

# Diversiteit en arbeidsmarktpolitiek

Bibi Straatman



**“Discriminatie op de arbeidsmarkt aan de orde van de dag”, kopte het NRC Handelsblad op 14 mei 2006<sup>1</sup>. Volgens het Rapport Raad voor Werk en Inkomen, van april 2006, heeft 69% van de 15- tot 65-jarige allochtonen met een technische hbo-opleiding een baan, tegen 83% autochtonen met diezelfde achtergrond. Van de allochtone technisch mbo-opgeleiden heeft 58% een baan, tegen 81% van de autochtonen. Bovendien geeft de helft van de ondernemers de voorkeur aan Oost-Europeanen boven Nederlandse allochtonen, blijkt uit onderzoek geciteerd in het rapport ‘Etnische Minderheden op de Arbeidsmarkt’ (2005) van het Ministerie van Sociale Zaken.**

**Z**orgwekkende cijfers? Statistieken dienen altijd met omzichtigheid te worden bestudeerd.

Er blijkt immers ook uit onderzoek dat mensen met rode neuzen langer leven. Met name E-Quality, het Haagse kenniscentrum voor emancipatie in de multiculturele samenleving, maar ook Enzovoort, als Gelders emancipatiebureau, maakt zich sterk voor een genuanceerde analyse van cijfermateriaal en statistiek, via de zogenoemde ‘intersectionele benadering’, oftewel het kruispuntdenken<sup>2</sup>. Lees nooit statistieken die gaan over ‘de’ allochtoon, of over ‘de’ vrouw, maar kies meer variabelen om zwart-wit denken te voorkomen en differentieer naar afkomst, klasse, etniciteit, leeftijd en gender, dan krijg je de echte problemen in het oog. Bij nadere beschouwing leren bovenstaande cijfers: hoe hoger opgeleid, hoe groter je kansen op een baan, als ‘allochtoon’ zijnde. Wanneer we differentiëren naar leeftijd blijkt bovendien dat de werkloosheid onder allochtone jongeren nog veel problematischer is dan uit bovenstaande statistieken blijkt, namelijk twee keer zo groot als onder autochtone. Uit andere statistieken weten we dat dat vooral te wijten is aan de zorgwekkende schooluitval onder allochtone jongens op VMBO-scholen.

Het grootste obstakel voor diversiteit op de arbeidsmarkt lijkt dus allereerst (gebrek aan) opleiding te zijn. Feit is verder dat ministeries bijvoorbeeld ‘blanke oudemannenorganisaties’ zijn, waar vrouwen noch allochtonen makkelijk binnenkomen, en dat allochtone meisjes het beter doen dan jongens. Er is dus, gezien deze laatste vaststelling, hoop, in elk geval voor de komende generatie allochtone meisjes. Zij hebben veel te winnen bij arbeidsparticipatie.

## Instrumenten om diversiteit te bevorderen

De juiste opleiding, die aansluit op de arbeidsmarktsituatie in de regio, is dus een goed instrument om diversiteit op de werkvloer in de toekomst mogelijk te maken. En goede voorlichting dus. Maar hoe voorkom je vooroordelen in sollicitatieprocedures; ervan uitgaande dat vooroordelen altijd een rol spelen wanneer je een persoon in dertig minuten moet screenen? De gemeente Nijmegen is voornemens om, op instigatie van GroenLinks, het geanonimiseerd solliciteren in te voeren, om de toegang tot een zo grote werkgever als de gemeente voor allochtonen te vergemakkelijken, of in elk geval discriminatie op naam in de eerste sollicitatieronde uit te sluiten. Een grote werkgever als de Gelderse

politie weet inmiddels dat het niet zo heel moeilijk is om allochtone medelanders binnen te krijgen, zeker wanneer er voorkeursbeleid wordt gevoerd en er een goede werving is voor de opleiding, maar dat het vooral de kunst is om ze binnen te houden. Dit geldt ook voor vrouwen, al dan niet van allochtone afkomst. Wanneer het obstakel van opleiding en werving & selectie is overwonnen, blijkt kortom de bedrijfscultuur een belangrijk obstakel te zijn voor een kleurrijke werkvloer. Als de organisatiecultuur er niet naar is, volgt het inmiddels bekende ‘draaideureffect’. Uit ander onderzoek blijkt weer dat mensen het niet prettig vinden om op voorkeursbeleid te worden aangenomen. Ze willen worden gekozen omdat ze goed zijn. Maar wat heet goed, en wie bepaalt dat? Die vraag wordt meteen bij het opstellen van een personeelsadvertentie al acuut: hoe verwoord ik dat ik een slagvaardige middle-manager zoek, die tegelijk gevoelig is voor bestuurlijke verhoudingen en zich staande kan houden in een reorganisatieproces, zonder dat zich daar alleen ‘white middle class men’ door aangesproken voelen, die vijftig uur per week kunnen werken en geen baan met huishouding en kleine kinderen hoeven te combineren omdat ze thuis een partner hebben die de multi-tasking doet?

