

Ze zijn toch anders!

Een onderzoek naar beelden in organisaties over niet-westerse minderheden

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs en uitgevoerd door het Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam.

Hafid Ballafkih
AHHRM
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
A.H.Ballafkih@HvA.nl

Martha Meerman
M.G.M.Meerman@HvA.nl

Met dank aan:

De derdejaarsstudenten uit het studiejaar 2005/2006 van de Amsterdamse school Human Resource Management, Piet Jansen en Myriam Mulder van Het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs (PAO), de docenten van de Amsterdamse school voor Human Resource Management, de personen en organisaties die de uitvoering van het onderzoek mogelijk hebben gemaakt.

Voorwoord

Voor u ligt een verslag van het onderzoek naar beelden die de ronde doen over niet-westerse minderheden in arbeidsorganisaties. Beelden zijn reële, stereotype of imaginaire voorstellingen die een belangrijke rol spelen in de communicatie, de beleidsvorming en de selectie van werknemers in organisaties. Volgens onze respondenten laten de beelden over niet westerse minderheden een andere voorstelling zien dan die van de standaard werknemer. Ze zijn toch anders.

Er is al veel onderzoek gedaan naar niet-westerse minderheden en de kansen die zij wel of niet zouden hebben op de arbeidsmarkt. Die onderzoeken gaan over de toetreding op de arbeidsmarkt, het opleidingsniveau en over de competenties en vaardigheden van niet-westerse minderheden in vergelijking met hun westerse collega's. In die onderzoeken komen beelden naar voren over het gedrag en de attitudes van de niet-westerse minderheden zelf en van werkgevers.

Waarom dan weer een onderzoek?

Omdat de uitkomsten van de onderzoeken elkaar tegenspreken. Sommigen zeggen dat er sprake is van discriminatie van werkgevers terwijl anderen dat weer ontkennen. Omdat eventuele negatieve beeldvorming hardnekkig is en doorbroken moet worden. Het onderwerp vraagt continue aandacht en niet alleen als de tijd er rijp voor is.

We hebben het onderzoek gedaan omdat het lectoraat gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam het onderwerp aan de orde wil stellen in de regio.

De 3^{de} jaars studenten in het studiejaar 2005/2006 hebben de feiten voor dit onderzoek verzameld bij hun stagebedrijven. Zij observeerden en stelden vragen aan HRM functionarissen.

Het doel van dit verslag is de lezer een kader te bieden en hem of haar daarmee in staat te stellen na te denken over (eigen) beelden over niet westerse minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt en in de organisatie. Met het verslag willen we de discussie aangaan over de hypothesen die naar aanleiding van de uitkomsten zijn geformuleerd. We willen daar uiteindelijk mee bereiken dat de multiculturalisering van het personeelsbestand in de bedrijven en instellingen in Amsterdam meer prominent op de agenda verschijnt.

Martha Meerman, lector gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam

Samenvatting

Dit onderzoek doet verslag van feiten en beelden over niet-westerse minderheden in organisaties in Amsterdam. Feiten voeden de opvattingen en beelden over niet-westerse minderheden. Beelden spelen een belangrijke rol bij zowel de instroom, de doorstroom en acceptatie van niet westerse minderheden in organisaties. Daarmee zijn de beelden van invloed op de feitelijke participatie van niet westerse minderheden in de organisatie.

De feiten laten zien dat

- *door de toename van niet-westerse minderheden de kans groter wordt dat organisaties een persoon uit een niet-westerse minderheidsgroep selecteren. Nu zijn er bedrijven die verschillende etnische minderheidsgroepen in dienst hebben maar er zijn er ook die alleen bevolkt worden door autochtone Nederlanders.*
- *niet-westerse minderheden met navolgend dezelfde culturele achtergrond in dezelfde sectoren werkzaam zijn. Zij zijn goed vertegenwoordigd in de overheidssector en zakelijke dienstverlening en minder in de bouwsector.*
- *niet-westerse sollicitanten afwijken van hetgeen wordt verwacht. Het verschil wordt uitgedrukt in termen als "ze zijn anders". Organisaties lijken een voorkeur te hebben voor Surinamers en Antillianen. Het beeld over hen is positiever dan dat over Marokkanen en Turken.*

Als reactie op die feiten

- *geven organisaties weinig prioriteit aan diversiteitsbeleid. In enkele gevallen wordt etnische diversiteit door de top van de organisatie aangemoedigd maar in de uitvoerende lagen niet altijd uitgevoerd.*
- *worden maatregelen genomen om niet-westerse minderheden een plaats te geven in de organisatie. Organisaties die al bekend zijn met niet-westerse minderheden zijn actiever bezig met het bevorderen van de participatie van niet-westerse minderheden.*

- *zijn (toekomstige) HRM-ers geneigd meer actie te ondernemen om de participatie van niet-westerse minderheden te bevorderen.*

Waarom worden nauwelijks acties ondernomen?

Omdat er bepaalde beelden de ronde doen over de ideale werknemer waar etnische minderheden niet altijd aan voldoen. Waarden en normen die in organisaties leven laten interessante verschillen zien. Als etnische minderheidsgroepen werkzaam zijn in organisaties worden andere waarden van belang geacht dan in organisaties met een meer homogeen personeelsbestand. Eigen verantwoordelijkheid is volgens HRM functionarissen de belangrijkste waarde in alle organisaties.

In organisaties waar verschillende etnische minderheidsgroepen werkzaam zijn, zijn ook meer gedragsregels van kracht. De beelden over niet-westerse minderheden zijn over het algemeen positief doch de beoordeling is minder positief ten opzichte van die van andere groepen in de organisatie.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Onderzoeksvragen	2
1.2 Leeswijzer	3
2 Theoretisch Kader	4
2.1 Participatie van niet-westerse minderheden op de arbeidsmarkt	4
2.2 Beelden over de ander	5
2.3 Beelden over selectie, doorstroom en behoud	7
3 Onderzoeksopzet	10
3.1 Afbakening van het onderzoek	10
3.2 Methoden van onderzoek	11
4 Niet Westerse Minderheden op de Amsterdamse Arbeidsmarkt	13
4.1 Arbeidsmarktgegevens	13
4.2 Niet-westerse minderheden in organisaties	15
4.4 Betekenis van de feiten voor de beeldvorming	18
5 Niet Westerse Minderheden in de organisatie	20
5.1 Etnische diversiteit beleid	20
5.2 Diversiteitsbeleid en Selectie	23
5.3 Bevorderen van de participatie van niet-westerse minderheden	24
5.4 Instroom, doorstroom en integratie: een hypothetisch model	27
5.5 Beelden over niet-westerse minderheden in de organisatie	29
5.6 De mening van toekomstige HRM-ers	33
6 Beelden in de organisatie	37
6.1 Waarden en normen in de organisatie	37
6.2 De ideale medewerker	40
6.3 De unieke medewerker	41
6.4 Beelden over weknemers	44
7 Conclusie en Discussie	50
Literatuurlijst	55

1 Inleiding

Beelden domineren onze gedachtewereld. Ze zijn nodig om de veelheid aan informatie uit de omgeving enigszins te ordenen. Zonder beelden raken we in verwarring.

Dit onderzoek heeft tot doel denkbeelden over niet-westerse minderheden in organisaties in kaart te brengen om daarmee het gevoerde beleid en de activiteiten die organisaties in dit kader ondernemen te begrijpen. Het gaat in dit onderzoek over feiten en opvattingen over niet-westerse minderheden in organisaties in Amsterdam en omgeving. Feiten en opvattingen leiden tot beelden die weer mede verantwoordelijk zijn voor nieuwe feiten en opvattingen.

De uitkomsten van het onderzoek zouden een bijdrage moeten leveren aan het debat in Amsterdam over hoe de vicieuze cirkel van feiten, opinies en beelden doorbroken kan worden. Dat is hard nodig aangezien

- Niet-westerse minderheden ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt en worden (bewust of onbewust) uitgesloten¹. Uitsluiting heeft hier betrekking op de toetreding tot de arbeidsmarkt die waarschijnlijk voor bepaalde minderheidsgroepen geldt. Dat er sprake is van uitsluiting blijkt uit werkloosheidcijfers, lagere inschaling, behoud van een arbeid/stageplaats en een langere zoektocht naar een arbeids- of stageplaats².
- Niet-westerse minderheden meer moeite hebben met “overleven” in organisaties en hebben ook last van interne uitsluiting. Zij zijn minder betrokken bij de organisatie omdat zij meer moeite hebben om zich aan te passen en hun arbeidsplaats te behouden³.
- Negatieve berichtgeving over niet-westerse minderheidsgroepen een negatief effect heeft op het verwerven of behouden van arbeids- en stage plaatsen. Dominante negatieve berichtgeving in de samenleving sijpelt door in organisaties en werkt door in het organisatiebeleid⁴ en in specifieke activiteiten gericht op diversiteit.

1 o.a. in Veenman, 2003; Rogmans en Verschoor, 2004

2 o.a. in De Vries en Wolbers, 2002; Dagevos en Ode, 1999

3 Klaver e.a., 2005

4 Shadid, 2005

- De aanpak in de jaren negentig om de arbeidsdeelname van niet-westerse minderheden te bevorderen niet geleid heeft tot een structurele verandering in de deelname op de arbeidsmarkt. Er is nog steeds sprake van een achterstand.⁵
- De verantwoordelijkheid van de achterstand van niet-westerse minderheden niet bij een actor ligt maar vele oorzaken kent. In dit onderzoek staat de werkgever centraal, wat niet wil zeggen dat zij de enige actor is.
- De regio Amsterdam diverse etnische bevolkingsgroepen kent. Organisaties zouden idealiter een afspiegeling moeten zijn van de regionale bevolking.

De centrale vraag is in samenwerking met het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs (PAO) van de gemeente Amsterdam geformuleerd. Het PAO is geïnteresseerd in de arbeidsparticipatie van niet-westerse minderheden in de regio Amsterdam en in de aansluiting van het (reguliere)onderwijs op die arbeidsmarkt.

1.1 Onderzoeksvragen

Welke beelden over niet-westerse minderheden hebben de overhand in organisaties in de regio Amsterdam? En, welke invloed hebben die beelden op het gevoerde etnische diversiteitsbeleid in organisaties in Amsterdam e.o.?

De centrale vraag is onderverdeeld naar subvragen die de rode draad vormen voor dit rapport:

1. *Wat zijn de feiten over niet-westerse minderheden op de arbeidsmarkt, in de verschillende sectoren en in arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam?*
2. *Welk beleid met betrekking tot de instroom, doorstroom en behoud van niet-westerse minderheden wordt er gevoerd in organisaties in de regio Amsterdam?*
3. *Welke beelden hebben HRM functionarissen over de ideale werknemer en over niet-westerse minderheden?*

In dit onderzoek hebben we het over de feiten, opvattingen en beelden van organisatieleden die kennis hebben van, verantwoordelijk zijn voor of invloed hebben op de uitvoering van werving, selectie en behoud van personeel: HRM functionarissen.

⁵ o.a. in Dagevos J., 2001

Zij staan in dit onderzoek model voor het standpunt van de werkgever. De beelden en opvattingen die zij hanteren komen voort uit formeel of gewenst organisatiebeleid en/of activiteiten ten aanzien van niet-westerse minderheden.

1.3 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk beschrijft het kader van het onderzoek: de theorie over feiten en beelden over niet-westerse minderheden. Ook de context waarin het probleem zich afspeelt komt ter sprake. We behandelen enkele centrale begrippen en de wijze waarop beelden doorwerken op de praktijk van instroom, doorstroom en behoud van werknemers. De complexiteit van het onderwerp vraagt om een uitwerking. Die geven we waar nodig in voetnoten.

In hoofdstuk drie wordt het onderzoeksontwerp besproken: het specifieke vraagstuk, de methoden van onderzoek en de gebruikte data.

In hoofdstuk vier staat de eerste deelvraag centraal. Hoe doen niet-westerse minderheden het op de regionale arbeidsmarkt, in welke bedrijven en sectoren zijn ze werkzaam. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een impressie over de invloed van die feiten op de beelden die in organisaties de ronde doen.

In hoofdstuk vijf staat de tweede deelvraag centraal: Welk beleid met betrekking tot de instroom, doorstroom en behoud van niet-westerse minderheden wordt gevoerd in organisaties in de regio Amsterdam? Hoofdstuk zes geeft antwoord op de derde deelvraag. In het hoofdstuk worden de beelden van functionarissen over niet-westerse minderheden beschreven. Het rapport eindigt met een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk gaan we allereerst in op de participatie van niet-westerse minderheden op de arbeidsmarkt. Vervolgens wordt beschreven hoe beelden tot stand komen. De literatuur over beeldvorming wordt vervolgens gerelateerd aan de gevolgen ervan voor selectie, doorstroom en behoud van niet-westerse minderheden.

2.1 Participatie van niet-westerse minderheden op de arbeidsmarkt

Niet-westerse minderheden zijn ondervertegenwoordigd op de Nederlandse arbeidsmarkt⁶. Ze zijn vaker werkloos dan de westerse meerderheid. Werkloos zijn betekent vaak dat mensen in een sociaal isolement terecht komen waardoor zij, als dat lang duurt, steeds verder van de samenleving en de arbeidsmarkt vervreemd raken. De vervreemding geldt het meest voor laag geschoolden en niet-westerse minderheden. Werklozen krijgen door de uitsluiting een negatief beeld over de arbeidsmarkt. Geen werk geeft hen het gevoel achtergesteld te worden⁷.

In verschillende studies wordt verwezen naar de achterstelling⁸ van niet-westerse minderheden en de daar uit voortvloeiende achterstand. Dat zij als groep een economische achterstand hebben is een gegeven. In 2004 bedroeg de werkloosheid onder niet-westerse minderheden in Nederland 11,9%, in Amsterdam in 2004 15,6% en in 2005 11,1%⁹.

De minderheidsgroepen van Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen/ Arubanen (TMSA) vormen de grootste groepen, Turken en Marokkanen de grootste zorgen. De achterstand op de arbeidsmarkt van deze groepen is vergelijkbaar met die van de jaren tachtig. Uit verschillende rapportages van o.a. het CPB en CBS, over arbeid en niet-westerse minderheden, blijkt de arbeidsmarktpositie van minderheden in de jaren negentig sterk verbeterd. In de regio Amsterdam heeft

⁶ CBS 2005; Crok et al., 2004

⁷ Dit wordt in theorie ook wel het Personal agency beliefs genoemd, o.a in Ford, E.F (1992)

⁸ Onder achterstelling wordt verstaan dat bepaalde groepen systematisch benadeeld worden omdat zij worden gediscrimineerd op basis van etniciteit, ras, religie seksuele geaardheid, gender, sociale afkomst, leeftijd en handicap. Het betreft hier zowel in (organisaties) als extern (arbeidsmarkt)gerelateerde uitsluiting.

