij het lezen en selecteren van uitspraken. Sommige aspecten die de respondenten noemde, kwamen namelijk voort uit een soort van onmacht, onkunde of naïviteit die ik van belang achtte bij het presenteren van mijn resultaten. Het schrijven van dit hoofdstuk heeft daardoor ook meer tijd in beslag genomen dan dat er verwacht zou worden. Maar goed, alles nam bij mij meer tijd in beslag dan verwacht werd, dus dit hoofdstuk kon daar ook nog wel bij.

Het vervolgens beantwoorden van mijn onderzoeksvraag was ook een klein leerproces. Ik kwam er namelijk, dankzij de feedback van Eric, achter dat ik niet meer objectief naar mijn eigen resultaten aan het kijken was. In de eerste versie van de conclusie, had ik antwoorden geformuleerd die ik persoonlijk als een belangrijke succesfactor voor diversiteitsbeleid zag. Dat mijn respondenten eigenlijk anderen aspecten vaker noemde, was ik totaal uit het oog verloren. Pas bij een kritische kijk op mijn eigen antwoorden, heb ik dit hoofdstuk vervolgens herschreven.

Tot slot schrijf je dan je discussie en aanbevelingen. Pas bij dit hoofdstuk had ik het plezier terug in het schrijven van mijn scriptie. Al vraag ik me af of dit iets te maken heeft gehad met het feit dat het einde eindelijk in zicht was. Ik denk dat het daar namelijk heel veel mee te maken heeft gehad! Maar goed, in dit hoofdstuk kon ik veel van mijn eigen verbazing en kritiek kwijt over mijn onderzoek. Omdat ik in 'mijn Bijbel' (het zwarte boekje waar ik alle aantekeningen maakte betreffende mijn onderzoek) al mijn gedachtegangen had opgeschreven, (en een faalangstig mens alle 'foute' aspecten het liefst benoemd), kon ik in dit hoofdstuk vrij mijn gang gaan in het geven van feedback op mijn eigen werk. Al denk ik dat de lezer van mijn onderzoek vast nog meer zal vinden dan ik nu benoemd heb.

Als je me na 1,5 jaar vraagt wat ik geleerd heb van dit onderzoek en wat ik de volgende keer met de kennis van nu anders zou doen dan zijn er eigenlijk 2 voornaamste thema's die ik zou willen aanpakken. Angst en keuzes (durven) maken.



Ik wil me nooit meer zo voelen als in de afgelopen maanden. Bij een volgende keer weet ik dat ik niet meer in mijn eigen valkuil moet stappen; met een gevoel wegstoppen los je het probleem niet op. Sterker nog, het komt drie keer zo hard als een boemerang weer terug. Ik wist van mezelf niet dat ik dingen ontwijk die me niet aanstaan. Ik dacht zelfs van mezelf dat ik een persoon was die graag de confrontatie aan gaat. Dat ik dat echter niet met mezelf direct gedaan heb, vind ik nog steeds iets wat ik lastig kan begrijpen. Het is een les die mijn zelfbeeld heeft aangepast, maar niet op een slechte manier. Ik heb mezelf echt leren kennen; angst (om te falen) heeft meer invloed op mijn leven dan dat ik ooit geweten heb. Het feit dat ik nu over die informatie beschik, maakt dat ik een volgende keer het hopelijk eerder herken. En wellicht dat ik de keer daarop er eerder iets mee kan doen.

Wat betreft mijn andere leerpunt, keuzes durven maken, denk ik dat ik dat voornamelijk moet doen op het gebied van die faalangst. Ik zou het een prestatie van mezelf vinden als ik een volgende keer er bewust voor kan kiezen de angst te laten voor wat het is en alsnog gewoon te springen. Figuurlijk gezien dan. Daarnaast geloof ik dat ik met het beter maken van keuzes, en de gevolgen dan gewoon voor lief te nemen, mijn scriptie beter had kunnen uiteenzetten. Het is namelijk een onderzoek geweest waar ik enorm van heb genoten. Ik heb ontzettend veel over diversiteit (beleid) en grote organisaties geleerd. Met het maken van scherpere keuzes, had ik dat wellicht beter op papier kunnen presenteren. Hopelijk lukt dat een volgende keer. Door deze scriptie zijn in ieder geval mijn ogen wat dat betreft geopend, nu nog mijn handen het laten uitvoeren. Ik denk dat dit een mooie uitdaging is voor een volgende keer.

