

DL: 1299

juli 2001

## Informatiebundel **Diversiteitsbeleid**



Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat  
Directie Zuid-Holland  
Bibliotheek

**POI180-12**



Ministerie van Verkeer en Waterstaat



## Voorwoord

De informatiebundel 'Diversiteitsbeleid' is samengesteld door Rijkswaterstaat, Directie Zuid-Holland, afdeling Bibliotheek en Directie Communicatie, afdeling Informatie & Documentatie. De informatiebundel geeft een overzicht van actuele artikelen over dit onderwerp.

- Voor vragen/opmerkingen over de samenstelling van de informatiebundel kunt u terecht bij:

Karin Bornhijm

Tel.: 010-4026602

Fax: 010-4047927

E-mail: c.l.h.bornhijm@dzh.rws.minvenw.nl

Ester Kos

Tel.: 070-3517426

Fax: 070-3516430

E-mail: ester.kos@cend.minvenw.nl

---

Deze informatiebundel is uitsluitend voor intern gebruik binnen Verkeer en Waterstaat.

---



## Inhoudsopgave

Onderwerp	pagina
<b>Algemeen</b>	
Arbeid is afgestemd op gezonde jongeman	1
Opmars van allochtone werknemers	1
Stoottroepen van de integratie	3
'Gemeente moet meer allochtonen werven'	5
Kleine gebaren kunnen moslim-werknemers tot grote daden aanzetten	6
McDonalds wint prijs voor multicultureel personeelsbeleid	7
Waarderen van verschillen	8
<b>Diversiteitsbeleid bij Verkeer en Waterstaat</b>	
RWS op weg naar een multiculturele organisatie	9
Diversiteitsbeleid voor de toekomst	9
Zoek de verschillen	10
'Krapte op de arbeidsmarkt vraagt om diversiteitsbeleid'	12
Venster op diversiteit	13
<b>Allochtonen</b>	
Licht verbeterd, maar nog steeds beroerd	15
Ongekend talent: hoger opgeleide allochtonen	22
Eerlijke selectie met de multiculturele capaciteitentest	25
Multicultureel personeelsbeleid	27
Door een gekleurde bril	31
Arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen	34
Hollands Allochtonië	37
<b>Vrouwen</b>	
Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen vóór het betreden van de arbeidsmarkt	42
Stille reserve: herintreders nemen genoeg met minder	57
Meer inspraak, minder stress	61
Puur economisch?	62
<b>Ouderen</b>	
SER adviseert ouderen aan het werk te houden	63
Meerderheid Nederlanders voor doorwerken tot 65 jaar	64
Ouderen moeten volwaardig meedraaien in het arbeidsproces	65
SER: houd ouderen aan het werk	68
PvdA wil dat iedereen tot zijn zestigse werkt	68
Beter af met oudere werknemers	69
Oud moet, maar jong is in	72
<b>Literatuurlijst</b>	76



de Volkskrant

6 januari 2001

# Arbeid is afgestemd op gezonde jongeman

Werken in Nederland is  
geheel gericht op jonge,  
gezonde, witte mannen.

Wanneer we de problemen op  
de arbeidsmarkt willen  
oplossen, is een  
mentaliteitsomslag nodig die  
arbeid ook voor andere  
groepen aantrekkelijk maakt,  
meent Jan Hoogsteder.

DE VRAAG naar arbeidskrachten blijft door de groeiende economie onverminderd groot. Het arbeidspotentieel is er wel: de groep ouderen wordt steeds groter, maar ook steeds fitter. Er zijn bijna een miljoen WAO'ers. De werkloosheid onder allochtonen is nog steeds groot. Vrouwen werken in Nederland relatief weinig, evenals geestelijk en lichamelijk gehandicapten. Voor al die groepen geldt dat velen onder hen best wel zouden willen werken, maar vaak niet op de 'gewone' manier van ongeveer 40 uur per week, in een hoog tempo en onder zware druk. De productiviteit per werknemer valt in Nederland onder de hoogste ter wereld. Alles is ingesteld op het maximaliseren ervan en daardoor neemt de werkdruk steeds toe.

Jonge, gezonde witte mannen hebben met die manier van werken niet zoveel moeite. De organisatiecultuur in Nederland en de manier waarop wij het werk hebben georganiseerd is helemaal ingesteld op deze groep: de jonge, gezonde, witte mannen (jongewims).

Bedrijven zijn op zich niet tegen

de instroom vanuit andere groepen (ouderen, minder gezond, allochtonen of vrouwen) zolang zij zich maar aanpassen aan de 'gewone' bedrijfscultuur. Dat is de manier van doen van de jongewims.

Veel vrouwen en allochtonen lukt dat ook wel en een deel van de oudere medewerkers houdt het soms ook lang vol. Waar het echter om gaat is dat deze norm van maximalisering van de productiviteit niet ter discussie staat. Daar zit het knelpunt. Er is een verbreding van organisaties nodig, zodat er ruimte wordt geboden aan de diversiteit. Dat vereist een fundamentele verandering in de manier waarop het werk wordt georganiseerd en in de manier waarop de diverse medewerkers met elkaar omgaan.

De belangrijkste verandering is er een van de organisatiecultuur en de mentaliteit in de organisatie. Uiteindelijk gaat het om een andere manier van bezig zijn met en denken over werk.

Een verbrede organisatie is er een die open staat voor diversiteit waarbij het werk zodanig is georganiseerd dat diverse groepen volwaardig kunnen functioneren. Organisatieverbreding omvat een wederzijds aanpassingsproces, zowel van de medewerkers als van de organisatie. Uitgangspunt daarbij is dat het 'normale' kwaliteitsniveau van diensten of producten gehandhaafd blijft. Ook functie-eisen worden niet verlaagd. Wel wordt er variatie gebracht in het niveau van productiviteit per werknemer.

Er vindt een uitsplitsing plaats naar het niveau (of het level) waarop medewerkers kunnen functioneren. Een nieuwe categorie doet zijn intrede: de split-level

medewerkers. Concreet betekent dit het volgende: dienstverlenende organisatie X ontvangt in haar kantoor duizend cliënten per dag. Er zijn tien medewerkers die een gemiddeld productieniveau hebben van honderd cliënten per persoon per dag. Split-level-medewerkers doen in diezelfde dag niet honderd, maar bijvoorbeeld tachtig of vijftig cliënten. Er zijn dan méér medewerkers nodig om dezelfde productie te halen.

Van belang is dat niet alleen de nieuwkomers de gelegenheid krijgen op verschillende niveaus te werken. Ook de werknemers die reeds in dienst zijn, zou die gelegenheid geboden moeten worden. Een andere vorm van organisatieverbreding is het volwaardig werken met parttimers. Veel organisaties werken al wel met hen, maar nu is het vaak zo dat parttimers er maar half bijhoren. Er wordt niet serieus rekening met hen gehouden bijvoorbeeld bij de planning van teamvergaderingen of in andere vormen van werko-verleg.

## Bedrijfscultuur zou diverse groepen moeten aanspreken

In het begin zal er tegen organisatieverbreding weerstand zijn, zowel bij werkgevers als werknemers. De werkgevers zullen denken aan de kosten, want verlaging van het productiviteitsniveau van groepen werknemers kost geld. Daar zou een politieke oplossing

voor gevonden moeten worden, bijvoorbeeld aanvullende productiviteitsubsidies.

Bij de werknemers zal er weerstand zijn tegen verandering van een vanzelfsprekende manier van werken. Weerstand tegen de gedachte dat er nog andere manieren van werken zouden kunnen bestaan dan de manier die wij, jongewims en verwanten, tot nog toe gewend waren.

Deze weerstand tegen nieuwe split-level medewerkers zou overwonnen kunnen worden door er meer in te zetten dan feitelijk noodzakelijk zijn. Daardoor kan immers de werkdruk worden verlaagd, wat ten goede komt aan de kwaliteit van het werk van alle medewerkers.

Ook moet er rekening gehouden worden met weerstand tegen diversiteit als zodanig. Daarbij kunnen ook vooroordelen een rol spelen en negatieve beeldvorming over de 'nieuwe' diverse medewerkers: de ouderen, WAO'ers, gehandicapten, allochtonen en herintreedsters. Er is echter in Nederland de afgelopen tien jaar onder de naam 'intercultureel management' voldoende knowhow opgebouwd om ook deze drempels te kunnen overwinnen.

Vergrijzing en toenemende maatschappelijke diversiteit maken het noodzakelijk om te kiezen voor nieuwe wegen en nieuwe oplossingen. De hier geschetste aanpak is zeer wel uitvoerbaar en biedt de oplossing voor de problemen rond de arbeidsbezetting in de komende decennia. Organisatieverbreding wordt een maatschappelijke noodzaak.

Jan Hoogsteder is directeur bij het Instituut voor Inter-Etnisch Management in Nijmegen.

de Volkskrant

17 februari 2001

# Opmars van allochtone werknemers

'IK BEN begonnen op de Iets. Mijn ouders wilden dat ik een vak zou leren, bijvoorbeeld auto- of televisiemonteur, omdat ze dachten dat we zouden teruggaan naar Turkije. Mijn vader was daar schaapherder', vertelt Halil Ibrahim Bulut. Nu heeft hij de mts af en is hij bijna klaar met de hts-opleiding commercieel-ingenieur aan de Haagse Hogeschool.

'Ruim 20 procent van onze studenten is allochtoon. Tien jaar geleden was dat nog slechts 3 procent', zegt Anna Maria Andriol, coördinator allochtonenbeleid aan deze hogeschool. Er is volgens haar tegelijkertijd een enorme verschuiving opgetreden in hun positie. 'Tien jaar geleden was het vaak een ramp om een stageplek of baan te vinden. Je kon ze

De behoefte aan allochtone arbeidskrachten neemt steeds meer toe omdat de arbeidsmarkt onveranderd krap is. Voordeel is dat een tweede generatie allochtonen beter opgeleid is dan de eerste. Bedrijven moeten zich, ook in hun eigen belang, verdiepen in multicultureel personeelsbeleid.

bij wijze van spreken aan de straatstenen niet kwijt. Nu kunnen ook afgestudeerde allochtonen kiezen. Bedrijven zeggen nu letterlijk tegen me dat ze 'zelfs' allochtonen willen.

De Marokkaanse Malika Zitar studeert in Den Haag bestuurskunde en overheidsmanagement. 'Mijn vader heeft hier zelf twintig jaar allerlei robaantjes gehad. Daarom wilden mijn ouders dat ik het hoogst haalbare probeer te bereiken.' Ze heeft een

half jaar geleden de Marokkaanse Studentenvereniging MaSiVe mee opgericht.

'Behalve feesten en lezingen organiseren we ook rondleidingen voor Marokkaanse scholieren hier op school. We willen als voorbeeld fungeren, want ondanks alle negatieve berichten in de media doen wij het wel goed. We willen laten zien dat studeren ook voor hen haalbaar is.'

De toekomstverwachting voor de

tweede generatie is gunstig, weet professor Justus Veenman, directeur van het Instituut voor Sociologisch en Economisch Onderzoek (ISEO) van de Rotterdamse Erasmus Universiteit. 'De tweede generatie is in Nederland opgeleid, is beter opgeleid, beheerst de taal beter, kent de cultuur beter en is meer georiënteerd op de diensteneconomie dan de eerste. Bovendien werkt de krappe arbeidsmarkt in hun voordeel.'

Maar toch wordt van die voordelen nog veel te weinig gebruik gemaakt, vindt Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling in Utrecht. 'Daarom gaan we, samen met het Landelijk Bureau ter Bestrijding van Rassendiscriminatie, juridische actie ondernemen tegen bedrijven die de Wet SAMEN niet naleven', kondigt



vervolg  
→

Rob Egberts, hoofd van de afdeling arbeid en onderwijs, aan. Deze wet, voluit Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden, is van kracht sinds 1 januari 1998.

Elke werkgever met ten minste 35 werknemers moet jaarlijks rapporteren hoeveel autochtonen en allochtonen bij hem werken. Als het percentage allochtonen niet in verhouding is met het percentage in de regionale beroepsbevolking, moet hij aangeven wat hij daaraan gaat doen.

Veel gemeenten ondernemen volgens Egberts nog niets om naleving van de wet af te dwingen. Eind januari heeft Forum de eerste brieven verstuurd. 'Daarin bieden we bedrijven aan ze te adviseren. Als daarop geen reactie komt, zal een advocatenbureau een brief sturen met het verzoek om binnen twee weken te reageren.'

'Bedrijven die dat niet doen, gaan we in een kort geding voor de rechter slepen. We hopen dat werkgevers bij de dreiging van een proces eieren voor hun geld kiezen, omdat ze bang

zijn voor imagobeschadiging.'

'Het heeft helemaal geen zin om bedrijven aan de schandpaal te nagelen', vindt echter Sip Nieuwsma van de werkgeversorganisatie VNO-NCW. 'Forum trekt aan het verkeerde kant van het touw. Deze organisatie kan haar subsidiegelden beter besteden aan het voorkomen van uitval uit inburgeringscursussen en opleidingen.'

Dreigen met een kort geding betekent volgens Nieuwsma dat een aantal bedrijven gaat rapporteren om de buitenwereld tevrede te stellen. Hij erkent dat met name de kleine bedrijven nog erg weinig etnische minderheden in dienst hebben.

Om hierin verbetering te brengen heeft de overheid een convenant gesloten met het MKB. Hetzelfde is gebeurd met een aantal grotere bedrijven. VNO-NCW voert met de Anne Frank Stichting en de Stichting Samen Werken ook een project 'Ondernemers doen meer' uit. Onderdeel hiervan zijn gesprekken van

burgemeester - ondernemers - bijeenkomsten (bob's) over concrete acties.

De werkloosheid onder allochtonen daalde tussen 1994 en 1999 van 26 naar 14 procent (CBS). Maar dit blijft in die periode steeds vier keer zo hoog als onder de autochtone beroepsbevolking. Daar ligt het aantal werklozen nu op slechts 3 procent. Werkgevers hebben economisch baat bij het werven van allochtoon personeel. Wat weerhoudt ze om meer mensen uit deze groep aan te trekken?

Egberts van Forum wijt dit aan 'zachte' discriminatie of koudwater-

vrees. 'Werkgevers zeggen vaak: "Iedereen mag bij ons solliciteren. We hebben toch een advertentie in de landelijke dagbladen gezet?". Maar als allochtonen die niet lezen, bereik je ze daar dus niet mee. Ook hebben werkgevers de neiging meer van hetzelfde aan te trekken. 'Dan hoor je: "Maar bij ons zitten nou eenmaal allemaal witten". Of ze vragen zich af: "Hoe zit het met dat bidden: moeten ze dat echt tien keer per dag?" We adviseren dan een cursus multicultureel management.'

Elke van Riel

Reacties? [www.volkskrant.nl/werk](http://www.volkskrant.nl/werk)

## Naar multicultureel personeelsbeleid

- Neem contact op met werving- en selectiebureaus of uitzendbureaus gericht op allochtonen.
- Overweeg bij een onevenredig personeelsbestand een voorkeursbehandeling.
- Werf voor hogere functies in een overwegend wit bedrijf niet alleen intern, maar ook extern.
- Denk aan campusrecruitment, benader faculteits- en (allochtone) studentenverenigingen.

- Tijdelijke functies, traineeprogramma's en werkervaringsplaatsen bieden allochtonen met weinig werkervaring de mogelijkheid te groeien naar een reguliere functie.
- Laat nieuwe werknemers begeleiden door een mentor, stel een vertrouwenspersoon aan in verband met discriminatie en maak gedragsregels daartegen.

Bron: Anne Frank Stichting, afdeling interculturele ontwikkeling

## Grote veranderingen de komende twintig jaar

Volgens het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) was de werkloosheid onder allochtone afgestudeerde hbo'ers die in 1997-98 afstudeerden na anderhalf jaar nauwelijks hoger (3,5 procent) dan onder autochtone (2,4 procent) afgestudeerden.

Allochtone studenten vormen nu ruim 7 procent bij het hbo en 6 procent in het WO, blijkt uit gegevens van het ministerie van OC&W.

Volgens Anne Maria Andriol, coördinator allochtonenbeleid bij de Hage Hogeschool, kozen aanvankelijk veel allochtone studenten voor sociaal-culturele studies.

Nu kiezen ze massaal voor economische opleidingen. Ook technische opleidingen als informatica zijn populair. 'Deze studenten willen meer bereiken dan hun ouders die hier als eerste

generatie kwamen en weinig perspectief hadden.' Van de tweede generatie werkt ruim tweederde, van de eerste generatie is dat minder dan de helft, komt naar voren uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Met name voor Turken en Marokkanen is het verschil enorm: 59 procent van de tweede generatie werkt, tegenover 35 procent van de eerste.

Over enkele jaren is 20 procent van de schoolverlaters in Nederland allochtoon. In de vier grote steden is in 2015 de helft van de beroepsbevolking allochtoon.

Op dit moment heeft minder dan een vijfde van de bedrijven een of meer werknemers uit etnische minderheden. In dienst, blijkt uit een recent onderzoek in opdracht van vakbonden en werkgevers.



# Stoottroepen van de integratie

Van blanke werkgevers krijgen ze geen baan, en die hoeven ze ook niet. Jonge hoogopgeleide allochtonen beginnen zelf een bedrijf,

vaak als adviseur in minderhedenbeleid of als informatietechnoloog. De tijd van de volgzaamheid is voorbij. 'Ophouden met navelstaren! Revolutie!'

## Jutra Chorus

Het is lunchtijd op de Haagse Hogeschool. Twee bewakingsbeambten bestellen aan de kassa een lamsenak. Het hotel op een papieren bordje. In de rij bij de kassa staan twee Marokkaanse meisjes uit Sassenheim en een Surinaamse student bestuurskunde. Sinds de Egyptische cateraar zich een jaar geleden in de hogeschoollantene vestigde, blijven de kadettes met kaas en geraspte wortel liggen.

De hogeschool heeft een gebedsruimte en een coördinator allochtonenbeleid. 22 Procent van de ruim 12.500 studenten is niet in Nederland geboren. Ze komen uit 88 landen in en vooral buiten Europa. Hun favoriete studierichting is Informatica. 25 procent van die studenten is allochtoon. Bijvaken als intercutureel management en etnomarketing – het raaiet insneep op materiële behoeften van Turken, Marokkanen, Surinamers, Antillianen – trekken volle collegezalen.

Wie op zoek is naar de jonge allochtonen middenklasse in Nederland moet hier zijn. In de tuinzaal is vanmiddag een klein allochtonen debat. Thema: allochtonen op de arbeidsmarkt. Alle aanwezigen willen een eigen bedrijf. „In elk geval een eigen lease-auto“, zegt Malika Zitar (21), een van de Marokkaanse meisjes uit Sassenheim.

„Nou even serieus“, zegt Anna Maria Andriol, coördinator allochtonenbeleid.

„Kijk, daar heb je het al“, zegt Malika. „Ik wil een eigen talkshow. Ik heb meer in mijn mars en de eerste de beste trekt mijn ambities in twiifel.“

„Dat gaat allemaal onbewust“, zegt de Surinaamse student bestuurskunde Kenneth Hendrison. Hij is 23 jaar en heeft al een bedrijf, een reisbureau. „Ik ging laatst naar een bijeenkomst van de Nederlandse reisbranche in het Hiltonhotel in Rotterdam. Sta ik keurig in pak te wachten bij de

balie – de receptioniste voert een telefoongesprek. Ze legt haar hand op de hoorn en zegt tegen mij: ‘de bezemkast is rechts om de hoek.’“

„Onhandigheid“, zegt Anna Maria Andriol. „Nederlanders zijn als kolonialisten gewend te denken voor hun ondergeschikten. Ze hebben er altijd zegeltjes voor gespaard, ze hebben er voor geboden. Een superieur volk vertoerd door medelijden.“

„Nederlanders zijn toerant“, zegt Kenneth Hendrison. „Zolang hun positie niet wordt bedreigd.“ Sinds kort werkt hij ook als consultant voor een digitaal werving- en selectiebureau. „Mijn collega vertelde dat zijn vader had gezegd: ‘hoe kun je samenwerken met een Surinamer? Dat moet toch botsen zo’n totaal andere cultuur.’ Ik leg me erbij neer dat mensen zo zijn en ik begin mijn eigen onderneming.“

Jaarlijks komen achttien duizend jonge hoogopgeleide Turken, Marokkanen, Antillianen en Surinamers op de arbeidsmarkt. De Nederlandse hogere opgeleide beroepsbevolking bestaat voor drie procent uit allochtonen. Er studeren een kleine achttien duizend allochtonen aan de universiteiten en hogescholen. Ze zijn voor-

Iedereen wil een eigen bedrijf. In elk geval een eigen lease-auto

namelijk te vinden bij de bèta-studierichtingen, aan de faculteiten economie en bedrijfskunde en aan de technische universiteiten. Een derde van de afgestudeerde informatietechnologen behoort tot een etnische minderheid.

Dit zijn de stoottroepen van de integratie. Aangepast en zelfverzekerd.

Nederlands. En toch krijgen deze hoogopgeleide allochtonen vaak niet de banen die hun autochtone leeftijdgenoten wel krijgen. Zo blijkt uit *Freemid kapitaal*, een onderzoek dat het ministerie van Sociale Zaken vorig jaar liet doen naar hun positie op de arbeidsmarkt. Hun inspanningen om passend werk te vinden, zijn weliswaar vergelijkbaar met die van autochtonen, maar uit gesprekken met vijftien grote ondernemingen bleek dat er bij werkgevers weinig animo is om gebruik te maken van het allochtonen arbeidsaanbod. Overheidsinstellingen en de commerciële dienstverlening goen volgens het onderzoek iets meer moeite tot een evenwichtiger personeelsbestand te komen. Maar ook in die sectoren, zo concludert het rapport, wordt de geschiktheid van allochtonen kandidaten te gemakkelijk overtuigd. En dan vooral hun sociale vaardigheden, emotionele stabiliteit en kennis van de Nederlandse taal.

Veelbelovende allochtonen hebben niet eens zin om te solliciteren, zegt Adijed Bakas, directeur van het Amsterdamse organisatieadviesbureau Dexter. „Ze beginnen een eigen consultancy-bureau.“ Bakas studeerde Nederlands en Communicatiekunde aan de Universiteit Utrecht. Zijn bureau adviseert werkgevers over de opbouw van een multicultureel personeelsbestand. „Diversiteitsmanagement“ heet dat in welzijnsjargon. Ook het Expertisecentrum Allochtonen in het Hoger Onderwijs ziet steeds meer eigen initiatief bij afgestudeerde allochtonen. Directeur Marioes de Bie: „Die bureaus leggen zich toe op het adviseren van de overheid over minderhedenbeleid.“

Uit de studie Zelfstandig ondernemerschap van allochtonen in Nederland, van het Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen, blijkt dat het aantal allochtonen bedrijven tussen 1986 en 1997 is verdrievoudigd tot ruim 27 duizend. Er is een verschuiving te zien van de horeca naar de dienstverlening. Steeds meer Nederlandse banken leggen zich toe op etnomarketing. ABN-Amro heeft een

Turkije-desk, de Rabobank heeft allochtonen scouts in dienst.

De Turk Atilla Aytekin (31) is directeur van Atru Company, een ICT-bedrijf in Nieuw-Vennep. Het is gevestigd in een voormalige drukkerij in een jaren-zestig woonwijk. Twee jaar geleden begon Aytekin niet vijf Turkse medewerkers, nu heeft hij bijna dertig werknemers, onder wie tien Turken. Toen hij zijn eerste Nederlandse employee aannam, zei die: „Dat is wel even wennen, een Turkse baas“, inmiddels wordt de telefoon beantwoord door een Nederlandse secretaresse en is zijn rechterhand een Nederlander.

Voordat hij voor zichzelf begon, was Aytekin, als een van de high potentials van softwarebedrijf Baan, directeur van de Turkse vestiging in Istanbul. „Daar verkeerde ik in een internationale omgeving. Mijn achtergrond speelde geen rol. Hier denken lokaal gerichte organisaties nog steeds dat alleen Nederlanders goed en hard kunnen werken. Niemand beseft dat allochtonen ook studeren.“

Op de middelbare school werd Atilla de kleine Turk genoemd, zijn broer was de grote Turk. Meer Turken waren er niet. Zijn vader werkte in een conservatiefabriek in Zutphen en zelf zat hij op het vwo. Aanvankelijk in 1E, maar de ouders van zijn klasgenoten wilden geen Turk in 1E, dus moest hij naar 1F, waar niemand naast hem wilde zitten. Hij maakte geen huiswerk meer.

Aan het einde van het schooljaar zei zijn klasseleraar tegen zijn vader: „Ik adviseer u hem naar 2-mavo te laten gaan“. Van de mavo ging hij naar de mts, naar de Haagse Hogeschool (waar toen zes Turken Informatica volgden), naar de Katholieke Universiteit Brabant, waar hij informatietechnologie studeerde. „Als ik rood haar had gehad, was ik ook gepest. Het was niet tegen mij persoonlijk gericht, ik hoorde tot een minderheid en minderheden worden gepest.“

Aytekin is altijd hard voor zichzelf geweest. Hij zegt: „Ik heb gebuffeld, drie keer harder gewerkt dan ik mis-

schien normaal had gedaan. Je voelt je verantwoordelijk voor je ouders. Die zijn hier voor hun kinderen naar toe gekomen.“ Maar hij relativeert zijn achterstand ook: „Als je je gediscrimineerd voelt, ligt het meestal aan jezelf, aan je body language. Ik laat het niet meer toe. Soms wijst een klant een curriculum vitae van ons af, omdat er een Turkse naam op staat. Dat voorkomen we door op de plaats van de naam een code in te vullen.“

Voor zijn Turkse werknemers is hij al even hard. „Die moeten niet denken dat ze hier een streepje voor hebben, iedereen wordt op basis van zijn persoonlijkheid beoordeeld.“

Vijf jaar geleden richtte de Antilliaan Kenneth Erselina het bedrijf Erselina Talentrecruitment op. Zijn werkkamer kijkt uit op het Rijksmuseum, zijn opdrachtgevers zijn onder meer Anold, Coca Cola en de gemeenten Amsterdam en Rotterdam. Hij wil niet zeggen hoeveel allochtonen hij per jaar aan een baan helpt in het midden- of topkader van een onderneming. Onderscheid op basis van cultuur maakt hij niet. Wel op basis van personen. „Ik ben tegen positieve discriminatie. Bij gelijke geschiktheid“ bestaat niet. Het maakt niet uit waar je vandaan komt, als je maar toegevoegde waarde hebt. Er gaat een wedloop ontstaan op etnisch talent. Bedrijven zien in dat ze zich geen vertraging kunnen permitteren tegenover de concurrentie. Wie gaat de strijd winnen?“

Erselina stelt aan een bedrijf of instelling één voorwaarde voordat hij ermee in zee gaat. De top moet volledige instemming met zijn verrichtingen – hij zoekt voor een bedrijf meestal in een paar jaar tijd enkele tientallen personeelsleden bij elkaar die samen een afgewogen team vormen. „Toen een opdrachtgever eens vroeg: Erselina, doe mij een paar allochtonen, heb ik dat geweigerd. Je kunt niet zeggen dat een organisatie diverser wordt door borweg een Turk, een Marokkaan en een Chinees te benoemen. Ze moeten ook nog geschikt zijn.“

NRC 17-2-2001



## Stoottroepen

De Antilliaanse regering heeft Erselina ingeschakeld voor de wederopbouw van de eilanden. Hij is op dit moment bezig in Nederland opgeleide Antillianen en Arubanen - onder- nemers, wetenschappers, medici, topambtenaren - voor te bereiden op een terugkeer naar het Caraïbisch gebied. Hij vindt gehoor. „Ze vinden het zelf tijd voor een omgekeerde *brain drain*.”

In het kantoor van Kenneth Erselina hangt een vrolijke poster met portretten van goedgemachte witte en zwarte Nederlanders. Een toekomstvisioen. In werkelijkheid weigert veertig procent van de Nederlandse bedrijven met meer dan 35 werknemers om allochtonen in dienst te nemen, gemiddeld zeven procent van

personeel al aangepast aan hun klan- ten. In de gezondheidszorg werken te weinig minderheden.

Adijedj Bakas van bureau Dexter begeleidt bedrijven, gemeentelijke overheden, en ministeries die meer hoogopgeleide allochtonen in dienst willen nemen. „De vraag bij de politie luidt niet alleen: hoe krijg je er meer allochtonen? Maar ook: hoe voorkom je dat er oorlog komt tussen nomos en allochtonen? Of tussen vrouwen en allochtonen? Zoals die Marokkaanse agent met een vrouwelijke chef. Hij zei: 'jij hoort achter het aanrecht'. 'En jij hoort achter de tralies', zei zij terug. Haar antwoord werkte in dit geval ontvankelijk.”

Je moet allochtonen niet met fluweel handschoenen benaderen, is Bakas' ervaring. „Niemand is geschikt voor elk beroep, dus ook allochtonen niet. En iemand die niet is afgestudeerd, heeft niet een geweldige prestatie geleverd, hij moet nog oefenen. Dat moeten ze onderkennen. Werkgevers mogen wat Bakas betreft ook naar cultureel bepaalde eigenschappen kijken. Van Hindoestanen is bekend dat ze niet goed kunnen sporten. Stuur ze dus niet naar de politie. Marokkanen moet je juist inzetten in een beroep waar het liegen tot kunst is verheven: de reclame.”

De Surinaamse socioloog en econoom Ruben Gowricharn rekent zich met zijn Rotterdamse herenhuistot de vernederlandste allochtonen. „De minder gedeelte allochtonen wonen in sociale woningbouwbuurten.” Hij spreekt van 'onze' zuilencultuur, 'ons' asielzoekersbeleid. Maar altijd als een kritische buitenstaander die zich plaatsvervangend schaamt over het te krappe asielbeleid. Of over de manier waarop werkgevers de taal gebruiken als uitsluitingsmechanisme. „Om een sollicitant met een hoofddoek zogenaamd op grond van haar slechte taalbeheersing niet aan te hoeven nemen.”

Nederlanders hebben volgens Gowricharn last van een gevoel van onbehagen als ze persoonlijk te maken krijgen met een allochtoon. „Onze zuilencultuur was gericht op eenvormigheid. 'We willen graag dat je erbij komt, maar alleen als je onze voorwaarden onderschrijft.' Zo redeneert het witte mannelijke establishment nog steeds. In de zorgsector, in de politiek, in het bedrijfsleven. Zolang het aandeel van de allochtonen maar beheersbaar is. Dat is de januskop van hun successen.”

Gowricharn heeft het over 'onhandigheid' en 'jeuk en kriebel'. Niet over discriminatie, want de allochtonen laten zich ook conformeren. „In Amerika is de machtselite de afgelopen vijftig jaar steeds gekleurd geworden. Begin jaren vijftig was het nog een protestants bolwerk, nu zie je vrouwen, homo's en lichtgekleurde Cubanen aan de top. Ze drukken alleen niet hun eigen stempel op de politiek en het ondernemerschap, ze hebben zich gecommiteerd aan de heersende mannen- cultuur. Ze hebben zich cultureel witgewassen. Iedereen rookt nu sigaren en loopt eens per week over de golfcourse.”

Dew Baboeram, Hindoestaan en directeur van het consultancybureau Amrit, ziet die witgewassen allochtonen in Nederland ook al rondlopen. Bij multiculturele studentenverenigingen, op advocatenkantoren, in de reclame. „Hij heet Mustafa, maar gedraagt zich precies als Jan Willem. Hij mag vooral niet benadrukken dat hij allochtoon is anders hoort hij er niet bij. Hij schakelt zijn achtergrond uit in een krampachtige poging geaccepteerd te worden.

Terwijl de mensen aan wie hij zich heeft aangepast, hem eigenlijk niet willen.”

Die houding, weet Baboeram, werkt niet lang. Hij vertelt over een Marokkaanse vriend, afgestudeerd psycholoog, directeur van een sociaal-maatschappelijke instantie. Een bruine Nederlander. Totdat een blanke jongen op straat een steen naar zijn hoofd gooide. „Ineens zag hij dat de stengooier zich aan iets had geestdorst dat hemzelf nooit zo was overgefallen. Zijn Marokkaansheid. Sindsdien benadrukt hij die juist. Hij draagt soms een djellaba in het openbaar.”

Allochtonen studenten organiseren zich de laatste jaren op grote schaal in studentenverenigingen. De meeste van die 81 verenigingen zijn niet georganiseerd per stad of per opleiding, maar per nationaliteit. „De identiteit is hun bindmiddel in de samenleving, die maakt ze sterk.” Inmiddels hebben de eerste alumni al beroepsorganisaties opgericht: juristen, artsen, informatici. „Zo ontstaat een maatschappelijk middenveld van sociaal gedifferentieerde allochtonen.”

Het trappenhuis van het Utrechtse middeleeuwse stadskasteel Oudaan is gevuld met jonge Turken, Marokkanen, Surinamers, Antillianen, Arubanen en een enkele lange Hollander. Jongens, meisjes - al of niet met hoofddoek - en hun vaders die de avond wachtend bij de kapstokken doorbrengen. Afgelopen week kwamen alle allochtonen studentenverenigingen bij elkaar, op uitnodiging van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO).

Grote clubs als het voornamelijk uit Turken bestaande Cosm-

icus, de overwegend Marokkaanse ISCD en de Surinaamse Studiname houden een presentatie. Het blijken geen gezelligheidsverenigingen te zijn met een Biercommissie, ze hebben een maatschappelijke opdracht. Het zijn goedgeoliede apparaten. Zo heeft Cosmicus met financiële hulp van universiteiten een mentorenproject ontwikkeld op middelbare scholen. Turkse en Marokkaanse scholieren met redelijke studieresultaten krijgen een persoonlijke

„Er zijn toch ook geen mannen opgestaan om de vrouwenbeweging te ondersteunen?”

Maar waarom kunnen al die verenigingen de handen niet ineen slaan? vraagt de Argentijnse Micaela Passamani van de hogeschoolraad zich af. „Onderwijs volgen we allemaal. Ik ben voor één sterk actiecomité.”

De meerderheid van de zaal stemt voor de oprichting van een landelijk allochtonen studentenplatform.

„Ik zie daar niks in”, zegt Ahmet. „Sturen we daar drie bestuursleden naartoe, zijn ze ze een jaar kwijt. Komen ze met lege handen thuis. Die platformen worden altijd weer opgeheven.”

Een Rotterdamse sprekende Turk staat op. „Wij komen bij elkaar, omdat we ons lekker bij elkaar voelen. Het is helemaal niet de bedoeling dat er anderen bijkomen. Er zijn in Nederland zes- honderd studentenverenigingen. Elke splintergroep heeft er een. Wij hebben toch ook het recht van vereniging?”

„Je ziet”, zegt Ahmet. „Wij zijn uitstekend geïntegreerd.”

„Nou ja, geïntegreerd?” Ben- naissa el Hammadi, de Marokkaanse voorzitter van de ISCD, is sceptisch. Een paar maanden geleden organiseerde hij een ministeriedag om studenten van de Erasmus Universiteit bekend te maken met de hogere ambtenarij. Alle departementen werden aangeschreven, maar hun reacties waren negatief.

„Er stonden vreemde namen onder de brief, dat vertrouwen de voorlichtingsdiensten niet. 'Het wordt zeker een allochtonendag' was hun commentaar. De tweede brief die we schreven, hebben we laten ondertekenen

door ons Nederlandse bestuurs- lid. Pas toen kregen we hun medewerking.”

Een Turkse gynaecoloog in opleiding die kracht ontleent aan zijn Turk-zijn. Een Marokkaanse psycholoog aan zijn djellaba. Dat zal best opgaan voor de uitblinkers, zegt Adijedj Bakas van Dexter, maar er is nog nooit een volksdeel geëmancipeerd zonder beweging. „De arbeidersbeweging vormde een front, de vrouwenbeweging vormde een front. Allochtonen bestrijden elkaar alleen maar. We zijn geen broeders.” Volgens Bakas zijn er nog te veel 'beroepsallochtonen' 24 uur per dag met hun kleur bezig. „Ophouden met navelstaren! Weg met de volgzzaamheid! Revolutie!”