⁹ Meting begin 2005. (OS, 2005)

deze verbetering betrekking op jongeren en niet op de volledige populatie niet-westerse minderheden.

De gunstige economie van de jaren negentig, waarin het arbeidsplaatsenaanbod de vraag overtrof, is waarschijnlijk de meest belangrijke factor voor de terugloop van werkloosheid onder minderheden. Immers, bij toenemende schaarste aan arbeidsaanbod worden vrijwel alle segmenten van het arbeidsmarktpotentieel aangeboord¹⁰. Toch genieten autochtone vrouwen en ouderen in schaarse periodes de voorkeur boven niet-westerse minderheden¹¹. Onder minderheden bestaat ook een rangorde naar etnische groep¹².

De welwillendheid van werkgevers om minderheden in dienst te nemen lijkt toe en af te nemen onder invloed van de bewegingsrichting van de economie: ze lijkt economisch gebonden¹³. De actievare participatie in de jaren negentig leidde niet tot een structurele verbetering. Maatschappelijke fricties dragen hieraan bij. De beeldvorming rondom minderheden blijft negatief¹⁴. Organisaties maken deel uit van de samenleving. Beelden die in de samenleving de ronde doen sippelen door in arbeidsorganisaties.

2.2 Beelden over de ander

In dit onderzoek staat beeldvorming centraal en vooral de beeldvorming van de 'afwijkende' ander. Deze komen tot stand op basis van reële, imaginaire of stereotiepe voorstellingen. Het beeldvormingsproces gebeurt vaak onbewust en is hardnekkig. Als beelden eenmaal zijn gevormd zijn ze niet gemakkelijk te doorbreken. Stereotiepe beelden maken de voorstelling van de ander eenvoudig en hanteerbaar, het zijn

¹⁰ Van Dalen en Henkens, 2004

¹¹ Van Dalen en Henkens, 2004; Crok et al., 2004

¹² Van Eijl et al., 2001

¹³ Van Dalen en Henkens, 2004

¹⁴ Het percentage mensen dat van zichzelf zegt dat zij positief tegenover buitenlanders staan, is gedaald van 29 procent in 1995 naar 17 procent in 2002. Het aantal mensen dat een negatieve houding heeft tegenover buitenlanders is gestegen van 12 procent naar 22 procent. De meeste mensen houden zich op de vlakte. 60 procent van de ondervraagden neemt noch een negatieve noch een positieve houding aan tegenover buitenlanders. (LBR)

voorstellingen over afwijkende elementen binnen bestaande categorieën. Hoe meer afwijkend hoe scherper en meer stereotype het beeld is.

Van groepen en personen wordt een beeld gemaakt aan de hand van verschillende samenhangende *objectieve* en *subjectieve* criteria. Objectieve/zichtbare criteria zoals opleidingsniveau, prestatie, plaats in de organisatie kunnen hiërarchisch geordend worden. Bij subjectieve criteria zoals religie, etniciteit of seksuele voorkeur is dat echter niet mogelijk. Bij stereotype beeldvorming kunnen subjectieve en objectieve criteria zowel afzonderlijk als samen worden gehanteerd in een beeld.

Mensen groeperen zich en zijn geneigd zich te binden aan mensen die op hen lijken. Dat is een natuurlijk proces. In extreme gevallen kan dat leiden tot ethnocentrisme. Dergelijke processen verlopen vaak op een subtiele manier¹⁵. Individuen kunnen ook een vermeende band opbouwen doordat zij van buiten, door anderen, met elkaar worden verbonden. Zo kan een organisatie of een functie een bindende factor zijn die zorgt voor een gemeenschappelijk referentiekader waarmee mensen zich identificeren. Zo worden groepen en categorieën gecreëerd.

In dagelijks taalgebruik hebben we het vaak over wij en zij. De *wij*-groep heeft kenmerken die niet overeenkomstig zijn aan de *zij*-groep. De groepen worden gevormd aan de hand van omgevingskenmerken zoals de organisatie maar ook op basis van persoonskenmerken zoals etniciteit, gender en status¹⁶. De groepen waarmee iemand zich verbonden voelt of tot waar iemand toe gerekend wordt, kan wijzigen al naar gelang de situatie en het belang¹⁷. Wij en zij-groepen zijn niet statisch.

Problemen tussen de wij en zij-groepen ontstaan als kenmerken die aan elkaar worden toegedicht niet geaccepteerd worden of als er een ongewenst

¹⁵ Dolfing en van Turbergen, 2005

¹⁶ Sedikides e.a., 2001; Asmore e.a., 2004; Simon e.a., 2001

¹⁷ Shadid, 1998; Shadid, 1999

groepslidmaatschap wordt opgedrongen. Leden van verschillende groepen beoordelen elkaar dan negatief op subjectieve criteria. Dit heeft tot gevolg dat de groepsgrenzen scherp gesteld worden wat het onderscheidingsvermogen doet toenemen. Beelden over de *zij*-groep worden, ondanks dat zij niet gebaseerd zijn op feiten, 'duidelijker'.

De eerste indruk wordt meestal gebaseerd op externe, vaak uiterlijke kenmerken van een persoon. Men ziet een individu maar generaliseert kenmerken van dat individu naar een collectieve identiteit. Dominante beelden komen voort uit ervaringen, stereotyperingen en uit ethnocentrisme. Negatieve ervaringen met werknemers kunnen leiden tot algemene beelden die ook gelden voor toekomstige werknemers. Meestal bevestigen deze het stereotypebeeld¹⁸.

2.3 Beelden over selectie, doorstroom en behoud

Ook werkgevers zijn individuen en hebben beelden over de ander die worden opgeroepen bij een eerste kennismaking. Tijdens selectieprocedures spelen eerste indrukken en beelden een belangrijke rol¹⁹. Bijstellen van het verkregen beeld is niet gemakkelijk omdat de eerste indruk het referentiepunt is²⁰ en bepalend voor de beelden die volgen.

Niet-westerse minderheden worden vaak gezien als personen die behoren tot de *zij*-groep omdat zij werkelijk of vermeend afwijken van het algemene beeld dat men heeft over de ideale en bekende werknemer. Tijdens sollicitaties vormt dit een obstakel. Organisaties streven naar continuïteit met zo min mogelijk risico's. Ze zijn soms bang dat niet-westerse minderheden afwijkende waarden en normen hanteren.

¹⁸ Meerman, 1999; Vonk, 1998

¹⁹ O.a. in Vonk(1989); Bleeker(1998)

²⁰ Vonk(1998)

Anders zijn wordt gezien als een risico, niet westerse minderheden zijn anders. Zo zijn minderheden over het algemeen lager opgeleid, hebben een afwijkende arbeidservaring, hebben een ander arbeidsethos en andere culturele gewoontes dan de zittende meerderheid. Sommige minderheidsgroepen spreken en schrijven de taal niet naar behoren. Werkgevers denken vanuit deze kenmerken en bepalen aan de hand daarvan de mate waarin individuele werknemers beschikken over organisatierrelevante kwaliteiten²¹.

Een werkgever wil de best passende persoon in dienst. Hierbij wordt niet alleen naar de kernkwaliteiten, zoals vakinhoudelijke kennis en communicatieve vaardigheden gekeken maar ook naar een goede houding ten opzichte van de organisatie, collega's en leidinggevenden. Van een goede houding is sprake als deze overeenkomt met die van de zittende leidinggevenden/werknemers in de organisatie.

Organisaties stellen vacatures op waarin die kwaliteiten worden gevraagd die overeenkomen met die ideale werknemer voor de functie. Werkgevers hanteren een bepaald beeld en de persoon die het beeld het meest benadert, krijgt de functie toegewezen. Beelden zijn zowel van invloed op de inhoud van de advertentietekst als op de selectie en het verloop van het sollicitatiegesprek.

Nadat niet-westerse minderheden zijn aangenomen zijn de hindernissen nog niet overwonnen. Zij laten een andere loopbaan zien dan autochtone werknemers²².

Bij niet-westerse minderheden is er vaak eerder sprake van horizontale doorstroom²³ dan van promotie. Als zij van organisatie veranderen is er vaker sprake van degradatie²⁴.

De acceptatie van de ander speelt vaak een doorslaggevende rol als het gaat om doorstroom en behoud van etnische minderheden voor de organisatie²⁵.

Acceptatie is voor een groot deel gebaseerd op gedeelde kernwaarden en de

²¹ o.a. in Kruisbergen, et al., 2002; Veenman, 1995; Veenman, 2003

²² o.a. in Kruisbergen en Veld, 2002; Zandvliet et al., 2002

²³ Onder horizontale doorstroom wordt verstaan doorstromen naar andere functies op hetzelfde niveau.

²⁴ Zandvliet, 2002

²⁵ Meerman, 1999

beeldvorming van directe collega's. Leden uit de westerse groep, waar het overgrote deel van organisaties uit bestaat, zullen proberen de groepsspecifieke normen en waarden te beschermen om risico's te vermijden. Om dit te voorkomen worden personen die 'anders' zijn niet opgemerkt.

Tot slot: jongeren uit niet-westerse minderheidsgroepen verlaten vaker de organisatie, in verhouding tot westerse jongeren, door meningsverschillen en ruzie :

Een negatief beeld over niet-westerse minderheden in de organisatie tast het zelfbeeld aan van de niet-westerse minderheden. Dit resulteert in een laag zelfvertrouwen en daarmee in een lage werkmotivatie en werkprestaties wat ontslag tot gevolg kan hebben²⁶. De cirkel is rond. Feiten leiden tot beelden en beelden tot nieuwe feiten.

²⁶ Alblas, e.a., 2001

3 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk staat de opzet van het onderzoek centraal. De kernvariabelen worden gepresenteerd en afgebakend. Daarna worden de methoden van dataverzamelen en de verwerking ervan besproken.

3.1 Afbakening van het onderzoek.

In dit onderzoek staan beelden van werkgevers centraal die betrekking hebben op niet-westerse minderheden. Een beeld heeft in dit onderzoek de betekenis van een algemene voorstelling van een groep.

Zowel in de centrale vraagstelling als in de deelvragen wordt geen onderscheid gemaakt tussen verschillende posities van niet-westerse arbeidsdeelnemers.

De respondenten zijn HRM-functionarissen, zij vertegenwoordigen de werkgever en zijn meestal autochtoon. In dit onderzoek fungeren ze als de poortwachters voor de minderheden op de arbeidsmarkt. Naast beelden van huidige HR functionarissen is eveneens het beeld van de toekomstige HR functionarissen in kaart gebracht. Aan HRM-studenten is gevraagd een beeld te schetsen over niet-westerse minderheden in organisaties.

Onder niet-westerse minderheden worden, in navolging van het CBS, in dit onderzoek in eerste instantie Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen verstaan.

Het onderzoek heeft betrekking op organisaties in de regio Amsterdam. Reden hiervan is dat het onderzoek een gevolg is van de samenwerking met het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs van de gemeente Amsterdam en dat de stageorganisaties van studenten zich ook vaak in die stad bevinden. De organisaties zijn in sommige gevallen afgebakende eenheden, in andere gevallen zijn het vestigingen van een groter geheel. De verdeling naar organisatie staat in tabel 3.1. In de dataset is de participatiegraad in overeenstemming met de organisatiepopulatie in de regio. De organisaties die participeren in het onderzoek zijn zeer verschillend. De data komen zowel van een advocatenkantoor, een stadsdeel van de gemeente Amsterdam als ook van een hoofdkantoor van een financiële instelling.

Tabel 3.1 Organisaties naar sector in de steekproef, 2006 (%)

Sector	Amsterdam
Zakelijke dienstverlening	23,8
Gezondheidszorg	12,5
Industrie	10,0
Handel	10,0
Financiële instellingen	10,0
Overheid	10,0
Vervoer&communicatie	8,8
Cultuur en vrije tijd	6,3
Horeca	5,0
Nutsbedrijf	2,5
Bouw	1,3

n=91

Het onderscheid tussen profit en not-for-profit is eveneens in overeenstemming met aan de verdeling in de regio. Daar waar de verdeling in de dataset afwijkt van de populatie is een weegfactor toegepast die afgeleid is van de populatie.

Tabel 3.2 Verdeling profit en non-profit in de steekproef, 2006 (%)

Profit organisatie	71,3
Non-profit organisatie	28,8

n=91

3.2 Methoden van onderzoek

Om uitspraken te kunnen doen is gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Een combinatie van beide heeft als voordeel dat de verkregen antwoorden getoetst kunnen worden door de uitkomsten onderling te vergelijken en dat de vaak statische beelden van kwantitatief onderzoek nu een meer dynamische inhoud krijgen door het kwalitatieve onderzoek. De beide manieren van data verzamelen vullen elkaar aan²⁷. Met beide manieren is het mogelijk inferenties te verrichten naar de veronderstelde populatie²⁸.

²⁷ King, et al, (1994);

²⁸ Currall en Touwler, 2003

Studenten van de Hogeschool van Amsterdam (91), opleiding HRM, hebben het veldwerk verricht. Zij hebben met behulp van gestandaardiseerde vragenlijsten kennis verzameld over hun stageorganisatie. De vragenlijsten bevatten zowel gesloten als open vragen. Het onderzoek is verricht in 91 organisaties. Binnen elke organisatie heeft een drietal (n=287) HRM medewerkers een enquête ingevuld over de beelden die zij hanteren van niet-westerse minderheden. Beide data sets worden in het onderzoek gebruikt.

De studenten maakten ook gebruik van verschillende bronnen zoals het intranet, personeelsregistratiesysteem, verslagen, rapporten, notulen, interviews en observaties.

Naast de vragenlijsten zijn ook interviews afgenomen. In de interviews is dieper ingegaan op de beelden die heersen rond doorstroom- en uitstroombeleid over niet-westerse minderheden. Vooral is ingegaan op de vraag hoe organisaties niet-westerse minderheden zien en ervaren, welke acties ondernomen worden en welk beleid gevoerd. Het materiaal dient als ondersteuning van de kwantitatieve data.

De cases worden in dit onderzoek gebruikt als toevoeging of verduidelijking. De cases komen voort uit de interviews en essays die de studenten hebben geschreven. Ondanks dat de cases specifieke situaties weergeven kunnen zij geldig zijn in meerdere contexten.

4 Niet-westerse minderheden op de arbeidsmarkt

“Wat zijn de feiten over niet-westerse minderheden op de arbeidsmarkt in de regio Amsterdam?” Uit onze gegevens blijkt dat:

- door de toename van niet-westerse minderheden de kans groter wordt dat organisaties een persoon uit een van deze niet-westerse minderheidsgroepen selecteren.
- niet-westerse minderheden met dezelfde culturele achtergrond in dezelfde sectoren werkzaam zijn. Zij zijn goed vertegenwoordigd in de overheidssector en zakelijke dienstverlening en minder in de bouwsector
- dat niet-westerse sollicitanten afwijken van wat wordt verwacht. Het verschil wordt uitgedrukt in termen als “ze zijn anders”.

