

# Toolbox Diversiteit

**De kleinste toolbox diversiteit**  
**november 2010**



KALKBRANDERIJ 2

1185 ZX AMSTELVEEN

TELEFOON 020 345 23 02

FAX 020 426 58 99

INFO@DIV-MANAGEMENT.NL

WWW.DIV-MANAGEMENT.NL

D I V I S H E T L A N D E L I J K N E T W E R K D I V E R S I T E I T S M A N A G E M E N T

# Inhoud Toolbox Diversiteit

## Inhoudsopgave

## Handleiding

### 1. Tools om direct aan de slag te gaan met diversiteit

Tool 1: Quickscan Diversiteit

Tool 2: Wat levert diversiteit op

Tool 3: Stappenplan diversiteit

Tool 4: Starten met MVO

### 2. Werving & Selectie

Tool 5: Succesvolle werving

Tool 6: Netwerken

Tool 7: Briefselectie

Tool 8: Selectiegesprek

Tool 9: Introductieperiode

### 3. Communicatie en maatwerk

Tool 10: Binden en boeien

Tool 11: Interculturele communicatie

Tool 12: Werken en zorgen

### 4. Cultuur en het voorkomen van uitval

Tool 13: Werknemers van alle leeftijden

Tool 14: Managen van v/m evenwicht

Tool 15: Het exitgesprek

Tool 16: Personeelsenquête

Tool 17: Gelijke behandeling

## Bijlagen

I. Begrippenkader diversiteit

II. Bijdrage prof. Dr. Pinto

III. Bijdrage prof. Geert Hofstede en dr. ir. Gert Jan Hofstede

IV. Adviesbureaus Diversiteit

V. Kleurrijke netwerken en de werving van toptalent

VI. Bronvermelding en colofon

# Handleiding

Met gepaste trots presenteren wij u de toolbox diversiteit.

Handzaam gereedschap voor de werkgever van nu om werk te maken van diversiteit op de werkvloer. Een toolbox vol inspiratie, maar zeker zo goed voor uw business. Met veel zorg samengesteld door ondernemers, voor ondernemers. Want ondernemers weten als geen ander wat er speelt in de praktijk en wie kunnen u beter van advies dienen dan collega's?

## Wat is diversiteit en diversiteitsmanagement?

Diversiteit gaat over het benutten van de verscheidenheid van talenten van mensen en het erkennen en waarderen van talent.

Er bestaan veel definities. Het landelijk netwerk diversiteitsmanagement hanteert de volgende: *het herkennen en optimaal inzetten van de verscheidenheid aan talenten van mensen in organisaties met als uitgangspunt het eigen belang van bedrijven, met een verantwoordelijkheid voor maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.*

Dat vereist acties op het terrein van werving, selectie, inwerken, begeleiding, personeelsenquêtes en exitgesprekken. In deze toolbox gaat het vooral om het vinden en binden van mensen uit specifieke doelgroepen. Dan hebben we het over allochtonen of Nieuwe Nederlanders en we bedoelen natuurlijk: kleurrijk talent! Maar met de tools over Gender en Leeftijd, benoemen we ook andere specifieke doelgroepen. De toolbox geeft u tips om al dat talent binnen te halen en binnen te houden. Deze toolbox is dus vooral een uitnodiging om er praktisch mee aan de slag te gaan. Of u nu een winkel runt, zelf een bedrijf leidt of deel uitmaakt van een grotere onderneming of organisatie.

## Wat levert het op?

Voor veel ondernemers is de vraag: wel of geen diversiteit, allang een gepasseerd station. Uit een gezond bedrijfsbelang of vanuit een maatschappelijke betrokkenheid (MVO), heeft zeker 20% van de MKB-bedrijven onderhand een multicultureel personeelsbestand. Dat is veel, maar bij lange na niet genoeg.

Uit casestudies van TNO onder MKB-bedrijven, blijkt dat diversiteit ondernemers veel kan opleveren: omzetvergroting, meer en andere klanten, beter benutten van de arbeidsmarkt, betere bedrijfsvoering, productinnovatie, minder ziektekosten, minder personeelsverloop, een groter probleemoplossend vermogen en/of meer creativiteit. Voorwaarde is wel uw bereidheid om op diversiteit te sturen.

## Goed voor uw business

De consumentenmarkt is ingrijpend veranderd en kleurrijker geworden. Dat geldt ook zeker voor de arbeidsmarkt. Goed inspelen op deze actualiteit, maakt u als bedrijf sterker. Dat doet u door de talrijke nieuwe talenten op de arbeidsmarkt te benutten en hiermee nieuwe markten aan te boren en nieuwe doelgroepen te bereiken. Wist u dat het gemiddelde opleidingsniveau van allochtone Nederlanders een enorme stijging vertoont? Ruim een half miljoen beschikt nu over een afgeronde mbo-opleiding en bijna een half miljoen over een dito hbo- of academische opleiding. Dat zijn cijfers om van te smullen. Doe u voordeel ermee!

## Hoe gebruik ik deze toolbox?

De toolbox is een verzameling van nieuwe en deels geactualiseerde instrumenten. U kunt hiermee heel concreet kijken naar uw onderneming en als u wilt, direct aan de slag. De tools hebben soms het karakter van tips, soms de vorm van een quickscan. U kunt zelf kiezen wat voor u op dit moment nodig of relevant is. Ook hebben we een aantal websites opgenomen waar u veel achtergrondinformatie kunt vinden.

## Indeling toolbox

Deze toolbox is ingedeeld rondom 4 hoofdthema's:

1. tools om direct aan de slag te gaan met diversiteit,
2. werving & selectie,
3. communicatie en maatwerk
4. cultuur en het voorkomen van uitval.

Er is een aantal relevante bijlagen toegevoegd: een begrippenkader Diversiteit, een múst om eigen te maken voor wie aan de gang wil met diversiteit.

Daarnaast een bijlage met organisaties, websites en links over diversiteit.

Voor meer inhoudelijke verdieping, zijn er bijdragen toegevoegd van prof. Dr. Pinto en Dr. ir. G.J. Hofstede.

Wij wensen u een handzaam stuk gereedschap toe, waarmee u werk maakt van diversiteit. Laten we talent benutten!

# Quickscan Diversiteit

Er wordt veel geschreven over de voordelen van diversiteit. Denk aan omzetgroei, een breder afzetgebied en nieuwe klantgroepen. Maar hebt u wel eens nagedacht over de belangen die er voor úw onderneming liggen? Wilt u zich inzetten voor het binnenhalen van mensen met diverse achtergrond, ook mensen die nu aan de kant staan? En accepteert u de veranderingen die dat in uw bedrijf kan brengen?

Een quickscan helpt u om zicht te krijgen op waar uw bedrijf staat.

## U staat niet alleen

Het MKB staat middenin de maatschappij en dat zie je ook aan de samenstelling van het personeel. Van laag tot hoog opgeleid, mannen en vrouwen en voor Nieuwe Nederlanders, is het MKB met 4,2 miljoen werknemers, de grootste werkgever van Nederland (CBS 2009). Ruim twintig procent van de MKB -bedrijven met personeel heeft onderhand een multicultureel personeelsbestand. Om vast te stellen hoe uw bedrijf er eigenlijk voor staat, leiden er vele wegen naar Rome. Met deze tool bieden wij alvast een instrument om zicht te krijgen in hoe u er voor staat.

## Hoe werkt het?

Een quickscan is een instrument dat snel een indicatie geeft van de stand van zaken in uw bedrijf op het gebied van diversiteit. Met de resultaten van de scan in de hand, kunt u aan de slag om (meer) diversiteit ook in uw bedrijf een goede basis te geven.

Quickscans op het gebied van diversiteit stellen vooral vragen over de mate van diversiteit van uw onderneming, de omgeving en de diensten / producten en de manier waarop u als onderneming doelen wilt realiseren. De vragen zijn vaak te verdelen in de volgende thema's:

1. Is er een visie, een strategie en/of diversiteitsbeleid?
2. Hoe zien de eigen organisatie en de omgeving van de organisatie er uit?
3. Hoe realiseer je diversiteit? Hoe veranker je diversiteit in het bedrijf? Is er een besef van maatschappelijke betrokkenheid en is er de drive bij management/directie om diversiteitsdoelen ook echt waar te maken? Licht er een programma of een concreet plan van aanpak?

## Voorbeeldmatrix

### 1. Is er een visie, een strategie en/of beleid op het gebied van diversiteit?

- Diversiteit levert een aantoonbare bijdrage aan onze lange termijn doelen
- We hebben als bedrijf een sterk imago bij alle doelgroepen van onze markten
- Door diversiteit hebben we een grotere afzetmarkt
- Met diversiteit zijn we beter in staat snel te reageren op bewegingen in de markt
- Onze producten/diensten zijn door diversiteit beter afgestemd op alle doelgroepen van onze markt
- We kunnen concurrentievoordeel behalen door (meer) diversiteit
- We zijn beter in staat om te gaan met complexe en snel veranderende vragen in de markt
- We kunnen door diversiteit sneller groeien/meer personeel binnenhalen
- We hebben door beter management van diversiteit minder verloop/lager ziekteverzuim

**2. Is er een visie, een strategie en/of beleid op het gebied van diversiteit?**

- We hebben een O-meting uitgevoerd om te bepalen waar we staan
- We hebben onderzocht wie onze klanten en klantgroepen zijn en welke doelgroepen wij bedienen
- We kennen de samenstelling m.b.t. diversiteit van onze huidige markt en klanten
- We kennen de samenstelling van onze toekomstige markt en klanten
- We kennen de relevante ontwikkeling van de beroepsbevolking voor de komende 10 jaar
- We kennen de samenstelling van ons personeel verdeeld over diverse doelgroepen
- We hebben streefcijfers vastgesteld m.b.t. de gewenste personeelssamenstelling
- We hebben gekeken naar de demografische samenstelling in onze directe omgeving en spelen daar op in

**3. Hoe realiseer je diversiteit? (= implementeren)**

- De leiding van het bedrijf is divers en/of heeft kennis over het managen van diversiteit
- We hebben concrete doelen en een budget afgesproken m.b.t. diversiteit
- We hebben een meerjarenprogramma t.b.v. het realiseren van diversiteit
- We handelen voor de lange termijn
- Trekkers van het programma zijn voorstanders van diversiteit en hebben verschillende achtergronden

**Diversiteitstools beschikbaar op internet**

Er zijn diverse tools op internet beschikbaar. Vaak zijn ze kosteloos te gebruiken, krijgt u een korte rapportage terug en kunt u doorlinken naar goede voorbeelden en tips. Wij bevelen aan:

**1. De Diversiteitsindex**

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft op [www.diversiteitsindex.nl](http://www.diversiteitsindex.nl), een instrument ontwikkeld waarmee u snel uw organisatie kunt meten en spiegelen aan andere organisaties. De Diversiteitsindex is bruikbaar voor alle werkgevers die zijn aangesloten bij het pensioenfonds ABP. De diversiteitsindex is ontwikkeld voor iedereen die geïnteresseerd is in diversiteit en diversiteitsbeleid, of u nu leidinggevende, P&O-er, OR/MR-lid of beleidsmedewerker bent.

**2. De diversiteitsquickscan**

Forum, het instituut voor multiculturele ontwikkeling, presenteert op [www.quickscandiversiteit.nl](http://www.quickscandiversiteit.nl), een instrument waar u eenvoudig gebruik van kunt maken. Met deze quickscan diversiteit kunt u snel en gemakkelijk de stand van zaken ten aanzien van diversiteit in de organisatie in kaart te brengen. De quickscan is gebaseerd op het INK-model voor kwaliteitsontwikkeling. Dit betekent dat er zowel vragen worden gesteld over organisatiefacetten als over de wijze waarop de resultaten worden gemeten, bijvoorbeeld aan de hand van gericht onderzoek naar (klanten- en) medewerkertevredenheid.

**3. Diversiteitstool TNO**

Onderzoeksinstituut TNO doet regelmatig onderzoek naar de meerwaarde en het rendement van diversiteit voor het MKB. TNO heeft een tool ontwikkeld dat is gericht op het snel in beeld brengen van het rendement van diversiteit. Deze tool is te vinden op [diversiteit.arbeidstools.nl](http://diversiteit.arbeidstools.nl). Hierbij gaat het vooral om de vraag in hoeverre uw bedrijf rendement haalt uit de diverse talenten van medewerkers en hoe u knelpunten kunt opsporen.

# Wat levert diversiteit op?

U bent niet de enige die deze vraag stelt. En terecht!

TNO heeft in 2009 een serie casestudies beschreven van MKB-bedrijven die investeren in diversiteit. Veel ondernemers investeren in diversiteit, zonder uitgebreide analyses vooraf. Denk aan opleidingsbegeleiding of mentoruren, kosten voor nieuwe vormen van personeelswerving of wegwijs programma's voor buitenlandse werknemers. Maar welke investeringen zijn verantwoord en wat leveren ze op? En kun je het rendement en de meerwaarde van diversiteit in kaart brengen?

Met dit hulpmiddel laat TNO zien hoe je de meerwaarde van diversiteit in kaart kunt brengen. Ook deze tool begint met het doorlopen van stappen:

1. een analyse van de voordelen;
2. de randvoorwaarden en investeringen die nodig zijn en
3. conclusies die te trekken zijn uit beide verkenningen.

## Vraag: heeft het zin om mij meer op diversiteit te richten?

### Stap 1

Analyse:  
wat zou diversiteit mij kunnen opleveren?

### Stap 2

Analyse:  
welke randvoorwaarden en investeringen zijn er dan voor mij nodig?

### Stap 3

Conclusie:  
Is het voor mij de moeite waard om mij meer op diversiteit te richten?

## Hoe werkt het?

Om deze tool compact te houden, is ervoor gekozen om alleen het eerste deel - stap 1 - van het TNO hulpmiddel op te nemen. Hierin worden verkennende vragen gesteld die u alvast op weg helpen de meerwaarde van diversiteit voor uw onderneming een plaats te geven.

In het tweede deel gaat u aan de hand van gerichte vragen, dieper in op de vraag hoeveel, en op welke terreinen u denkt rendement te behalen. Daarbij wordt er nader gekeken naar de randvoorwaarden en benodigde investeringen om uw doelen te bereiken. Ten slotte volgt de slotconclusie met de belangrijke vraag: is het de moeite waard om mij meer op diversiteit te richten?

## Stap 1. Wat zou diversiteit mij kunnen opleveren?

### 1.A De meerwaarde van diversiteit vraagt om een analyse en inschatting

In het volgende schema kunt u zelf in kaart brengen welke voordelen u zou kunnen hebben als u zich meer zou richten op diversiteit. Er staan al enkele voordelen genoemd, wellicht dat u zelf nog andere voordelen ziet. Het gaat om een inschatting:

- Verwacht u dat deze meerwaarde zeker, misschien of niet voor uw bedrijf opgaat?
- Welke andere voordelen zijn volgens u denkbaar?
- En verwacht u dat deze voor uw bedrijf zullen opgaan?

Meerwaarde Diversiteit personeel	Verwacht ik in mijn bedrijf		
	Ja	Misschien	Nee
<b>Beter benutten van arbeidsmarkt</b> Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kan ik in een grotere vijver gaan vissen om mijn tekort aan personeel op te lossen.</li> <li>2. krijg ik een beter imago als werkgever onder allerlei groepen. Ik kan daardoor gemakkelijker aan personeel komen.</li> <li>3. melden zich via het netwerk van mijn allochtone medewerkers uit zichzelf nieuwe sollicitanten. Ik kan hierdoor makkelijker aan personeel komen.</li> </ol>			
<b>Groei in afzetmarkt</b> Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld): <ol style="list-style-type: none"> <li>4. kan ik via mijn allochtone medewerkers een breder publiek bereiken, waardoor mijn klantenkring groeit.</li> <li>5. zullen mijn klanten het positief vinden dat ik veel divers personeel in dienst heb. Die waardering heeft een positief effect op onze klantrelatie.</li> </ol>			
<b>Betere bedrijfsvoering</b> Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld): <ol style="list-style-type: none"> <li>6. sluit de multiculturele samenstelling van mijn bedrijf beter aan op de multiculturele samenstelling van Nederland. Daardoor zijn er minder communicatieproblemen en minder klachten.</li> <li>7. krijg ik voor mijn investering in personeel van allochtone afkomst veel motivatie en inzet terug.</li> <li>8. levert dat meer kwaliteit op omdat mijn allochtone medewerkers weten hoe zij moeten omgaan met bepaalde culturen en hoe zij specifieke doelgroepen kunnen bereiken.</li> </ol>			



Meerwaarde Diversiteit personeel	Verwacht ik in mijn bedrijf		
	Ja	Misschien	Nee
<b>Meer voldoening</b> Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld) 9. Levert het werken met verschillende mensen en culturen mij veel ondernemersplezier op. 10. Ontstaat door de mix van culturen sneller een bedrijfscultuur waarin men meer openstaat voor nieuwe ideeën en flexibel is ten aanzien van andere invalshoeken. 11. Draag ik door het werken met divers personeel bij aan een maatschappelijke verandering.			
<b>(Product) innovatie</b> Als ik mij meer richt op diversiteit, dan (bijvoorbeeld) 12. Komen door het samenwerken met verschillende nationaliteiten ook verschillende visies bij elkaar. 13. Hierdoor komen 'vanzelfsprekendheden' in een ander daglicht te staan en dit stimuleert de creativiteit.			

### Nieuwsgierig geworden?

De volledige versie van deze tool van TNO is te vinden op [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl) onder instrumenten. Zo kunt u zelf de meerwaarde van diversiteit bepalen voor uw onderneming.

Dit rapport bevat het hulpmiddel uit deze tool en deel 2 over randvoorwaarden en investeringen. Na het invullen van deze checklist kan de ondernemer zelf bepalen of het de moeite waard is om zich meer op diversiteit te richten. Daarnaast bevat het rapport 12 casestudies van bedrijven die zakelijk succes ervaren door te investeren in het in dienst nemen van Nieuwe Nederlanders.

### Bron

Onderzoeksrapport: 'De meerwaarde van (etnische) diversiteit; goed voor de business'  
 Gemaakt door: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid, 2009  
 In opdracht van: Div, met subsidie van het ministerie van SZW  
 Rapport bestellen via: [info@div-management.nl](mailto:info@div-management.nl)

# Stappenplan diversiteit

Met dit 5-stappenplan voor diversiteit kunt u direct aan de slag!

Diversiteit begint bij een visie op wat u wilt realiseren. Waarom is diversiteit voor uw bedrijf een issue? Wat is het belang, zowel voor uzelf als voor uw maatschappelijke omgeving? Vervolgstappen zijn: concrete doelen bepalen, organiseren dat u succes kunt hebben, acties bepalen en uitvoeren, en meten in hoeverre u echt resultaten boekt. Met een stappenplan diversiteit stelt u de doelen vast, waarop vervolgens gericht kan worden gestuurd. Zo voorkomt u vrijblijvendheid en zorgt u dat het onderwerp energie geeft.

## Voordelen?

Winst halen uit een gevarieerd personeels- en klantenbestand! De mogelijkheden zijn er volop en nemen alleen maar toe. Diversiteit in etniciteit (cultuur), leeftijd en geslacht biedt kansen voor veel bedrijven. Als diversiteit bewust wordt gestuurd levert dat rendement op. Bovendien is er bij een toenemende krapte op de arbeidsmarkt een groter potentieel aan gekwalificeerde arbeidskrachten beschikbaar. Binnen het bedrijf leidt het tot meer gemotiveerde medewerkers die met plezier hun werk doen. Ook is er een grotere waardering vanuit de samenleving voor organisaties en bedrijven die zich actief inzetten op dit terrein. Dat is allemaal pure winst die u terug kunt zien in een verbeterde winstgevendheid en waarde van uw bedrijf.

## Stap 1. Bepaal waarom diversiteit van waarde is voor uw bedrijf (of juist niet)

Voor steeds meer ondernemingen is diversiteit een bedrijfsbelang. Er zijn echter ook bedrijven of bedrijfsonderdelen waarvoor het minder relevant kan zijn. Om te bepalen of diversiteit ook voor uw bedrijf van waarde kan zijn, is maatwerk nodig. Een helder antwoord op de vraag 'waarom' is de belangrijkste stap om succesvol met diversiteit aan de slag te gaan. Hoe concreter de basisinformatie is, des te makkelijker u in de volgende fase doelen kunnen stellen.

- Vanuit de markt: bepaal of het huidige producten- en dienstenpakket voldoende aansluit op de mogelijkheden en behoeften van de (snel veranderende) bevolkingssamenstelling.
- Vanuit de samenstelling van het personeelsbestand, onderzoek of u:
  - met uw personeelsbestand toegerust bent op het goed bedienen van de gewenste markten (in aantallen en vaardigheden)
  - problemen heeft of voorziet in het werven, behouden, doorstromen en motiveren van goede medewerkers
  - bij de interne ontwikkeling en besluitvorming voldoende de mogelijkheden benut van divers samengestelde teams.
- Vanuit de rol in de maatschappij: bekijk in hoeverre u maatschappelijk verantwoord onderneemt met betrekking tot diversiteit en in hoeverre dat u helpt om succesvol te zijn.
- Kies vervolgens positie op de genoemde drie gebieden waar u nu met het bedrijf staat en waar u naartoe wilt.

**Stap 2.** Bepaal de doelen van het bedrijf naar klanten, medewerkers en de maatschappij. Werken aan diversiteit is geen snelle, incidentele actie, maar vraagt om een duurzame aanpak. Houd oog voor de quick wins om het proces een goede start mee te geven. Stel haalbare, realistische doelen vast. Maak daarbij een onderscheid tussen bijvoorbeeld bedrijfsstructuur en bedrijfscultuur. Stel prioriteiten, niet alles kan in één keer.

- Naar klanten: bepaal de gewenste producten en diensten voor de diverse markten, met aandacht voor de mate van aantrekkelijkheid en concurrentievermogen. Bepaal ook de gewenste serviceniveaus naar de verschillende klantgroepen. Kies op basis hiervan een aantal specifieke doelen.
- Naar medewerkers: bepaal het gewenste aantal mensen voor de onderneming met bijbehorende vaardigheden. Bepaal de consequenties daarvan voor instroom, behoud, doorstroom en uitstroom.
- Naar de maatschappij: bepaal hoe en met welk resultaat diversiteit bijdraagt aan de gewenste maatschappelijke profilering (MVO) van uw bedrijf. Met andere woorden: bepaal voor welke waarden uw onderneming staat en stel ook doelen m.b.t. uw profilering en imago.

**Stap 3.** Organiseer de mogelijkheden voor een succesvolle aanpak

Zorg binnen en buiten uw bedrijf voor een goed verhaal dat uitlegt waarom diversiteit van belang is. Motiveer het belang van diversiteit en maak het concreet naar alle medewerkers. Maak en houd het onderwerp diversiteit bespreekbaar. Wees u ervan bewust dat er vele taboes en dilemma's aan verbonden kunnen zitten.

### Draagvlak

- Zorg voor draagvlak. Iedereen (allochtoon en autochtoon) moet de noodzaak van diversiteit begrijpen en naar vermogen bijdragen aan de ontwikkeling ervan. Geef mensen de ruimte om mee te denken. Houd rekening met weerstand. Richt u op de groep medewerkers die open staat voor vernieuwingen. Nodig bijvoorbeeld de voorstanders van het eerste uur uit om ambassadeur te zijn.
- Draagvlak ontstaat vooral ook uit duidelijke doelen en richtlijnen van de leiding. De ontwikkeling van diversiteit is zoals elk ander organisatiedoel nu eenmaal niet vrijblijvend. Diversiteit moet je blijvend managen.
- Zorg ervoor dat diversiteit aansluit op of verankerd is in het werkproces.
- Maak de voortgang onderdeel van rapportagesystemen.

### Management

Diversiteit vraagt doorgaans om een top down benadering. Uiteraard kunnen ook initiatieven van onderop ontstaan en worden ondersteund door het management. De wijze van sturen en een zekere 'toewijding' is absolute noodzaak (zeggen én doen).