De emotionele afstand tussen autochtonen en allochtonen is te groot, vindt socioloog Ruben Gowricharn. „Ik ken een Nederlandse werkgever met drie dochters. Hij kent de wensen van vrouwen door en door en die kennis gebruikt hij op de zaak. Zijn secretaresse is tevreden, maar Ali, die drie straten verderop woont, kent hij niet. Hij is nooit bij hem binnengegaan in zijn driekamerwoning en dus zal hij voor Ali ook nooit op zijn tenen lopen. Ali moet zichzelf onder de aandacht durven brengen. Dat kost tijd.”

De Surinaamse student bestuurskunde aan de Haagse Hogeschool Kenneth Hendriksen kan zolang niet wachten. „Ik ben het eens met het vvd-standpunt om migranten te stimuleren terug te keren naar hun land van herkomst. Ik wil de wereld in Nederland niet veranderen. Ik wil mijn eigen bedrijf, maar dan in Paramaribo.”

Ik heb meer in mijn mars  
en de eerste de beste trekt  
mijn ambities in twijfel

het totale aantal werknemers. De in 1998 ingevoerde wet Samen stelt werkgevers verplicht een etnisch divers personeelsbeleid te ontwikkelen en daarover in het jaarverslag te rapporteren.

Maar de wet kent geen sancties. Van de 22 duizend bedrijven, leverden eind vorig jaar uiteindelijk dertien duizend een jaarverslag in. Met moeite, zegt Luis Rubio, teamleider wet Samen bij Arbeidsbureau Nederland. „Werkgevers worden zich wel bewust van de economische noodzaak ook allochtonen in dienst te nemen, maar het middenkader en vooral de uitvoerenden op de werkvloer zijn nog niet zo ver.

Ondernemers in de detailhandel zijn volgens Rubio het verst. „Voor al in de grote steden hebben Albert Heijn en Blokker hun assortiment en

Hij heet Mustafa,  
maar gedraagt zich  
precies als Jan Willem

student-begeleider toegewezen die ze bijspiijkert en mentaal ondersteunt.

„Alles is erop gericht om die leerlingen door te laten stromen naar het hoger onderwijs”, zegt Ahmet Akdeniz, student-geneeskunde en voorzitter van Cosm-

„Daar beginnen we al in de brugklas mee. Ze moeten zich op kunnen trekken. Turkse studenten als ik hebben een voorbeeldfunctie. In managementjargon heet dat empowerment.”

„Wij moeten meer aandacht besteden aan groepen studenten die het moeilijk hebben”, zegt bestuurder Ruben Post van de Landelijke Studenten Vakbond (LSVB) schuldbeuust. „Ben je gek”, antwoordt Ahmet Akdeniz.



Overheid

## 'Gemeente moet meer allochtonen werven'

**OndernemingsKaad maart 2001**

■ Het A+O fonds Gemeenten gaf onlangs het startsein voor de campagne 'Diversiteit loont!'. De komende drie jaar gaat het fonds gemeenten stimuleren om meer allochtonen in dienst te nemen. Gemeenten ontlenen immers hun legitimiteit aan de mate waarin ze een afspiegeling vormen van de bevolking. Uit cijfers blijkt dat jonge allochtonen zich meer aangetrokken voelen tot het bedrijfsleven dan tot de lokale overheid. Veel gemeentes zijn ook niet echt actief bezig met het werven van allochtonen. Hogere functies worden vaak vergeven via het interne netwerk van de medewerkers. Daar zitten weinig mensen van buitenlandse afkomst tussen. Tijdens een eerste conferentie bleek dat gemeenten meer werk kunnen maken van het werven van allochtonen door allochtone studentenorganisaties te benaderen. Het idee om functie-eisen te verlagen en eventueel een opleiding aan te bieden, stuitte bij veel aanwezigen op verzet. Het A+O Fonds Gemeenten gaat de komende drie jaar de lokale overheden ondersteunen

bij het werven van allochtoon personeel. Gemeenten krijgen een financiële bijdrage voor het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid. Er worden ook workshops georganiseerd. Voor meer informatie over de campagne: [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl), of tel. (070) 733 83 18.



Werkgevers kunnen moslim-werknemers met heel kleine gebaren tot grote daden aanzetten. Dat is één van de conclusies uit een bijeenkomst waar burgemeester Deetman van Den Haag onlangs een groot aantal ondernemers uit de Haagse regio ontmoette. In de Al Islam Moskee werd van gedachten gewisseld over de positie van etnische minderheden op de lokale arbeidsmarkt, met name over die van mensen met een Islamitische achtergrond.

Meer werk 2001

Burgemeester Deetman ontbijt met ondernemers in moskee

## Kleine gebaren

### kunnen moslim-werknemers tot grote daden aanzetten

Het was voor het eerst dat vooral die groep centraal stond bij een zogenoemde Burgemeester-Ondernemers-Bijeenkomst (BOB) en dat een moskee als lokatie was gekozen. Deetman benadrukte dat met name werk een belangrijke voorwaarde is om te kunnen integreren in onze samenleving. Hij constateerde daarnaast dat 'succesvol ondernemen aanzienlijk meer is dan alleen winst maken en de omzet vergroten'. Volgens de burgemeester dringt het besef in toenemende mate door dat ook aandacht nodig is voor andere aspecten. 'Het is van belang dat het bedrijfsleven in actie komt.' Ondernemers moeten hun verantwoordelijkheid nemen, vindt Deetman, die in dat verband ook wees op de gemeente Den Haag als grote werkgever in een multiculturele stad. De politieke leiding moet de wil hebben om meer etnische minderheden aan te trekken en dat in het personeelsbeleid tot uitdrukking brengen. Bij ondernemingen geldt hetzelfde voor de bedrijfsleiding.

In Den Haag is bijna veertig procent van de bevolking van allochtone afkomst en het is van belang dat dat ook achter de gemeentelijke loketten tot uitdrukking komt. 'Dat geldt net zo goed voor het bedrijfsleven', zei Deetman. Hij onderstreepte daarnaast het economische

belang om meer etnische minderheden aan het werk te helpen. Er is immers sprake van een krappe arbeidsmarkt, met veel (moeilijk vervulbare) vacatures.

#### 'Grijp uw kans'

Renée Wezel, adviseur bij Ondernemers Doen Meer, vroeg de Haagse ondernemers of zij hun bedrijfsvoering al afstemmen op de vele allochtone studenten die straks van de Haagse Hogeschool afkomen. 'In deze tijd kunnen de werknemers kiezen en dus is het belangrijk om daar goed over na te denken.' Renée Wezel gaf de ondernemers het advies niet alleen op de beperkingen van allochtone werkzoekenden te letten, maar vooral ook op de kwaliteiten die ze meebrengen. 'Ondernemers die zich op een heel creatieve en onorthodoxe manier bezighouden met het werven en vasthouden van etnische minderheden, hebben het meeste succes. Haagse ondernemers, grijp uw kans', zo stimuleerde Renée Wezel de aanwezige werkgevers.

Dick Van der Toorn, directeur van Tower Network Systems BV, lichtte toe hoe zijn bedrijf met moslim-werknemers omgaat. Bij de onderneming zijn 142 medewerkers in dienst, van wie 55 tot etnische minderheden behoren. 'Ik behandel een moslim-medewerker hetzelfde als bijvoorbeeld een Chinees of een Katwijker. Ik maak daar nauwelijks onderscheid tussen. Ik denk dat dat ook de kracht is van ons bedrijf. Wij selecteren niet op afkomst, wij plakken mensen geen stempel op. Wij selecteren op kwaliteit, inzet, mentaliteit, collegialiteit en loyaliteit. Wij geven mensen daardoor de kans sneller te integreren in het totale bedrijfsproces. We vragen ook niet aan Nederlanders op ze katholiek of protestant zijn. Dat is een absolute privé-aangelegenheid. Dat wil niet zeggen dat we geen rekening met de mensen houden. Maar dat heeft te maken met de belangstelling die we hebben voor de mensen die bij ons werken.' Een Marokkaanse werknemer bijvoorbeeld die graag zijn familie wil bezoeken, mag vakantiedagen opsparen en zes weken naar zijn vaderland gaan. 'Hij krijgt de bedrijfsauto mee en ik betaal de brandstof. De man is dan uiterst gelukkig en wil graag bij ons werken', aldus Van der Toorn.

### Burgemeester-Ondernemers-Bijeenkomsten

Ondernemers Doen Meer organiseert, in samenwerking met Samen Werken, een groot aantal gemeenten Burgemeester-Ondernemers-Bijeenkomsten (BOB). Dat gebeurt mede op verzoek van minister van Boxtel voor Grote Steden- en Integratiebeleid. De burgemeester is tijdens zo'n bijeenkomst gastheer van het lokale bedrijfsleven en spreekt met ondernemers over de positie van etnische minderheden op de lokale arbeidsmarkt. De bijeenkomsten zijn kort en gericht op een concrete follow-up in de vorm van afspraken tussen bedrijven, gemeente, bemiddelaars en scholingsinstellingen. De kracht van de bijeenkomsten ligt in het bereik van individuele werkgevers en het concrete vervolg dat eraan wordt gegeven. Daarbij is Samen Werken nauw betrokken.

Momenteel wordt in veel gemeenten een bijeenkomst voorbereid, zoals in Hoogeveen, Den Helder, Alkmaar, Leiden, Rotterdam, Dordrecht en Zoetermeer. In Almere, Amersfoort, Assen, Den Haag, Deventer, Ede, Emmen, Geleen, Gouda, Groningen, Heerhugowaard, Helmond, Leeuwarden, Leidschendam, Nijmegen, Sittard, Spijkenisse, Tilburg, Vissingen, Weesp, Zaanstad en Zwolle hebben al Burgemeester-Ondernemers-Bijeenkomsten plaatsgevonden.

VERVOLG →

De bijeenkomst in de Al Islam Moskee trok veel bezoekers.



**Burgemeester Deetman: 'Het is van belang dat het bedrijfsleven in actie komt.'**

#### Collegiale werksfeer

Jamila Faloun, studente aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en bestuurslid van de meisjesbeweging die verbonden is aan de Al Islam Moskee, legde onder meer uit dat de mens volgens de Islam keihard moet werken voor zijn dagelijks brood. 'Doordat de Islam bij al haar aanhangers een geweten kweekt, werkt de moslim-werknemer voor het bedrijf als ware het zijn eigen bedrijf. Daarnaast is loyaliteit een belangrijk thema voor de Islam, niet alleen aan Allah, ouders en familie, maar zeer zeker ook aan je werkgever.' Jamila Faloun stelde voorts dat de ondernemer en de werknemer moeten geven en nemen. 'Als een moslim een baan wil krijgen, moet hij

zich aanpassen aan de bedrijfscultuur. Als een bedrijf werknemers wil krijgen, zal het hen tegemoet moeten komen. Het gaat om het creëren van win-win-situaties.' De productiviteit van een onderneming kan alleen maar toenemen als werknemers lekker in hun vel zitten, voegde ze eraan toe. 'Kortom, het gaat om het creëren van een harmonieuze en collegiale werksfeer waarin de werknemer zichzelf kan en mag zijn.'

Jamila Faloun gaf vervolgens aan hoe een Islamitische werknemer zich prettig kan voelen binnen een bedrijf. Zo heeft hij een kleine, schone ruimte nodig waar hij een á twee keer per dag kan bidden. Dat kost maximaal vijf minuten per gebed.

Jamila Faloun lichtte daarna de vastenmaand toe. 'De Islam is vóór het werken tijdens de Ramadan en tegen vormen van luiheid en inactief zijn.' Bedrijven dienen rekening te houden met de eetijden van de moslim-werknemers tijdens de Ramadan en het aanbod van voedingsproducten. Om meer moslim-vrouwen te laten deelnemen op de arbeidsmarkt, moet er ook rekening

## McDonalds wint prijs voor multicultureel personeelsbeleid

De Stichting van de Arbeid heeft de ondernemingsprijs 2000 voor een succesvol multicultureel personeelsbeleid toegekend aan McDonalds Nederland BV. Daarnaast waren er ook nominaties voor machinefabriek Van Zetten BV te Den Haag en WIVA Verpakkingen BV te Oosterhout.

Meer werk 2001

'Fundamenteel uitgangspunt van het personeelsbeleid van McDonalds is dat iedereen, ongeacht afkomst, geloof of anderszins, welkom is en dat aan ieder gelijke kansen wordt geboden. Vanuit de bedrijfsleiding zijn de wenselijkheid en noodzaak van een multicultureel personeelsbeleid steeds sterk benadrukt en is dat beleid ook geformaliseerd in gedragslijnen en -codes en huisregels', zo blijkt uit het rapport van de jury, dat voorzitter Ahmed Aboutaleb, directeur FORUM, bij de prijsuitreiking in Den Haag voorlas.

Uit de samenstelling van het personeelsbestand komt naar voren dat op alle niveaus sprake is van een evenredige verdeling van de functies over allochtone en autochtone medewerkers. 'Dat is een tamelijk unieke situatie', volgens de jury. Het bedrijf heeft ook onder minderheden een goede naam, getuige de grote belangstelling van allochtone werknemers zelf om bij het bedrijf te (willen) werken en in het bijzonder van jongeren.

Er wordt bewust en actief gewerkt aan het bevorderen van goede onderlinge verhoudingen tussen de

verschillende 'culturen'. Werknemers die daarvoor de mogelijkheden en de belangstelling hebben, worden gestimuleerd door te groeien naar hogere functies, aldus de jury.

#### Meer dan veertig nationaliteiten

Het bedrijf wil dat het personeelsbestand een realistische afspiegeling van de Nederlandse samenleving vormt, zo werd in Den Haag in een videoreportage benadrukt. Dat heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat er in verhouding veel studenten in Leiden werken en medewerkers uit liefst 27 verschillende nationaliteiten bij een vestiging in Amsterdam. In totaal zijn er meer dan veertig nationaliteiten bij McDonalds vertegenwoordigd.

De onderneming is in 2001 zo'n dertig jaar in Nederland gevestigd, met inmiddels ruim 200 vestigingen, 15.000 medewerkers en 3,5 miljoen klanten per week. McDonalds zal de prijs - een bedrag van f 50.000,- - in overleg met de jury besteden aan de ontwikkeling en scholing van allochtone jongeren. ■

**De jury bestond uit de volgende leden:** ing. A. Aboutaleb (directeur Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling FORUM), drs. H. Dijk (directeur Stichting Brug- en Instroomprojecten CNV/FNV), mevrouw mr. J. Herweijer (MAKRO Nederland BV), drs. W.J.C. Melgert (voorzitter Stichting Projecten Samen Werken), mr. J.H. Schraven (voorzitter VNO-NCW), L. de Waal (voorzitter FNV) en drs J.F. Westra (directeur Anne Frank Stichting).



Diversiteit op de werkvloer

## Waarderen van verschillen

Binnenlands Bestuur 6-4-2001

Hoewel wellicht uitnodigend in z'n eenvoud en actualiteit, geeft de titel van het boek *Polderpalet* niet precies weer wat de lezer van het boek mag verwachten. De polder, denk je nog, dat zij wij. Nederlanders. Hoe we werken, hoe we wonen en hoe we leven. Het palet, dat zal de verscheidenheid in de Nederlandse samenleving wel weer geven. Dan ben je wel in de buurt, maar nog niet bij de kern. De ondertitel geeft de thematiek misschien meer accuraat aan: management van diversiteit. Het boek gaat inderdaad over verscheidenheid, over diversiteit en hoe deze - binnen arbeidsorganisaties - te managen. Als je even doordenkt een interessant en inspirerend thema. Eén van de vormen van diversiteit, die van de herkomst van de inwoners van ons land, neemt op de politieke en maatschappelijke agenda van de laatste jaren immers steeds een toppositie in. Hoe kunnen we nieuwe Nederlanders, allochtonen, vreemdelingen, vluchtelingen (over diversiteit gesproken) zo goed mogelijk een plaats in onze samenleving geven? Hoe is inburgering het best te organiseren? Of is er sprake van een multicultureel drama, waarin goed bedoelingen ten onder gaan in de harde maatschappelijke realiteit?

### SUCCESSEN

De diversiteit in cultureel of fysiek opzicht is echter slechts één van de manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. De auteurs van deze bundel hebben de niet geringe ambitie gehad om over verschillende soorten diversiteit te schrijven: in fysiek, cultureel, functioneel en historisch opzicht. Zo staan in deze publicatie verschillende minderheidsgroepen centraal: vrouwen, allochtonen, gehandicapten en senioren. Met het begrip management van diversiteit wordt een specifiek personeels- en marketingbeleid bedoeld, waarbij er naar wordt gestreefd het personeelsbestand een reële afspiegeling te laten zijn van de verschillende bevolkingsgroepen in de samenleving. Management van diversiteit heeft dus betrekking op arbeidsorganisaties. Je zou denken dat we daarvoor al de term 'positieve

## BELEIDSSTUDIES



actie' of een andere term, minderhedenbeleid, hebben. Maar de auteurs leggen uit dat er verschillen zijn. Positieve actiebeleid en management van diversiteit kunnen elkaar aanvullen en versterken, maar zijn niet hetzelfde.

Management van diversiteit heeft een economische doelstelling: hoe kunnen productiviteit en winstgevendheid worden bevorderd gelet op de verschillen die bestaan tussen de mensen in de organisatie. Waar positieve actie vanuit een sociale doelstelling is gericht op het wegnemen van vooroordelen in werving, selectie- en aannamebeleid en op het dichten van de kloof tussen mensen van verschillende achtergronden, gaat management van diversiteit uit van deze verschillen en probeert deze om te zetten in voordelen. Deze invalshoek is meteen ook het aardige van het boek. In plaats van somberheid en pessimistische verhalen over het multiculturele drama of de grote criminaliteit onder allochtonen, concentreren de stukken in het boek zich op de successen. Wat valt daarvan te leren en hoe kan het (nog) beter?

### HUMOR

Het boek getuigt ook letterlijk van diversiteit als wordt gekeken naar de enorme variëteit aan invalshoeken en case-studies die erin zijn beschreven. Van diversiteit bij Ajax ('de jeugd en de toekomst') tot de integratie van

Indische Nederlanders; van interculturele communicatie tot 'pluriform in uniform' (diversiteit bij de politie). Dat de bundel niet ten onder gaat aan deze veelheid van onderwerpen, is te danken aan het feit dat alle stukken door slechts vier auteurs zijn geschreven. Bovendien worden de 25 case studies voorafgegaan door een deel I waarin feiten en cijfers over diversiteit in Nederland zijn opgenomen, terwijl in een tweede deel de thematiek van het boek stevig wordt neergezet. De cases zijn verdeeld over de delen diversiteit in het onderwijs, diversiteit in de profitsector en diversiteit in de not-for-profit sector.

Overigens valt wel op dat het accent in de bundel toch sterk is komen te liggen op de thematiek van integratie van allochtonen in arbeidsorganisaties, zoals ook bovenstaande voorbeelden laten zien. Aardig is dat verschillende stukken in de bundel ook los van de thematiek van 'diversiteit' de moeite waard zijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor het hoofdstuk over humor als managementtool. Humor heeft echter ook problematische kanten. Humor bevestigt vaak stereotypen. Om grappen goed te kunnen begrijpen is een goed ontwikkeld taalgevoel nodig. En dat is soms lastig in relatie tot de diversiteit die 'gemanaged' moet worden. In het betreffende hoofdstuk wordt echter aan die schaduwzijden maar weinig aandacht besteed. In het hoofdstuk over diversiteit

bij de politie komt het onderwerp terug. De Nederlandse politieorganisatie heeft veel geïnvesteerd om een afspiegeling te kunnen zijn van de pluriforme Nederlandse samenleving. In vergelijking met andere sectoren en branches doet de politie het niet slecht: in de vier grote steden is dertig procent van de agenten vrouw en fluctueert het percentage allochtonen rond de vijf procent. Diversiteit binnenhalen is één ding, binnenhouden is minstens zo lastig. Bij sommige korpsen vertrekken net zo veel allochtone agenten als er worden aangetrokken. Discriminerende grappen - niet ongebruikelijk in de soms ruwe en cynische politiecultuur - zijn mogelijk één van de oorzaken. In het hoofdstuk staat verder een aantal succesfactoren voor diversiteit bij de politie en een paar aansprekende anekdotes uit de politiepraktijk.

### TUINIEREN

Onder de auteurs van het boek zijn een directeur van een adviesbureau dat op het terrein van diversiteit actief is en een directeur van het reïntegratiebedrijf van START. Diversiteitsmanagement is de geiten-wollen-sokken-fase ontgroeid. Het onderwerp wordt nu serieus genomen. Of diversiteitsmanagement goed is te vergelijken met het inrichten en onderhouden van een tuin die bestaat uit verschillende soorten bloemen, zoals op een aantal plaatsen in het boek wordt gedaan, betwijfel ik echter. Ik moest in ieder geval meteen denken aan de aardige, maar nogal onwetende tuinman Chance uit de roman *Being There* van Jerzy Kosinski, die als een Greenspan avant la lettre de Amerikaanse economie in z'n greep hield. Dat neemt niet weg dat dit onorthodoxe boek inzicht bevat die de komende periode van groot belang zullen zijn voor de kwaliteit van de Nederlandse samenleving en voor het succes van bedrijven, overheidsorganisaties en instellingen.

Heinrich Winter

Adijed Bakas, Roland Kip, Vinco David, Hetty van Wolde, *Polderpalet: Management van diversiteit*, Samsom, 2000, ISBN 90 140 6294 X.



## RWS op weg naar een multiculturele organisatie

Allochtonen, vrouwen en gehandicapten hebben nog steeds een zwakke positie op de arbeidsmarkt. Ook binnen directie Zuid-Holland zijn deze groepen ondervertegenwoordigd. Daarom besloot het Managementteam in april 1996 tot het voeren van een actief doelgroepenbeleid. Hiermee wil het MT tevens gehoor geven aan de richtlijnen die de overheid op dit terrein heeft opgesteld.

Het initiatief voor de uitvoering van het doelgroepenbeleid ligt bij de afdeling Personeelszaken (PX). Om de arbeidsparticipatie van doelgroepen binnen de organisatie te verhogen en de opgelegde taakstelling te behalen, heeft de directie een coördinator 'Doelgroepenbeleid' in dienst genomen. Deze zal de directie

ondersteunen voor wat betreft de instroom en doorstroom van doelgroepen. Tevens is de coördinator betrokken bij het zoeken naar potentiële kandidaten, de begeleiding van deze mensen en het vergroten van het acceptatieproces binnen de directie.

### Hoezo doelgroepenbeleid?

Met name onder allochtonen en gehandicapten is de werkloosheid hoog. Bovendien komen zij op de arbeidsmarkt meestal in lagere functies terecht. Maatschappelijk gezien is deze situatie onaanvaardbaar. Een grote groep mensen blijft zo het recht op arbeid onthouden. Bovendien blijven hun capaciteiten onbenut, iets dat zeker in een krappere werkende arbeidsmarkt valt te betreuren.

Naast de wettelijke en maatschappelijke verplichting die de directie heeft, is het ook in haar eigen belang dat zij gaat investeren in een tot nu toe nog bijna onbenut arbeidspotentieel. In het licht van demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing, is het nu al verstandig om nieuwe wervingsbronnen aan te boren. Bovendien blijkt dat organisaties met een divers personeelsbestand, beter in staat zijn om flexibel op veranderingen in te spelen.

### Doel

Wil het doelgroepenbeleid succes oogsten, dan zal het aantal dienstverbanden van mensen uit de genoemde doelgroepen omhoog moeten. Om dit te be-

werkstelligen, is adequate begeleiding nodig. Dat hoeft niet per definitie meer tijd te vergen dan in het geval van een "gewone" collega. Maar het vereist wel eens wat aanpassingen, zoals bij lichamelijk gehandicapten. Enige inventiviteit is dus geboden, waarbij wederzijds begrip een gegeven moet zijn.

'Als wij in Nederland tolerantie - een prachtig maar begrensde begrip - vervangen door acceptatie, zou ons landje erop vooruit gaan.' Voor meer informatie kunt zich wenden tot de doelgroepencoördinator mw Aicha Ben Abdeluahab (PX), telefoon 010-4026053.

Aicha Ben Abdeluahab  
(PX)

## Personeel & Organisatie

Viaqua oktober 1996

Profiel 24 juli 1997

## Diversiteitsbeleid voor de toekomst

### Werkconferentie over opbouw personeelsbestand

Omdat alleen doelgroepenbeleid in de toekomst niet meer voldoet, werkt de directie Personeelszaken hard aan de ontwikkeling van diversiteitsbeleid. Bij diversiteit gaat het erom bewust om te gaan met de verschillende groepen medewerkers en hun kwaliteiten.

'Doelgroepenbeleid is nog teveel een kwestie van cijfertjes. Hoeveel vrouwen, allochtonen en gehandicapten hebben we in dienst? Om die vraag gaat het in de toekomst niet meer. Bovendien werkt het erg stigmatiserend.' Silvester Spendel van de directie Personeelszaken bereidt op dit moment een werkconferentie over dit onderwerp voor.

'Er zijn ontwikkelingen in de

samenleving die van belang zijn voor de toekomstige personeelsopbouw van V&W. Ik denk dan aan de vergrijzing, de groei van het aandeel allochtone medewerkers en de voorzettende stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen. Als we nu niets doen, hebben we over tien jaar een probleem. Dan is van het huidige personeelsbestand eenderde deel verdwenen.'

Spendel vervolgt: 'Dus moeten we ons nu al afvragen welke diversiteit aan medewerkers we nodig hebben om ook in de toekomst onze producten te kunnen leveren. En dan moeten we niet alleen rekening houden met bijvoorbeeld vrouwen en allochtonen, maar ook met ouderen en jongeren. We willen met een bedrijfsmatige aanpak vanuit de organisatie zelf het diversiteitsbeleid ontwikkelen.'

Om van de kwantitatieve doelgroepenbenadering naar een kwalitatief diversiteitsbeleid te komen, organiseert de directie Personeelszaken in

samenwerking met de Universiteit Nijmegen op 30 september een werkconferentie met als titel *Tijd voor diversiteit*. Spendel daarover: 'We willen graag met de managers in gesprek raken over dit onderwerp. Vandaar dat we naast P-hoofden ook afdelingshoofden en hoofden van hoofdafdelingen hebben uitgenodigd. Dat zijn de mensen die in de dagelijkse praktijk bezig zijn met dit onderwerp. Zij kunnen goed aangeven wat de behoefte binnen de diensten in de toekomst is.'



## INTERVIEW

**Om zijn klanten goed te kunnen bedienen, moet Verkeer en Waterstaat in cultureel opzicht veel diverser worden. Dat idee begint langzaam te wortelen in de organisatie. De afgelopen drie jaar zijn er conferenties, seminars en een werkreis geweest. Er komt een visienota aan en volgende week neemt de minister een bundel in ontvangst waarin de opgedane ervaringen staan. 'Het is een zoekproces waar je durf voor nodig hebt.'**

*Culturele diversiteit bevorderen om de klant beter te bedienen*

# Zoek de verschillen

**C**ulturele diversiteit is iets heel anders dan doelgroepenbeleid voor vrouwen, gehandicapten en allochtonen.' Silvester Spendel, projectleider Diversiteit en een Eigen Identiteit bij de directie Personeel en Organisatie valt maar meteen met de deur in huis. 'Doelgroepenbeleid heeft een sociaal-economisch doel. Het gaat over het opheffen van achterstanden en streefcijfers. Diversiteit is veel breder. Dan heb je het ook over werkwijze, opvattingen en cultuurverschillen. Het heeft bovenal een bedrijfs-economisch doel. De klanten van V&W zijn nu eenmaal divers. De zondagsrijder wil iets anders van V&W dan de directeur van een groot vervoersbedrijf; iemand die pal achter een zeedijk woont verwacht van het ministerie iets anders dan een inwoner van Drenthe. Wil je die verschillende klanten zo goed mogelijk helpen, dan zal je personeel ook zo divers mogelijk moeten zijn in denken en doen.'

'De werkwijze moet veranderen van bulk naar maatwerk', vult Willem Burggraaf aan. Burggraaf is hoogleraar Intercultureel Management aan Nijenrode en als extern adviseur betrokken bij het project. 'Zoek geen standaardantwoord voor alle vragen, maar een oplossing die is toegesneden op het probleem. En dat kan niet als je een organisatie met een monocultuur bent.'

**NUT** Drie jaar geleden borrelde het begrip culturele diversiteit voor het eerst op binnen Verkeer en Waterstaat. Spendel: 'Managers liepen niet warm voor het doelgroepenbeleid. Het was te veel van buitenaf opgelegd, sterk moralistisch en erg op streefcijfers gericht. Ze zagen de zin er niet van in en dus kwam het niet echt van de

grond. Samen met Burggraaf ben ik gaan zoeken naar een concept waar managers wel het nut van inzien.'

'Het was ons al vrij snel duidelijk dat we niet in de hoek van personeel en organisatie moesten blijven zitten, maar dat we op directeursniveau aan de slag moesten', vertelt Burggraaf. 'We kregen vijf directeuren zover dat ze met ons meewilden op de zoektocht. Ook zij moesten het vooroordeel overwinnen dat diversiteit synoniem is aan doelgroepenbeleid. Het duurt enige tijd om in te zien dat ook het bevorderen van ondernemend gedrag bij diversiteit hoort. Of het benoemen van een bestuurskundige in een functie waar tot nu toe een ingenieur op zat. Je hebt moed nodig om op zo'n manier bezig te zijn met organisatieontwikkeling.'

**DOORBRAAK** De doorbraak werd onder meer bereikt door een werkreis naar New York. 'Voor de bedrijven daar is cultural diversity noodzakelijkerwijs een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Zo zijn de latino's bijvoorbeeld de grootste bevolkingsgroep. Telecombedrijf BeAtlantic maakte ons duidelijk dat het die bevolkingsgroep wel kan vergeten als klant, als hun personeel niet voor een deel van Latijns-Amerikaanse afkomst is, of op zijn minst begrip heeft voor die groep klanten', zegt Spendel. 'Nu hoeft V&W geen winst te maken, maar toch is het ook voor ons van wezenlijk belang dat de klant zich herkent in de organisatie, werkwijze en producten van het ministerie. Niet alleen vanwege het imago, maar simpelweg omdat we anders niet de beste resultaten halen.' 'Neem bijvoorbeeld de Bijlmerenquête', verduidelijkt Burggraaf. 'Sec gezien hebben de ambtenaren die de informatie bij elkaar haalden goed werk verricht. Toch



bleven de inwoners van Amsterdam Zuid-Oost met een katterig gevoel zitten. Dan heb je ondanks je goede werk niet het beste product geleverd.'

Inmiddels lopen er verschillende pilots. Bij de Scheepvaartinspectie laten ze bijvoorbeeld mensen uit de binnen- en buitendienst rouleren, zodat de verschillende culturen worden gemixt. En binnen het RIZA leren ze van elkaar in zelfsturende teams waarin ze oefenen met een andere interne structuur en wijze van verantwoording om zo de interne culturele diversiteit te bevorderen. 'Het zijn de voorlopige resultaten van een ware zoektocht. We maken geen blauwdruk. We zijn bezig met een proces waardoor managers beter hun werk kunnen doen', betoogt Spendel. Het verslag van die zoektocht is te vinden in de bundel die plaatsvervangend secretaris-generaal Tanja van Beek komende dinsdag aan de minister overhandigt. Spendel en Burggraaf in koor: 'Wat je voor zo'n avontuur in ieder geval nodig hebt, is durf. En de top moet de ruimte geven om te experimenteren.'

**NIET VRIJBLIJVEND** Na drie jaar vindt culturele diversiteit steeds meer weerklank binnen het ministerie. Er staan vijf nieuwe directeuren klaar om na de zomer het estafette-stokje over te nemen. Toch plaatst Burggraaf een kritische **Tot voor kort waren vijf directeuren actief bezig met culturele diversiteit:**

Rinus Olierook, HID van de Bouwdienst;

André van Bennekom, HID van het RIZA;

Theo Aarsen, directeur Rijksverkeersinspectie;

Henk ten Hoopen, directeur Scheepvaartinspectie;

Guus Broesterhuizen, directeur Informatie-Infrastructuur van DG Telecommunicatie en Post.

Na de zomer nemen de vijf RWS-directies IJsselmeergebied, Noord-Holland, Zuid-Holland, Zeeland en Limburg het estafettestokje over.

kanttekening bij de vorderingen. 'Het is wat mij betreft allemaal nog té vrijblijvend. Het zou goed zijn als het meer verankerd wordt.' Een eerste aanzet wordt gegeven met de visienota die eraan zit te komen. Spendel: 'Het zou

ideaal zijn als culturele diversiteit onderdeel wordt van de besturingsarrangementen tussen SG en DG. Maar dat heeft alleen zin als de meerwaarde voor iedereen duidelijk is. Anders krijg je weer de druk van 'het moet omdat het moet'. En dat is met dit soort dingen de dood in de pot. Je moet het ook niet zien als iets extra's bovenop Koers en Werkwijze, Strategisch Personeelsbeleid en al die andere processen. Het is eerder ondersteunend. Want daar gaat het toch ook om vragen als: 'Wat is onze dienstverlening? Voor wie doen we het? Doen we de dingen goed? En wat of wie hebben we daarvoor nodig? Met die laatste vraag zit je in feite middenin de culturele diversiteit van een organisatie.'

Die diversiteit hoeft niet haaks te staan op de herkenbaarheid van de organisatie. 'Als je doelstelling maar helder en duidelijk is, maakt het niet of je dat doel via verschillende wegen bereikt', aldus Burggraaf. 'Het eenheidsdenken is hopeloos ouderwets. Philips blijft heel herkenbaar, hoewel het inmiddels heel veel verschillende bedrijven omvat. Maar die hebben, als het erop aankomt, wel allemaal hetzelfde doel.'

**BALANS** Aan termijnen waarop het project vruchten af moet werpen, wagen de heren Spendel en Burggraaf zich niet. 'Dat is veel te rechtlijnig gedacht voor dit soort processen', reageert Burggraaf. 'Het is geslaagd als mensen gaan snappen dat er wat te winnen valt bij culturele diversiteit. Als het ministerie in zijn handelen en werkwijze laat zien constant op zoek te zijn naar een balans tussen maatschappelijke vragen en de dienstverlening van Verkeer en Waterstaat. Die twee moeten op elkaar aansluiten. Je kunt een brug bouwen sec als oeververbinding, maar je kunt ook een kunstwerk met een grote K bouwen. En dat is wat de klant wil: niet alleen een veilige, maar ook een mooie brug.' ■



*Carine van der Velden, coördinator diversiteitsbeleid:*

## 'Krapte op de arbeidsmarkt vraagt om diversiteitsbeleid'

De Rijkswaterstater is een blanke man met een technische opleiding. Een grove generalisatie natuurlijk, want iedereen kent collega's die niet in dit plaatje passen. Maar, het zijn er te weinig. Het personeelsbestand vormt dus geen goede afspiegeling van de maatschappij. Binnen directie Zuid-Holland gaan het 'diversiteitsteam' en de personeelsbureaus daar iets aan doen. Overigens niet alleen met technische bedoelingen. 'De krapte op de arbeidsmarkt maakt het nodig ook via andere wervingskanalen te zoeken naar nieuwe medewerkers', zegt Carine van der Velden.

Carine van der Velden, gekopt en gemazeld in de wereld van P&O, trad op 1 januari op tijdelijke basis in dienst van directie Zuid-Holland om het diversiteitsbeleid op te zetten. Een van haar eerste voorstellen was het samenstellen van het diversiteitsteam, waarvan Gerhard Schwarz (directeur Water) voorzitter werd.