4.1 Arbeidsmarktgegevens

Op 1 januari 2005 behoorde 386.700 (52%) inwoners tot de beroepsbevolking²⁹ van Amsterdam. Een gedeelte daarvan (346.500) is ook daadwerkelijk aan de slag. In tabel 4.1 worden Amsterdam en de regio Amsterdam naast elkaar gezet.

	Regio	Amsterdam
Totale bevolking	785,87	742,95
Bevolking 15-64 jaar	532,40	539,20
Totale beroepsbevolking	412,90	386,70
Werkzame beroepsbevolking	393,90	346,50
Geregistreerde werkloosheid	19,00	40,20

* schatting bron CBS/OS Amsterdam

De bevolking van Amsterdam en omliggende gemeenten is zeer gemêleerd. Surinamers, Marokkanen, Turken en Antillianen en Arubanen vormen in de regio Amsterdam de grootste niet-westerse minderheidsgroepen zoals bedoeld in dit onderzoek. Samen vormen zij 17% van de Amsterdamse bevolking naast 20% westerse minderheden.

In tegenstelling tot autochtonen zijn niet-westerse minderheden vaker op zoek naar werk. Ondanks verschillen in gesignaleerde trends (CBS 2007 en CWI) blijken zij

²⁹ Personen die ten minste twaalf uur per week werken worden tot de werkzame beroepsbevolking gerekend en degenen die niet of minder dan twaalf uur per week werken tot de werkloze beroepsbevolking.

relatief ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt. Turken en Marokkanen zijn het vaakst werkzoekend 18,4%³⁰. Dat is problematisch omdat zij 10% van de bevolking uitmaken en ruim de helft van de niet-westerse bevolking in de regio Amsterdam.

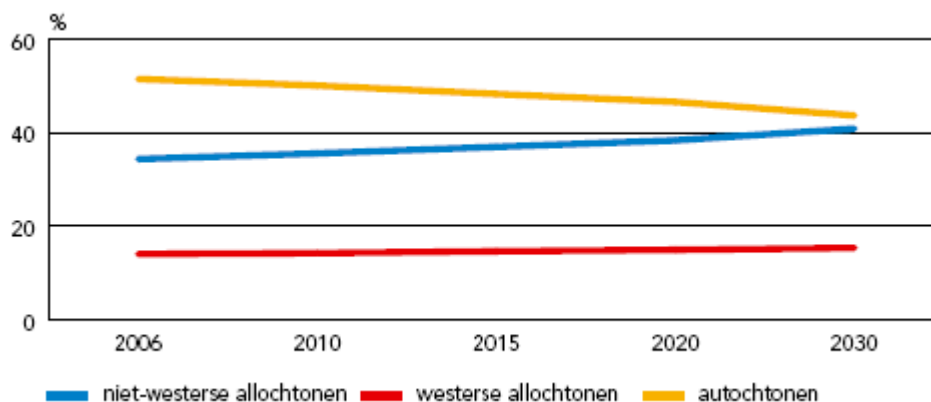


Fig. 4.1 Bevolkingssamenstelling van 2006 tot 2030 Bron: CWI/O+S

Bovenstaande figuur en tabel 4.2 laat zien dat het aandeel autochtonen in de beroepsbevolking zal afnemen evenals dat van Antilliaanse en Surinamer. Dat geldt niet voor Turken en Marokkanen. Bij gelijkblijvende omstandigheden zal rond 2035 het aantal niet-westerse minderheden groter zijn dan het aantal autochtonen (fig. 4.1). Organisaties zijn in de toekomst meer afhankelijk van niet-westerse minderheden. Daar komt bovenop dat ook de werkgelegenheid in de regio Amsterdam³¹ toeneemt.

Tabel 4.2 Bevolkingssamenstelling naar etnische afkomst (%)

	<i>jaar</i>				
	2006	2010	2015	2020	2030
Surinamers	9,4	9,0	8,6	8,3	7,5
Antillianen	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6
Turken	5,2	5,4	5,5	5,6	5,9
Marokkanen	8,8	9,4	10,0	10,4	11,0
Overige niet-westerse allochtonen	9,5	10,3	11,4	12,5	14,8
Westerse allochtonen	14,1	14,3	14,7	15	15,4
Autochtonen	51,5	50,1	48,3	46,6	43,7

Bron: O+S Amsterdam

³⁰ Crok et al (2004) of voor meer informatie zie <http://www.os.amsterdam.nl/>

³¹ DOS, Factsheet, 2006 "Werkgelegenheid in Amsterdam neemt toe in 2005"

4.2 Niet-westerse minderheden in organisaties

De deelnemende organisaties aan het onderzoek laten een instroom zien van niet-westerse minderheden van 11%. Bij een aantrekkende economie zal dit percentage toenemen³². De grootste sectoren (de zakelijke dienstverlening en gezondheid/ welzijn) zullen de meeste minderheden aantrekken³³ om te kunnen blijven voldoen aan de vraag naar personeel. De kleine sectoren kunnen echter op eenzelfde voet verder gaan omdat zij minder afhankelijk zijn van een groot aandeel van de arbeidsmarkt (zie tabel 4.3).

Tabel 4.3 Werkzame beroepsbevolking naar bedrijfstak, 2005 (%)

Sector	Regio	Amsterdam
Landbouw/industrie	9	4
Uitgever/drukker	1	2
Bouw/installatie	6	3
Groot-/tussenhandel/garages	5	4
Detailhandel/reparatie	10	8
Horeca	4	6
Vervoer/telecommunicatie	7	8
Bank/verzekering	6	6
Zakelijke dienstverlening	15	15
Overheid	7	6
Onderwijs/universiteit	6	8
Gezondheid/welzijn/milieu	14	15
Maatsch./cultuur/sport/recreatie	3	9
Overige dienstverlening	6	6

Bron: OS Amsterdam

Uit ons onderzoek blijkt dat niet-westerse minderheden in de ene sector meer zijn vertegenwoordigd dan in de andere. Zo is in de bouwsector bijvoorbeeld een verwaarloosbaar aantal niet-westerse minderheden werkzaam. In die sector wordt dan ook weinig ervaring opgedaan met niet-westerse minderheden³⁴. De sector zakelijke dienstverlening is de grootste binnen de regio Amsterdam. Het is aannemelijk dat etnische minderheden in die sector meer kans maken op een baan en dat die trend zich zal doorzetten. Het merendeel van de niet-westerse

³² O.a in van Imhoff en van Wissen (2001)

³³ Als de sectoren rond 2030 qua omvang verhoudingsgewijs gelijk blijven aan de huidige situatie.

³⁴ Bochhah, 2006

minderheden blijkt overigens in die sector werkzaam te zijn voor uitzendbureaus en de schoonmaakbranche (4% in tegenstelling tot 13%).

Niet-westerse minderheden zijn vooral werkzaam in de overheidssector en zakelijke dienstverlening.

Tabel 4.4 Etnische minderheden naar bedrijfstak, 2006 (procenten)³⁵

Sector	Amsterdam en regio
Landbouw/industrie	7
Bouw/installatie	3
Groot-/tussenhandel/garages/Detailhandel/reparatie	5
Horeca	5
Vervoer/telecommunicatie	8
Bank/verzekering	12
Zakelijke dienstverlening	25
Overheid/Onderwijs/universiteit	16
Gezondheid/welzijn/milieu	12
Maatsch./cultuur/sport/recreatie	3
Overige dienstverlening/ nutsbedrijf	3

Bron: eigen data

Marokkanen en Turken blijken in de regio Amsterdam werkzaam te zijn in de financiële organisaties/afdelingen. Turken werken vooral in de sectoren overheid en onderwijs (14% van de Turken die werken), Marokkanen (26%), Surinamers (24%) en Antillianen (20%) echter vooral in de sector zakelijke dienstverlening. Het onderscheid naar etnische groep is het grootst in de sectoren gezondheidszorg, welzijn en milieu. In deze sectoren werken nauwelijks Marokkanen en Turken. Antillianen hebben in deze sector het grootste aandeel. In de sectoren vervoer, telecommunicatie en banken/ verzekeringen zijn niet-westerse minderheden evenredig vertegenwoordigd. Met enige voorzichtigheid kunnen we stellen dat bij niet-westerse minderheidsgroepen sprake is van voorkeur is voor bepaalde sectoren.

³⁵ Gebaseerd op steekproefschattingen in combinatie met bevolkingspopulatie gegevens. Sectoren zoals weergegeven in tabel ** zijn versleuteld op basis SBI-codes.

Tabel 4.5 Etnische groepen naar bedrijfstak, 2006 (%)³⁶

	Turken	Marokkanen	Surinamers	Antillianen
Landbouw/industrie	13	9	9	8
Bouw/installatie	3	2	2	3
Groot-/tussenhandel/ /reparatie	10	13	11	11
Horeca	3	2	0	0
Vervoer/telecommunicatie	13	13	13	13
Bank/verzekering	13	13	13	13
Zakelijke dienstverlening	25	24	22	21
Overheid/Onderwijs/universiteit	15	13	13	16
Gezondheid/welzijn/milieu	8	9	13	16
Maatsch./cultuur/sport/recreatie	0	0	2	0

n=91

Tabel 4.6 Spreiding in de sector en de afstand tussen de groepen

	Sector ³⁷	Turken	Marokkanen	Surinamers
Turken	0,19			
Marokkanen	0,21	0,74		
Surinamers	0,01	0,53	0,55	
Antillianen	0,05	0,57	0,51	0,71

n=90

Spreiding over de sectoren is het grootst onder Surinamers (en Antillianen). Zij zijn redelijk vertegenwoordigd over alle sectoren van bedrijvigheid (tabel 4.6 kolom sector). Marokkanen en Turken daarentegen lijken zich te concentreren in bepaalde sectoren. De afstand tussen Turken en Marokkanen is klein (0.74)³⁸. Dit geldt ook voor Surinamers en Antillianen (0.71).

Aan organisaties is gevraagd hoeveel verschillende niet-westerse minderheidsgroepen zij in dienst hebben. Sommigen (13.4%) hebben geen leden uit de niet-westerse groepen in dienst. Hiertegenover staat dat in 53,7% van de organisaties alle vier de minderheidsgroepen aanwezig zijn³⁹. Opmerkelijk is dat ongeveer 20% de organisaties bekend is met twee niet-westerse groepen en dus niet met twee andere groepen.

Uitgaande van de ondervertegenwoordiging van Turken en Marokkanen op de

³⁶ De cijfers geven een grove indicatie weer en zijn op hele getallen afgerond. Enige voorzichtigheid met deze cijfers is wel geboden omdat een gering aantal organisaties etnische herkomst registreert.

³⁷ Deze maat is gebaseerd op een correlatiemaat voor categorische data, de gegevens hebben alleen betrekking op de steekproef. Naarmate het getal de 1 nadert is er sprake van concentratie in een sector.

³⁸ Hoe kleiner de afstand hoe meer de groepen op elkaar lijken.

³⁹ In dienst hebben, bekend zijn met al de vier de groepen, wil niet zeggen dat niet-westerse minderheden in grote aantallen aanwezig zijn in organisaties.

arbeidsmarkt, is het aannemelijk dat organisaties in de regio Amsterdam minder bekend zijn met deze niet-westerse minderheden.

Tabel 4.7 Aantal niet-westerse minderheidsgroepen in dienst

Aantal minderheidsgroepen in dienst	Percentage
0	13,4
1	9,0
2	11,9
3	11,9
4	53,7

n=91

4.4 Betekenis van de feiten voor de beeldvorming

Een relatief gering aantal organisaties is bekend met alle minderheden. Dat komt niet ten goede aan een genuanceerde beeldvorming⁴⁰ over niet-westerse minderheden.

Organisaties maken onderscheid tussen niet-westerse minderheden. Uit de gesprekken blijkt dat er beelden bestaan over Turken en Marokkanen enerzijds en over Surinamers en Antillianen anderzijds. Zo zegt een HRM medewerkster die belast is met het werven van nieuwe medewerkers:

“Surinamers en Antillianen hebben een veel meer open houding dan Turken en Marokkanen. Dat vind ik veel prettiger, ze komen goedlachs binnen en komen zeer relaxed over. Marokkanen en Turken hebben dat wat minder tijdens sollicitatiegesprekken [...] Ik denk wel, doordat Surinamers en Antillianen opener zijn, het ijs eerder breekt, ik heb dat niet bij Marokkanen en Turken [...] en dan valt het verschil bij mij nog wel mee in vergelijking met mijn collega's.”

Turken en Marokkanen krijgen dezelfde kenmerken toegedeeld⁴¹. Voor beide groepen geldt dat de houding afwijkend is van wat verwacht wordt. Uit het citaat blijkt dat de ene groep meer de voorkeur geniet dan de andere. Een HRM manager zegt het volgende:

⁴⁰ Vonk (1998); Bochhah (2006)

⁴¹ Kruisbergen en Veld (2002) komen eveneens tot dergelijke beweringen in 2002.

“Wij letten daar niet echt op, wij kijken naar kwaliteit [...] tijdens sollicitatiegesprekken merk ik enigszins wel verschillen. De opstelling is gewoon anders, niet dat dat verkeerd is, maar je merkt dat ze iets anders reageren.”