- Organiseer een breed samengesteld team binnen de organisatie dat als aanjager voor en bewaker van de voortgang kan zorgen (doen wat je zegt). Diversiteit vraagt om een integrale aanpak.
- Zorg voor voldoende financiële middelen om succesvol te kunnen zijn. De investeringen moeten zich zichtbaar terugbetalen. De financiële bewaking maakt duidelijk dat de reden van diversiteit vooral ligt in het verbeteren van de prestaties van het bedrijf.
- Leg specifieke diversiteitsdoelen vast.

**Stap 4. Plan acties en voer ze uit**

Plan acties in samenhang. Werf bijvoorbeeld niet zomaar allochtonen, maar ontwikkel beleid om ze ook te behouden. Als iemand zich niet thuis voelt in een onderneming is hij/zij weer snel vertrokken. Probeer beleid en acties in principe algemeen te houden zodat iedereen ervan profiteert. Dus geen aparte inwerkprocedures voor specifieke doelgroepen. Bij een goede samenhangende aanpak, zijn uw acties gericht op:

- Het ontwikkelen, vaststellen en uitvoeren van het diversiteitsbeleid.
- Het werven en selecteren van medewerkers (met aandacht voor specifieke vaardigheden, voor meerdere organisatieniveaus).
- Het behouden en laten doorstromen van medewerkers. Maak daarbij gebruik van de tools uit deze box over o.a. werving & selectie, behoud van talent, interculturele communicatie.
- Het goed leren omgaan met elkaar door middel van opleiding en training (medewerkers en leiding binnen het bedrijf en met klanten en leveranciers).
- Het zogenoemde 'media-consumptiegedrag' van de diversiteit in Nederland is niet eenduidig. Wenst u iedereen in Nederland evenredig te bereiken, is doelgroepgerichte marketing en communicatie van belang.

**Stap 5. Meet en evalueer de resultaten**

Metten en evalueren is beter mogelijk bij meer concrete doelen. Het is zinvol om goed te kijken naar wat u wilt monitoren. Denk aan een toename van de verkoop door betere, diverse klantenservice, meer aansprekende producten, de opening van nieuwe markten of de algehele winstcijfers. Metten en evalueren wint aan waarde als dat niet alleen binnen de eigen onderneming gebeurt, maar ook in relatie tot andere bedrijven.

- Maak diversiteit onderdeel van de verantwoordingsgesprekken en de verslaglegging daarover.
- Maak diversiteit tot een vast onderdeel in enquêtes over de tevredenheid van klanten of medewerkers.

**Belangrijke resultaten om te monitoren, zijn onder meer de:**

- medewerkers (aantallen, kwantitatief en functieniveau) van allochtone afkomst;
- onderverdeling naar gender en leeftijd;
- spreiding over de diverse functieniveaus;
- duur van het dienstverband;
- mate van instroom;
- mate van doorstroom;
- mate van uitstroom;
- ziekteverzuim naar frequentie en duur;
- algemene medewerkertevredenheid;
- algemene klantentevredenheid;
- omzetten en marges in de diverse doelgroepen;
- algemene maatschappelijke waardering.

**Ten slotte**

Werken aan diversiteit is werken aan een personele agenda voor de lange termijn.

Ondernemers die zich dat realiseren, zijn in staat om goed in te spelen op veranderingen van zowel de arbeidsmarkt als de consumentenmarkt.

Vaak gaat het niet om de exacte getallen en cijfertjes, maar om de ontwikkeling ervan over een langere periode. Vergeet daarbij niet om behaalde mijlpalen samen met uw medewerkers te vieren.

Neem initiatieven die mensen energie geven. Dat kan ook op culinair of sportief gebied zijn (zie bijvoorbeeld de tool binden & boeien).

Houd het levend en dynamisch.

En houd vooral vol!

# Starten met MVO

Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)?

En hoe kunt u als ondernemer met MVO aan de slag in uw bedrijf? In deze MVO-tool vindt u inspiratie en tips om MVO naar uw eigen bedrijf te vertalen.

## Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) neemt een bedrijf verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering. Het bedrijf maakt bewuste keuzes om een balans te bereiken tussen People, Planet en Profit. Bedrijven kunnen zelfs nog een stapje verder gaan en zich richten op nieuwe marktkansen, groei en innovatie met winst voor mens, maatschappij en milieu. Nu en in de toekomst.

Lees meer over [Wat is MVO?](#) en [Waarom MVO?](#)

## Hoe begin ik met MVO?

- Begin met kleine stappen en bouw uw MVO-beleid steeds verder uit.
- Wees creatief. MVO vergt een innovatieve blik op het bedrijf. Bedenk welke thema's er in uw branche spelen.
- Pak MVO niet alleen op. Betrek uw personeel, klanten, burens en collega's erbij.
- Zoek samenwerking met partijen in uw branche en in de keten.
- Maak een MVO-stappenplan en betrek uw medewerkers bij de uitvoering ervan.
- Communiceer over uw MVO-activiteiten, bijvoorbeeld op uw website en in regionale kranten.

## MVO in 8 stappen

Steeds meer bedrijven doen al iets aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar niet altijd is er sprake van beleid op het gebied van MVO. Wilt u structureel aan de slag met MVO? Begin dan goed. Neem de juiste stappen. Daarbij kan dit stappenplan handig zijn:

### 1. Bepaal waarom MVO belangrijk voor u is.

Lees ook meer over ['wat is MVO?'](#).

### 2. Bepaal wat MVO voor uw bedrijf betekent.

- Wat zijn de MVO-trends in de markt? Bij de overheid? [Kijk wat andere bedrijven aan MVO doen](#). MVO biedt kansen!
- [Wat hebben we internationaal afgesproken?](#)
- [Betrekt stakeholders om te bepalen wat zij van uw bedrijf verwachten op het gebied van MVO](#). Denk aan medewerkers, klanten, leveranciers, netwerk groene ondernemers. Werk samen met andere partijen; bedenk wie u nodig heeft, brancheorganisaties, netwerken, branchegenoten, leveranciers etc.
- Wat betekent MVO voor uw [bedrijfstak](#)?
- Doe een [nulmeting/quickscan](#), bijvoorbeeld de [Duurzame Groeitest](#).
- [Zoek uit hoe uw product gemaakt wordt](#) en beoordeel in welke mate uw organisatie invloed heeft in de keten en hoe u die invloed kunt aanwenden.
- Indien u onderneemt in het buitenland: Verdiep u in het land waarin u onderneemt en de lokale wet- en regelgeving, raadpleeg de [landendossiers](#).

**3. Formuleer een heldere visie op MVO in uw bedrijf**

Een visie op MVO is een lange termijnbeeld waarin u aangeeft in welke mate MVO wordt geïntegreerd in uw bedrijf. U vermeldt hierin in hoeverre u vindt dat de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke vraagstukken bij uw bedrijf ligt en welke dit zijn. De visie omvat een ambitiestatement van de plaats die uw bedrijf in de maatschappij wil innemen en de functie die uw bedrijf in de maatschappij wil vervullen.

Geef in uw visie aan wat uw motivaties zijn voor MVO. Alleen voldoen aan wet- en regelgeving is daarbij onvoldoende. MVO biedt kansen om uw reputatie te verbeteren en kan een bron zijn voor innovatie.

Voorbeelden:

- **Gulpener**
- **Hulskamp Audiovisueel**
- **Gispen International BV**

**4. Stel haalbare doelen voor de komende periode, en stel deze opwaarts bij.****5. Creëer draagvlak binnen uw bedrijf.**

Lees erover in de **brochure** over draagvlak creëren voor MVO bij werknemers, toeleveranciers en bij klanten.

**6. Maak MVO onderdeel van alle bedrijfsprocessen in uw bedrijf.**

Kijk in welke **bedrijfsprocessen** MVO een rol speelt en hoe u ermee aan de slag kunt.

**7. Zorg voor een open communicatie over uw behaalde resultaten. Communiceer niet hoe goed u bent, maar hoe ver u bent.**

Lees erover in het **dossier over transparantie, communicatie en marketing**

**8. Houd uw voortgang periodiek bij en evalueer deze.**

Heeft u hulp nodig? Vraag advies aan via de helpdesk van MVO Nederland of via één van de adviespartners van MVO Nederland.

**Meer MVO-tools****Maatschappelijk verantwoord inkopen**

Het **stappenplan maatschappelijk verantwoord inkopen** wijst ondernemers de weg in het verduurzamen van handelsketens.

**Stappenplan Starten met MVO**

Met het stappenplan '**Starten met MVO**' bepaalt u hoe u in de samenleving investeert, voor welke groep(en), hoe die samenwerking eruit ziet, en op welke manier(en) u in actie komt.

**MVO Richtlijnen Navigator**

De **MVO Richtlijnen Navigator** wijst u de weg in het landschap van de MVO-richtlijnen zodat u eenvoudiger één of meerdere voor u relevante MVO-richtlijnen kunt selecteren.

## **Sluit u aan bij het netwerk van MVO Nederland**

**MVO Nederland is de nationale kennis- en netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO); hét startpunt voor alle ondernemers die hun bedrijfsvoering willen verduurzamen.**

MVO Nederland is een plek waar ondernemers inspiratie vinden bij collega-ondernemers en op de hoogte blijven van de allernieuwste MVO-ontwikkelingen. Een plek waar u kunt netwerken en 'duurzame' deals kunt sluiten. En waar uw MVO-ambities waar worden gemaakt, hoe groot of klein die ook zijn.

Voor grote bedrijven bestaat de mogelijkheid partner te worden van het **Grote Bedrijven Netwerk**.

### **Word ook partner!**

Ook u kunt partner worden. Lees meer over **de voordelen** van het partnerschap, **de tarieven** van het partnerschap en **hoe u partner kunt worden** op [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl).

Meer informatie over MVO en praktijkvoorbeelden zijn te vinden op de website van MVO Nederland: [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl)

# Succesvolle Werving

Een gezonde mix van personeel leidt tot dynamiek in het bedrijf, verschillende invalshoeken, creativiteit, innovatie, rondt geniale invallen of gewoon gezonde tegenspraak. En ook de klanten vinden het prettig als het personeel voor hen herkenbaar is. De culturele achtergrond van uw medewerkers kan hierbij een meerwaarde zijn. In deze tool geven wij tips voor effectieve werving van medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond en van specifieke groepen. Want werven van specifieke doelgroepen, vraagt ook om een specifieke aanpak.

## Via meerdere kanalen...

Veel ondernemers weten dat je via via soms aan de beste mensen kunt komen. Maar hoe zet je deze via-via-strategie in als je nieuw personeel wilt werven met andere achtergronden dan je huidige, zittende personeel?

Vaak zijn er twee hoofdredenen om (meer) medewerkers in dienst te nemen met een andere culturele achtergrond. De ene is vanuit gezond eigenbelang, omdat er bijvoorbeeld veel allochtone (potentiële) klanten in het voedingsgebied van het bedrijf zitten. De andere vanuit een maatschappelijke betrokkenheid. En beide kunnen heel goed samengaan, zo bewijzen grote ketens als Jumbo, Albert Heijn of McDonalds. Maar in alle gevallen staat en valt alles met de manier waarop wordt geworven. Dat kan en moet soms via andere kanalen dan u nu misschien gewend bent.

## Algemene tips voor een succesvolle werving

### 1. Maak duidelijk wat u zoekt

Werk – juist niet – letterlijk op ‘allochtoon’, maar op bijvoorbeeld enthousiasme, affiniteit met de multiculturele doelgroep, interculturele vaardigheden en managementvaardigheden samen. Benadruk dat u kwaliteit zoekt.

### 2. Bepaal het niveau waarop u werft

Werving voor mbo-functies, vraagt om een andere aanpak dan werving gericht op hoger opgeleiden. Dan gebruikt u niet alleen een andere tekst voor de vacature, maar kiest u ook voor andere (media) kanalen om de juiste doelgroep te bereiken.

### 3. Laat het belang zien.

Laat zien dat u personeel met diverse achtergronden in uw bedrijf belangrijk vindt. Dat kan op allerlei manieren, door op uw website een statement op te nemen, door evenementen te sponsoren, door in interviews uitspraken hierover te doen. Als deze visie door het hele personeel gedragen wordt, maak dat dan ook duidelijk.

### 4. Zet sleutelfiguren in

Binnen en buiten uw bedrijf of vraag mensen als ambassadeur om via mond-tot-mondreclame mensen te bereiken. Vooral jongeren kunnen elkaar zeer sterk beïnvloeden.

### 5. Richt binnen uw bedrijf een of meer netwerken op

Door bewust eerst intern een vacatures uit te zetten, bereikt u wellicht direct de gewenste doelgroep. Lees meer over impliciete en expliciete wervingskracht in Tool 5 Netwerken.



**Specifieke doelgroep: leeftijd geen bezwaar...**

Misschien hebt u behoefte aan wat ouder personeel, bijvoorbeeld vanwege de ervaring en het feit dat u senioriteit wilt benutten, de uitstraling naar uw klanten of omdat u graag een evenwichtige samenstelling van uw personeelsbestand ziet.

**1. Zoek contact met het UWV WERKbedrijf**

Zij hebben bestanden van werkzoekenden met of zonder baan. Zij kunnen zowel vanuit het belang van hun cliënten denken als vanuit u als werkgever.

**2. Schakel het eigen netwerk in**

Dat kan van alles zijn: de moskee en de kringen daar omheen, het buurthuis, verenigingen van allochtone winkeliers, de zelforganisaties in bijna iedere grotere gemeente, sportclubs en vooral voetbalverenigingen, uitgaansgelegenheden en theehuizen. Maar misschien kunt u ook uw huidige medewerkers eerst als ambassadeur inzetten. Zij kunnen het voorwerk doen omdat zij de mensen goed kennen en weten hoe ze te benaderen. Daarna kunnen zij u introduceren.

**3. Zoek contact met andere netwerken**

Denk niet alleen aan de huidige vacature, maar bouw aan een vertrouwensrelatie met organisaties, bijvoorbeeld door te netwerken. Onderhoud goede en vooral regelmatige contacten met hen, ook op de lange termijn. Zo kan aan beide kanten vaak snel en effectief ingespeeld worden op vraag en aanbod. Zie tool 5 voor meer informatie over netwerken.

**Specifieke doelgroep jongeren**

Jongeren werven moeilijk? Soms wel!

Maar als je jongeren weet te interesseren en te betrekken bij je bedrijf, kunnen ze veel plezier en energie in uw bedrijf brengen. Wanneer u jongeren wilt werven, kan dat op een aantal manieren:

**1. Werf via opleidingen en werkervaringplekken**

In samenwerking met opleidingsinstellingen en scholen kan een stage- of werkervaringplek u aan fantastisch personeel helpen. Bedenk dat 60% van de stagiairs na het beëindigen van de stageperiode blijft. U kunt ook strategisch werven door stagiairs aan te stellen op vervangingsplaatsen. De vertrekkende medewerker neemt dan tijdens de stageperiode het inwerken van de stagiair op zich. Is deze periode beëindigd, dan is de functie vervuld en heeft u een goed ingewerkte medewerker afkomstig uit de gewenste doelgroep.

**2. Werf intensief via internet**

Inmiddels zoekt 80% van alle jongeren tot 25 jaar via internet naar vacatures! Veelallochtone jongeren bezoeken ook sites die speciaal voor hen bedoeld zijn zoals [www.maroc.nl](http://www.maroc.nl) (Marokkaanse jongeren) of [www.waterkant.net](http://www.waterkant.net) (Surinaamse jongeren).

**3. Werf via social Networks**

Maak gebruik van social networks zoals Hyves, LinkedIn en Twitter die ook zeer populair zijn onder jongeren.

**4. Wees een trendwatcher**

Houd de trends onder jongeren in de gaten. Zo zijn hiphop of streetdance dansscholen onder jongeren bijzonder populair. Bovendien beschikken zij over een zeer multicultureel bestand met leerlingen en (jonge) choreografen. Om hun hobby te kunnen bekostigen (kleding, wedstrijden) verdienen ze graag wat bij.

### 5. Zoek contact met verenigingen van allochtone studenten

Wanneer u op zoek bent naar hoog opgeleid personeel, zoek dan contact met verenigingen van allochtone studenten. Die zijn er zowel op regionaal als landelijk niveau. Zie bijlage I bij deze tool. In sommige steden zoals Rotterdam organiseren deze verenigingen ook speciale carrièredagen.

### 6. Zoek via commerciële bureaus

Er zijn onderhand veel commerciële bureaus actief die zich hebben gespecialiseerd in bemiddeling van hoger opgeleide allochtone Nederlanders. En ook reguliere uitzendbureaus specialiseren zich meer en meer in bemiddeling van specifieke doelgroepen.

### Andere kanalen

Een belangrijke ingang, is het HOA van het UWV WERKbedrijf. Hierop is informatie te vinden van het servicepunt Hoog Opgeleide Allochtonen (HOA). Het UWV WERKbedrijf vormt het eerste loket voor werkzoekenden en voor werkgevers met vacatures. Informeer bij het UWV naar het totale ondersteuningsaanbod. Op de website [www.werk.nl](http://www.werk.nl) kunt u zelf vacatures plaatsen of een zoekterm invullen.

### Advertentie in kranten en weekbladen

Voor banen voor lager geschoolden kunt u het best adverteren in gratis huis-aan-huis bladen of in regionale kranten. Het adverteren op billboards of abri's in wijken waar een belangrijk deel van de doelgroep woont, kan ook een goede optie zijn.

Voor vacatures voor hogere functies maakt u – naast reguliere dag- en weekbladen zoals u gewend bent – gebruik van landelijke media voor specifieke beroepsgroepen of specifieke culturen. Voorbeelden hiervan zijn: **Pleasure** voor de Antilliaanse doelgroep, **Mzine** voor de Marokkaanse doelgroep en **Ekin** en **Merhaba** voor de Turkse doelgroep.

### Jobwebsites

Deze sites plaatsen zowel CV's als vacatures. De belangrijkste op dit moment zijn:

- [www.monsterboard.nl](http://www.monsterboard.nl)
- [www.jobplaza.nl](http://www.jobplaza.nl)
- [www.jobnews.nl](http://www.jobnews.nl)
- [www.nationalevacaturebank.nl](http://www.nationalevacaturebank.nl)
- [www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl)
- [www.stepstone.nl](http://www.stepstone.nl)
- [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl)

### Interne oproep in uw bedrijf of organisatie

Uw personeel inlichten over een vacature is een nuttige stap voor het vinden van een nieuwe medewerker. Informeer vooral medewerkers uit die doelgroepen die u graag binnen wilt halen. U kunt dit doen door gerichte verspreiding van de vacature onder medewerkers die tot de doelgroep behoren. Of door het uitloven van een beloning voor succesvolle bemiddeling.

### Netwerken

Ten slotte, wilt u in contact komen met kleurrijke netwerken van Nieuwe Nederlanders, van vrouwen, en van organisaties met uiteenlopende culturele achtergronden? Zoekt u misschien naar een overzicht van bestaande netwerken? Of weet u niet goed hoe u het moet aanpakken, als u in contact komt met nieuwe netwerken? Zoals gezegd, gaat Tool 6 nader in op de principes van netwerken, in het teken van werving.

Succes met uw wervingsactiviteiten.

---

\* Bijlage V: Enkele meerculturele studenten- en netwerkorganisaties

# Netwerken

Een relatie opbouwen gaat verder dan elkaars naam leren kennen, handen schudden en visitekaartjes uitwisselen. Je moet er serieus werk van maken. Eén keer contact maken is dan ook niet voldoende. Je bouwt pas echte relaties op als beide kanten elkaar goed leren kennen, begrijpen en vertrouwen. Dan kan die relatie ook een belangrijk instrument worden voor personeelswerving, zeker als u actief wordt in multiculturele netwerken. Deze tool gaat daar dieper op in.

## Netwerken als (strategisch) wervingsinstrument

Netwerken is als het werpen van een kiezelsteentje in een vijver. Na een plons ontstaan er steeds wijder wordende kringen in het water. De eerste kringen leiden weer tot nieuwe kringen en worden ook steeds groter. Op dezelfde manier bouw je met netwerken nieuwe relaties op of bestaande uit. Netwerken wordt vaak nog wel eens gezien als een manier om opdrachten binnen te halen of samenwerking te zoeken. Maar ook als strategisch wervingsinstrument kan het heel effectief zijn. Je neemt wellicht ook de stormachtige opkomst van virtuele netwerken (Hyves, Facebook, LinkedIn) waar. Daarnaast bestaan er diverse netwerken die bijvoorbeeld nog volledig uit autochtonen bestaan en netwerken waarbij dat niet zo is.

## Werven in netwerken

Als je gaat werven in een nog onbekend netwerk van mensen die net als jij in hetzelfde land zijn geboren, dan heb je een aantal voordelen. Je hoeft mensen niet persoonlijk te kennen, maar je hebt wel veel dingen met elkaar gemeen: dezelfde taal, dezelfde cultuur, de waarden en normen, het gedrag, de voorgeschiedenis, de stad of provincie.

Op die basis herken je elkaar gemakkelijk, je weet ongeveer wat je aan elkaar hebt, wat je wel en niet kunt doen. Via die ongeschreven regels ontwikkelt de relatie zich bijna vanzelfsprekend. En een eventuele kleine vergissing is nog best recht te zetten. In die sfeer van herkennen en vertrouwen doet het na enige tijd niet geforceerd aan om de ander te verzoeken zijn of haar netwerk open te stellen zodat je nieuw talent kunt scouten voor je bedrijf. Die gedeelde vanzelfsprekendheid vormt de basis van deze zogenoemde impliciete wervingskracht\*. Denk hierbij ook aan de medewerkers van uw organisatie. Zij vormen meestal het eerste netwerk waarop uw werving zich richt.

De impliciete wervingskracht wordt nog belangrijker naarmate de vacante functie hoger is. Dan wordt vaak als vanzelfsprekend het old boys network ingeschakeld, zoals de golfclub, de Rotary, maar ook de muzieklessen van de kinderen of hun sportvereniging. Een automatisme dat andere doelgroepen gewild of ongewild uitsluit. Hogere functies kennen nog weinig diversiteit. Daar stagneert de ontwikkeling. Bij veel organisaties zie je dan ook een scheefgroei tussen een veelal 'witte' top en een 'gekleurde' werkvloer. Hierin verandering brengen, dat vraagt om organiseren. Het is daarom van strategisch belang uw impliciete wervingskracht in nieuwe netwerken te vergroten.

\* zie begrippenkader

### Werven in een multicultureel netwerk of binnen een specifieke doelgroep

Wanneer je in contact komt met multiculturele netwerken of met specifieke groepen mensen met een bepaalde culturele achtergrond ontbreekt die vanzelfsprekendheid. Dan is die gemeenschappelijke basis veelal nog niet aanwezig. Daarom is het nodig eerst een persoonlijke relatie op te bouwen.

- In de eerste plaats is daar de ontmoeting: je open stellen voor de ander, belangstelling tonen, luisteren naar wat hij/zij te berde brengt zonder meteen je eigen verhaal naar de voorgrond te schuiven.
- Als het eerste contact bevalt, streef dan naar een vervolg. Spreek elkaar regelmatig, niet alleen over zaken maar juist ook informeel.
- Besteed ook aandacht aan gebeurtenissen op het persoonlijke vlak: religieuze feesten (wens, felicitatie) en later wellicht het wel en wee in de familie. Leer elkaar kennen als persoon, als individu.
- In veel culturen geldt deze persoonlijke binding als een randvoorwaarde voor eventuele latere zakelijke samenwerking.

De expliciete wervingskracht (de zichtbare wervingscampagnes) van deze vorm van netwerken ligt in de focus van de werving. Die kijkt over de vertrouwde en vanzelfsprekende netwerken heen, om zich heel bewust op een andere specifieke doelgroep te richten. Daarmee worden de ingesloten mechanismen doorbroken die er toe leiden dat automatisch steeds uit dezelfde doelgroep(en) wordt geworven: de familiekring en het sociaal netwerk van de mensen die al bij u werken.

### Van verbinding maken naar samenwerken

Je hoort wel eens dat bepaalde ondernemers 'verbindende kwaliteiten' bezitten. Zij verbinden mensen, verbinden schijnbaar tegenstrijdige belangen of verbinden kansen. Verbinden zou je als een voorfase van samenwerken kunnen zien. Nodig elkaar uit om samen iets te doen zoals een wedstrijd of evenement bijwonen of naar een feest te gaan. Heeft de ander misschien een zaak of business, ga daar dan eens informeel kijken en vraag hem/haar voor een bezoek aan uw bedrijf. Dat kan bijvoorbeeld tijdens een nieuwjaarsreceptie of een ander evenement, waarbij ook externen van harte welkom zijn.