De voorloper van het diversiteitsbeleid was het doelgroepenbeleid, zegt Gerhard. 'Maar de sociale insteek van dit beleid stuitte vaak op veel weerstand. Het was te eenzijdig gericht op het helpen van bepaalde groepen mensen.' Carine vindt echter wel dat het in die tijd nodig was om op die manier te werk te gaan. 'En nog steeds is het zo dat bij gelijke geschiktheid een vrouw, allochtoon of gedeeltelijk arbeidsgeschikte de voorkeur zou moeten krijgen. Een voordeel hiervan is dat ons personeelsbestand veelzijdiger wordt. We werken in een multiculturele omgeving, met afnemers en leveranciers met verschillende etnische en culturele achtergronden. Het succes van ons werk hangt steeds meer af van in hoeverre we de mogelijkheden die deze diversiteit ons biedt, kunnen benutten.'

### *Waarom vrouwen daart*

Hoe is de situatie bij directie Zuid-Holland nu? 'Nog geen kwart van de medewerkers is vrouw, terwijl dat bij andere bedrijven dicht tegen de vijftig procent aan zit. Verder schat ik dat zo'n negen procent van de medewer-

kers allochtoon is, maar dat kan iets meer zijn, omdat registratie op vrijwillige basis gebeurt. Dat geldt overigens ook voor het percentage gedeeltelijk arbeidsgeschikten', aldus Carine.

Gerhard voegt eraan toe dat het beeld bij de leidinggevendenden nog veel eenzijdiger is. En dat het percentage vrouwen in de organisatie eerder daalt dan stijgt. 'Hoe dat komt, moeten we nog onderzoeken. Het zou kunnen liggen aan de mannencultuur die hier heerst. Overigens moeten we ons natuurlijk ook realiseren dat er nu eenmaal minder vrouwen dan mannen zijn met een technische opleiding.' Carine realiseert zich dat laatste terdege ('vijftig procent vrouwen is hier niet reëel'), maar vindt het wel zorgelijk dat het percentage daalt. 'We moeten niet de politie achterna waar vrouwen, maar ook allochtonen, zich vaak niet thuis voelen waardoor ze snel weer op zoek gaan naar iets anders.'

### *Plan van aanpak*

Wat gaat er nu gebeuren om de situatie te verbeteren? Carine: 'Er is al veel gedaan. In de afgelopen maanden is een projectvoorstel geschreven, waarmee het diversiteitsteam aan de slag kan. Inmiddels is ook de nieuwe arbeidsmarkt in beeld gebracht en met vier nieuwe wervingskanalen zijn afspraken gemaakt. Die

### Leden diversiteitsteam

(vlnr)

**Leyla Dura**

administratief medewerker, VX

**Melihat Karadurnus**

medewerker ICT, ZX

**Ron Kromodimendjo**

assistent ontwerper, TX

**Art de Vos**

communicatie-adviseur, DX

**Rijka van der Kieft**

projectmanager in opleiding, TX

**Gerhard Schwarz**

directeur AX

**Erika Lunsche**

hoofd P-bureau, AX

**Carine van der Velden**

projectcoördinator P&O, PX

**André van der Laars**

medewerker verkeer, VX

onze nieuwe collega's zich snel thuis zullen voelen bij directie Zuid-Holland. En er gaat nog veel meer gebeuren. Het diversiteitsteam zal de komende maanden vooral veel aandacht besteden aan informeren en communiceren. Een kort project is het zeker niet: directie Zuid-Holland moet de samenstelling van haar personeelsbestand continu in de gaten houden. Diversiteitsbeleid is een onderwerp dat altijd aandacht nodig heeft.'

Gerhard wil zijn collega's nog graag wat huiswerk meegeven. 'Kijk eens goed om je heen hoe divers onze omgeving nu al geworden is. En vraag je dan eens af wat dat voor onze organisatie gaat betekenen.'

'middenmanagement' ervan te overtuigen dat diversiteitsbeleid nodig is. Zij hebben de sleutel in handen en dat beseffen ze nog onvoldoende', Carine: 'Over een paar jaar is de personeelskrapte nog veel groter dan nu. Dan zullen wij wel breder moeten kijken. Er komen wellicht ook trainingen op dit gebied voor het middenmanagement. Ik beseef wel dat dat gevoelig kan liggen. Iedereen vindt immers van zichzelf dat hij geen vooroordelen heeft. Maar die heeft iedereen, ik ook.'

### *Snel thuisvoelen*

Carine vervolgt: 'Op 23 november is er een themadag voor de personeelsbureaus. Dan geven we onder meer de officiële aftrap voor het gebruik van de nieuwe wervingskanalen. Ook komen er mentors die ervoor gaan zorgen dat

*'Mentors moeten*

*ervoor zorgen dat*

*nieuwe collega's zich*

*snel thuisvoelen'*

richten zich onder andere ook op het werven van WAO'ers en gedeeltelijk

arbeidsgeschikten.

Verder hebben we ons aangesloten bij het projectteam van het ministerie, dat samenwerkt met Nyenrode.

Samen met negen andere directies plukken we daar de vruchten van.

Bovendien heb ik enkele bedrijven bezocht die de nodige aandacht geven aan diversiteitsbeleid.

Al met al genoeg informatie om aan de slag te gaan. In februari moet er een plan van aanpak liggen en in mei worden de eerste resultaten gemeten.'

Gerhard: 'Verder gaan we proberen het



## Venster op Diversiteit

Indemix

*Diversiteitbeleid bij Rijkswaterstaat Directie Zuid-Holland*

*Diversiteit staat tegenwoordig hoog op de agenda, zeker binnen de gemeente Rotterdam. Al sinds de oprichting in 1993 oefent het GAO vanuit de diversiteitsgedachte invloed uit op het personeelsbeleid van de eigen werkgever, de gemeente Rotterdam. Het GAO ontwikkelt en initieert projecten om meer diversiteit in het personeelsbestand van de gemeente te realiseren. Vaak met succes adviseert en stimuleert het GAO gevraagd en ongevraagd anderen uit de organisatie ten aanzien van dit thema. Maar hoe gaat het bij de bureaus, oftewel hoe is het met diversiteit bij andere organisaties gesteld? Met deze nieuwe rubriek "Venster op diversiteit" nemen we een kijkje bij een andere organisatie. Rijkswaterstaat Directie Zuid-Holland bijt de spits af.*

bewerkstelligen absoluut nodig. Maar dat geldt ook voor vrouwen en gehandicapten. Want ook deze groepen vallen onder het diversiteitsbeleid bij Rijkswaterstaat".

### Visie

Bij haar aanstelling heeft zij als missie meegekregen om in één jaar een impuls te geven aan een gezond diversiteitsbeleid binnen de organisatie. Als één van de belangrijkste redenen voor de organisatie om nu op diversiteitsbeleid in te zetten ziet zij, de steeds knapper wordende arbeidsmarkt. Vacatures staan steeds langer open en het management heeft in de gaten dat het nu om het eigen belang en continuïteit van de organisatie gaat. Aan diversiteit doen vanuit dit motief vindt zij rationeel en legitiem, maar toch ook wel een beetje een doodoener. Zelf hanteert zij een visie die verder gaat dan handelen vanuit krapte op de arbeidsmarkt: "Ondernemingen en organisaties opereren thans in een multiculturele omgeving met afnemers, leveranciers en werknemers van verschillende etnische en culturele afkomst. Het succes op de markt hangt steeds meer af van het vermogen de mogelijkheden, die door deze diversiteit wordt geboden, maximaal te benutten. Zij die daarin slagen, hebben een sterkere positie en kunnen met meer succes veranderingen het hoofd bieden".

### Doelgroepenbeleid

In de periode van 1996 tot en met 1998 kende de organisatie het doelgroepenbeleid. Via met name additionele arbeidsplaatsen werden allochtonen in de gelegenheid gesteld werkervaring op te doen. Het grote verschil tussen die periode



Carine van der Velden: "Diversiteit stevig inzetten bij Rijkswaterstaat Zuid-Holland"

(foto Wim Vleghaar)

Wat voegt een allochtoon toe aan de bouw van een brug?

"Dat is nou net niet waar het om gaat, als we het over diversiteit in het personeelsbestand van Rijkswaterstaat Directie Zuid Holland hebben", aldus Carine van der Velden. Zij is sinds 3 januari 2000 aangesteld als project-medewerker diversiteitsbeleid binnen deze organisatie. Bij Rijkswaterstaat Directie Zuid Holland werken onge-

veer 1300 mensen, verspreid over de hele provincie Zuid Holland, in dienstkringen en districten. Het hoofdkantoor staat in Rotterdam, in de prachtige glazen toren "de Maas", Boompjes 200. In dit gebouw werken ongeveer 600 mensen. Bijna 10% van het totale personeelsbestand bestaat uit allochtonen. Volgens Carine van der Velden scoort de organisatie hier-

mee niet slecht. Daarbij vergelijkt zij de organisatie met soortgelijke bedrijven en/of organisaties in de provincie Zuid Holland. Hierbij wordt het opleidingsniveau, dat normaliter voor functies bij Rijkswaterstaat gevraagd wordt, als uitgangspunt genomen. "Echter, we zijn er nog niet. Kijkend naar de lange termijn, is een extra impuls om een continue in- en doorstroom van allochtonen te





"Geen instroomproject, maar duurzaam diversiteitsbeleid ontwikkelen"

(foto Wim Vleghaar)

en nu is volgens Carine, dat de huidige inspanningen veel meer op het strategisch beleid gericht zijn, terwijl ten tijde van het doelgroepenbeleid er sprake was van korte termijn beleid.

"Ik houd mij nu bezig met public relations, communicatie, bewustwording en acceptatie. De doelgroepen-coördinator van toen hield zich net name bezig met de instroom van kandidaten voor leer- en werkervaringsplaatsen. De doelgroepen-coördinator heeft onder moeilijke omstandigheden heel goed werk gedaan. Bedenk dat de arbeidsmarkt er toen heel anders uitzag en de inzichten toen ook anders waren. Knelpunten van het doelgroepenbeleid zaten hem in de additionele aard en het feit dat het onvoldoende inbedding in het strategisch beleid van de organisatie had. Men zag doelgroepenbeleid als een opgelegd iets en dat riep kennelijk weerstand op".

## Draagvlak

Het management van

Rijkswaterstaat Directie Zuid Holland vindt diversiteitbeleid belangrijk. Volgens Carine van der Velden blijkt dit uit het feit, dat men hiermee hoog in de organisatie insteekt. Haar functie is ondergebracht bij de centrale Stafafdeling Personeel en Organisatie. Voor de kersverse projectmedewerker diversiteitbeleid betekent het, dat zij zich in eerste instantie richt op het realiseren van een zo breed mogelijk draagvlak. Concreet komt het neer op het werken aan goede public relations en communicatie intern. En bewustwording en acceptatie van het fenomeen diversiteitbeleid. "Een van de eerste dingen die ik wil doen om meer draagvlak en betere communicatie te realiseren, is een diversiteitsteam opzetten. Daarbij wil ik zoveel mogelijk de verschillende disciplines binnen de organisatie betrekken. Het team wordt een groep van ongeveer zeven personen, waarvan zeker één lid van het managementteam moet zijn. Binnen het diversiteit-

team zal er een soort kruisbestuiving met het diversiteitdenken plaatsvinden. Vervolgens moet het naar de rest van de organisatie worden uitgedragen". Het tweede spoor dat zij volgt is gericht op het in kaart brengen van het allochtone aanbod en het ontwikkelen en/of bundelen van instrumenten en kanalen, die van belang zijn voor de communicatie met allochtone doelgroepen, vrouwen en gehandicapten. "Het is dus duidelijk dat ik niet zozeer bezig ben met een instroomproject, maar met het ontwikkelen van duurzaam diversiteitbeleid".

## Organisatiecultuur

De organisatie kent een open en gemoedelijke sfeer, waar hard gewerkt wordt, aldus Carine. Toch vindt men altijd wel tijd om over het diversiteitbeleid te praten. Vergeleken met de hectiek, die zij in haar vorige baan bij Randstad gewend was, ervaart zij dit als een prettige omstandigheid om onder te werken. Door de

druk bezette agenda's van betrokken medewerkers is er geduld geboden om mijn acties uit te voeren: vaak gaan dingen niet zo snel als ik zou willen".

## Een moeilijke opgave?

Het feit dat zij maar voor een jaar is aangesteld ziet zij niet als een knelpunt. "In een jaar tijd kan er veel worden gedaan, als je maar gericht bezig bent. Bovendien is er al veel over diversiteitbeleid door anderen binnen andere organisatie bedacht en ontwikkeld. Ik moet heel goed om mij heen kijken en eruit pikken wat voor ons bruikbaar is". Het is de bedoeling dat de vier personeelsafdelingen zelfstandig verder gaan, met hetgeen ze samen met Carine ontwikkelen.

Een aandachtspunt ziet zij in de organisatiestructuur. De organisatie heeft vier vrij autonome P&O afdelingen, die gewend zijn hun boontjes zelf te doppen. "Graag zou ik meer samenhang willen zien. In relatie tot mijn missie zou dit een knelpunt kunnen zijn. Zeker omdat ik ervan overtuigd ben dat men sneller tot een beter resultaat komt, als men alle krachten bundelt. Ik zie het als mijn taak om hierin een stimulerende rol te spelen. In een dergelijk proces zal ik zorgvuldig te werk moeten gaan. Tegelijkertijd besef ik, dat ik juist vanwege mijn doorzettingsvermogen, creativiteit en organisatievermogen ben aangenomen om het diversiteitbeleid bij Rijkswaterstaat stevig in te zetten. Je moet voor zo'n klus, denk ik, niet iemand hebben die te voorzichtig is".



Allochtonen blijven een groep die moeilijk een plaats vindt op de arbeidsmarkt. Vooral bij selectieprocedures ondervinden zij problemen. Een goede interactie tussen autochtone en allochtone Nederlanders kan echter de sleutel vormen voor het ontwikkelen van interculturele kennis en vaardigheden!

**PAUL VAN DER MAESEN DE SOMBREFF**

De positie van allochtonen op de arbeidsmarkt

# Licht verbeterd, maar nog steeds beroerd

**A**llochtonen kunnen worden gerekend tot de 'problematische' groepen in het personeelsbeleid (zie ook kader 1). Een deel van dit probleem ligt in de werving. Veel potentieel geschikte sollicitanten worden niet bereikt. In onze cultuur is het gewoon om van het bestaan van vacatures kennis te nemen door het lezen van advertenties in de krant. Het is echter de vraag of allochtonen die kranten kopen en lezen. Daarnaast blijkt dat zowel allochtone als autochtone werkzoekenden veel gebruik maken van informele kanalen bij het zoeken naar werk en dat dit kanaal effectiever is dan werk zoeken via advertenties (Pilgram, 1997). De toegang tot deze informele netwerken is voor allochtonen echter lastiger.

## ■ Selectie

Een ander deel van het probleem ligt in de selectie. Vooral daarop zullen we de aandacht richten. Als je het probleem van de allochtone doelgroep definieert als 'minder kansen krijgen', wat kan dan de reden zijn van werkgevers om 'minder kansen te geven' aan die groepen? Blijkbaar denken werkgevers dat mensen die tot die doelgroepen behoren minder succes hebben in de organisatie. Het is dan belangrijk om 'succes' te definiëren. Welke indicatoren zijn er voor succes bepalend? We geven een rijtje van veelgenoemde succescriteria:

- productiviteit;
- flexibiliteit/mobiliteit;
- tevredenheid;
- loyaliteit;
- weinig ziekteverzuim;
- leervermogen/opleidingsbereidheid;
- goed burgerschap in de organisatie.

Dr. P.E.A.M. van der Maesen de Sombreff in universitair hoofddocent aan de Katholieke Universiteit Brabant in Tilburg.

VERVOLG →



Daarnaast is er een aantal kritieke succesfactoren van belang. We geven weer een rijtje:

- motivatie;
- capaciteiten;
- kennis;
- ervaring;
- competentie;
- energie;
- gezondheid;
- flexibiliteit;
- zelfvertrouwen/stevigheid/incasseringsvermogen;
- zelfstandigheid;
- passen bij het klimaat, de cultuur.

Dit zijn heel wat criteria en factoren, die op hun beurt natuurlijk verder onder te verdelen en te preciseren zijn. Andere criteria en factoren overlappen elkaar (zoals flexibiliteit en opleidingsbereidheid), of ze staan met elkaar in relatie, bijvoorbeeld:

ziekteverzuim kan iets zeggen over tevredenheid en loyaliteit.

Selecteurs in organisaties zijn blijkbaar minder geneigd om allochtone sollicitanten aan te nemen omdat ze verwachten dat die sollicitanten het minder goed zullen doen op de succescriteria die ze belangrijk vinden.

## De achterstand

Om dit verschijnsel helderder te maken, is het goed te beschikken over een theoretisch model dat de psychologische factoren omvat. Dat psychologische model kan de Motivational Systems Theory (MST) van Martin Ford (1992) bieden. De MST kan helpen bij het stellen van een diagnose van het (veronderstelde) probleem dat een allochtone sollicitant meer moeite heeft om te worden toegelaten tot een bepaalde functie. Natuurlijk is de MST even nuttig voor het begrijpen en verklaren van arbeidsgedrag van medewerkers uit andere doelgroepen (bijvoorbeeld ouderen) en voor de medewerker in het algemeen. Ook lijkt het model een goede leidraad te zijn bij het voeren van functioneringsgesprekken.

Centraal, als 'afhankelijke variabele', in de MST staan het leren van nieuwe competenties en het gebruik maken van die competenties op de juiste momenten. Volgens Ford bepalen de 'structurele' aspecten van figuur 1 of iemand effectief gedrag zal vertonen. Links in het schema staan de factoren die min of meer stabiel, relatief moeilijker beïnvloedbaar, zijn. Ford beweert in zijn MST dat alle genoemde componenten (waarbij de

capacity en context beliefs samen de personal agency beliefs vormen) een rol spelen voor het eindresultaat 'succesvol gedrag' (productiviteit, ontwikkeling van competentie).

### Skills

Skills, ook wel kennis, vaardigheden en capaciteiten (KVC's) genoemd is één van de genoemde componenten. Het is de bagage die de persoon meeneemt naar de taak, in de zin van:

- basisvoorwaarden voor effectief handelen (intelligentie en persoonlijkheidseigenschappen die zijn uit te drukken als combinaties van: spontaniteit, vriendelijkheid, gewetensvolheid, emotionele stabiliteit en openheid voor ervaringen).
- voorwaardenscheppende vaardigheden, zoals taalvaardigheid (lezen, schrijven en spreken van de Nederlandse taal).

## 1 De feiten

Het aantal werkenden is vanaf 1987 met ruim 70 000 personen toegenomen. Het aantal werklozen is echter eveneens toegenomen: met ruim 28 000.

- Van de vier grote minderheidsgroepen waren in 1994 naar schatting 200 000 personen aan het werk. De Surinamers en Antillianen doen het het best. De positie van de (vooral jonge) Marokkaanse mannen wordt zorgwekkend genoemd.
- De werkloosheid onder allochtonen is nog steeds vele malen hoger dan die onder autochtonen. Maatregelen om de arbeidskansen van minderheden te vergroten (bijvoorbeeld Wbeaa of opstapcursussen) zijn gering gebleken.
- Minder dan vroeger zijn allochtonen werkzaam in de ongeschoolde industriële arbeid. In de jaren zestig en zeventig waren er tekorten in deze vorm van (vaak zware, qua werktijden ongunstige en vieze) arbeid de reden om buitenlanders naar Nederland te halen. Steeds meer allochtonen zijn werkzaam in handel, horeca en bouw.
- Werk van allochtonen is - veel meer dan dat van autochtonen - op een niveau dat als 'elementair' of 'lager' wordt bestempeld. Bijna 80 procent van de medewerkers van Turkse en Marokkaanse afkomst heeft dit soort werk, ongeveer 45 procent van de Surinaamse, Antilliaanse en Arubaanse werkers en 35 procent van de autochtone medewerkers. Dit geldt voor mannen ongeveer in gelijke mate als voor vrouwen.
- Er is een sterke samenhang tussen de bedrijfsgrootte en het aandeel bedrijven dat allochtone medewerkers in dienst heeft: 90 procent van de bedrijven met 100 of meer medewerkers heeft allochtonen in dienst in vergelijking met 9 procent van de bedrijven met 2 tot 10 medewerkers. In de grote bedrijven die allochtonen in dienst hebben is het aandeel allochtonen bovendien groter dan dat in kleine bedrijven.

NB. Van alle bedrijven met twee of meer medewerkers in Nederland (naar schatting zijn dat er 318 000) heeft 83 procent de omvang van 2 tot 10 medewerkers.

- Vooral Turkse en Marokkaanse mannen zijn vaker dan op grond van hun opleiding mag worden verwacht, op een lager functieniveau werkzaam dan autochtone mannen.
- Het aantal ondernemers uit minderheidsgroepen is flink toegenomen, vooral voor de Antillianen en Arubanen (31%), Surinamers (27%) en Marokkanen (23%). Het gaat vooral om schoolverlaters die diensten verlenen aan andere allochtone burgers in horeca, groothandel en detailhandel. De Surinaamse ondernemers doen het beter dan de Turkse en Marokkaanse ondernemers.
- Meer allochtone jongeren gaan naar school dan in voorgaande jaren en ook de leeftijdsachterstand bij het naar school gaan neemt af. De schoolresultaten zijn echter nog zeer slecht. 'In groep 8 haalt 80 procent van de basisschoolleerlingen bij taal een hogere score dan de gemiddelde Marokkaanse en Turkse leerling.'

VERVOLG →

Bron: Rapportage Minderheden van 1996, Sociaal Cultureel Planbureau.



operationele vaardigheden (plannen, organiseren), sociale vaardigheden (samenwerken, communicatieve vaardigheden) en emotionele vaardigheden (omgaan met tegenslag, onzekerheid, tijdsdruk, sociale pressie, conflict).

- domeinspecifieke kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld kennis van vestigingswetgeving en boekhouden; vaardigheden als omgaan met het programma Excel, coachingsvaardigheid (zie ook Smid en De la Rambelje, 1997).

## Behulpzame omgeving

De tweede stabiele component is de omgeving, in dit geval de werkomgeving. Die kan meer of minder behulpzaam zijn. Het gaat hierbij om aspecten als: de juiste hulpmiddelen geven die nodig zijn om het werk goed te doen, aspecten als procedure-

le en distributieve rechtvaardigheid (bijvoorbeeld bij beoordeling, toedeling van werk, promotie en beloning), de mate van ondersteuning en interesse van collega's en management.

In de rechterkolom staan de dynamische componenten die een rol spelen in het richting geven aan gedrag. Het zijn de aspecten die Ford motivatie noemt. Waar de aspecten aan de linkerkant van het model het 'kunnen' bepalen, bepalen die aan de rechterkant het 'willen'. Deze twee componenten zijn beide nodig voor het activeren van de persoon als 'actor' van wat Ford een gedragsepisode noemt en voor het behalen van een goed resultaat in die gedragsepisode.

## Persoonlijke doelen

Voor de motivationele kant zijn in de eerste plaats de persoonlijke doelen relevant. Volgens Ford gaat een persoon over tot handelen (initiatief), doet hij daarvoor moeite (intensiteit) en houdt hij daarin vol (doorzetting) als de persoon met het behalen van de uitkomst van het handelen persoonlijke doelen kan bereiken, hoe meer hoe beter. Ford en medewerkers hebben een taxonomie van doelen ontwikkeld. Enkele van die doelen zijn:

- zich steeds verder ontwikkelen;
- innovatie, creativiteit in methoden;
- uniekheid (zich onderscheiden van anderen);
- de competitie aangaan met anderen;
- autonomie: vrij willen zijn en zelf verantwoordelijkheid willen hebben in zijn handelen;
- uitdagingen aanpakken, avontuur;
- zekerheid;
- materieel gewin;
- rechtvaardigheid, sociale gelijkheid, positief sociaal klimaat, steun geven en vragen.

Eén van de aspecten van de behulpzame omgeving is juist de organisatiecultuur die in termen van diezelfde doelen als boven kan worden gedefinieerd.

## Personal agency beliefs (PAB)

De volgende component van motivatie wordt door Ford *personal agency beliefs* genoemd. Voordat de persoon handelt of een taak oppakt, maakt hij een taxatie: Kan ik het (door mij of mijn baas/organisatie) gewenste resultaat wel halen? Hier spelen twee verwachtingen of overtuigingen van de medewerker een rol:

- het geloof in eigen kunnen;
- het geloof dat de werkomgeving de persoon behulpzaam is,

geen belemmeringen opwerpt, geen onredelijk hoge eisen stelt enzovoort.

Deze verwachtingen vormen de subjectieve inschattingen van de twee factoren aan de 'objectieve' kant van het model. Het model van Ford is completer dan andere motivatiemodellen waarin alleen deelcomponenten van motivatie zijn uitgewerkt, bijvoorbeeld expectancy, self-efficacy, prestatie-motivatie.

## Emoties

Ten slotte zijn emoties een component in het model. Het anticiperen op het bereiken van een persoonlijk doel als gevolg van een actie brengt de persoon in een toestand van emotionele prikkeling. Die prikkel leidt ertoe dat energie wordt gemobiliseerd die nodig is om de handeling (fysiek handelen, observeren, denken) te verrichten.

## Toepassing MST

Het model kan behulpzaam zijn bij het stellen van een diagnose waarom leden van allochtone groepen moeilijker op de arbeidsmarkt aan bod komen. Daarnaast kan het antwoord geven op de vraag waarom personen uit die groepen wellicht tot gemiddeld lagere prestaties komen dan mensen uit andere groepen. Empirisch onderzoek moet vervolgens uitwijzen of voor die diagnoses steun is (of zal worden) gevonden. Een aantal factoren uit het MST-model kunnen de achterstand van allochtonen verklaren.

## Skills

'Allochtonen hebben minder kennis en vaardigheid op het gebied van de Nederlandse taal en cultuur.' Hier is sprake van een verklaring op grond van een tekortmodel (Van Poelje en Van Silfhout, 1997). In het selectie-interview wekken allochtonen - meer dan autochtonen - de indruk minder geschikt te zijn. Recent onderzoek (Cable en Judge, 1997) laat zien dat selecteurs in het ongestructureerde interview vooral bekijken of een sollicitant past bij de cultuur van de organisatie. Dit proces gaat intuïtief in zijn werk. Misschien laten allochtone sollicitanten minder informatie los over zichzelf dan autochtone kandidaten. Misschien begrijpen zij de vragen minder goed of weten zij niet welke rol van hen wordt verwacht. Een training zou allochtonen kunnen helpen betere interviewvaardigheden te ontwikkelen.

VERVOLG →



## Persoonlijke doelen

'Allochtonen worden in hun handelen beïnvloed door hun cultuur.' In de allochtone cultuur zijn andere doelen dominant dan de in Nederlandse. Allochtone sollicitanten (en medewerkers) zullen zich gemiddeld genomen meer laten motiveren door de doelen die hun cultuur kenmerken. Van Leest geeft in zijn proefschrift (1997) een overzicht van theorieën en onderzoek naar dimensies waarop allochtone culturen verschillen van de autochtone cultuur. Pinto (1994), Nederlander van Marokkaanse afkomst, ziet het kenmerkende verschil tussen de autochtone cultuur en allochtone cultuur in de fijnmazigheid respectievelijk grofmazigheid van gedragsregels. In de ene cultuur is meer voorgeschreven hoe men zich moet gedragen, terwijl in een andere cultuur het individu keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid heeft. Deze indeling vertoont veel overeenkomst met de dimensies individualisme en collectivisme van Triandis die door Van Leest wordt besproken.

Als we dit idee toetsen aan het model van Ford, zouden allochtonen minder geïnteresseerd zijn in het realiseren van de doelen autonomie, competitie en uniek zijn, en meer geïnteresseerd zijn in het realiseren van de doelen bij een groep horen, sociale gelijkheid, steun geven en ontvangen.

Versillen in doelen zouden kunnen verklaren dat allochtonen zich minder aangetrokken voelen tot Nederlandse organisaties (waar autonomie en competitie vaak tot de geprefereerde doelen van de cultuur horen).

## Behulpzame omgeving

In plaats van een behulpzame omgeving ervaren allochtonen een ronduit vijandige omgeving. Van Beek (1993) laat zien dat selecteurs er de voorkeur aan geven om jonge, mannelijke, autochtone sollicitanten in hun organisaties te laten instromen. Allochtone sollicitanten hebben veel minder kans dan autochtone sollicitanten die, op hun etnische afkomst na, precies dezelfde kwalificaties hebben. De conclusie van Van Beek werd niet getrokken naar aanleiding van gedrag van selecteurs in daadwerkelijke interview-interacties, maar naar aanleiding van keuzegedrag in vragenlijsten waarin de proefpersonen (selecteurs) hun voorkeur voor een bepaald achtergrondprofiel moesten bekend maken. Ook uit een onderzoek van Gras en anderen (1996) blijkt dat er bij sollicitaties door hooggeschoolde Surinaamse en autochtone mannen, in 31% de voorkeur werd gegeven aan de autochtone Nederlander bij overigens gelijke kwalificaties. Verschillende processen kunnen hierbij een rol spelen, waaronder:

- Statistische discriminatie. De redenering van de selecteur is dat leden van allochtone groepen minder kans op succes in functies hebben vanwege een tekort aan skills. Een individuele allochtone sollicitant wordt, vanwege het feit dat hij hoort bij de - naar de veronderstelling van de selecteur minder succesvolle - groep met verminderde kansen, niet geselecteerd.
- Discriminatie op grond van vooroordelen over slechte eigenschappen van allochtone burgers en hun godsdienst of ideologie (de islam). Allochtone sollicitanten hebben minder kans om door een selectieprocedure heen te komen.
- Een vorm van statistische discriminatie op grond van de volgende overweging: allochtonen moeten opboksen tegen een moeilijke omgeving, want als leden van een minderheid worden ze strenger bekeken, er worden extra hoge

eisen aan hen gesteld. Die eisen worden gesteld door hun eigen groep (voor wie ze een voortrekkersrol moeten vervullen) en door de autochtone groep (voor wie hun gedrag, omdat ze in een minderheidspositie verkeren, meer zichtbaar is of die hen ervan kan verdenken dat de organisatie hen heeft voorgetrokken: positieve actie). Dit laatste verschijnsel staat bekend als de *double jeopardy*, het dubbele gevaar waaraan allochtone minderheden in een organisatie met een autochtone meerderheid blootstaan (zie ook Van Poelje en Van Silfhout, 1997). Bovendien zullen ze discriminerend gedrag van anderen moeten incasseren. Om tegen deze moeilijke omgeving opgewassen te zijn, hebben ze betere skills nodig dan de gemiddelde autochtone medewerker in dezelfde functie.

- Gebrekkige interculturele kennis en vaardigheid van de selecteur. De selecteur interpreteert informatie van de allochtone sollicitant, bijvoorbeeld het minder frequente oogcontact, verkeerd, en weet niet goed hoe hij moet omgaan met de sollicitant om zich relevante informatie te verwerven.

## Personal agency beliefs

De mogelijkheid bestaat dat allochtonen zich minder zeker van zichzelf voelen, minder assertief zijn, een lagere *self-efficacy* hebben, of vrezen dat de selecterende organisatie wegens bovengenoemde factoren tot een negatieve beslissing komt. Als de omgeving daarentegen tot een positieve beslissing komt, vrezen ze dat de aanstelling eerder als een voorrecht (op grond van huidskleur) dan als kans (op grond van skills) te interpreteren is.

## Emoties

Allochtonen vinden andere doelen belangrijk. Aan de Westerse doelen kunnen ze geen energie onttelen, ze lopen er niet warm voor.

Hierna wordt uitvoeriger ingegaan op de componenten skills en persoonlijke doelen. Daarmee wordt echter niet geïmpliceerd dat discriminatie van ondergeschikt belang wordt gezien in het probleem.

## Skills

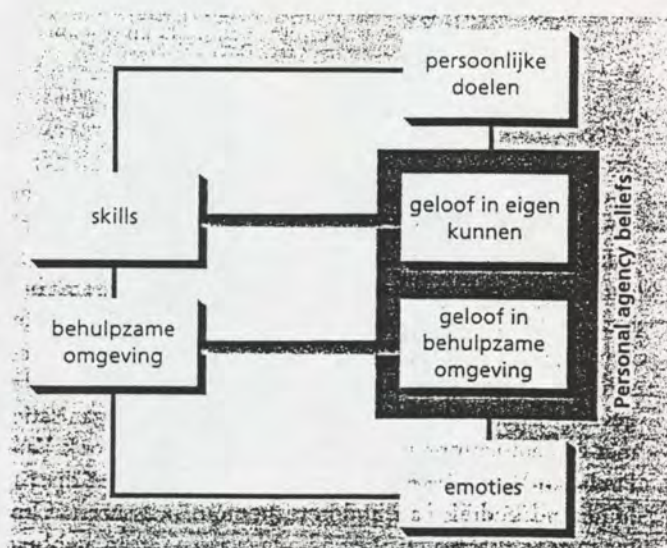
Verschillende auteurs maken melding van het gemiddeld lager scoren van allochtone sollicitanten op intelligentietests. Het verschil, ongeveer 1 standaarddeviatie, is zo groot dat autochtone sollicitanten vier tot negen maal zoveel kans hebben op de functie, als de sollicitanten in volgorde van hun scores op de test worden aangesteld. Daarnaast is het ook van belang rekening te houden met de volgende onderzoeksgegevens (zie ook Van der Maesen, 1997):

- De intelligentietest is de beste voorspeller van succes in een opleiding en één van de beste van succes in een functie.
- Er is niet aangetoond dat de intelligentietest de prestaties van allochtonen minder goed zou voorspellen dan die van allochtonen.

Het lijkt erop dat organisaties rekening houden met deze informatie over het selectierendement van intelligentietests. Steeds

VERVOLG →





Figuur 1 Model van gemotiveerd handelen (naar Ford, 1992).

vaker wordt de test ingeschakeld, ook voor de selectie van sollicitanten met de lagere opleidingsniveaus, waarin allochtonen een groter aandeel hebben. Bovendien worden die tests steeds vaker op de PC afgenomen.

## Verklaring

Hoe komt die scheve selectieverhouding tussen allochtonen en autochtonen tot stand? Als verklaringen, gekoppeld aan het model van de MST, zouden kunnen worden genoemd (en zijn ook inderdaad genoemd):

### Intelligentie

Onder andere Herrnstein & Murray (1994) geven onderzoeksinformatie op grond waarvan zij tot de conclusie komen dat zwarte medeburgers gemiddeld minder intelligent zijn dan blanken. Ze hebben minder van de factor die iets zegt over de snelheid van informatie verwerken en redeneren. Zo zouden zwarten lagere scores halen dan blanken op intelligentietest-items die cultureel neutraal lijken, dan op items met een duidelijke culturele lading. Nog een bevinding is dat zwarten gemiddeld meer moeite hebben met het achterwaarts opzeggen van een reeks cijfers. Een derde uitkomst is dat zwarten een ander patroon van reactietijden vertonen dan blanken; zwarten doen er langer over om bij het startsein hun vinger van een knop te halen (reactietijd), maar zijn sneller dan blanken in het vervolgens bewegen van de vinger naar een andere knop (bewegingstijd).

Deze publicatie heeft de emoties hoog doen oplaaien. De strijd tussen de auteurs die beweren dat intelligentieverschillen erfelijk zijn bepaald en die deze verschillen koppelen aan 'ras' en de auteurs die beweren dat ze door omgevingsinvloeden zijn bepaald en de verdachtmakingen waarmee beide kampen elkaar verrassen (ideologie in plaats van wetenschap) kent al een lange historie die goed wordt beschreven door Janz (1997).

### Competenties

Bij een lage uitslag van een allochtone sollicitant op een intelligentietest is het vaak onduidelijk in hoeverre dit ligt aan een lage intelligentie of aan gebrekkige kennis van de cultuur. Een cultuurzuivere test bestaat niet.

Deze positie verkondigde de Testscreeningscommissie (1990) die in opdracht van het Landelijk Bureau voor Racismebestrijding Nederlandse tests beoordeelde op hun geschiktheid voor gebruik bij selectie van allochtonen.