Een niet-westerse HRM medewerkster uit de verzorgingsector:

“Als wij jong verzorgend personeel aannemen dan zijn dat vrij laagopgeleide sollicitanten. Dan merk ik wel dat het schort aan “jezelf presenteren”. [...] Vooral de taal [...] mondeling, schriftelijk, daar letten we niet echt strikt op. Er wordt straattaal gebruikt tijdens een sollicitatiegesprek, dat maakt het gesprek niet beter. [...] Collega's begrijpen de houding en de taal niet. [...] Ze zijn tijdens het gesprek niet echt assertief in de zin van iets durven vragen op een correcte manier [...] Marokkanen zeggen overal ja op, Turken hebben dat ook een beetje. Sommige zijn daarentegen iets te assertief en beginnen na een paar minuten al over het loon. [...] Hoewel ze (collega's) steeds beter de houding leren begrijpen blijven ze, dat is mijn mening, niet-westerse minderheden anders vinden. [...] Met name Marokkanen en Turken, dat maak ik ten minste op, hebben ze iets meer moeite”

De geïnterviewden leggen de nadruk op culturele verschillen tussen zowel de minderheidsgroep als tussen niet-westerse minderheden en autochtonen. Uit de interviews blijkt dat Turken en Marokkanen meer afwijken dan Surinamers en Antillianen. Met afwijken wordt vooral bedoeld op gedrag. Beelden over autochtonen zijn de norm. Of zoals een lid van een sollicitatiecommissie op een onderwijsinstelling het verwoordt:

“Het gaat om een fris en spontaan persoon [...] Fris, in de zin van iets uitstralen, dat is wat wij hier nodig hebben [...] Ja, de eerste indruk is van belang, niet dat het de doorslag geeft maar het is wel van belang [...] Ja, min of meer heb je als commissie iets in gedachte, het soort persoon dan”

5 Niet-westerse minderheden in de organisatie

In dit hoofdstuk staan het beleid en de acties centraal, die betrekking hebben op de instroom, doorstroom en behoud van niet-westerse minderheden. Uit onze data blijkt dat:

- *organisaties weinig prioriteit toekennen aan diversiteitsbeleid. In enkele gevallen wordt etnische diversiteit door de top van de organisatie aangemoedigd maar in de uitvoerende lagen niet altijd uitgevoerd.*
- *organisaties die bekend zijn met niet-westerse minderheden actiever bezig zijn met het bevorderen van de participatie van niet-westerse minderheden.*
- *(toekomstige) HRM-ers niet geneigd zijn meer actie te ondernemen om de participatie van niet-westerse minderheden te bevorderen.*

5.1 Etnisch diversiteitsbeleid

Een aantal organisaties zegt bezig te zijn met etnische diversiteit. Enkele bedrijven leggen dat vast in de bedrijfsmissie of strategie of zetten het onderwerp op de agenda.

Tabel: 5.1 Diversiteit in de missie en strategie (%)

	Missie	Strategie
Wel opgenomen	10	10
Niet opgenomen	90	90

n=90

Tabel 5.2 Diversiteit op de agenda (%)

	HRM	OR
Wel op de agenda	12	4
Niet op de agenda	88	96

n=90

Er in beperkte mate formeel aandacht is voor het onderwerp. Bij slechts 4% van de bedrijven wordt in de OR over het onderwerp gesproken. Hoewel er vaak sprake is van een medewerker diversiteit of een diversiteitscommissie, tonen de cijfers aan dat een dergelijke maatregel geen prioriteit oplevert op de HRM agenda.

Uit de interviews blijkt dat het beeld dat heerst over de multiculturele organisatie niet gebaseerd is op cijfers maar op ongestructureerde waarnemingen van HRM/P&O functionarissen. Op de vraag of de organisatie multicultureel is antwoord 62% bevestigend (tabel 5.6) .

Tabel: 5.3 Multiculturele organisatie (%)

Multicultureel		Etnische ervaring	
Wel	62	Wel	32
Geen	38	Geen	68
n= 91		n= 91	

Een afspiegeling zijn van de omgeving of het predicaat multiculturele organisatie wil nog niet zeggen dat er ervaring is met de etnische ander. 32% (tabel 5.3) van de deelnemende organisaties geeft te kennen geen ervaring te hebben met etnische diversiteit terwijl zij wel te kennen geven een multiculturele organisatie te zijn. Wij gaan ervan uit dat men onder etnische ervaring verstaat dat westerse en niet-westerse minderheden elkaar tijdens het werk ontmoeten.

Hoewel etnische diversiteit geen prioriteit op de agenda is, is er bij 30 % wel sprake van beleid.

Tabel 5.4 Aanwezigheid van diversiteitsbeleid (%)

Afwezig	55
Alleen aanwezig	8
Aanwezig en gehanteerd	30
<i>weet ik niet</i>	8
<i>n=87</i>	

In tegenstelling tot de resultaten van Benschop (1999) vonden we in onze data geen verband⁴² tussen het bestaan van etnisch diversiteitsbeleid en het aantal leden van niet-westerse minderheden. Een rationale achter een diversiteitsbeleid is volgens een geïnterviewde bij een overheidsdienst:

“Bij ons gaat het met golfbewegingen. Het ene moment staat het centraal het andere moment is het weer stil rondom dat thema. Het is geen onderwerp dat altijd constante aandacht heeft bij het management [...] er is wel een groep die zich bezighoudt met diversiteit maar het onderwerp komt in de organisatie nauwelijks ter sprake”

⁴² r_b tussen het hebben van niet-westerse minderheden in dienst en diversiteitsbeleid $-.07$, dit druist tegen verschillende theorieën in, maar zoals uit de interviews blijkt sorteert een etnisch diversiteitsbeleid geen effect omdat de uitvoering in de organisatie moeilijk totstandkomt.

Er kan beleid zijn, er kan over dat beleid gesproken worden maar dat zegt nog niets over de uitvoering van etnisch diversiteitsbeleid. Een medewerker uit de zakelijke dienstverlening:

“Het beleid is er wel en er zijn managers die dat weten dat er een dergelijk beleid is maar meestal beperkt dat zich tot het weten dat dat er is. Er is niet zoiets als hoe het beleid toe te passen in de dagelijkse praktijk en er vloeien geen structurele plannen uit. [...]”

Een ander uit de sfeer van de overheid:

“Het vertoont dezelfde trekjes als het willen werven van meer vrouwen, daar zijn we hoelang al niet mee bezig, en nog zijn vrouwen ondervertegenwoordigd. [...] In de organisatie waarvoor ik heb gewerkt was wel een beleid maar dat was het dan ook. Echte verbeteringen waren er niet [...] ondanks dat er mensen verantwoordelijk waren.

Diversiteitsbeleid is nodig als de praktijk niet strookt met de wenselijkheid. Een evenredige afspiegeling van de omringende omgeving is vaak een eerste doelstelling van beleid.

“Zo’n beleid hebben wij niet nodig. Wij zijn al een afspiegeling van de maatschappij[...] In de organisatie heerst er een bewustzijn, bij iedereen, van de mensen op vloer tot aan de top.”

Bij de selectie van nieuwe werknemers wordt rekening gehouden met etnische diversiteit. Diversiteitsbeleid krijgt bij de selectie handen en voeten. Het diversiteitsbeleid of het denken over diversiteit wordt beperkt tot diegene die belast is met het selecteren van nieuwe medewerkers.

“Wij hebben dat wel, maar de uitvoering is nog niet optimaal, wij zijn daar mee bezig, het heeft even zijn tijd nodig [...] nee, er zijn geen directe acties uit voortgevloeid, wij proberen tijdens sollicitaties natuurlijk wel de doelen in het beleid te realiseren”

5.2 Diversiteitsbeleid en selectie.

In de volgende case wordt stapsgewijs weergegeven hoe een organisatie in haar selectie rekening tracht te houden met etnische diversiteit. Uit de case blijkt dat de organisatie op een voor haar bekende wijze niet-westerse werknemers probeert te werven. In de organisatie is sprake van een pril diversiteitsdenken. Uit interviews en discussies blijkt dat de case geen uitzondering is.

Case 1: Selectie van niet-westerse minderheden

Een overheidsorganisatie wil graag een afspiegeling te zijn van de samenleving, maar met de werving van niet-westerse minderheden wil niet echt vlotten. Om een afspiegeling te worden is de organisatie gefocust op het selectieproces. De organisatie heeft zelf geen idee waarom zij geen geschikte niet-westerse minderheden aantrekt. Ze gaat als volgt te werk.

Vacature opstellen.

De vacature wordt opgesteld door een manager waaronder de nieuwe medewerker komt te werken. De vacature wordt besproken in een teamvergadering. Indien nodig wordt deze aangepast en gepubliceerd. Tijdens de vergadering wordt er alleen gediscussieerd over de functie-eisen en functie-inhoud.

Publicatie.

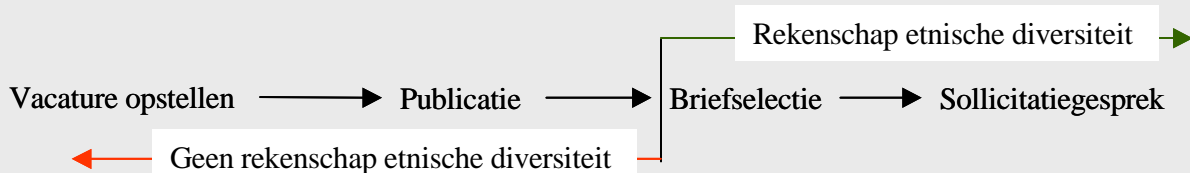
De opgestelde vacature wordt op een voor de organisatie bekende manier gepubliceerd in voor de organisatie bekende bladen/kranten.

Briefselectie.

Bij de briefselectie wordt er een speciale stapel gemaakt voor etnische minderheden, indien deze aanwezig zijn. De stapel wordt nauwkeurig doorgelopen. Daarbij wordt speciaal gelet of de persoon kans maakt en redelijk voldoet aan de functie-eisen. De eisen opleidingsniveau en werkervaring zijn leidend.

Sollicitatiegesprek.

De commissie bestaat uit leden die al zitting hebben in de commissie. Zij hebben de opdracht gekregen meer rekening te houden met niet-westerse minderheden. Wat het rekening houden precies inhoudt is in de organisatie niet duidelijk.



We zien een verband tussen het hanteren van diversiteitsbeleid en selectie (tabel 5.5).

Tabel 5.5 Verband soorten beleid op HRM gebied en diversiteit

	Werven	Selectie	Functioneren	Belonen	HRD	Sociaal	Ontslag
Diversiteit	0,08	0,23*	0,24*	0,15	0,16	0,30**	0,11

** (τ_b) $P < .01$ * (τ_b) $P < .05$ $n=90$

Organisaties die een selectiebeleid hebben houden rekening met diversiteit. Dat geldt overigens ook voor het functioneren van werknemers en etnische diversiteit.

Organisaties die zeggen een sociaal organisatiebeleid te voeren kennen ook een etnisch diversiteitsbeleid.

5.3 Bevorderen van de participatie van niet-westerse minderheden

Het bevorderen van de participatie van werknemers kan op verschillende manieren. Gerichte instroom, doorstroom en integratieactiviteiten kunnen de participatie van niet-westerse minderheden bevorderen.

Tabel 5.6 Bevorderen participatie (%)

Bevorderen	Instroom	Doorstroom	Integratie
Ja	38	14	41
Nee	62	86	59

$n=91$

Waar diversiteitsbeleid concreet wordt bij de selectie zeggen de onderzochte organisaties meer aan integratie te doen dan aan instroom van niet-westerse minderheden. Slechts een gering aantal organisaties (14%) zegt bezig te zijn met het bevorderen van de doorstroom van niet-westerse minderheden.

Alle acties op het gebied van het bevorderen van de participatie blijken wel een verband⁴³ te hebben met het aantal niet-westerse minderheden dat in dienst is.

Organisaties die bekend zijn met niet-westerse minderheden zijn actiever bezig met het bevorderen van de participatie van niet-westerse minderheden.

⁴³ $\chi^2=12,059$ $df=4$ $p=0.017$ $C=0.418$

Instream, doorstroom en integratie

Aan de deelnemende organisaties zijn vier veel voorkomende instroomacties⁴⁴ voorgelegd, gericht op het bevorderen van participatie van niet-westerse minderheden: actief werven, voorkeursbehandeling, opleiden en het organiseren van stages voor niet-westerse minderheden (tabel 5.7).

Tabel 5.7 Bevorderen van de participatie middels instroom (%)

	Actief werven	Voorkeur bij gelijke geschiktheid	Opleiden voor functies	Werkstage	Anders
Nee	85	91	93	82	82
Ja	15	9	7	18	18

n=91

18% van de organisaties die met de instroom van niet-westerse minderheden bezig zijn, geeft de voorkeur aan een werkstage, 15% werft actief niet-westerse minderheden. De meeste organisaties (91%) kiezen bij gelijke geschiktheid niet voor werknemers uit een minderheidsgroep. Het zogenaamde voorkeursbeleid wordt nauwelijks gehanteerd om minderheden te laten instromen in de organisaties. Stages scoren het hoogst. Een mogelijke verklaring voor het feit dat stages hoog scoren is dat het wellicht een ideaal middel is om niet-westerse werknemers te leren kennen.

Door goed te selecteren worden alleen minderheden aangenomen die passen bij de organisatiecultuur. Ook bij het actief werven blijken risico's moeten worden.

“ Wij hebben een bureau in handen genomen om voor ons allochtonen te werven. Via het bureau komen zij hier en als het goed gaat mogen ze blijven, net zoals dat gaat bij iedereen. [...] Het bureau screent de mensen, kijkt of ze wel bij ons in de organisatie passen via verschillende testen. Deze zijn overigens niet bindend. Het is zeg maar een advies

Aan de deelnemende organisaties zijn ook vier veel voorkomende doorstroom acties voorgelegd gericht op het bevorderen van niet-westerse minderheden.

⁴⁴ Meerman en Scholten, 2003

Tabel 5.8 Bevorderen van de participatie middels doorstroom (%)

	Begeleiding	Training	Functiestage	Duo-functie	Anders
Nee	67	76	91	100	94
Ja	33	24	9	0	6

n=91

Er worden weinig doorstroomactiviteiten ontwikkeld maar als ze er zijn dan gebeurt dat bij het merendeel van de organisaties door extra begeleiding en training. Een functiestage of een duo-functie genieten niet de voorkeur.

De deelnemende organisaties kozen ook uit zes acties gericht op het integreren van niet-westerse minderheden in de organisatie.

Tabel 5.9 Bevorderen van de participatie middels integratie (%)

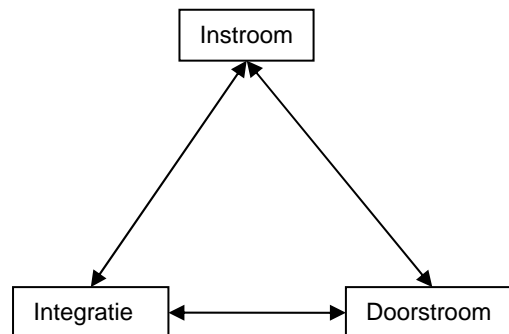
	Nee	Ja
Creëren van diverse teams	82	18
Leidinggevenden leren omgaan met een etnisch divers personeelsbestand	88	12
Wederzijdse kennis uitwisselen over culturele achtergronden	85	15
Samen feesten vieren	78	22
Integratie op de agenda plaatsen van het management	93	7
Anders	94	6

n=91

Samen feesten wordt gezien als een belangrijke manier om de integratie te bevorderen. Het creëren van diverse teams (bewust of niet bewust) wordt door 18% van de organisaties toegepast als middel om de integratie te bevorderen. Het wederzijds uitwisselen van kennis over culturele achtergronden is bij een geringer aantal organisaties in zwang. Leidinggevenden leren omgaan met personeelsleden van niet-westerse herkomst blijkt evenmin populair (12%). Uit het bovenstaande kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat de verantwoordelijkheid voor integratie eerder bij de werknemer dan bij het management wordt gelegd.