### Geven en nemen

Netwerken is een spel van geven en nemen. Ga eens op zoek naar een moment om concreet iets voor elkaar te doen: weet je iets of kunt je iets wat voor de ander van belang is, deel dan daarvan uit zonder direct een tegenprestatie te verwachten. Neem de tijd en streef niet meteen naar een voor u vergelijkbare opbrengst. Veel wervingsacties mislukken vaak, juist doordat ze zo op werving gericht zijn! Bevalt de relatie, overweeg dan eens om iets voor de ander te betekenen. Treed bijvoorbeeld op als sponsor door materiaal of geld beschikbaar te stellen voor het evenement van de ander. Dit is ook puur bedrijfsbelang dat kan bijdragen aan een positieve profilering van uw onderneming. Open een deur of lever een contact waarmee de ander verder komt. Doe dat vooral niet opzichtig, blijf bescheiden. Dit zal het vertrouwen vergroten.

### Samenwerken

Als mensen elkaar beter hebben leren kennen en iets voor een andere partij willen betekenen, ontstaat vaak samenwerking. In de context van netwerken en werving van personeel, kan dit betekenen dat u toegang biedt en krijgt tot elkaars netwerken, elkaar introduceert in kringen die zakelijk en informeel belangrijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan een borrel van de ondernemersvereniging, een jubileum, sociëteitsbijeenkomst of serviceclub. U brengt er de ander in contact met de mensen die er toe doen; u laat zien wat binnen dat netwerk gebruikelijk is in communicatie en gedrag.

Soms kan samenwerken ook leiden tot samen iets ondernemen. Bijvoorbeeld op een gebied waar gemeenschappelijke belangen liggen. U nodigt elkaar uit om lid te worden van elkaars netwerken. U levert een aandeel dat in dit verband gepast is. U zult steeds beter gaan inschatten of het zinnig is om de netwerken van beide kanten met elkaar in contact te brengen, vanwege een gemeenschappelijk belang. En dat kan nu juist die vacature zijn die u zo moeilijk vervuld krijgt.

### De ongezochte vondst

Als u bewust of onbewust heeft geïnvesteerd in het zoeken naar verbindingen en graag iets betekent voor nieuwe netwerken, dan levert u dat vaak meer op dan u denkt. De andere partij zal maar wat graag en op een zorgvuldige manier kandidaten willen aanbevelen.

Samenwerking hoeft natuurlijk niet uitsluitend te leiden tot kansen in de sfeer van werving van personeel. Uw investering in de ontmoeting van nieuwe netwerken en/of doelgroepen, kan ook leiden tot serendipiteit: de ongezochte vondst. Misschien levert het u onverwachte nieuwe suggesties op voor producten of diensten van uw onderneming, of naamsbekendheid bij nieuwe klantgroepen of onverwachte doorverwijzingen naar uw bedrijf. Sommige ondernemers zien opeens nieuwe kansen ontstaan in de sfeer van publiciteit en media.

Kortom, sta open voor de ongezochte vondst!

### Ten slotte

Lees het Begrippenkader voor meer informatie over impliciete en expliciete wervingskracht.

Zie voor een overzicht van diverse kleurrijke netwerken bijlage V.

Als u op zoek wilt naar informatie over netwerken in het algemeen, maar ook graag meer wilt weten over specifieke vormen van netwerken, kijk dan eens op de website

**[www.managersonline.nl](http://www.managersonline.nl)**, zoekterm: netwerken.

# Briefselectie

Iedereen kent de verhalen wel: werkgevers staan open voor kandidaten met diverse achtergronden, maar... ze komen niet door de briefselectie heen. Dat kan verschillende oorzaken hebben. In de meeste gevallen heeft het vooral te maken met een andere stijl van communiceren en het afwijken van de standaard selectiecriteria zoals opleiding en werkervaring. Toch kan de gewenste kwaliteit er wel degelijk zijn. Hoe kom je daar achter? Deze tool gaat hier nader op in.

## Selectie van brieven en CV's

De eerste selectie gebeurt doorgaans op grond van een screening van sollicitatiebrieven en CV's. Vooropleiding, vakdiploma's en ervaring, zijn daarbij de belangrijkste eerste criteria. Maar eerste indrukken kunnen hardnekkig zijn en een objectieve beoordeling danig verstoren. Voor de (eind) verantwoordelijke voor het aannemen van nieuw personeel, is het dan ook zaak om te screenen of de selectie werkelijk op functie-eisen heeft plaatsgevonden.

## Cultuurverschillen beginnen soms al in de brief

Realiseer u dat ook in de sollicitatiebrief cultuurverschillen al een rol kunnen spelen: eerste indrukken kunnen hardnekkig zijn en een objectieve beoordeling danig verstoren. Voor de (eind) verantwoordelijke voor het aannemen van nieuw personeel, is het dan ook zaak om te screenen of de selectie werkelijk op functie-eisen heeft plaatsgevonden.

- **Achternamen zeggen niets over de mate waarin iemand is ingeburgerd of over taalvaardigheid.**

Binnen sommige doelgroepen is al de vierde generatie in Nederland geboren, zoals bij Molukkers, Indische Nederlanders en Antillianen. Daarnaast worden er steeds meer kinderen uit gemengde huwelijken geboren.

- **In sommige (met name Aziatische) landen is bescheidenheid een groot goed.**

Het Maleis kent er zelfs een aparte term voor: malu hati. Malu hati is nog steeds een belangrijke gedragsnorm in de Molukse samenleving. Vaak zie je dat 'traditioneel Nederlands opgevoede kandidaten', gewend zijn om zich zo goed mogelijk te profileren (hogere niveau Maslow) in een sollicitatiebrief. Maar voor sommige allochtone kandidaten is bescheidenheid juist een kerncompetentie! Lees vooral ook de bijdrage van prof. Dr. Pinto over dit onderwerp.

- **De vooropleiding kan niet geschikt lijken, maar dat hoeft nog niets te zeggen over de kwaliteiten van de kandidaat.**

In sommige culturen hebben bepaalde beroepen een hoge of lage status en worden sommige opleidingen daarom gevolgd of juist vermeden. In Iran hebben juristen een hoog aanzien, in Aziatische landen leraren en in Turkije ondernemers. In India zijn artsen ondernemers zonder vast inkomen en heeft het beroep geen hoge status. India kent niet zoiets als een nationaal zorgsysteem. In Marokko is het beroep van verpleegkundige ondergewaardeerd, in Turkije zijn dat vooral technische beroepen (ouders sturen hun kinderen liever niet naar een technische opleiding omdat men denkt dat het om 'vieze handenwerk' gaat).

- **De duur van de opleiding zegt niet alles.**

Voorals meisjes doen vaak langer over hun opleiding of studie. Soms omdat ze veel thuis moeten helpen - wat overigens ook vaak voor jongens geldt - en in incidentele gevallen om uithuwelijking op jonge leeftijd te voorkomen of uit te stellen. Voor meisjes en jongens geldt dat ze vaak de studie helemaal zelf moeten betalen en er dus bij moeten werken, omdat de ouders daar financieel gewoonweg niet in kunnen voorzien. Volgens Forum gaat het om 80% van de allochtone jongeren.

- **'Gestapelde opleidingen' zeggen niets.**

Een groot aantal opeenvolgende 'gestapelde' opleidingen (VMBO niveau 2, 4, MBO, HBO, WO), zegt niets over de werkelijke capaciteiten van de kandidaat.

Uit diverse onderzoeken is gebleken dat allochtone jongeren vaak een (te) laag schooladvies krijgen en weinig vertrouwen hebben in eigen kunnen. Hun ouders hebben meestal niet gestudeerd en kennen daardoor de weg niet in onderwijsland. Een lange lijst aan opleidingen zegt daarom vooral iets over de motivatie van de kandidaat. In tegendeel!

- **Soms lijkt het alsof de kandidaat onder zijn of haar niveau heeft gewerkt.**

Maar voor sommige allochtone kandidaten geldt dat werk gewoon werk is en de eerste mogelijkheid om door te groeien. 45-plussers willen graag weer aan het werk en nemen alles aan. En gemotiveerde werkzoekenden die geen werk vinden dat aansluit bij hun opleidingsniveau, kiezen vaak (tijdelijk) voor werk onder hun niveau. Een slechte aansluiting tussen opleiding en werkniveau zegt dus eerder iets over de werkmotivatie.

## Onmisbare tips voor de briefselectie

1. **Selecteren begint al bij het vaststellen van de functieomschrijving.**

dat sommige functie-eisen bewust of onbewust, bepaalde groepen mensen aan kunnen spreken of juist uitsluiten. Maak bijvoorbeeld een onderscheid tussen noodzakelijke en wenselijke functie-eisen bij het opstellen van de selectiecriteria. Kies bij voorkeur universele eigenschappen of kenmerken, zoals: integer, communicatief, proactief, assertief, leiderschapskwaliteiten. Maar wees er tegelijk op bedacht dat ook deze kenmerken cultuurgebonden kunnen zijn. Specificeer ze zo nodig.

2. **Selecteer sollicitatiebrieven nooit alleen.**

Zorg voor een gemengde samenstelling van het selectieteam. Laat de brievenselectie door minimaal twee onafhankelijke van elkaar werkende beoordelaars uitvoeren. Eventueel kan dat ook iemand van buiten zijn, mocht u e.e.a. cultureel juist willen interpreteren. Hierdoor kunnen persoonlijke interpretaties en onterechte reacties worden gecorrigeerd.

3. **Te snelle aannames verstoren de objectiviteit.**

Schrijf daarom uw eerste indruk altijd 'weg' - letterlijk - en vergelijk deze naderhand met die van de anderen. Evalueer uw bevindingen.

4. **Wees u bewust van associaties en de werking ervan.**

Soms kunnen mensen met andere nationaliteiten associaties bij u oproepen, omdat u bijvoorbeeld een keer ergens op vakantie bent geweest en een positieve of juist een negatieve ervaring hebt gehad. Let erop dat uw associaties niet de beoordeling van de brieven kan beïnvloeden.

5. **Wees u bewust van associaties en de werking ervan.**

Vaak noemen kandidaten in de brief kwaliteiten die niet overeenstemmen met het gevraagde profiel. Kwaliteiten of competenties die weldegelijk van grote waarde kunnen zijn voor uw bedrijf.



### Onmisbare tips voor de briefselectie

**6. Laat de beoordelaars onafhankelijk van elkaar een scoreformulier gebruiken.**

Score naar de functiecriteria en gebruik niet meer dan vier tot vijf competenties, dat werkt objectief en helder. Bij twijfel: bel de referenties. Of de persoon zelf. Zo krijgt u een aantal dingen scherper vóór u een besluit neemt om iemand al dan niet uit te nodigen.

**7. Zorg dat u kandidaten met uiteenlopende achtergronden uitnodigt.**

Denk dan niet alleen aan mannen en vrouwen met verschillende culturele achtergronden, maar denk ook eens aan verschillende leeftijden, achtergronden, opleidingsniveaus of mensen die een beperking hebben. Sluit talent niet uit!

### Ten slotte

Om u nog beter voor te bereiden op andere stijlen van communicatie en ook gedrag, is het goed het Begrippenkader Diversiteit uit de bijlage door te lezen: bondig weergegeven, direct in de praktijk toepasbare tips, gebaseerd op wetenschappelijk materiaal. Begrippen die als een eyeopener kunnen werken.

### Meer tips?

Neem eens contact op met het HOA, het servicepunt Hoog Opgeleide Allochtonen van het UVW WERKbedrijf.

Het HOA vindt u via de website [www.werk.nl](http://www.werk.nl), zoekterm: HOA.



# Selectiegesprek

Het selectiegesprek is het meest gebruikte instrument om een goede kandidaat voor de functie te vinden. Het gesprek is bedoeld om bij de sollicitanten informatie in te winnen over de mate waarin zij aan de functie-eisen kunnen of (snel) zullen gaan voldoen. Ook hier spelen de 'opvoedingslessen', bescheidenheid versus assertiviteit, een grote rol. Zie het begrippenkader en de bijlage van prof. Dr. Pinto. De sfeer moet daarbij zodanig zijn dat de sollicitanten de ruimte krijgen om alle relevante informatie over de functie te ontvangen en zichzelf te kunnen presenteren. In deze tool gaan we hier nader op in.

## Het selectiegesprek: een kwestie van structuur!

Een goede sfeer tijdens het selectiegesprek is uiteraard belangrijk. Maar een goede voorbereiding en een gestructureerde gespreksvorm misschien nog wel meer. Een selectiegesprek waar geen structuur in zit kan misschien ongedwongen verlopen. Het nadeel is echter dat een vergelijking met andere kandidaten moeilijker wordt, omdat van tevoren geen gespreksonderwerpen en criteria vastgelegd zijn. Binnen de selectiewetenschap wordt gesteld dat een ongestructureerd selectiegesprek de slechtst voorspelbare waarde heeft, daargelaten dat cultuurverschillen ook een rol kunnen spelen.

## Hoe brengt u structuur aan? Werk criteriumgericht!

Objectiviteit is een belangrijk element in het creëren van gelijke kansen voor alle kandidaten, ook voor mensen uit bijzondere doelgroepen. Daarom adviseren wij het gestructureerde interview. U stelt aan de hand van de functie-eisen een gesprekslijst op met onderwerpen die tijdens het gesprek aan de orde komen. Deze onderwerpen kunnen betrekking hebben op ervaringen uit het verleden (hoe loste u dat op bij uw vorige werkgever?), het heden (zou u het nu weer zo doen?) en de toekomst (wat zou u anders doen?).

### Wat zijn voorwaarden voor een goed selectiegesprek?

- Een goede voorbereiding is van groot belang. Maak aan de hand van de belangrijkste criteria bijvoorbeeld een interviewformulier met een '5-punts ankerschaal' per criterium dat u wilt gaan onderzoeken.
- Denk van tevoren na over de vragen die u wilt gaan stellen.
- Een rustige gespreksomgeving draagt bij aan goede gesprekken.
- Zorg voor een diverse samenstelling van het selectieteam. Het belang hiervan wordt vaak onderschat.
- Elk teamlid scoort eerst voor zichzelf op de criteria. Later worden die onderling vergeleken en komt men bij verschil in interpretatie, door discussie tot overeenkomst.
- Geef aan wat u verwacht in het sollicitatiegesprek. Vertel duidelijk wat de gang van zaken is.
- Let ook op uw eigen non-verbale gedrag en de plaats die u aan tafel inneemt. Wilt u meer weten welke invloed lichaamstaal heeft, bijvoorbeeld de onderlinge afstand tot elkaar en de positie die de kandidaat kiest, kijk dan eens naar [www.lichaamstaal.com](http://www.lichaamstaal.com).
- Wees hard op de zaak maar zacht op de persoon: toon belangstelling en vraag door.

**Wat zijn voorwaarden voor een goed selectiegesprek?**

- Luister naar de antwoorden van uw gesprekspartner! Dit ligt zo voor de hand, terwijl dit echt niet altijd vanzelfsprekend is. Dat luisteren, kunt u concreet maken door af en toe samen te vatten wat de kandidaat heeft verteld ('Dus u denkt dat uw vorige job wat onder uw niveau lag?'). Niet alleen geeft u daarmee aan dat u het verhaal van de kandidaat aandachtig volgt, maar u biedt daardoor ook gelegenheid om te corrigeren of aan te vullen.
- Ga antwoorden van kandidaten niet interpreteren, maar vraag door naar feiten.
- Breek de spanning af en toe. Een grapje moet kunnen, en zorgt voor een lossere sfeer. Zonder daarbij te overdrijven uiteraard – het blijft een sollicitatiegesprek. Als uw organisatie groter is en u regelmatig te maken heeft met selectiegesprekken door selecteurs, kunt u overwegen om een training te organiseren voor selecteurs of samen enkele oefeningen te doen die als eyeopener voor interculturele communicatie in een selectiesetting kunnen dienen.

**Welke vragen zijn onmisbaar?**

- Zijn er zaken die voor u in uw werkomgeving belangrijk zijn? (Bijvoorbeeld het beleven van de Ramadan)
- Wat zou uw meerwaarde (vraag dat ook aan autochtonen!) voor ons bedrijf kunnen zijn? Wat hebt u dat wij nog niet hebben? Hoe zou u het leven in ons bedrijf nog leuker kunnen maken?

**Welke vragen moet u voorkomen?**

Alle vragen die leiden tot sociaal wenselijke antwoorden:

- Wat zou u doen als...? Vraag naar praktische voorbeelden!
- Ja/nee vragen zoals: kunt u zelfstandig werken?
- Suggestieve/dichtklap vragen: u vindt toch ook dat...?
- Persoonlijke vragen zoals: wilt u nog (meer) kinderen?
- Bedreigende vragen zoals: wat zijn uw zwakke kanten? (vraag dan b.v. of de kandidaat van zichzelf nog ontwikkelpunten weet, wat is iets waar je vrienden zich aan ergeren bij je etc.)
- Discriminerende vragen zoals: bent u altijd op tijd op uw werk?

**Alles begint met een open houding**

In elke selectieprocedure spelen eigen normen en waarden bij de selecteurs een rol. Dat kunnen zijn: opvattingen over werkhouding, samenwerking, communicatie, leiderschap, mentaliteit of persoonlijkheid. Het is goed om u te realiseren dat deze nog eens uitvergroot kunnen worden door cultuurverschillen. Bijvoorbeeld: de kandidaat spreekt zacht, kijkt u weinig of niet aan, denkt lang na over een antwoord. Wees er alert op dat dit geen teken van onzekerheid of traagheid hoeft te zijn. Simpel het feit dat u ouder bent dan de kandidaat of een belangrijke positie hebt kan er al toe leiden dat de kandidaat op die manier respect probeert te tonen. Ook komt het voor dat kandidaten een tas vol diploma's meenemen, en dat willen toelichten. Dat is in India bijvoorbeeld heel gebruikelijk. Belangrijk is dus dat u met een open houding naar de kandidaat kijkt en een vraag stelt wanneer u iets niet begrijpt.

### Valkuilen in selectieprocedures

Bijna alle selecteurs krijgen te maken met valkuilen tijdens een selectiegesprek. Vaak beoordelen en evalueren we mensen op een vluchtige, schematische wijze.

Veel voorkomende valkuilen bij selectiegesprekken zijn:

- A.** Het primacy-effect, is één van de grootste valkuilen waar een selecteur mee te maken kan krijgen. Dit betekent dat de selecteur een kandidaat gaat beoordelen op grond van de eerste indruk en niet op een feitelijke toetsing van de kwaliteiten van een kandidaat.
- B.** Het halo- of horneffect, is het verschijnsel dat u bepaalde positieve of negatieve eigenschappen bij een persoon generaliseert tot een algemeen positief (halo) of negatief (horn) totaalbeeld.
- C.** Het soepelheidseffect of leniency-effect, is het verschijnsel dat veel mensen de neiging hebben om anderen eerder als positief dan als negatief te beoordelen.

Bij het werven van nieuwe Nederlanders zijn dit de meest voorkomende valkuilen. Denk bij A en B bijvoorbeeld aan een kandidaat met een hoofddoek of een kandidaat uit een bepaalde doelgroep waar algemene en vaak stereotiepe beelden over bestaan. Bijvoorbeeld: Antillianen zijn te lui om te werken, Molukkers zijn snel boos, Turken zijn vrouwonvriendelijk of Polen zijn alcoholisten. Bij het leniency-effect is het eerder andersom: de selecteur kan zo bang zijn om te discrimineren - al dan niet uit onwetendheid - dat alle zeilen worden bijgezet om de allochtone kandidaat positief te beoordelen.

### Valkuilen in selectieprocedures

- Wees u bewust van uw eigen beelden en vanzelfsprekendheden en waar die vandaan komen.
- Werk eens een tijdje met een collega-selecteur samen en kijk kritisch naar elkaars gespreksmethoden en aannames.

### Evalueer en verbeter

Na afloop van de selectieprocedure, is het zinnig om met elkaar de slaag- en faalfactoren te inventariseren. De belangrijkste vragen die u zichzelf kunt stellen, zijn:

1. Wees u bewust van uw eigen beelden en vanzelfsprekendheden en waar die vandaan komen.
2. Werk eens een tijdje met een collega-selecteur samen en kijk kritisch naar elkaars gespreksmethoden en aannames.

Door gericht met deze vragen om te gaan werkt u aan een continu proces van kwaliteitsverbetering van uw selectieprocedure.

### Meer weten? Met experts aan de slag?

Deze tool is mede tot stand gekomen door input van experts op het gebied van diversiteit in Nederland. De basis van deze tool werd beschreven door Mieke Janssen van Macori Consult. Zie: [www.macori.nl](http://www.macori.nl).

Tips kwamen onder andere van Colourful People, een bureau voor werving & selectie en training en advies op het gebied van diversiteit.

Zie [www.colourfulpeople.nl](http://www.colourfulpeople.nl).

Het HOA, het servicepunt Hoog Opgeleide Allochtonen van het UVW WERKbedrijf kan u ook op weg helpen naar kleurrijk personeel. Het HOA is vindbaar via de website [www.werk.nl](http://www.werk.nl). Daarnaast kunt u op de website [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl) meer diversiteitsexperts vinden, zowel kennisinstellingen als commerciële adviesbureaus op het gebied van diversiteit.

# Introductieperiode

Wilt u mensen een vliegende start geven vanaf dag één? Denk dan na over een passende inwerkprocedure voor nieuwkomers. Welke informatie krijgt iemand, hoe leer je de formele en informele organisatiecultuur kennen en hoe kun je eraan bijdragen dat mensen productief worden en geaccepteerd door collega's, klanten en leveranciers? Als u wilt voorkomen dat mensen net zo snel weer uit uw bedrijf verdwijnen als ze binnenkomen, lees dan door!

## Waarom een introductie?

Organisaties die investeren in zorgvuldige selectie van personeel, beseffen ook het belang van een goede introductieperiode. Juist in de eerste periode vallen veel mensen af. Voordat een nieuwkomer volledig meedraait en niet meer voor verrassingen komt te staan, is de organisatie vaak maanden verder, soms met onzichtbare kosten van dien. Een mislukte introductie van een nieuwkomer kost een organisatie veel geld. Een goed introductiebeleid kan dit voorkomen. Introductie en inwerkperiode sluiten dan direct op elkaar aan en vormen samen onderdeel van de proeftijd. Streeft u naar diversiteit in uw personeelsbeleid, dan is deze tool voor u van extra belang.

## De voorbereiding

- Maak een checklist met een tijdpad. Sluit introductie, inwerkperiode en proeftijd op elkaar aan.
- Zorg dat er een introductiemap is met alle actuele bedrijfsinformatie.
- Investeer in tijd voor begeleiders.
- Licht uw medewerkers alvast in over de komst van een nieuwkomer.
- Kies bij voorkeur een ervaren medewerker als (vaste) begeleider en stel vast over welke sociale vaardigheden deze moet beschikken. Denk bijvoorbeeld aan: empathisch vermogen, goed kunnen luisteren, geduldig. Reserveer voldoende tijd om de nieuwkomer in te werken en de bedrijfscultuur eigen te maken.
- Ruim tijd in voor voortgangsgesprekken zodat de vorderingen en verbeterpunten besproken kunnen worden.
- Wajongers hebben soms ondersteuning van een jobcoach nodig. Betrek deze jobcoach ook bij de introductie en verdere werkafspraken. Een vaste contactpersoon of begeleider is vaak ook voor jongeren erg prettig. Het vergroot de kans op een succesvolle inwerktijd en een langer verblijf.

## De introductie

- Verwelkom als werkgever de nieuwkomer altijd zelf! Wees hartelijk en geef hem/haar het gevoel hier op de juiste plek te zijn.
- Laat de nieuwkomer kennismaken met zijn/haar direct leidinggevende, toekomstige collega's/team, werkplek en vertel iets over de dagelijkse gang van zaken. Persoonlijke kennismakingsgesprekken met een tiental toekomstige collega's en belangrijke klanten, kunnen de acceptatie versnellen van de nieuwkomer binnen de bestaande orde.
- Hoewel veel informatie is gebundeld in de introductiemap, geeft het nieuwkomers toch een goed gevoel deze informatie ook mondeling te horen.
- Laat de nieuwkomer kennis maken met de gedragscodes binnen uw bedrijf. Licht de gedragscodes mondeling toe en geef voorbeelden uit de praktijk. Besteed juist ook aandacht aan ongeschreven regels: 'zo doen wij dat hier'.