Aan de andere kant zijn ook taken in opleiding en beroep sterk cultureel bepaald. Dit begint al met de taal: communicatie van instructies en interacties met klanten en teamleden gaat in het Nederlands. Het is de vraag of de test, zonder deze culturele correspondentie tussen test en taken, wel valide zou zijn. Zie voor een discussie over deze zaken Bissessur, Hockx en Van der Maesen (1989). Een sterke aanwijzing dat de beheersing van de Nederlandse taal nodig is voor succes in een opleiding leveren Van Leest en Dutman (1994). Voor een groep van 64 allochtonen die in de periode 1991-1993 werden toegelaten tot de politie-opleiding, had een simpele taaltest de hoogste validiteit.

## Persoonlijke doelen

Deze component krijgt een bijzondere betekenis als het om moreel handelen gaat. Een bekende theorie over moreel inzicht en handelen die zeer veel onderzocht is betreft de theorie van morele ontwikkeling van Kohlberg. De theorie stelt dat moraliteit bij mensen in hun jeugd in een aantal stadia tot ontwikkeling komt. Moraliteit is een kwestie van interactie tussen persoon en omgeving: een persoon moet cognitief rijp zijn om in het volgende stadium te komen en tegelijkertijd moet de opvoeding aan de persoon de aan het stadium aangepaste leerervaringen bieden. Een moreel probleem zou je kunnen zien als een conflictsituatie waarin gemakkelijker te realiseren, maar egocentrische doelen strijden met moeilijker te realiseren, maar altruïstische doelen. Bijvoorbeeld: iemand die ziet dat iemand anders wordt gemolesteerd, voelt het conflict tussen het doel om zelf geen pijn te hebben en het doel om de ander te helpen en om onrecht te bestrijden. Pinto (1994) schrijft dat het in sommige allochtone culturen gewenst wordt dat een groepslid de groep (of andere groepsleden) nooit te schande maakt of verraadt. Uit interviews met politie-inspecteurs bleek dat dit principe van loyaliteit aan de groep, allochtone politie-agenten in ernstige problemen kan brengen. In de theorie van Kohlberg is dit stadium 4 van morele ontwikkeling. Als het dominante

VERVOLG →



'... Zij haten hun ouders, omdat ze van hen geen betere startkansen hebben gekregen. Zij haten deze samenleving omdat die hun ouders de dromen van een betere toekomst heeft ontnomen en hun respect heeft aangetast. Hun trotse vader is een afgekeurde schoonmaker. Zij haten hun land van herkomst, waarvan ze de verstikkende leefregels niet meer willen begrijpen, maar dat hen wel achtervolgt elke keer dat ze voor stomme Turk of schapenslachter worden uitgemaakt. En zij haten zichzelf. Hoe goed zij ook presteren, en doorgaans doen ze dat ook, telkens worden ze gepasseerd door Hollandse Nederlanders met betere kruiwagens.'

*Üzeyr Kabaktepe, coördinator van de Turkse moskeevereniging AyaSofya, geïnterviewd door Bolkestein (1997).*

morele principe daarentegen is dat men loyaal moet zijn jegens de groep, is volgens Kohlberg sprake van moreel gedrag in stadium 3. Het was in de politiepraktijk een aantal malen voorgekomen dat allochtone agenten leden uit de eigen groep, die tegen de regels van de wet hadden gehandeld, niet hadden aangepakt. Op tests voor het meten van moreel inzicht (zoals de DIT van James Rest of aangepaste vormen daarvan) halen allochtonen lagere scores dan autochtonen.

## Moeilijk

Allochtonen hebben het zeer moeilijk in selectieprocedures. Deel van het probleem kan te maken hebben met tekorten bij allochtonen. Het gaat dan vooral om tekorten in de kennis van de autochtone cultuur, in het bijzonder de Nederlandse taal. Die culturele bagage is nodig voor het functioneren in een baan. Een antwoord op de vraag of allochtonen minder intelligent zijn dan autochtonen, is niet op basis van het verschil in intelligentietest-scores te geven. Dit wordt veroorzaakt door de culturele lading van een test. Eerste prioriteit lijkt dan ook te zijn: het kennis maken van allochtonen met de Nederlandse cultuur. Dat kennis maken kan gebeuren met opstap- en inburgeringscursussen. Op de vraag van het NIPO in 1996 'Vindt u dat allochtone nieuwkomers op bepaalde punten gedwongen moeten worden om in te burgeren, bijvoorbeeld door middel van verplichte cursussen?' antwoordde zowel autochtonen als allochtonen in overgrote meerderheid positief (84% en 85%). De acceptatie van dit soort pro-

grammas lijkt dus groot. Het gaat hier echter om de nieuwkomers, niet om de reeds inwonenden.

Het probleem is ook dat allochtone kinderen vanwege een gebrekkige opvoeding thuis in het Nederlands en de Nederlandse cultuur als een achterstand hebben opgebouwd als ze met de basisschool beginnen (SCP, 1996). Die achterstand kunnen ze later niet meer overbruggen. Een effect dat echt de moeite waard is, is dan ook te verwachten van cultuurprogramma's die worden toegepast bij allochtone kleuters, bijvoorbeeld het initiatief van een PSBO om hun leerlingen in te zetten in projecten om allochtone kleuters in hun kennis van het Nederlands bij te spijkeren. Meer dan nu het geval is, zouden opleidings- en trainingsprogramma's op effectiviteit en rendement onderzocht moe-

ten worden en de ingrediënten voor succes systematisch worden opgespoord.

Een ander deel van het probleem heeft te maken met de ongunstige, vaak zelfs vijandige, omgeving waartegen allochtonen die werk zoeken moeten opboksen. Hoe kan de positie van allochtonen worden verbeterd langs de weg van het behulpzamer maken van de omgeving? Positieve actie wordt genoemd als gerechtvaardigde procedure. Allochtonen die succesvol zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt worden vaak geïnterviewd. Elke keer is het opvallend dat deze mensen het bevoorstellen van allochtonen door positieve actie afwijzen; allochtonen 'moeten het zelf maken'.

De meerderheidsgroep zou zich zelf eens beter kunnen bekwaamen in kennis van de allochtone cultuur. In een functie als politie-agent in een multiculturele stad (zoals in Amsterdam waar 43,4% van de burgers van allochtone afkomst is en waar beoefenaars zeker te maken krijgen met burgers van verschillende herkomst, is multiculturele kennis en vaardigheid natuurlijk een belangrijke functie-eis. De geïnterviewde politiemensen signaleerden dat interesse voor de allochtonenproblematiek blijkt uit de mate van ervaring die men heeft opgedaan op dat vlak (de zogenaamde *behavioral consistency*-benadering). Voor iemand die als agent in de grote stad wil werken strekt het tot voordeel dat hij een behoorlijke kennis heeft over de achtergronden van allochtone groepen in Nederland. Ook is het nuttig als zo iemand al een gedifferentieerde mening heeft over de wenselijke wijze van omgaan met allochtone burgers in Nederland en die mening kan beargumenteren.

Hoe kan, ten slotte, behalve het zorgen voor de geïnstitutionaliseerde hulp om de positie van de allochtone Nederlander te

VERVOLG →



verbeteren, de gewone Hollandse Nederlander ertoe bewogen worden een deel van zijn drukke tijd te besteden aan het belangeloos omgaan met de gewone allochtone Nederlander? De dagelijkse interactie tussen autochtone en allochtone Nederlanders is immers de sleutel voor het ontwikkelen van interculturele kennis en vaardigheden! ■

---

#### Literatuur

---

- Beek, K.W.H. van, *To be hired or not to be hired*, academisch Proefschrift, Universiteit van Amsterdam, 1993.
- Bissessur, T., M. Hockx en P. van der Maesen de Sombreff, 'Psychologische selectie van allochtonen', in: *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 4, 1989.
- Bolkestein, F., *Moslim in de polder*, Contact, Amsterdam 1997.
- Cable, D.M. en T.A. Judge, 'Interviewers perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions', in: *Journal of Applied Psychology*, nr. 82, 1997.
- Ford, M.E., *Motivating humans*, Sage Publications, Newbury Park 1992.
- Gras, M., F. Bovenkerk, F. Gorter, P. Kruiswijk en D. Ramsoedh, *Een schijn van kans*, Gouda Quint, 1996.
- Herrnstein, R.J. en Ch. Murray, *The bell curve*, The Free Press, New York 1994.
- Janz, J., 'Het IQ-debat', in: *Intelligentie en sociale competentie*, Swets & Zeitlinger/Open universiteit, Lisse 1997.
- Leest, P. van, *Persoonlijkheidsmeting bij allochtonen*, academisch proefschrift vu Amsterdam, Swets & Zeitlinger, Lisse 1997.
- Leest, P. van en A. Dutman, *De voorspellende waarde van de psychologische selectie voor de Turken- en Marokkanenpool van de politie*, paper gepresenteerd op Nederlands Psychologencongres, 1994.
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der, 'Intelligentietests en beroepssucces', in: *Intelligentie en sociale competentie*, Swets & Zeitlinger/Open universiteit Lisse/Heerlen, 1997.
- Pilgram, K., *Hoe werven bedrijven 1996*, Arbeidsvoorziening Facilitair Bedrijf, Rijswijk 1997.
- Pinto, D., *Interculturele communicatie*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1994.
- Poelje, S. van en R. Silfhout, 'Doelgroepenbeleid in organisaties', in: *Leerboek personeelsmanagement*, Open universiteit, 1997.
- *Rapportage minderbeden*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Rijswijk 1996.
- Smid, N. en M. de la Rambelje, 'De basis voor succes', in: *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 7/8, 1997.
- Testscreeningscommissie, *Toepasbaarheid van psychologische tests bij allochtonen*, Landelijk Bureau Racismebestrijding, Utrecht 1990.



Het Waterschap, nov 2000

# Ongekeend talent: hoger opgeleide allochtonen

Annemarie Rodenburg, Instituut voor  
Sociologisch-Economisch Onderzoek,  
Erasmus Universiteit

Nogal wat organisaties hebben de laatste tijd moeite met het vervullen van vacatures voor hoger opgeleide medewerkers. Dat ook allochtonen een steeds groter deel uitmaken van de categorie hoger opgeleiden, wordt daarbij vaak over het hoofd gezien. Organisaties die bij het vervullen van vacatures gebruik willen maken van dit groeiende aanbod zullen zich daar actief voor moeten inzetten; hoger opgeleide allochtonen stromen niet vanzelf binnen.

**D**it is een van de belangrijkste conclusies van het onderzoek 'Ongekeend talent', dat het Instituut voor Sociologisch-Economisch Onderzoek (ISEO) in de periode februari tot september 1998 heeft uitgevoerd bij de ministeries van VROM, OCenW en V&W. Wanneer in dit artikel gesproken wordt over hoger opgeleiden, betreft het personen met tenminste een HBO-diploma. Bij allochtonen gaat het om leden van groeperingen die onder het minderhedenbeleid vallen. Qua omvang belangrijke groeperingen zijn in dit verband Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen. Het beeld van allochtone bevolkingsgroepen beperkt zich veelal tot minder rooskleurige verschijnselen als werkloosheid, schooluitval en criminaliteit. Maar er zijn ook positieve ontwikkelingen zoals het toenemende aantal allochtonen met een hogere opleiding.

Voor wat betreft de instroom (werving en selectie) zijn vier clusters van factoren te onderscheiden die het geringe aantal hoger opgeleide allochtonen bij overheidsorganisaties kunnen verklaren:

- op de arbeidsmarkt is het aanbod van hoger opgeleide allochtonen gering: 'Ze zijn er niet';
- hoger opgeleide allochtonen zijn niet geïnteresseerd in functies bij de Rijksoverheid: 'Ze willen niet';
- de gehanteerde wervingskanalen en

methoden sluiten niet aan op het zoekgedrag van hoger opgeleide allochtonen. 'We werven niet goed' of: 'Ze zoeken verkeerd';

- selecteurs kiezen als gevolg van vooroordelen en onbekendheid met cultuurverschillen vooral autochtone kandidaten: 'We willen ze niet'.

Op basis van bovenstaande stellingen zijn gesprekken gevoerd met lijnmanagers en personeelsfunctionarissen, en met hoger opgeleide allochtone ambtenaren van de genoemde ministeries.

## 'Ze zijn er niet'

Het argument dat het aanbod van hoger opgeleide allochtonen op de arbeidsmarkt gering is, is niet zonder grond; hun aantal is nog tamelijk gering. Maar hoewel de vertegenwoordiging van hoger opgeleide allochtonen nog bescheiden is, wijzen alle signalen erop dat dat aandeel de komende jaren behoorlijk zal toenemen. Niet alleen groeit het aandeel allochtonen fors (in de vier grote steden heeft reeds de helft van de jeugd in de basisschoolleeftijd een allochtone herkomst (Verweij e.a., 1999)), maar zij stromen ook steeds vaker door naar hogere opleidingen.

Uit figuur 1 blijkt dat het opleidingsniveau van alle groeperingen in de periode 1988-1998 is gestegen. Figuur 2 laat zien dat het aandeel hoger

VERVOLG →



opgeleide allochtonen de komende jaren alleen maar zal toenemen, gezien het toenemende aandeel allochtone scholieren dat een HBO- of universitaire opleiding volgt. Problemen bij de werving van hoger opgeleide allochtonen kunnen dan ook steeds minder op het conto van aanbodproblemen geschreven worden. Wel zal er gericht naar hen gezocht moeten worden, omdat deze categorie werkzoekenden om verschillende redenen (zoals het streven naar een divers personeelsbestand, toenemende krapte op de arbeidsmarkt in z'n algemeenheid) bij

een groeiend aantal bedrijven 'in the picture' staat. Overheidsorganisaties die meer allochtonen op hogere posities willen krijgen, zullen zich dan ook 'zichtbaar' moeten maken en ervoor moeten zorgen dat ze een gewilde werkgever zijn. Met andere woorden: het imago van de organisatie speelt een belangrijke rol.

## 'Ze willen niet'

De gedachte achter deze stelling is dat de beeldvorming van allochtonen over de

overheid zodanig slecht is dat weinigen bij deze werkgever zouden willen werken. Nu blijkt uit ons onderzoek dat hoger opgeleiden in z'n algemeenheid inderdaad liever bij het bedrijfsleven werken en weinig positief aankijken tegen de overheid als werkgever.

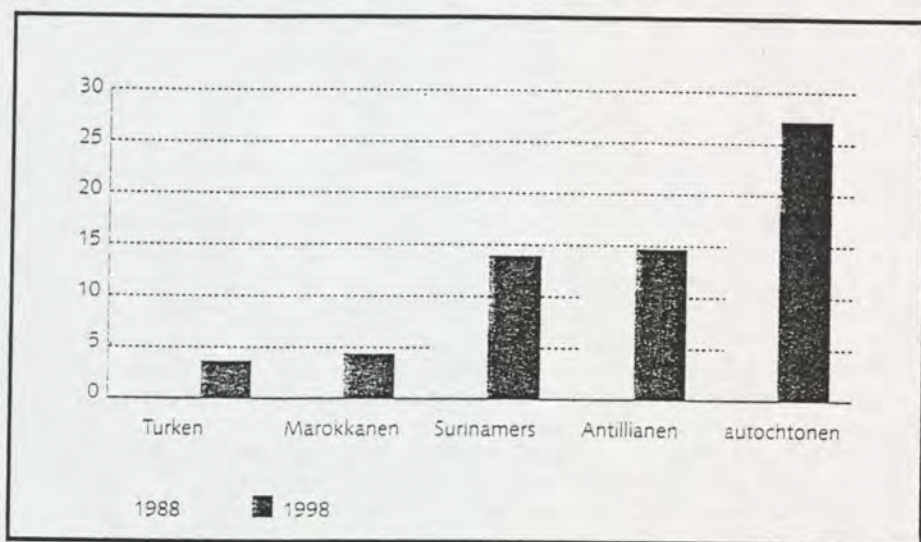
Velen vinden dat de werkzaamheden bij de overheid sterk aan regels zijn gebonden en weinig uitdagend zijn, dat er weinig ruimte is voor eigen initiatief en dat de carrièremogelijkheden en de beloning te wensen overlaten. In hoofdlijnen komt eigenlijk het clichébeeld van de ambtenaar naar voren.

Wat evenwel van belang is, is dat het imago van de overheid als werkgever bij allochtonen zeker niet slechter is dan bij autochtonen. Hun interesse in een functie bij de overheid is zelfs groter dan bij de autochtone hoger opgeleide werkzoekenden. Daartegenover staat dat de overwegende voorkeur van allochtonen voor het bedrijfsleven leidt tot een verdere inperking van het toch al geringe aanbod van hoger opgeleide allochtonen. Dit maakt specifieke maatregelen in de wervingsprocedure veelal noodzakelijk.

## 'We werven niet goed' of 'Ze zoeken verkeerd'

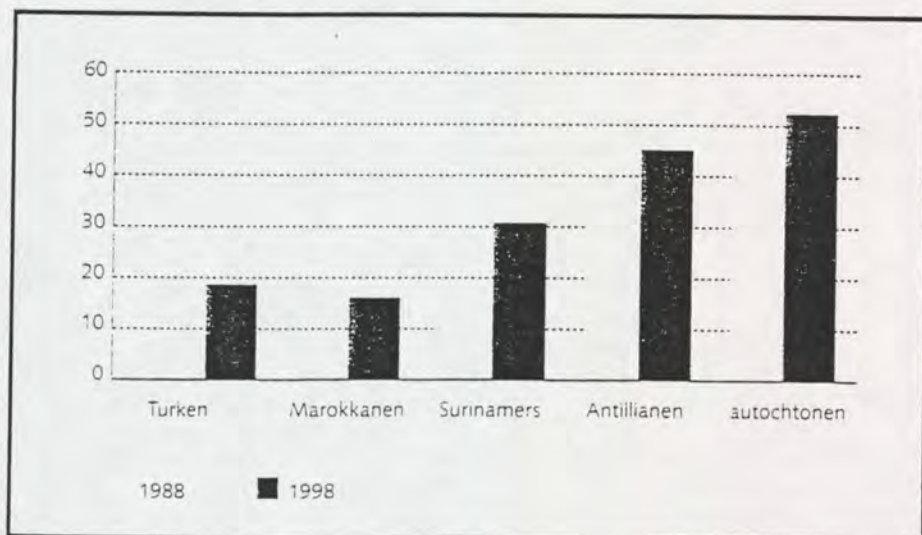
Volgens deze stelling sluit het werven van de overheid niet aan op het zoeken van hoger opgeleide allochtonen. Hoger opgeleide allochtonen die reeds geruime tijd in Nederland wonen en hier hun diploma's hebben behaald, wijken in hun zoekgedrag evenwel nauwelijks af van hoger opgeleide autochtonen. Ook zij raadplegen de personeelsadvertenties in de reguliere media en letten net als andere sollicitanten op werksfeer en ontplooiings- en promotiemogelijkheden.

Voor degenen die nog niet zo lang in Nederland wonen en/of het Nederlands niet goed beheersen, is dit anders. Zij maken als zoekkanalen vaker gebruik van het arbeidsbureau of van kennissen en vrienden. Deze zoekkanalen zijn niet gunstig voor de instroomkansen bij de drie onderzochte ministeries omdat – zeker als het gaat om de hogere functies – zelden het arbeidsbureau wordt ingeschakeld en evenmin vaak gebruik wordt gemaakt van informele contacten. Al met al ondersteunen noch weerleggen deze onderzoeksbevindingen ondubbelzinnig de stelling: 'de overheid werft verkeerd.' De meeste allochtonen worden immers via advertenties bereikt, met uitzondering van degenen die hier



Figuur 1: Aandeel hoger opgeleiden in de bevolking van 15-64 jaar in 1988 en 1998 naar etnische groepering, in percentages.

(bron: SPVA-88, ISEO/EUR; SPVA-98, ISEO&SCP)



Figuur 2: Aandeel hoger opgeleiden in de schoolgaande bevolking in 1988 en 1998 naar etnische groepering, in percentages.

(bron: SPVA-88, ISEO/EUR; SPVA-98, ISEO&SCP)



nog niet lang wonen en/of het Nederlands niet goed beheersen.

## 'We willen ze niet'

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat de meeste selecteurs het belang van meer hoger opgeleide medewerkers met een allochtone achtergrond onderschrijven. Komt het evenwel aan op specifieke maatregelen om de instroom van deze categorie te vergroten, dan blijkt dat weinig selecteurs gerichte actie ondernemen. Bovendien zijn selecteurs zich ook niet altijd bewust van selectiemechanismen die in het nadeel van allochtonen werken. Indirecte vormen van discriminatie zijn we dan ook regelmatig tegengekomen in het onderzoek. Zo kan de briefselectie in het nadeel van allochtonen werken. Uit de gegevens komt naar voren dat veel selecteurs brieven met name screenen op creativiteit, terwijl in advertenties bijna nooit expliciet vermeld staat dat met name brieven waaruit een grote dosis creativiteit straalt, geselecteerd worden. Daardoor belanden de brieven van allochtonen nogal eens op de verkeerde stapel omdat zij hun brieven te formalistisch zouden opstellen. De briefselectie vormt in dit geval dus een belemmering voor de instroom.

Ook in sollicitatiegesprekken zijn er processen die, doorgaans onbewust, ertoe leiden dat allochtonen een kleinere kans hebben om te worden geselecteerd. Als gevolg van cultuurverschillen begrijpen selecteurs en allochtone sollicitanten elkaar niet altijd even goed. Een deel van de sollicitanten kent meer machtsafstand, durft zich minder goed te verkopen en stelt zich bescheidener op. Gevolg is dat lijnmanagers, uit onzekerheid over wie nu de beste kandidaat zou zijn, neigen naar de keuze voor 'klonen' oftewel personen die qua kenmerken en achtergrond overeenkomen met het zittende personeel. Allochtone sollicitanten vallen hierdoor nogal eens buiten de boot. Wat uit het onderzoek nadrukkelijk naar voren komt, is niet zozeer dat allochtone kandidaten door personeelsselecteurs bewust worden uitgesloten, maar wel dat hierboven genoemde mechanismen spelen en niet altijd even goed worden herkend en erkend. De meeste selecteurs zijn ervan overtuigd dat zij zonder aanzien des persoons selecteren.

## Conclusies en aanbevelingen

In dit artikel is een aantal factoren aan de orde gekomen die de instroom van hoger

opgeleide allochtonen bij de overheid belemmeren. We constateerden dat het aanbod van hoger opgeleide allochtonen weliswaar nog gering is, maar dat dat aandeel het afgelopen decennium behoorlijk is toegenomen en dat steeds meer scholieren met een allochtone herkomst een HBO- of WO-opleiding volgen. Het aanbod van hoger opgeleide allochtonen is dus groeiende. Bovendien is hun interesse voor een baan bij de overheid groter dan bij autochtonen, maar gaat de voorkeur toch uit naar een baan in het bedrijfsleven.

Overheidsorganisaties op zoek naar meer hoger opgeleide allochtonen in hun personeelsbestand moeten zorgen voor grotere bekendheid, de doelgroep bekend zijn en actief gaan werven. Ook steeds meer bedrijven zijn immers op zoek naar diversiteit in hun personeelsbestand en vissen in de vijver van hoger opgeleide allochtonen. Tenslotte constateerden we dat selecteurs vaak denken dat de personeelsselectie zonder aanzien des persoons verloopt terwijl er in de selectieprocedure processen zijn die er, doorgaans onbewust, toe leiden dat allochtonen een kleinere kans hebben om te worden geselecteerd dan autochtonen. Op basis van het bovenstaande en praktijkervaringen van personeelsfunctionarissen, lijnmanagers en allochtone ambtenaren, komen we tot de volgende aanbevelingen om de instroom van hoger opgeleide allochtonen te bevorderen. Geen van deze maatregelen biedt overigens dé oplossing; een kant en klaar recept bestaat niet. Afhankelijk van de organisatie-interne mogelijkheden zal bovendien een bepaalde maatregel meer of minder geschikt zijn.

### - Bouw een netwerk op van personen en organisaties die toegang hebben tot de doelgroep.

Het is raadzaam om iemand in de organisatie aan te wijzen die verantwoordelijk is voor de opbouw en het onderhoud van een netwerk. Het presenteren van de organisatie tijdens bedrijvendagen op universiteiten en hogescholen biedt bovendien de mogelijkheid om iets aan het imago van de organisatie te doen.

### - Creëer stageplaatsen voor hoger opgeleide allochtonen

Het creëren van stageplaatsen biedt de mogelijkheid elkaar te leren kennen en cliché-opvattingen te ontkrachten.

### - Pas de inhoud van de advertentie aan

Door in de advertentie het accent te leggen op gewilde baankenmerken van

hoger opgeleide allochtonen, zoals ont-plooiings- en doorstroommogelijkheden in het werk, kan het bereik worden vergroot. Daarnaast is het van belang om in de advertentie (of in een informatiepakket, via Internet, enzovoorts) duidelijk te maken welke onderwerpen in elk geval in een brief aan de orde moeten komen.

### - Nodig allochtone sollicitanten in principe altijd uit voor een selectiegesprek

Omdat een brief maar een beperkt beeld geeft van iemands kwaliteiten, verdient het aanbeveling om allochtone sollicitanten sowieso uit te nodigen voor een gesprek, als terminste uit de brief kan worden opgemaakt dat de kwalificaties aansluiten op de functie.

### - Stel zorgvuldig een selectiecommissie samen

Het is belangrijk een selectiecommissie samen te stellen die ervan bewust is (gemaakt) dat de culturele achtergrond (normen en waarden) van selecteur en kandidaat altijd een rol spelen bij beoordelingen, en daar ook rekening mee houdt.

Bij dit alles geldt wel dat bovenstaande maatregelen weinig kans van slagen hebben als er geen commitment is vanuit de top. Als er geen betrokken managers zijn die de meerwaarde van het streven naar een divers personeelsbestand inzien, zich daarvoor verantwoordelijk voelen en zich actief inzetten, heeft het invoeren van specifieke maatregelen weinig zin (als het al van de grond komt).

### Bestelinformatie

Het onderzoeksrapport 'Ongekend talent' (ISBN 90-74981-30-5) is te bestellen bij het secretariaat van het ISEO (Nita Ramsaransing, tel. 010-4082776) voor een bedrag van f 20,—.

### Literatuur

- Ankersmit, T., Th. Roelandt en J. Veenman, *Minderheden in Nederland. Statistisch Vademecum 1990*, Den Haag, SDU, 1990.  
Dagevos, J. en Rodenburg, A., *Ongekend talent: Hoog opgeleide allochtonen en hun kansen op instroom, doorstroom en uitstroom bij de ministeries van VROM, OCenW en V&W*, ISEO/EUR, Rotterdam, 1998.  
Martens, E.P., *Minderheden in beeld. De SPVA-98*, ISEO/EUR, Rotterdam, 1999.  
Verweij, A.O., E.J. Latuheru, A.M. Rodenburg en Y.M.R. Weijers, *Jaarboek 1998 Grote-stedenbeleid, deel 2, statistische gegevens*, ISEO/EUR, Rotterdam, 1999.



Het Waterschap, 4 juli 2000

HOGER OPGELEIDE ALLOCHTONEN EN DE ARBEIDSMARKT

# Eerlijke selectie met de multiculturele capaciteitentest

"Negentig procent van de hoger opgeleide allochtonen wordt op basis van de bestaande intelligentietesten afgewezen," stelt R. van den Berg, directeur van het Nederlands Onderzoeksbureau voor Allochtonen en Arbeidsmarkt (NOA). Omdat er genoeg potentieel onder deze groep is, ontwikkelde hij met collega N. Bleichrodt, beiden psycholoog, een nieuwe intelligentietest; de multiculturele capaciteitentest. 'Multicultureel' betekent dat de allochtone en autochtone kandidaat dezelfde test maken.

"De huidige testen veronderstellen een opleiding die in Nederland is gevolgd en een vertrouwde met de Nederlandse samenleving, die voor allochtonen niet vanzelf spreekt," meent Van den Berg. Daarom krijgen allochtonen in selectietrajecten vaak de keuze uit een test ontwikkeld voor autochtone en allochtone Nederlanders. Laatstgenoemde is dan vaak gemakkelijker, waardoor er sprake is van positieve discriminatie. "Van eerlijke selectie kun je niet spreken," stelt Van den Berg.

Zowel allochtone sollicitanten als werkgevers deden de afgelopen jaren hun beklag bij NOA over deze situatie. Dit bracht de onderzoekers op het idee om een nieuwe test te ontwikkelen. Jaren van dataverzameling volgden; de groep hoogopgeleide allochtonen is niet groot en daarom betrokken de onderzoekers ook het buitenland bij hun onderzoek. NOA heeft tevens een multiculturele capaciteitentest ontwikkeld voor lager- en middelbaar opgeleid personeel. Hierbij verliep de dataverzameling aanzienlijk gemakkelijker en sneller.

## Functieomschrijving

Van den Berg: "Het uitgangspunt van deze test is dat alleen dat moet worden gevraagd,

wat van belang is voor de functie. De basis van een goede selectie is dan ook een duidelijke functieomschrijving." Dit lijkt voor de hand te liggen, maar niets is minder waar. Men wil het rekenkundig vermogen meten, maar de opgaven worden verpakt in moeilijke zinnen en afbeeldingen die de allochtone kandidaat op het verkeerde been zetten. Niet het rekenkundig vermogen wordt dan gemeten, maar het taalgevoel en de kennis van de Nederlandse samenleving.

De instructie bij de opgaven in de multiculturele capaciteitentest is helder geschreven. Voordat de kandidaten met de eigenlijke opgaven beginnen, wordt geoefend en worden de voorbeelden besproken. In de voorbeelden wordt aangegeven waarom iets fout is, hetgeen in reguliere testen niet het geval is.

## Niet cultuurvrij

De testresultaten van een allochtoon verschillen nog steeds van een autochtoon bij de multiculturele test, maar de verschillen zijn kleiner dan bij de reguliere testen. Het valt op dat naarmate allochtonen langer in Nederland hebben gewoond, ze beter scoren.

Niveaueverschillen blijven dus bestaan? Van den Berg: "Ja en het is ook helemaal niet de be-

doeling van de test om die weg te werken. Een test kan nu eenmaal niet cultuurvrij zijn en dat moet je ook niet willen, het is nog steeds een selectie-instrument. Pas bij de interpretatie van de resultaten laten we de achtergrond van de sollicitant meewegen, wat je een soort correctie zou kunnen noemen."

Iemands achtergrond wordt bepaald door het genoten onderwijs en niet zozeer door de cultuur. Zo is het belangrijker te weten of iemand in de hoofdstad of op het platteland onderwijs heeft gevolgd, dan te weten in welk land iemand is geboren.

De interpretatie van testresultaten is erg belangrijk en vereist nogal wat achtergrondkennis. Daarom levert NOA alleen testen aan organisaties waar de eindverantwoordelijke een psycholoog is. Hoe worden resultaten geïnterpreteerd?

"Wij onderscheiden twee intelligentieaspecten waarop in de test een beroep wordt gedaan: 'fluid' en 'crystallized'-intelligentie. Bij fluid-intelligentie meten we meer aangeboren potentieel; de invloed van de schoolopleiding is daarbij minder groot dan bij crystallized intelligentie. Deze laatste vorm van intelligentie is verkregen en ontwikkeld tijdens de opleiding, denk bijvoorbeeld aan taalbeheersing en rekenvaardigheid."

Bij de interpretatie van met name fluid-testresultaten is het van belang de achtergrond van de kandidaat mee te wegen. Bij crystallized intelligentie kun je de resultaten wel sec vergelijken. Zo kun je bijvoorbeeld een taalachterstand of een rekenvaardigheidsachterstand vaststellen.

## Testresultaten

De scores op fluid-kennis zijn de afgelopen decennia flink gestegen in Nederland. Dit wijst op een verandering in het onderwijs, dat steeds meer gericht is op het leggen van verbanden en het oplossen van abstracte problemen. Allochtonen die in hun vaderland onderwijs hebben genoten, zijn dat niet gewend.

## Voorlichting

Ziet Van den Berg een rol voor de vakbond weggelegd? "De vakbond zou zich sterk moeten maken voor eerlijke selectie en daartoe selecteurs bewustmaken van het eigen gedrag. Want voor de capaciteitentest wordt afgenomen, wordt vaak eerst een selectiegesprek gevoerd, dat nog meer bloot staat aan culturele waarden en vooroordelen. Men is op zoek naar kandidaten 'zoals wij' en een allochtoon is al snel 'anders'. Wanneer een allochtone sollicitant uit beleefdheid niet met allerlei vragen komt, betekent dit niet dat hij niet gemotiveerd is."

## Mohammed El Askar: "Allochtonen hebben méér te bieden"

"Toen ik klaar was met mijn studie civiele techniek aan de TU in Delft, twijfelde ik over het zoeken van een baan in een profit of non-profit organisatie. Ik ben altijd erg geïnteresseerd geweest in maatschappelijke vraagstukken, maar tegelijk voel ik veel voor een commerciële aanpak."

Aan het woord is Mohammed El Askar, jonge ondernemer

VERVOLG →



van Marokkaanse afkomst. El Askar heeft goed zicht op de 'allochtone arbeidsmarkt'; hij staat aan het roer van zowel een Werving en Selectiebureau als een organisatieadviesbureau. Daarnaast is hij voorzitter van de jongerenorganisatie voor hoogopgeleide Marokkanen Towards a new start (Tans).

"Mijn eerste baan was bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Ik raakte betrokken bij beleidsontwikkeling en procesbegeleiding. Door mijn werk voor een organisatieadviesbureau in Den Haag kwam ik terecht in het minderhedenbeleid. Tegelijkertijd was ik actief in het vrijwilligerswerk waardoor ik veel kennis opdeed over multiculturaliteit. De expertise die ik nu heb is het resultaat van zowel betaald als onbetaald werk."

### **Intercultureel**

Mohammed el Askar runt met zijn vrouw het adviesbureau Askar Consultancy. Ze adviseren bedrijven en organisaties op het gebied van interculturele communicatie en ook ontwikkelen ze beleid. "We zijn op dit moment onder meer bezig met een driejarig project voor de gemeente Den Haag, dat bestaat uit het vinden van allochtonen voor bestuursfuncties, bijvoorbeeld bij een ziekenhuis." El Askar houdt zich vooral bezig met het beleidsmatige werk, zijn vrouw is pedagoog en werkt voornamelijk aan projecten met jongeren.

Bedrijven doen steeds vaker een beroep op Askar Consultancy. "Ik merk dat de overheid achterblijft. En dat terwijl allochtonen momenteel een geweldige ontwikkeling doormaken," constateert El Askar.

### **Potentieel**

Want in de luwte van alle problemen, 'het multiculturele drama', ontwikkelt zich een groep allochtone jongeren tot een geweldig potentieel. Het zijn de kinderen van gastarbeiders en ze hebben een ster-

ke drive om iets te maken van hun leven. Jongerenorganisaties kunnen op hun warme belangstelling rekenen en El Askar, spin in het web, houdt zich ook hiermee bezig: "Vaak hebben de organisaties nog geen netwerk opgebouwd en dan is het moeilijk om leden te werven, maar minstens even moeilijk om ze te behouden. Daarom hebben we nu een helpdesk opgericht voor jongerenorganisaties." Als voorzitter van het netwerk Towards a new start (Tans) heeft El Askar ook op dit gebied veel kennis verworven.

Tans wil jonge (25 - 35 jaar), hoog opgeleide (HBO/WO) Marokkanen de mogelijkheid bieden zich te ontwikkelen. Tans heeft ongeveer duizend leden. Het doel van de stichting is om veel mensen bij elkaar te krijgen. Iedere maand organiseert de stichting een bijeenkomst in Amsterdam waar zo'n tweehonderd mensen bij elkaar komen. Iedere keer wordt een gast spreker uitgenodigd, waarna er tijd is om te netwerken. Ook organiseert Tans trainingen en workshops op het gebied van onder andere arbeidsmarkt.

