



Diversiteit op de arbeidsmarkt: **een kijkje in de keuken van Rotterdamse werkgevers**

Inleiding

Hoe denken Rotterdamse werkgevers over diversiteit en discriminatie? Wat zijn de obstakels om meer diversiteit en inclusiviteit te bevorderen? Waar liggen kansen en van welke goede voorbeelden kunnen andere werkgevers leren? RADAR sprak met 30 Rotterdamse werkgevers die zich in meer of mindere mate bezighouden met diversiteit binnen hun organisatie. Onder andere managers, HR-functionarissen en teamleiders vertelden over hun ervaringen met diversiteit en discriminatie op de werkvloer. Aan de gesprekken, die plaatsvonden in 2016 en 2017, namen organisaties en bedrijven deel uit de commerciële, culturele en maatschappelijke sector. Dit rapport is een geanonimiseerde weergave van de gesprekken.

Stand van zaken: diversiteit van het personeel

De mate waarin het personeelsbestand van de organisaties naar eigen zeggen divers is, loopt sterk uiteen. Diversiteit en gelijke behandeling gaan over verschillen tussen personeelsleden ten aanzien van hun sociale positie en achtergronden, zoals etniciteit, 'ras', nationaliteit, geslacht, seksualiteit, gender, handicap, chronische ziekte en leeftijd. Ondanks de verschillen tussen de organisaties, valt een aantal overeenkomsten op:

- Diversiteit in het personeelsbestand is sectorafhankelijk. Technische organisaties hebben vaker mannen in dienst, bij zorg- en welzijnsorganisaties werken vaker vrouwen. Streven naar diversiteit betekent voor de ene sector dus het aantrekken van vrouwen, maar voor de andere juist het aantrekken van mannen. Dit heeft deels te maken met de benodigde vooropleiding, of zoals een van de werkgevers het verwoordde: "Wij krijgen een afspiegeling van werknemers die voor een bepaalde opleiding hebben gekozen."
- Er is een 'glazen plafond' voor werknemers met een migratieachtergrond en voor vrouwen. Dat wil zeggen dat een positie in een hogere functie voor deze groepen moeilijker te bereiken is door onzichtbare barrières. Op de werkvloer is vaker sprake van diversiteit, terwijl managers en leidinggevend overwegend witte mannen zijn. Vrouwen kunnen daarnaast te maken krijgen met vooroordelen over zwangerschap en moederschap in de fase 'werving en selectie'.
- Traditionele -rolverdelingen tussen mannen en vrouwen werken door in de verdeling van functies. Vrouwen werken vaker in ondersteunende en secretariële functies, mannen vaker in leidinggevende functies en op posities die een bepaalde pro-activiteit vereisen. Er zijn werkgevers die bewust geen mannen aannemen in sectoren als huishoudelijke hulp en schoonmaak, omdat "de directie een traditioneel beeld heeft".
- Leeftijdscriminatie treft voornamelijk oudere werknemers, maar ook jongeren. Bij verschillende organisaties leggen sollicitanten van middelbare leeftijd of ouder het af tegen jonge sollicitanten, omdat jeugdigheid geassocieerd wordt met vernieuwing, 'frisheid' en energieke betrokkenheid. Een van de organisaties neemt geen mensen jonger dan 35 aan, omdat deze mensen meer begeleiding nodig zouden hebben, waarvoor de organisatie de middelen niet heeft.
- Werknemers met een beperking of chronische ziekte kunnen niet altijd ondersteund worden en worden daarom niet aangenomen. Dit kost werkgevers naar eigen zeggen te veel tijd en geld of het zorgt voor onveiligheid op de werkvloer. Sommige organisaties hebben wel enkele werknemers met een beperking of chronische ziekte in dienst.

Diversiteit: waarom zou je het willen?

De geïnterviewde functionarissen en werkgevers hebben uiteenlopende ideeën over de wenselijkheid van een divers personeelsbestand. Veelgenoemde positieve aspecten van een divers personeelsbestand zijn:

- Een divers personeelsbestand maakt een betere aansluiting mogelijk bij de klanten- of cliëntenkring. De doelgroepen kunnen zichzelf herkennen in de organisatie.
- Collega's kunnen elkaar ondersteunen bij cultuurgerelateerde vragen over klanten, waardoor ze met meer empathie en effectiviteit kunnen reageren.
- Diversiteit heeft marktwaarde en draagt bij aan commerciële successen.