Of hoe krijg ik oog voor het EQ, de communicatievaardigheid en de relatiegerichtheid (zogenoemde 'feminine' eigenschappen) van de Marokkaanse sollicitant (m/v) die door de geanonimiseerde eerste ronde is heen gekomen?

Hoe ontwikkel ik met andere woorden werving & selectiebeleid dat uitnodigend is voor allochtone medelanders (m/v)?

### De voordelen van diversiteit op de werkvloer

De instrumenten om tot een divers personeelsbestand te komen lijken kortom wel helder, al bestaan er op dat gebied nog veel hoe-vragen. Dat brengt ons op de volgende precieze vraag: waarom willen we eigenlijk diversiteit op de werkvloer? Er is natuurlijk een politiek niet zo correct antwoord: omdat we met de op handen zijnde vergrijzing straks 'alle hens aan dek' nodig hebben. Maar welke kwaliteitswinst denken we eigenlijk te halen met diversificatie op de werkvloer? Waarom moet 'de' werkvloer een afspiegeling van de samenleving vormen? Moeten we ons niet ook ten aanzien van dit monolithische begrip 'de werkvloer' genuanceerder gaan uitdrukken?

De heer Harchaoui, directeur van het multiculturele instituut Forum en lid van de Taskforce Jeugdwerkloosheid, stelt in het al geciteerde NRC-artikel: "Wij willen geen paternalisme, geen gezeik over afspiegeling. Bedrijven hebben dat idee allang verlaten.

Die zeggen gewoon: ik moet goede monteurs hebben. Dat is geen gunst, het is bittere noodzaak"

De heer Harchaoui lijkt te suggereren dat bepaalde werkvloeren, waar gewoon gewerkt moet worden aan praktische taken, zoals machines repareren, geen belang hebben bij politieke discussies over diversiteitsbeleid bij werving & selectie. Die hebben alleen maar gebrek aan gekwalificeerd personeel, en de eventuele sollicitanten moeten gewoon het juiste diploma hebben. Ook lijkt een 'goede monteur' een veel minder multi-interpretabele kwalificatie te zijn dan bijvoorbeeld een 'goede middle-manager', of een 'goede backoffice-medewerker'. En verder spelen kwesties als schaarste op de arbeidsmarkt in bepaalde sectoren natuurlijk een veel grotere rol dan in andere. Een goede monteur met de juiste ervaring en opleiding kan in een schaarse markt veel gemakkelijker

een baan vinden, ook als zij een Ethiopische vrouw van middelbare leeftijd blijkt te zijn, dan, zeg, een Turkse jongeman die solliciteert als backoffice-medewerker bij een bank, waar toevallig juist een nieuwe outsourcing-operatie is begonnen. En dan wordt de kwestie van discriminatie op de arbeidsmarkt snel teruggebracht tot een matching-probleem. Allochtone jongeren (lees jongens) in Rotterdam blijken bijvoorbeeld de 'verkeerde' beroepen of opleidingen te kiezen, gezien de situatie op de regionale arbeidsmarkt: in plaats van een opleiding ziekenverzorgende, waar veel behoefte aan is, willen ze een administratief beroep dat meer status geeft maar minder kansen biedt.

De visie van de heer Harchaoui wordt niet helemaal gedeeld door Anne Blijd, oprichtster en eigenaar van Bilt-Up, een adviesbureau voor Human Resource management. Een goede opleiding is niet alles, een keuze maken voor de juiste sector ook niet. Bedrijven moeten ook gaan zien dat een goede Turkse monteur bij wijze van spreken het imago van hun bedrijf, en de kwaliteit van de dienstverlening positief kan beïnvloeden.