Anne Wouters.

## Literatuurlijst

Abell, J.P. (2007). *Oog voor verschil. Het beste uit diversiteit door criteriumgericht selecteren*. Amsterdam: van Gennep.

Bakas A. en H. van Wolde (1997). *Blikken zonder blozen: Management van diversiteit*. Lelystad: Stichting IVIO, Stichting Cinop, Dexter bv.

Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *Human Resource management. A contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall/Pearson Education Limited.

Bersselaar, V. van den (1997). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud – Fundamenten voor onderzoek en professioneel handelen*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Benschop, Y. (1998). Diversiteit aan het werk. In Doorewaard, H. & Nijs, W. de. (Eds.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma

Boeije, H. (2008) *Analyseren in kwalitatief onderzoek; denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs

Bogaert, S. en Vloeberghs, D. (2005). *Personnel Management: Diversity Management in Belgium*. In: *European Management Journal*. 4: 483-493.

Breedveld, K. (1999) *Regelmatig onregelmatig: spreiding van arbeidstijden en de gevolgen voor vrije tijd en recreatie*. Amsterdam: Thela Thesis.

Broek, L. van den, Derycke, H. en Wijchers, L. (2000). *Werven en selecteren voor professionals*. Groningen: Samson

CBS (2010). Geraadpleegd op dinsdag 27 april 2010, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht>

Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Dijk, J.J.L. van, (1994). *Werving en selectie van allochtonen op de arbeidsmarkt*. Utrecht: Nederlands Centrum Buitenlanders.

Esbroek W. van; Engen, M.L. van (2008) *Management van diversiteit en rechtvaardigheid: Op zoek naar een 'beste bendering?'* Tijdschrift voor HRM, Vol 2, p63-90.

Essed, P., & De Graaff, M. (2002). *De actualiteit van diversiteit. Het gemeentelijk beleid onder de loep*. Equality, Den Haag en Forum, Utrecht

Felling, A., Peters, J. en Scheepers, P. (2000). *Individualisering in Nederland aan het eind van de twintigste eeuw: empirisch onderzoek naar omstreden hypotheses*. Gorcum: Uitgeverij Van Gorcum.

Geffen, G. van (2007). *Verschil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Glastra, F. (2001). *Diversiteitsmanagement in Nederland: Theoretische modellen, praktijken en institutionele inbedding van een randfenomeen*. Utrecht: FORUM, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling

Glastra, F., Meerman, M., Schedler, P. & Vries, S. de (2000). Broadening the Scope of Diversity Management: Strategic Implications in the Case of the Netherlands. *Industrial Relations*, 55 (4), pp 69-724

't Hart, H., Boeije, H. en Hox, J. (2005) *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Human, L. (1998). *Naar een effectieve visie op intercultureel management*. Utrecht: FORUM, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling.

Jackson, S.E; Ruderman, M.N (1995). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Jayne, M.E.A. en Dipboye, R.L. (2004). *Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organisations*. In: *Human Resource Management*. 43: 409-424.

Kandola, R.; Fullerton, J. (1994) *Diversity in Action: managing the mosaic*. Trowbridge Wiltshire: The Cromwell Press.

Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage

Kluytmans, F. e.a. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters- Noordhof

Leisink, P. (2005), *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, oratie.

Linnenbank, P., Speelman-Tjoeng, I. (2009). *Culturele diversiteit en assessment*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Loden, M. (1996). *Implementing diversity*. US: McGraw-Hill.

Lorbieckie, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, Special issue (S17-S31).

Maso, L. (1994). *Kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs

Mavin, S. & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3 (4), pp 419-433

McGrath, J.E., Berdahl, J.L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp.17-45). Washington, DC: American Psychological Association.

Meerman, M. (2005). Diversiteit en Human Resources Beleid. In: Kluytmans (red), *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, pp

Olde Monnikhof, M., Buis, T. (2001). *De werving en selectie van etnische minderheden*. Onderzoek verricht in opdracht van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties door het ITS te Nijmegen.