### **Enthousiast**

El Askar is trots op het netwerk: "Het is het voorbeeld van hoe het ook kan. De vrijwilligers die werken aan projecten zijn zo enthousiast, dat ik ze soms moet afremmen, omdat ze dan meer tijd besteden aan het vrijwilligerswerk dan aan hun reguliere baan. Door onze positieve benadering komt er veel energie los. Hoger opgeleide allochtonen zijn gewend overal een uitzondering te zijn," legt El Askar uit, "als allochtoon ben je het boegbeeld van alle problemen. Bij Tans kunnen mensen zichzelf zijn, ze voelen zich daardoor veilig. Je eigen cultuur moet je niet wegmoeffen. Je moet er juist trots op zijn, want je hebt door je achtergrond méér te bieden."

El Askar: "Ik streef ernaar mensen op goede posities te krijgen in besturen, organisa-

ties en bedrijfsleven. Zo is bijvoorbeeld het personeel op het ministerie van het Grote Stedenbeleid absoluut geen afspiegeling van multiculturaliteit. Dat is natuurlijk moeilijk te verkopen voor een minister. Nee, het bedrijfsleven is wat dat betreft veel verder. De overheid streeft wel naar meer allochtone medewerkers, maar ze beschikt niet over het juiste netwerk om ze te werven."

### **Allochtone markt**

El Askar startte vorig jaar samen met James de Booij het Wervings- en Selectiebureau Career Company. De ondernemers sprongen in op een drietal ontwikkelingen. Ten eerste de krappe arbeidsmarkt, ten tweede het gegeven dat binnenkort meer dan de helft van de bevolking van de grote steden van allochtone afkomst is. Ten derde de positieve signalen vanuit de etnische gemeenschappen. Deze laatste ontwikkeling was de belangrijkste.

El Askar: "De bestaande Wervings- en Selectiebureaus kennen de allochtone arbeidsmarkt niet. Ze werven via de studentenvereniging of via managementgames. Daar voelen allochtonen zich niet thuis, dus treft men hen niet aan. Ook het 'old boys netwerk' valt buiten hun bereik." De Career Company heeft wel de juiste contacten en wil werkgever en allochtone werknemer met elkaar in contact brengen.

De Career Company heeft enkele honderden mensen in haar bestand. ABN-Amro en Randstad behoren tot de opdrachtgevers. El Askar: "Toen we net waren begonnen, reageerden bedrijven aarzelend. Zo kostte het veel moeite om ze te interesseren voor de carrièremarkt die we eind vorig jaar hebben georganiseerd. Ik hoorde vaak: "Ze solliciteren toch niet bij ons bedrijf."

### **Uitzondering**

Van den Berg stelde dat 90% van de allochtone kandidaten

zou afvallen bij een reguliere intelligentietest. El Askar: "Ik vind het moeilijk om daar op te reageren. Ik scoorde bijvoorbeeld op cito-toetsen op de lagere school heel goed, soms zelfs 100%, terwijl mijn broertjes en zusje veel lager scoorden. Ik ben misschien een uitzondering," geeft El Askar toe. Opgegroeid tussen blanke kinderen, een christelijke school bezocht én als kind enorm veel gelezen. El Askar: "Mijn taalbeheersing was goed. Ik kan me voorstellen dat er kinderen zijn die in een andere omgeving opgroeien en daardoor een achterstand krijgen. Uit onderzoek blijkt dat allochtonen structureel lager scoren en dan is er duidelijk iets aan de hand."

Na een klopp op de deur steekt een jongeman zijn hoofd om de deur: "Ik wilde even melden dat alles geregeld is, ik ga volgende week aan de slag bij ABN." El Askar lacht breeduit: "Daar doen we het voor! Het mooie is dat ik zo heel concreet een positieve bijdrage kan leveren aan de samenleving."

[www.careercompany.nl](http://www.careercompany.nl)  
[www.tans.nl](http://www.tans.nl)



Personeelsbeleid 37, nr 3, 2001

NIET THEORETISEREN MAAR DOEN

# Mit cultureel personeel beleid

*Omdat een steeds groter deel van de beroepsbevolking een niet-Nederlandse achtergrond heeft, krijgen steeds meer bedrijven te maken met allochtone werknemers. Maar daar zijn ze nog lang niet allemaal klaar voor.*

**Elke van Riel**  
freelance journalist

**V**an de schoolverlaters is in het jaar 2015 maar liefst twintig procent allochtoon, zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). In de vier grote steden geldt dit dan zelfs voor ongeveer 50 procent van de beroepsbevolking. Dit betekent dat werkgevers allochtone werknemers de komende jaren steeds meer nodig hebben. Al was het maar omdat ook het klantenbestand voor een steeds groter deel bestaat uit etnische minderheden. Wie daar goed op in wil kunnen spelen, heeft baat bij een veelkleurig personeelsbestand dat de eigen achterban goed kent. Nu is nog meer dan de helft van het bestand aan werkzoekenden die behoren tot etnische minderheden en ingeschreven staan bij Arbeidsvoorziening ingedeeld in de groep 'zeer moeilijk bemiddelbaar'. Het gaat hierbij voornamelijk om vertegenwoordigers van de eerste generatie. Die groep had over het algemeen

## AFKOMST EN SITUATIE MAKEN GEEN VERSCHIL

weinig opleiding en werkervaring en had te kampen met taalachterstand. Maar de tweede generatie spreekt de taal beter en is hoger opgeleid. Zo vormen allochtone studenten volgens cijfers van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen op dit moment ruim 7 procent van het hoger beroepsonderwijs en 6 procent van het wetenschappelijk onderwijs. Door hun betere opleiding hebben ze meer kansen op de arbeidsmarkt. Bovendien werkt de krappe arbeidsmarkt in hun voordeel. Op dit moment heeft minder dan één op de vijf bedrijven werknemers uit etnische minderheden in dienst, zo blijkt uit een afgelopen december gepresenteerd onderzoek van EIM ONDERZOEK VOOR BEDRIJF EN BELEID.

in opdracht van vakbonden en werkgevers. Van de grote bedrijven met meer dan tweehonderd werknemers heeft weliswaar 83 procent een of meer allochtonen in dienst. Maar in het MKB werkt bij ruim 80 procent van de ondernemers niemand uit een van de minderheidsgroepen.

## open oog

Wat weerhoudt sommige bedrijven ervan om in zee te gaan met allochtone werknemers? 'Het is met name onbekendheid. Vooral bij veel kleine bedrijven speelt dat een rol', weet Jos Dings. Hij is sinds twee jaar door ABN-Amro gedetacheerd bij de Stichting Samen Werken. Doelstelling van deze stichting is het regelen van een werkervaringsplaats, stage of baan voor werkloze werkzoekende allochtonen met een behoorlijke afstand tot de arbeidsmarkt. 'Werkgevers zien bijvoorbeeld op

VERVOLG →



## WIE, WAT, WAAR EN HOEVEEL?

De werkloosheid onder etnische minderheden is van 1994 tot 1998 weliswaar gedaald van 26 procent naar 16 procent. Maar het percentage werkloze allochtonen bleef in deze periode wel steeds ongeveer vier keer zo hoog als het percentage werkloze autochtonen. Zo was in 1999 het verschil 14 procent allochtone werklozen tegenover 3 procent autochtonen. Onder jongeren tot 25 jaar is het verschil in werkloosheid tussen allochtonen en autochtonen kleiner dan onder ouderen, namelijk twee en een half keer zo groot.

Het kabinet heeft zichzelf ten doel gesteld het verschil in werkloosheid tussen de autochtone beroepsbevolking en onder etnische minderheden de komende jaren te halveren, zo blijkt uit de in juni 2000 verschenen nota 'Arbeidsmarkt voor etnische minderheden: Plan van aanpak 2000 - 2003'.

In 1999 telde de Nederlandse bevolking tussen 15- 64 jaar iets minder dan 11 miljoen mensen, waaronder bijna twee miljoen allochtonen. Van de autochtonen had twee derde een baan, van de niet-westerse allochtonen slechts 45 procent.

Met name Turkse, Marokkaanse, Antilliaanse en Surinaamse mensen behoren in Nederland tot de minderheidsgroepen met een achterstandspositie op de arbeidsmarkt. Verder zijn er door oorlogen in landen als Irak, Somalië, Ethiopië, Eritrea en voormalig Joegoslavië de laatste jaren veel mensen uit deze gebieden hier gekomen. Hun afstand tot de arbeidsmarkt is over het algemeen nog groter dan van de groepen die hier al langer wonen, met name vanwege de taalachterstand.

Binnen de groep niet-westerse allochtonen in Nederland bestaan grote verschillen. Zo is de werkloosheid onder Surinamers klein, terwijl die onder Turken en Marokkanen groot is. De werkloosheid onder Marokkanen is twee keer zo groot als die onder Surinamers.

(Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek)

tegen de investeringen die nodig zijn in taalprogramma's. Of ze hebben aarzelingen om de mogelijkheid te bieden tot bidden tijdens de Ramadan, omdat ze zichzelf beschouwen als een seculiere entiteit. Als er bijvoorbeeld bij een IT-bedrijf opeens een groep Pakistanen komt werken, is daar vaak van tevoren niet over nagedacht en moet er een ad hoc oplossing komen.' Ook zijn er volgens Dings bedrijven die op papier wel een doortimmerd multicultureel beleid hebben, maar waarbij dat op de werkvloer nauwelijks is doorgedrongen. 'Dat kan leiden tot botsingen en zelfs tot uitval van menselijk kapitaal.' Bij uitval speelt volgens hem overigens ook de motivatie van de allochtone werkzoekende een grote rol.

De aanleiding voor het in het leven roepen van de stichting was een oproep tot zelfregulering van Rinnooy Kan, de toenmalige voorzitter van werkgeversorganisatie NCW (nu NCW-VNO). 'Met name IBM, de Bijenkorf, Fokker en ABN-Amro zijn daar toen op ingesprongen. Ook Shell, Unilever en Robeco zijn gaan meedoen. Later kwamen daar de PTT, de Gasunie en de NAM bij.' De aanleiding was volgens Dings vooral defensief. 'De werkgevers verwachtten dat er van de kant van de

overheid een quoteringsmaatregel van kracht zou worden, die bedrijven zou verplichten allochtonen aan te nemen vanuit de afspiegelingsgedachte. Dit in verband met de wet BEAA, de voorloper van de Wet SAMEN.' Hoewel de stichting aan de ene kant ontstond vanuit beredeneerd eigenbelang: werkgevers kunnen hiermee laten zien dat ze niet blind zijn voor ontwikkelingen in de samenleving, speelt tegelijk maatschappelijke betrokkenheid een rol'. 'Bovendien hebben we een open oog voor ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Allochtonen vormen gewoon een steeds groter deel van het arbeidspotentieel.'

## ambitieuze

De wet SAMEN geldt sinds 1 januari 1998. SAMEN staat voor Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden. Werkgevers met meer dan 35 werknemers zijn verplicht om jaarlijks verslag te doen van de samenstelling van hun personeelsbestand. Ze moeten aangeven of dat vergelijkbaar is met het percentage in de regionale beroepsbevolking. Bovendien moeten ze maatregelen nemen om dat aantal meer evenredig te maken. In het jaarverslag moeten ze vermelden wat het resultaat van de maatregelen is geweest en welke nieuwe maatregelen er zijn gepland.

Uit een in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgevoerd onderzoek naar naleving van de wet blijkt dat meer bedrijven aan de verplichting tot rapporteren hebben voldaan dan onder de eerdere Wet BEAA. In 1998 heeft circa 60 procent (weliswaar ten dele te laat) aan de verplichting voldaan tegen 44 procent in 1997. Onder de wet BEAA was dat slechts circa 25 procent. De belangstelling van bedrijven voor het in dienst nemen van allochtonen groeit volgens Jos Dings. 'Het is ook zeker in hun eigen belang. Want als je het hebt over allochtonen, gaat het in toenemende mate om goed geschoolde en ambitieuze mensen. Vier of vijf jaar geleden hadden allochtone afgestudeerden het nog moeilijk om hun weg te vinden. Vanwege de krappe arbeidsmarkt lukt dat nu in toenemende mate.' Toch is voor de stichting het bemiddelen juist wat moeilijker geworden dan de eerste jaren. 'Met name omdat de bestanden

VERVOLG →

## ZELFTEST MULTICULTUREEL PERSONEELSBEDRIJF

'De werkloosheid onder allochtonen bedraagt meer dan vijftig procent.' Is dit juist of onjuist?

Wie benieuwd is naar zijn of haar deskundigheid voor wat betreft de positie van allochtonen op de arbeidsmarkt kan een zelftest doen door van achttien stellingen aan te geven of ze kloppen. 'Weet niet' is ook een optie. Andere stellingen zijn bijvoorbeeld: 'Personeelsfunctionarissen blijken bij selectie van personeel geen gewicht toe te kennen aan de afkomst van de sollicitant.' En: 'Een zeer grote meerderheid van personeelsfunctionarissen geeft bij de vervulling van een vacature de voorkeur aan een Nederlandse kandidaat boven een allochtone kandidaat'.

Adres: <http://www.snao.nl/aen/snao/omkieken/aen>



moeilijker worden. Ging het eerst vooral om Turken en Marokkanen, de laatste jaren zijn er ook veel Bosniërs, Afghanen, Irakezen en Iraniers in Nederland gekomen. Deze vluchtelingen hebben bijvoorbeeld een taalachterstand.'

De stichting werkt met een kring van rond de veertig bedrijven. In de negen jaar van haar bestaan is voor in totaal zesduizend allochtonen bemiddeld. 'We streven naar uitkeringsonafhankelijkheid, naar duurzaam werk. Dat is niet voor iedereen gelukt. Wel hebben al deze mensen werkervaring opgedaan. ABN-Amro heeft zelf vijfhonderd mensen aan werk geholpen, de besten hield de bank zelf', zegt Dings.

## afspiegeling

'Bedrijven hebben de neiging er te veel over te theoretiseren', vindt Hans Blaauw, director human resources bij McDonald's Nederland. 'Ze gaan allerlei scholingen organiseren en rapporten schrijven. Wij hebben een no-nonsense cultuur. Het is vooral een kwestie van doen.'

McDonald's heeft in december een prijs, vijftigduizend gulden, gekregen van de Stichting van de Arbeid voor het beste multiculturele personeelsbeleid. 'Ik heb het gevoel een wedstrijd gewonnen te

hebben waar ik niet aan mee deed', lacht Blaauw. 'Want wij hebben helemaal geen specifiek multicultureel personeelsbeleid. We hebben daar geen letter over op papier staan.'

McDonald's maakt volgens hem al dertig jaar geen enkel onderscheid tussen autochtone en allochtone werknemers. 'Welke afkomst zij hebben, of wat hun situatie is, maakt geen verschil. Wij hebben daar de Wet SAMEN niet voor nodig. Dat zit in de genen van de organisatie. Allochtonen voelen dat en vinden het daarom prettig om bij ons te werken', weet Blaauw.

h i a a t

dat 30 tot 40 procent van de werknemers allochtoon is, afhankelijk van de regio. 'Bijzonder is, dat bij ons allochtonen net zo goed vertegenwoordigd zijn in de hogere als in de lagere functies. Ze werken zowel bij de crew in de restaurants als bij het management.' Dit heeft volgens Blaauw te maken met de interne trainings- en opleidingstrajecten. Iedereen die in een restaurant begint, krijgt eerst een visuele training en gaat dan 'schouder-aan-schouder' werken met een ervaren kracht. Een crewlid dat het hele traject met succes doorloopt, kan op z'n snelst na twee jaar vestigingsmanager zijn met zestig tot zeventig medewerkers onder zich. Qua opleiding varieert het personeelsbestand sterk. Afgezien van de scholieren en studenten die er een bijbaantje hebben, zijn er veel medewerkers op lbo en mbo niveau. 'Er zijn ook vluchtelingen bij die een vrij hoge opleiding hebben in hun land van herkomst. Zo is er in de Haagse regio een restaurantmanager die in zijn land luchtmacht-officier was.'

## positieve ervaringen

McDonald's is niet speciaal op zoek naar allochtoon personeel. Veel mensen ko-

### TIPS VOOR MULTICULTUREEL PERSONEELSBELEID

Terwijl het aantal onvervulbare vacatures toeneemt, waren er volgens de FNV midden 1999 meer dan vijftigduizend werkzoekenden uit etnische minderheden met een mbo-diploma op zak. Zij hadden echter weinig of geen werkervaring.

Een werkervaringsplaats kan dan de springplank zijn naar een reguliere functie in het bedrijf. Datzelfde geldt voor stages, tijdelijke functies en speciale trainee-programma's voor jongeren uit etnische minderheden.

De kortste weg voor werkgevers die meer allochtonen in dienst willen nemen is natuurlijk kiezen voor een voorkeursbehandeling. Voor de eerste ronde worden dan bijvoorbeeld alleen kandidaten uit etnische minderheidsgroepen opgeroepen. Verder helpt het om die kandidaten nadrukkelijk uit te nodigen om te solliciteren.

Ook is het goed de wervingsmethoden tegen het licht te houden. Vooral voor hogere functies wordt vaak intern geworven. Maar als er weinig allochtonen in een organisatie werken, kunnen er uiteraard weinig doorstromen. Dan kan beter ook extern gezocht worden. Verder loopt de werving vaak informeel. Maar als een bedrijf overwegend wit is, betekent dit dat er vooral witte mensen binnenkomen. Want het ontbreekt veel allochtonen aan een goed netwerk. Ook sluiten het zoekgedrag op de arbeidsmarkt van allochto-

nen en de wervingskanalen waar werkgevers gebruik van maken, vaak niet goed op elkaar aan. Zo lezen veel allochtonen geen Nederlands dagblad. Er zijn aparte vacaturekranten voor werkzoekenden uit etnische minderheden, bijvoorbeeld Contrast, een uitgave van Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling in Utrecht. Uitzendbureaus en werving- en selectiebureaus die zich richten op allochtonen kunnen ook uitkomst bieden, net als het contact leggen met organisaties van minderheden.

Het gaat natuurlijk niet alleen om het aantrekken, maar ook om het vasthouden van allochtoon personeel. Als de eerste werknemer uit een etnische minderheidsgroep niet alleen binnenkomt, maar samen met anderen uit dezelfde groep bij een bedrijf begint, biedt dat steun. Het aanwijzen van een mentor, een anti-discriminatiebeleid, het opstellen van een klachtenregeling en het aanstellen van een vertrouwenspersoon helpt ook.

Verder is een goed loopbaanbeleid belangrijk. In sommige culturen is het ongeleefd je aan te bieden voor cursussen en hogere functies. Onontbeerlijk is ook aandacht voor de cultuur in de organisatie. Daarvoor kan het volgen van een multiculturele training zinvol zijn. Die wordt bijvoorbeeld gegeven door de Anne Frank Stichting.

(Bron: FNV-folder: Een kleurrijker personeelsbeleid)

VERVOLG →



men via medewerkers binnen. Er is ook geen voorkeursbeleid om allochtonen te laten doorstromen naar nogere functies. 'Als je goed bent en de tijd is daar, dan gebeurt het. In ons service- en trainingscentrum in Amsterdam zie je op een trainingsdag voor het management een prachtige afspiegeling van de multiculturele samenleving.'

De vijftigduizend gulden van de prijs heeft McDonald's direct weer aangeboden aan de stichting met de bedoeling het geld te investeren in de scholing van allochtone jongeren. Waarschijnlijk worden er vier projecten geselecteerd in de vier grote steden.

Aan projecten om de positie van allochtonen op de arbeidsmarkt te verbeteren ontbreekt het niet. Eind 1996 hebben de werkgevers en werknemers een akkoord 'Met Minderheden Meer Mogelijkheden' gesloten dat zich richtte op de vergroting van de werkgelegenheid onder personen uit etnische minderheidsgroeperingen. De werkgeversvereniging NWO-NCW voert sindsdien samen met de Anne Frank Stichting Ondernemers en de Stichting Samen werken het project 'Ondernemers doen meer' uit. Onderdeel daarvan vormen de Burgemeester-Ondernemer-Besprekingen (BOB's) waarbij geprobeerd wordt om concrete afspraken te maken om het aandeel van allochtonen in bedrijven te vergroten. De overheid laat zich ook niet onbetuigd. Zo heeft het ministerie van Grote Steden Beleid convenanten gesloten met het MKB en met enkele grote bedrijven.

## ONBEKENDHEID

## WEERHOUDT BEDRIJVEN

## ERVAN IN ZEE TE GAAN

## MET ALLOCHTONEN

Van de bedrijven die werknemers uit etnische minderheden in dienst hebben,

heeft slechts 3 procent negatieve ervaringen, zo blijkt uit een op 12 december verschenen rapport van de Stichting van de Arbeid. Neutrale dan wel positieve ervaringen heeft 97 procent van de bedrijven. Van de bedrijven met allochtone werknemers gaf 66 procent te kennen geen knelpunten te ervaren met betrekking tot de positie van etnische minderheden in het bedrijf. De 34 procent van de bedrijven die wel knelpunten signaleerde noemden vooral het begrip kweken voor andere culturen. Een ander veel genoemd knelpunt is het niveau van taalbeheersing van werknemers uit etnische minderheidsgroepen. Uit het onderzoek blijkt verder dat werkgevers veel behoefte hebben aan informatie over multicultureel personeelsbeleid.

## Minder A4-tjes

Hoewel McDonald's officieel dus niet zo'n beleid kent, spelen de restaurants volgens Hans Blaauw in de praktijk wel in op het veelkleurige personeelsbestand. 'Zo hebben we bijvoorbeeld in restaurants met veel moslimmedewerkers een Ramadancoördinator aangesteld die ervoor zorgt dat het personeel in die periode op een geschikt moment kan eten. Dat is vaak iemand die zelf een moslimachtergrond heeft. Maar dat is geen door het management bedacht fenomeen. Het is een reactie op een verzoek van de medewerkers.'

Veel knelpunten levert het samenwerken van mensen uit verschillende culturen volgens hem niet op. 'Soms speelt bijvoorbeeld wel het probleem dat mannen uit bepaalde culturen er moeite mee hebben om te werken onder een vrouwelijke manager. Daar moeten ze erg aan wennen.'

Het gebeurt regelmatig dat bedrijven hem benaderen voor advies, zeker sinds het winnen van de prijs. 'Maar dan kan ik alleen maar zeggen: 'Produceer wat minder A4-tjes en ga het gewoon proberen.''

Ook Jos Dings van de Stichting Samen Werken adviseert bedrijven om niet te blijven steken in een mooi geformuleerd doelgroepenbeleid op papier. 'Beleid is vaak aanleiding om iets niet te doen', meent hij. 'Wanneer iets de status krijgt van doelgroep, is het niet langer concreet. Hoe dikker de rapporten, des te minder ermee gebeurt. Het gaat om het zetten van concrete stappen.'

### HANDIGE TELEFOONNUMMERS

- FNV, Secretariaat Etnische Minderheden: 020- 5 816 300
- Anne Frank stichting, afdeling interculturele ontwikkeling: 020- 5 567 100
- Helpdesk Wet SAMEN van arbeidsvoorziening: 079- 3 712 907
- Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling: 030- 2 974 321
- Landelijk Bureau ter Bestrijding van Rassendiscriminatie: 010- 2 010 201
- Commissie Gelijke Behandeling: 030- 2 335 111



P W 17 maart 2001

# Door een gekleurde bril

► Zelfs krapte sleept academische allochtonen niet door selectieproces

Psychologische tests, assessment centers en selectiegesprekken spiegelen hoogopgeleide allochtonen als dommer en minder gemotiveerd af dan autochtonen. Ook wervings- en selectiebureaus hebben nog te weinig ervaring met deze doelgroep. Hoe de vooroordelen uit de selectie te filteren.

Hoogopgeleide allochtonen zijn er genoeg in Nederland. Inmiddels is drie procent van de hoogopgeleiden van buitenlandse origine, en dat aantal groeit nog gestaag. Allochtonen vormen ruim zeven procent van de HBO-uitstroom en zes procent van de afgestudeerde academici, volgens cijfers van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dat gaat dus de goede kant op. En toch hebben p&o'ers en selectiebureaus nog altijd moeite met het vinden van geschikte allochtone kandidaten voor hogere functies.

"Als een bedrijf echt wil, dan lukt het ook om hoogopgeleide allochtonen binnen te halen. In de politiek zijn ze er namelijk wel", stelt Sjo Soeters, hoogle- raar beleid- en organisatiewetenschappen aan de Katholieke Universiteit Brabant (KUB) en tevens hoogleraar sociale wetenschappen aan de faculteit militaire bedrijfskunde bij de Koninklijke Militaire Academie (KMA). "Je zult risico's moeten nemen en de waarde van psychologische tests moeten nuanceren." Belangrijk is het om te beseffen dat gangbare selectiemethoden niet werken bij hoogopgeleide allochtonen. Een hoofddoek, een sollicitant die zijn gesprekspartner niet in de ogen kijkt, één die minder goed Nederlands spreekt ('die zal dus wel minder slim zijn') - veel eerste indrukken werken in het nadeel van de sollicitant. "Een sollicitatiegesprek wordt in de eerste tien seconden beslist", zegt Wies Kalsbeek van Job Support, de 'banenpoot' van de Stichting voor vluchteling-studenten UAF. Haar organisatie assisteert jaarlijks 250 tot 300 afstuderenden aan HBO en universiteit en helpt het merendeel ook aan een baan. Tegenwoordig komt negentig procent binnen een jaar aan

werk, aldus Kalsbeek.

Ook Soeters geeft aan dat vooroordelen, bewust of onbewust, een rol spelen in selectiegesprekken. "Mensen nemen hun normen en waarden mee in wat zij als ideale kandidaat zien", vertelt hij. "De voorkeur blijkt uit te gaan naar mensen die op jezelf lijken. Iemand die in Leiden heeft gestudeerd, zal de voorkeur geven aan een kandidaat die ook in Leiden heeft gestudeerd."

## Twee culturen

Toch is het in het voordeel van de onderneming om hoogopgeleide allochtonen in dienst te nemen. Een multiculturele samenstelling van het personeel bevordert de creativiteit en vormt bovendien een afspiegeling van de samenleving. Weten wat er bij de klant leeft, kan alleen als de klant binnen het bedrijf is vertegenwoordigd - ook op het niveau waar beslissingen worden genomen. Kalsbeek benadrukt nog een ander voordeel. "Allochtone kandidaten hebben een belangrijke meerwaarde: ze zijn gewend om zich in twee culturen te bewegen."

Voordelen te over en mensen genoeg. En toch gaat het mis. Zelfs 'objectieve' selectiemiddelen, zoals psychologische tests of een assessment center, zijn niet zonder meer in te zetten. Uitbesteding blijkt evenmin een oplossing te zijn. Wervings- en selectiebureaus kunnen op dit moment nog weinig met hoogopgeleide allochtone kandidaten.

Kalsbeek: "Als we bij een interessante functie zien dat de werving en selectie via een bureau loopt, geven we de hoop al op. Zulke bureaus houden gewoon geen rekening met vluchtelingen." Van de vluchtelingen-studenten van het UAF komt slechts één procent via een wer-

## PAULIEN BAKKER

vings- en selectiebureau aan het werk. Kalsbeek denkt wel te weten waaraan dat ligt. "Wervings- en selectiebureaus hebben te weinig ervaring met hoogopgeleide allochtone kandidaten. Ze zijn er nog niet achter dat psychologische tests bij die groep niet werken."

Ze vindt bijval van Remko van den Berg, directeur van het Nederlands Onderzoekscentrum Arbeidsmarkt en Allochtonen (NOA). Van den Berg promoveerde onlangs aan de Vrije Universiteit in Amsterdam op het onderwerp 'Psychologisch onderzoek in een multiculturele samenleving'. "95 Of misschien wel 99 procent van de wervings- en selectiebureaus heeft geen aandacht voor culturele verschillen", meent hij.

## Eigen tests

Paul Melessen, consultant bij wervings- en selectiebureau Mercuri Urval, kan zich slecht vinden in de kritiek. De laatste twee à drie jaar ziet Mercuri Urval een gestage toename van het aantal hoog opgeleide allochtone sollicitanten. Ook het aantal allochtone hoger opgeleide medewerkers die voor promotie in aanmerking komen, stijgt. "Met vluchtelingen hebben we nog niet veel ervaring. Maar dat is maar een klein percentage van het aantal in Nederland wonende allochtonen. We werven steeds meer onder hoogopgeleide allochtonen. Sommige opdrachtgevers vragen ons tegenwoordig om specifiek te werven onder allochtonen."

Melessen meent dat Mercuri Urval wel goed omgaat met de selectie van allochtonen. "We gebruiken eigen tests als uitgangspunt voor het gesprek, maar nuanceren de uitslagen wel. Mercuri Urval is gevestigd in twintig lan-

VERVOLG →



Nahied Rezwani (32) groeide op in Iran en kwam in 1992 naar Nederland met een diploma economie. In Nederland studeerde ze algemene economie aan de Erasmus Universiteit. Daarna riep ze de hulp van uaf in om aan werk te komen. "Er werd me gevraagd wat mijn droombaan was. Ik moest lachen. Als ik maar aan het werk kon, dacht ik. Op dat moment werkte ik in een Melkertbaan als balie medewerker bij een bank. Wat ik echt wilde, was werken op het ministerie van Financiën, bezig zijn met geld en met beleid maken."

Ze solliciteerde bij het ministerie van Financiën, maar toen die procedure lang duurde, reageerde ze ook op een advertentie van het ministerie van Volksgezondheid, Ruimtelijke Ordening en Milieu. Nog voor het eerste gesprek kregen sollicitanten een psychologisch onderzoek. Rezwani kreeg onder meer de vraag welke kleur muisjes op de beschuit gaan als er een jongetje wordt geboren. Met haar achtergrond werd geen rekening gehouden. Na afloop kreeg ze een brief thuisgestuurd met de testuitslagen. Haar kennis- en intelligentieniveau was vergelijkbaar met die van een mavo-leerling, stond erin. En dat terwijl ze in drie jaar tijd haar studie aan de Erasmus Universiteit had afgerond. Het ministerie van Financiën nodigde haar gelukkig alsnog uit. En ditmaal werd er wel rekening met haar achtergrond gehouden, merkte Rezwani. Inmiddels werkt ze naar volle tevredenheid op het ministerie en is ze bezig met haar proefschrift. "Ik denk dat p&o'ers er beter aan doen om te kijken of iemand bereid is zich aan te passen, dan of iemand inderdaad al past."

den. Dezelfde tests worden in al die landen gebruikt. In Nederland blijkt het aantal mensen dat onterecht is geselecteerd voor een bepaalde functie bij allochtonen en autochtonen even groot: vijf procent."

Het aantal succesvolle aannames zegt echter weinig over het aantal onterechte afwijzingen. Het ligt voor de hand dat veel wervings- en selectiebureaus

ervaring. Nederlandse referenten hebben en vaak ook nog onder een bepaalde leeftijdsgrens vallen. Kalsbeek geeft aan dat veel vluchtelingen al niet aan die eisen kunnen voldoen, alhoewel dat nog weinig zegt over hun geschiktheid voor een bepaalde functie. "Vluchtelingen die starten op de Nederlandse arbeidsmarkt, zijn vaak wat ouder en vallen dan meteen buiten de boot. Ze

hebben vaak ook geen referenten in Nederland, omdat ze hier nog geen werkervaring hebben opgedaan."

De volgende horde is het sollicitatiegesprek. Vooroordelen, vaak onbewust en onbedoeld, spelen hoe dan ook een rol. "Je bent je er vaak niet van bewust hoe gemakkelijk je je laat afleiden door dingen die niet precies Hollands zijn", zegt Kalsbeek. Ze hoort bijvoorbeeld wel dat p&o'ers tijdens het sollicitatiegesprek uit nieuwsgierigheid informeren naar

### **MET ZES TIENEN IN HET MAGAZIJN**

Sunny Khan (36) studeerde scheikunde in Pakistan en was assistent-scheikundige bij SevenUp toen hij op 24-jarige leeftijd naar Nederland vluchtte. In Nederland volgde hij een HBO-opleiding voeding en diëtetiek. Stage lopen zat er tijdens zijn studie niet in. Na zijn afstuderen werkte hij in de schoonmaak en in de catering en schreef hij ondertussen eindeloos sollicitatiebrieven. "Ik wilde geen uitkering ontvangen." Khan schreef zich in bij Savaz, een uitzendbureau voor medisch personeel. Op zijn cijferlijst stonden zes tieners, maar hij kon alleen als magazijnmedewerker aan de slag. "Zelfs een mbo-functie als voedingsassistent in het ziekenhuis waarin ik al werkzaam was, kreeg ik niet."

Uiteindelijk solliciteerde Khan naar een mbo-baan als coördinator personeelsrestaurant bij ziekenhuis Schiedam Vlietland. Tijdens de sollicitatieprocedure kreeg hij te horen dat ze ook een HBO-functie hadden als teamleider voedingsdienst, en werd hij gevraagd daarop te solliciteren. "Ze zochten hoger opgeleide donkere mensen. En dat kan ik me voorstellen, want behalve mijzelf is er niemand hier met een donkere huidskleur op mijn niveau. Daar ondervind ik geen last van, maar vreemd is het wel, dat ik de enige ben."

het vluchtverhaal, waardoor de sollicitant weer van streek raakt. "Vraag liever naar werkvoorbeelden uit het verleden, dan komt de persoon het best tot zijn recht."

Melessen van Mercuri Urval herkent deze misser. "Als we iemand voordragen, zeggen we tegen de opdrachtgever: richt je op het werk, cultuurverschillen verdwijnen dan vanzelf."

### **Zekere voor het onzekere**

Allochtone kandidaten die succesvol de eerste horden hebben genomen, struikelen vaak alsnog bij het derde hekje: het psychologisch onderzoek.

Voor de duidelijkheid: psychologische tests meten altijd in Nederland gevolgd onderwijs. Van den Berg van het NOA hoort vaak dat een allochtone kandidaat het goed doet, behalve op de IQ-test. "Een werkgever heeft dan twee kandidaten met gelijke prestaties, maar de één met een goede score op de IQ-test en de ander met een slechtere

## **"KOMT ER EEN WERVINGS- EN SELECTIEBUREAU AAN TE PAS, DAN GEVEN WE DE HOOP METEEN OP"**

liever onterecht afwijzen dan onterecht aannemen. Afwijzingen worden inderdaad niet bijgehouden, geeft Melessen toe.

De vraag is nu: welke horden moeten p&o'ers en hoogopgeleide allochtonen nemen om toch bij elkaar te komen?

Het eerste obstakel voor veel allochtone kandidaten is de briefselectie. Kandidaten moeten diploma's kunnen overhandigen van in Nederland gevolgd onderwijs, beschikken over relevante werk-



## Checklist 1: selectie van allochtonen

1. Een multicultureel beleid begint met een duidelijke visie op werving en selectie van allochtonen.
2. Bij het aantrekken van een wervings- en selectiebureau is het zinvol om te informeren of de tests ook rekening houden met allochtone sollicitanten.
3. Wat is de visie van het bureau, moet iedereen aan dezelfde normen voldoen of wordt er rekening gehouden met een afwijkende achtergrond?
4. Als de voorkeur uitgaat naar een allochtone kandidaat, kan het zinvol zijn om een wervings- en selectiebureau voor hoog opgeleide allochtonen te benaderen.
5. Testscores van allochtone kandidaten kunnen lager uitvallen door gebrek aan kennis van de Nederlandse taal en cultuur. Misschien is het nodig om de kandidaat meer leestijd te geven op een test of hem of haar oefengelegenheid te bieden.
6. De resultaten op een test vragen om interpretatie; aanvaard ze niet klakkeloos.
7. Bij sollicitatiegesprekken helpt het gebruik te maken van gestructureerde vragenlijsten, om afleiding als gevolg van cultuurverschillen te voorkomen.
8. Er zijn verschillende cursussen (bijvoorbeeld van het NOA) die ten doel hebben selecteurs zich bewust te laten worden van hun eigen culturele bril.

