

2 Verschil toelaten

Bij verschil denken we vaak aan de zichtbare verschillen zoals leeftijd, sexe, etniciteit, seksuele geaardheid, geloof of lichamelijke beperkingen. Voor inzicht in de relatie tussen diversiteit en innovatie spelen ook minder zichtbare aspecten een rol die samenhangen met opleiding, ervaring, competenties, capaciteiten, communicatiestijlen, manieren van leren en sociale achtergrond.

Voor een definiëring van Diversiteit in relatie tot Innovatie zijn cognitieve verschillen van belang die voortkomen uit zowel de zichtbare als onzichtbare verschillen tussen mensen. Hoewel het hier om twee verschillende aspecten van Diversiteit gaat kunnen zij elkaar onderling versterken. Groepen met een grotere zichtbare diversiteit (bijvoorbeeld m/v diversiteit, leeftijdsverschillen en etnische diversiteit) zullen ook vaker andere perspectieven op een probleem en mogelijke oplossingsrichtingen inbrengen. De cognitieve diversiteit in heterogene groepen (qua m/v samenstelling en culturele achtergrond) is vermoedelijk groter dan in homogene groepen.

Bij het samenstellen van teams, het vervullen van nieuwe vacatures en werving en selectieprocedures is het van belang te zoeken naar wat het team of de organisatie nodig heeft om voldoende verschil te waarborgen. Bij de inzet van personeel wordt het belangrijk om verschil in opleiding, competenties, talenten, achtergrond en zienswijze in kaart te kunnen brengen en om teams meer divers samen te stellen. Dit vraagt om een bewuste inzet van bestaande instrumenten (bijvoorbeeld de teamrollen van Belbin) en het ontwikkelen van nieuwe aanpakken die specifiek gericht zijn op het toelaten en herkennen van verschil.

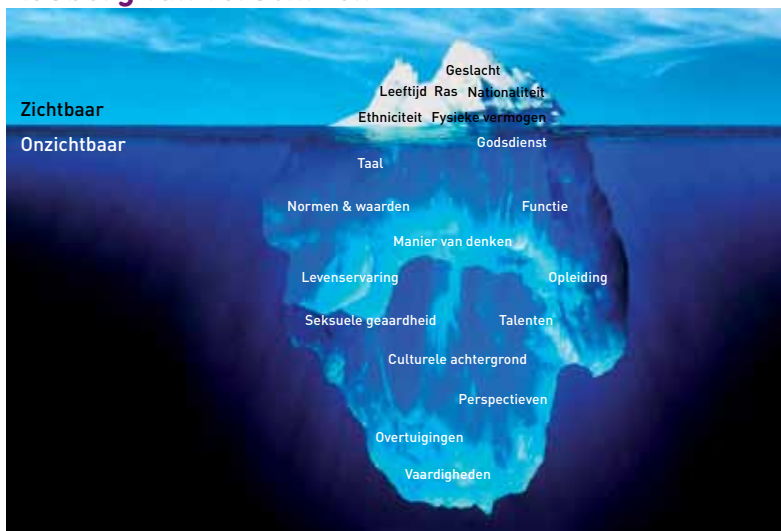
Tools Verschil toelaten:

- 2.1 Succesvolle werving
- 2.2 Multicultureel netwerken
- 2.3 Briefselectie
- 2.4 Selectiegesprek
- 2.5 Kandidatenprogramma
- 2.6 Werven met Ambassadeurs

Raadpleeg eventueel ook de andere delen van deze Toolbox over diversiteit:

- 1 Verschil meten en doelen stellen
- 2 Verschil toelaten
- 3 Verschil hanteren
- 4 Verschil waarderen
- 5 Verschil benutten

Ijsberg van verschillen



Verschil toelaten

2.1 Succesvolle werving

Een gezonde mix van personeel leidt tot dynamiek in het bedrijf, verschillende invalshoeken, creativiteit en innovatie. Klanten, opdrachtgevers of andere stakeholders 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 uit andere hoeken dan u gewend bent, bijvoorbeeld mensen met een andere culturele achtergrond.

Algemene tips voor een succesvolle werving

1. Maak duidelijk wat u zoekt

Werv – 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 organisatie 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

Zet sleutelfiguren in binnen en buiten uw organisatie of vraag mensen als ambassadeur om via mond-tot-mond-reclame mensen te bereiken. Vooral jongeren kunnen elkaar zeer sterk beïnvloeden.

Specifieke doelgroep: leeftijd geen bezwaar...