5.4 Instroom, doorstroom en integratie: een hypothetisch model

Zoals uit de voorgaande paragraaf is gebleken concentreert het diversiteitsbeleid van organisaties zich op de instroom.



Figuur 5.1 Bevorderingsprocessen

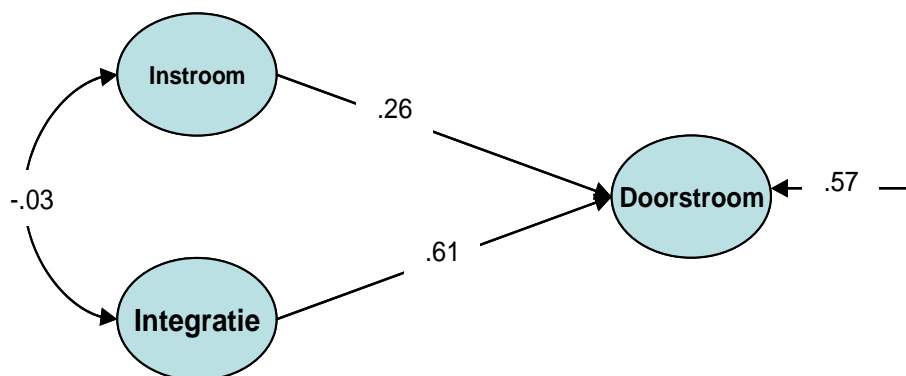
Van de organisaties, die niet-westerse minderheidsgroepen in dienst hebben, is 59% actief bezig de participatie van niet-westerse minderheden te bevorderen. Organisaties die geen minderheden in dienst hebben doen dat niet. Met enige voorzichtigheid kan worden aangenomen dat het in dienst hebben van niet-westerse minderheden leidt tot een actieve houding. Een geïnterviewde HRM-er bij overheidsdienst zegt daarover:

“Eerst waren hier niet veel allochtonen, toen ging het beroep van vader op zoon. De laatste jaren komen er steeds meer binnen. [...] Zij kregen niet de kans. Op de vloer ging het moeizaam. Niet iedereen wilde met een allochtoon werken. [...] nu zijn zij er aan gewend en gaat het samenwerken prima. Soms willen sommigen niet met A of B in het team maar dat heeft niks te maken met achtergrond. Wel zeggen sommigen (autochtonen) het leuk te vinden om samen met een autochtoon te werken. [...] Met name de communicatie [...] de omgang [...] verschilt. Zij (niet-westerse minderheden) hebben een andere manier van praten, praten minder over thuis, want thuis is thuis en werk is werk [...] privé aangelegenheden worden niet op het werk besproken, behalve als ergens vrij voor moet worden gevraagd, met vrouw naar de dokter, ziek kind etc. anders niet.”

Organisaties die de instroom bevorderen geven bij gelijke kwalificaties de voorkeur aan niet-westerse minderheden, zij werven minder vaak via een werkstage en/of functie gerichte opleidingen. Tussen het actief werven en integratie activiteiten zoals het samenstellen van diverse teams bestaat een verband. Dit geldt ook voor het

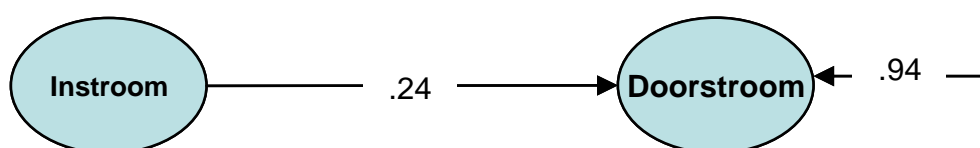
bevorderen van de doorstroom door middel van begeleiding, training en het beter leren omgaan met een etnisch divers personeelsbestand.

Theoretisch kunnen we stellen dat de doorstroom van niet-westerse minderheden wordt gerealiseerd als de instroom en integratie binnen de organisatie optimaal zijn.



Figuur 5.2: integratie doorstroommodel

Uit het voorgaande model (fig. 5.2) blijkt dat integratie een grotere invloed heeft op doorstroom. Instroom heeft een kleiner effect op de doorstroom. Uit het model blijkt bovendien dat integratie een belangrijke factor is om de doorstroom te bevorderen. Blijkbaar maken niet-westerse minderheden in organisaties, waar sprake is van integratie, eerder kans om door te stromen dan in organisaties waar alleen wordt gewerkt aan instroom⁴⁵.



Figuur 5.3: Doorstroommodel

Zowel het bevorderen van de instroom als de integratie zijn van belang voor de doorstroom van niet-westerse minderheden. Blijkbaar is instroom alleen geen garantie voor doorstroom van minderheden:

Uit interviews blijkt dat organisaties die actief werven niet veel activiteiten ondernemen om niet-westerse minderheden door te laten stromen. In organisaties

⁴⁵ Het model heeft een verklaarde variantie van .43, ofwel integratie en instroom verklaren voor 43% de doorstroom van niet-westerse minderheden in organisaties.

heerst het idee dat als men eenmaal binnen is, de doorstroom vanzelf plaatsvindt. Uit ons model valt echter te lezen dat beide noodzakelijk zijn voor een goede doorstroom.

5.5 Beelden over niet-westerse minderheden in de organisatie

Zoals uit verschillende citaten blijkt, spelen verschillende beelden een belangrijke rol bij de instroom, doorstroom en integratie van niet westerse minderheden. Een HRM bij een dienstverlenende organisatie, zegt:

“Ze worden voor tijdelijk werk ingezet. Dat weten sommigen ook, ik kan de motivatie dan wel begrijpen. Ze moeten meestal vrij zwaar werk verrichten”.

Een functionaris belast met het werk zoeken voor jonge niet-westerse minderheden, zegt:

“Ik merk wel dat ze meestal worden ingezet voor het zwaardere werk [...] Het gaat om het opknappen van klussen. Daar is in principe niks op tegen, alleen is het werk meestal tijdelijk en dat vinden ze meestal helemaal niks.[...] Nee, meestal alleen maar voor het echt uitvoerende werk. [...]Die organisaties hebben meestal geen niet-westerse minderheden in dienst”

Uit de data blijkt dat de niet-westerse minderheden over het algemeen werkzaam zijn in de onderste organisatielaag. Van de niet-westerse minderheden in de deelnemende organisaties heeft 90% geen leidinggevende taak. De beelden worden gevoed door de feiten, beelden over etnische minderheden gaan meestal over personeel in minder aantrekkelijke functies.

De 10% met leidinggevende taken zijn leidinggevend in de onderste organisatielaag. Zij voeren relatief eenvoudige leidinggevende taken uit. Van de deelnemende organisaties tellen drie organisaties een leidinggevende op het middenkader niveau ofwel 0,02%. Een HRM manager uit de financiële dienstverlenende organisatie zegt daarover:

“Nee wij hebben geen allochtone manager. [...] Ik zou niet weten hoe dat komt.[...] wij hebben gewoon een functie beschikbaar en daar moet iemand op komen die daar op past. Voor ons maakt het niet uit waar die persoon vandaan komt of wat hij is.[...]”

Een HRM medewerker bij een overheidsdienst:

“ Nee, wij zijn wel op zoek naar teamchefs en die zijn al moeilijk te vinden. [...] als ze worden gevraagd vinden ze het leuk, maar meestal schort het aan de taal. Als groepschef moet je soms een rapport opmaken.[...] Wij sturen ze tegenwoordig allemaal (allochtoon en autochtoon) naar een taalcursus. [...] Niet alleen schriftelijke communicatie maar ook mondelinge communicatie is belangrijk. Mensen moeten wel met anderen kunnen overleggen, zonder emoties[...].”

Slechts één organisatie in de steekproef met een gezamenlijke werknemerspopulatie van 17236, heeft één lid uit de niet-westerse minderheidsgroep in de top. Dit betekent dat in de deelnemende organisaties niet-westerse minderheden in de top een aandeel hebben dat kleiner is dan 0,01%. Niet-westerse minderheden zijn ondervertegenwoordigd in de top.

Case: Een leidinggevende van niet-westerse afkomst

Mohammed Ashanti is rond zijn 21^{ste} jaar naar Nederland gekomen. Hij heeft in het land van herkomst de lagere school doorlopen. Hij is timmerman van beroep maar heeft geen vakdiploma en daarom is het moeilijk om dat beroep in Nederland uit te oefenen. Na wat omzwervingen op de arbeidsmarkt is hij met de hulp van een bevriende relatie bij een schoonmaakbedrijf terechtgekomen.

Hoewel zijn carrière in Nederland begint als medewerker schoonmaak wordt hij na vier jaar meewerkend voorman. In die functie krijgt hij meer verantwoordelijkheid en de leiding over een tiental medewerkers. Het team bestaat voor 95% uit niet-westerse minderheden. De teamleden beheersen het Nederlands niet naar behoren hij trouwens evenmin. Voor de uitvoering van het dagelijkse werk vormt dat geen probleem.

Om zijn kansen in de organisatie te vergroten volgt hij, op eigen initiatief, Nederlandse taal- en andere relevante cursussen. Na een overplaatsing wordt hij afdelingsmanager.

Uit ervaring weet hij maar al te goed dat de motivatie van medewerkers doorslaggevend is voor goed werk in de schoonmaakbranche. Hij probeert dan ook de betrokkenheid bij het werk te vergroten door feestjes te organiseren. De medewerkers vinden deze feesten voor het team plezierig. De feesten die door de organisatie worden georganiseerd worden nauwelijks bezocht.

De meerderheid van zijn medewerkers ervaren bij hem respect voor de eigen normen en waarden. Door begrip te tonen creëert hij veel goodwill. Mohammed benadert zijn medewerkers vanuit een open visie en is nieuwsgierig naar andere manieren van denken en doen. Hierdoor heeft hij een redelijk stabiel team gecreëerd dat een laag ziekteverzuim en weinig verloop kent.

Andere gemengde teams in de organisatie, met een autochtone leidinggevende, hebben meestal problemen, een hoog ziekteverzuim en verloop. Niet alleen de leden van het team klagen maar ook de leidinggevende zelf.

De organisatie wil nu, gezien het aantal niet-westerse minderheden, het aantal niet-westerse managers uitbreiden. Hiermee hoopt de organisatie o.a. het ziekteverzuim en verloop te reduceren. Het onbegrip dat voorkomt uit de verschillende normen en waarden zou hierdoor, volgens het management, tot het verleden moeten behoren.

Ondanks het voornemen van het management, om meer niet-westerse minderheden op management positie te krijgen, kost dat niet-westerse minderheden veel moeite. Ashanti zou willen dat de huidige autochtone managers niet-westerse minderheden evenveel kansen geven als hun autochtone collega's. Hij is ervan overtuigd dat niet-westerse minderheden harder moeten werken om in aanmerking te komen voor leidinggevende functies.

Arbeidsorganisaties zetten zich in om minderheden binnen te halen. Dit beperkt zich echter vaak wel tot personeel voor het uitvoerde niveau. Werkgevers geven aan het moeilijk te vinden minderheden voor hogere functies aan te trekken. Zij zeggen de ervaring te hebben dat niet-westerse minderheden doorgaans wat zwakker zijn om een managementfunctie te bekleden. Met zwak wordt vooral bedoeld op schriftelijke en mondelinge communicatie en houding. Met houding wordt verwezen naar het *anders* zijn dan van een manager mag worden verwacht. Een HRM medewerker bij een overheidsdienst daarover:

“ Tijdens teamvergaderingen zijn ze altijd stil, soms moeten we om zijn mening vragen ”

Bij het aannemen van een leidinggevende kijken de selecteurs ook naar degenen waaraan leiding moet worden gegeven⁴⁶. Zij bepalen immers indirect wie de nieuwe manager wordt en of deze kans van slagen heeft.

“ Ze proberen hem uit. Hij weet daar wel raad mee, maar ik merk dat zij (degene aan wie leiding wordt gegeven) meer proberen. [...] Kleine regels niet naleven, zoals de gebruikte auto aftanken etc. [...] bij hun vorige leidinggevende deden ze dat niet[...] ik denk dat het een periode is van uitproberen.”

“ Als ze eenmaal de leiding krijgen dan gaan ze zich daar echt naar gedragen. Sommige medewerkers, Hollandse medewerkers om het zomaar te zeggen, kunnen daar niet goed mee overweg.” (Manager uit een overheidsorganisatie)

“ Het zou wellicht lastig kunnen zijn [...] Collega's zullen hem accepteren, dat maakt geen verschil. Wel zullen zij van een allochtone leidinggevende misschien meer verwachten dan een autochtone leidinggevende. [...] Allochtonen zouden meer verwachten, zoiets als het is 6 dagen Suikerfeest dus dan komen we niet, zouden zij moeten snappen.”

De reden die schuilgaat achter het niet willen van een leidinggevende uit een niet westerse minderheidsgroep is de houding die zij volgens de geïnterviewden aannemen, zoals bijvoorbeeld het strikt volgen van de regels, een autoritaire houding, andere waarden en normen:

“Nee, wij hebben daar geen moeite mee, ze hebben alleen een andere manier van leidinggeven.”(HRM medewerkers uit de zakelijke dienstverlenende sector)

“ Hier in Nederland zijn mannen en vrouw gelijkwaardig. Als je hier in een leidinggevende positie zit dan moet je wel vanuit dat idee aan te werk gaan. Als een leidinggevende een vrouw anders behandelt dan bijvoorbeeld een man, dan is dat niet

⁴⁶ zie o.a. Meerman (1999).

goed [...]. Als iemand neerbuigend naar zijn vrouw zou zijn zou hij dat wellicht ook doen bij andere Turkse vrouwen, of vrouwen in het algemeen zelfs.”(Manager uit een overheidsdienst)

5.6 De mening van toekomstige HRM-ers

Aan de stagiaires is gevraagd welke actie(s) zij zouden ondernemen in het kader van etnische diversiteit. Van de ondervraagde studenten vindt 55% etnisch diversiteitsbeleid in organisaties belangrijk⁴⁷. 33% vindt het onderwerp niet belangrijk en 12% heeft daar geen mening over. De argumenten die studenten gebruiken om hun positieve oordeel te onderbouwen kunnen in drie clusters worden ondergebracht:

Cluster 1)

*Diversiteit is een **modetrend**. Medewerkers moeten op hun inzet, talent, competenties en op basis van gelijkheid worden behandeld, in plaats op basis van etnische achtergrond. De **waarden en normen** van een ander moeten worden gerespecteerd.*

Cluster 2)

*Niet-westerse minderheden moeten wel **kwaliteit bezitten**, dat is het belangrijkste. Als niet-westerse minderheden hier niet aan voldoen dan houdt het op. Het gaat om de kwaliteit van de persoon zelf.*

Cluster 3

*Het is wel belangrijk, maar er moeten niet te zwaar aan getild worden. **Directe noodzaak is niet aanwezig** om daar gelijk nieuw beleid op los te laten of daar onderscheid in te maken. Het moet niet te veel worden benadrukt.*

Ook is gevraagd of multiculturalisering wenselijk is in de organisatie. 71% antwoord bevestigend tegen 14% die multiculturalisering niet wenselijk vinden. De overige 15% heeft geen mening over dit onderwerp.