## Checklist 2: werken in een multicultureel team

Om het draaideureffect - dat allochtonen wel instromen, maar net zo snel het bedrijf weer verlaten - te voorkomen, is het van belang om ook na de sollicitatieprocedure deze groep extra aandacht te geven.

1. Het is belangrijk om de gelijke status van alle werknemers te benadrukken.
2. Breng minderheden vooral op positieve manier voor het voetlicht.
3. Het team moet zich ervan bewust zijn dat iedereen werkt aan hetzelfde doel. Het is van belang dat iedereen zich schaart achter het beleid.
4. Extra begeleiding in de vorm van een mentor kan helpen om problemen aan te pakken en bijvoorbeeld tijdig te signaleren dat een extra taalcursus nuttig zou zijn.
5. Intervisiegroepjes kunnen tot steun zijn aan minderheden in het bedrijf.
6. Tolerantie voor verschillen is een belangrijke voorwaarde voor een goede samenwerking.
7. Wees kritisch op informeel gedrag dat intolerantie bevordert, zoals roddelen.

score. Hij neemt dan toch het zekere voor het onzekere."

Op interesse- en persoonlijkheidstests geven allochtonen eveneens andere antwoorden dan autochtonen. Een woord als 'assertiviteit' heeft in iedere cultuur een andere betekenis. Lichtpuntje is wel dat het promotieonderzoek van Van den Berg aantoont dat de tweede generatie immigranten al veel minder afwijkend scoort.

Assessment centers, waarvan lang werd

gedacht dat ze minder de taalvaardigheid zouden meten en dus objectiever zouden zijn, zijn al evenmin gevrijwaard van culturele ruis. Van den Berg: "Een veelgebruikte oefening als de in basket-opdracht, waarbij de sollicitant moet beoordelen welke van een stapel taken de meeste prioriteit heeft, pakt in iedere cultuur anders uit. In de ene cultuur heeft wat de baas zegt de hoogste prioriteit, in een andere cultuur komt het juist meer aan op het initiatief van de werknemer. Maar je kunt mensen wel trainen om dezelfde prioriteiten te hanteren." Het NOA ontwikkelt daarom zelf cultuurbewuste AC's.

### Familie in het buitenland

Een deel van het probleem ligt overigens bij de kandidaten zelf. Hoogopgeleide allochtonen missen vaak voldoende kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt.

Veel vluchtelingen hebben zelfs nog nooit van een cv gehoord. Allochtone kandidaten missen ook nogal eens spe-

cifieke kennis van het Nederlandse sollicitatiegesprek. Het is in Nederland bijvoorbeeld gewoner om over positieve en negatieve eigenschappen te praten dan in veel andere landen.

Gedegen voorbereiding miste ook Radj Ramcharan, beleidsmedewerker van Forum, Instituut voor multiculturele ontwikkeling. "Ik had nog nooit over mezelf nagedacht, over hoe ik ben en wat ik wel of niet kan."

Hogere functies worden vaak, in zo'n vijftig procent van de gevallen, ingevuld via informele netwerken. Allochtonen hebben wel hun eigen studentenverenigingen, maar die hebben vaak geen contact met het bedrijfsleven, aldus Ramcharan. Sinds kort organiseert Forum daarom bijeenkomsten waarop beide partijen elkaar kunnen leren kennen. Ramcharan: "Als nieuwkomer op de Nederlandse arbeidsmarkt ken je het bedrijfsleven niet, je mist een netwerk. Op onze feestjes werd gepraat over familie in het buitenland, niet over werk."



MIGRANTEN INFORMATIEF • JULI 2000

*Arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen***is DE de EEN  
ANDER niet****Werkende moeders schijnen gelukkiger te zijn****Heleen Schoone****dan niet-werkende moeders.****Dat geldt waarschijnlijk net zo goed****voor allochtone als voor autochtone vrouwen.****Toch werken de eersten vaak niet.****Volstaat het overheidsbeleid wel****voor allochtone vrouwen?****MI legde die vraag voor aan deskundigen****en brengt de arbeidsparticipatie****van diverse groepen in kaart.****Surinaamse vrouwen aan kop**

Uit het onderzoek blijkt weer eens heel duidelijk dat de ene groep vrouwen de andere niet is. Van alle vrouwen werken de Surinaamse het meest: 58 procent. Ze worden op de voet gevolgd door autochtone vrouwen: 54 procent. Daarna komen de Antilliaanse en Arubaanse vrouwen met 49 procent. Turkse en Marokkaanse vrouwen werken veel minder, respectievelijk 22 en 17 procent.

De arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen uit de tweede generatie en autochtone vrouwen met hetzelfde opleidingsniveau blijkt niet te verschillen. Daarnaast lijkt het erop dat vrouwen met kinderen meer gemeen hebben dan vrouwen zonder kinderen. Autochtone, Surinaamse en Antilliaanse/Arubaanse vrouwen zonder kinderen hebben in meerderheid een baan. Turkse en Marokkaanse vrouwen in dezelfde omstandigheden werken meestal niet. Zodra er kinderen komen, worden de verschillen tussen autochtone en Turkse en Marokkaanse vrouwen veel kleiner. Weinig Turkse en Marokkaanse vrouwen geven hun werk op als ze kinderen krijgen, maar autochtone vrouwen doen dat juist wel vaak. Zo wordt het verschil in arbeidsdeelname tussen die groepen veel kleiner dan voordat ze kinderen kregen.

Surinaamse en Antilliaanse/Arubaanse vrouwen kennen een ander patroon. Zij blijven vaak werken als ze kinderen krijgen. Veel Surinaamse vrouwen werken ook als ze alleenstaand moeder

Op alle niveaus probeert de overheid de arbeidsdeelname van vrouwen te stimuleren. Zorgverlof, ouderschapsverlof, uitbreiding van de kinderopvang, de mogelijkheden vliegen om je oren. Autochtone vrouwen profiteren van de regelingen, allochtone vrouwen nauwelijks. Ze zijn de laatste jaren wel meer gaan werken, maar blijven meestal ver achter bij hun autochtone seksegenoten. Waarom dat zo is, daar zijn wel veel gedachten en vermoedens over, maar weinig harde gegevens.

In september 1999 verscheen bij het Sociaal en Cultureel Planbureau het rapport *Variatie in participatie*. Het rapport laat zien hoeveel allochtone en autochtone vrouwen werken, uitgesplitst naar afkomst. Daarbij is ook gekeken naar leeftijd, opleiding, migratiegeschiedenis en het patroon van gezinsvorming.

**vervolg →**



zijn. Op dit punt zijn ze veel succesvoller dan alle andere groepen.

Het rapport toont verder aan dat de kans op werk van volwassen nieuwkomers uit Turkije, Marokko, de Antillen en Aruba zeer laag is. Verrassend genoeg geldt dat ook voor hoogopgeleide vrouwen. De Turkse en Marokkaanse vrouwen die lang geleden zijn gekomen als gezinshereniger hebben eveneens een heel lage arbeidsparticipatie vanwege hun opleidings- en taalachterstand.

vrouw enorm actief is op de arbeidsmarkt, alleen die achterlijke allochtonen doen niet mee, terwijl dat natuurlijk niet waar is. Pas de laatste twintig jaar zijn meer vrouwen in Nederland gaan werken en nog is de arbeidsdeelname minimaal vergeleken bij andere landen. Dus waar hebben we het dan over? Bovendien worden de culturen van allochtonen gezien als iets dat je niet kunt veranderen, terwijl er natuurlijk heel veel verandert, net als in de autochtone culturen.'

Loewenthal vindt het daarom zinniger om naar keiharde belemmeringen te kijken dan naar cultuur. 'Keihard zijn volgens mij opleidingsmogelijkheden, kinderopvang en arbeidsmarkt-discriminatie. Dat laatste wordt gemakkelijk onder het tapijt geschoven, maar ik vind het een van de belangrijkste factoren. Hoger geschoolde allochtonen zijn vaak werkloos. Dus dan ligt het niet alleen aan de opleiding die je hebt gevolgd.'

## Belemmeringen

Naima Elbezaz is projectmedewerker bij het secretariaat Minderheden van FNV Bondgenoten. Elbezaz brengt voor de FNV in kaart welke belemmeringen vrouwen ondervinden op de arbeidsmarkt. 'Oudere vrouwen van de eerste generatie hebben vaak een communicatieprobleem. Ze spreken de taal niet erg goed en leven in een gemeenschap met een sterke sociale controle. Voor deze vrouwen spelen vragen als: wat zeggen mensen over mij als ik ga werken? Ook kinderopvang is een enorm probleem. Het is heel duur, dus wat hou je dan over van je salaris? Bovendien is er veel onbekendheid met bijvoorbeeld zwangerschapsverlof en ontslagrecht. Een ander probleem is dat een heleboel vrouwen geen diploma's hebben. Ze hebben jarenlang kinderen opgevoed en zouden heel goed de verzorging in kunnen gaan. Maar daar worden diploma's voor gevraagd, terwijl ze het werk ook met wat gerichte scholing goed zouden kunnen doen. Ik vind dat te veel naar die diploma's gekeken wordt. Vooral als ik in de krant lees dat

er verpleegkundigen uit het buitenland worden gehaald. Hier wonen heel veel allochtone mannen en vrouwen die dat werk kunnen doen.'

## Assertiviteitstraining

De tweede generatie vrouwen uit Turkije en Marokko gaat naar school en wil graag studeren en hoog de maatschappelijke ladder opklimmen. In tegenstelling tot wat Hooghiemstra stelt, komt Elbezaz wel degelijk culturele belemmeringen tegen. Ook bij de tweede generatie, al hebben deze vrouwen andere obstakels te overwinnen dan hun moeders. 'Jonge vrouwen hebben vaak wel een Nederlandse opleiding maar ze kunnen niet doorstromen naar een hogere positie in de organisatie waar ze werken. Ze komen uit een wij-cultuur: je denkt eerst aan het belang van de familie, en dan pas aan jezelf. Ze moeten eraan wennen dat de Nederlandse samenleving keihard is en heel individualistisch. Vaak worden ze bovendien niet gezien als volwaardige collega's maar als allochtonen die het bedrijf toevallig in huis heeft. Deze vrouwen zouden veel kunnen hebben aan een assertiviteitstraining.'

## Moedermavo's

Hooghiemstra en haar collega-onderzoeker Ans Merens brengen in *Variatie in participatie* niet alleen de arbeidsparticipatie van allochtone vrouwen in kaart, maar doen ook aanbevelingen om meer van deze vrouwen een kans te geven op de arbeidsmarkt. Hooghiemstra: 'Onze belangrijkste aanbeveling is om goed rekening te houden met vrouwen die op jonge leeftijd kinderen krijgen en nog niet veel arbeidservaring hebben. Wij denken dat deze groep het meest gebaat is bij gerichte beroepsopleidingen die een beetje in de richting komen van de vroegere moedermavo's. Het gaat om een vrij grote groep vrouwen die niet geholpen is met het reguliere onderwijs omdat ze door de zorg voor kinderen aan allerlei beperkingen zijn gebonden. Vaak hebben ze wel de potentie om te werken, maar zijn ze er niet aan toegekomen. Als ze een jaar of dertig zijn

*Cultuur hoeft voor vrouwen geen belemmering te zijn om te werken.*

## Cultuur, geen afdoende argument

Dat bepaalde groepen vrouwen niet werken, wordt al snel verklaard met een verwijzing naar 'culturele achtergronden'. Het idee is dat islamitische vrouwen niet mogen werken van hun man en familie. Onderzoeker Erna Hooghiemstra van het Sociaal en Cultureel Planbureau veegt deze verklaring van tafel. 'Ik merk zelf nooit dat mensen zich door hun cultuur belemmerd voelen om te gaan werken. Daar moet je volgens mij ook niet bij voorbaat van uitgaan. Zeker niet bij de jongere generatie die hier is opgegroeid. Volgens mij moet het uitgangspunt zijn dat de overheid het vrouwen op allerlei manieren mogelijk maakt om zelfstandig te worden. Als ze dat zelf willen.'

Ook Troetje Loewenthal van E-QUALITY wijst het culturele argument van de hand. E-QUALITY is een kenniscentrum voor gender en etniciteit dat de overheid gevraagd en ongevraagd adviseert over beleidsvoornemens, bijvoorbeeld over de combinatie zorg en arbeid. Loewenthal: 'Ik vind het geven van culturele verklaringen een doodlopende weg omdat het uitgangspunt dan meestal is dat alleen allochtonen een cultuur hebben die veranderd moet worden. Juist in het geval van arbeid denk ik dat de Nederlandse cultuur niet echt vooruitstrevend is. Toch wordt de indruk gewekt dat de Nederlandse autochtone





en de kinderen naar school gaan, hebben ze de mogelijkheid, de tijd en vaak ook de capaciteit om een opleiding te volgen. Laat je deze vrouwen allemaal aan hun lot over, dan weet je zeker dat ze nooit een baan zullen vinden.'

### Project

Over wat allochtone vrouwen nodig hebben op de arbeidsmarkt wordt niet alleen geschreven en gepraat. Op kleine schaal worden ook pogingen ondernomen om ze aan het werk te krijgen. In Rotterdam is in oktober 1999 het project *Thuiszorg in Kleur* gestart voor Turkse en Marokkaanse vrouwen die in de thuiszorg willen werken. Lia van der Sman, bedrijfsadviseur minderheden van Arbeidsvoorziening Rijnmond, is bij het project betrokken. Ook andere organisaties doen mee. Van der Sman: 'In het project worden vrouwen opgeleid voor thuishulp A en B. A is vooral praktisch, B is meer verzorgend. Voor de werving hebben we een voorlichtingscampagne gehouden bij de zelforganisaties, bijvoorbeeld het Turks Cultureel Centrum, moskeeën en buurthuizen. Het thema van de bijeenkomsten was: ouder worden in Nederland. We bespraken het thema en welke voorzieningen er zijn. Daarna kwam aan de orde dat je ook in de thuiszorg kunt werken. Dat heeft effect gehad. Er zijn nu 29 vrouwen in opleiding. Dat is best veel omdat veel vrouwen een negatief beeld hebben van werken in de gezondheidszorg. In Turkije bijvoorbeeld is een verpleegkundige een soort poetsvrouw. Door het imago van de zorg is het moeilijk allochtone vrouwen in de zorgberoepen te krijgen.'

De deelnemende vrouwen zijn thuis allemaal verantwoordelijk voor de verzorging van familieleden of kinderen. Van der Sman: 'Veel vrouwen hadden nog nooit gewerkt of waren lang uit het arbeidsproces weg en lang niet naar school gegaan. Ze hebben daarom eerst een speciaal baanvaardigheidstraject van zes weken gevolgd. Vervolgens zijn ze bij Thuiszorg gestart met opleiding en werk. Er wordt nog steeds veel tijd in de begeleiding gestoken want de vrouwen

lopen tegen specifieke problemen aan. Het gezin is blij dat de vrouw werkt, maar de gevolgen worden vaak niet overzien en zijn voor rekening van de vrouw. Dat emancipatorische aspect wordt vergeten in reguliere beroepsopleidingen. Heel veel discussies van de vrouwen gaan over hoe ze het werk en de zaken thuis kunnen regelen. In de opleiding is ook aandacht voor intercultureel communiceren. Daarbij komen onder meer netwerkvorming en sociale vaardigheden aan de orde. De leidinggevendenden van Thuiszorg hebben een cursus gevolgd voor het omgaan met diversiteit.'

Het project loopt nog en moet natuurlijk geëvalueerd worden, maar toch denkt Van der Sman al dat het een succes wordt. 'Er zijn nu, na vijf maanden, twee afvallers. Hun redenen om te stoppen hebben te maken met familie-omstandigheden. We weten dat alle vrouwen het zwaar vinden. Ze zijn van niets naar vier dagen werken en leren gegaan en ze lopen aan tegen het gebrek aan kinderopvang. Daar proberen we iets aan te doen. Ik denk dat het toch een succes wordt door de intensieve begeleiding en onze aandacht voor emancipatie en communicatie.'

### Bestaand beleid volstaat niet

Er is behoefte aan gericht overheidsbeleid dat het vrouwen wat gemakkelijker maakt. Hooghiemstra: 'Het overheidsbeleid is nu heel erg gericht op kinderopvang en verlof om het combineren van werk en zorg mogelijk te maken. Dat is goed voor autochtone vrouwen met een opleiding en werkervaring, maar voor veel allochtone vrouwen is het een stap te ver. Zij hebben in de eerste plaats behoefte aan scholing. Als je nu zegt dat allochtone vrouwen maar in de grote stroom van alle vrouwen mee moeten gaan, dan mis je een heel grote groep. Dat is wel even een ander geluid dan tot nu toe te horen was, zeker binnen het emancipatiebeleid. Naar aanleiding van de discussie over dit rapport in de Tweede Kamer is de laatste tijd wel meer geld vrijgekomen om vrouwenvakscholen te stimuleren.'

Woordvoerder Peter van Meenen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vindt dat er in het emancipatiebeleid voldoende aandacht is voor allochtone vrouwen. 'Miljoenen mensen kampen in Nederland met het probleem dat zij onvoldoende tijd hebben om al hun verplichtingen en activiteiten goed te combineren. Dat speelt in de hele samenleving, van uitkeringsgerechtigden tot tweeverdieners, van autochtoon tot allochtoon. Het ministerie stelt zestig miljoen gulden beschikbaar voor lokale en regionale experimenten waardoor mensen hun arbeids- en zorgtaken beter kunnen combineren. Daarbij is er bijzondere aandacht voor de problematiek van allochtonen. In de gemeente Bostel wordt bijvoorbeeld een trefpunt voor allochtone ouders en kinderen opgezet, in het Moedercentrum in Amsterdam Noord werken Turkse en Marokkaanse vrouwen en projecten van de Stichting Surinaamse Vrouwen Bijlmermeer zijn eveneens gericht op het oplossen van problemen voor deze groep vrouwen. Door de mogelijkheden tot combineren te verbeteren, neemt de kans om te gaan werken voor deze vrouwen toe.'

### Onderschat de arbeidsmarktdiscriminatie niet.

De komende jaren zal de proef op de som genomen worden. Want de optimistische toon van het ministerie ten spijt: de cijfers liegen er niet om. Vluchtelingenvrouwen, nieuwkomers en ook de nazaten van gastarbeiders hebben het nog altijd niet makkelijk op de arbeidsmarkt. Er is wel degelijk meer behoefte aan specifieke aandacht voor arbeidsmarktdiscriminatie, scholing en vrouwenemancipatie. Wat we voor autochtone vrouwen wilden – namelijk perspectief op werk, economische zelfstandigheid en maatschappelijke ontplooiing – waarom zouden we dat voor vrouwen met een allochtone achtergrond niet even belangrijk vinden?



# HOLLANDS ALLOCHTONIË

**Turken wantrouwen Surinamers, Marokkanen vinden Turken kapsoneslijers, en dan de Chinezen: die denken bij 'crimineel' vaak aan 'zwart', en dat is zo'n beetje alles wat niet-Nederlander is. Bas Masters woonde en werkte voor de Volkskrant een jaar in het Rotterdamse Delfshaven en verzamelde vooroordelen van allochtonen over elkaar. Marcel Molle fotografeerde het dagelijkse leven in de wijk.**

## OVER NEDERLANDERS:

*DIE KAAS IS DIRECT EN HARD. HIJ LIJKT TE VERTROUWEN, MAAR EIGENLIJK MAG HIJ ONS NIET*

**S**OMS LIJKT HET OF DE NEDERLANDERS EEN nieuw volk hebben geschapen: het volk der allochtonen. Hoe onmogelijk deze generalisatie is, blijkt in achterstandswijken als de Rotterdamse deelgemeente Delfshaven. Er is geen sprake van een homogene groep. De wijze waarop Turken, Marokkanen, Surinamers, Antillianen, Chinezen en Kaapverdianen elkaar stereotyperen, illustreert hoezeer ze van elkaar verschillen en hoe weinig ze zich met elkaar verwant voelen.

De beiden – veelal vage – die de groepen van elkaar hebben, tonen de werkelijkheid achter de door politici zo vurig verlangde multiculturele samenleving. De stereotypen vormen de muurtjes die de verschillende etnische groepen in de afgelopen twintig jaar hebben gebouwd en verbouwd, in een poging hun eigen tuintje herkenbaar te houden.

Elke etnische groep is gericht op zichzelf, op de eigen toekomst, op Nederland. Daarna pas komen de allochtone burens in beeld. De soms negatieve stereotypen die ze hanteren zijn niet zo zeer uitingen van etnische onverdraagzaamheid, maar eerder van zelfdefiniëring. In zekere zin staan de groepen onverschillig ten opzichte van elkaar.

Slechts een beperkt deel van de vooroordelen lijkt gebaseerd op persoonlijke ervaring. Veel vaker volgen ze de culturele ideologie van de eigen groep. Hoe dan ook zijn het beelden die volop leven – zij het dat ze nauwelijks hardop, en zelden buiten de eigen groep, worden verwoord. Om die reden willen de meeste gesprekspartners niet met naam en toenaam worden genoemd: ze zijn maatschappelijk actief en willen niet dat hun vertrouwenspositie wordt geschaad.

Een jaar sparen in Delfshaven leidde tot een zak vol stereotypen. Bij deze wordt hij leeggegooid. De Turken over de zwarte chocolata's. De Marokkanen over de arrogante Turken, menigeen over die luie Antillianen en allen over de directe maar op afstand levende Nederlanders. Een verhaal over en door buitenlanders die leven in een officieel fictief, maar soms ook akelig reëel land: Hollands Allochtonië, de nieuwste kolonie van Nederland.

Nederlanders zeggen wat ze vinden. Ze zijn direct. Jonge Nederlanders kunnen alles bij hun ouders kwijt, meent een Marokkaanse student. Maar Nederlanders zouden zich wat meer kunnen openstellen voor anderen. 'Als je mij diep in mijn hart kijkt, zou ik best meer Nederlandse vrienden willen hebben. Maar dat lukt hier in de buurt niet, want er zijn bijna geen Nederlanders. De Nederlandse vrienden die ik heb, ken ik van school. Ze zijn anders dan de gemiddelde Nederlander. Onder Nederlanders zijn mijn vrienden eigenlijk buitenbeentjes.'

Turken uiten vergelijkbare klachten. Ze hebben er de pest over in dat ze niet helemaal worden geaccepteerd door Nederlanders, vertelt een Turkse filmer. 'Turken willen er in Nederland graag bij horen, zoals Turkije er in Europa bij wil horen, maar het lukt ze maar niet en dat steekt. Ikzelf

34 - VOLKSKRANT MAGAZINE

VERVOLG →



## OVER SURINAMERS:

### DIE CHOCOLATA IS EEN BRUTALE HERRIESCHOPPER, MAAR SUCCESVOL ALS DE NEDERLANDERS

heb een volledig Amerikaans-Europese opleiding, ben filmer en voorlichter, maar toch blijf ik voor de Nederlanders een Turk. Turken zijn een beetje teleurgesteld in de Nederlanders en vragen zich af of ze Nederlanders wel kunnen vertrouwen.'

Natuurlijk kun je Nederlanders vertrouwen, meent de Chinese voorman van een belangenvereniging. 'Ze zijn vriendelijk en behulpzaam. Ze zijn altijd heel duidelijk. Veel duidelijker dan wij. Nederlanders vinden ons gesloten. Dat is ook zo. Als ik stampot eet en ze vragen me of het lekker is - wat het in principe niet is - dan zeg ik: "Gaat wel, valt wel mee." Zeggen dat het vies is, is onbeleefd.'

Kaapverdianen hebben het beste contact met Nederlanders, beter dan met de andere allochtonen, vertelt een Kaapverdiaanse schrijver. 'Er zijn heel veel gemengde huwelijken. Een groot percentage van de eerste generatie Kaapverdianen is getrouwd met een Nederlandse vrouw.'

Een Surinaamse ondernemer heeft na vele jaren een paar goede Nederlandse vrienden, zegt hij. 'Maar het blijven verstandelijke relaties.' De Nederlander haalt zijn vooroordelen over buitenlanders volgens hem van de tv en neemt niet de moeite met zijn Marokkaanse buurman te gaan praten. 'De Nederlander zal nooit zeggen: "Ik mag jou niet." Hij lacht met je, praat met je, terwijl hij toch een hekel aan je heeft. Hij is vaak heel hypocriet. Maar ik vind dat je geen hekel aan Nederlanders moet hebben, omdat je anders je eigen leven vergalt.'

'Mijn ouders noemen zwarten *Arabs*, of *chocolata's*', vertelt een Turkse scholier van 14. Turken vinden Surinamers in essentie zwarten die je niet kunt vertrouwen, meent de Turkse filmer. 'Ze vinden het herrieschoppers. Ze

willen zo weinig mogelijk te maken hebben met Surinamers, Kaapverdianen of Antillianen. Maar Turken zijn dubbel in deze veroordeling. Als ze eenmaal contact hebben met Surinamers, delen ze ook alles met hen.'

Het Turkse jongetje vindt de Surinamers stoerder dan anderen. 'Ze lopen met een pistool in de ene en een mes in de andere zak.' Met Surinamers gaan we echt niet om, zegt zijn Marokkaanse vriend. 'We zeggen alleen: "Hoe gaat het? Goed".' 'Ik ken een Turkse jongen die wel met Surinamers loopt', zegt de Turkse scholier. 'Die noemen we fopneger.'

Een Surinaamse onderzoeker zegt geschrokken te zijn van de weerzin tegen zwarten bij Turken. 'Ik sprak laatst een Turk. Die bleek bang voor mij te zijn. Hij zei: "Ik kreeg bijna een hartaanval toen ik hoorde dat ik met een Surinamer moest praten. Ik ben zo blij dat u een nette Surinamer bent".'

Als een Turk een succesrangorde moet maken, zegt de Turkse filmer, dan neemt de Surinamer een hogere positie in dan hijzelf. Niet omdat Surinamers volgens Turken meer capaciteiten hebben, maar omdat ze de taal beter spreken en daardoor meer kunnen bereiken in Nederland. 'Turkse ouders zien aan het succes van Surinamers dat taal belangrijk is en stimuleren hun kinderen goed te leren.'

'Surinamers zijn onze bondgenoten die af en toe misschien iets te agressief zijn', meent de Kaapverdiaanse schrijver. 'Ze hebben dezelfde soort feesten en roots als wij, maar zijn brutaler en harder ten opzichte van de autochtonen. De Kaapverdiaan kijkt tegen de Surinamer op, omdat "Surinamers krijgen wat ze willen." Ze zijn in positie gelijk aan Nederlanders, meent een Kaapverdiaanse sportleraar.

Antillianen gaan het meest om met Surinamers, zegt een Antilliaanse onderwijzeres. 'Maar er is een spanning, al was die vroeger groter. Surinamers hebben de winkels, waar Antillianen kopen. De Antilliaan zegt wel eens: "Ik kom bij jou kopen en zorg dat je geld krijgt." De Surinaamse winkelier staat daar boven en denkt: "Ik zorg dat jij jouw *bakabana* en *bakiljouw* kunt kopen".'

De Surinaamse ondernemer geeft toe dat Surinamers zich meer voelen dan andere buitenlanders. "Die stomme Antillianen of Afrikanen", zeggen ze. Dat komt doordat Surinamers al langer in Nederland wonen.'

Voor veel Chinezen van de eerste generatie is het leven simpel, vertelt een Chinees maatschappelijk werker. De Chinese ouderen denken bij 'crimineel' vaak aan zwarten. De zwarten zijn voor hen Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen. Ze maken het onderscheid niet. Degenen die dit wel doen, zien Surinamers als felle, brutale mensen. 'We begrijpen dat wel. Dat moest zo in Suriname. Als je niet zo deed, kreeg je niks.' Een andere Chinees demonstreert zijn gedetailleerde kennis van de Surinamer. 'Ik weet dat je verschillende Surinamers hebt: creolen, javanen, Chinezen en hindoestanen. De creool heeft een



**OVER MAROKKANEN:****DIE WOESTIJNBEWONER IS NET EEN TURK.  
HIJ HEEFT OOK AL ZO VEEL KINDEREN**

grote mond, de hindoestaan is slim, werkt hard, is spaarzaam en ijverig, de javaan zit er tussenin. En de Chinese Surinamer werkt hard, is heel zuinig en investeert veel in de kinderen.'

'Als een Marokkaan en een Turk voor me staan weet ik niet wie wie is', zegt de Chinese voorman van een belangenvereniging. 'Turken en Marokkanen zijn voor ons hetzelfde. Ze zijn allebei gastvrij als de Chinezen. Je krijgt er thee en lekker eten als je op bezoek gaat.'

Jonge Chinezen daarentegen vinden Marokkanen crimineel, meent de Chinese maatschappelijk werker. Ze volgen het algemene beeld dat over Marokkanen bestaat.

Het geloof van de Marokkanen is heel vreemd voor ons, vertelt de Chinese voorman. 'Heel hun leven en dat van hun gezin heeft te maken met religie. Dat is moeilijk te begrijpen voor een Chinees. Het idee dat je als kind bij hen automatisch een moslim wordt. Bij ons zijn geloof en cultuur gescheiden. Geloof mag je zelf kiezen.'

'Chinezen vinden het ook een beetje raar dat Ma-

rokanen en Turken zoveel kinderen hebben. Je moet heel veel verdienen om al die kinderen goed onderwijs en een goede opvoeding te bieden. We zien die kinderen heel vaak op straat spelen en er een rotzooi van maken. Maar misschien denken Marokkanen wel: hoe meer kinderen, hoe beter.'

'Over Marokkanen en Kaapverdianen zeggen ze wel eens dat die als broers zijn, omdat het allebei Afrikanen zijn', meent de Kaapverdiaanse sportleraar. 'Marokkanen zijn vaak werkloos, spreken ook in het bijzijn van anderen hun eigen taal en passen zich niet aan. Als Kaapverdianen, Nederlanders en Marokkanen bij elkaar zijn en Marokkanen verstaan iets niet, dan denken ze dat ze gedis-crimineerd worden.'

Het verschil tussen Marokkanen en Turken is volgens hem dat een Turk nooit bij de burens zal inbreken. 'Turken handelen hier in de buurt ook niet in drugs, zoals Marokkanen dat wel doen. Turken opereren internationaal.'

Turken denken er zelf ook zo over, vertelt de Turkse

**OVER TURKEN:****DIE UIENVRETER IS SLIM, VERGROEID MET  
DE MOBIELE TELEFOON EN ARROGANT**

filmer. 'Turken vinden Marokkanen onderontwikkelde woestijnbewoners. Turken hebben het gevoel dat ze op alle vlakken boven Marokkanen staan. Zo ook in de criminaliteit. Ze halen hun neus op voor de kleine criminaliteit. Ze hebben hun trots. Een boef is fout. Maar als je het eenmaal bent, dan beter een grote crimineel dan een kruimeldief. De echte crimineel is een held. Hij beschermt de zwakkeren, is rechtvaardig en staat aan de top.'

De Surinaamse ondernemer weet behalve het negatieve ook nog iets positiefs over Marokkanen. De Marokkanen zijn harde werkers, zegt hij. 'Ze zijn slim en bouwen hun eigen land op met wat ze hier verdienen. Ook de Turken hebben in hun eigen land een hele vakantie-industrie opgebouwd. In Suriname zie je niets daarvan. Daar is niks veranderd.'

Een Marokkaanse opbouwwerker omschrijft de Marokkanen juist als een trots volk dat altijd zelfstandig was. 'Ze hebben indirecte omgangsvormen en willen nooit gezichtsverlies lijden.' In vergelijking met andere etnische groepen stellen Marokkanen zich volgens hem meer open

voor de omgeving. 'Hierdoor staan jongeren bloot aan veel kwalijke invloeden, waaronder criminaliteit. Zo beschouwd is criminaliteit een vorm van integratie, alleen een negatieve vorm.'

Het oude beeld van Turken als dragers van tweedehandskleding die niet meedoen aan het leven, bestaat nog altijd onder Surinamers, meent de Surinaamse ondernemer. Dat geldt ook voor het idee dat Turken vies zijn. Maar die stereotypen veranderen de laatste tijd een beetje.

Surinamers krijgen respect voor Turken, meent hij. Vooral omdat Turken gezamenlijk meer bedrijven uit de grond stampen dan de Surinamers, terwijl Surinamers in Delfshaven in de meerderheid zijn. 'Turken doen alsof ze dom zijn, maar openen ondertussen wel winkels.'

De Chinese maatschappelijk werker begint ook over de slimheid van Turken. 'Chinezen vinden Turken slimmer dan zichzelf, omdat Turken meer gebruik weten te maken van de voorzieningen die er in Nederland zijn.'

De Surinaamse onderzoeker ziet zelfs overeenkom-



sten tussen Turken en Surinamers. 'Afdingen en voordringen zijn voor Turken en Surinamers normaal. Nederlanders kunnen dat niet en ergeren zich eraan.'

Marokkanen noemen Turken knoflook- en uienvreeters, omdat ze zo van gare groente houden. 'Maar eigenlijk zijn de Turken een beetje het goede voorbeeld voor Marokkanen', zegt een Marokkaanse huisvrouw. Ze zijn beter georganiseerd, hebben minder echtscheidingen, en meer respect voor het gezin. 'Marokkaanse vrouwen vinden Turkse vrouwen netjes, schoon en modern. Zelfs als ze een hoofddoek dragen, kunnen Turkse vrouwen er modern uitzien.'

Aan de andere kant zien Marokkanen Turken als op-scheppers. Ze hebben kapsones. Als een Turk een mobiele telefoon heeft, dan legt hij die zichtbaar op tafel. 'Een Turk draagt altijd een stropdas, is vergroeid met die telefoon en heeft diep respect voor de Turkse staat', zegt de Marokkaanse vrouw.

Dat Turken zichzelf zo sterk, dapper en stoer vinden, irriteert ook veel anderen. Een Tunesische student: 'Ik respecteer de Turken, maar de meesten zijn ziek van nationalisme. Ze denken zelfs dat ze beter zijn dan de Nederlanders.' De Turkse filmmaker herkent het beeld. 'De Turk

is met de paplepel ingegoten dat je trots moet zijn op je Turk-zijn. Turken zijn krijgers, veroveraars, maar rechtvaardig. Zo is het zelfbeeld en zo worden de kinderen nog altijd in de Ottomaanse geest opgevoed. Er gaapt een diepe kloof tussen dat ideaalbeeld en de werkelijkheid.

'Ik denk dat het harde oordeel dat Turken over andere migranten hebben, voortkomt uit de positie waarin Turken verkeren', zegt hij. 'Sla de Van Dale er maar eens op na wat het woord Turk allemaal betekent in Nederland.' Er bestaat zelfs een werkwoord 'turken', en dat betekent 'treiteren'. 'Aan de Turken overgeleverd zijn' betekent 'slecht behandeld, bedrogen, mishandeld worden'.

'Wil je aan die rol ontsnappen', zegt de filmer, 'dan creëer je voor jezelf beelden van mensen die nog vaker zijn dan dat men jou vindt.'

'Ik heb heel veel respect voor de Chinezen en denk dat dat voor veel Antillianen geldt', zegt de Antilliaanse onderwijzeres. 'Ze zijn altijd op zichzelf gebleven, en wisten ook financieel autonoom te blijven. Ik heb gehoord dat de Chinezen op hun beurt weer opkijken tegen de Japanners.'

'Kaapverdianen staan neutraal ten opzichte van Chinezen', meent de Kaapverdiaanse schrijver. 'Chinezen le-

## ↓ OVER KAAPVERDIANEN:

### DIE HARDE WERKERS KENNEN WE NIET

ven in eigen kring', zegt de Kaapverdiaanse sportleraar. 'Het mooie is dat je niks negatiefs over hen hoort. Ze zitten niet in de drugs. Ze zijn een voorbeeld. Het is alleen jammer dat ze zich niet mengen met anderen. Maar liever zo, dan dat ze problemen creëren.'