Misschien hebt u behoefte aan wat ouder personeel, bijvoorbeeld vanwege hun 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 WERK-bedrijf

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 hen 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

Wanneer u jongeren wilt werven, kan dat op een aantal manieren:

1. Werv via opleidingen en werkervaringsplekken

In samenwerking met opleidingsinstellingen en scholen kan een stage- of werkervaringsplek 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. Werv intensief via internet

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

3. Werv via social Networks

Maak gebruik van social networks



Verskil toelaten Succesvolle werving

zoals Hyves, Facebook, 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. In sommige steden zoals Rotterdam organiseren deze verenigingen ook speciale carrièredagen.

6. Zoek via commerciële bureaus

Er zijn 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 servicepunt Hoog Opgeleide Allochtonen (HOA) van het UWV WERKbedrijf. Hierop is informatie te vinden van het 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 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

ofabri'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
www.jobplaza.nl
www.jobnews.nl
www.nationalevacaturebank.nl
www.intermediair.nl
www.stepstone.nl
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.

Enkele meerculturele studenten- en netwerkorganisaties:

- HSFN: www.hsfn.nl
- Vereniging Surinaamse Studenten: www.vssa.nl
- TANNET, Turks Academisch Netwerk: www.tannet.nl
- Cosmicus: www.cosmicus.nl
- TANS: www.tans.nl
- Ver. Antilliaans Netwerk, Antilliaans netwerk: www.antilliaansnetwerk.nl
- Kaseur (Koepelorganisatie Erasmus

Universiteit, Rotterdam)

www.eur.nl/kaseur

- CSA studentenvereniging (Chinees) www.csa-eur.nl
- VluchtelingenWerk Nederland www.vluchtelingenwerk.nl
- Etnische Zakenvrouwen Nederland www.ezvn.nl
- The Other Network, netwerkclub voor ondernemers www.theothernetwork.nl
- Atana, kweekvijver voor bestuurders www.binoq.nl/atana
- HOGIAF, Federatie Jonge Ondernemers Nederland www.hogiaf.nl

Verschil toelaten

2.2 Multicultureel netwerken

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 netwerken 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.

Als u gaat werven in een nog onbekend netwerk van mensen die net als u in hetzelfde land zijn geboren, biedt dat voordelen. U 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.

Vanzelfsprekend

Op die basis herken u elkaar gemakkelijk, weet ongeveer wat u aan elkaar hebt, wat u wel en niet kunt doen. Via die ongeschreven regels ontwikkelt de relatie zich bijna vanzelfsprekend. 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.

Impliciete werving

De impliciete wervingskracht wordt nog belangrijker naarmate de vacante functie hoger is. Dan wordt vaak als vanzelfsprekend het *old boys* netwerk 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 scheef-

groei 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.

Persoonlijke relatie

Wanneer je in contact komt met multiculturele netwerken of met specifieke 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.

Ontmoeting

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. In veel culturen geldt deze persoonlijke binding als een randvoorwaarde voor eventuele latere zakelijke samenwerking.

Focus

De expliciete wervingskracht 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, 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.

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 kun 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

A horizontal line of 20 small green dots.

Vershil toelaten Multicultureel netwerken

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 én 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.

Ten slotte

Een overzicht van multiculturele netwerken in Nederland:

- TANNET, Turks Academisch Netwerk
www.tannet.nl
- TANS, Marokkaans Netwerk
www.tans.nl
- Ver. Antilliaans Netwerk
www.antilliaansnetwerk.nl
- Etnische Zakenvrouwen Nederland
www.ezvn.nl
- The Other Network, netwerkclub voor ondernemers
www.theothernetwork.nl
- Atana, kweekvijver voor bestuurders
www.binoq.nl/atana
- HOGIAF, Federatie Jonge Ondernemers Nederland www.hogiaf.nl

Als u op zoek wilt naar informatie over netwerken in het algemeen, maar ook graag meer wil weten over specifieke vormen van netwerken, kijk dan eens op de website www.managersonline.nl, zoekterm: netwerken.

Verschil toelaten

2.3 Briefselectie

Werkgevers staan open voor kandidaten met diverse achtergronden, maar door uiteenlopende oorzaken komen ze vaak niet door de briefselectie heen. Dit kan te maken hebben met een andere stijl van communiceren en het afwijken van de standaard selectiecriteria zoals opleiding en werkervaring. Ook zijn werkgevers soms terughoudend in het aannemen van werknemers die afwijken van het standaardprofiel omdat dit als een risico kan worden gezien. Het doorbreken van een monocultuur kan een bedrijf echter juist creatiever, flexibeler en innovatiever maken.