Studenten vinden multiculturalisering wenselijk omdat de organisatie een “afspiegeling van de samenleving” zou moeten zijn. Zij stellen dit wel afhankelijk van de huidige samenstelling van het personeel, de omgeving, het soort organisatie en het

⁴⁷ Etnische achtergrond van de studenten ontbreekt.

soort werk. Ook studenten leggen een relatie tussen laaggeschoold en zwaar werk en niet-westerse minderheden.

In sommige arbeidsorganisaties geldt bovendien dat niet-westerse minderheden niet gewenst zijn. In dat geval hebben beide partijen, zowel de niet-westerse minderheden als de zittende leden in de organisatie, geen profijt van etnische diversiteit. Doel is altijd een werkbare situatie.

Ook stagiaires spreken zich uit over de vraag of zij actief niet-westerse minderheden zouden werven in hun toekomstige arbeidsorganisatie. 24% wil zich inspannen, 45% echter niet. De overigen spreken zich niet uit.

De voorstanders noemen de volgende argumenten:

Cluster 1)

Indien niet-westerse minderheden nodig zijn voor bepaalde werkzaamheden is een speciale wervingsactie noodzakelijk.

Cluster 2)

Niet-westerse minderheden komen minder snel aan een baan. Het werven van mensen uit die groepen is daarom noodzakelijk.

De respondenten redeneren vanuit verschillende perspectieven. In het eerste cluster worden winstgedreven⁴⁸ argumenten genoemd: "alleen als de organisatie daar iets aan heeft". Het tweede cluster is sociaal gedreven "niet-westerse minderheden hebben minder kans". Een gering aantal argumenten heeft betrekking op het nut van niet-westerse minderheden. Het meest voorkomende argument is het geen onderscheid willen maken tussen groepen in de samenleving en zich daarom ook niet speciaal willen richten op niet-westerse minderheden.

⁴⁸ Alleen als er volgens die studenten sprake is van 'winst' die behaald kan worden door niet-westerse minderheden in de organisatie te hebben of voor het oplossen van structurele tekorten is een speciale wervingsactie gerechtvaardigd

Aan studenten zijn dezelfde maatregelen voorgelegd als aan de huidige HRM-ers in bedrijven (vergelijk met tabel 5.8).

Tabel 5.10 Acties met betrekking tot instroom

	Nee	Ja
Actief werven	88	12
Voorkeur geven bij gelijke kwalificaties	73	27
Opleiden voor functies	63	37
Werkstage bieden voor werkervaring	59	41

n=51

De toekomstige HRM-ers zullen niet actief etnische minderheden werven (12%). Het merendeel van de studenten ziet meer in het opleiden van niet-westerse minderheden. Als maatregel om de instroom van niet-westerse minderheden te bevorderen zullen toekomstige HRM-ers niet-westerse minderheden opleiden voor een functie of een werkstage aanbieden.

Ook toekomstige HRM-ers willen trainingen aanbieden om niet-westerse minderheden te laten doorstromen (vergelijk met tabel 5.8).

Tabel 5.10 Acties met betrekking tot doorstroom (%)

	Nee	Ja
Duo-functie	88	12
Functiestage	80	20
Begeleiden	45	55
Training	43	57

n=51

De maatregelen duo-functie en functiestage genieten beide geen voorkeur.

Toekomstige HRM-ers zijn ook opleidingsgericht. Bij huidige als bij de toekomstige HRM-ers ligt de nadruk nagenoeg hetzelfde.

Aan studenten HRM is eveneens gevraagd welke maatregelen zij zullen ondernemen om niet-westerse minderheden te behouden in de organisatie: creëren van diverse teams, leidinggevenden leren omgaan met verschillende culturen, wederzijdse kennis uitwisseling en samen feesten vieren (zie ook tabel 5.9).

Tabel 5.11 Acties met betrekking tot integratie (%)

	Nee	Ja
Integratie (behoud) op de agenda zetten	71	29
Samen feesten vieren	57	43
Wederzijdse kennis uitwisselen	51	49
Leidinggevenden leren omgaan met verschillende culturen	49	51
Creëren van diverse teams	47	53

n=51

Het merendeel kiest voor leidinggevenden leren omgaan met verschillende culturen en voor het creëren van diverse teams.

De beelden van de toekomstige HRM-ers komen overeen met degenen die het vak nu uitoefenen. Zij zijn meer geneigd acties te ondernemen om de participatie van niet-westerse minderheden te bevorderen. Hoewel het gaat om toekomstige HRM-ers zijn zij zich nu al bewust van de politiekgevoelige omgeving waarin zij straks werkzaam zullen zijn.

6 Beelden in de organisatie

Voordat op de laatste onderzoeksvraag “Welke beelden over de ideale werknemer en over niet-westerse minderheden bestaan in organisaties?” wordt ingegaan gaan we in dit hoofdstuk eerst kort in op normen en waarden zoals HRM functionarissen die ervaren in hun arbeidsorganisaties. We constateren dat

- eigen verantwoordelijkheid de belangrijke waarde in de organisaties is.
- als in organisaties niet westerse minderheden werkzaam zijn, andere waarden van belang zijn dan in organisaties met een meer homogeen personeelsbestand.
- in organisaties waar verschillende etnische minderheidsgroepen werkzaam zijn, er meer gedragsregels van kracht zijn.
- beelden over niet-westerse minderheden over het algemeen positief zijn doch dat de beelden minder positief zijn dan die van andere groepen in de organisatie.

6.1 Waarden en normen in de organisatie

Waarden zijn kernopvattingen waaraan een intrinsiek belang wordt toegekend. Ze zijn de basis voor houding en gedrag. De vorming van waarden duurt enige tijd. Uit sommige waarden vloeien normen voort over hoe men zich behoort te gedragen. Normen zijn meer veranderlijk dan waarden, ze kunnen ook van buiten af worden opgelegd.

Waarden en normen die in de samenleving gelden, zien we vaak terug in arbeidsorganisaties of binnen groepen in de organisatie. Welke waarden en normen van kracht zijn, is dus afhankelijk van de omringende samenleving, maar ook van de wijze van aansturing, de aard van het werk, de mensen die er werken. We vroegen aan HRM functionarissen, ongeveer 3 per arbeidsorganisatie, welke waarden in hun organisatie aan de orde zijn.

Tabel 6.1 Waarden in organisaties (algemeen) (%)

Waarden	Aanwezig
Eigen verantwoordelijkheid	72
Respect	57
Trots	54
Zorg voor elkaar	47
Teamwork	29
Professionalisme	26
Efficiëntie	21
Rechtvaardigheid	19
Macht (degene met macht heeft gelijk)	14

n=228

Uit de tabel blijkt dat enkele waarden de overhand hebben en andere nauwelijks van belang zijn. Zo blijken waarden als “degene met macht heeft gelijk” en “rechtvaardigheid” nauwelijks een rol te spelen. “Professionalisme”, “zorg voor elkaar” en “trots”, komen iets vaker voor. “Eigen verantwoordelijkheid” geldt als de belangrijkste waarde in organisaties in de regio Amsterdam. In de context van dit rapport is het opmerkelijk dat rechtvaardigheid zo laag scoort. Een lage score op rechtvaardigheid in combinatie met een hoge eigen verantwoordelijkheid kan een uitdrukking zijn van individualisering binnen de organisaties.

Tabel 6.2 Waarden in organisaties met vier nationaliteiten(%)

Waarden	Aanwezig
Eigen verantwoordelijkheid	79
Respect	63
Trots	19
Zorg voor elkaar	26
Teamwork	54
Professionalisme	11
Efficiëntie	26
Rechtvaardigheid	15
Macht	12

n=123

In tabel 6.2 beschrijven we alleen de waarden in organisaties waar verschillende niet westerse minderheidsgroepen werken. De tabellen verschillen aanzienlijk. Zo wordt bijvoorbeeld “professionalisme” in organisaties waar niet westerse minderheden werken nog minder vaak genoemd. Waar bij bestudering van alle organisaties 54% van de respondenten te kennen geeft “trots” een belangrijke waarde te vinden, geldt dit voor 19% waar niet westerse minderheden werken. Ook de waarde “zorg voor elkaar” neemt af (47% vs 26%). Teamwork daarentegen scoort weer hoger.

Aan de HRM medewerkers van de organisaties zijn ook een aantal normen voorgelegd. Normen in organisaties gaan over overwerk, op tijd komen, omgangsvormen, gebruik van communicatiemiddelen en ziekteverzuim. Normen over humor, scheiding van werk en privé, betrokkenheid en leren van elkaar springen voor deze respondenten minder in het oog. In de helft van de organisaties worden kledingvoorschriften gehanteerd.

Tabel 6.3 Normen en niet-westerse minderheden in de organisatie

Normen	Algemeen	Bekend met n-w minderheden
	Ja (%)	Ja (%)
Humor	9	6
Scheiding werk privé	16	16
Leren van elkaar	19	18
Betrokkenheid	28	26
Vergaderen	32	30
Kleding	45	40
Overwerk	53	55
Op tijd komen	53	50
Omgangsvormen	69	72
Gebruik van communicatiemiddelen	73	75
Ziekteverzuim	78	81

n= 228/n=123

Bovenstaande tabel laat ook zien dat het belang, dat aan de verschillende normen wordt toegekend, verschilt tussen bedrijven met enerzijds 4 niet-westerse minderheidsgroepen en anderzijds de totale populatie. Zo hecht men nog minder belang aan humor (er wordt ook wel gezegd dat de humor verdwijnt bij de binnenkomst van werknemers van andere afkomst). Indien niet-westerse minderheden deel uitmaken van de organisatie worden normen over leren van elkaar, betrokkenheid, vergaderen en kleding steeds belangrijker. Gedragsregels over de scheiding tussen werk en privé vertoont geen verschil. Hoewel uit de interviews blijkt dat niet-westerse minderheden op het werk hun privé-leven niet bespreken, is er kwantitatief geen verschil waarneembaar

In tabel 6.4 draaien we de zaak om en vragen ons af wat de kans is op de aanwezigheid van niet-westerse minderheden bij de aanwezigheid van normen over omgangsvormen, gebruik van communicatiemiddelen en ziekteverzuim.

Tabel 6.4 Niet-westerse minderheden en normen.

	Alle normen aanwezig	Alle normen afwezig
Geen	0.11	0.38
Een	0.13	0.03
Twee	0.09	0.06
Drie	0.09	0.13
Vier	0.61	0.39

n=228

Als er normen aanwezig zijn over deze 3 onderwerpen dan is de kans dat er een lid uit de niet-westerse minderheidsgroep aanwezig is in de organisatie nihil oftewel gelijk aan 0.11. Dit in tegenstelling tot een kans van 0.61 dat alle vier niet-westerse minderheidsgroepen vertegenwoordigd zijn als alle normen aanwezig zijn. Met enige voorzichtigheid kunnen we stellen dat in organisaties waar alle normen aanwezig zijn de kans toeneemt dat alle vier de leden uit de niet-westerse minderheidsgroep vertegenwoordigd zijn.

6.2 De ideale medewerker

Organisaties selecteren medewerkers aan de hand van bepaalde criteria. Die criteria hebben niet alleen te maken met de te vervullen functie maar ook met de aard van de organisatie. De sollicitant moet passen in de organisatie en bij de normen en waarden die in de organisatie gelden. Uit een paneldiscussie, gepubliceerd in het jaarboek voor HRM⁴⁹, wordt daarover gezegd:

“Sollicitanten moeten weten wat belangrijk wordt gevonden in ons bedrijf. Het uitdragen van waarden en normen gebeurt niet alleen tijdens het sollicitatiegesprek maar ook tijdens het plaatsen van de advertentie. [...] Tijdens het sollicitatiegesprek wordt gekeken of de waarden van de sollicitant en de organisatie matchen.[...] De eerste indruk is de belangrijkste. Soms nemen we ook wel eens iemand aan die juist niet goed bij de organisatie past om wat variatie binnen ons personeelsbestand te krijgen”

⁴⁹ Schoenmaker, 2006: p.39

Ondanks de intentie om neutrale vacatures op te stellen is van tevoren vaak een beeld aanwezig van de ideale werknemer. De beelden over de ideale werknemer zijn van invloed op de eerste indruk van de sollicitant. Sollicitanten die niet passen binnen het beeld van de ideale werknemer hebben minder kans aangenomen te worden.

Aan HRM medewerkers is gevraagd of zij zich bewust zijn van het bestaan van beelden over de ideale werknemer. 45% geeft te kennen dat er een uniform beeld aanwezig is van de ideale medewerker in de organisatie.

Tabel 6.5 Aanwezigheid van beeld
over de ideale werknemer (%)

Aanwezig	45
Afwezig	30
Geen mening	25

n=228

Soms wordt er getwijfeld maar blijkt bij doorvraag toch een helder beeld te bestaan.

Een projectmanager uit de farmaceutische industrie zegt:

“De ideale medewerker, moeilijk. Vakkennis, enthousiasme en gedrevenheid. Dat is waar wij op letten en dus eigenlijk onze ideale medewerker.[...] een persoon moet wel passen in een team waar de vacature open staat. [...] Een dergelijk persoon moet wel mee kunnen gaan en zich thuis kunnen voelen in de organisatie anders gaat het alleen maar tegenwerken. [...] als iemand niet meekomt dan merk je dat in een team een dergelijk persoon wordt buitengesloten”

Of de CWI-medewerkster:

“Als er voor het zware werk mensen nodig zijn, dan maakt het niet uit wie die vacatures vervult.[...] Zo’n werkgever is blij dat hij iemand heeft voor zo’n vacature [...] Nee, dat maakt meestal niet uit wie er dan op komt.[...] Natuurlijk ziet een werkgever liever iemand die perfect past binnen de organisatie”

Aan HRM-ers is gevraagd of er een beeld aanwezig is van de ideale werknemer en of dat beeld ook etnische en gender aspecten bevat.

Tabel 6.6 Ideale werknemer (%)

	Autochtoon		Niet-westers
	Man	Vrouw	Man/vrouw
Aanwezig	14	5	7
Afwezig	55	61	59
Geen mening	31	34	34

n=228

In 14% van de gevallen wordt de autochtone man als de ideale werknemer gezien. Autochtone vrouwen voldoen in mindere mate aan het ideale beeld (5%). Slechts in 7% voldoen niet westerse minderheden aan het beeld van de ideale werknemer. Ondanks dat concrete beelden in het algemeen ontbreken, is er tussen niet-westerse minderheden en autochtonen toch een verschil waarneembaar. Autochtone mannen voldoen meer aan het beeld van de ideale medewerker dan niet-westerse minderheden.