- Vraag naar eerdere werkervaringen van oudere werknemers en doe uw voordeel met hoe het er in andere bedrijven aan toegaat.
- Check de afgesproken werktijden met de mantelzorgorganisatie van de nieuwe werknemer. Geef aan hoe de bedrijfscultuur is als het gaat om het combineren van werk en zorg: wat zijn de wederzijdse verwachtingen?
- Wijs op belangrijke aanspreekpunten in de organisatie (vertrouwenspersoon, BHV'er, personeelszaken, Arbo-medewerker, OR-lid). En vergeet de huisregels niet.

### Afspraken

Het is goed gebruik, introductie en inwerkperiode samen met de nieuwkomer in te delen. Dan worden er afspraken gemaakt over voortgangsgesprekken, de lengte van iedere fase, wie als aanspreekpunt is/zijn benoemd en wanneer het eindgesprek (einde proeftijd) gaat plaatsvinden. Zo bouwt u een vertrouwensband op.

### Toelichting bij de introductie

Daar waar nieuwe, soms onbekende doelgroepen zich een plaats proberen te verwerven binnen de gevestigde orde van een bedrijf, zie je vaak dat nieuwkomers het niet redden vanwege de reacties van de oude garde of de dominante groep. Het gevolg hiervan is vrijwillig of onvrijwillig vertrek van de nieuweling, meestal binnen 6 maanden. Voor organisaties is dat een grote kostenpost. Behalve de werving- en salariskosten, komen daar kosten bij voor een hernieuwde werving- en selectieprocedure. En er zijn de verloren kosten voor het opnieuw inwerken van de nieuwe medewerker en vaak een verminderde productie als gevolg van conflicten en/of afnemende motivatie en werkplezier. Er wordt wel gesteld dat het vervangen van ongewilde uitstroom 6 maanden salaris per functie kost.

### Diversiteit in mensen

Sommige situaties vragen om extra aandacht. De eerste vrouw bijvoorbeeld in een mannengroep of de eerste allochtoon in een autochtone groep. Ook het omgekeerde is mogelijk. Als mensen anders zijn dan de dominante groep, zorg dan voor het instellen van overleg waarin men elkaar kan ondersteunen en beter leren kennen. Groepsvorming kan een positieve invloed hebben op de werksfeer. Bij mensen met een zelfde culturele achtergrond kan de binnenkomst van de eerste collega met een andere culturele achtergrond soms leiden tot ongewenste situaties, zoals discriminatie, intimidatie of uitsluiting. Wees hier alert op tijdens het werkoverleg van de afdelingen. Om te voorkomen dat de nieuwkomer als enkeling wordt buitengesloten, is het van belang en in de praktijk succesvol gebleken om een aantal nieuwkomers gelijktijdig te laten instromen.

Denk ook aan gewenning bij klanten en leveranciers als diversiteit voor hen nieuw is of weerstand oproept. Om gewenning te stimuleren kan het werken in koppels bijvoorbeeld uitkomst bieden. Zo kan een door klanten of leveranciers gewaardeerde medewerker de nieuwe medewerker introduceren.

### Diversiteit in communicatie

Bouw tijd in voor een terugblik op gedrag en communicatie. Introductie van nieuwkomers werkt alleen goed wanneer iedereen, zowel nieuwkomer als gevestigde medewerker, respect kan opbrengen voor elkaar. Probeer misverstanden in de communicatie te overbruggen door elkaar uitleg te vragen over onbegrepen gedrag. Maak dit zo nodig tot een vast aandachtspunt in teamoverleg en functioneringsgesprek.

### Ten slotte

Voor werkgevers in de detailhandel is een handige brochure tot stand gekomen: 'Welkom in de Winkel'. Deze brochure ondersteunt ondernemers en medewerkers bij introductie en inwerken van nieuw personeel en behandelt alle belangrijke onderwerpen die in de winkel van belang zijn. Kosteloos te bestellen en te downloaden via de HBD website [www.hbd.nl](http://www.hbd.nl) of telefonisch: **070-3385666**.

De eerste indruk telt: je kunt een introductie echt maar één keer goed doen!

# Binden & boeien

Werksfeer is een belangrijk motief voor mensen om zich te binden aan uw bedrijf. In Nederland wordt ongeveer 50% van het verloop van mensen veroorzaakt doordat mensen zelf weggaan. Op eigen initiatief dus. Dit percentage daalt tot 40% in economisch mindere perioden en stijgt tot 75% wanneer het beter gaat. Hoe zorgt u ervoor dat mensen die u binnen heeft gehaald, ook blijven? Durf dan vooral te inspireren!

## Hoe pakt u het aan?

Voor bedrijven levert vroegtijdig vertrek hoge kosten op. Denk aan de fase van productiedaling die eraan vooraf kan gaan en nieuwe wervingskosten en inwerkcapaciteit. Elke exit kost je gemiddeld 6 maanden salaris. Zoveel is duidelijk: daar zit niemand op te wachten. Tijd voor een omslag dus. Vindt u als werkgever diversiteit belangrijk, wees dan ook bereid te experimenteren. Weet u mensen te binden en te boeien? In deze tool een aantal tips uit de praktijk.

### A. Beloon goede resultaten en gewenst gedrag

- geef zelf het goede voorbeeld in gedrag
- geef positieve ondersteuning
- benoem specifiek wat goed gaat en wat minder, zowel voor een groep als bij individuen
- geef regelmatig eens een complimentje.

### B. Ontmoedig ongewenst gedrag

- benoem ongewenst gedrag, zoveel mogelijk meteen na voorvallen of feiten
- spreek medewerkers aan
- wijs roddelcultuur openlijk af en stel hieraan grenzen, bijvoorbeeld door er collectieve afspraken over te maken (1e keer over iemand praten = 'OK', 2e keer = verplichting om iemand rechtstreeks aan te spreken, eventueel in het bijzijn van een leidinggevende)
- benoem het als iemand afspraken niet nakomt
- respecteer elkaars meningen en denkbeelden
- voorkom dat mensen hun denkbeelden aan elkaar opdringen.

### C. Schat in wat medewerkers belangrijk vinden in hun baan

- voer een jaarlijkse gesprekscyclus in (functionerings-, voortgangs- en loopbaangesprekken)
- besteed in deze gesprekken altijd aandacht aan minimaal 5 zaken:
  1. de dialoog (hoe kijken mensen zelf aan tegen hun functioneren)
  2. de werksfeer
  3. ontwikkelmogelijkheden
  4. doorgroeiperspectief en
  5. beloning en waardering
- realiseert u zich dat het luisteren en honoreren van wensen van mensen, dubbel zo veel betrokkenheid en loyaliteit oplevert!



**D. Weet wat er speelt in het bedrijf**

- wees aanwezig en geef het goede voorbeeld
- toon interesse in iedereen
- laat zien dat ontwikkeling en vooruitgang van uw medewerkers voor u zeer belangrijk is en daarom prioriteit heeft boven andere zaken
- luister naar mogelijke angsten en bezwaren
- benoem – bij voorkeur in dialoog – de voordelen die diversiteit oplevert, maar overdrijf het niet.

**E. Verhoog de betrokkenheid van medewerkers**

- informeer uw medewerkers over belangrijke acties en doelen
- betrek medewerkers ook bij voorgenomen veranderingen en neem hun voorstellen of suggesties serieus
- bevraag en betrek actief medewerkers met verschillende culturele achtergronden
- benoem niet alleen doelen die belangrijk zijn voor de omzet, maar ook voor de samenleving. Benoem de verantwoordelijkheid die u als ondernemer hierin neemt en maak het concreet (bijvoorbeeld door bepaalde initiatieven te sponsoren op het gebied van duurzaamheid, reductie van CO2 uitstoot, kansen bieden aan jongeren of langdurig werkzoekenden)
- stimuleer vrijwilligerswerk en betrokkenheid van mensen bij hun eigen sociale netwerk (soms levert dat ook zichtbaarheid op in nieuwe netwerken).

**F. Sport verbreedert en doet grenzen vervagen**

- denk eens na over een eigen sportvereniging (teamsporten)
- schrijf u in bij een bestaande bedrijfscompetitie. Er zijn verschillende competities voor vele branches en uiteenlopende sporten
- denk ook eens na over sportsponsoring

**G. Stimuleer culinaire ontmoetingen en doe iets met de kantine**

- de eetcultuur is de meest uitnodigende en laagdrempelige vorm van integratie; doe daar af en toe iets origineels mee. Kies bijvoorbeeld eens voor een andere maaltijd, wanneer u met medewerkers gaat eten of eten laat bezorgen. Nodig mensen uit om met suggesties te komen naar aanleiding van vakantiebezoek. Denk aan positieve ervaringen die je mensen geeft. Hebt u bijvoorbeeld Hindoestanen in het bedrijf? Waarom niet een Bollywoodavond in de kantine en daarna Roti met de handen eten?
- heb je medewerkers met andere culturele achtergronden, nodig hen uit om suggesties te doen voor eten in de kantine. Gooi geen succesnummers uit het assortiment van de kantine, maar breid uit met producten waarvan u weet dat zij aansluiten bij (eet)wensen van uw mensen (bijvoorbeeld halal maaltijden of denk eens aan een halal bedrijfsrestaurant)
- neem duurzame en/of biologische producten op en denk aan duurzame verpakkingen
- zorg dat mensen zich thuis voelen, doe iets aan sfeer, ook al is het kleinschalig

**H. En de feest- en gedenkdagen dan?**

- feestdagen zijn symbolisch voor iedereen, of ze nu actief gevierd worden of niet
- ben je niet op de hoogte van feestdagen van medewerkers met andere culturele achtergronden, vraag hier naar. Er zijn overigens in toenemende mate 'multiculturele agenda's' te koop of vindbaar via internet
- geef als directie de mogelijkheid om feest- en gedenkdagen samen te beleven. Dat hoeft niet altijd kerstmis te zijn, maar zou ook de geboortedag van bijvoorbeeld Ghandi kunnen zijn
- als je allochtone medewerkers hebt, laat zien dat je belangstelling hebt en ruimte wil bieden om alternatieve dagen voor bijvoorbeeld de kerstdagen te benutten
- zijn er mensen in dienst uit niet-westerse herkomstlanden? Doe dan iets met kennisuitbreiding over die landen van herkomst, als je merkt dat dit belangrijk voor hen is
- doe iets multicultureels met het jaarlijkse personeelsfeest. Mensen zullen graag met u meedenken
- denk eens na over geschenken bij verjaardag, huwelijk, geboorte, pensioen

**Divers in diversiteit**

Mensen zijn er in 'soorten en maten'. Toch zijn de redenen voor mensen om te vertrekken vaak dezelfde. Ze gaan weg omdat ze zich bijvoorbeeld niet thuis voelen in het bedrijf, de werksfeer niet prettig vinden, omdat er een conflict is met een collega of leidinggevende, persoonlijke omstandigheden niet zijn te combineren met werk, omdat men meer wil verdienen, meer behoefte heeft aan baanzekerheid of onvoldoende doorgroeimogelijkheden krijgt. Wat het laatste betreft, is uit diverse onderzoeken gebleken dat het informele contact tussen (autochtone) leidinggevende en (allochtone) medewerker vaak als een knelpunt wordt gezien. Mensen uit andere culturen ervaren hierdoor een achterstand ten opzichte van hun autochtone collega's. Juist in dat informele contact wordt immers de wens om door te groeien vaak als eerste kenbaar gemaakt.

Medewerkers, die van huis uit hebben meegekregen dat bescheidenheid belangrijk is, zullen over het algemeen niet snel uit zichzelf melden gereed te zijn voor de volgende stap. De gedachte is vaak: 'Ik doe mijn werk goed en als mijn manager mij geschikt vindt voor de volgende stap, dan hoor ik dat'. Managers zijn van dit mechanisme vaak niet op de hoogte en de consequentie is veelal dat autochtonen sneller dan allochtonen doorstromen, waardoor de allochtone medewerker zich niet gewaardeerd voelt en vertrekt. Wees hier ook alert op wanneer er intern nieuwe functies beschikbaar komen of vacatures worden uitgezet. Lees vooral ook de toelichting in het Begrippenkader bij im- en expliciete wervingskracht en de bijlage van prof. Dr. Pinto.

**Ten slotte**

Diversiteit moet je blijven managen, ook door binden en boeien. Alleen als die bereidheid er is kan er na de zorgvuldige werving- en selectiecampagne en dito introductie, een succesvol langer verblijf volgen van nieuwkomers. Door uw betrokkenheid laat u aan alle medewerkers duidelijk blijken dat u diversiteit niet als iets vrijblijvends ziet, maar dat u hart heeft voor de zaak.

**Meer informatie?**

Deze tool is samengesteld op basis van uitkomsten van onderzoek en literatuur, naast informele ontmoetingen en debatten. Kijk voor meer informatie over dit onderwerp ook eens op de website van Forum, het Instituut voor Multiculturele Vraagstukken: [www.forum.nl](http://www.forum.nl)



# Interculturele communicatie

Cultuurverschillen zijn al zo oud als de wereld. Dat kan in kleine dingen zitten zoals in eetgewoontes. Maar ook in grotere als man-vrouw verhoudingen. Wanneer verschillende culturen met elkaar in contact komen kan dat leerzaam zijn. Maar ook leiden tot onbegrip, misverstanden en zelfs conflicten. Zeker als de één de ander wil heropvoeden.

In deze tool gaan wij in op de vraag hoe u om kunt gaan met cultuurverschillen op de werkvloer.

## Cultuurverschillen op de werkvloer: een probleem?

Verschillen in culturen zijn er altijd al geweest. Daarin spelen andere en vaak onzichtbare normen en waarden een belangrijkere rol in de communicatie.

Maar daarom zijn cultuurverschillen nog niet per definitie lastig of leiden ze automatisch tot conflicten. Sleutelwoorden zijn respect en inlevingsvermogen. Het kan handig zijn om wat meer van andere culturen te weten maar, het moet niet leiden tot een handleiding 'Omgaan met etnische minderheden' in je hoofd. Als je iets niet begrijpt vraag het dan gewoon. Als je je ergens aan stoort zeg het dan gewoon. En accepteer het omgekeerde ook. Pas dan ontstaat een productieve samenwerking.

Bent u nieuwsgierig naar wat u zelf zou kunnen leren of verbeteren in de communicatie die u hebt met collega's met andere culturele achtergronden?

Lees dan door!

Om interculturele communicatie te laten slagen is het belangrijk om u zich een aantal dingen te realiseren:

## Naast verschillen zijn er ook overeenkomsten

In de communicatie met allochtone doelgroepen richten mensen zich vaak op het verschil in plaats van op de overeenkomst. Dat is volgens professor Halleh Ghorashi (bijzonder hoogleraar diversiteit bij de afdeling Cultuur, Organisatie en Management van de Vrije Universiteit Amsterdam) precies de verkeerde aanpak. Cultuurverschil betekent eigenlijk alleen maar: anders kijken naar dezelfde realiteit. En ook niet altijd. Doorgaans houden alle ouders van hun kinderen bijvoorbeeld, en willen ze het beste voor ze. Daar zit de overeenkomst. Maar toch voedt iedereen zijn kinderen op zijn eigen manier op. Daar zit af en toe het verschil.

## Verschillen bestaan ook binnen dezelfde cultuur

Andersom is het ook niet zo dat er alleen maar verschillen tussen culturen zijn. Die vind je ook binnen culturen. In feite is er al een cultuurverschil tussen een Amsterdammer en een Rotterdammer. Tussen gelovigen uit Brabant en Staphorst. Tussen de Koninklijke Familie en een bijstandsgezin. Cultuur is dus niet alleen nationaliteit of etnische achtergrond, maar ook sexe, opleiding, leeftijd, hobby en woonsituatie bijvoorbeeld.

### Verschillen worden vaak door de situatie vergroot of verkleind

Vaak bepaalt de situatie hoe sterk een verschil wordt uitvergroot.

Een grap over vrouwen op een feestje kan een hele andere uitwerking hebben dan tijdens een sollicitatiegesprek van een vrouwelijke leidinggevende met een mannelijke sollicitant. En tot voor een aantal jaren geleden was het in Nederland ronduit onbeleefd om tegen zes uur bij iemand op bezoek te gaan omdat het dan etenstijd is. Dat je iemand dan niet uitnodigt om mee te eten omdat er misschien niet genoeg is, dat is in veel andere culturen ondenkbaar. Dit zijn natuurlijk slechts willekeurige voorbeelden, maar probeer de communicatie met wie dan ook, altijd in dit perspectief te zien.

### Verschillen die verschil maken

Soms is het belangrijk je juist goed bewust te zijn van de verschillen om goed uit de voeten te kunnen met de overeenkomsten. De Westerse (Nederlandse) stijl van communiceren is over het algemeen direct, snel tot de kern en snel weer weg. In veel andere culturen is dit ondenkbaar. Je neemt de tijd voor een gesprek, met aandacht voor de ander. Als 'de naald in een groef van een grammofoonplaat' kom je tot de kern. Op dezelfde manier beëindig je ook het gesprek, ongehaast.

Een autochtone Nederlander zal bijvoorbeeld niet aarzelen om tijdens een praatje bij de koffieautomaat met een leidinggevende, direct te informeren naar zijn kansen binnen het bedrijf. Of een balletje opgooien over zijn stagnerende loopbaan. Voor mensen uit andere culturen vaak een ongepaste stijl van communiceren. Maar wel één die het verschil kan maken tussen doorgroeien of stagneren. De wens om door te groeien, daar zit de overeenkomst.

### Een organisatie is geen boksring

Ieder mens is een product van zijn opvoeding. Je krijgt normen en waarden mee en die spelen een rol in hoe je oordeelt over het gedrag van anderen. Wat je als normaal en abnormaal beschouwt. Een hond of kat als huisdier bijvoorbeeld, is in sommige culturen ondenkbaar. Een misverstand is dus altijd een creatie van beide partijen: jij oordeelt, de ander oordeelt, allebei vanuit je eigen normen en waarden. Het is goed als je je daarvan bewust bent. Je hoeft het ook niet altijd met elkaar eens te zijn zolang er maar respect is voor elkaars grenzen.

### Wat zijn belangrijke condities om interculturele communicatie te laten slagen?

Dat begint en eindigt met respect, maar ook: nieuwsgierigheid, (vermogen tot) zelfreflectie en openheid. Verdiep u in de achtergrond van de ander. Dat kunt u doen door er over te lezen (b.v. Pinto, Hofstede, Sahid, V.d. Zee, Blom, Bakas) of op internet te surfen. Belangrijke aspecten zijn bijvoorbeeld: hoe verloopt een begroeting, wat zegt het non-verbale gedrag, hoe worden gevoelens geuit, hoeveel persoonlijke ruimte heeft iemand nodig, hoe zit het met privacyopvattingen en het geven van (publiek) kritiek. Reflecteer op uzelf. Probeer de ander te begrijpen en wees u ervan bewust dat datgene wat de ander bij u oproept of u bij de ander, gekleurd is door cultuur. Maar openheid is minstens zo belangrijk. Omgaan met anderen kun je niet uit een boek leren. Om je in te leven in de standpunten en posities van anderen zult u vragen moeten stellen en vooral goed moeten luisteren.

Dat is volgens professor Ghorashi de basis voor open communicatie.

**Ja, en hoe doe ik dat allemaal in de praktijk?**

Stel, u voelt dat er iets in de communicatie niet goed loopt of dat er een conflict ontstaat of sluimert. Stel uzelf dan de volgende vragen:

- Is er een probleem?
- Wie heeft er eigenlijk een probleem? (de ander, ik, wij allebei?)
- Waar wordt dit probleem door veroorzaakt? (gedrag, verschil in opvatting, over grenzen heengaan, niet begrijpen, abnormaal vinden)
- Hoe zou ik het willen oplossen? (vragen, praten, erover lezen, in het team bespreken, gedragscode afspreken).

**Ten slotte, op internet is veel informatie beschikbaar**

Wilt u meer weten over interculturele communicatie? Kijk dan eens op:

**[www.interculturelecommunicatie.com](http://www.interculturelecommunicatie.com)**. Dit is een website voor iedereen die geïnteresseerd is in interculturele communicatie, interetnische relaties, minderhedenstudies, management en intercultureel onderwijs.

Een website voor als u wilt im- of exporteren naar andere landen en lokale gebruiken wilt leren kennen is **[www.cultureactive.com](http://www.cultureactive.com)**. U logt in met een gebruikersnaam en wachtwoord. Daarna krijgt u toegang tot een enorme database met informatie. Kijk ook eens naar de website van Professor

dr. Halleh Ghorashi, bijzonder hoogleraar management van diversiteit en integratie aan de Vrije Universiteit Amsterdam: **[www.hallehghorashi.com](http://www.hallehghorashi.com)** en **[www.forum.nl](http://www.forum.nl)**, het instituut voor multiculturele ontwikkeling.

Ten slotte nog een tip van het expertisecentrum diversiteit: div-management. Het kan helpen bij deze tool een training/workshop te volgen. Aan de hand van de praktijk en met gebruik van rollenspellen valt heel veel erg makkelijk op zijn plek. En dat is winst. Voor adressen van trainingsbureaus op het gebied van interculturele communicatie en diversiteit: zie de website **[www.div-management.nl](http://www.div-management.nl)**

# Werken en zorgen

Voor veel werknemers – vrouwen én mannen – geldt dat zij werk en zorg moeten combineren. Dan gaat het niet alleen om het zorgen voor kinderen, maar ook om vormen van mantelzorg. Noodzakelijke zorg voor ouders en andere naasten die van de werknemer afhankelijk zijn. Zorg combineren met werk, is soms lastig. Gelukkig zijn er veel oplossingen voorhanden om problemen zoals overbelasting en ziekteverzuim te voorkomen. Tijdig nadenken over zorg, bespaart kopzorgen!

## Werk & zorg, waar gaat het om?

Niet elke ondernemer weet welke regelingen er bestaan als medewerkers vragen om verlof, bijvoorbeeld bij een bevalling en tijdens de kraamtijd. Voor alle helderheid: het gaat niet alleen om vrouwen die werk en zorg willen combineren. Ook bij mannen speelt dit in toenemende mate. Vragen om werktijdvermindering of ouderschapsverlof past soms niet in de bedrijfscultuur. Feit is dat mensen die goed in hun vel zitten, beter functioneren en presteren. Dat vraagt wel om flexibiliteit van twee kanten.

## Enkele tips en weetjes op een rij gezet.

1. bespreek regelmatig met de werknemer (M/V) hoe de combinatie werk en zorg gaat en wat de knelpunten zijn. Probeer samen met de werknemer een oplossing te vinden als er iets speelt
2. een werkweek van 36 uur kan ook in 4 dagen van 9 uur zodat er een dag vrijkomt voor bijvoorbeeld een 'papa'dag
3. geef gul. Denk na over een langere periode van kraamverlof voor jonge vaders (nu wettelijk 2 dagen)
4. weet welke wettelijke regelingen er voor verlof en aanpassing werkduur zijn. Verlofregelingen: [www.cnv.nl/priveenwerk/verlof/verlofregelingen-op-een-rijtje-tabel](http://www.cnv.nl/priveenwerk/verlof/verlofregelingen-op-een-rijtje-tabel). Aanpassing arbeidsduur: [www.cnv.nl/priveenwerk/flexibel-werken/meer-werken](http://www.cnv.nl/priveenwerk/flexibel-werken/meer-werken).
5. Ga na welke vormen van flexibel werk het beste bij uw onderneming en de werknemer passen. Bijvoorbeeld door aanpassing van werktijden of werklocatie (thuiswerken). Maak managementfuncties ook in deeltijd mogelijk of creëer duobanen.
6. Kijk ook eens naar de mogelijkheid van zogenaamde 'oudercontracten'. Dit zijn arbeidscontracten voor zowel moeders als vaders, waarin de werktijden zijn afgestemd op schoolgaande kinderen. Het UMC Utrecht heeft zo als een van de eerste werkgevers met veel succes 'Nieuwe roosters, flexibele werktijden' ingevoerd.
7. Weet welke regelingen er in de CAO afgesproken zijn, bijvoorbeeld regels voor (gedeeltelijke doorbetaling van) ouderschapsverlof
8. denk mee over het regelen van kinderopvang en gastouderopvang
9. denk aan mogelijkheden zoals een oppasvergoeding voor de noodzakelijke kosten van extra opvang voor ouders die op hun vrije dag toch onverwacht moeten werken.