Er zijn duidelijke verschillen tussen Nederlandse organisaties en bedrijven die onderdeel zijn van een internationale organisatie, met een hoofdkantoor in de Verenigde Staten of Scandinavië. Bij Nederlandse organisaties ontbreekt vaker een diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid ervaren zij als “geforceerd” en ze laten weinig kennis zien van structurele obstakels die diversiteit op de arbeidsmarkt tegenhouden. Verandering is volgens sommigen “een natuurlijk en langzaam proces”. Ook bestaat de indruk dat aandacht voor diversiteit bijdraagt aan “hokjesdenken”. Het erkennen van verschillen tussen mensen zien zij als onjuist en onwenselijk. Dat diverse onderzoeken uitwijzen dat ruimte bieden aan ‘verschil’ juist een belangrijke voorwaarde is voor het krijgen en behouden van een divers personeelsbestand, is bij deze organisaties onbekend. Tot slot stellen veel Nederlandse organisaties dat zij kwaliteit en talent willen binnenhalen, waarbij diversiteit wordt voorgesteld als een fenomeen dat zorgt voor minder kwaliteit en talent.

In tegenstelling tot dit oppositionele denken tussen diversiteit en kwaliteit, stellen organisaties met een hoofdkantoor in het buitenland juist dat diversiteit onder het personeel leidt tot het binnenhalen van een verscheidenheid aan perspectieven en talenten. Hiervan wordt de organisatie kwalitatief beter en commercieel succesvoller. De hoofdkantoren sturen actief op de implementatie van diversiteitsbeleid en inclusie bij de Nederlandse tak. Deze organisaties benaderen diversiteitsbeleid niet als een belemmering. “In Nederland denken we nog erg vanuit beperkingen. Maar die ideeën kloppen niet en zo komen we niet verder.”

De invloedrijke rol van het netwerk

Veel organisaties werven nieuw personeel via het netwerk van hun medewerkers. “Netwerk, dat is een sleutelwoord”, aldus een van de werkgevers. Als het gaat om de bevordering van diversiteit heeft werven via bestaande netwerken voor- en nadelen.

Bij een voornamelijk homogeen personeelsbestand levert werving via het persoonlijke netwerk van medewerkers waarschijnlijk sollicitanten op die passen binnen het homogene plaatje. Anderzijds, wanneer eenmaal medewerkers met een andere achtergrond of sociale positie dan de meeste personeelsleden zijn aangetrokken, kan werving via hun netwerken bijdragen aan het bereiken van meer diversiteit. Werving via persoonlijke netwerken blijkt vooral gebruikelijk voor hogere functies waarvoor specifieke werkervaring en expertise is vereist. Het zijn echter ook deze functies die minder bereikbaar zijn voor mensen met een migratieachtergrond en voor vrouwen. Werving via persoonlijke netwerken kan dit glazen plafond juist versterken.

Een aantal organisaties werft nieuw personeel bewust niet langer via het netwerk van hun medewerkers. De HR-medewerkers van deze organisaties zijn getraind op het gebied van diversiteit en inclusie. Zij stellen vacatures op die via *recruiters* worden uitgezet. Deze *recruiters* krijgen nadrukkelijk de opdracht om te zorgen voor een diverse pool aan kandidaten. Grotere en internationale bedrijven maken vaker gebruik van *recruiters* dan kleine en middelgrote organisaties.

Diversiteit op de werkvloer: (on)veiligheid

Een divers personeelsbestand leidt niet per se tot een sociaal veilige werkomgeving. Tijdens de interviews zijn veel voorbeelden gegeven van onveiligheid en discriminatie. Zo ging pestgedrag vaak gepaard met discriminatie, kregen vrouwen te maken met ongewenste seksuele benaderingen of negatieve opmerkingen over hun vaardigheden als leidinggevende en werd een homoseksuele medewerker door onbekenden geïntimideerd door regelmatig het fotolijstje met een foto van zijn partner om te draaien.

Werkgevers kunnen discriminerende opmerkingen maken zonder zich daar bewust van te zijn. Sommige geïnterviewden deden uitlatingen als “Marokkanen houden alleen van blingbling”. Het kunnen ook klanten zijn die grensoverschrijdend of discriminatoir gedrag vertonen. Zo zijn er voorbeelden gegeven van vrouwen die een afspraak maken bij klanten thuis en daar geconfronteerd worden met naakte bewoners of seksuele toespelingen, zijn er klanten die niet geholpen willen worden door een Surinaams-Nederlandse receptionist en worden schoonmakers regelmatig met uitsluiting geconfronteerd, omdat “zij de laagste in de keten zijn, en niet serieus worden genomen”.

Wanneer de verantwoordelijke leidinggevend en op de hoogte zijn van dergelijke situaties, treden ze naar eigen zeggen op. De meeste geïnterviewden geven aan zich ervan bewust te zijn dat humor niet altijd onschuldig is en dat grapjes kwetsend en discriminatoir kunnen zijn. Wanneer verantwoordelijken een ‘foute grap’ horen, spreken ze de betreffende werknemer hierop aan.