Raad voor werk en inkomen (2006). *Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen*.

Raaijmakers, M. (2008). *Authentiek verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*. Oratie Rijksuniversiteit Groningen, uitgesproken op 6 oktober 2008.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for Employee Retention within organizations. *The Journal of American academy of business, Cambridge*, 52-63.

Roosevelt Thomas, R. (1991). *Beyond race and gender. Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMOCOM.

Schippers, J. en Siegers, J. (2002). Allochtonen op de Nederlandse arbeidsmarkt: Bedreigingen en kansen. In: *Migrantenstudies*. 18: 107-114.

Sociaal Economische Raad (2009), *Advies, diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag: ministerie van binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Velde, M.E.G. van der (2008). *Mensen maken verschil. Maken verschillen tussen mensen verschil?* Oratie Universiteit Utrecht, uitgesproken op 9 juli 2008.

Zee, K. van der (2009). *Kleur bekennen. De weg naar een solide diversiteitsbeleid*. In: Gids voor personeelsmanagement 86 (12), 13-17

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



## **Bijlage 1: Topiclijst.**

### **Topiclijst Onderzoek Multiculturele professional voor KPN**

*Bij elk topic moeten vier aspecten zijn beantwoord, namelijk: Waarom? Hoe? Wanneer (in het proces)? En door Wie? Het streven hierbij is om tot een zo'n concreet mogelijk antwoord op de vraag te komen. Deze topiclijst zoekt namelijk naar het praktische aspect van diversiteitsbeleid met de focus (indien organisaties zover zijn) op de instroom van multicultureel talent.*

#### **1. Algemene informatie**

- Kenmerken organisatie
- Kenmerken persoon tegenover mij/ organisatie.

#### **2. Diversiteit**

**Startvraag: Wat wordt er binnen de organisatie gedaan op het gebied van diversiteit?**

*Diversiteitsmanagement.*

*Start:*

- Motivatie diversiteitsbeleid ((vervolgens) specifiek op etnische minderheden.)
- Startpunt van het beleid ( Hoe begonnen? 0 meting?).
- Inhoud beleid. CONCREET MOGELIJK! (Anders naar voorbeelden vragen).
  - Doelstelling
  - Uitdagingen / Speerpunten.
  - Onderdeel van algemeen beleid van de organisatie (Missie, visie, strategie).
- Proces beleid
- Betrokkenen bij beleid
- (Tijds)duur van het beleid

*Terugkijkend:*

- Inhoud beleid
  - Doelstelling behaald.
  - Hoe worden de resultaten gemeten? (kwantitatief?)
  - Sturing op beleid gedurende het proces.
- Kritische succesfactoren (Hoe is daar mee omgegaan?)
  - Factoren tot succes
  - Factoren van belemmering
- Veranderingen gedurende het proces

- beleid aangepast
- Grootste verandering in de organisatie n.a.v. beleid.  
(bijvoorbeeld ander eten in de kantine? Of andere kledingvoorschriften?)

*De multiculturele professional, eigenschappen.*

- Definitie doelgroep.
- Kenmerken doelgroep
  - Kenmerken opgenomen in personeelsbestand? Zo ja, hoe?
- Ervaringen van deze doelgroep op het beleid.

*Diversiteit*

- Perspectief op diversiteit
- Andere minderhedengroepen

*Voor en nadelen van (inhoud) diversiteit(beleid).*

- Voordelen
- Nadelen

## **2.2 Instroom**

*Zodra de aspecten van diversiteit behandeld zijn, dan zal verder in het interview (als een trechter) ingezoomd worden op de onderdelen van instroom binnen het beleid. Voor dit onderdeel geldt dat eerst de volgende vraag moet worden beantwoord:*

**Is er na aanleiding van het de activiteiten op diversiteit/ het diversiteitsbeleid veranderingen doorgevoerd op het gebied van instroom? En zo ja, wat is er veranderd en waarom? Zo nee, waarom niet?**