Kijk voor meer informatie ook eens op de algemene website van E-Quality: [www.e-quality.nl](http://www.e-quality.nl), hét kenniscentrum voor emancipatie, gezin en diversiteit. Zij verzamelen, ontwikkelen, analyseren, ontsluiten en verspreiden actuele en betrouwbare informatie. Daarbij legt het kenniscentrum dwarsverbanden tussen de terreinen gender, etniciteit, gezin en diversiteit.

# Werknemers van alle leeftijden

Niet elke ondernemer weet welke regelingen er bestaan als medewerkers vragen om verlof, bijvoorbeeld bij een bevalling en tijdens de kraamtijd. Voor alle helderheid: het gaat niet alleen om vrouwen die werk en zorg willen combineren. Ook bij mannen speelt dit in toenemende mate. Vragen om werktijdvermindering of ouderschapsverlof past soms niet in de bedrijfscultuur. Feit is dat mensen die goed in hun vel zitten, beter functioneren en presteren. Dat vraagt wel om flexibiliteit van twee kanten. Deze tool gaat dieper in op het thema leeftijdsdiversiteit.

## Ouderen aan het werk? Eerst de vooroordelen de deur uit!

Vooroordelen zijn de belangrijkste spelbrekers. Ze maken dat mensen al in een vroeg stadium als te oud buiten de boot vallen bij sollicitaties. Ze verhinderen dat organisaties investeren in scholing en het aangaan of aanbieden van nieuwe uitdagingen. Die vooroordelen zitten niet alleen bij werkgevers, maar ook bij werknemers. Maak daarom onderscheid tussen mythen en feiten rondom leeftijd.

## Meet, weet & denk vooruit

Kent u de leeftijdsopbouw van uw personeel? Investeert u evenveel in alle leeftijdsgroepen van uw medewerkers? Denk hierbij aan opleidingskosten, kosten voor extra vrije dagen om zorg en werk te combineren, maar ook aan seniorenverlof. Weet u of er een relatie is tussen het ziekteverzuim en de leeftijdsfasen van uw medewerkers? Als u antwoord kunt geven op deze vragen, kunt u ook inschatten hoe vitaal en gemotiveerd uw personeel over vijf jaar is.

## Werk aan fysieke conditie, maar ook aan mentale fitheid

Verstarring heeft vaak meer met het ontbreken van dynamiek te maken dan met ouder worden. De praktijk leert dat mensen behoefte hebben aan nieuwe uitdagingen. Het kan gaan om een nieuwe taak, een nieuwe functie of een ander appèl op kwaliteiten. Wie als organisatie niet anders te bieden heeft dan jaar in jaar uit hetzelfde werk te doen, bevordert dat medewerkers vastroesten. Voor kleinere bedrijven kan samenwerking met collega-bedrijven veel mogelijk maken. Soms is een stage elders al voldoende om nieuwe inspiratie op te doen.

## Jong én oud willen bijdragen aan een gezond en vitaal bedrijf

Betrek uw medewerkers bij uw plannen en vertel ze hoe uw bedrijf ervoor staat. Welke bijdrage zouden zij kunnen leveren? Laat medewerkers meedenken: gun het jongeren zich te profileren en maak optimaal gebruik van de kennis en ervaring van uw senioren. Laat het niet bij uitwisselen en kijk vooral naar de langere termijn. Maak afspraken met elkaar en houd elkaar er aan.

## Vraag naar de verschillende behoeften in de verschillende levensfasen

Sta open voor specifieke behoeften van uw medewerkers, die hen in staat stellen optimaal te kunnen functioneren. Kijk naar de mens achter de personeelscijfers. En houd er rekening mee dat iedere levensfase om aan andere invulling vraagt:

- Een jonge starter heeft doorgaans ruimte nodig om te kunnen spelen, zich oriënteren en dingen uitproberen. Daarin wil hij gefaciliteerd worden, tegelijkertijd heeft hij spelregels en coaching nodig.
- Een jonge ouder zit in een 'ren-je-rot-show'. Gun hem of haar passende werktijden en flexibiliteit.
- Een senior wil betrokken zijn en op zijn eigen manier kwaliteit leveren. Geef een senior bijvoorbeeld supervisie over inwerktrajecten.

### **Maak gebruik van de unieke bijdrage van iedere generatie**

Iedere generatie staat toch weer op een andere manier in het leven. Dat brengt naast een andere levensfase vaak ook een andere mentaliteit mee. Daarmee heeft iedere werknemer een unieke bijdrage te bieden. Als u oog heeft voor de verschillende generaties op de werkvloer, weet u ook wat hun drijfveren zijn, op welke competenties u hen kunt aanspreken, hoe ze presteren en hoe ze aangestuurd willen worden. Typen we de oudste generatie op de werkvloer, dan hebben we het over de baby-boomers (1940-1955). Ze groeiden op tijdens de opbouw en weten wat hard werken, maar ook wat armoede is. Hun kinderen zijn het huis uit en in het werk zoeken ze naar een toegevoegde waarde. Ze zijn vaak ambitieus en soms statusgevoelig. Ze zijn gedreven en gevoelig voor sfeer en saamhorigheid. Ze kunnen zichzelf goed positioneren, en geven leiding via overtuigingen. Gezamenlijke doelen en opdrachten zijn voor hen belangrijk. In de aansturing speelt hiërarchie een duidelijke rol en is het bereiken van consensus een belangrijke waarde.

### **Zorg dat u een aantrekkelijke werkgever bent**

Medewerkers hebben meer te kiezen gezien de krapte – zeker in de nabije toekomst – op de arbeidsmarkt. Tevreden medewerkers zijn productieve medewerkers. Reflecteren, in de gaten houden waar het werk naar toe gaat, weten wat de eigen ambitie en ontwikkelingswensen zijn en kunnen netwerken, dat zijn de belangrijkste competenties voor succes in een loopbaan. Wie zijn medewerkers hierin faciliteert helpt medewerker én bedrijf, óók als de medewerker onverhoopt vertrekt.

### **Heroverweeg seniorenverlof**

Vaak zijn er in de CAO of in het arbeidsvoorwaardenpakket seniorenuren voor oudere medewerkers opgenomen. Meestal is dit zogenaamde ontziebeleid standaard geregeld; los van de persoonlijke situatie of zwaarte van het werk. Voor deze groep medewerkers is er vaak geen budget meer voor (extra) scholing en opleiding. Plat gezegd wordt er liever geld uitgegeven voor wegblijven van het werk, dan voor meegroeien. Heroverweeg uw uitgaven en investeer meer in ontwikkeling van oudere medewerkers. Medewerker en bedrijf blijven er eigentijds, flexibel en betrokken van. Denk hierbij ook aan de profilering van uw bedrijf in het kader van MVO.

### **Expertisecentrum LEEFtijd**

LEEFtijd maakt zich sterk voor een samenleving waarin mensen hun talenten kunnen ontplooiën, ongeacht leeftijd, levensfase of loopbaanfase. Naast organisatieondersteuning op het gebied van leeftijd en arbeid, levensfasen en loopbaanfasen, ontwikkelt het expertisecentrum eigen projecten die agendazettend en vernieuwend zijn. De vruchten daarvan worden aan klanten beschikbaar gesteld. LEEFtijd maakt analyses, vertaalt deze naar advies, ondersteunt de dialoog met verschillende doelgroepen, begeleidt implementaties en verzorgt trainingen. LEEFtijd onderscheidt zich door integrale dienstverlening op het gebied van duurzame participatie.

[www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)

### **TNO**

TNO biedt met een speciaal op dit onderwerp gerichte website, een aantal in de praktijk beproefde tools, good practices en hulpmiddelen om gericht aan de slag te gaan met het thema leeftijd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde Deming-cirkel (Plan-Do-Check-Act).

[www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)

### **Ten slotte**

Als u zich meer wilt verdiepen in dit onderwerp, dan is een bezoek aan de website van Aart Bontekoning zeer aan te bevelen. Hij is generatie-psycholoog en een expert op het gebied van Organisatieontwikkeling & Generatieleren. Het onderzoek waarop hij in 2007 promoveerde, is getiteld: 'Generaties in Organisaties, de verborgen krachten van onze evolutie' en zeker de moeite van het lezen waard. Daarnaast schreef hij een drietal boeken over dit onderwerp en werkte mee aan diverse andere publicaties. Via de website kunt u verschillende van zijn artikelen downloaden.

[www.aartbontekoning.com](http://www.aartbontekoning.com)



# Managen van v/m evenwicht

Onderzoeken van gerenommeerde onderzoeksbureaus als Catalyst en McKinsey laten zien dat bedrijven waar niet alleen mannen maar ook vrouwen in het management te vinden zijn, beter (financieel) presteren. Ook voor de besluitvorming en bedrijfsprestaties, is het van belang dat er evenwicht is tussen zowel mannelijke- als vrouwelijke leiderschapsstijlen en kwaliteiten. Dat is de reden dat er in veel ondernemingen (inter)nationaal al jaren gewerkt wordt aan het thema 'genderdiversiteit' en het ontwikkelen van instrumenten om een beter m/v evenwicht in ondernemingen te realiseren.

## 7 Zichtbare acties van werkgevers die streven naar m/v evenwicht

Wat kun je als werkgever doen om de verhouding tussen mannen en vrouwen in balans te brengen? De belangrijkste sleutels daarvoor zijn te vinden in zowel zichtbare als onzichtbare acties om de bedrijfscultuur en het gedrag van ondernemers en leidinggevendenden te managen en te beïnvloeden. De volgende acties zijn van belang:

**Actie 1.** Formuleer een heldere business case: wat levert het ons op? Voor welke knelpunten is meer genderdiversiteit een antwoord of kans? Welke bedrijfsdoelstellingen zijn ermee gediend? Welke korte en lange termijn voordelen levert het ons op als wij investeren in het gericht werken aan evenwicht tussen mannen en vrouwen in ons bedrijf?

**Actie 2.** Voer een quickscan of een O-meting uit: hoe ziet ons bedrijf er eigenlijk uit, hoe divers zijn we, waar staan we? Hoe vrouwvriendelijk zijn we eigenlijk? Het levert in alle gevallen een foto op van uw organisatie die u nog enorm zal kunnen verrassen!

**Actie 3.** Creëer meer flexibiliteit in werktijden en werkplekken om thuiswerken en flexwerken mogelijk te maken. Dit ondersteunt medewerkers in het vinden van een goede balans tussen werk en privé.

**Actie 4.** Screen uw HR-instrumenten. Stel uzelf de vraag of uw bedrijf in staat is om de beste talenten uit de markt te werven én te behouden.

**Actie 5.** Durf eens een knuppel in het hoenderhok te gooien en bestaande denkbeelden en patronen ter discussie te stellen. Wees u ervan bewust dat automatisen en ingeroeste mechanismen een belemmerende werking kunnen hebben op uw streven naar (meer) diversiteit. Deze bewustwording is onmisbaar als u echt iets wilt veranderen in het denken en de cultuur in uw bedrijf. Maar bedenk ook: maak het niet te zwaar. Een humorvolle benadering werkt het beste. Zorg dat het diversiteitstraject 'fun' is doordat het mensen iets positiefs oplevert, al is het alleen al meer zelfkennis!

**Actie 6.** Zonder commitment aan de m/v doelstellingen van het management/de top wordt het helemaal niets. Diversiteit moet je blijvend willen managen. U kunt de overtuigingen in het management zichtbaar maken aan de buitenwereld door bijvoorbeeld ondertekening van het 'Charter Talent naar de Top'. Door u in te zetten voor genderdiversiteit, onderschrijft u ook het maatschappelijk belang van uw onderneming in het kader van MVO.

**Actie 7.** Goede rolmodellen zichtbaar maken, daarmee laat u zien: zo kan het ook!

**En wat kun je doen als je als werkgever de resultaten duurzaam wilt maken?**

U kent ze wel: ondernemingen die van alles roepen over vrouwen aan de top. Ze praten, praten, praten, om vervolgens alles bij het oude te laten. Als je dat wilt voorkomen, dan moet je wel de diepte ingaan. Patronen in de organisatie ter discussie stellen en vaak zijn dit informele regels en zaken die onzichtbaar zijn.

Organisaties die verder willen komen, zullen zich bewust willen zijn van de 'informele regels van het spel'. Want deze regels, de processen die bepalen welke prestaties, welk gedrag, worden gestimuleerd en beloond, werken in het voordeel van het zittende management. In de huidige situatie zijn dat vaak de topmannen (maar dat kan in elke organisatie verschillen). Vrouwelijke en allochtone medewerkers komen in de praktijk daardoor vaak minder in beeld en minder aan bod of stromen niet door. Daarmee lopen bedrijven dus veel talent mis.

Hebt u in beeld wat voor u het belang is van meer diversiteit, zet dan vervolgens een tweesporenbeleid uit, dat is gericht op enerzijds het gedrag van managers en leidinggevendenden en anderzijds op de ambitie van vrouwen en kleurrijk talent.

*"Het zakenleven is te belangrijk om alleen aan mannen over te laten." (Kees van der Waaij, directievoorzitter Unilever Nederland Holdings BV)*

**Actie:** Erkennen, waarderen en ondersteunen van vrouwelijk talent en ambitie. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat ambitie van vrouwen stelselmatig wordt onderschat. Dat gebeurt onbewust en ongewild, maar het gebeurt weldegelijk.

**Actie:** Als u zicht hebt op de heersende bedrijfscultuur, denk dan aan trainingen of diversiteitsessies gericht op het bevorderen van een zogenaamde 'inclusieve' cultuur, gericht op het spotten en doorstromen van talent.

Diversiteitsessies voor managers en trainingen 'inclusive' leiderschap, hebben bij verschillende bedrijven al hun vruchten afgeworpen. Het leidt ertoe dat ondernemers zich meer bewust zijn van de business case, zowel voor de organisatie als voor henzelf. En dat zij alle medewerkers, mannen én vrouwen, daadwerkelijk evenveel kansen, ruimte en uitdagingen bieden. Zij belijden het niet alleen met de mond, zij erkennen in de praktijk de ambities van hun medewerkers beter.

**Actie:** Kijk naar het huidige MD-beleid en leiderschapsprogramma's. Wat biedt u mensen aan met leiderschapspotentie, mensen met talent die willen doorstromen? Talentvolle en ambitieuze vrouwen kun je waar nodig door specifieke leiderschapsprogramma's ondersteunen. De praktijk laat zien dat dit werkt. Daarmee krijgen vrouwen hun ambities zelf scherper, komen ook duidelijker in beeld bij het management, verbreden hun skills en vergroten hun zelfvertrouwen.

**Actie:** U kunt nog een stapje verder gaan met zogenaamde slimme coaching programma's zoals 'cross mentoring' programma's. Wijs een aantal (mannelijke) senior managers als mentor aan voor vrouwelijke high potentials uit een andere onderneming of ander bedrijfs onderdeel. Zo slaat u twee vliegen in één klap. Dergelijke programma's blijken succesvol en leerzaam voor zowel de mentees als de mentoren. Door als mentor op te treden van iemand van de andere sekse of met een andere culturele achtergrond en uit een andere organisatie, wordt managers een leerzame spiegel voorgehouden. En op hun beurt leren de mentees hoe zij – op hun eigen authentieke wijze – de regels van het spel kunnen hanteren. En zo nodig de regels bijstellen, door te laten zien dat er meerdere wegen naar Rome leiden.

**Actie:** Voor hen die bovenstaande acties hebben toegepast is er een belangrijke les in de praktijk geleerd: diversiteit gericht op evenwicht tussen mannen en vrouwen is geen pure vrouwenkwestie, het komt ten goede aan de sfeer en prestaties van de hele organisatie. Maak het daarom levendig, prikkelend en allesbehalve saai want... diversiteit is fun!



**Meer weten of in actie komen?**

1. Voor meer informatie over quickscans en cultuuronderzoeken, over workshops diversiteit en inclusive leiderschap, over leiderschapsprogramma's voor vrouwen en over Cross Mentoring: [www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl) of mail naar [oib@opportunity.nl](mailto:oib@opportunity.nl). Opportunity in Bedrijf, is een expertise-organisatie en netwerk van tientallen organisaties die good practices uitwisselen.
2. Met de ondertekening van het genoemde 'Charter Talent naar de Top', onderschrijft u net als veel andere ondernemingen het belang van genderdiversiteit en ontvangt u rapportages over uw voortgang. Kijk maar eens naar: [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl).
3. Op [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl), vindt u meer informatie over het managen van diversiteit met links naar veel landelijke netwerken en kennisinstellingen. Wilt u kleurrijk vrouwelijk ondernemerstalent spotten, dan is de stichting Etnische Zakenvrouwen Nederland een interessante ingang, zie [www.ezvn.nl](http://www.ezvn.nl).

# Het exitgesprek

U doet er alles aan om een goede werksfeer in uw organisatie te bereiken. Toch vertrekken er af en toe mensen uit uw organisatie. Goed afscheid nemen van elkaar is voor beide partijen van belang. Met een exitgesprek krijgt u inzicht in de redenen van vertrek en de werkbeleving van de medewerker. Deze tool bevat voorbeeldvragen voor een exitgesprek. Kerngedachte: ga op een prettige manier uit elkaar!

## Waarom een exitgesprek?

Als u het belangrijk vindt om te weten hoe uw medewerkers het werken bij uw bedrijf hebben ervaren, dan geeft u mensen de tijd en ruimte om hun verhaal te vertellen. Stel u zelf open en neutraal op en formuleer na afloop eventuele verbetertips voor de organisatie. Het exitgesprek is het laatste formele gesprek dat u met de medewerker voert. Dus is het goed dit in harmonie te laten verlopen. Een exitgesprek is overigens nooit verplicht.

## Opbouw van een exitgesprek & voorbeeldvragen

### Opening van het gesprek

U vertelt de medewerker dat u blij bent dat hij de uitnodiging heeft aangenomen en u noemt het doel van dit gesprek. Het is belangrijk dat de medewerker merkt dat u oprecht geïnteresseerd bent in zijn of haar mening.

#### Vragen over loopbaan in het algemeen

- Vraag de medewerker te vertellen over zijn loopbaan, zowel binnen als buiten uw organisatie.
- Waar en met wie heeft hij gewerkt?
- Wie waren zijn leidinggevendenden?
- Wat heeft hij geleerd?

#### Vragen over de arbeidsomstandigheden

- Hoe voldeed de werkplek?
- Wat vond je van de apparatuur, het materieel of de software waarmee je werkte?
- Kon je alle hulpmiddelen krijgen die nodig waren?
- Hoe bevielen de werktijden?

#### Vragen over de werkbeleving

- Als u dieper wilt ingaan op de werkbeleving van de medewerker, kunt u verdiepvragen stellen.
- Vond je het werk voldoende gevarieerd?
- Wat vond je van je eigen taak: moeilijk of makkelijk?
- Had je plezier in je werk?
- Heb je jezelf goed kunnen ontwikkelen?

#### Vragen over samenwerking en support

- Hoe heb je de samenwerking met je collega's ervaren?
- Heb je voldoende leiding en ondersteuning gekregen in de uitvoering van je werkzaamheden?
- Hoe heb je de communicatie met je leidinggevende ervaren? De stijl van leidinggeven?
- Wat beviel je het meest aan je leidinggevende? Wat beviel je het minst?

### Redenen van vertrek

Vraag naar de redenen van vertrek. Was er een aanleiding om naar een andere baan uit te kijken? Let op en geef de medewerker de ruimte om uitleg te geven.

Kun je aangeven wat de goede dingen zijn van onze organisatie die je mogelijk bij een nieuwe werkgever zult missen?

Heb je nog suggesties over zaken die verbeterd zouden kunnen worden?

Zou je anderen aanraden bij ons te komen werken? Waarom wel of waarom niet?

### Afsluiting van het gesprek

Ga op een prettige manier uit elkaar. Een medewerker die met een goed gevoel afscheid neemt zal zich naar anderen positief uitlaten over uw organisatie. Bovendien zorgt u ervoor dat mensen kunnen terugkeren. Het is voor beide partijen prettig in een vriendschappelijke sfeer afscheid van elkaar te nemen.

## Toelichting bij het exitgesprek

Vertrekkende medewerkers kunnen uw organisatie op verschillende manieren beïnvloeden. Met het vertrek van de medewerker kan een bepaalde specialisatie of een belangrijke rol uit het arbeidsproces verdwijnen. De informatie uit het gesprek kan u op weg helpen onnodig toekomstig verloop te voorkomen. Daarom is het belangrijk om een exitgesprek goed aan te pakken.

### Hoe pakt u het aan?

#### 1. Planning van het exitgesprek

- Zodra u weet dat een medewerker afscheid gaat nemen, nodigt u hem uit voor een exitgesprek.
- Plan een exitgesprek liefst vóór het vertrek van de medewerker. Lukt dat niet, plan dan het gesprek enige tijd na het vertrek.

#### 2. Voorbereiding op het exitgesprek

- Neem voor de voorbereiding ruim de tijd.
- Achterhaal voorafgaand aan het gesprek, alle achtergrondgegevens van de medewerker. Kijk ook wat de werknemer gedaan heeft voordat hij bij u in dienst kwam.
- Neem voldoende tijd voor het gesprek zelf.
- Houd het exitgesprek in een rustige, afgeschermdede ruimte waar de werknemer zich op zijn gemak voelt en het gevoel heeft om vrijuit te kunnen spreken.
- Om alle informatie goed boven tafel te krijgen, kunt u er eventueel voor kiezen om het exitgesprek te laten voeren door iemand met dezelfde etnische achtergrond als de vertrekkende medewerker en bij een vertrekkende vrouwelijke medewerker door een vrouw.

#### 3. Tips voor tijdens het gesprek

- Een informeel praatje over iets algemeen kan het gesprek op een plezierige en informele manier laten starten en langzaam sturen naar de belangrijkste reden voor het gesprek.
- Ga geen discussie aan tijdens het gesprek en kies vooral neutrale, open vragen.
- Als de medewerker een nieuwe baan heeft gevonden: feliciteer hem met zijn nieuwe functie.
- Onderbreek de medewerker bij voorkeur niet. U kunt het gesprek beter sturen door de vraagstelling aan te passen.
- Ook als u de medewerker liever niet ziet vertrekken, voert u het gesprek op een vriendschappelijke manier.
- Houd rekening met verschil in gespreksvoering tussen mannen en vrouwen. Gedrag kan cultuurbepaald zijn. Toch kan het helpen hier aan te denken:
  - Vrouwen blijken zich vaker te verontschuldigen of iemand te bedanken dan mannen, ook als dit eigenlijk niet nodig is.
  - Vrouwen stellen vragen uit belangstelling, niet uit onwetendheid of onzekerheid.
  - Vrouwen vertellen problemen om zich af te reageren, niet om een oplossing te vragen.
  - Vrouwen maken vaak grappen over zichzelf, niet uit een gevoel van ondergeschiktheid, maar om gelijkheid met de gesprekspartner te benadrukken.
  - Vrouwen laten zich gemakkelijker interrumperen dan mannen.
  - Vrouwen uit andere culturen zullen zich met een vrouw als gespreksvoerder soms vrijer kunnen uiten. Denk hieraan bij de planning van het gesprek.

#### 4. Interview vastleggen

- Maak van het exitgesprek direct na het gesprek een verslag. Maar doe dit niet in het bijzijn van de medewerker.
- Een standaard vragenlijst kan helpen, zodat steekwoorden tijdens het gesprek voldoende zijn voor latere verslaglegging.