De geïnterviewde werkgevers en functionarissen vinden het lastig om te bepalen wat ze moeten doen wanneer ze geconfronteerd worden met wat door henzelf “onbewuste discriminatie” wordt genoemd. Vaak gaat dit over de verhoudingen tussen medewerkers met en zonder migratieachtergrond. Een medewerker zegt bijvoorbeeld tegen een collega met een migratieachtergrond: “Je lijkt wel een Nederlander.” Impliciet ligt de assumptie hieraan ten grondslag dat het Nederlander zijn de norm is en een niet-Nederlandse etniciteit inferieur is. De geïnterviewden voelen aan dat deze uitspraken mogelijk kwetsend zijn, maar weten niet hoe zij daarin kunnen interveniëren. Ze wijten dit gedrag aan een gebrek aan kennis onder de medewerkers over diversiteit en uitsluiting.

Veel organisaties hebben geen actief beleid om discriminatie te voorkomen en accuraat op te treden. De meeste organisaties voeren jaarlijks een medewerkertevredenheidsonderzoek uit, waarin personeel ervaringen met discriminatie of ander ongewenst gedrag kan melden. Sommige werkgevers geven aan dat zij niet goed weten hoe ze deze geanonimiseerde meldingen vervolgens kunnen oppakken. Verder wijzen organisaties naar de vertrouwenspersoon of de leidinggevende bij wie medewerkers een melding kunnen maken. De contactgegevens van de vertrouwenspersoon staan vaak op intranet, of in de personeelsgids. Tegelijkertijd geeft een deel van de werkgevers aan dat hun werknemers laaggeletterd zijn of niet over digitale vaardigheden beschikken. Er zijn weinig

medewerkers die het melden als ze te maken krijgen met discriminatie of ongewenst gedrag. Volgens de werkgevers is er niet altijd behoefte om een formele melding te doen binnen de organisatie en is onvoldoende bekend dat men een melding kan doen bij een antidiscriminatievoorziening zoals RADAR of de politie. Een andere reden is dat medewerkers bang zijn om als 'aansteller' bestempeld te worden.

Diversiteit op de werkvloer: inclusiviteit

Om diversiteit op de werkvloer te behouden, is het belangrijk om te zorgen voor een inclusief werkklimaat waarin ruimte is voor individuele verschillen. De organisaties hebben verschillende ervaringen met veranderingen die gepaard gaan met diversiteit. Inclusiviteit blijkt veel te maken te hebben met een organisatiecultuur die open staat voor diversiteit en verandering. Een aantal voorbeelden uit de interviews:

- In hoeverre houdt een organisatie rekening met de islamitische vastenmaand ramadan? De ene organisatie organiseert bijvoorbeeld tijdens de ramadan een borrel voor alle medewerkers en vindt dat 'medewerkers zich moeten aanpassen', terwijl andere organisaties ruimte geven aan medewerkers om tijdens deze periode hun lunchtijden te veranderen en organiseren op andere momenten gezelligheidsactiviteiten voor het personeel.
- Stuur een organisatie alle medewerkers een verjaardagskaart? De werkgever weet dat een medewerker Jehova's getuige is en dat deze gemeenschap vanuit religieus oogpunt geen verjaardagen viert. Daarom gaat de werkgever na of de persoon de verjaardagskaart wel kan waarderen en niet als respectloos ervaart. Op deze manier maakt de werkgever met weinig moeite ruimte voor de overtuigingen van deze werknemer. De medewerker erkende de goede intentie van de werkgever en nam geen aanstoot aan de kaart.
- Hoe kan een werkgever een werknemer met psychische kwetsbaarheden ondersteunen? Het team waarin de werknemer werkt, is op de hoogte van deze kwetsbaarheid en binnen de organisatie is er iemand die net iets vaker checkt hoe het met deze persoon gaat. Op deze manier is er op de werkvloer ruimte gecreëerd voor aandacht en zorg en tegelijkertijd kan de werknemer blijven bijdragen aan de organisatie.
- Is het mogelijk om te bidden op de werklocatie? Een islamitische werknemer vraagt aan haar teamleider of het mogelijk is om te bidden, waarbij het gaat om een aantal keer per dag een korte onderbreking van vijf minuten. Omdat de organisatie hier nog niet eerder mee te maken heeft gehad, stelt de leidinggevende voor dit met het management te overleggen. Het management geeft toestemming. Ook in dit voorbeeld valt op dat de houding vanuit de leidinggevenden niet behoudend is ('dit hebben we nog nooit eerder zo gedaan'), maar juist onderzoekend en pragmatisch. Dit draagt bij aan een inclusiever werkklimaat waarin verschil er kan zijn.
- Is uitstekende beheersing van de Nederlandse taal niet voor alle taken van de functie essentieel? Een werkgever heeft een medewerker in een functie op hbo-niveau, die alle competenties heeft die vereist zijn voor de functie. Alleen beheerst zij vanwege haar migratieachtergrond de Nederlandse taal niet perfect. Als deze werknemer teksten opstelt waarbij de Nederlandse taalvaardigheid essentieel is, zoals bij juridische teksten, leest er altijd een collega mee. De werkgever accepteert dat de Nederlandse taalvaardigheid van deze werknemer nooit vlekkeloos zal zijn en zorgt op deze manier voor een oplossing waarbij