*Indien bovenstaand antwoord met "ja" is beantwoord, zal er dieper ingezoomd worden op volgende aspecten. Hierbij wordt bij elk topic ingezoomd op de (mogelijke) verschillen tussen autochtone kandidaten en allochtone kandidaten en de ervaringen naar aanleiding van de gekozen verandering. De vier kernvragen, zoals aan het begin van deze topiclijst vermeld, zullen ook voor deze topics opgaan. De doelstelling van dit onderdeel van de topiclijst is vooral om de motivatie, ervaringen en effecten van de (eventuele) gekozen verandering op de topics te achterhalen.*

*Identificatie van competenties*

- Functiebeschrijving



- Competentieprofiel

### *Werving*

- Algemene procedure
- Lokalisatie van de doelgroep
  - interne werving
  - externe werving.
- Keuze van het medium.
  - Motivatie
  - Specifiek op doelgroep gerichte instrumenten. Indien dit het geval is, welk medium? Hoe zijn de resultaten?
- Opstellen van de boodschap
  - Profileringen als organisatie
  - Kenmerken van de wervingstekst

### *Selectie*

- Algemene procedure  
hierbij zeker vragen naar:
  - Kenmerken van de selectiecommissie
  - gericht op doelgroep ingezette instrumenten
- De sollicitatiebrief en het CV.
  - Inhoudelijk.
  - Wijze van communiceren
- Het sollicitatiegesprek
  - Inhoudelijk
  - Proces (Wijze van communiceren)
- Assessments en andere testen.
  - Soorten testen.
  - Motivatie voor assessment of testen.
  - Culturele aspecten in testen?
- Beslissingen
  - Motivatie voor keuze. (Wat geeft de doorslag?)
  - Culturele aspecten meegenomen

***Master Leerkring***  
***Publieke Dimensie***

**Paper**

***Maart 2010***

---

Naam student: Anne Wouters  
Studentnummer: 3166414  
Bestuurs- en Organisationswetenschappen  
Universiteit Utrecht

Begeleider: Peter Leisink  
Vak: Leerkring SHRM  
Datum: 15 maart 2010

---

## **Inleiding**

Dit paper is geschreven als onderdeel van de afstudeerscriptie van de master Strategisch Human Resource Management van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). Omdat de USBO een unieke benadering van organisatie en bestuur heeft: 'het bestuderen van het functioneren van organisatie met een publieke functie in wisselwerking met hun bestuurlijke en maatschappelijke context' ([www.usg.uu.nl](http://www.usg.uu.nl)), is het voor deze masterscriptie van belang om aandacht te besteden aan deze focus. Dit stuk zal opgenomen worden bij mijn scriptie over de multiculturele professional naar de top bij KPN, omdat hier de publieke en maatschappelijke dimensie van KPN en mijn afstudeeronderwerp zal worden uiteengezet. Deze uiteenzetting zal aan de hand van 3 vragen vorm gegeven worden, te verstaan:

1. Wat is er publiek aan KPN?
2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van KPN en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in jouw onderzoek?
3. Wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat je onderzoekt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)

## **Publieke dimensie**

In de afgelopen jaren gaan steeds vaker geluiden op over de verdwijnende grens tussen publieke en private organisaties. De publieke organisaties trekken, uit een roep naar efficiency, lessen uit private werksystemen en andersom willen private organisaties, om verschillende redenen, de publieke belangen vertegenwoordigen. Soms ontstaan hieruit organisaties die wel hun verantwoording afleggen naar de overheid, maar in een 'businesslike' omgeving opereren, de zogenaamde non-profit organisaties (Rainey, 2003). Door contracten en samenwerking tussen overheid en bedrijven, is het onduidelijk waar de grens tussen publiek en privaat ligt. Deze grens is onderwerp van onderzoek geworden, maar wordt op verschillende manieren benaderd. Zo volgt Rainey (2003) de argumentatie dat bepaalde formele kenmerken bepalen in hoeverre een organisatie publiek of privaat is. Hij gaat hierbij uit van het bestaansdoel van publieke organisaties: voorzien in goederen en diensten die voor de gehele maatschappij van belang zijn en door private bedrijven niet toegankelijk gemaakt kunnen worden voor iedereen.