Een Marokkaanse tiener weet dat Chinezen casino-lopers zijn. De Chinese maatschappelijk werker bevestigt dat. 'Huwelijken komen nogal eens onder druk te staan, doordat de mannen direct van het werk naar het casino gaan. Ze doen dat voor de gezelligheid, zoals Turken het koffiehuis bezoeken. Het kost alleen veel meer geld.'

Surinamers vinden Chinezen heel slim, vertelt de Surinaamse ondernemer. 'De Chinees praat niet veel, komt niet in cafés, maar zet wel een bedrijf op. Surinamers kopen Chinees eten, maar een Chinees zal zijn haar niet bij een Surinamer laten knippen. Hij is dus slim.'

Ook Turken hebben respect voor de Chinezen, meent de Turkse filmer. 'Ze hebben bewondering voor Chinezen, omdat ze zo geïsoleerd zijn en zichzelf zo goed beschermen.' De Tunesiër: 'Chinezen associëren we met werken, werken, werken. Ze zijn niet open en heel spiritueel.'

Chinezen spreken onderling niet veel over de burens van andere nationaliteiten, zegt de Chinese maatschappelijk werker. 'In eerste instantie denken we aan onszelf en onze positie in Nederland. Dat geldt voor de ouderen nog sterker dan voor de jongeren die meer geneigd zijn te integreren. De ouderen willen een veilige omgeving, genoeg geld en

proberen onderling hun isolement te doorbreken. Als hun dat lukt, zijn ze tevreden. Dat er ook Turken en Marokkanen hier leven, is prima. Zolang het goed gaat met een Chinees, kan het hem niet schelen wie er naast hem woont.'

Niemand zegt iets positiefs over Antillianen. Of het moet zijn dat Antilliaanse jongeren volgens Turkse en Marokkaanse jongens alles mogen van hun ouders en dat ze al op jonge leeftijd een scooter krijgen.

'Eigenlijk kun je niet met Antillianen praten', meent de Marokkaanse student. 'Als je normaal met ze praat, dan maken zij toch ruzie. Het zijn gevaarlijke types.'

Volgens de Surinaamse ondernemer zijn Antillianen een kortzichtig volk dat zich niet wil ontwikkelen. 'Ze willen geen scholing, spreken slecht Nederlands. Ze leven van dag tot dag. Er zijn in het hele Rijnmond-gebied misschien twee Antilliaanse ondernemers. Maar Antillianen willen wel meteen het nieuwste haarproduct, zoveel mogelijk gouden sieraden, de nieuwste Nike Airs en elk weekend een dure huurauto.'

De Kaapverdiaanse sportleraar is niet positiever over Antillianen. 'Antillianen? Als ik dat woord hoor, krijg ik kippenvel. Ik snap het niet. Je hebt kansen. Je bent jong, sterk en gezond. Maar wat doen ze? Ze willen niks doen. Alleen maar makkelijk leven en alles zo makkelijk mogelijk krijgen. Ik kan niet met die jongeren omgaan, al zou ►



**OVER ANTILLIANEN:****DIE GEVAARLIJKE GAST WIL NIKS, ALLEEN MAAR MAKKELIJK LEVEN**

ik ze best wel willen trainen als ze normaal tegen mij zouden doen.'

Misschien is het meest geruststellende voor Antillianen dat veel Turken en Chinezen het onderscheid tussen Antillianen, Surinamers en Kaapverdianen niet maken en dat zwart voor hen zwart is.

De Surinaamse onderzoeker signaleert een andere trend. 'Het is al zo ver dat een zwarte die zich slecht gedraagt, vooral door Nederlanders automatisch wordt gezien als een Antilliaan. Volgens diezelfde manier van redeneren wordt van een nette en rustige zwarte gedacht dat het een Kaapverdiaan is. In het onderling verkeer gaat het vaak niet om de nationaliteit van mensen, maar om het gevoel. Men redeneert: die zwarte lust ik niet, dus dat is een Antilliaan.'

De Antilliaanse onderwijzeres wordt moedeloos van het negatieve beeld. 'The hunting season is weer begonnen. We deugen de laatste tijd nergens voor. Ik begrijp ook niet waar al dat geweld onder Antilliaanse jongeren voor nodig is. Ze doden zonder reden. Dat is erg cynisch. Maar we zijn

niet allemaal zo. Er zijn heel veel welwillende Antilliaanse studenten in Nederland.'

Hoewel ze bijna dezelfde *native*-taal spreken – Papiamentu lijkt op het Kaapverdianse Creools – hebben Antillianen en Kaapverdianen volgens de Antilliaanse onderwijzeres weinig contact met elkaar. Turken en Chinezen hebben over het algemeen geen mening over Kaapverdianen, omdat ze die groep niet van de rest weten te onderscheiden. De Surinaamse ondernemer vertelt over Kaapverdianen wat veel Nederlanders ook over hen zeggen: 'Het zijn harde werkers. Daar moet je respect voor hebben. Qua discipline de besten in de hele allochtone groep. Ze werken veel en goed in de schoonmaak. Ze blijven alleen te veel in hun groep hangen en integreren te weinig. Er zijn er die hier tien, twintig jaar wonen en alleen Portugees spreken.'

De Marokkaanse opbouwwerker wijst op de vriendelijkheid van de Kaapverdianen. 'Die mensen vieren altijd feest.'



## Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen vóór het betreden van de arbeidsmarkt

Els C.M. van Schie

*De loopbanen van mannen en vrouwen vertonen duidelijke verschillen. Er is sprake van segregatie naar beroepsrichting en ook naar niveau. In deze bijdrage richten wij ons op de niveauverschillen. De oorzaken van niveauverschillen kunnen gezocht worden in arbeidsorganisaties maar ook in gedrag, attitudes en ambities van mannen en vrouwen zelf. Dit onderzoek richt zich op de vraag of mannen en vrouwen vlak voor het betreden van de arbeidsmarkt verschillende loopbaanaspiraties hebben en waardoor de aspiraties voorspeld worden. Als voorspellende variabelen zijn studieresultaten, achtergrond variabelen en persoonlijke variabelen opgenomen. Sekse blijkt een belangrijke voorspeller voor loopbaanaspiraties. Daarnaast voorspellen persoonlijke variabelen aspiraties. De loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen worden door dezelfde variabelen voorspeld. De belangrijkste voorspellers zijn status motivatie en masculiniteit, dit zijn tevens de variabelen waarop mannen en vrouwen sterk verschillen. Gezinsmotivatie hangt negatief samen met loopbaanaspiraties, ook hierop verschillen mannen en vrouwen aanzienlijk.*

Trefwoorden: gender, sekseverschil, loopbaan

### 1 Inleiding

De laatste decennia is er veel veranderd met betrekking tot de arbeidsparticipatie van vrouwen. Het aandeel van vrouwen aan betaalde arbeid is aanzienlijk toegenomen. Ook op het gebied van scholing is de achterstand van vrouwen in hoge mate ingelopen. Ondanks deze belangrijke ontwikkelingen zijn er echter grote verschillen te zien tussen de posities van mannen en vrouwen. De participatiegraad van vrouwen is nog steeds beduidend lager dan die van mannen en daarnaast treffen wij mannen en vrouwen niet op dezelfde plek aan op de arbeidsmarkt. Er is een zeer opvallende segregatie naar beroepsrichting. Wij vinden vrouwen overwegend in de dienstverlenende sectoren terwijl mannen meer te vinden zijn in technische en commerciële branches. Dit patroon vinden wij ook in andere West-Europese landen en de VS. Naast deze horizontale segregatie is er sprake van een verticale segregatie waarbij wij vrouwen vooral op de lagere functie-niveaus aantreffen, terwijl mannen veel vaker te vinden zijn in de hogere en leidinggevende posities [zie Hooghiemstra & Niphuis-Nell, 1993].

Wat betreft de horizontale arbeidssegregatie moet een belangrijke oorzaak ge-

\* Dr. Els van Schie was ten tijde van het onderzoek verbonden aan de vakgroep Sociale en Organisationspsychologie van de Rijksuniversiteit Leiden. Correspondentieadres: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Directie SZW-Consult, Postbus 90801, 2509 LV Den Haag



zocht worden in de verschillende opleidingskeuzen van jongens en meisjes. In deze bijdrage zullen wij echter de schoolkeuzen buiten beschouwing laten en ons vooral richten op verticale segregatie. Factoren die van invloed zijn op deze segregatie zouden primair gezocht kunnen worden in de arbeidsorganisatie en de werking van de arbeidsmarkt. De focus van het hier te presenteren onderzoek is echter niet gericht op factoren in de arbeidsorganisatie maar op de rol die mannen en vrouwen zelf spelen (zie Solomon, Bishop & Bresser, 1986). Wij richten ons hier op de vraag in hoeverre achtergrondvariabelen, persoonlijke variabelen en ook de studieresultaten van invloed zijn op de loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen.

Wanneer wij ons richten op individuele kenmerken dan kunnen scholing en werkervaring als belangrijke beïnvloeders van de loopbaanontwikkeling aangewezen worden (Van der Burg, 1992). Het niveau van de scholing hangt samen met het functieniveau. Bij werkervaring gaat het om de kwantiteit van de ervaring, maar daarnaast ook om de kwaliteit van de ervaring. De eerste baan na het afsluiten van de schoolperiode kan van grote betekenis zijn voor het verdere verloop van de loopbaan. Een cruciaal moment voor de loopbaan is dan ook de overgang van leerling/student naar werknemer/functionaris. De aard en het niveau van de baan zal naast de genoten opleiding vooral beïnvloed worden door de loopbaanaspiraties van de nieuwkomer op de arbeidsmarkt (Fassinger, 1990).

In verschillende onderzoeken is aangetoond dat de loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen verschillen (zie Rowe & Snizek, 1995; Farmer, 1985). Verschuilen in loopbaanaspiraties binnen arbeidsorganisaties zouden verklaard kunnen worden door de wijze, waarop de organisatie reageert op werkende mannen en vrouwen (Kanter, 1976; Loscocco, 1990). Maar verschillen in loopbaanaspiraties zijn ook gevonden bij middelbare scholieren (Farmer, 1985) en bij studenten in het hoger en wetenschappelijk onderwijs (Farmer & Chung, 1995; Burke, 1994).

In de literatuur worden verschillende variabelen genoemd die van invloed zouden zijn op loopbaanaspiraties en die de gevonden verschillen tussen mannen/jongens en vrouwen/meisjes zouden kunnen verklaren. Deze variabelen zijn grofweg te verdelen in omgevings- en achtergrondvariabelen, persoonlijke variabelen (waaronder persoonlijkheidskenmerken en attitudes) en bekwaamheden of prestaties.

Farmer (1985) ontwikkelde een model voor loopbaanontwikkeling en prestatie-motivatie van vrouwen/meisjes en mannen/jongens. Ze testte dit model bij een groep middelbare scholieren (N=1863). Eén van de te voorspellen dimensies in haar model was de loopbaanaspiratie op langere termijn. In het onderzoek werd nagegaan of, en zo ja, hoe de achtergrond van de persoon, persoonlijke / persoonlijkheidsvariabelen en omgevingsvariabelen van invloed zijn op de loopbaanaspiraties van jongens en meisjes. Uit het onderzoek kwam naar voren dat alle drie groepen variabelen significant samenhangen met loopbaanaspiraties. Ook voorspelden deze variabelen aspiraties op kortere termijn (school/studie-aspiraties) en zelf-effectiviteit. In het onderhavige onderzoek baseren wij ons op het model van Farmer (1985), aangepast aan de Nederlandse situatie en het specifieke stadium in de loopbaan. Wij beperken ons daarbij tot de voorspelling van (langere termijn) loopbaanaspiraties.

Voor de middelbare scholieren in het onderzoek van Farmer (1985) ging er nog een tijd overheen voordat zij aan de echte loopbaan zouden beginnen. In ons onderzoek gaat het om loopbaanaspiraties op een moment dat deze voor de respondenten een saillant onderwerp vormen, namelijk kort voordat zij de arbeidsmarkt gaan betreden. Met de schoolkeuze hebben zij al tot op zekere hoogte een bepalende stap gezet in hun loopbaan. Een aantal achtergrondvariabelen



## Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen

uit het model van Farmer die vooral van belang zijn als voorspeller van schoolaspiraties zullen aldus vlak voor het betreden van de arbeidsmarkt minder relevant zijn. In het onderzoek van Farmer (1985) bleken etnische achtergrond, locatie van de school (buurt) en sociale klasse belangrijke voorspellers van schoolaspiraties. De lange termijn loopbaanaspiratie werd door deze variabelen echter veel minder voorspeld. Ook (verbale en wiskundige) vaardigheden werden door Farmer als voorspeller opgenomen. Deze werden overigens gemeten door een zelfbeoordeling van de scholieren te vragen; de variabelen waren niet gebaseerd op de feitelijke schoolresultaten. Farmer liet zien dat deze vaardigheden de aspiraties slechts in geringe mate voorspellen en dan nog vooral de schoolaspiraties.

De verwachting is dat de persoonlijke variabelen uit het model van Farmer (1985) substantieel zullen bijdragen aan de voorspelling van de loopbaanaspiraties van mannelijke en vrouwelijke studenten. Persoonlijke variabelen die significante invloed hadden op loopbaanaspiraties in het onderzoek van Farmer waren zelfbeeld, sekse-rol identificatie (masculien en feminien), attributiestijl (intern versus extern) en 'gezinsmotivatie'. Een positief zelfbeeld voorspelt een hogere loopbaanaspiratie. Deze samenhang is ook in ander onderzoek vastgesteld (zie Reichel & Muchinsky, 1995). In tegenstelling tot het onderzoek van Farmer waar het zelfbeeld zich beperkte tot 'academisch' zelfbeeld zullen wij gebruik maken van het algemene concept van zelfbeeld, te meten met de zelfbeeldschaal van Rosenberg (1965).

De invloed van sekse-rol identificatie (of sekse-rol attitude) is ook in ander onderzoek als voorspeller van loopbaanaspiraties naar voren gekomen (zie O'Brein & Fassinger, 1993; Fassinger, 1990; Reichel & Muchinsky, 1995). Sekse-rol identificatie kan voorspellend zijn voor de mate, waarin een traditioneel mannenberoep door vrouwen geambieerd wordt (of vrouwenberoep door mannen) (Betz & Fitzgerald, 1987), maar kan ook voorspellend zijn voor het niveau van de aspiraties. Een onderscheid dient dan gemaakt te worden tussen een feminiene en masculiene identiteit. Farmer vond dat bij meisjes beide dimensies van de sekse-rol identiteit voorspellend waren voor loopbaanambities terwijl bij jongens alleen de masculiene identiteit positief samenhangt met loopbaanambities. Ellemers (1993) liet zien dat vrouwen die een hoge functie hebben bereikt de stereotiep vrouwelijke eigenschappen niet op zichzelf van toepassing vinden en zichzelf meer in masculiene termen waarnemen. Dit suggereert dat ook voor vrouwen vooral de masculiene identiteit voorspellend zou kunnen zijn voor het aspiratieniveau.

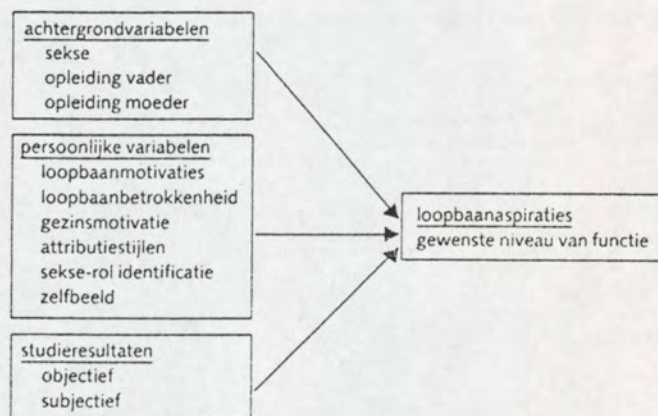
Een andere variabele die ook in ander onderzoek naar voren komt als voorspeller van loopbaanaspiraties is interne versus externe attributie of 'locus of control' (Bishop & Solomon, 1989). In navolging van Weiner (1971) maakte Farmer (1989) naast het onderscheid tussen intern versus extern onderscheid op de dimensie stabiel-instabiel. Whitley, McHugh en Frieze (1986) concludeerden op basis van een meta-analyse dat mannen meer dan vrouwen geneigd zijn succes aan interne factoren toe te schrijven. Voor zover vrouwen interne attributies maken zijn die meer instabiel (inzet) dan bij mannen die meer stabiele (talent) interne attributies maken. In het onderzoek van Farmer (1985) bleek de mate, waarin meisjes hun succes toeschreven aan inzet (intern instabiel) voorspellend te zijn voor loopbaanaspiraties.

De factor gezinsmotivatie had in het onderzoek van Farmer (1985) een negatieve relatie met loopbaanaspiraties en dat gold bovendien alleen voor de meisjes. De motivatie voor een gezin is op te vatten als een met de loopbaan concurrerend domein om iets te willen 'bereiken'. Onderzoek van Burke (1994) liet zien dat mannelijke en vrouwelijke studenten dezelfde waarde hechten aan het gezin en de privé-rollen, maar dat de verwachtingen omtrent de toekomstige rollen en



gedragingen in het privé-domein sterk traditioneel van aard zijn. Behalve vragen te stellen naar de motivatie voor een gezin (kinderen en huishouden) zullen wij ook aandacht besteden aan andere met de loopbaan concurrerende gebieden waarvoor men gemotiveerd kan zijn. Daarnaast zullen betrokkenheid bij de loopbaan en loopbaanmotivaties als voorspellende variabelen in het onderzoek worden opgenomen. Het begrip loopbaanmotivaties omvat zowel het belang dat gehecht wordt aan de inhoud van het werk, als de status en de mate, waarin men goed wenst te presteren. Verwacht wordt dat deze variabelen positief zullen samenhangen met loopbaanaspiraties van studenten die bijna de arbeidsmarkt gaan betreden.

Het model dat in dit onderzoek wordt getoetst ziet er als volgt uit:



Figuur 1 Model voor de voorspelling van loopbaanaspiraties

Het belangrijkste verschil met het onderzoek van Farmer (1985) betreft de onderzoekspopulatie wat betreft de fase in de loopbaan; het gaat in het onderhavige onderzoek om studenten vlak voor het betreden van de arbeidsmarkt terwijl het bij Farmer middelbare scholieren betrof. Gezien de populatie richt dit onderzoek zich uitsluitend op loopbaanaspiraties en wordt een aantal achtergrondvariabelen buiten beschouwing gelaten waarvan bekend is dat ze vooral de schoolkeuze voorspellen.

## 2 Methode

### 2.1 Respondenten

Aan het onderzoek deden 524 laatstejaars HEAO- studenten mee. De respondenten werden geworven via drie HEAO's, alle drie gevestigd in de Randstad. Het voordeel van deze groep respondenten is dat zij een gelijke opleidingsachtergrond en in beginsel dezelfde loopbaanmogelijkheden hebben, waarbij sprake is van een zeer grote spreiding aan beroeps- en loopbaanmogelijkheden. Veel HBO-opleidingen leiden heel nadrukkelijk op voor een specifiek beroep, bijvoorbeeld fysiotherapeut, waardoor er naar verwachting weinig spreiding in loopbaanaspiraties zou zijn. Dit probleem geldt niet voor HEAO-studenten. Een andere overweging voor de keuze van HEAO-studenten is de verhouding van



## Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen

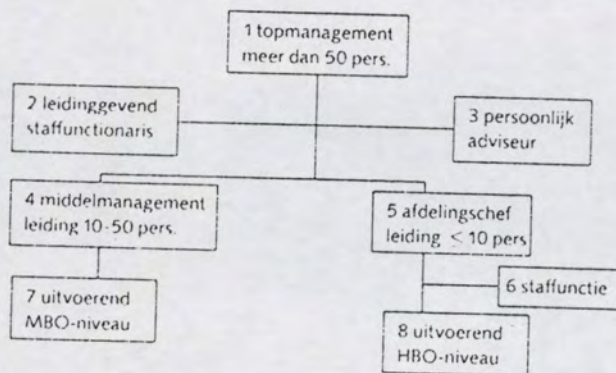
mannelijke en vrouwelijke studenten. Aan ons onderzoek deden 315 (60%) mannen en 209 (40%) vrouwen mee.

### 2.2 Procedure

De vragenlijsten werden klassikaal afgenomen in circa 25 groepen. De groepen varieerden in grootte van 5 tot circa 50 studenten. De vragenlijsten werden tijdens schooltijd ingevuld. Aan de studenten is gevraagd of wij ook inzicht mochten hebben in hun studieresultaten. Indien men hiermee instemde werd gevraagd een handtekening te zetten op de laatste pagina van de vragenlijst. Met het oog op vervolgonderzoek is op de laatste pagina ook gevraagd het adres in te vullen.

### 2.3 Instrument

*Ideale baan.* Als afhankelijke variabele werd in dit onderzoek gebruik gemaakt van de beschrijving van een fictief bedrijf met acht verschillende typen functies. Gevraagd werd aan te geven welke functie de respondent in de geschetste arbeidsorganisatie het meest aantrekkelijk zou vinden om op termijn te vervullen. In het fictieve bedrijf werden in de lijnorganisatie vier niveaus onderscheiden, te weten: topmanagement, middelmanagement, afdelingschef en uitvoerend niveau. Daarnaast waren direct onder de top en onder het management staffuncties in de organisatie opgenomen. Het fictieve bedrijf zag er als volgt uit:



Figuur 2 Fictief bedrijf met acht verschillende typen functies

Dit fictieve bedrijf is aan acht onafhankelijke organisatie-adviseurs voorgelegd die advieservaring hadden op het terrein van formatievraagstukken en organisatiestructuur. Aan hen is gevraagd de functies te rangschikken naar niveau. Op basis hiervan is een rangordening van vier categorieën ontstaan, te weten topmanagement (1), staffunctie (2,3,6) middelmanagement (4,5) en uitvoerend (7,8).

*Persoonlijke variabelen.* De persoonlijke variabelen vallen uiteen in een aantal constructen, in overeenstemming met het model zoals gepresenteerd in Figuur 1.

*Loopbaanmotivatie* is gemeten met 15 items waarmee diverse aspecten van loopbaanmotivatie worden gemeten. Op basis van een factoranalyse blijkt dit construct opgebouwd te zijn uit drie factoren, te weten: intrinsieke motivatie (5 items,  $\alpha$  .71); status motivatie (5 items,  $\alpha$  .70); loopbaancentraliteit (4 items,  $\alpha$



.60]. Deze laatste factor heeft betrekking op de mate, waarin men exclusief voor de loopbaan kiest. Alle items bestaan uit een 5-puntsschaal lopend van 1=helemaal niet mee eens tot 5=helemaal mee eens.

Een voorbeeld voor intrinsieke motivatie is: 'Ik zoek een baan met veel uitdagingen'. Een voorbeeld voor status motivatie is: 'Ik wil binnen 10 jaar na mijn afstuderen de top bereiken'. Een voorbeeld voor loopbaancentraliteit is: 'Ik ben bereid voor mijn carrière 60 uur per week of meer te werken'.

*Loopbaanbetrokkenheid* is gemeten met de 10 items van de standaard vragenlijst van Van den Heuvel, Ellemers en Seghers (1995). Enkele items zijn qua formulering aangepast aan de situatie dat de respondenten in dit onderzoek nog geen werkkring hebben. Deze schaal heeft een goede interne consistentie, een  $\alpha$  van .88. Enkele voorbeelden van items: 'Ik zal mijn nek uitsteken om in mijn werk vooruit te komen'. 'In mijn vrije tijd ben ik vaak bezig met dingen die met mijn toekomstige carrière te maken hebben'. De vragen werden beantwoord op een 5-puntsschaal van 1=helemaal niet mee eens / 5=helemaal mee eens.

*Gezinsmotivatie/concurrerende motivatie* is gemeten met 15 items, acht hiervan hebben te maken hebben met zogenaamde gezinsmotivatie. Daarnaast zijn vragen (twee items) opgenomen over hobby-motivatie en zijn er enkele vragen (vijf items) gesteld over de normen met betrekking tot arbeidsparticipatie en rolverdeling van mannen en vrouwen. Alle vragen werden beantwoord op een 5-puntsschaal van 1=helemaal niet mee eens / 5=helemaal mee eens. Op basis van de factoranalyse over de eerste 10 items blijken er drie factoren ten grondslag te liggen aan gezins/concurrerende motivatie. Gezinsmotivatie is de eerste factor en bestaat uit vier items ( $\alpha$  .75) gericht op de mate waarin men wil investeren in het gezin en het sociale leven ten koste van de loopbaan. Een voorbeelditem is: 'Ik vind dat de zorg voor mijn gezin bij mijn verantwoordelijkheden zou behoren'. De volgende factor is kindermotivatie en heeft uitsluitend betrekking op de wens kinderen te hebben en de zorg ervoor op zich te nemen, bestaande uit vier items ( $\alpha$  .61). Een voorbeelditem is: 'Ik wil later een gezin met kinderen'. Hobby-motivatie, de derde factor bestond uit twee items, deze correleerden .36. Gezien deze geringe samenhang zullen deze variabelen in het onderzoek verder niet betrokken worden.

De vijf normvragen vormden met elkaar ook een schaal, maar twee van de vijf items vallen daarbuiten (drie items,  $\alpha$  .77). Een voorbeelditem is: 'De zorg voor kinderen ligt op de eerste plaats bij vrouwen'. De twee items die niet samenhangen met de andere normvragen hadden betrekking op het combineren van kinderen en een topcarrière voor mannen en in het andere item voor vrouwen.

*Zelfbeeld* werd gemeten met de 10-itemschaal van Rosenberg (1965). De interne consistentie was goed ( $\alpha$  .86). Een voorbeeld item is: 'Ik vind dat ik goede kwaliteiten heb', te beantwoorden op een 5-puntsschaal.

*Attributiestijlen* werden gemeten door steeds twee vragen te stellen, waarin gevraagd werd of succes werd toegeschreven aan intern-stabiele, intern-instabiele of extern-instabiele factoren. Een voorbeeld voor extern-instabiel is: 'Al mijn succes komt door geluk'. Een voorbeeld van intern-stabiel is: 'Dankzij mijn intelligentie, ben ik zo succesvol'. Een voorbeeld voor intern-instabiel is: 'Ik heb succes omdat ik hard werk'. Gevraagd werd steeds op een 5-puntsschaal aan te geven in hoeverre de respondent het met deze uitspraak eens was.

*Zelf-effectiviteit* werd gemeten met de drie door Farmer (1985) gebruikte items. Deze schaal had een matige interne consistentie ( $\alpha$  .47). Een voorbeelditem is: 'Ik maak een begonnen taak altijd af'. Hierop werd gereageerd met behulp van een 5-puntsschaal. Gezien de geringe interne consistentie zal deze schaal in het onderzoek niet verder betrokken worden.



Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen

**Sekse-rol identiteit** is gemeten met de Nederlandse Sekse Identiteits Vragenlijst (Willemssen & Fischer, 1994). Er is daarbij alleen gebruik gemaakt van de kenmerkenlijst. Dit concept bestaat uit twee variabelen: masculiniteit en feminiteit elk gemeten door het aanbieden van 15 kenmerken met de vraag in hoeverre elk kenmerk van toepassing is. Voorbeelden voor de masculiene schaal zijn: ambitieus, moedig en ondernemend, voorbeelden voor de feminiene schaal zijn: begrijpend, tactvol en zorgzaam.

**Studieresultaten** In de vragenlijst is een item opgenomen met de vraag een oordeel te geven over de cijfers, die men in de studie had gehaald, te beoordelen op een 5-puntsschaal van zeer slecht naar zeer goed. Naast deze subjectieve maat voor studieresultaten is toestemming gevraagd om te mogen beschikken over de feitelijke studieresultaten. Van de totale groep hebben 340 respondenten hiervoor hun toestemming gegeven. Van deze studenten werd van alle behaalde cijfers in het derde jaar een gemiddelde berekend.

**Achtergrondgegevens** Voor de achtergrondgegevens werd gevraagd naar sekse, het opleidingsniveau van de vader en de moeder, de leeftijd en of men een vaste partner had.

### 3 Resultaten

Als eerste presenteren wij de resultaten op de afhankelijke variabele: de loopbaanaspiraties van vrouwen en mannen gebaseerd op de meest aantrekkelijke functie in een fictief bedrijf.

Wat opvalt in Tabel 1 is dat een relatief groot deel van de studenten een leidinggevende functie ambiert (ca. 60%). Er is daarbij wel een verschil tussen mannen en vrouwen te constateren, mannen prefereren vaker een functie in de top en vrouwen geven als voorkeur vaker een functie in het middelmanagement. Daarnaast is opvallend dat een even groot deel van de vrouwen als van de mannen een staf functie ambiert. Dit terwijl vrouwen juist relatief vaak in dergelijke functies terecht komen.

Tabel 1 Aantal (%) vrouwen en mannen die een specifieke functie binnen de fictieve organisatie prefereren

functie	vrouwen (N=200)	mannen (N=303)	totaal (N=504)
topmanagement	28 (14)	98 (32)	126 (25)
persoonlijk adv.	23 (12)	39 (13)	63 (13)
leiding staf	30 (15)	49 (16)	79 (16)
middelmanagement	53 (27)	65 (21)	118 (23)
afdelingschef	39 (20)	32 (11)	71 (14)
staf functie	5 (3)	6 (2)	11 (2)
uitvoerend HBO	22 (11)	12 (4)	34 (7)
uitvoerend MBO		2 (1)	2 (0)

#### 3.1 Studieresultaten

Van 340 respondenten beschikken wij over de werkelijke cijfers over het voorgaande studiejaar. Het gemiddelde cijfer voor al deze respondenten over alle vakken was 6,3. Vrouwen haalden gemiddeld 6,4 en mannen 6,2. Dit verschil is niet significant. Ook is gevraagd naar een subjectief oordeel op een 5-puntsschaal. Zowel mannen als vrouwen waren tamelijk positief over de door hen behaalde resultaten (vrouwen 3,61, mannen 3,41).



### 3.2 Achtergrondgegevens

De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 22 jaar en dit was niet verschillend voor mannen en vrouwen. Het opleidingsniveau van de vaders was in het algemeen hoger dan dat van de moeders. Moeders hadden relatief vaak als hoogste opleiding Middelbaar Algemeen Onderwijs terwijl vaders vaak HBO en MBO-niveau hadden. Er was geen verschil in het opleidingsniveau van de ouders tussen de mannelijke en vrouwelijke respondenten

### 3.3 Persoonlijke variabelen

We zullen allereerst beschrijven hoe de mannelijke en de vrouwelijke respondenten scoorden op de in dit onderzoek onderscheiden factoren in de categorie persoonlijke variabelen

De *intrinsieke motivatie* heeft betrekking op de inhoud van de baan. De respondenten scoorden op deze schaal hoog. De intrinsieke motivatie van vrouwen is iets groter (niet significant) dan die van mannen. *Statusmotivatie* heeft vooral betrekking op het imago van de baan en op het willen bereiken van de top. Statusmotivatie is voor mannen significant hoger dan voor vrouwen. Ook de *loopbaancentraliteit* is voor mannen significant hoger dan voor vrouwen. De gemiddelde scores laten zien dat zowel mannen als vrouwen niet alles opzij willen zetten voor hun loopbaan. De *betrokkenheid bij de loopbaan* is gematigd voor zowel de mannelijke als vrouwelijke studenten. Wanneer wij deze vergelijken met de loopbaanbetrokkenheid van AIO's in het onderzoek van Van den Heuvel e.a. (1995) dan is deze bij de groep respondenten in ons onderzoek aanzienlijk lager. Wel is loopbaanbetrokkenheid voor mannen in ons onderzoek significant hoger dan voor vrouwen.

De *kindermotivatatie* is tamelijk hoog voor zowel mannen als voor vrouwen. Mannen geven blijk van een sterkere kinderwens dan vrouwen en geven aan hier in hun loopbaan ook rekening mee te willen houden. Met betrekking tot de *gezinsmotivatie*, dat wil zeggen het tijd vrij maken voor het gezinsleven, zijn het de vrouwen die aangeven meer van hun loopbaan te willen/zullen inleveren.

Tabel 2 Gemiddelde scores van vrouwen en mannen op de persoonlijke variabelen en toetsing van verschillen op basis van twee-zijdige t-toetsen

factor	vrouwen	mannen	t	df	p
intrinsieke motivatie	4.33	4.26	1.65	522	.099
status motivatie	3.03	3.30	4.74	519	.000
loopbaancentraliteit	2.42	2.66	3.86	520	.000
loopbaanbetrokkenheid	3.25	3.39	2.50	513	.013
kindermotivatatie	3.64	3.79	2.15	517	.032
gezinsmotivatie	3.43	3.13	-4.61	519	.000
traditionele normen	1.70	2.58	10.97	521	.000
kind-top carrière man	2.03	2.10	.73	522	.463
kind-top carrière vrouw	2.24	2.59	3.10	522	.002
zelfbeeld	4.17	4.30	2.86	517	.004
extern-instabiel	2.61	2.61	.02	519	.983
intern-stabiel	3.25	3.13	-2.15	519	.032
intern-instabiel	3.18	3.32	1.93	517	.054
feminien	3.76	3.45	-8.12	503	.000
masculien	3.39	3.49	2.59	503	.010

1 = laag 5 = hoog



## Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen

ren voor het gezinsleven dan mannen. De gemiddelden bij *traditionele normen* houden in dat een lage score staat voor niet-traditioneel en een hoge score voor wel-traditioneel. De resultaten laten zien dat wat betreft opvattingen over de rollen van mannen en vrouwen, vrouwen beduidend minder traditioneel zijn dan mannen. De combinatie van een topcarrière met het hebben van kinderen wordt voor mannen niet als een probleem beoordeeld. Die mening zijn zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten toegedaan. Deze combinatie zou voor vrouwen iets moeilijker zijn. Wat opvalt is dat vooral mannen vinden dat voor vrouwen de combinatie kinderen en een topcarrière wat moeilijker is.

Het *zelfbeeld* van mannen en vrouwen is in deze steekproef behoorlijk positief. Mannen hebben een nog wat positiever zelfbeeld dan vrouwen. Bij de *attributiestijlen* komt naar voren dat zowel mannen als vrouwen succes meer intern dan extern attribueren. Mannen attribueren daarbij meer naar stabiele oorzaken (talenten) terwijl vrouwen succes meer aan instabiele factoren attribueren, zoals inzet.

De resultaten ten aanzien van *seksesrol identiteit* tonen aan dat vrouwen zichzelf als meer feminien beoordelen dan mannen. Ook bij de masculiene schaal vinden wij het traditionele verschil tussen mannen en vrouwen, mannen zien zichzelf als meer masculien dan vrouwen.

De volgende vraag is welke van deze variabelen bijdragen aan de voorspelling van de loopbaanaspiraties? Allereerst zullen wij nagaan in hoeverre de te onderscheiden blokken variabelen aspiraties voorspellen. Op basis van het onderzoek van Farmer (1995) is te verwachten dat vooral de persoonlijke variabelen samenhangen met loopbaanaspiraties. Om na te kunnen gaan of ook de andere groepen variabelen voorspellend zijn is in een hiërarchische regressie-analyse allereerst de factor studieresultaten opgenomen, vervolgens zijn de achtergrondvariabelen in de regressie-analyse opgenomen en ten slotte de persoonlijke variabelen. Hiërarchische regressie-analyses zijn ook uitgevoerd voor de mannelijke en vrouwelijke respondenten afzonderlijk.

Als afhankelijke variabele is de loopbaanaspiratie opgenomen, gebaseerd op de geprefereerde baan in het fictieve bedrijf. Deze variabele geeft het meest concreet weer welke functie geambieerd wordt. De rangordening bestaat uit: 1 uitvoerend niveau, 2 leidinggevend middenkader, 3 staffunctie en 4 leidinggevende toptunctie.