Mevrouw Blijd komt zelf uit Suriname. Zij durft onomwonden en hardop te zeggen dat diversiteit op de werkvloer de kwaliteit ten goede komt, althans: de kwaliteit van het dienstverleningsproces. En dat het daarom een nobel streven is om in je personeelsbestand minstens naar een afspiegeling van je klantenbestand te streven. Met name in dienstverlenende sectoren, zoals overheid en andere not for profit-instellingen, is volgens haar diversiteitsbeleid hard nodig om geen klanten mis te lopen en om de dienstverlening te verbeteren. Ook zij erkent echter dat het concept zichzelf niet goed verkoopt. Streefcijfers willen behalen omdat het ministerie dat dicteert is in haar ogen in elk geval geen goede zaak. Haar benadering is dan ook radicaler. "Vanuit mijn P&O-



invalshoek weet ik dat vrouwen andere diensten nodig hebben dan mannen, en dat allochtonen, oftewel 'nieuwe Nederlanders', ook op een andere manier benaderd willen worden. Dat staat trouwens uiteindelijk los van etniciteit of cultuur. Het is op het persoonlijke vlak van belang dat je open staat voor de specifieke wensen en problemen van je klanten, zodat je hen beter kunt bedienen", stelt Anne Blijd.

Dat betekent natuurlijk niet dat een vrouw nu voortaan een vrouw moet bedienen, en een Hindoestaanse Surinamer een klant van diezelfde achtergrond. Nee, de kwaliteitswinst werkt ingenieuzer. Met een diverser personeelsbestand gebeurt er iets in je organisatie. Mensen gaan anders denken, anders handelen. Ze worden opener, gevoeliger voor de diversiteit van de klantvragen, procedures worden minder rigide, omdat het aantal aan te vinken mogelijkheden en categorieën ruimer wordt. Dat is althans de theorie. Toen er meer vrouwen op de arbeidsmarkt kwamen, werd procesbegeleiding in het onderwijs bijvoorbeeld belangrijker. Dat kan toeval zijn, feit blijft dat feminine eigenschappen zoals een groot EQ, in staat zijn tot 'multi tasking', flexibiliteit en gevoeligheid beter passen bij de huidige opvattingen rond het leraarsberoep. Vrouwen zijn communicatievaardig en relatiegericht. Als er meer vrouwen in een organisatie werken, doet dat minstens iets met de sfeer op de werkvloer, maar wellicht ook iets, op de langere termijn, met de bedrijfscultuur.

Los van het uitgangspunt dat je personeelsbestand een afspiegeling van je klantenbestand moet zijn, bereiken bedrijven en (overheids)instellingen dus een persoonlijker, klantgerichte benadering wanneer men een op diversiteit gericht personeelsbeleid voert, omdat een monocultuur omslaat in een openere, flexibelere, relatiegerichte cultuur. Dan kan althans gebeuren. Het hoeft niet. Niet alleen allerlei overheidsinstellingen,

ook de financiële sector begint zich inmiddels te realiseren, aldus mevrouw Blijd, dat ze te maken heeft met zeer diverse doelgroepen, die om een gedifferentieerde aanpak vragen. De Rabobank is om die reden bijvoorbeeld een traject begonnen om jong allochtoon talent aan te trekken. Deze bank heeft afspraken gemaakt met hogescholen, om de nieuwe afstudeerders nu al een stageplaats, en daarna, bij goed functioneren, een traineeship aan te bieden. "Dat vind ik geweldig", stelt mevrouw Blijd, "maar het is voor mij niet voldoende. Om deze mensen vervolgens ook binnen zo'n organisatie carrièrekansen te bieden moet er meer gebeuren. Ook allochtonen zullen, net als vrouwen, bijvoorbeeld een glazen plafond tegenkomen als ze willen stijgen. Je kunt dus niet volstaan met focussen op de werving & selectie, of op de functieomschrijving. Je moet ook durven kijken naar het handelen en doen tijdens vergaderingen, of naar de interne 'cultuur'. Dat vergt een bewustwordingsproces."

### Managing diversity

"We kunnen ze niet vinden", is de meest gehoorde smoes, als het om werving & selectie gaat, "ze willen niet", als het om doorstroom gaat. Dit heeft zowel betrekking op vrouwen als op allochtonen. Zowel in de 'harde' financiële sector als in de non-profit (overheids) sectoren geldt dat je op strategisch niveau overwegend witte mannen van middelbare leeftijd tegen komt.