Hij hanteert de kenmerken eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap voor het bepalen in hoeverre een organisatie publiek of privaat is. Aangezien KPN geen eigendom van de staat is (maar van aandeelhouders), de inkomsten via de markt en private partijen verkrijgt en vooral zelf zeggenschap heeft over inkomsten en uitkomsten van de organisatie, is KPN vanuit het perspectief van Rainey duidelijk een private organisatie. Echter vinden andere auteurs (Noordegraaf & Teeuw, 2003) in de discussie in hoeverre een organisatie publiek of privaat is de identiteit van de organisatie belangrijker. Zij gebruiken hiervoor vier dimensies, waarin publieke van private opvattingen verschillen. Wanneer een organisatie vooral gericht op het nastreven van een hoger doel en niet op korte termijn doelstellingen, kenmerkt de identiteit van de organisatie zich door een publieke opvatting van doelgerichtheid. Een organisatie heeft een publieke opvatting van oorzakelijkheid wanneer het ervan uitgaat dat zaken op een complexe manier onderling afhankelijk zijn. De publieke opvatting van tijd gaat ervan uit dat de organisatie rekening houdt met de toekomst. Tenslotte wanneer het gezag binnen een organisatie afhankelijk is van de hiërarchische positie gaat het om een publieke opvatting van orde.

Voor KPN geldt dat de doelgerichtheid van deze organisatie is te typeren als zowel ateleologisch als teleologisch. Enerzijds is KPN gericht op het maken van zoveel mogelijk winst en op het verwerven van een zo prominent mogelijke marktpositie, anderzijds wil zij dit doen op een maatschappelijk betrokken wijze waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd zal gaan worden in haar bedrijfsprocessen. Er zijn dus zowel korte termijndoelen (winst maken en marktpositie

verwerven) als langetermijndoelen (meedenken over oplossingen voor maatschappelijke problemen, integreren van MVO in de bedrijfsprocessen).

Ook bij de idee van oorzakelijkheid kunnen we stellen dat zowel de private als de publieke opvattingen bij KPN aanwezig zijn. Zo worden er enerzijds instrumenten ingezet om de bedrijfsdoelen te bereiken en deze dienen ook een direct effect te hebben, anderzijds zijn er meer indirecte effecten om bijvoorbeeld het imago van het bedrijf te verbeteren, denk hierbij aan uitlating in de volkskrant van de directeur van KPN op het nationale debat over vrouwen naar topposities, waarmee KPN (onder andere) haar maatschappelijke betrokkenheid wil tonen. Dit heeft niet een direct meetbaar effect, maar kan uiteindelijk wel bijdragen aan een betere marktpositie van KPN.

Bij de dimensie van tijd is er wederom een combinatie van private en publieke opvattingen te herkennen. Zo is er te zien dat er enerzijds gestreefd wordt naar het bereiken van maximale winst elk jaar weer. Wat de suggestie wekt dat er weinig rekening wordt gehouden met het verleden en de 'verre' toekomst. Maar dat er anderzijds door de integratie van MVO geprobeerd wordt om meer aansluiting te vinden met de maatschappij. 'Maatschappelijk verantwoord Ondernemen (MVO) geeft ons beter inzicht in wat er in de maatschappij leeft en helpt om onze doelen te bereiken.' (duurzaamheidsverslag KPN, 2009). Dat dit een langer termijn perspectief van de organisatie verwacht zal voor zich spreken.

Tenslotte wordt er gekeken naar de idee van orde. Binnen KPN is er een duidelijke hiërarchie van functies, divisies en ondersteunende afdelingen te herkennen. Maar daarnaast is er ook sprake van horizontale orde, dit omdat de organisatie erg gericht is op haar klantenkring en het beeld dat zij heeft als werkgever. KPN dient veel verschillende partijen tevreden te houden.

Volgens mijn interpretatie is de maatschappelijke positie van KPN er een van een private organisatie met een publieke identiteit. Het belangrijkste argument hiervoor is dat deze organisatie expliciet aangeeft aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen en dat men dit door te voert in de werkprocessen. Men tracht met de MVO doelstellingen de identiteit van de organisatie te bepalen. Deze doelstellingen van KPN zijn te vatten onder: "Mensen in verbinding", "Het nieuwe werken" en 'Energie verantwoord'. (Duurzaamheidsverslag KPN, 2009). De doelstellingen lijken zo gekozen dat ze passen op de werkprocessen van KPN, zodat deze -mijn inziens- makkelijk kunnen gaan samensmelten met de organisatieidentiteit.