## 5. Koppel resultaten terug

- De hoofdlijnen uit exitgesprekken bespreekt u samen met de directie van de onderneming of andere leidinggevenden. Bij kleinere MKB-bedrijven voert u waarschijnlijk de gesprekken zelf.
- De verzamelde gegevens uit de exitgesprekken bieden u kansen om uw organisatie te verbeteren. U analyseert (bijv. jaarlijks) de exitgesprekken, past uw beleid aan en zet acties uit om toekomstige uitstroom te beperken.
- Resultaten van die acties evalueert u samen met andere leidinggevenden. Zo kan het vertrek van een medewerker alsnog een positieve bijdrage betekenen voor uw organisatie.
- Uit een oogpunt van goede after-sales, kunt u overwegen na een jaar nog eens contact op te nemen met de medewerker. Zo houdt u de binding met uw organisatie in stand en leidt het in sommige gevallen zelfs tot een succesvolle terugkeer van de medewerker.

## 6. Voorkomen is beter dan genezen

- Bedenk dat veel onderwerpen die tijdens het exitgesprek aan bod komen, ook thuis horen in gesprekscyclus en personeelsenquête. De uitkomsten van beide neemt u mee in uw beleid. Zo kunt u beter inspelen op mogelijke negatieve ontwikkelingen binnen uw organisatie. Maar beter nog: uw voordeel doen met de informatie die hieruit voortkomt. Bedenk ook dat de uitkomsten uit de gesprekscyclus over het algemeen een positievere lading hebben dan die uit exitgesprekken.

## Ten slotte

In deze tool is voor de leesbaarheid steeds gekozen voor de hij-vorm. Dit heeft niets te maken met een verwachte of gewenste rolverdeling.

Succes en nogmaals, ga op een prettige manier uit elkaar!

# Personeelsenquête

Streeft u naar een open cultuur in uw onderneming en een tolerante werksfeer? Staat u ervoor open om stil te staan bij de mening van uw medewerkers over de interne communicatie binnen de onderneming, de stijl van leidinggeven en zaken als veiligheid en kwaliteit? Dan kunt u met deze tool direct aan de slag. U kunt de tool zelf toepassen, zonder hulp van externe adviseurs. Meer weten? Lees dan door.

## Waarom een personeelstevredheidsenquête?

Een enquête is een methode om kennis en inzicht van uw medewerkers te betrekken in het verbeteren van uw onderneming. Zo kunt u ook peilen of uw streven naar diversiteit zijn vruchten begint af te werpen. En kunt u gericht sturen op verbeteracties.

Om uw streven naar diversiteit nog fijnmaziger in beeld te krijgen, vraagt u uw medewerkers ook in te vullen of zij man zijn of vrouw en naar het geboorteland van henzelf en hun ouders. Deze toevoeging zal van onschatbare waarde zijn bij het evalueren van de uitkomsten.

Kruis het antwoord aan dat op uw situatie het meest van toepassing is.

Bij beantwoording van de vragen geldt:

- 1 = Geheel mee eens
- 2 = Mee eens
- 3 = Niet mee eens/oneens
- 4 = Mee oneens
- 5 = Geheel mee oneens
- 6 = Niet van toepassing

### Algemeen

1. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkgever.
2. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werk.
3. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkzaamheden.
4. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkbelasting.
5. In het algemeen ben ik tevreden over de samenwerking met mijn directe collega's.
6. In het algemeen ben ik tevreden over de sociale veiligheid op mijn werkplek (dat wil zeggen dat ik niet bang hoeft te zijn voor onverwacht negatief gedrag binnen het team zoals pesterijen of uitsluiting)
7. In het algemeen ben ik tevreden over het management van de organisatie.
8. In het algemeen ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende.
9. Ik voel mij op mijn plek in deze organisatie.
10. Ik ben tevreden over de sfeer en omgangsvormen van deze organisatie.
11. Ik ben tevreden over de manier waarop rekening wordt gehouden met mijn culturele achtergrond in de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie.

### Algemeen

1. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkgever.
2. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werk.
3. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkzaamheden.
4. In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkbelasting.
5. In het algemeen ben ik tevreden over de samenwerking met mijn directe collega's.
6. In het algemeen ben ik tevreden over de sociale veiligheid op mijn werkplek (dat wil zeggen dat ik niet bang hoeft te zijn voor onverwacht negatief gedrag binnen het team zoals pesterijen of uitsluiting)
7. In het algemeen ben ik tevreden over het management van de organisatie.
8. In het algemeen ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende.
9. Ik voel mij op mijn plek in deze organisatie.
10. Ik ben tevreden over de sfeer en omgangsvormen van deze organisatie.
11. Ik ben tevreden over de manier waarop rekening wordt gehouden met mijn culturele achtergrond in de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie.

### A. Tevredenheid over de inhoud van het werk

12. Ik heb voldoende eigen verantwoordelijkheden.
13. Ik voel me betrokken bij mijn werkzaamheden. In mijn werk leer ik nieuwe dingen.
14. Ik ervaar voldoende uitdaging in mijn werk.
15. Mijn werkzaamheden zijn voldoende afwisselend.
16. Mijn capaciteiten worden voldoende benut.
17. Mijn werk draagt bij aan de resultaten van de organisatie.
18. Ik doe mijn werk met plezier.

### B. Werkbelasting

19. Ik vind mijn werk geestelijk inspannend.
20. Ik vind mijn werk emotioneel belastend.
21. Ik vind mijn werk lichamelijk inspannend.
22. Ik heb in mijn werk met piekbelasting te maken.
23. Ik heb voldoende tijd om mijn werk af te ronden.
24. Ik ben tevreden over de balans werk en privé.
25. Ik heb invloed op mijn werkplanning.

### C. Samenwerking

26. Ik kan goed samenwerken met mijn directe collega's.
27. Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's.
28. Ik uit regelmatig waardering naar mijn collega's.
29. Ik kan met problemen terecht bij mijn directe collega's.
30. Wij spreken elkaar als directe collega's aan op negatief gedrag.
31. De samenwerking tussen oudere en jongere collega's is goed.
32. De samenwerking tussen mannelijke en vrouwelijke collega's is goed.
33. De samenwerking tussen collega's met verschillende culturele achtergronden is goed.
34. Er zijn weinig spanningen op de werkvloer.

### D. Samenwerking

35. Ik word door mijn collega's respectvol behandeld.
36. Mijn collega's en ik worden door het management gelijkwaardig behandeld.
37. Ik behandel mijn collega's en klanten/leveranciers met respect.
38. Ik heb mij het afgelopen jaar onveilig gevoeld in contact met collega's.
39. Ik voel me wel eens buitengesloten.

<p><b>E. Ongewenste omgangsvormen</b></p> <p>40. Ik word wel eens gepest.</p> <p>41. Ik voel mij soms gediscrimineerd.</p> <p>42. Ik heb in mijn werk te maken met verbale agressie (bijvoorbeeld: schelden, beledigen).</p> <p>43. Ik heb in mijn werk te maken met non-verbale agressie (bijvoorbeeld: bedreigen, aanraken).</p> <p>44. Ik voel mij soms seksueel geïntimideerd.</p>	
<p><b>F. Management van de organisatie</b></p> <p>45. Ik vind de leidinggevende voldoende toegankelijk.</p> <p>46. Ik heb vertrouwen in de leiding van de onderneming.</p> <p>47. Ik krijg voldoende kansen om mij verder te ontwikkelen.</p>	
<p><b>G. Direct leidinggevende*</b></p> <p>48. Mijn direct leidinggevende behandelt mij met respect.</p> <p>49. Mijn direct leidinggevende kent mijn kwaliteiten en zet mij in op zaken waar ik goed in ben.</p> <p>50. Mijn direct leidinggevende is duidelijk over wat er van mij wordt verwacht.</p> <p>51. Ik krijg van mijn direct leidinggevende waardering als ik mijn werk goed doe.</p> <p>52. Ik kan met vragen en problemen terecht bij mijn direct leidinggevende.</p>	
<p><b>H. Cultuur</b></p> <p>53. Ik ervaar de omgangssfeer binnen de organisatie als prettig.</p> <p>54. Ik voel mij een volwaardig en gewaardeerd lid van deze organisatie.</p> <p>55. Ik ben er trots op om bij deze organisatie te werken.</p> <p>56. Ik zou het leuk vinden om de komende jaren bij deze organisatie te blijven werken.</p>	

### Nog enkele tips

- U houdt de enquête jaarlijks of tweejaarlijks. Door de resultaten over verschillende jaren met elkaar te vergelijken kunt u een goed beeld krijgen van de stand van zaken in uw onderneming.
- Koppel de resultaten altijd weer terug naar uw medewerkers. Ook als resultaten onverwacht tegenvallen. Daar liggen kansen voor verbeteringen.
- Weet wat u wilt meten! Pas de vragen daarom aan uw behoeften aan.

\* De direct leidinggevende is de leidinggevende waar u de meeste (contract)uren mee heeft.



# Gelijke behandeling

Iedereen neemt waardeoordelen mee vanuit de opvoeding, ook onbewust. Dat is menselijk. Maar als die uitgroeien tot vooroordelen of discriminatie, heeft dat een negatieve invloed op de bedrijfscultuur. Ervaringen van discriminatie kunnen diepe sporen nalaten bij mensen en leiden tot klachten van klanten, voortijdig vertrek van medewerkers en een ongewenste bedrijfscultuur. Bovendien zijn werkgevers vanuit de ARBO-wetgeving verplicht zorg te dragen voor een discriminatievrije werkomgeving. Zorg daarom dat u mensen gelijkwaardig behandelt, ook al is iedereen anders.

## Waar gaat het om?

Een gezonde bedrijfscultuur is niet zo vanzelfsprekend. Die vereist dat elke werknemer ongeacht de eigen identiteit gelijkwaardig behandeld wordt. Daar is meer voor nodig dan roepen dat iedereen gelijk is. Er kunnen onderhuids heel wat dingen spelen die te maken hebben met het niet accepteren van verschillen. Op grond van sekse, etniciteit, leeftijd, opleiding, religie, taalvaardigheid, mobiliteit, seksuele geaardheid en uiterlijk bijvoorbeeld. Voor je het weet slaan oordelen om in pesterijen en zelfs discriminatie. Als u dat wilt voorkomen zult u werk moeten maken van gelijkwaardige behandeling en hiervoor een draagvlak moeten creëren.

## Tips om gelijkwaardige behandeling te handhaven en te stimuleren

Om gelijkwaardige behandeling te bevorderen kunt u een aantal uitgangspunten hanteren.

- Zorg dat u duidelijk bent over het gewenste gedrag op de werkvloer. Leg dit vast in uw bedrijfsfilosofie of gedragscode
- Maak uw werknemers medeverantwoordelijk voor het naleven hiervan. Afdwingen werkt nooit
- Maak het leuk en blijf lachen
- Deel elkaars waarden en normen, bijvoorbeeld door samen te eten
- Durf grappen over elkaar te maken, maar zorg ook voor saamhorigheid
- Zoek naar praktische oplossingen, wil iemand het haar bedekken, dan zijn er ook andere vormen dan een hoofddoek
- Geef als leidinggevende het goede voorbeeld door respectvol met mensen om te gaan. Uw stijl van leidinggeven heeft veel invloed op het ontstaan en handhaven van een open, respectvol klimaat op de werkvloer
- Wanneer u aanwezig bent en er doet zich een (indirecte) 'ongelijkwaardige situatie' voor ('grapje' over iemands afkomst, sekse): grijp direct in! Laat u dit achterwege, dan geeft u naar de medewerkers impliciet het signaal af dat u het gedrag goedkeurt. Wanneer u bijvoorbeeld zelf mee lacht of tegen degene die het aangaat zegt 'daar moet je tegen kunnen', dan heeft u zelfs een verkeerde norm gesteld. Het ongewenste gedrag zal toenemen en in uw afwezigheid (veel) erger zijn.

### Hoe gaan we met elkaar om - algemene gedragsregels

- Maak geen onderscheid naar afkomst, achtergrond, religie of persoonlijke eigenschappen
- Laat je mening horen, toon je gevoel voor humor, maar denk altijd na over wat je zegt
- Respecteer elkaar altijd. Wie respect geeft, krijgt het ook weer terug
- Praat met en niet over elkaar. Toon belangstelling en stel vragen als je iets in het gedrag van de ander niet begrijpt
- Praat conflicten uit. Pak het conflict aan, niet de persoon
- Sta open voor kritiek. Spreek elkaar aan, maar val elkaar niet af
- Maak verschil in inzicht bespreekbaar. Zeg wat je wilt, maar dwing niets af
- Ga open en eerlijk met elkaar om. Sluit niemand buiten
- Maak bespreekbaar dat grappen of moppen die ten koste van (groepen) mensen gaan niet passen binnen de bedrijfscultuur. Elk gedrag is onaanvaardbaar indien:
  - dergelijk gedrag als ongewenst, onredelijk of beledigend wordt ervaren door de persoon die ermee te maken krijgt (hinderlijke uitnodigingen, aanrakingen...)
  - het een intimiderende, vijandige of vernederende werksfeer creëert ten opzichte van de persoon die ermee te maken krijgt (bijvoorbeeld het tonen van pornofiloto's, alle vormen van verbale of fysieke agressie)
  - Voorkomen is bovendien altijd beter dan genezen. Het belang van een goed preventiebeleid weegt daarom zwaarder dan de klachtenprocedure

### Gelijke beleving?

Wat voor de een klinkt als een goede grap, zal een ander als beledigend of kwetsend kunnen ervaren. De bedoelingen van de 'zender' die zich verbaal of non-verbaal tot iemand richt, doen er feitelijk niet toe. Het gaat om de beleving van de 'ontvanger' aan wie deze verbale of non-verbale uiting (soms indirect) is gericht. Houd hier rekening mee bij het beoordelen van situaties en geef mensen de ruimte hun gevoelens toe te lichten.

### Ten Slotte

Mocht het toch misgaan; zorg dat u een gedragscode en klachtenregeling hebt, zodat u snel in kunt grijpen. U kunt een model van een gedragscode en een klachtenregeling downloaden via: [www.art1.nl/gedragscode](http://www.art1.nl/gedragscode). Ook verkrijgbaar bij Art.1, het handboek: 'Iedereen aan de slag'. De organisatie Art. 1 voorkomt en bestrijdt discriminatie. Ook geeft zij richtlijnen voor het bevorderen van gelijkwaardige behandeling en het tegengaan van discriminatie. Voor meer informatie over gedragscodes, klachtenregelingen of advies kunt u hen bereiken op [www.art1.nl](http://www.art1.nl) of telefonisch **010-2010201**.

## Bijlage I: Begrippenkader Diversiteit

**Welke onzichtbare processen kunnen belemmerend werken tijdens werving, selectie, in- en doorstroom? Div-management heeft de meest voorkomende en wetenschappelijk onderbouwde thema's vlot leesbaar voor u op een rijtje gezet!**

### **Token - Theorie (theorie van R.M. Kanter)**

Mensen die op grond van belangrijke kenmerken (bijvoorbeeld ras, geslacht, leeftijd) worden ingedeeld in categorieën. Wanneer minstens 85% van de werknemers deel uitmaakt van dezelfde categorie is er sprake van een **dominante** groep die binnen de organisatie de cultuur bepaalt. De overige 15% 'minderheidsleden' (door R.M. Kanter tokens genoemd) zullen dan niet worden gezien als individu, maar als representant van een 'andere categorie'. De gevolgen hiervan worden door R.M. Kanter beschreven aan de hand van drie begrippen:

**Zichtbaarheid:** Tokens trekken door hun beperkte vertegenwoordiging binnen de organisatie veel aandacht. Ze worden eigenlijk constant 'gefilmd' en hun gedrag wordt uitvergroot. Hierdoor komen ze onder grote prestatiedruk te staan. Het eigen falen van een '**token**' wordt dan namelijk automatisch toegeschreven aan alle leden binnen die minderheidsgroep. Naast de gewenste omgangsvormen zorgt zichtbaarheid voor nog een probleem. De prestatiedruk neemt voor allochtone Nederlanders toe. Het voormalige voorkeursbeleid van de overheid heeft hieraan in negatieve zin bijgedragen. Juist omdat hij/zij zo opvalt, zal hij/zij zich dubbel moeten bewijzen om geaccepteerd te worden. Voor de achterban van de allochtone Nederlander bevestigt dit weer oude vooroordelen: ze zijn ons liever kwijt dan rijk.

**Contrast:** Tokens maken de leden van de dominante groep bewust van onderlinge verschillen. Het zelfbewustzijn van de dominante groep wordt als het ware gevoed. Het **veilig stellen** van de eigen normen en waarden speelt daarbij een belangrijke rol. Het resultaat hiervan is een geïsoleerde positie voor de 'tokens' binnen de organisatie. Contrast kan ook voor allochtonen tot een geïsoleerde positie leiden. Grapjes maken over cultuurverschillen is in dit verband een voorbeeld, waardoor de allochtone Nederlander bedoeld of onbedoeld buiten de groep kan worden geplaatst.

**Assimilatie:** Het betreft de rolverwachtingen van de dominante groep ten aanzien van de minderheid. De '**tokens**' worden beoordeeld op het stereotype beeld dat de dominante groep van hen heeft. Hierdoor kunnen '**tokens**' een zekere dwang gaan voelen zich te gaan gedragen zoals de meerderheid dat van hen verwacht. Assimilatie komt bijvoorbeeld tot uiting in de diverse rollen die vrouwen soms moeten spelen om binnen een groep te kunnen functioneren. Voor deze rollen geldt: ze hebben niets met het werk te maken.

Iedereen kan zich dan ook een voorstelling maken bij wat Kanter noemt de moeder, de verleidster en de kenau. Waardering blijkt vaak te worden verkregen op basis van een gewenste of verwachte vrouwelijk rol, en heeft geen enkele relatie met capaciteiten en prestaties.

### **Het primacy-effect**

Is één van de grootste valkuilen waar een selecteur mee te maken kan krijgen.

Dit betekent dat de selecteur een kandidaat gaat beoordelen op grond van de eerste indruk en niet op een feitelijke toetsing van de kwaliteiten van een kandidaat.

Tip: schrijf uw eerste indruk in een hoekje van het scoreformulier. Dan bent u die 'kwijt!'

**Institutional Bias**

Vertekening die als een logisch gevolg voortkomt uit een historisch proces. Aan de basis van een organisatie staat doorgaans een homogene groep leiders. De bias in het managementteam komt voort uit de volgende situatie: in de loop der tijd ontstaat een voorkeur voor een bepaalde werkwijze die onbewust barrières kan opwerpen voor nieuwkomers binnen de organisatie.

**Stereotypering**

Het toeschrijven van persoonlijkheidseigenschappen op grond van waarneembare kenmerken van individuen die volgens de waarnemer tot eenzelfde groep behoren. Waar vooroordelen te maken hebben met houdingen en emotionele reacties op een individu, komen stereotyperingen voort uit veronderstelde kenmerken ten aanzien van een bepaalde groep. Een interessant verschil tussen vooroordelen en stereotyperingen, is dat door regelmatig onderling contact vooroordelen niet noodzakelijkerwijs afnemen (en zelfs kunnen toenemen), maar stereotyperingen echter wel duidelijk verminderen.

Stereotyperingen hebben een negatieve invloed op sollicitatieprocedures. Een van de gevolgen die stereotypering heeft op de arbeidsbeleving en daarmee de loopbaan, is statusongelijkheid. Mensen baseren hun mening over iemands capaciteit (en daarmee status) voor een belangrijk deel op stereotyperingen.

**Zelfconcept**

Het beeld dat iemand van zichzelf heeft. Een belangrijk deel van het zelfconcept ontleent men aan de identificatie met bepaalde groepen. Deze zogenaamde identiteitsstructuur is opgebouwd uit zowel fysiologische aspecten (geslacht, huidskleur) als culturele aspecten (waarden en normen). Verschillende onderzoeken bevestigen dat mensen over het algemeen positiever staan tegenover iemand waar ze in fysiologisch opzicht sterk op lijken en dat een afwijking van de fysiologische norm grote gevolgen kan hebben voor het verloop van de verdere loopbaan. Ook de culturele kenmerken beïnvloeden de loopbaanervaring, en wel op een drietal wijzen:

- De druk die de leden van een minderheidsgroep voelen om zich aan te passen aan de norm van de meerderheid.
- De voortdurende afweging die plaatsvindt, over hoe te handelen in een bepaalde situatie.
- Het opofferen van (een deel) van de eigen oorspronkelijke culturele identiteit.

**Etnocentrisme**

Het gevoel ergens bij te horen en zich daarnaast te onderscheiden van anderen, is belangrijk voor de ontwikkeling van een positief zelfbeeld. Dit zelfbeeld wordt gevormd door een sociale identificatie en een sociale contra-identificatie. Bij de eerste worden goede eigenschappen van de eigen groep als positief ervaren en bij de tweede worden negatieve kenmerken van anderen benadrukt. Primair is het positieve zelfbeeld gebaseerd op positieve vooroordelen over de eigen groep en negatieve vooroordelen over anderen.

**Klooneffect**

Dit is de neiging om bij het beoordelen van mensen extra (positieve) aandacht te hebben voor mensen waar we onszelf in herkennen. Binnen organisaties betekent dit bijvoorbeeld dat er een soort 'klooneffect' ontstaat. Er worden alleen mensen aangenomen of positief beoordeeld die wat betreft gedrag lijken op diegene die beoordeelt.

### Structurele integratie

De mate van samenhang in de formele structuur van een organisatie. De zogenaamde 'afspiegelingsnorm' is hier belangrijk. Zijn alle diverse groepen van de samenleving vertegenwoordigd in de organisatie en zijn ze bovendien proportioneel vertegenwoordigd? Indien er hier een scheve verhouding optreedt, zal dit gevolgen hebben voor zowel de minderheid als voor de meerderheidsgroepen.

De afspiegelingsnorm is een begrip uit de jaren '80 en '90. Beter is het te spreken van kwantitatieve (percentages) en kwalitatieve (functieniveaus) representatie van de samenleving of regio.

### Informele integratie

De mate van homogeniteit die de onderlinge relaties voorspelbaar en het communiceren makkelijker maakt. De mogelijkheid om deel uit te maken van sociale netwerken, is zeer belangrijk voor de carrièrekansen van een individu. Ook de werkvloer is in die zin een sociaal netwerk. Als voorbeeld de informele gesprekken bij de koffieautomaat: wie hoort het eerst over leuke functies die vrijkomen, interessante projecten die op stapel staan? Wie laat als eerste aan de manager/leidinggevende weten daarvoor wel 'in' te zijn?

Informele integratie kan plaatsvinden door:

- Deel te nemen in sociale netwerken
- Begeleiding door een mentor

### Expliciete wervingskracht

De expliciete wervingskracht van een organisatie wordt gevormd door de zichtbare uitingen van een wervingscampagne. Denk hierbij aan de keuze voor een specifieke doelgroep of bijvoorbeeld de kanalen waarlangs of het medium waarin wordt geworven. Of denk aan de vormgeving en de inhoud van de vacaturetekst, en zelfs de grootte van de vacature. Maar ook de uitstraling van het bedrijf, de beeldvorming naar buiten (media, producten of diensten), profilering en positionering in de markt. Al deze aspecten samen, zenden een niet mis te verstane boodschap naar de buitenwereld over wie u bent als organisatie.

### Wat betekent dat voor mijn organisatie?

Bedenk dat elke organisatie daarbij ook impliciete signalen uitzendt. Die zijn vaak terug te vinden in de vacaturetekst, waarin bijvoorbeeld wordt geappelleerd aan sterk Westers georiënteerde competenties. Daarmee worden bewust of onbewust bepaalde doelgroepen uitgesloten. Het kan ook zijn dat uw diensten of producten, uw imago, niet aansluiten bij bepaalde doelgroepen. Denk aan consultancy, accountancy of de bancaire wereld, branches met een van oudsher 'wit' imago. Maar denk ook aan een 'masculien' imago. Het aandeel vrouwen bij hogere functies in (zware) industrie en bouwwereld bijvoorbeeld, kent een grotere achterstand ten opzichte van andere sectoren. Of de IT-sector die veelal wordt geassocieerd met jong, snel en dynamisch, daarmee impliciet oudere medewerkers buitensluitend. En denk bijvoorbeeld aan het beeldmerk van RVS Verzekeringen, waarmee vele generaties autochtone Nederlanders zijn opgegroeid. Het silhouet van een mannetje en een vrouwtje onder een paraplu, refereert aan een goed verzorgde oude dag, zekerheid, veiligheid. Een impliciete boodschap die bij mensen uit andere culturen geen vergelijkbare herkenning op zal roepen.