Die kleuren de bedrijfscultuur in en hebben een bepaalde visie op hoe je dienstverlenings- en bedrijfsprocessen inricht.

"Vanuit mijn eigen ervaring als zwarte vrouw weet ik dat de dominante groep denkt dat zij als enige strategisch kan denken. De witte superioriteit is mannelijk en Europacentrisch. Ik zeg altijd: kijk naar je geschiedenis. Veel autochtonen zijn zich niet bewust van hun geschiedenis".

De meeste bedrijven beseffen nog

steeds niet hoe 'wit' ze zijn, in hun bedrijfscultuur, in hun gewoontes, in hun omgang met klanten. Er heerst een onzichtbare maar wel voelbare norm, die begrenzend werkt voor personeel dat niet 'white, middle-class en male' is, of zich daar niet aan spiegelt. Naast de kennelijke voordelen levert diversiteit dus in eerste instantie meestal problemen op de werkvloer op, met name bij doorstroom. Ze uiten zich als vooroordelen, in beeldvorming, en in een sluimerend, onuitgesproken superioriteitsgevoel, aldus mevrouw Blijd.

"Lida van den Broek benadrukte in haar boek *Hoe zit het nou met wit?*<sup>3</sup> dat de witte mens 35 miljoen jaar geleden in Afrika is ontstaan", stelt Anne Blijd. "Beschaving begon daar", vervolgt ze. "Dat weten veel mensen niet. Van daaruit probeer ik openingen te creëren, zodat mensen over hun eigen bagage gaan nadenken. Ook in de trainingen die wij geven staat je bagage centraal: hoe gekleurd is je omgeving eigenlijk? Waar begint je tolerantie? Heb je ook een Turkse vriend? Of is tolerantie iets voor verre kennissen en collega's, of voor de afdeling doelgroepenbeleid?"

Veel mensen denken kortom politiek correct, maar leven en handelen 'wit'. Dat staat een cultuurverandering naar een openere, flexibele bedrijfscultuur in de weg.

Het bedrijf van mevrouw Blijd heeft een integrale aanpak, om het probleem van werving & selectie in een bredere (bedrijfs) culturele context te plaatsten. Het liefst ziet ze dat bedrijven afstappen van de politiek correcte streefcijfers, en eerst de eigen bedrijfscultuur, met bijbehorende waarden en normen eens zorgvuldig doorlichten, om vervolgens 'intercultureel' te leren werken.

"Een divers personeelsbestand is geen goed startdoel. Het voorkeursbeleid van positieve actie heeft immers niet gewerkt, of is op zijn minst onvoldoende gebleken. Ik zeg daarom altijd: verbeter de wereld, begin bij jezelf. Als je over grenzen heen wilt

leren denken, moet je eerst je eigen procedures, informele regels en gewoontes onder de loep nemen. Dat zijn vaak blinde vlekken in organisaties. Daarna gaan we pas naar functieomschrijvingen kijken en naar het personeels(-aanname) beleid.” Integratie is immers niet: aanpassen aan de bestaande regels, maar samen betere ontwikkelen. Het doel van diversiteit op de werkvloer moet dan ook niet alleen in streefcijfers worden uitgedrukt. Er moet de durf zijn om inhoudelijk na te denken over werkprocessen, imago, normen en waarden, drijfveren, regeltjes, gewoontes en procedures; zaken die samen dat

vage begrip ‘bedrijfscultuur’ vormen. Alleen zo kan een organisatie nieuwe stimulans en nieuwe motivatie vinden, om de kleurrijkheid van een multiculturele werkvloer ook tot uitdrukking te laten komen. Alleen op die manier ontstaat er vervolgens ruimte om daadwerkelijk klantgerichte, flexibele dienstverlening te ontwikkelen, afgestemd op een kleurrijk klantenbestand dat veelvormige vragen en behoeften heeft. ■

*Bibi Straatman is freelance tekstschrijver, communicatieadviseur, docent en coach.*

#### Noten

- 1 In een artikel van Joke Mat, Hé Turk, pak aan! Werkgevers en allochtone jongeren weten elkaar nog niet te vinden.
- 2 Zie Factsheet Discriminatie en beeldvorming op de arbeidsmarkt, juni 2005, op de website van E-Quality: [www.e-quality.nl](http://www.e-quality.nl)
- 3 Lida van den Broek, Hoe zit dat nou met wit? Bevrijding van racisme, naar een strategie. Amsterdam (An Dekker) 1987.