### **Social legitimacy**

Boxall & Purcell besteden in hun boek 'Strategy and human resource management' aandacht aan de kritische HR-doelen en kritische 'non'-HR-doelen die ingezet worden om de *ultimate business goals* van de organisatie te bereiken en de bestaanszekerheid of levensvatbaarheid te vergroten. Een hiervan is social legitimacy, oftewel maatschappelijke legitimiteit (Boxall & Purcell, 2003, 7). Ervan uitgaande dat organisaties opereren in omgevingen en dat zij hier niet onafhankelijk van hun gang kunnen gaan, dienen zij rekening te houden met deze omgeving en hier op een duurzame wijze mee om te gaan. Aan de ene kant is het geoorloofd om 'profit' na te streven, aan de andere kant is het goed om ook naar de 'people' en de 'planet' te kijken, oftewel de triple bottom line (financieel, milieu en sociaal) (Elkington, 1997, in Boxall & Purcell, 2003, 12). De organisatie kan een bepaalde mate van maatschappelijke legitimiteit nastreven en er bijvoorbeeld voor zorgen dat zij haar overlast op het milieu minimaliseert en geen producten verkoopt die met behulp van kinderarbeid zijn geproduceerd. Met name wetgeving en maatschappelijke druk hebben ervoor gezorgd dat het steeds belangrijker wordt hoe de organisatie zich opstelt in relatie tot haar omgeving.

Paauwe (2004) legt nog sterker dan Boxall en Purcell (2008) de nadruk op het belang van (sociale) legitimiteit. Hij wijst op het belang van vertrouwen en bereidheid tot verandering van werknemers, zodat organisaties meer mogelijkheden hebben om veranderingen in gang te zetten. Dit komt overeen met Gould-Williams (2003), die wijst op het belang van vertrouwen tussen werknemers en de organisatie in het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel. Uit zijn onderzoek blijkt dat

personeelspraktijken het vertrouwen in de organisatie beïnvloeden en vertrouwen weer werknemerstevredenheid, commitment en organisatieprestatie voorspelt.

Als we kijken naar de aandacht voor social legitimacy in publieke en private organisaties, is er iets opmerkelijks waarneembaar. Zo wordt er in een private organisatie als KPN zeer veel aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, is er zelfs een MVO-jaarverslag en wordt getracht MVO-doelstellingen zover mogelijk te integreren in de organisatie en haar omgeving. Bij veel publieke organisaties wordt maatschappelijke legitimiteit echter als een soort vanzelfsprekendheid gezien. Een publieke organisatie streeft over het algemeen al een hoger doel na, heeft geen winstoogmerk en heeft daardoor minder drang om haar maatschappelijke legitimiteit te benadrukken.

Een herkenbare trend is nu dat een private onderneming als KPN een substantiële maatschappelijke positie weet te verwerven. KPN heeft maatschappelijke legitimiteit in haar strategie opgenomen en ook in haar HR-beleid komt dit terug. Planet people en profit zijn onderdeel geworden van het beleid. KPN heeft het alleen een andere naam gegeven, namelijk: 'Energie verantwoord', "Het nieuwe werken" en 'Mensen in verbinding'. (Duurzaamheidsverslag KPN, 2009).

Per thema worden de werkprocessen binnen de organisatie zo optimaal mogelijk aangepast om te passen binnen deze drie MVO thema's. De HR-afdeling heeft hierin een belangrijke rol. Zo is er bijvoorbeeld mogelijk gemaakt dat een groep medewerkers een half jaar lang met een kastje in zijn auto rond reed en als ze buiten spitsuren op kantoor kwamen ze dan extra reiskosten vergoeding kregen. Dit om file rijden en overbodige belasting van het milieu tegen te gaan. Ook wordt thuis werken voor medewerkers sinds deze MVO thema's op tafel liggen extra gestimuleerd. Ook van de klant wordt verwacht dat men mee gaat in deze trend. KPN biedt voor bedrijven (klanten) zo goed mogelijke verbindingen aan, zodat op één kantoor zitten niet per direct meer nodig zou moeten zijn.