### Impliciete wervingskracht

Arbeidsorganisaties beschikken naast expliciete werving (wervingscampagnes), over een aanzienlijke impliciete wervingskracht. De impliciete wervingskracht wordt vooral vormgegeven door de medewerkers van die organisatie. Meer dan de helft van alle functies in Nederland, wordt vervuld door middel van het 'via via-kanaal', het netwerk (familie, vrienden kennissen, sportclubs, serviceorganisaties als de Rotary) van de medewerkers van een organisatie. En hoe hoger het functieniveau, des te groter de rol van dit netwerk bij functievervulling!

**Wat betekent dat voor mijn organisatie?**

In de meeste gevallen ontbreekt het autochtone Nederlanders aan een even 'gewichtig' netwerk van allochtone Nederlanders. En bij hogere functies, raden van bestuur etc. heeft men vaak evenmin informeel toegang tot netwerken van gekwalificeerde vrouwen. Daar komt bij dat allochtone Nederlanders en ook vrouwen nog niet goed vertegenwoordigd zijn in hogere functies om in een evenredig aandeel bij de impliciete wervingskracht te kunnen voorzien. Bovendien zijn er bij weinig arbeidsorganisaties rolmodellen zichtbaar, waardoor zeker voor allochtone Nederlanders die op zoek zijn naar een baan, elk signaal van herkenning ontbreekt. Dat laatste heeft dan ook gevolgen bij de expliciete werving, die nog worden versterkt wanneer de werving via de traditionele wervingskanalen plaatsvindt. Dan is er soms geen een-op-een aansluiting op de mediaconsumptie van allochtone Nederlanders: u bereikt niet het volledig beschikbare arbeidspotentieel. Om voor functieervulling allochtone Nederlanders – en bij hogere functies ook vrouwen – evenredig te bereiken, is het goed de ongelijke impliciete wervingskracht te herstellen. Door bijvoorbeeld strategische allianties met allochtone netwerken aan te gaan en netwerken van gekwalificeerde vrouwen aan de organisatie te binden.

Zie verder de tool netwerken.

**Halo-effect**

Als we eenmaal positieve eigenschappen aan een persoon hebben toegeschreven, zijn we geneigd deze persoon automatisch meerdere positieve eigenschappen toe te schrijven.

**Horn-effect**

Het horn-effect, is het tegenovergestelde van het halo-effect. Hier gaat het om de uitstraling van wat we al eerder als negatieve eigenschappen hebben waargenomen. Als we iemand onaantrekkelijk vinden of slordig in zijn voorkomen, schrijven we die persoon gemakkelijk andere negatieve eigenschappen toe, zoals: niet ordelijk zijn, geen leiding kunnen geven, etc.

**Locus of control (LOC)**

Een term die wordt gebruikt om aan te geven op welke wijze mensen gebeurtenissen in hun leven verklaren. Mensen met een interne LOC zoeken deze verklaringen bij zichzelf. In hun ogen beschikken ze over hun eigen lot. Iemand met een externe LOC echter, wijdt gebeurtenissen aan oncontroleerbare krachten buiten hem/haar om. Onderzoek wijst uit dat de richting van de LOC behoorlijk cultuurgebonden is. Zo beschikken Anglo-Amerikanen over een veel sterkere interne LOC, dan bijvoorbeeld mensen uit de Afrikaanse, Arabische en Aziatische culturen, bij wie juist de externe LOC veel sterker is ontwikkeld.

Etnische minderheden, maar ook vrouwen binnen organisaties zullen een sterke(re) externe LOC ontwikkelen. Als minderheidsgroep zijn ze immers gevoeliger voor invloeden van buitenaf. De wetenschap dat je etniciteit of je geslacht je loopbaan beïnvloedt draagt niet bij aan een sterke LOC. Daarnaast zijn het ook nog eens eigenschappen waar je weinig aan kunt veranderen.

**Selectieve perceptie**

Het waarnemen van slechts een deel van de werkelijkheid. Het niet zien van de gehele persoonlijkheid van de ander, maar slechts een beperkt stukje dat op dit ogenblik interessant is. Daardoor ontgaat het geheel van iemands persoonlijkheid en dreigt het gevaar dat er een beperkt oordeel in stand wordt gehouden.

**Psychologisering**

Het beoordelen van het actuele gedrag van iemand op grond van wat beschouwd wordt als zijn/haar karakter of persoonlijkheidseigenschappen. We spelen amateurpsycholoog en menen op basis van slechts een enkele waarneming bepaalde eigenschappen toe te kunnen schrijven aan de ander.

**‘Sign’ benadering**

Onbeduidende, irrelevante details worden opgevat als aanwijzingen (‘signs’) dat iemand over een bepaalde persoonlijkheidseigenschap zou beschikken en zich op een bepaalde wijze zal gedragen.

**Het soepelheids- of leniency-effect**

Het verschijnsel dat veel mensen de neiging hebben om anderen eerder positief dan negatief te beoordelen.

**Adoptieprincipe**

Acceptatie van allochtone Nederlanders op de werkvloer. Het adoptieprincipe werkt op meerdere manieren bevorderend voor de integratie van allochtone Nederlandse werknemers. Allereerst van belang voor elke nieuweling (allochtoon of autochtoon) die zo sneller wordt opgenomen in de groep van aankomend collega’s. Twijfels en onzekerheden over het eigen kunnen worden erdoor weggenomen en de nieuweling komt gewoon lekker in zijn vel te zitten. Tegelijkertijd hebben betrokken medewerkers/collega’s rechtstreeks inbreng in de selectiebeslissing(en), waardoor hun betrokkenheid wordt vergroot. Het geeft ze een instrument waarmee de kwaliteit binnen de groep kan worden gewaarborgd. Op deze manier blijft de autonomie en zelfsturing van de werknemers gehandhaafd en wordt voorkomen dat het beleid te veel als ‘van bovenaf’ wordt ervaren.



## Bijlage II: Bijdrage van Prof. Dr. Pinto

### Diversiteit Breed, theorie en praktijk

**Definitie:** Met Diversiteit Breed wordt gerefereerd aan etnische, religieuze en culturele verschillen, maar ook aan verschillen zoals: gender, leeftijd, positie, functieniveau, seksuele voorkeur voor wat betreft waarden, normen, leefregels en gedragscodes.

### Inleiding

Mensen kunnen zeer van elkaar verschillen wat betreft hun mentale programmering. De 'Structurentheorie' en de Drie Stappen Methode (DSM) leert ons hoe effectief om te gaan met verschillen tussen mensen, met behoud van ieders eigenheid. Onderstaand een korte weergave van deze theorie en methode. Zowel de Structurentheorie alsook de DSM worden in mijn boeken beschreven en geïllustreerd met vele cases uit de praktijk van bedrijfsleven, overheid, gezondheidszorg, politie, justitie, onderwijs etc. (zie [www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl) onder 'Publicaties').

### De Structurentheorie. Een nieuwe en brede benadering van 'verschillen tussen mensen'.

Mijn voornaamste bezwaren tegen de gangbare ordening van verschillen rondom meer of mindere z.g. 'dimensies' zijn deze: Ten eerste is het aantal dimensies **arbitrair**. Deze benadering heeft bovendien een **statisch, stigmatiserend** karakter en biedt zij geen ruimte voor de **evolutie** die eigen is aan normen en waarden die ten grondslag liggen aan gedrag en communicatie op alle niveaus. Daarnaast miste ik een **methodische aanpak** hoe effectief om te gaan met de Diversiteit. Deze kritiekpunten brachten mij tot de ontwikkeling van de 'Structurentheorie' en de Drie Stappen Methode (DSM): hoe effectief om te gaan met verschillen tussen mensen, met behoud van ieders eigenheid. De essentie van de structurentheorie komt hierop neer: bij een structuur die betrekking heeft op regels en codes, zoals hierboven aangeduid, passen begrippen die uitdrukking geven aan *veel of weinig regels, strak of los, gedetailleerd of globaal*. Ik gebruik hiervoor de termen fijnmazige (F) versus grofmazige (G) structuren. De uitersten van deze F- en G Structuren bevinden zich op een continuüm tussen een overwegend volle, gedetailleerde en strakke structuur van omgangscodes en communicatieregels tussen mensen (= F, zoals in Somalië, Marokko) en het tegenovergestelde, namelijk ruimere, lossere en globalere stelsel van regels en codes (= G, zoals Canada, de VS, Nederland). Dit verschil is niet alleen tussen landen te bespeuren, maar ook tussen groepen, regio's, landsdelen, bedrijven, afdelingen en individuen, zelfs binnen één en hetzelfde gezin. Met andere woorden, deze benadering is van toepassing op macro-, meso- én microniveau.

### M- (mixed) Structuur

Tussen de F- en de G Structuren bevindt zich een mixed (M) structuur. Deze vorm vindt men in Oost-Europa en onder de tweede generatie van migranten waar ook ter wereld, maar ook in het Caribisch gebied, waar de vrouw door de concubinaatcultuur een bijzondere positie inneemt.

### Vier factoren

Dat het ene individu meer tot de F- en het andere meer tot de G- Structuur behoort, schrijf ik toe aan vier factoren: welvaart, religie, sociaal milieu en het genetisch materiaal van ieder individu. Voor alle vier de factoren geldt dat ontwikkeling (positief dan wel negatief) mogelijk is.

*Metafoor: Diamant en grafiet*

Het meer behoren tot de F dan wel tot de G Structuur van codes en regels heeft vergaande gevolgen voor gedrag, communicatie, beleving en perceptie van mensen. Dit verschil in 'structuur' is ook, bij wijze van metafoor, wat diamant van grafiet onderscheidt. Beide zijn opgebouwd uit identiek dezelfde deeltjes: atomen van het element koolstof. En toch vertonen zij immense verschillen:

- Diamant is zo hard dat je ermee in steen kunt boren, terwijl grafiet zo zacht is dat je ermee kunt schrijven of smeren.
- Diamant is transparant voor licht terwijl grafiet zwart is.
- Diamant is een goede isolator en grafiet is een goede geleider voor elektrische stroom.

De verschillen zitten dus niet in de eigenschappen van het basiselement. Waarin dan wel?

In de structuur, de manier waarop de atomen zijn gerangschikt: een gelaagde structuur bij grafiet versus een driedimensionale, piramideachtige structuur met grote stabiliteit bij diamant.

*De metafoor is duidelijk:* de verschillen tussen mensen zitten niet in de eigenschappen van het basiselement waaruit wij allen zijn opgebouwd, evenmin in het gegeven dat alle mensen op aarde gedragsregels en communicatiecodes kennen, maar in **de structuur van die regels en codes**.


*Het verschil in structuur van geldende codes en regels zorgt, net als in de metafoor, voor verschillen die zo ver uit elkaar liggen dat ze soms diametraal tegenover elkaar staan en elkaar uitsluiten.*

**Generalisatie vs. uniciteit**

Een sociologisch ordening brengt generalisatie van grote groepen mensen met zich mee. Dit staat op gespannen voet met de **uniciteit van elk individu**. Met de 'structurentheorie' wordt dit dilemma opgelost (zie figuur).

*De structurentheorie in beeld - segment en individu daarbinnen*

Segment	F	M	G
Individu	<div>-----</div> <div>a b c</div>	<div>-----</div> <div>m n o</div>	<div>-----</div> <div>x y z</div>



**Toelichting:** personen a, b, c etc. kunnen weliswaar tot het segment F behoren, toch zijn zij verschillend. Hetzelfde geldt voor de andere segmenten.

**Let wel:** Bij 'Individu', dient men dus een totaal aantal puntjes erbij te denken, gelijk aan het aantal aarde bewoners (thans 6,7 miljard).

### Voorbeelden

Enkele patronen en karakteristieken zijn:

- bij de F Structuur is er een grotere noodzaak tot **duidelijkheid** (en minder nuancering) over de gehele linie, ook ten aanzien van de diverse rollen.
- meer F betekent ook meer **collectieve identiteit**, hetgeen betekent dat *de groep* (en niet het individu) centraal staat.

De gevolgen van deze patronen voor gedrag en beleving van mensen reiken heel ver.

- Een aantal voorbeelden:
- een extern (i.p.v. intern) referentiekader voor goed en kwaad
- motivatie door de groep (meer dan de intrinsieke motivatie)
- bijna alles is persoonlijk
- nadruk ligt meer op relatie en vorm en minder op inhoud
- hoogste streven is **eer** en niet zelfontplooiing

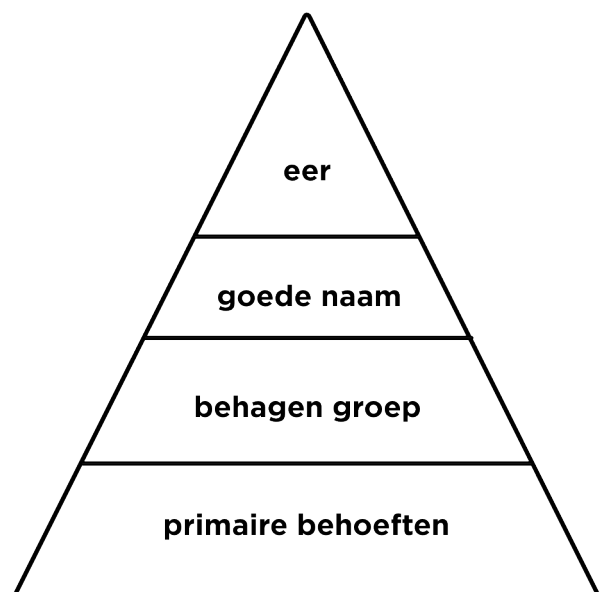
De consequenties in praktische zin laten zich gemakkelijk raden in allerlei situaties: motivatie, onderhandeling, conflicthantering, etc.

Het doorgronden van de grote verschillen tussen de F en G Structuren heeft ook gevolg voor de bekende piramide van Maslow, verplichte kost bij de motivatieleer binnen managementopleidingen, waarmee Maslow de hiërarchie van menselijke behoeftes ordent. Deze piramide van Maslow is wel geldig voor de westers (G) georiënteerde mens (*the West*, 12 % van de wereldbevolking), maar niet voor de gehele mensheid. Het oosters (F) deel van de wereld (*the rest*) kent andere behoeften dan het westerse en een andere (F) hiërarchie van behoeften (zie figuur).

**De piramide van Maslow**



**De piramide van Pinto**



*Piramides van de hiërarchie van menselijke behoeften van Maslow (links) en Pinto (rechts) voor respectievelijk de G (the west) en de F Structuren (theorie rest).*

### De Drie Stappen Methode (DSM)

Hoe nu *effectief* om te gaan met verschillen die zover uit elkaar kunnen liggen zoals hierboven geschetst, mét behoud van ieders eigenheid (kernwaarden), is wat met de DSM wordt beoogd. Aansluitend op de Structuurentheorie, is ook de DSM van toepassing op macro-, meso- en microniveau. Beknopt komt deze methode hier op neer:

- Stap 1: **eigen** (cultuurgebonden) normen en waarden (als land, regio, bedrijf, organisatie of individu) leren kennen en vaststellen. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren?
- Stap 2: (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van **de ander** leren kennen (kennis verwerven dus). Bij deze 2e stap worden eerst de meningen over het gedrag van de ander gescheiden van feiten. Onderzocht wordt wat de achtergrond en de ratio zijn van het 'vreemde' gedrag of uiting van de ander.
- Stap 3: vaststellen hoe omgegaan wordt in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen. Vaststellen waar de **grenzen** (de wettelijke bijvoorbeeld, maar ook de eigen grenzen) liggen voor wat betreft rekening houden met, acceptatie van en aanpassing aan de ander. Deze grenzen aan de ander helder, duidelijk en ondubbelzinnig melden. Deze melding dient evenwel te worden afgestemd op de wijze die bij 'de ander' past om hem/haar te bereiken.

**Let wel.** *Bij het vaststellen van grenzen, spelen allicht ook realistische factoren als 'macht' en 'belang' een grote rol.*

### Slot

Wil men profijt hebben van de Diversiteit van onze hedendaagse samenleving, dan is zowel inzicht in de achtergronden van verschillen tussen mensen als een methodische aanpak van die verschillen onontbeerlijk.

Een bijdrage op verzoek van Div-management door:

Prof. Dr. David Pinto  
Hoogleraar-directeur  
Intercultureel Instituut (ICI)  
[www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl)  
[institute.ici@gmail.com](mailto:institute.ici@gmail.com)

### Bijlage III: Gert Jan & Geert Hofstede

#### **Culturele dimensies Hofstede**

**Moraal diversiteit: 'Je moet als baas weten wat cultuurverschillen doen, en dat kun je gebruiken in je benadering, maar je moet er niet over doorpraten: jouw werknemers moeten als één groep behandeld worden.'**

**Gert Jan Hofstede**

#### **Kleine machtsafstand versus grote machtsafstand**

Hofstede definieert machtsafstand als de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Is deze verwachting en acceptatie laag, dan spreekt men van een kleine machtsafstand. Is deze hoog, dan wordt gesproken over een grote machtsafstand (ongelijkheid binnen de samenleving). Landen die hoog scoren op machtsafstand zijn de meeste Aziatische landen, Oost-Europese landen, Latijns-Amerikaanse landen, Arabische landen, Afrikaanse landen en een aantal Latijns-Europese landen. Landen die laag scoren op machtsafstand zijn onder andere: Duitstalige landen, Noord-Europese landen en de Verenigde Staten. Opvallend is dat in Nederland de machtsafstand veel kleiner is dan in België, terwijl deze landen naast elkaar liggen.

#### **Individualistisch versus collectivistisch**

Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen ongedwongen zijn. Binnen deze samenlevingen zorgt iedereen alleen voor zichzelf en voor zijn/ haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in groepen, waar men levenslang voor elkaar zorgt in ruil voor loyaliteit. De meeste Westerse landen scoren hoog op individualisme (ook Nederland). Zuid-Europese landen scoren hoger op collectiviteit dan Noord-Europese. Aziatische en Latijns-Amerikaanse landen zijn vooral collectivistisch.

#### **Masculien versus feminien**

Een samenleving is volgens Hofstede masculien als emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn. Bij mannen ligt het accent op prestatie en succes; bij vrouwen ligt de nadruk op bescheidenheid en tederheid en de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als emotionele sekserollen elkaar overlappen. Zowel mannen als vrouwen dienen bescheiden en teder te zijn en richten zich op de kwaliteit van het bestaan. Japan, Oostenrijk en Venezuela scoren hoog op masculiniteit, terwijl Zweden, Noorwegen en Nederland hoog scoren op feminiteit.

#### **Lage onzekerheidsvermijding versus hoge onzekerheidsvermijding**

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin mensen in een samenleving zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties en deze situaties proberen te vermijden. Dit gevoel wordt zichtbaar door een hoge mate van stress en een hoger dan gemiddelde behoefte aan voorspelbaarheid. Landen met een hoge onzekerheidsvermijding hebben behoefte aan regels en formaliteit. Latijns-Amerika, Latijns-Europa, Oost-Europa en Mediterrane landen scoren hoog op onzekerheidsvermijding. Denemarken, Jamaica en Singapore scoren het laagst op onzekerheidsvermijding. Nederland scoort gemiddeld.

**Kortetermijngerichtheid versus langetermijngerichtheid**

Hofstede definieert kortetermijngerichtheid als het nastreven van deugden gericht op het verleden en op het heden, respect voor traditie, het voorkomen van gezichtsverlies en het voldoen aan sociale verplichtingen. Langetermijngerichtheid staat volgens Hofstede voor het streven naar beloning in de toekomst ('delay of gratification'), vooral via vasthoudendheid en spaarzaamheid. Oost-Aziatische landen scoren het hoogst op langetermijngerichtheid. Pakistan scoort het hoogst op kortetermijngerichtheid, maar ook de Verenigde Staten en Groot-Brittannië scoren hoog op kortetermijngerichtheid. Ook bij deze dimensie zit Nederland in het midden.

Zie ook: [www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com) en [www.gertjanhofstede.com](http://www.gertjanhofstede.com)

---

\* Bron: "Allemaal Andersdenken" Gert Jan & Geert Hofstede  
Meer kunt u lezen in het boek "Werken met cultuurverschillen" door Gert Jan & Geert Hofstede

### Bijlage IV: Adviesbureaus diversiteit

Wilt u zich meer verdiepen in het onderwerp diversiteit of hier intensiever aan werken, dan zijn er tal van kennisinstituten, commerciële adviesbureaus en door de overheid gefinancierde organisaties die kennis en expertise hebben opgebouwd over diversiteit. Wij hebben voor u verschillende organisaties geselecteerd die directe raakvlakken hebben met de toolbox of hieraan hun bijdrage leverden. In vogelvlucht:

#### A & E Consultancy

A & E Consultancy selecteert – met het oog op diversiteit – personeel, verricht audits (organisatiediagnoses) en verzorgt workshops en trainingen.

[www.aeneconsultancy.nl](http://www.aeneconsultancy.nl)

#### Art.1

Art.1 is een landelijke vereniging ter voorkoming en bestrijding van discriminatie op alle gronden. De vereniging bestaat uit een landelijk expertisecentrum en regionale antidiscriminatiebureaus, verspreid over het land. Het expertisecentrum onderzoekt discriminatie en adviseert overheden, organisaties en individuen over het tegengaan van discriminatie. Bij de regionale bureaus kunnen mensen terecht met klachten over discriminatie.

[www.art1.nl](http://www.art1.nl)

#### Colourful People

Colourful People is een bureau dat werkt aan vraagstukken op het vlak van: werving & selectie, interim management, detachering en training & advies op het gebied van diversiteitsmanagement.

[www.colourfulpeople.nl](http://www.colourfulpeople.nl)



## ECHO

ECHO is een landelijk expertisecentrum dat werkt aan de implementatie en uitvoering van diversiteitsbeleid van onderwijsinstellingen, overheidsinstanties en bedrijven door training, advies en projectmanagement. Vanuit onze visie is het diversiteitsbeleid van een organisatie of instelling een bewuste keuze voor het creëren van condities waarin elke student en medewerker zijn of haar talent vanuit de eigen kracht ten volle kan ontplooien.

[www.echo-net.nl](http://www.echo-net.nl)

## E-Quality

E-Quality is het kenniscentrum voor emancipatie in de multiculturele samenleving. Werkzaamheden: verzamelen, analyseren en publiceren van feiten, cijfers, onderzoeksgegevens en praktijkvoorbeelden, met een focus op gender en etniciteit. E-Quality adviseert vooral politici en beleidsmakers bij rijksoverheid, provincie en gemeente.

[www.e-quality.nl](http://www.e-quality.nl)

## Expertisecentrum LEEFtijd

LEEFtijd maakt zich sterk voor een samenleving waarin mensen hun talenten kunnen ontplooien, ongeacht leeftijd, levensfase of loopbaanfase. Naast organisatieondersteuning op het gebied van leeftijd en arbeid, levensfasen en loopbaanfasen, ontwikkelt het expertisecentrum eigen projecten die agendazettend en vernieuwend zijn.

[www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)

## FORUM

FORUM is het landelijk instituut voor multiculturele ontwikkeling en voert een groot aantal projecten uit binnen vijf programma's. FORUM heeft publicaties op het gebied van diversiteitsbeleid, een audit en een quickscan diversiteit en een database vol instrumenten voor multiculturele organisatieontwikkeling.

[www.forum.nl](http://www.forum.nl)

## **i-Nova**

i-Nova is een onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in diversiteit. Opdrachtgevers zijn gemeenten, instellingen en bedrijven die op zoek zijn naar een nieuwe manier van denken en werken.

[www.i-nova.nl](http://www.i-nova.nl)

## **Intelligence Group**

Intelligence Group onderzoekt jaarlijks de allochtone en autochtone beroepsbevolking op haar mediagedrag en arbeidsmotieven. Op basis van deze gegevens zijn werkgevers in staat beter hun diversiteitsbeleid in te vullen.

[www.intelligencegroup.nl](http://www.intelligencegroup.nl)

## **Kennis en innovatiecentrum Cross Over**

Zoveel mogelijk jongeren met een functiebeperking zelfstandig laten worden én een eigen plek in de maatschappij laten vinden: dát is het doel van kenniscentrum Cross Over. Daarvoor is een cultuuromslag nodig bij alle betrokken doelgroepen. Cross Over kent die doelgroepen en ondersteunt ze met kennis en advies.