De aanwezigheid van een ideaalbeeld is van grote invloed op het selecteren van nieuwe medewerkers. Omdat het ideaalbeeld een rol speelt maken autochtone mannen meer kans geselecteerd worden⁵⁰. Met onze data durven wij de stelling aan dat indien er *uitsluitend zou worden uitgegaan van beeldvorming* tijdens het selectieproces de kans⁵¹ dat een autochtoon wordt geselecteerd 73% is. Als er uitsluitend wordt uitgegaan van beelden dan maken niet-westerse minderheden minder kans aangenomen te worden.

Aan de HRM functionarissen is ook gevraagd of er een ideaal beeld bestaat van de leidinggevende die past in de organisatiecultuur.

Tabel 6.7 Uniform beeld van de ideale manager (%)

Volledig aanwezig	1
Aanwezig	26
Afwezig	31
Volledig afwezig	13

n=228

⁵⁰ Bij het weergegeven percentage speelt sociaal wenselijkheid een grote rol.

⁵¹ De kansen zijn gebaseerd op geschatte waardes ongecorrigeerd voor sociaalwenselijkheid. De weergegeven kans is een schatting.

6.3 De unieke medewerker

Naast beelden van de ideale werknemer en manager worden medewerkers ook als uniek individu gezien. Uit tabel 6.8 staat dat 52% (15 + 37) van de HRM functionarissen medewerkers als unieke personen beschouwen.

Volledig aanwezig	15
Aanwezig	37
Afwezig	15
Volledig afwezig	7
Geen mening	26

n=228

Als dat geen juist is en medewerkers als een uniek persoon worden gezien dan zouden niet-westerse minderheden meer kans hebben op een arbeidsplaats. Helaas blijkt dat niet uit onze data. Als verklaring wordt gegeven

“ Ik denk dat wij geen aantrekkelijke organisatie zijn, voor bepaalde groepen. ”

De geïnterviewden zeggen dat medewerkers worden gezien als uniek persoon, maar twijfelen ook weer.

“ Nou ik kan niet een beeld vormen van een groep, dat gaat niet [...] ja, ze (niet-westerse minderheden) hebben wel overeenkomende trekjes [...] Op gebied van gedrag, soms merk je dat in de communicatie [...] ze zijn niet direct, soms zit er weer iets anders achter”.

“Ik vind dat een moeilijke vraag (een beeld vormen).[...] Ze denken allemaal wel dat het lukt, (vrij krijgen voor feestdagen) soms denk ik snappen zij dat dan niet, dat niet iedereen vrij kan krijgen. Begrijp me goed, niet dat zij niet mogen maar als iedereen dat doet hebben wij een probleem [...] dit is ook altijd het geval met vakantie [...] Ik vind het niet erg maar ze onderscheiden wel zichzelf door bijvoorbeeld langer dan drie weken op vakantie te gaan, wat bij ons (in de organisatie) niet kan”)

Nee, wij denken niet in categorieën, echt niet, wij zijn daar te internationaal voor. Dat is iets dat hebben wij ver achter ons gelaten. Het zou gek weg niet kunnen, wel valt bepaald gedrag op bij bepaalde groepen, zo zijn bijvoorbeeld veel Surinaamse/Antilliaanse medewerksters zeer goedlachs, dat zou ik niet meer willen

missen, ze hebben altijd een smile op hun gezicht, zoals het hoort in onze branche. [...] Nou die (Marokkaanse/Turkse) zijn over het algemeen, en dat is mijn mening, te gehoorzaam ze bijten niet van zich af, als dat moet."

Beelden hebben betrekking op zichtbaar gedrag. In de citaten wordt verwezen naar deze gedragingen. Voorbeelden zoals directheid, langer dan drie weken op vakantie, vrij krijgen voor feestdagen, goedlachs en bijten niet van zich af, impliceren een afwijking van verwacht gedrag. En hoewel de typering heel voorzichtig worden geformuleerd wordt de persoon toch geassocieerd met de groep waartoe deze behoort. In de groep geldt bepaald gedrag dat vervolgens worden afgezet tegen het organisatiegedrag dat is gebaseerd op *heersende organisatie* normen en waarden. Ook al zijn medewerkers uniek, ze mogen niet te veel afwijken van de ideale werknemer. De uniekheid, zoals beschreven in de vorige paragraaf, moet wel binnen bepaalde grenzen blijven. Een arbeidsmarktdeskundige:

" Soms vinden werkgevers het lastig, ze geven aan moeilijkheden te hebben [...]. Zijn niet gewend om te gaan met verschillende culturen. Iemand die afwijkt, vinden ze te lastig, dat is ook zo, iemand die anders is heeft andere wensen [...] bijvoorbeeld op personeelsuitjes geen alcohol aanraken of bepaalde gerechten niet mogen, dit leidt snel tot onbegrip [...] Ja, bij een sollicitatiegesprek zal een werkgever, vooral als het een kleine ondernemer is, sneller besluiten iemand te kiezen waar de kans dat dergelijk afwijkend gedrag optreedt minder is. [...]"

6.4 Beelden over werknemers

Om naast de interviews ook statistisch wat meer inhoud te geven aan de inhoud van bepaalde beeldvorming ten opzichte van niet-westerse minderheden is een vijftal stellingen voorgelegd aan HRM functionarissen. De stellingen hebben betrekking op de betrouwbaarheid, de betrokkenheid, de prestaties, de taalvaardigheid en creativiteit van niet-westerse minderheden, vrouwen en jongeren. Ook uit die uitkomsten blijkt dat er beelden over niet-westerse minderheden de ronde doen. De beelden zijn positief

maar minder positief dan beelden die betrekking hebben op autochtone groepen in de organisatie.

Betrokken, betrouwbaar en prestatiegericht

In organisaties bestaat soms het beeld dat niet-westerse minderheden minder betrokken zouden zijn. Wij legden deze kwestie in positieve zin aan de respondenten voor:

Tabel 6.11 Niet-westerse minderheden zijn betrokken (%)

Het beeld is aanwezig	64
Het beeld is afwezig	10*

n=228

64% geeft te kennen dat een dergelijk beeld in de organisatie bestaat. Daarentegen geeft 10 % aan dat in de organisatie geen beelden bestaan over betrokken niet-westerse minderheden.

Vaak doet het beeld de ronde als zouden niet-westerse minderheden onbetrouwbaar zijn. Aan de HRM functionarissen is dit beeld wederom omgedraaid en werd de stelling voorgelegd “Niet-westerse minderheden zijn betrouwbaar “.

Tabel 6.12 Niet-westerse minderheden zijn betrouwbaar (%)

Het beeld is aanwezig	62
Het beeld is afwezig	10

n=228

62% geeft te kennen dat het beeld aanwezig is. We zien een kleine verschuiving tussen het beeld over betrokkenheid en betrouwbaarheid.

Tabel 6.13 Niet-westerse minderheden zijn prestatiegericht (%)

Het beeld is aanwezig	48
Het beeld is afwezig	11

n=228

* 26% geeft te kennen dat het beeld noch aanwezig is noch afwezig is. In de tabel zijn alleen maar aanwezigheid en afwezigheid weergegeven. Het resterende percentage is de categorie noch aanwezig noch afwezig. Dit geldt eveneens voor de tabel 6.13 tot 6.16

De uitkomsten van deze stelling geven een minder positief beeld dan de stellingen over betrokkenheid en betrouwbaarheid. Nu geeft minder dan de helft van de respondenten aan te vertrouwen in de prestatiegerichtheid van niet-westerse minderheden.

Taalvaardigheid en creativiteit

Uit sommige citaten blijkt dat de taalvaardigheid van niet-westerse minderheden wordt gezien als struikelblok om aangenomen te worden bij sollicitaties. Een negatief beeld over taalvaardigheid en niet-westerse minderheden doet naar ons idee vaker de ronde.

Tabel 6.14 Niet-westerse minderheden zijn taalvaardig (%)

Het beeld is aanwezig	37
Het beeld is afwezig	24

n=228

De verschuiving is nu goed zichtbaar ten opzichte van de andere beelden. De meeste respondenten (39%) geven geen antwoord en zeggen dat een dergelijk beeld noch aanwezig noch afwezig is. Respondenten hebben geen algemeen beeld of zijn in verwarring over deze stelling.

Zoals uit onze data blijkt is er een relatie tussen de aanwezigheid van niet-westerse minderheden en de waarden en normen in organisaties. Dat geldt ook nu weer. Indien niet-westerse minderheden niet aanwezig zijn in de organisatie antwoord 59% dat niet-westerse minderheden taalvaardig zijn. Dit percentage neemt af naarmate het de bekendheid met niet-westerse minderheden in de organisatie toeneemt. Bij aanwezigheid van alle vier de leden uit niet-westerse minderheidsgroep, is de kans klein dat het beeld aanwezig is, zie tabel 6.15.

Tabel 6.15 Taalvaardigheid en bekendheid met niet-westerse minderheden (%)

	Geen niet-westerse minderheden aanwezig	Alle niet-westerse minderheden aanwezig
Aanwezig	59	42
Afwezig	31	20
<i>Noch positief/negatief</i>	30	39

n=228

In organisaties, waar alle niet-westerse minderheidsgroepen aanwezig zijn, neemt het percentage toe van degenen die geen beeld over taalvaardigheid hanteren (39%). Bij afwezigheid van niet-westerse minderheden in de organisatie is de beeldvorming over taalvaardigheid in 31% van de gevallen afwezig in tegenstelling tot 20% bij aanwezigheid van alle vier de etnische minderheidsgroepen.

Tot slot de beelden over creativiteit

Tabel 6.16 Niet-westerse minderheden zijn creatief (%)

Het beeld is aanwezig	41
Het beeld is afwezig	16

n=228

De beelden vergeleken

In organisaties bestaan positieve beelden over betrokkenheid en betrouwbaarheid van niet-westerse minderheden. De beelden over prestatie en creativiteit zijn minder aanwezig of minder positief dan de beelden over betrokkenheid en betrouwbaarheid. Over de taalvaardigheid van minderheden is verwarring, een geïnterviewde zegt:

“ Wij merken geen verschil. Bij ons leren ze de talen op school. De school stoomt ze klaar. Als ze hier aan het werk gaan hebben ze ongeveer allemaal hetzelfde taalniveau”.

“ Wij sturen ze naar taalcursussen, zodat zij zich beter kunnen verwoorden in woord en schrift [...] Maar tegenwoordig doen wij dat eigenlijk met alle nieuwe medewerkers. [...] minderheden hebben het over het algemeen iets meer moeilijkheden met de taal, dat is ook niet vreemd.”

Alle nieuwe medewerkers worstelen soms met de taalvaardigheid.

Tabel 6.17 Taalvaardigheid jongeren en niet-westerse minderheden

	niet-westerse minderheden zijn taalvaardig	Jongeren zijn taalvaardig	Absoluut verschil
Aanwezig	37	53	15
Afwezig	24	7	19
Noch aanwezig/afwezig	38	40	2
<i>verschil</i>			34

n=228

Toch blijkt uit tabel 6.17 dat de taalvaardigheid van jongeren positiever wordt beoordeeld dan die van niet-westerse minderheden. De beelden over de jongeren en de niet-westerse minderheden wijken 15% van elkaar af. De afwijkingen zijn in het nadeel van niet-westerse minderheden. De beelden over beide groepen verschillen voor 34% van elkaar.

De lading van het beeld⁵² over niet-westerse minderheden komt het meest overeen met de beelden over vrouwen. Het meest afwijkende beeld ten opzichte van niet-westerse minderheden is dat van hoogopgeleiden. Aangenomen kan worden dat wanneer het beeld over vrouwen in de organisatie positief is dat zal leiden tot een positiever beeld over niet-westerse minderheden.

Tabel 6.18 Vergelijking tussen groepen⁵³

Beeld	niet-westerse	vrouwen	Jongeren
Vrouwen	.692		
Jongeren	.572	.675	
Hoogopgeleiden	.435	.537	.569

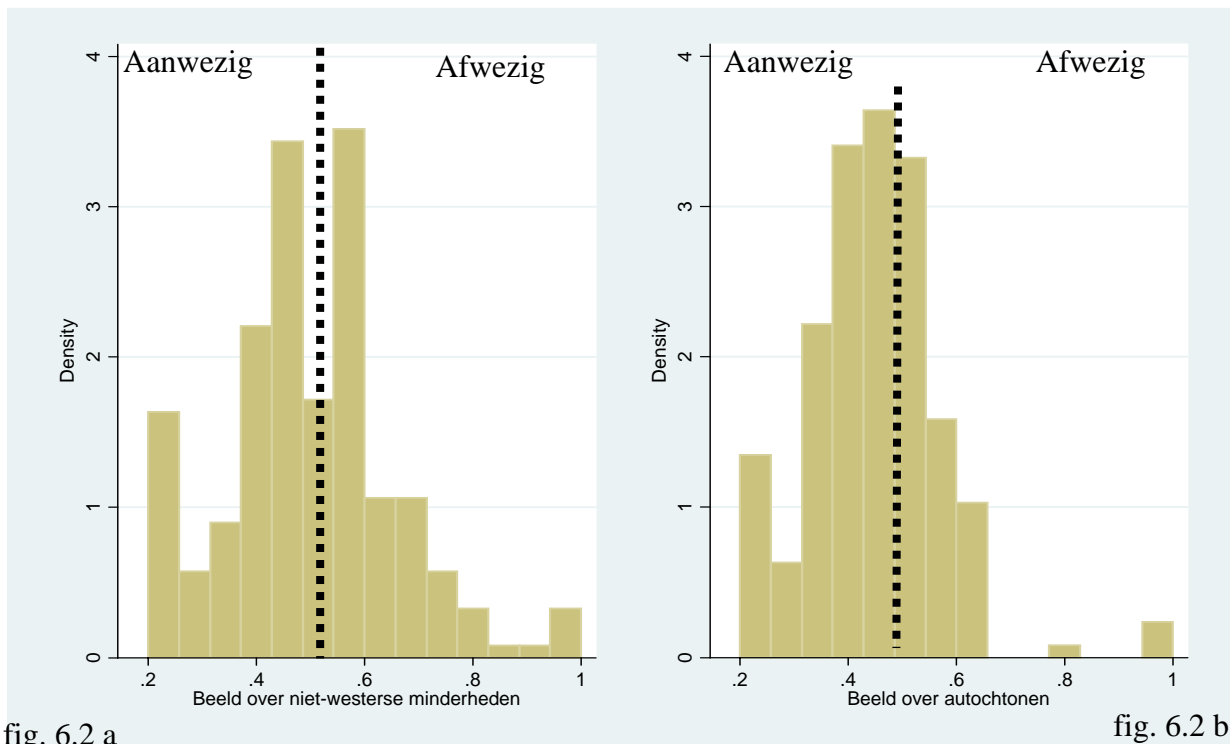
n=228

Als het beeld dat heerst over jongeren, vrouwen en hoogopgeleiden wordt gemiddeld⁵⁴ is in fig 6.2. zichtbaar dat het beeld over niet-westerse minderheden negatiever is ten opzichte van de overige drie groepen.