de werknemer in de functie kan blijven werken en de organisatie profijt heeft van de kwaliteiten van de medewerker.

Leren van elkaar: *best practices*

De organisaties hebben verschillende strategieën om diversiteit te bevorderen, bewustzijn van eigen vooroordelen te bevorderen en inclusiviteit op de werkvloer te borgen. Grotere organisaties hebben meer middelen om deze strategieën te bekostigen en uit te voeren dan kleine en middelgrote organisaties. Mogelijk kunnen kleine en middelgrote organisaties zich verenigen in een Rotterdams netwerk waarmee ze samen één of meerdere van deze strategieën kunnen ontwikkelen.

Tijdens de interviews zijn deze *best practices* besproken:

- Trainen van HR-personeel en selectiecommissies in thema's als diversiteit, discriminatie en het herkennen en tegengaan van vooroordelen.
- Werken met *recruiters* en uitzendbureaus die kennis hebben van diversiteit. Google eens op diversiteit en recruitment.
- Veranderen van de beeldvorming op de website, zodat mensen met diverse achtergronden zich kunnen herkennen in de organisatie en willen solliciteren.
- Organiseren van een vrijblijvende informatiemarkt voor vrijgekomen vacatures voordat de sollicitatieprocedure wordt gestart, omdat gebleken is dat op deze manier veel meer mensen met een migratieachtergrond solliciteren dan eerder het geval was.
- Actief zoeken naar vrouwen en mensen met een migratieachtergrond zodra een functie op leidinggevend- of managementniveau vrijkomt.
- Vermelden in de vacature dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit.
- Presenteren van de organisatie bij relevante opleidingen en het aanbieden van stageplekken.
- Faciliteren van door medewerkers opgezette supportgroepen, zoals een lhbt-supportgroep.
- Organiseren van trainingen voor vrouwen onder de noemer '*female career development*'.
- Aanbieden van Nederlandse taalcursussen (bijvoorbeeld waarbij de werkgever de cursus betaalt en de werknemer de cursus in vrije tijd volgt). Sommige werkgevers bieden deze cursussen aan, terwijl de animo onder het personeel niet groot is. Bij andere organisaties zijn de taallessen in trek en hebben de werkgevers hier juist veel profijt van.
- Trainen van medewerkers in het geven van constructieve feedback en bevorderen van het oplossingsvermogen bij onderlinge conflicten.
- Het organiseren van bijeenkomsten als 'ethische cafés', waarbij vertrouwenspersonen met medewerkers in een informele setting praten over thema's als pesten, discriminatie of seksualiteit.

Diversiteitsbeleid: continue aandacht of dode letter

Het hebben van een diversiteitsbeleid wil nog niet zeggen dat organisaties dit ook actief implementeren en werk maken van een diverser personeelsbestand, het tegengaan van vooroordelen en het creëren van een inclusief werkklimaat. Zo geven werkgevers en functionarissen aan dat ze wel een diversiteitsbeleid hebben, maar daar eigenlijk niets mee doen: "Nu is er weer de roep dat we een diversiteitsbeleid moeten invoeren, maar dat hebben we eigenlijk al." Als diversiteit niet continu aandacht krijgt, bestaat het risico dat diversiteitsbeleid een dode letter wordt. Niet voor niets stelt een geïnterviewde dat "diversiteit een integraal onderdeel moet worden van de bedrijfscultuur. Herhaling is erg belangrijk. Er moet continu gehamerd worden op dit thema."

Er zijn echter ook organisaties die geen officieel diversiteitsbeleid hebben, maar waar leidinggevenden welwillend staan tegenover diversiteit en de veranderingen die daarmee gepaard gaan. Zoals het toestaan van werknemers om te bidden op de werklocatie. Diversiteit behelst dus meer dan woorden op papier. Het gaat vooral om intentionele, concrete en duurzame acties van werkgevers die diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer mogelijk maken en borgen.