[www.kcco.nl](http://www.kcco.nl)

## **Legato Opleidingen**

Legato Opleidingen richt zich op het bedrijfsleven, de overheid, onderwijs- en opleidingsinstellingen en (non)profit organisaties. Zij beogen de capaciteiten van diversiteitsdoelgroepen beter en gericht onder de aandacht van de Nederlandse arbeidsorganisaties te brengen. Dat doet zij door diverse diensten aan te bieden, zoals trainingen, advies en coaching.

[www.legato-opleidingen.nl](http://www.legato-opleidingen.nl)

## Macori Consult

Macori Consult biedt advies en trainingen aan bedrijven en intermediairs over organisatieontwikkeling en het te voeren personeelsbeleid, specifiek gericht op diversiteitsmanagement. Het trainingsaanbod is sectoroverschrijdend en wordt zoveel mogelijk op maat ontwikkeld en uitgevoerd.

[www.macori.nl](http://www.macori.nl)

## MEX-IT

MEX-IT is een onafhankelijk adviesbureau voor Intercultureel Management dat opereert op het gebied van strategische beleidsontwikkeling, onderzoek, interculturele communicatie, training & coaching en werving & selectie.

[www.mexit.nl](http://www.mexit.nl)

## Mira Media

Mira Media biedt expertise op het terrein van interculturalisering van de media. Centraal staan de drie P's: Personeel, Programma's en Publiek. Klantgroepen zijn: overheden, maatschappelijke en media organisaties, opleidingsinstituten en universiteiten.

[www.miramedia.nl](http://www.miramedia.nl)

## Opportunity

De stichting Opportunity in Bedrijf ondersteunt de bij hen aangesloten organisaties bij een betere doorstroming van vrouwelijk talent en bij het creëren van evenwicht in de (sub)top. Dat doen zij door good practices, onderzoek, advies en implementatie. Opportunity Advies is het organisatieadviesbureau dat beleid omzet in praktijk. Met name op het gebied van diversiteit, leiderschap, coaching & mentoring en de balans werk/leven.

[www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl)

## Servicepunt HOA

Servicepunt HOA (Hoog Opgeleide Allochtonen) ondersteunt de personeelsvoorziening bij werkgevers onder meer door Werving- & Selectie arrangementen, het bijhouden van de Talentenbank en het matchen van kandidaten op vacatures.

[www.werk.nl/portal/page/portal/werk\\_nl/werkgever/meerweten/werving/servicepunthoa](http://www.werk.nl/portal/page/portal/werk_nl/werkgever/meerweten/werving/servicepunthoa)

## TNO

TNO werkt aan de optimale inzet van mensen. Diversiteit en diversiteitsmanagement (DM) zijn daarbij belangrijke speerpunten. TNO werkt aan de ontwikkeling van kennis en de toepassing van al beschikbare kennis. Daarnaast adviseren en begeleiden zij organisaties.

[www.tno.nl/content.cfm?context=markten&content=case&laag1=52&item\\_id=401](http://www.tno.nl/content.cfm?context=markten&content=case&laag1=52&item_id=401)

[www.diversityatwork.net](http://www.diversityatwork.net)

Bovenstaande lijst is niet uitputtend. Meer bureaus vindt u op de website van de Div-community: [www.div-management.nl/div-community](http://www.div-management.nl/div-community)

De Div-community bestaat uit diverse consultancy- en expertbureaus die zich verbonden voelen met het thema diversiteit en die zich vanuit een 'sense of community' verbinden aan Div. Deze verbinding betekent een wederzijdse versterking waarbij alle partijen zich inzetten om bij te dragen aan activiteiten ter bevordering van diversiteit op de arbeidsmarkt.

**Bijlage V: Kleurrijke netwerken en de werving van toptalent****Hoogopgeleid allochtoon talent niet te vinden?**

Diversiteitsbeleid is al jaren onderdeel van het strategisch beleid van een groot aantal ondernemingen. Denk aan IKEA, de Rabobank en natuurlijk ook aan multinationals zoals Unilever en Shell. Zowel bij dit type organisaties als bij kennis- en netwerkorganisaties zoals Div management, is de laatste jaren veel expertise opgebouwd over succesvolle werving, maar ook over behoud van talent. Toch hoor je geregeld bij organisaties die starten met diversiteitsbeleid de klacht: 'wij kunnen geen hoog opgeleid talent vinden'.

Daarom dit document met een aantal uitgangspunten over de werving van kleurrijk personeel. Verder bestaat dit document uit een overzicht van relevante kleurrijke netwerken en contactpersonen.

**Aannames bij werving**

Effectief werven van personeel stoelt op een aantal aannames. Daarin is feitelijk geen verschil tussen het werven van medewerkers uit traditionele 'autochtone' doelgroepen naast werving van 'allochtone' Nederlanders. Met de autochtone, Nederlandse doelgroepen bestaat er impliciet een historische en vanzelfsprekende relatie. De constante, wederzijdse culturele herkenning en vaak ook bestaande investeringen, maken die relatie vanzelfsprekend en duurzaam.

Werkzoekenden met een niet-Nederlandse achtergrond, associëren de wervende bedrijven/organisaties met bepaalde, na te streven waarden (arbeidsidentiteiten), die niet altijd herkenbaar zijn. Bekend is dat mensen uit (niet-westerse) gemeenschappen het solliciteren vaak als een technische aangelegenheid zien. Er wordt geen appèl gedaan op een lang bestaande relationele basis. Dit is vaak anders met werving van mensen die cultureel al jaren vertrouwd zijn met elkaar. Deze groep en de wervende organisatie onderhouden impliciet een (langdurige) relatie met elkaar. Wervingsacties gericht op allochtone Nederlanders, zijn over het algemeen minder succesvol juist doordat ze te zeer wervingsgericht zijn en niet gericht op het aangaan van een relatie.

**Het 'Via-Via' netwerk en de impliciete wervingskracht van organisaties**

Bedrijven en organisaties beschikken naast expliciete werving (wervingscampagnes) over een aanzienlijke impliciete wervingskracht. De impliciete wervingskracht wordt vooral vormgegeven door de medewerkers van de organisatie zelf. De helft van alle functies in Nederland, wordt vervuld door middel van het 'via via-kanaal', het netwerk (familie, vrienden kennissen, sportclubs, serviceorganisaties als de Rotary) van de medewerkers en de mensen die zij kennen. Hoe hoger het functieniveau, des te groter de rol die het netwerk speelt bij het scouten van interessante vacatures en de daadwerkelijke matching en functievervulling.

In de meeste gevallen ontbreekt het autochtone Nederlanders aan een uitgebreid netwerk van allochtone Nederlanders. Bovendien zijn er bij weinig bedrijven en organisaties rolmodellen zichtbaar, waardoor bij allochtone Nederlanders die op zoek zijn naar een baan, elk signaal van herkenning ontbreekt. Dat laatste heeft dan ook gevolgen bij de expliciete werving, hetgeen wordt versterkt wanneer de werving via de traditionele wervingskanalen plaatsvindt.

Wil je dus succesvol zijn in een - meer dan incidentele - functievervulling door allochtone Nederlanders, dan is het van belang om kritisch te kijken naar de gekozen wervingsmethoden. Kan dit professioneler? Wat zijn impliciete uitsluitingsmechanismen?

Worden er cultuurneutrale assessments gehanteerd? Is het mogelijk te investeren in verbindingen met netwerken van 'Nieuwe' Nederlanders en mensen met diverse, kleurrijke achtergronden? Werving heeft alleen dan zin, als je echt de bereidheid hebt om nieuwe doelgroepen op te zoeken. Wil je bijvoorbeeld werk maken van het werven van jongeren, of van kandidaten met een niet-Nederlandse achtergrond, dan zul je de bereidheid moeten laten zien om het gesprek en de ontmoeting aan te gaan.

### Advies

Een belangrijke tip voor bedrijven die willen investeren in diversiteit, is het benutten van bestaande kleurrijke netwerken en het betrekken van medewerkers met uiteenlopende achtergronden bij ambities op het gebied van diversiteit. Probeer dus voor het uitbreiden van uw netwerk en het vinden van geschikte kandidaten, gebruik te maken van de binnen uw organisatie werkzame allochtone Nederlanders. Door deze medewerkers strategisch in te zetten kan men de impliciete wervingskracht vanuit andere doelgroepen stimuleren. Bovendien zijn de eigen werknemers de beste ambassadeurs.

Een tweede advies, is het aangaan van allianties met allochtone zelf-organisaties. In dit document zijn contactgegevens opgenomen van tal van organisaties. Een derde advies ten slotte, is het geven van gerichte zoekopdrachten aan externe bureaus (zie op de website van Div-management onder community). Het nadeel van deze benadering, is dat de organisatie zélf geen band met de allochtone doelgroep opbouwt, maar dat u als het ware expertise inkoopt.

Meer informatie over werving en het belang van netwerken is te vinden in de toolbox diversiteit, kosteloos te downloaden via **[www.div-management.nl](http://www.div-management.nl)**.

## Stichting Etnische Zaken Vrouwen Nederland

Mw. M. Russel | 010-2857582 | [www.ezvn.nl](http://www.ezvn.nl) | [info@ezvn.nl](mailto:info@ezvn.nl)

De businessclub EZVN, is in de afgelopen drie jaar uitgegroeid tot het landelijk platform in Nederland voor vrouwelijk allochtoon (ondernemers) toptalent en vraagbaak op het gebied van diversiteit voor overheid en bedrijfsleven. Samen met diverse Europese vrouwelijke netwerkorganisaties, met een gezamenlijk netwerkbestand van meer dan 5.000 vrouwen, trachten zij aan te sluiten bij Europese ontwikkelingen. Hun doel is de zwarte zakenvrouwen te organiseren teneinde kennisuitwisseling en economische groei te realiseren. De businessclub EZVN biedt haar aangesloten leden een actief programma van workshops, netwerkbijeenkomsten en een internationale conferentie. Daarnaast organiseert zij elk jaar de verkiezing van de zwarte zakenvrouw Nederland en de zwarte vrouwelijke manager Nederland.

## TANNET

Mw. M. Usta | 010-2857582 | [www.tannet.nl](http://www.tannet.nl) | [info@tannet.nl](mailto:info@tannet.nl)

TANNET (Turks Academisch Netwerk) is een netwerk van hoogopgeleide Turkse Nederlanders. TANNET wil met gebruikmaking van expertise van de 'meedenkers', de Nederlandse Turken en andere allochtone Nederlanders, een duidelijke stem en gezicht geven en de maatschappelijke ontwikkelingen vanuit een wetenschappelijke en op feiten gebaseerde visie meesturen. TANNET wil een bijdrage leveren aan onze samenleving. Met andere woorden: niet alleen toeschouwer zijn, maar vooral een belangrijke speler in het veld.

## TANS

Hr. T. Chebti | 06 - 423 144 01 | [www.tans.nl](http://www.tans.nl) | [t.chebti@tans.nl](mailto:t.chebti@tans.nl)

Towards A New Start (TANS) is de grootste landelijke, van oorsprong Marokkaanse, netwerkvereniging. Verschillende prominenten zijn erelid, zoals staatssecretaris Aboutaleb.

TANS biedt vanuit een positieve benadering talentvolle jongeren de mogelijkheid een netwerk te vormen, elkaar te stimuleren en zich persoonlijk te ontwikkelen. Om dit doel te bereiken, organiseert TANS talloze activiteiten met een innovatieve invalshoek, waarin naast kennisoverdracht, de mogelijkheid wordt geboden elkaar op informele wijze te ontmoeten.

TANS ziet met name op het gebied van onderwijs, ondernemerschap en kunst & cultuur, veel jong en multicultureel talent met ambitie. Dit talent ontwikkelt zich gestaag, maar maakt vaak geen deel uit van een breed netwerk dat hen 'to the next level' kan brengen. Hierin, en daar waar het gaat om het bieden van een podium en het aanreiken van handvatten, vervult TANS al jaren een belangrijke rol.



## COSMICUS

Hr. M. Cerit | 06 – 188 186 24 | [www.cosmicus.nl](http://www.cosmicus.nl) | [info@cosmicus.nl](mailto:info@cosmicus.nl)

Grootste landelijke, van oorsprong Turkse, netwerkvereniging. Is in alle universiteitssteden vertegenwoordigd. Cosmicus levert middels educatieve, culturele, sociale en wetenschappelijke activiteiten en projecten een bijdrage op het gebied van maatschappelijke participatie, integratie en emancipatie in het algemeen en aan de opleiding, ontwikkeling en loopbaan van studenten en alumni in het bijzonder. Stichting Cosmicus werd anno 1995 opgericht en is momenteel actief met acht studentencentra verspreid over het land. Het merendeel van deze lokale afdelingen is gevestigd op universiteiten en hbo-instellingen. Cosmicus is een voorloper wat betreft competentieontwikkeling en studieloopbaanbegeleiding. Cosmicus is voorstander van diversiteit en besteedt ruime aandacht aan de realiteit van maatschappelijke pluriformiteit, waarbij zij gericht is op het bijdragen aan harmonie en solidariteit in de samenleving.

## Vereniging Antilliaans Netwerk

Maite de Hase | 06 - 270 141 83 | [www.antilliaansnetwerk.nl](http://www.antilliaansnetwerk.nl) | [voorzitter@antilliaansnetwerk.nl](mailto:voorzitter@antilliaansnetwerk.nl)

De vereniging is ontstaan uit een vriendengroep die sinds 1994 bijeenkwam. De bijeenkomsten hadden als speerpunt het bespreken van Antilliaanse vraagstukken en het uitwisselen van informatie over de Antilliaanse samenleving in Nederland en de Nederlandse Antillen. Wegens toenemende belangstelling voor de besproken onderwerpen, is deze groep dusdanig gegroeid dat een geformaliseerde aanpak noodzakelijk was. Dit leidde tot de oprichting van de Vereniging Antilliaans Netwerk. De vereniging tracht dit doel te bereiken door regelmatig activiteiten te organiseren om Antilliaanse professionals en anderen bijeen te brengen. Dit wordt met name gedaan door het bespreken van algemeen maatschappelijke en culturele onderwerpen of onderwerpen op het gebied van politiek, dienstverlening en bedrijfsleven in het algemeen.

## HSFN

Avinash Janki | [www.hsfm.nl](http://www.hsfm.nl) | [voorzitter@hsfm.nl](mailto:voorzitter@hsfm.nl)

Hindoe Studenten Forum Nederland (HSFN) is opgericht om de algemene belangen van Hindoe studenten te behartigen. HSFN brengt Hindoe studenten bij elkaar en vertegenwoordigt de doelgroep op hogescholen en universiteiten, in de media, wetenschap, het bedrijfsleven en de politiek. HSFN realiseert haar doel door informatie te geven op het gebied van Hindoe cultuur en studie, door het organiseren van amuserende en informerende activiteiten en het opbouwen van een breed netwerk. Met ruim 800 leden behoort HSFN tot één van de grootste allochtone studentenverenigingen van Nederland.

## Kaseur

Semih Tuna | 010-4088663 | [www.eur.nl/kaseur](http://www.eur.nl/kaseur) | [kaseur-cie@eur.nl](mailto:kaseur-cie@eur.nl)

Kaseur is opgericht in 1998. Het is het samenwerkingsverband van de multiculturele studentenverenigingen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het samenwerkingsverband van de Kaseur-verenigingen heeft de status van een universitaire commissie. KASEUR bestaat op dit moment uit 11 leden (ARIA, ASAH, Avi Cenna, Cosmicus Rotterdam, CSA, Eurabia, IQRA, MashriQ, Mozaïk, Passaat en PPI Rotterdam) en 3 aspirant-leden: IYC-NL (Iraqi Youth Council Nederland), HSFN (Hindoe Studenten Forum Nederland) en Sv Manzil (Pakistaans) met een diverse achterban van meer dan 2700 studenten.

## Stichting Federatie Zakenvrouwen

Carmen Breeveld | 070 - 34 90 347 | [www.federatiezakenvrouwen.nl](http://www.federatiezakenvrouwen.nl) | [info@federatiezakenvrouwen.nl](mailto:info@federatiezakenvrouwen.nl)

Federatie Zakenvrouwen is een overkoepelende organisatie waarbinnen netwerken van vrouwelijke ondernemers en managers in Nederland samen werken. Met haar benoeming tot voorzitter van Federatie Zakenvrouwen, geeft Carmen Breeveld sinds 2010 sturing aan de verdere professionalisering van vrouwelijk ondernemerschap waarbij duurzame groei en maatschappelijk verantwoord ondernemen de rode draad vormen van haar beleid. De doelstelling is bevordering van economische onafhankelijkheid van vrouwen.

## VluchtelingenWerk Nederland

Igor Ivakic | 020-3467200 | [www.vluchtelingenwerk.nl](http://www.vluchtelingenwerk.nl) | [iivakic@vluchtelingenwerk.nl](mailto:iivakic@vluchtelingenwerk.nl)

VluchtelingenWerk Nederland komt op voor de rechten van vluchtelingen en helpt hen bij het opbouwen van een nieuw bestaan in Nederland.

Vluchtelingen die in Nederland aankomen, kunnen meestal niet terugvallen op een netwerk van familie of bekenden. Ze staan er alleen voor. De steun van VluchtelingenWerk Nederland is daarom hard nodig. Duizenden vrijwilligers en betaalde medewerkers van VluchtelingenWerk bieden vluchtelingen dagelijks praktische begeleiding tijdens de asielprocedure en bij het opbouwen van een nieuw bestaan in de Nederlandse samenleving. Daarnaast zet VluchtelingenWerk Nederland zich in voor het vergroten van draagvlak voor vluchtelingen en asielzoekers en een goed asiel- en integratiebeleid.

## Atana

Hr. R. Boonzajer Flaes / mw. P. Dias | 020 - 514 13 80 | [www.atana.nl](http://www.atana.nl) | [info@atana.nl](mailto:info@atana.nl)

Nederland is veranderd, voorgoed. Andere mensen, andere culturen, nieuwe vraagstukken, nieuwe oplossingen. Nieuw, anders, maar allemaal Nederland. Er zijn mensen nodig die daaraan kunnen bouwen. Als toezichthouder, als bestuurder, als adviseur. Die mensen vindt u bij Atana. Een programma dat al zeven jaar resultaten laat zien. Meer dan tweehonderd nieuwe bestuurders geselecteerd, getraind en gematcht. Van VPRO tot De Appel en het Nationaal Ballet.

Woningbouwcorporaties, zorginstellingen, vrijwilligersorganisaties en culturele instellingen. Overal zijn toezichthouders en bestuurders nodig, en Atana voorziet daarin. Atana kent een unieke combinatie bestaande uit een trainingsprogramma, een matchmaker en een netwerk. Bestuurders met potentie worden door ons zelf opgeleid. Wij richten ons op de bruggenbouwers van de toekomst, mensen die goed thuis zijn in Nederland, en goed thuis in een van de vele andere culturen die Nederland inmiddels rijk is.

## HOGIAF

Ibrahim Özgül | 010-280 70 90 | [www.hogiaf.nl](http://www.hogiaf.nl) | [info@hogiaf.nl](mailto:info@hogiaf.nl)

De naam HOGIAF is de afkorting van de Turkse vertaling van “Federatie van Jonge Ondernemers Nederland”. HOGIAF is op 30 mei 2006 in het leven geroepen door een zestal lokale ondernemersverenigingen, waarbij voornamelijk allochtone ondernemers zijn aangesloten. In de loop van 2006 hebben zich nog eens drie ondernemersverenigingen aangesloten bij HOGIAF. Dit heeft HOGIAF tot een van de grootste platforms in Nederland gemaakt, waarin met name allochtone MKB-ondernemers en organisaties vertegenwoordigd zijn. HOGIAF heeft momenteel via haar lidorganisaties: ROGIAD, AGIAD, DIAD, UGIAD, VOGIAD, TIAD, BIAD, GIAD en ANNIFER, meer dan 550 leden. Het platform streeft het verhogen van kwaliteit (professionalisering) en kwantiteit van allochtone ondernemers na en de integratie en inbedding van allochtone ondernemers binnen de bestaande structuren, naast het stimuleren van handel met herkomstlanden.

## The Other Network

Hr. M. Tjoe Nij | 020 - 671 17 61 | [www.theothernetwork.nl](http://www.theothernetwork.nl) | [info@theothernetwork.nl](mailto:info@theothernetwork.nl)

The Other Network (TON), is in augustus 2004 ontstaan uit een initiatief van Melvin Tjoe Nij, directeur van Young Global People. Hij begon met het organiseren van succesvolle netwerkbijeenkomsten voor hoger opgeleide ondernemers uit de bewuste doelgroep. De organisatie biedt inmiddels een zakelijk en maatschappelijk platform voor professionals die graag businesses willen genereren en geloven in de kracht van diversiteit. Dit platform wordt gerealiseerd door middel van gemiddeld 5 netwerkbijeenkomsten per jaar. De avonden worden gekoppeld aan een economisch of maatschappelijk thema. De werkwijze is erop gericht deelnemers op een kwalitatieve manier met elkaar in contact te brengen. Daarnaast organiseert The Other Network de verkiezing van de beste multiculturele ondernemer/manager van het jaar: ‘The Other Businessman’ ([www.theotherbusinessman.nl](http://www.theotherbusinessman.nl)) en ‘The Other Manager’.

## Bijlage VI: Bronvermelding en colofon

### Bronnen

Deze toolbox is tot stand gekomen door samenwerking met diverse partners van Div-management (zie colofon). Bij de volgende tools zijn externe bronnen gebruikt die niet expliciet benoemd zijn in de tool zelf:

#### Tool 8 Selectiegesprek

Kenniscentrum MVO Vlaanderen:

[www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/instrument/reizen-in-diversiteitsland-handleiding-voor-diversiteitsplannen/s/textiel-kleding/t/diversiteit/](http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/instrument/reizen-in-diversiteitsland-handleiding-voor-diversiteitsplannen/s/textiel-kleding/t/diversiteit/)

#### Tool 11 Interculturele communicatie

Ghorashi, 2006; Shadid 2002; hoffman, 2002 Transact, 2005;

Vilans, 2009 ([www.vilans.nl/smartsite.dws?ch=,def&id=131461](http://www.vilans.nl/smartsite.dws?ch=,def&id=131461))

### Literatuur

Ghorashi Website ([www.ghorashi.nl](http://www.ghorashi.nl))

Transact, factsheet diversiteit in communicatie (2005)

Shadid Website ([www.interculturelecommunicatie.nl](http://www.interculturelecommunicatie.nl))

(Vilans, 2009) ([www.vilans.nl/smartsite.dws?ch=,def&id=131461](http://www.vilans.nl/smartsite.dws?ch=,def&id=131461))

### Colofon

#### Tekst / bijdragen

Mieke Jansen (Macori Consult BV, basisconcept Toolbox), prof. dr. Pinto, prof. Hofstede, Margo van Berkel (Opportunity in Bedrijf), Desirée Hilken (expertisecentrum LEEFtijd), Melek Usta (Colourful People), Radj Ramcharan (Forum), professor dr. Halleh Ghorashi, Petra van Meeteren (HBD), Joyce Rosenthal (HBD), Feia Tol (MVO Nederland) en medewerkers van Div-management: Ninon le Grand, Frans Malten, Najia Tarhouchi, Cheyenne Lacroes, Suzanne Hansen, Ad de Ruijter.

#### Organisaties betrokken bij de totstandkoming van de toolbox diversiteit

HBD, Forum, Art.1, E-quality, UWV-Servicepunt, HOA, VGN, Connexxion, expertisecentrum LEEFtijd, Colourful people en Macori Consult BV.

#### Vormgeving

Khalid Laouhi

#### Tekstuele redactie

Tekstuele redactie: Bram Hügel (Bureau Splash) en Marloes de Bie (Bibit-Groningen)

Eindredactie/projectleiding: Cheyenne Lacroes, Suzanne Hansen, Ad de Ruijter.

#### Uitgave

Div, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, Kalkbranderij 2, 1185 ZX Amstelveen

020 - 3452302 | [info@div-management.nl](mailto:info@div-management.nl) | [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl)