⁵² Met lading wordt bedoeld negatief of positief beeld

⁵³ De correlaties zijn allemaal significant op het niveau van 0.01

⁵⁴ Ervan uit gaan dat met de beeldvorming over vrouwen, jongeren en hoogopgeleiden gerefereerd wordt aan autochtonen. Zij komen het meest voor in organisaties en uit interviews blijkt dat de associaties is met autochtoon.



Figuur 6.2 (a en b) laat zien dat het beeld dat heerst over niet-westerse minderheden slechter is dan het gemiddelde beeld dat heerst over de groepen vrouwen, jongeren en hoogopgeleiden. Het algemene beeld dat heerst in organisaties over niet-westerse minderheden is dan wel positief maar is minder positief dan het beeld dat heerst over vrouwen, jongeren en hoogopgeleiden.

7 Conclusie & discussie

Dit verslag van onderzoek gaat over niet-westerse minderheden in organisaties in Amsterdam e.o. Het gevoerde beleid en de andere activiteiten over etnisch diversiteit worden beschreven. Ook wordt verhaald welke (stereotype) beelden in Amsterdamse organisaties over hen de ronde doen. De uitkomsten plaatsen vraagtekens bij gangbare praktijken en zetten nieuwe hypothesen in de schijnwerpers.

Niet-westerse minderheden zijn ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt. Dit gegeven vraagt aandacht omdat hun aandeel op de arbeidsmarkt de komende jaren toeneemt. In ongeveer de helft van de onderzochte organisaties zijn meerdere niet-westerse minderheidsgroepen werkzaam.

Uit onze data blijkt dat niet-westerse minderheden met navenant dezelfde culturele achtergrond zich concentreren in specifieke sectoren. Zo werken in de gezondheidszorg relatief veel Antillianen terwijl Turkse werknemers zich concentreren bij overheidsorganisaties. Ondervertegenwoordiging in bepaalde sectoren lijkt veroorzaakt te worden door minder bekendheid met niet-westerse minderheidsgroepen. Of niet-westers minderheden zich niet voelen aangetrokken tot deze sectoren of dat werkgevers hen niet selecteren blijft in dit onderzoek een onbeantwoorde vraag.

Etnische diversiteit heeft binnen organisaties een lage prioriteit. Vele organisaties kennen wel een etnisch diversiteitsbeleid maar voeren dit niet of nauwelijks uit. Bovendien blijkt zowel de invulling van het beleid als de uitvoering te verschillen. Bij het merendeel van de organisaties is wel een bewustzijn van diversiteit in plaats van een formeel uitgewerkt diversiteitsbeleid.

Organisaties zijn zich bewust van de voordelen van etnische diversiteit, maar laten de invulling daarvan over aan de daarvoor verantwoordelijke afdelingen. De organisaties met een HRM afdeling zijn zich meer bewust van diversiteit in

vergelijking met organisaties waar de HRM taken voornamelijk in de lijn worden uitgevoerd.

Veel organisaties willen een afspiegeling van de omgeving zijn. Aangezien dat vaak niet het geval is zou dit zich moeten vertalen in een gericht aanname- en promotiebeleid. Uit onze gegevens blijkt aandacht voor diversiteit gelijk aan selectiebeleid. Onze respondenten zeggen bij de selectie alert te zijn. Toch blijkt dat organisaties bij gelijke kwalificaties toch weer niet kiezen voor werknemers uit een niet-westerse minderheidsgroep. Alertheid vertaald zich in het feit dat alleen minderheden worden aangenomen die passen bij de organisatiecultuur. Het rekruteren van niet-westerse minderheden via een werkstage is in 20% van de organisaties dan ook een geliefd middel. Het selecteren van gelijkgestemden is terug te zien in de wijze waarop de doorstroom (promotie) plaatsvindt in organisaties. Niet-westerse minderheden worden minder snel gezien als mogelijke kandidaten voor een leidinggevende functie. Over het algemeen worden zij niet competent bevonden om een dergelijke functie te bekleden. Het werven van hoger opgeleid personeel van niet-westerse afkomst wordt ervaren als problematisch omdat deze onvoldoende aanwezig zijn. Dit weerspiegelt zich in de top van de onderzochte organisaties waar niet-westerse minderheden een aandeel hebben van minder dan 0.01%. Niet-westerse minderheden fungeren dus nauwelijks als rolmodel. Er bestaan beelden over hoe leiding gegeven zou moeten geven en wie dat het beste kunnen.

Organisaties selecteren medewerkers aan de hand van criteria die gebaseerd zijn op normen en waarden die heersen in de organisatie of de afdeling. Eigen verantwoordelijkheid blijkt de belangrijkste waarde in organisaties in de regio Amsterdam. Dat geldt ook voor organisaties waar niet westerse minderheidsgroepen werken.

Toekomstige HRM-ers vinden multiculturalisering wenselijk om een afspiegeling te zijn van de samenleving. Zij stellen vast dat niet alle organisaties een afspiegeling van hun omgeving kunnen zijn omdat in sommige organisaties niet-westerse minderheden minder gewenst zijn. Zowel de huidige als toekomstige HRM-ers geven aan dat de aard van het werk mede bepalend is voor etnische diversiteit. De veronderstelling heerst dat sommige organisaties, in de meeste gevallen organisaties die laaggeschoold en zwaar werk uitvoeren, sneller een etnisch diverse organisaties kunnen vormen.

Niet-westerse minderheden worden vaak gezien als anders: dat anders zijn komt tot uiting in hun houding en gedrag. Het anders zijn verschilt per niet-westerse minderheidsgroep: beelden van HRM-ers over Turken en Marokkanen komen overeen, dit geldt eveneens voor Surinamers en Antilianen. Organisaties lijken een voorkeur te hebben voor Surinamers en Antilianen.

Onbekendheid met bepaalde etnische groepen draagt niet bij aan de positieve beeldvorming. Organisaties die de verschillen zien, ervaren deze als negatief of zien de meerwaarde van het verschil niet direct.

In organisaties heerst de veronderstelling dat er geen onderscheid wordt gemaakt, maar onbewust gebeurt dat wel. De beelden die bestaan over niet-westerse minderheden zijn positief maar minder positief dan die over andere groepen in organisaties.

Met dit onderzoek is getracht een antwoord te geven op de vragen welke beelden over niet-westerse minderheden de overhand hebben in organisaties in de regio Amsterdam. En, welke invloed die beelden hebben op het gevoerde etnische diversiteitsbeleid.

Er bestaan beelden in overvloed waarvan er verschillende de revue passeerden. Over de invloed die de beelden hebben op het beleid kunnen wij naar aanleiding van dit onderzoek stellen dat als er uitsluitend geselecteerd zou worden op basis van beeldvorming er in 73% van de gevallen een lid van de westerse meerderheid

geselecteerd zou worden. Hoe meer leden van etnische minderheidsgroepen zich in de organisatie bevinden, hoe actiever de HRM afdeling zich met het onderwerp bezighoudt in selectie, training en opleiding.

Discussie

Organisaties in de regio Amsterdam zullen nu en in de toekomst steeds meer te maken krijgen met niet-westerse minderheden. Een discussie over de resultaten uit deze studie is alleen interessant als organisaties: dat zijn de werkgevers en de managers, de HRM-ers en uitvoerende werknemers, deze stelling onderschrijven en de consequenties ervan voor de eigen organisatie aanvaarden en daarnaar willen handelen.

In het voorgaande verhaal hebben we naast veel feiten en beelden ook enkele hypothesen geformuleerd. Hypothesen die ter discussie staan en getoetst zouden moeten worden. We besluiten deze rapportage dan ook met enkele stellingen die uit die hypothesen voortkomen.

Stelling 1

Niet investeren in niet-westerse minderheden leidt tot een achterstand op een krappe arbeidsmarkt en een toenemend aantal werknemers van niet westerse afkomst. Waar eigen verantwoordelijkheid als belangrijkste waarde in de organisatie wordt genoemd voor werknemers geldt dit in dit kader ook zeker voor werkgevers.

Stelling 2

Het alleen selecteren van leden van etnische minderheidsgroepen, is niet genoeg om een meer diverse arbeidsorganisatie te krijgen. Er is slechts sprake van behoud van personeel en doorstroom van niet westerse minderheidsgroepen als de leidinggevenden op de integratie van deze groepen gericht zijn. Het doorbreken en/of nuanceren van de beeldvorming bij het leidinggevend kader is het meest actieve middel om de integratie te bevorderen.

Stelling 3

In organisaties waar minderheden werken zijn HRM-ers het meest actief op het gebied van diversiteit. Een divers personeelsbestand leidt tot meer maatregelen in het kader van een diversiteitsbeleid. Niet-westerse minderheden maken meer kans in organisaties waar de beeldvorming over vrouwen positief is.

Literatuurlijst

- Alblas, G. en Wijsman, E., (2001) *Gedrag in Organisaties*. Groningen : Wolters Noordhoff.
- Bleeker, M. (1998) De fatale eerste indruk. *Intermediair* : informatie voor leidinggevende functionarissen. vol. 34 . pp. 163.
- Bochhah, N. (2006) *Gediscrimineerd op de werkoloer en dan...? Onderzoek naar discriminatie op het werk op grond van ras, etniciteit, nationaliteit en godsdienst*. Het Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie: Rotterdam.
- Currall, S.C., en Towler, A.J., (2003). Research methods in management and organizational research: Toward integration of qualitative and quantitative techniques. In A.Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*: 513-526. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crok. S., Slot, J., Fedorova, T., Janssen, M. en ten Broeke, L., (2004) Naar burgerschap in Amsterdam. Divesiteits- en integratiemonitor. Dienst Onderzoek en Statistiek: Amsterdam.
- De Vries M.R. en Wolbers, M.H.J. (2002) Verschillen in arbeidsmarktpositie tussen allochtone en autochtone schoolverlaters in Nederland: De rol van het bereikte opleidingsniveau en sociale herkomst. *Tijdschrift Sociale Wetenschappen*. Vol 3, pp.1-15.
- Dagevos, J., en Ode, A. (1999) Hoger opgeleide allochtonen op de arbeidsmarkt. Individuele kenmerken, zoekgedrag en uitsluiting. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*. vol.15 pp. 359-372
- Dagevos J. (2001) Rapportage minderheden 2001. *Sociaal en Cultureel Planbureau*: Den Haag.
- Dolfing, M. en van Turbergen, F., (2005) Bensaïdi of Veenstra? Een Experimenteel Onderzoek Naar Discriminatie van Marokkanen in Nederland. *Sociologie*. Vol.1, pp. 407-422
- Ford, E.F. (1992) *Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs*. Sage Publications: Newbury Park.
- Van Imhoff, E. en van Wissen, L., (2001) Bevolkingsveroudering en de arbeidsmarkt in Europa. *Bevolking en gezin*, pp. 5-34
- King, G., Keohane, R.O. en Verba, S (1994) *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*. Princeton: Princeton University Press.
- Klaver, J. Mevissen, J.W.M. en Ode A.W.M. (2005) *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt, beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. SZW.
- Kruisbergen, E. en Veld, Th., (2002) *Een gekleurd beeld: over beelden, beoordeling en selectie van jonge allochtone werknemers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Meerman, M. (1999) *Gebroken wit: over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam : Thela-Thesis.

- Meerman, M. en Scholten, S. (2003) Diversiteit en diversiteitsbeleid. De oriëntaties van managers in private ondernemingen. *M & O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*. vol. 57 pp. 31-46.
- Rogmans, B. en Verschoor, M. (2004) *Kleur! De toekomst van multiculturele arbeidsmarkt'*. Intelligence Group.
- Veenman, J. (2003) Discriminatie op de arbeidsmarkt. De resultaten van Nederlands onderzoek. *Beleid en Maatschappij*. Vol. 30.
- Veenman, J. (1995) *Onbekend maakt onbemind: over selectie van allochtonen op de arbeidsmarkt*. Assen : Van Gorcum.
- Van Dalen, H.P. en Henkens, K. (2004) Scheuren in het contract tussen generaties - Over langer doorwerken en solidariteit, *Demos*, Vol. 20, pp. 1-4.
- Van Eijl et al., (2001) Sekse en nationaliteit als ordenend principe. De uitsluiting van vrouwen en vreemdelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt (1904-1997), in: C. van Eijl, L. Heerma van Voss en P. de Rooy (red.), *Sociaal Nederland. Contouren van de Twintigste eeuw* (Amsterdam 2001).
- Vonk, R. (1998) Hardnekkige stereotypen. *Psychologie*, juli/augustus.
- Vries, de M. R., Wolbers, M.H.J., (2003) *Verschillen in arbeidsmarktpositie tussen allochtone en autochtone schoolverlaters in Nederland: de rol van het bereikte opleidingsniveau en sociale herkomst*.
- Sedikides, C., en Brewer, M.B. (2001) *Individual self, relational self, collective self*. Psychology Press: Philadelphia.
- Shadid, W. A. (2005) Berichtgeving over moslims en de islam in de westerse media: Beeldvorming, oorzaken en alternatieve strategieën. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschappen*. Vol 33, pp. 330-346.
- Shadid W.A. en van Koningsveld, P.S., (1999) *Beeldvorming en interculturele communicatie : sociaal-wetenschappelijke en sociolinguïstische studies*. Tilburg : Tilburg University Press.
- Shadid, W. A. (1998) *Grondslagen van interculturele communicatie: studieveld en werkterrein*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schoenmaker, M. (2005) (red) *Jaarboek Personeelsmanagement 2005*. Kluwer Alphen a/d Rijn.
- Simon, B. en Klandermans, B. (2001) Politicized Collective Identity: A Social Psychological Analysis. *The American psychologist*. vol. 56, pp. 319-331.
- Zandvliet, K. (2002) *Doorstroom van etnische minderheden op de werkloer*. 's-Gravenhage : Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Sites

LBR (Discriminatie op de arbeidsmarkt- Facsheet 15-9-2006)

<http://www.LBR.nl/?node=4405> LBR

CBS (Persbericht: Werkloosheid allochtonen daalt licht, 30 januari 2007) <http://CBS.nl>