Tips voor de briefselectie

1. Selecteren begint al bij het vaststellen van de functieomschrijving

Sommige functie-eisen kunnen, bewust of onbewust, bepaalde groepen mensen aanspreken 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. Sta open voor verschillende invalshoeken

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

6. Laat de beoordelaars onafhankelijk van elkaar een scoreformulier gebruiken

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. Nodig kandidaten met uiteenlopende achtergronden uit

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.

8. Wees niet bang voor verschil

Bedenk dat kandidaten met een 'afwijkend profiel' niet per definitie minder geschikt zijn. Juist het creëren van individuele verschillen op de werkvloer kan een nieuwe impuls geven aan uw organisatie. Door mensen met een vernieuwende blik aan te nemen, kunt u vastgeroeste denkpatronen herkennen en doorbreken en uw organisatie innovatiever maken.

Meer tips?

Neem eens contact op met het HOA, het servicepunt Hoog Opgeleide Allochtonen van het UWV WERKbedrijf. Het HOA vindt u via de website www.werk.nl, zoekterm: HOA.

Kijk ook op www.labourmobility.com voor informatie over de gebruiken rondom sollicitatiebrieven en -gesprekken in verschillende culturen.

Verschil toelaten

2.4 Selectiegesprek

Het selectiegesprek 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 bescheidenheid versus assertiviteit, een grote rol. 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.

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?

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?).

- 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.
- Wees hard op de zaak maar zacht op de persoon: toon belangstelling en vraag door.
- 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.

Welke vragen moet u voorkomen?

- 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 etc.)
- Discriminerende vragen.

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 uitvergroet 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. Belang-



Verskil toelaten Selectiegesprek

rijk 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:

- 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.
- 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.
- Het soepelheidseffect is het verschijnsel dat veel mensen de neiging hebben om anderen eerder als positief dan als negatief te beoordelen.

Bij het werven van mensen met een andere culturele achtergrond zijn dit de meest voorkomende valkuilen. Denk bij bijvoorbeeld aan een kandidaat uit een bepaalde groep waar algemene en vaak stereotype beelden over bestaan. Bij het soepelheidseffect 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.

Meer weten? Met experts aan de slag?

Deze tool werd ontwikkeld door Div-Management en 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.
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.

Het HOA, het servicepunt Hoog Opgeleide Alloctonen van het UWV WERKbedrijf kan u ook op weg helpen naar kleurrijk personeel. Het HOA is vindbaar via de website www.werk.nl.

Verschil toelaten

2.5 Kandidatenprogramma

Het kandidatenprogramma is een traject waarmee talentvolle leidinggevenden, in het bijzonder vrouwen en allochtonen, versneld kunnen doorstromen naar een hogere functie. Kenmerkend voor het programma is de drie-eenheid van vakkennis (ken je vak), persoonlijke ontwikkeling (ken jezelf) en de positie van de organisatie in de maatschappij (ken de wereld).

Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- De kandidaten gaan zelfverzekerder en met meer zelfstandigheid leiding geven aan hun carrière.
- De kandidaten zijn duidelijker zichtbaar in de organisatie.
- Collega's en leidinggevenden hebben meer vertrouwen in de kandidaten. Ze worden eerder gevraagd te solliciteren op vacatures of voor specifieke projecten.
- Een groot deel van de kandidaten kan tijdens het programma al een hogere functie aan.
- De kandidaten vormen een nieuw, divers netwerk in de organisatie.

“Kandidaten worden langzaam aan gezien als ‘die moet je hebben’. Ze worden zichtbaar. Voor vacatures komen ze nu bij mij: Heb je nog kandidaten? Of ze komen met vragen als: Kunnen de kandidaten op onze bijeenkomst een praatje komen houden? Heb je kandidaten die mee willen denken in strategische sessies of bijeenkomsten voor visieontwikkeling? Er is behoefte aan jonge talentvolle mensen met een frisse blik.”

Citaat programmaleider kandidaten-programma

Past deze interventie bij uw organisatie?

- Uw organisatie wil diversiteit in leiderschap stimuleren.
- Uw organisatie heeft talentvolle medewerkers in dienst, waarmee een diverse kandidatengroep gevormd kan worden.
- Uw organisatie heeft de mogelijkheid

om kandidaten binnen het programma tijdelijk te laten wisselen van werkplek.