Voor het vraagstuk van mijn scriptie is voornamelijk "Het nieuwe werken" van belang. Onderdeel van dit beleidstuk is namelijk het diversiteitsbeleid van KPN. De organisatie heeft de charter 'vrouwen naar topposities' in 2008 ondertekend en heeft sindsdien beleid gemaakt om vrouwen naar topposities te (bege)leiden. KPN onderkent hierbij dat er verschillende belangen behartigd worden bij het succesvol slagen van dit beleid. Men weet dat niet alleen 'people' maar ook zeker 'profit' belangen gebaat zijn bij meer vrouwen op topposities.

Bij het tekenen van de charter heeft de raad van bestuur dit onderwerp zich persoonlijk aangetrokken. Men heeft het beleid bij de HR directeur neergelegd, met het verzoek dat zij maandelijks rapporteert aan de raad wat de cijfers zijn en hoe de implementatie van het thema zich verder ontwikkelt. Met als voorbeeld hiervan de positieve discriminatie van vrouwen bij nieuwe vacatures op topposities.

Dit vrouwenbeleid van KPN loopt aan het einde van 2010 twee jaar. Men wil het beleid verder uitbreiden. De organisatie is hiervoor in eerste plaats intrinsiek gemotiveerd, er komen vanuit medewerkers vele verzoeken om bijvoorbeeld ook homo's door te gaan begeleiden naar topposities. Maar men ziet ook dat er vragen vanuit de maatschappij komen, en dan met name van de groep van de multiculturele professional. Dit is een kans op de markt waar KPN zeker op wil inhaken.

### **Mijn oordeel**

KPN heeft sinds 2007 heldere doelstellingen geformuleerd op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ondertussen is men behoorlijk ver in het doorvoeren van deze 'people, planet en profit' belangen in het werkproces. Het is niet alleen bij een mooi beleidsplan gebleven. Er zijn daadwerkelijk medewerkers opgezet die verantwoordelijk werden voor de implementatie van deze beleidspunten.

Met name op het gebied van het diversiteitsbeleid is dat -voor mij- goed zichtbaar.

Ik vind het goed dat een organisatie die 7 jaar geleden nog bijna failliet was gegaan zich zo verder ontwikkelt dat het nu al lang niet meer alleen draait om het maken van profit. Natuurlijk wordt men daar op (korte termijn) op afgerekend. Maar men is verder gaan kijken. Dit zal waarschijnlijk gebeurd

zijn onder eventuele maatschappelijke druk. Maar ik geloof ook dat het bestuur van KPN zich anders ook vele van deze thema's had aangetrokken.

Nu men bijvoorbeeld bezig is met het doorvoeren van vrouwen naar topposities, wordt er zelf verder gekeken hoe andere achterstandsgroepen ook begeleid kunnen worden naar de top in het bedrijf. En natuurlijk -zoals al gezegd- zijn er hier profit belangen die mee spelen. KPN blijft tenslotte een private onderneming. Maar heel veel zaken komen in de eerste plaats ook naar voren omdat men iets wil doen voor de maatschappij.

In dat opzicht is KPN zeker een private organisatie met een publieke identiteit. Men speelt geen schone schijn, door te zeggen dat bijvoorbeeld het milieu heel belangrijk is, maar vervolgens er niks aan doet om een beter milieu te bevorderen. KPN is bezig met die belangen door te voeren door de hele organisatie en zelfs richting klantenkringen. Er wordt werk van gemaakt, tijd en geld in geïnvesteerd en de resultaten worden bij de raad van bestuur persoonlijk gerapporteerd. KPN is in mijn ogen goed maatschappelijk verantwoord bezig.

### **Literatuur**

Boxall, P., J. Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Duurzaamheidsverslag KPN (2009), verkregen via: [www.kpn.nl](http://www.kpn.nl)

Gould-Williams, J. (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003), 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12, nr. 1, pp. 2-13 (Elsevier ESSN 0927-3387)

Pauwe, J. (2004), *HRM and Performance: achieving long-term viability*, New York: Oxford University Press

Rainey, H. (2003), 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit: *Understanding and managing public organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass; ISBN 0-7879-6561-8)