- Uw organisatie heeft de mogelijkheid om de kandidaten door te laten groeien naar een hogere functie.
- Uw organisatie staat open voor het herkennen en stimuleren van talenten.

Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Benoem een programmaleider.
- Zorg voor duidelijke communicatie in de organisatie over het doel, de inhoud van het kandidatenprogramma en de voorwaarden voor deelname.
- Denk goed na over het selectieproces. Wie is er verantwoordelijk voor de selectie van de kandidaten? Mogen alleen leidinggevenden hen voordragen of kunnen kandidaten zichzelf aanmelden? Houd in dit proces rekening met machtsverschillen en de neiging om kandidaten te selecteren die lijken op zittende leidinggevenden in de organisatie.
- Houd een intakegesprek met de geselecteerde kandidaten waarin u beoordeelt of ze voldoende gemotiveerd zijn voor het programma.
- Streef naar een groep van ca. 25-30 kandidaten. Dit geeft voldoende massa, maar is niet te groot zodat het leereffect optimaal is.
- Het programma duurt normaal gesproken anderhalf tot twee jaar.
- Het programma omvat idealiter een collectief en een individueel gedeelte. In het collectieve gedeelte krijgen de deelnemers les van gastsprekers,

experts, docenten en rolmodellen van binnen en buiten de organisatie. Het individuele gedeelte bestaat uit begeleiding, advies en opleiding op maat, passende bij de leervragen van de kandidaat.

- Laat kandidaten binnen het programma wisselen van functie, rol en werkomgeving.

Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

Do's:

- Zorg voor een goede selectie van de kandidaten. Durf buiten de bekende paden te treden.
- Zorg voor een diverse samenstelling van de groep (man, vrouw, allochtoon, autochtoon, ouderen en jongeren.) Dit vergroot het draagvlak in de organisatie en er ontstaat een gemengd netwerk.
- Formuleer eventueel streefcijfers voor het gewenste aandeel vrouwen en allochtonen in de groep kandidaten. In de praktijk blijkt dat streefcijfers als stok achter de deur kunnen dienen om te zorgen dat er nadrukkelijker wordt gezocht naar allochtoon of vrouwelijk talent.
- Besteed in het programma nadrukkelijk aandacht aan diversiteitsprocessen in de groep.
- Een divers samengestelde groep leidt niet automatisch tot een diversiteitsbevorderende houding bij de kandidaten.
- Zorg dat zowel directe leidinggevenden als de top van de organisatie zich committeren aan het programma en



A horizontal line of 20 small green dots.

Vershil toelaten Kandidatenprogramma

de ontwikkeling van de kandidaten. Uit ervaringen bij de politie blijkt bijvoorbeeld dat het soms nodig is dat iemand uit de top zich expliciet uitspreekt voor de bevordering van een kandidaat.

Don'ts:

- Doe geen concessies aan de kwaliteitseisen om de streefcijfers te halen.
- Houd kandidaten niet uit de wind. De ontwikkeling van de kandidaten gaat veel sneller wanneer ze daadwerkelijk eindverantwoordelijkheid krijgen voor een project of de leiding van een team.
- Waak voor frustratie bij kandidaten die sneller veranderen dan de organisatie.
- Waak voor vrijblijvendheid. De organisatie biedt de kandidaat de mogelijkheid om met het programma versneld door te groeien naar een hogere functie. Deelname aan het programma betekent voor de kandidaat dat hij of zij die kansen ook moet benutten.

Randvoorwaarden:

- Uw organisatie heeft de financiële middelen om het programma op te zetten en uit te voeren.
- Kandidaten kunnen het programma tijdens werktijd volgen.

Waar is de interventie gebruikt?

Politie (kandidaten uit alle korpsen)
Algemene Bestuursdienst (kandidaten uit verschillende ministeries)

Waar vindt u meer informatie?

www.algemenebestuursdienst.nl
www.lecd.nl
www.politietopdivers.nl

Bron:

Deze tool is afkomstig van het Handboek Succesvolle Diversiteits-interventies

Verschil toelaten

2.6 Werven met ambassadeurs

Deze tool is er op gericht sollicitanten te werven die met standaard wervingscampagnes niet of nauwelijks worden bereikt. Zo kunt u een homogene cultuur in uw organisatie doorbreken ten behoeve van kwaliteit en innovatie. Ambassadeurs zijn werknemers uit de groep(en) die u wilt bereiken, die zelf op pad gaan om mogelijke kandidaten te werven. Zij treden op als rolmodel en visitekaartje voor uw organisatie. Bovendien brengen zij kennis in over de manier waarop de werving het beste plaats kan vinden.

Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Het aantal sollicitanten uit de beoogde ondervertegenwoordigde groepen neemt toe. Bij het Brandweerkorps Utrecht bijvoorbeeld is normaal gesproken 6-8% van de sollicitanten allochtoon. Na een wervingsacties met ambassadeurs is dat 12-20%.
- Ambassadeurs leveren een positieve bijdrage aan het imago van uw organisatie.
- Het draagvlak voor diversiteit op de werkvloer neemt toe. De ambassadeurs maken diversiteit op de werkvloer 'normaler'.

Past deze interventie bij uw organisatie?

- Uw organisatie heeft medewerkers in dienst, die ambassadeur van de organisatie willen zijn.
- De ambassadeurs moeten goed zichtbaar zijn als representant van uw organisatie. Organisaties met geüniformeerd personeel zoals politie, brandweer en defensie kunnen tijdens de werving goed gebruik maken van de herkenbaarheid van dit uniform. Het maakt de ambassadeur als rolmodel nog duidelijker zichtbaar voor de groepen die ze willen bereiken.

Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Vraag een aantal medewerkers uit de groepen die u wilt bereiken of zij als ambassadeur willen optreden.
- Benoem iemand van de personeels-

afdeling die de ambassadeurs ondersteunt en begeleidt.

- Betrek de ambassadeurs bij het opzetten van de wervingscampagne.
- Gebruik foto's van de ambassadeurs voor wervingsmateriaal zoals folders, de website, busreclame etc.
- Laat de ambassadeurs meedenken over de plaatsen waar nieuwe kandidaten kunnen worden benaderd, zoals buurthuizen, winkelcentra, scholen, etc.
- Bedenk samen met de ambassadeurs, welke media de doelgroep het meeste aanspreken.
- Laat de ambassadeurs ook in hun eigen netwerk werven.

Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

Do's:

- Maak gebruik van enthousiaste ambassadeurs.
- Laat de ambassadeurs mensen actief benaderen tijdens de werving. Ze moeten de doelgroep aanspreken, voorlichting geven, vragen beantwoorden, vooroordelen wegnemen.
- Zorg voor laagdrempeligheid. Bied sollicitanten de mogelijkheid om de ambassadeurs ook buiten de wervingsactiviteiten telefonisch te benaderen voor vragen.
- Laat sollicitanten vooraf duidelijk weten wat de selectiecriteria zijn. Bekijk of de selectieprocedure elementen bevat die voor sollicitanten een struikelblok vormen maar die in relatief korte tijd zijn weg te nemen. Goed kunnen zwemmen is voor de

brandweer bijvoorbeeld een selectiecriteria. Allochtone kandidaten hebben niet vanzelfsprekend een zwemdiploma maar kunnen dat wel in korte tijd behalen.

- Zorg voor een goede selectie en een zorgvuldige communicatie bij afwijzing van een sollicitant om te voorkomen dat een ambassadeur persoonlijk wordt aangekeken op een mislukte sollicitatie.
- Houd rekening met relatief hoge uitval van sollicitanten tijdens selectie.
- Door het enthousiasme van ambassadeurs besluiten mensen wellicht sneller om te solliciteren terwijl ze niet goed nagedacht hebben of ze wel geschikt zijn voor de functie.

Don'ts:

- Pas de kwaliteitseisen niet aan. Werven met ambassadeurs kan bij zittende werknemers de angst oproepen dat de werving ten koste zal gaan van de kwaliteit van het personeel. Om dit te voorkomen is het van belang duidelijk te communiceren over de kwaliteitseisen die gehanteerd worden bij de selectie.

Randvoorwaarden:

- Zorg dat ook het management betrokken is bij de werving en selectie.
- Geef de ambassadeurs de mogelijkheid om tijdens werktijd de wervingsactiviteiten uit te voeren. Werven met ambassadeurs hoeft niet kostbaar te zijn maar kost wel veel tijd.

Waar is de interventie gebruikt?

Brandweer Utrecht





Toolbox Diversiteit



Vershil toelaten Werven met ambassadeurs

Waar vindt u meer informatie?

Brandweerkorps Utrecht

Website:

www.brandweervanbinnennaarbuiten.nl

Bron:

Deze tool is afkomstig van het Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies (link)