Uit deze analyses komt duidelijk naar voren dat de *studieresultaten* niet aan de voorspelling bijdragen. Bij Farmer (1985) droegen de (zelf gerapporteerde) studieresultaten wel bij aan de voorspelling van schoolaspiraties maar niet aan de voorspelling van langere termijn loopbaanaspiraties. Hier zien wij dat ook als de loopbaan meer nabij is de studieresultaten op de aspiraties geen invloed hebben.

Tabel 3 Resultaten van hiërarchische regressie-analyses ter verklaring van loopbaanaspiraties bij mannen en vrouwen.

	vrouwen	mannen	totaal
studieresultaten	$R^2 = .02$ Fch=2.64	$R^2 = .00$ Fch=.00	$R^2 = .02$ Fch=.089
achtergrond variabelen	$R^2 = .02$ Fch=.68	$R^2 = .01$ Fch=.54	$R^2 = .22$ Fch=3.01*
persoonlijke variabelen	$R^2 = .33$ Fch=4.16**	$R^2 = .36$ Fch=7.17**	$R^2 = .62$ Fch=9.02**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$



De achtergrondvariabelen dragen bij aan de voorspelling van de loopbaanaspiraties. In het onderzoek onder middelbare scholieren (Farmer, 1985) waren met name opleiding van de ouders, de school en de buurt belangrijke voorspellers voor aspiraties. Op basis van deze analyse is echter niet vast te stellen welke achtergrondvariabelen vooral een rol spelen in de voorspelling. De hierna te bespreken stapsgewijze regressie-analyse zal moeten uitwijzen welke variabelen verantwoordelijk zijn voor de voorspelling van loopbaanaspiraties.

In dit onderzoek wordt een substantieel deel van de variantie in de loopbaanaspiraties verklaard door de persoonlijke variabelen. Voor de totale groep is het percentage verklaarde variantie 62. Voor mannen en vrouwen afzonderlijk is het aanzienlijk lager, respectievelijk .36 en .33. De verklaarde variantie is dus voor de groep mannen en vrouwen nagenoeg gelijk. Het substantiële verschil in verklaarde variantie voor enerzijds de gehele groep en anderzijds de mannen en vrouwen afzonderlijk wijst op het belang van sekse als verklarende variabele voor loopbaanaspiraties. De volgende stap is na te gaan welke variabelen vooral bijdragen aan de voorspelling. Daartoe is een stapsgewijze regressie-analyse uitgevoerd. Omdat studieresultaten niet bijdroegen aan de voorspelling en wij niet voor alle respondenten beschikken over de studieresultaten is besloten de studieresultaten buiten beschouwing te laten en alle respondenten in de analyse te betrekken.

Uit de analyse komt zoals verwacht naar voren dat sekse een van de voorspellende variabelen is. Dit is echter niet de eerste variabele die in de regressievergelijking wordt opgenomen. Als eerste worden persoonlijke variabelen opgenomen. Statusmotivatie blijkt de belangrijkste voorspeller van loopbaanaspiraties te zijn. Intrinsieke motivatie, loopbaancentraliteit en loopbaanbetrokkenheid dragen net niet significant bij maar hebben wel hoge correlaties met aspiraties. Dat ze niet zelf bijdragen aan de voorspelling kan verklaard worden doordat ze sterk samenhangen met statusmotivatie (zie Tabel 5). Ook gezinsmotivatie hangt samen met aspiraties en ook met statusmotivatie, maar deze verbanden zijn negatief. Hiermee is te verklaren dat gezinsmotivatie geen zelfstandige bijdrage levert aan de voorspelling. Kindermotivatie hangt niet negatief samen met aspiraties. De wens om kinderen te hebben en hierin te investeren staat loopbaanaspi-

Tabel 4 Stapsgewijze regressie-analyse met loopbaanaspiraties als afhankelijke variabele (N=429)

	R <sup>2</sup>	beta na stap 1	beta na stap 2	final beta
status motivatie	.27	.52***	.45***	.43***
masculien	.30		.17***	.17***
sekse	.31			.09*
loopbaancentraliteit				.09
zelfbeeld				.08
intrinsieke motivatie				.08
normen				-.07
kindermotivatie				-.04
gezinsmotivatie				-.05
loopbaanbetrokkenheid				.06
intern-stabiel				.06
intern-instabiel				.04
extern-stabiel				-.03
feminien				-.05
vaste partner				.06
opleiding vader				.02
opleiding moeder				.06

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001



Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen

Tabel 5 Pearson correlaties tussen de persoonlijke variabelen

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 ideale baan	.30	.52	.37	.40	.01	-.26	.08	.28	-.08	.23	.02	-.11	.37
2 intrinsiek	-	.40	.32	.60	.04	-.21	-.10	.27	-.09	.22	.02	.08	.39
3 status	-	-	.52	.62	.08	-.36	.18	.30	-.10	.27	-.04	-.09	.46
4 loopb.centr.	-	-	-	.60	-.10	-.51	.21	.12	.01	.26	.02	-.23	.43
5 loopbaan betr.	-	-	-	-	-.01	-.46	.13	.28	-.03	.30	.01	-.08	.50
6 kindmot.	-	-	-	-	-	.38	.16	.09	.04	-.05	.03	.22	.04
7 gezinmot.	-	-	-	-	-	-	-.25	-.12	.00	-.20	.04	.33	-.27
8 normen	-	-	-	-	-	-	-	.01	.08	-.07	.08	-.18	.08
9 zelfbeeld	-	-	-	-	-	-	-	-	-.23	.28	.04	-.08	.43
10 extern-inst	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.03	-.03	.09	-.02
11 intern-st	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.08	-.06	.33
12 intern-inst.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.09	.00
13 feminien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.06
14 masculien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

raties niet in de weg, maar de wens voor het gezin, het huishouden en de sociale omgeving tijd beschikbaar te stellen concurreert wel met loopbaanaspiraties.

De volgende factor die bijdraagt aan de voorspelling van loopbaanaspiraties is *masculiniteit*; hoe meer masculien des te hogere aspiraties. Feminiteit hangt negatief samen met aspiraties, maar draagt niet bij aan de voorspelling. De samenhang tussen feminien en loopbaanaspiraties is niet erg sterk en is voor mannen en vrouwen gelijk.

De volgende en laatste variabele die opgenomen werd in de regressievergelijking is *seks*. Mannen hebben hogere loopbaanaspiraties dan vrouwen. Daarmee levert seks een zelfstandige bijdrage aan de voorspelling van loopbaanaspiraties, naast de variabelen statusmotivatie en masculiniteit; twee variabelen waarop mannen en vrouwen ook verschillend scoorden (zie Tabel 2).

Afgezien van intrinsieke motivatie en loopbaanbetrokkenheid die al eerder besproken zijn, neigt ook *zelfbeeld* naar het leveren van een significante bijdrage aan de voorspelling. Een positief beeld van zichzelf gaat samen met hoge aspiraties. Zelf-effectiviteit hangt op dezelfde wijze samen met loopbaanaspiraties en hangt ook samen met zelfbeeld. Van de attributiestijlen hangt alleen intern-stabiel samen met aspiraties. Mensen die het succes vooral aan hun eigen kwaliteiten toeschrijven hebben hogere aspiraties. Deze stijl hangt ook samen met een positief zelfbeeld, waarmee begrepen kan worden dat de factor intern-stabiele attributiestijl geen zelfstandige bijdrage aan de voorspelling van loopbaanaspiraties heeft. De twee andere attributiestijlen intern-instabiel en extern-instabiel hangen niet samen met loopbaanaspiraties. In tegenstelling tot Farmer (1985) vinden wij ook bij vrouwen geen verband tussen loopbaanaspiraties en intern-instabiele (inzet) attributies.

Er is tevens nagegaan of voor mannen en vrouwen de loopbaanaspiraties door verschillende factoren voorspeld wordt. Uit de regressie-analyses uitgevoerd voor mannen en vrouwen afzonderlijk blijkt dat dezelfde variabelen loopbaanaspiraties voorspellen. Status motivatie blijkt voor beide groepen de beste voorspeller, gevolgd door masculiniteit. Het is wel zo dat de loopbaanaspiraties van mannen hiermee beter voorspeld worden dan die van vrouwen (respectievelijk 31% en 24% verklaarde variantie). Ook uit simpele correlaties (zie Tabel 5) blijkt dat voor vrouwen en mannen de factoren op dezelfde wijze samenhangen met loopbaanaspiraties.



## Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen

Tabel 5 Pearson correlaties tussen de persoonlijke variabelen

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 ideale baan	.30	.52	.37	.40	.01	-.26	.08	.28	-.08	.23	.02	-.11	.37
2 intrinsiek	-	.40	.32	.60	.04	-.21	-.10	.27	-.09	.22	.02	.08	.39
3 status	-	-	.52	.62	.08	-.36	.18	.30	-.10	.27	-.04	-.09	.46
4 loopb. centr.	-	-	-	.60	-.10	-.51	.21	.12	.01	.26	.02	-.23	.43
5 loopbaan betr.	-	-	-	-	-.01	-.46	.13	.28	-.03	.30	.01	-.08	.50
6 kindmot.	-	-	-	-	-	.38	.16	.09	.04	-.05	.03	.22	.04
7 gezinmot.	-	-	-	-	-	-	-.25	-.12	.00	-.20	.04	.33	-.27
8 normen	-	-	-	-	-	-	-	.01	.08	-.07	.08	-.18	.08
9 zelfbeeld	-	-	-	-	-	-	-	-	-.23	.28	.04	-.08	.43
10 extern-inst.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.03	-.03	.09	-.02
11 intern-st.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.08	-.06	.33
12 intern-inst.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.09	.00
13 feminien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.06
14 masculien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

raties niet in de weg, maar de wens voor het gezin, het huishouden en de sociale omgeving tijd beschikbaar te stellen concurreert wel met loopbaanaspiraties.

De volgende factor die bijdraagt aan de voorspelling van loopbaanaspiraties is *masculiniteit*; hoe meer masculien des te hogere aspiraties. Feminiteit hangt negatief samen met aspiraties, maar draagt niet bij aan de voorspelling. De samenhang tussen feminien en loopbaanaspiraties is niet erg sterk en is voor mannen en vrouwen gelijk.

De volgende en laatste variabele die opgenomen werd in de regressievergelijking is *seks*. Mannen hebben hogere loopbaanaspiraties dan vrouwen. Daarmee levert seks een zelfstandige bijdrage aan de voorspelling van loopbaanaspiraties, naast de variabelen statusmotivatie en masculiniteit; twee variabelen waarop mannen en vrouwen ook verschillend scoorden (zie Tabel 2).

Atgezien van intrinsieke motivatie en loopbaanbetrokkenheid die al eerder besproken zijn, neigt ook *zelfbeeld* naar het leveren van een significante bijdrage aan de voorspelling. Een positief beeld van zichzelf gaat samen met hoge aspiraties. Zelf-effectiviteit hangt op dezelfde wijze samen met loopbaanaspiraties en hangt ook samen met zelfbeeld. Van de attributiestijlen hangt alleen intern-stabiel samen met aspiraties. Mensen die het succes vooral aan hun eigen kwaliteiten toeschrijven hebben hogere aspiraties. Deze stijl hangt ook samen met een positief zelfbeeld, waarmee begrepen kan worden dat de factor intern-stabiele attributiestijl geen zelfstandige bijdrage aan de voorspelling van loopbaanaspiraties heeft. De twee andere attributiestijlen intern-instabiel en extern-instabiel hangen niet samen met loopbaanaspiraties. In tegenstelling tot Farmer (1985) vinden wij ook bij vrouwen geen verband tussen loopbaanaspiraties en intern-instabiele (inzet) attributies.

Er is tevens nagegaan of voor mannen en vrouwen de loopbaanaspiraties door verschillende factoren voorspeld wordt. Uit de regressie-analyses uitgevoerd voor mannen en vrouwen afzonderlijk blijkt dat dezelfde variabelen loopbaanaspiraties voorspellen. Status motivatie blijkt voor beide groepen de beste voorspeller, gevolgd door masculiniteit. Het is wel zo dat de loopbaanaspiraties van mannen hiermee beter voorspeld worden dan die van vrouwen (respectievelijk 31% en 24% verklaarde variantie). Ook uit simpele correlaties (zie Tabel 5) blijkt dat voor vrouwen en mannen de factoren op dezelfde wijze samenhangen met loopbaanaspiraties.



#### 4 Conclusie

De loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen worden op dezelfde wijze voorspeld uit een aantal persoonlijke variabelen. De belangrijkste voorspeller is de mate, waarin iemand gemotiveerd is een hoge status te verwerven. Hiermee samenhangende factoren, zoals de motivatie om inhoudelijk interessant werk te doen en betrokkenheid bij de eigen loopbaan zijn in dit opzicht minder belangrijk als voorspeller, maar ook deze variabelen hangen samen met de aspiraties. Opvallend is dat juist het kenmerk waaraan vrouwen duidelijk minder belang hechten, namelijk status, zo belangrijk is voor de voorspelling.

Een tweede belangrijke voorspeller blijkt masculiniteit te zijn. Mannen en vrouwen die zichzelf rationeel, dominant, ondernemend en zelfverzekerd vinden hebben hogere aspiraties dan zij die van mening zijn in mindere mate over deze eigenschappen te beschikken. Het zijn vooral de mannen die deze masculiene eigenschappen op zichzelf van toepassing vinden. Uit de literatuur weten wij dat werkende vrouwen zichzelf ook steeds meer masculiene eigenschappen toedichten (Ellemers, 1993), maar onder studenten vinden we (nog) een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen. Het verschil in de mate waarin mannen en vrouwen zichzelf feminien vinden is echter veel groter en deze variabele hangt veel minder sterk samen met loopbaanaspiraties. Dit is in tegenstelling tot de bevindingen van Farmer (1985) geen voorspeller van loopbaanaspiraties.

In de literatuur wordt regelmatig aandacht besteed aan concurrerende ambities. Het gaat daarbij om de motivatie te investeren in het privé-domein. Ook in ons onderzoek vinden wij dat vrouwen meer gemotiveerd zijn in het gezin te willen investeren. Met gezin bedoelen wij dan juist niet de kinderen maar het huishouden, het thuis gezellig maken en de wat bredere sociale omgeving. Het lijkt er inderdaad op dat de betrokkenheid bij het gezin loopbaanaspiraties doet afnemen. Dit is niet het geval voor het willen investeren in eigen kinderen. Het is opvallend dat mannen nog sterker dan vrouwen aangeven te willen investeren in kinderen. Deze kindermotivatie blijkt geen invloed te hebben op de loopbaanaspiraties. De respondenten hebben ook aangegeven dat het combineren van een topcarrière met kinderen mogelijk moet zijn, hoewel mannen menen dat het voor vrouwen wel iets moeilijker zal zijn, maar niet onmogelijk.

De respondenten in dit onderzoek zijn allemaal rond de twintig jaar en staan aan het begin van een loopbaan. Er bestaat bij deze groep een duidelijke wens om carrière te maken. Dat blijkt wel uit hun voorkeursbaan in het plaatje van het fictieve bedrijf; de meeste studenten willen zelf leiding gaan geven. Gezien de geuite kinderwens achten ze de combinatie kinderen en carrière goed te combineren. Uit eerder onderzoek onder werkende mannen en vrouwen blijkt dat met name vrouwen van mening zijn dat het combineren van kinderen en een hoge positie moeilijk te realiseren is (zie bijvoorbeeld Van Vianen & Keizer, 1996).

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat loopbaanaspiraties niet in iedere loopbaanfase door dezelfde variabelen voorspeld worden. Uit het onderzoek van Farmer (1985) bleek dat voor middelbare scholieren achtergrondvariabelen belangrijke voorspellers zijn van aspiraties. In dit onderzoek blijkt dat bij studenten van dezelfde opleiding die op het punt staan de arbeidsmarkt te betreden, deze variabelen geen rol van betekenis meer spelen. Het is niet meer de stimulans van de ouders of docenten waardoor aspiraties voorspeld worden. Voor zover deze nog wel een rol spelen zullen de waarden van ouders en docenten geïncorporeerd zijn in de persoonlijke motivaties. Uiteraard speelt bij deze categorie respondenten de invloed van de arbeidsomgeving en de werkervaring nog geen rol. Dat zijn factoren die wel van belang blijken als voorspellers van loop-



## Loopbaanaspiraties van mannen en vrouwen

baanaspiraties bij werkende mannen en vrouwen (Solomon, e.a., 1986). Voor mannen en vrouwen die op het punt staan de arbeidsmarkt te betreden blijken vooral persoonlijke variabelen van voorspellende betekenis voor de loopbaanaspiraties. Sekse-verschillen in aspiraties zijn voor een deel toe te schrijven aan sekse-verschillen in attitudes, motivatie en kenmerken (zoals status motivatie en masculiniteit). Het is nu vooral nog de vraag of de aspiraties ook voorspellend zijn voor de uiteindelijke loopbaan. Om hier zicht op te krijgen is longitudinaal onderzoek nodig, waarbij studenten voor en na het betreden van de arbeidsmarkt in het onderzoek betrokken worden. Het zou daarnaast interessant zijn om te zien of de positieve verwachting over het combineren van kinderen met een carrière ook van voorspellende betekenis is voor de toekomst.

## Literatuur

- Betz, N.E. & L.F. Fitzgerald (1987). *The career psychology of women*. Orlando, FL: Academic Press Inc.
- Bishop, R.C. & E. Solomon (1989). Sex differences in career development: Locus of control and career commitment effects. *Psychological Reports*, 65, 107-114.
- Burg, B.I. van der (1992). *Loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen binnen arbeidsorganisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Burke, R.J. (1994). Career and life values and expectations of university business students. *Psychological Reports*, 75, 147-160.
- Ellemers, N. (1993). Sociale identiteit en sekse: het dilemma van succesvolle vrouwen. *Tijdschrift voor Vrouwenstudies*, 14, 322-336.
- Farmer, H.S. (1985). Model of career and achievement motivation for women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 32, 363-390.
- Farmer, H.S. & Y.B. Chung (1995). Variables related to career commitment, mastery motivation, and level of career aspiration among college students. *Journal of Career Development*, 21, 265-278.
- Fassinger, R.E. (1990). Causal models of career choice in two samples of college women. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 225-248.
- Heuvel, van den H., N. Ellemers & B. Seghers (1995). Het belang van carrièrecommitment en collegiale commitment bij mannelijke en vrouwelijke werknemers: een studie onder promovendi. In: F.W. Sietro, E.C.M. van Schie, D. Daamen & A. Pruyn (Red). *Toegepaste Sociale Psychologie en haar toepassingen IX*. Delft: Eburon, p.168-181.
- Hooghiemstra, P.T. & M. Niphuis-Nell (1993). *Sociale atlas van de vrouw*, 2. Rijswijk: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Kanter, R.M. (1976). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. *Social Problems*, 23, 415-430.
- Loscooco, K. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupations*, 17, 152-177.
- Reichel, L.S. & P.M. Muchinsky (1995). Life-history and developmental antecedents of female vocational preferences. *Journal of Career Assessment*, 3, 21-34.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescence self-image*. Princeton, NJ: Princeton University press.
- Rowe, R. & W.E. Snizek (1995). Gender differences in work values: Perpetuating the myth. *Work and Occupations*, 22, 215-229.
- Solomon, E.E., R.C. Bishop & R.K. Bresser (1986). Organization moderators of gender differences in career development: A facet classification. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 27-41.
- Vianen, A.F.M. van & W.A.I. Keizer (1996). Gender differences in managerial intention. *Gender, Work and Organization*, 3, 103-114.
- Whitley, B.E., M.C. McHugh & I.H. Frieze (1986). Assessing the theoretical models for sex differences in causal attributions of success and failure. In: J. Shibley Hyde & M.C. Linn (Eds.) *The psychology of gender*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Willemsen, T.M. & A. Fischer (1994). *Nederlandse Sekse Identiteits Vragenlijst*. Ongepubliceerd manuscript. Tilburg: KUB.



**Auteursnoot**

Dit artikel is gepresenteerd op het symposium 'Vrouw & Loopbaan' van de werkgroep Toegepaste Sociale Psychologie van de Associatie voor Sociaal Psychologisch Onderzoekers, februari 1997 te Leiden. Aan het onderzoek hebben Mireille Borg en Anna Chiang meegewerkt in het kader van hun afstudeeronderzoek. Zij worden hartelijk bedankt voor hun bijdrage.

**Noten**

- 1 In navolging van Farmer (1985) hebben wij ook gevraagd welke functie men over 5 jaar het liefst zou willen vervullen. De antwoorden op deze open vraag zijn door twee onafhankelijke beoordelaars gescoord in 11 verschillende beroepscategorieën, zoals top-manager, middelmanager, manager van taken (accountmanager), staf/adviseur, uitvoerend, eigen bedrijf. Ook van deze functies is gevraagd een rangordening te maken. De overeenstemming in de ordening tussen de beoordelaars was iets minder groot dan bij de functies uit het fictieve bedrijf. De twee aldus gecreëerde variabelen hingen wel sterk (significant) met elkaar samen. Besloten is om hier alleen de variabele gebaseerd op het fictieve bedrijf als onafhankelijke variabele te presenteren.

**Summary*****Differences in career aspirations between men and women before entering the labour market***

E.C.M. van Schie, Gedrag en Organisatie, volume 10, nr. 5, p 286.

*Men and women differ in career achievement. Men and women can be found in different occupations, and they also differ in the level of their positions. This article focuses on differences in achievement levels. Differences can be due to the organizations, but causes can also be found in behaviour, attitudes and ambitions of men and women. Here we focus on differences in career aspirations for men and women, just before entering the labour market. As predictor variables we included school achievement, background variables and personal variables. Sex turned out to be a predictor of career aspiration. Personal variables are also important predictors. For men and women the same variables contribute to the prediction. Especially those variables for which men and women differ: i.e. status motivation and masculinity, are important predictors. Family motivation correlates negatively with aspirations; for this variable we also found clear differences between men and women.*



Herintreedsters  
nemen genoeg  
met minder

Aan een 8 juli, 2000

## Weinig steun

'Het arbeidsbureau heeft  
nul komma nul gedaan.'

**H**oera! U bent geselecteerd voor een baan in de groenvoorziening." Dat was even slikken voor personeelsconsulente Delia Buitenhuis (42). Anderhalf jaar was de herintreedster op zoek naar een baan en al die tijd had ze niets van het arbeidsbureau vernomen. "Net toen ik op eigen kracht een baan had gevonden, kwam deze brief. Een sick joke of een vergissing, ik weet niet wat ik ervan moet denken."

Buitenhuis werkte acht jaar als personeelsadviseur, toen het bedrijf waar ze werkte ging reorganiseren. Ze had het steeds minder naar haar zin en bovendien was haar kind voortdurend ziek. Ze besloot te stoppen met werken. Maar na zes maanden had ze dat wel gezien. "Het kleine huisvrouwenbestaan werd me al snel te beperkt." Nu, twee jaar later, werkt ze 22 uur per week als beleidsmedewerkster. Het kostte haar veel moeite om weer aan de slag te gaan. "Toen ik begon, had ik het gevoel dat alles was weggezakt. Dat je denkt: laat ik maar wat simpels gaan doen." In de jaren tachtig stonden ze nog volop in de belangstelling: vrouwen die opnieuw aan het werk wilden na een tijd voor hun kinderen te hebben gezorgd. Maar de afgelopen jaren raakten ze steeds meer in de vergetelheid. Toch is hun aantal de laatste tien jaar zeker niet afgenomen. Maakten in 1989 nog krap 300.000 (merendeels) vrouwen hun rentree op de arbeidsmarkt, aan het eind van de jaren negentig waren dat er

315.000. Althans, dat is de schatting. Want de meeste herintreedsters staan nergens geregistreerd.

"Natuurlijk is het zo dat steeds meer vrouwen tegenwoordig doorwerken als er kinderen komen", meent Andrea van 't Zet van de FNV Vrouwenbond. "Maar dat geldt vooral voor hoger opgeleiden. Op dit moment werkt 51 procent van de vrouwen. Van de overige 49 procent wil waarschijnlijk een deel in de toekomst ook aan de slag." Om de wensen en verwachtingen van die groep te achterhalen, organiseerde de bond op 27 juni een beldag voor herintreedsters. Vooral om een beter beeld te krijgen van wat de bond kan doen voor de positie van herintreedsters. De resultaten daarvan volgen later deze zomer.

Hulp bij het vinden van werk is geen overbodige luxe, weet Van 't Zet. 'Standaardopmerking van vrouwen die weer aan de slag willen is: we weten niet waar we moeten beginnen.' Hoewel de kans op een baan op de krappe arbeidsmarkt een stuk groter is dan tien jaar geleden, valt het in de praktijk tegen. Vroeger konden herintreedsters aankloppen bij Vrouw en Werkwinkels en Vrouwenvakscholen. Maar die zijn door de bezuinigingen in de jaren tachtig grotendeels verdwenen. "Werkgevers in het onderwijs en de zorg zullen zich in de toekomst wel bezig moeten houden met de wensen van deze groep." Ook arbeidsbureaus lopen niet warm voor vrouwen die na een 'babypauze' weer aan de slag willen. Herintreedsters krijgen geen uitkering, dus ontbreekt de financiële noodzaak om hen aan het werk te helpen.

*Ze moeten alles  
zelf uitzoeken,  
krijgen vaak te  
weinig betaald  
en nemen  
genoegen met  
tijdelijke banen.  
Toch zijn de  
meeste herin-  
treedsters blij  
om weer aan de  
slag te zijn.  
Profiel van een  
vergeten groep.*

# Stille

# reserve



# Lage beloning Nieuw beroep

**'Voor mijn gevoel ben ik ongeschoold'**

**D**e verdiensten vallen bij veel herintreedsters tegen. Marjan Zwijsen, voorheen verpleegkundige en nu hoofdbibliothecaris, werd lager ingeschaald. "Normaal krijgt een bibliothecaris schaal 5 en een hoofd schaal 7. Maar ik kreeg schaal 6. Zogenaamd omdat ze wilden kijken hoe het allemaal zou gaan. Achteraf ben ik het daar niet helemaal mee eens. Nu is het zo dat de collega's met een lagere functie meer verdienen." Onderzoekster Ria Vogels herkent het probleem van Zwijsen. "Werkgevers gebruiken vaak dezelfde argumenten om herintreedsters minder te betalen. Bijvoorbeeld door te zeggen dat hun diploma verouderd is. Of dat herintreedsters vanwege hun leeftijd toch al duur zijn. Ik heb dat altijd een onaardige manier gevonden om goedkope krachten binnen te halen. Herintreedsters brengen zoveel levenservaring en volwassenheid mee. Die kun je zo inruilen tegen werkervaring." Ook maatschappelijk werkster Rina Schuurman wist haar 'oude' werkervaring niet te verzilveren. "Voordat ik stopte met werken, zat ik zo'n vijftien jaar in het welzijnswerk. Maar daar is slechts gedeeltelijk rekening mee gehouden. Jongere collega's die tien jaar werken, verdienen meer dan ik. Ik weet best dat ik er veertien jaar uit ben geweest, maar mijn levenservaring is in dit beroep ook wat waard." Bovendien hebben de meeste herintreedsters niet stil gezeten in de tijd dat ze voor hun kinderen zorgden. Renée Schuite, van huis uit doctorandus in de pedagogiek, zat in het bestuur van de peuterspeelzaal, was leermoeder en deed de administratie van de schoolbibliotheek. Zij vindt het echter niet nodig dat dit wordt 'meegewogen' in haar huidige salaris. "Voor mijn gevoel ben ik ongeschoold. Bovendien verdien ik voor een administratief medewerkster redelijk." Wopke Paarlberg-Vliek (42) werkte jarenlang als gezinsverzorgster en is na een pauze van 19 jaar sinds kort weer aan de slag als kraamverzorgster. Ze deed een verkorte kraamopleiding van acht maanden en werkt nu voor een particulier bureau in Spakenburg. Bij de inschaling is geen rekening gehouden met haar leeftijd en ervaring als gezinsverzorgster. "Eerlijk gezegd heb ik daar ook nooit bij stil gestaan", bekent ze. "Ik verdien niet veel, zo'n vijftien gulden per uur. Mijn dochter van zeventien gaat deze zomer vakantie-werk doen in een kinderdagverblijf en krijgt net zoveel. Een schadeloosstelling, noemt mijn man mijn salaris weleens.

**'Dit werk past beter bij het leven dat ik nu heb.'**

**H**oe langer je eruit bent, hoe moeilijker het wordt. Dat blijkt uit een onderzoek naar herintreedsters dat antropologe Ria Vogels in 1995 afrondde. Maar opvallender was de uitkomst dat de meeste herintreedsters niet in hun oude beroep terugkeerden. "Voor dat ze stopten met werken, waren veel vrouwen werkzaam in de zorg en het onderwijs. Precies de banen waar je niet je leven lang in wilt blijven werken. Een levensloopbaan, waarbij je op je twintigste begint en tot je zestigste doorwerkt, is nauwelijks haalbaar in deze beroepen." Marjan Zwijsen (48) werkte tien jaar als (hoofd)verpleegkundige op de kinderafdeling van een ziekenhuis. Toen ze in verwachting was van de eerste stopte ze met werken. Veertien jaar zorgde ze voor haar gezin. Daarna wilde ze weer aan de slag. "Straks zijn ze allemaal de deur uit en ben ik te oud om weer aan het werk te gaan." Terug naar haar oude baan wilde ze niet. "Werken op een kinderafdeling is behoorlijk pittig, zeker in combinatie met de opvoeding van drie kinderen. Je ziet zoveel leed. Nu ik zelf ouder ben, denk ik dat ik er niet meer tegen zou kunnen." Renée Schuite (47), ooit maatschappelijk werkster bij de Raad voor Kinderbescherming, had dezelfde ervaring. "Ik werd niet vrolijk van de kinderscherming. Dat

getob met kijvende mensen, waarvan het kind meestal de dupe werd. De marges waarbinnen je wat kunt bereiken zijn zo miniem." Sinds twee jaar werkt ze als administratief medewerkster bij een verwarming- en loodgietersbedrijf. "Je bent klaar als je op je fiets stapt. Neemt geen ellende mee naar huis. Dit werk past beter bij het leven dat ik nu heb."

Rina Schuurman (49) koos er juist wel voor om in haar oude vak als maatschappelijk werkster aan de slag te gaan. Achteraf heeft ze er spijt van. "Het beroep is veel zakelijker geworden, alles moet heel snel. En dan die computers, daar heb ik echt grote moeite mee." Achteraf had ze liever wat langer gewacht met herintreden. "Het liefst was ik iets creatiefs gaan doen. Maar daar vond ik mezelf te oud voor."

Herintreden betekent zelden een verbetering van je positie, blijkt uit het onderzoek van Vogels. Alleen zij die tussentijds een opleiding volgden, komen 'goed' terecht. Dat geldt ook voor voormalig verpleegkundige Marjan Zwijsen. Ze deed een bibliotheekopleiding op MBO-niveau en kon na drie keer solliciteren aan de slag bij een jeugdbibliotheek. "Ik solliciteerde op een baan als bibliothecaris, maar na het sollicitatiegesprek belden ze me op met de vraag of ik hoofd van de jeugdafdeling wilde worden. De managementopleiding die ik als verpleegkundige heb gedaan, speelde daarbij ongetwijfeld een rol."

Maar we hoeven er niet van te eten. Hij verdient genoeg voor ons zessen. Als ik er geen geld voor zou krijgen, zou ik het ook doen."



## Tijdelijk werk

**'Ik wil zelf bepalen wanneer ik werk'**

**O**ngeveer de helft van de herintreedsters heeft een tijdelijke baan, bijna allemaal werken ze parttime. Juist dat vervangen maakt hun werk extra zwaar. Voor kraamverzorgster Wopke Paarlberg was een vast contract een voorwaarde om weer aan de slag te gaan. "Ik heb een contract voor vijftig uur in de maand, maar meestal werk ik meer. Het prettige is dat ik dat zelf kan bepalen. Meestal werk ik acht dagen achtereen in een gezin. Daarna neem ik veertien dagen vrij. Ik doe dit werk voor mijn plezier, dus wil ik steeds een onafgebroken periode in een gezin werken. Mijn werkgever houdt daar rekening mee. Alhoewel ze zitten te springen om kraamverzorgsters, zullen ze me nooit onder druk zetten om meer te gaan werken. Ik kan dus zelf bepalen wanneer ik werk."

Zelf bepalen wanneer je werkt, een basiscontract en binding met het werk – de ideale baan van de herintreedster moet in elk geval aan die eisen voldoen. Dat ontdekte ook het onderzoeksbureau dat in opdracht van het ministerie van Onderwijs onderzoek deed naar herintreedsters. In 1998 riep de toenmalige staatssecretaris Netelenbos de zogeheten 'stille reserve' op om opnieuw in het onderwijs aan de slag te gaan. Ze schreef 150.000, voor het overgrote deel vrouwen, aan. Na een opfriscursus zouden ze aan de slag kunnen als vervangster in het basisonderwijs.

De reacties waren lauw. Slechts 1000 van de 5100 personen die direct beschikbaar waren, wilden zonder verdere voorwaarden in een vervangingspool. En juist daar wilde de staatssecretaris de 'reservistes' inzetten. Het overgrote deel van de mogelijke herintreedsters had aanvullende eisen. Ze wilden niet meer vervangen dat op twee of drie scholen, zodat ze binding konden krijgen met de werkplek. Ze wilden goede begeleiding bij hun terugkeer. En er moest rekening gehouden worden met hun voorkeur voor onder- of bovenbouw. Maar het allerliefst, zo bleek uit het onderzoek, wilden ze een vaste aanstelling. Andrea van 't Zet van de FNV Vrouwenbond: "Ook herintreedsters willen een beetje perspectief. En dat biedt een vervangingsbaantje niet."

Ook in de zorg wordt het tekort aan personeel nijpend en wordt voorzichtig gelonkt naar herintreedsters. Met wisselend succes. Zo schreef het VU-ziekenhuis enkele jaren geleden oud-medewerksters aan met de vraag of ze niet terug wilden komen. Na een opfriscursus zouden ze via een uitzendbureau als vervangster aan de slag gaan. Het plan mislukte. Uiteindelijk bleef maar één herintreedster over. Het uitzendbureau kon met haar wensen (liefst een vaste afdeling, werken in de avonden en het weekend) niet uit de voeten, blijkt uit het personeelsblad van het VU-ziekenhuis.



## Werk en gezin

'Zonder crècheplaats had ik deze baan niet kunnen aannemen'

**W**aar werkgevers behoefte hebben aan flexibele krachten, willen herintreedsters juist zoveel mogelijk vastigheid of zelf hun werk kunnen indelen. "Dat is niet zo vreemd als je bedenkt dat ze werk en zorg moeten combineren", zegt Andrea van 't Zet van de FNV Vrouwenbond. "Deeltijdbanen hebben dus de voorkeur, het liefst op tijden dat de kinderen op school zitten. Terwijl de reistijd van en naar werk zo kort mogelijk moet zijn." Het tekort aan crècheplaatsen vormt een obstakel voor vrouwen om opnieuw aan de slag te gaan.

Uit een onderzoek van het ministerie van Onderwijs blijkt dat dertig procent van de vrouwen het ontbreken van kinderopvang als een belemmering ervaart om weer aan de slag te gaan als vervangster. Een laag percentage, maar de gemiddelde leeftijd van de herintreedsters is dan ook rond de veertig.

En juist deze generatie voelt weinig voor opvang buitenshuis. "Mijn man en ik willen de opvang niet uitbesteden", zegt bibliothecaresse Marjan Zwijsen, "en ik wil het niet anders. Voor mij is naschoolse

opvang geen optie. Als er indertijd wel kinderopvang was geweest voor mijn kinderen, had ik er niet voor gekozen. Ik wil

de opvoeding zelf doen. Daarom ben ik indertijd gestopt." Administratief medewerkster Renée Schuite sluit zich daarbij aan. "Ik vind dat vrouwen de keuze moeten hebben om te stoppen met werken en later, als de kinderen groter zijn, weer in te treden. Ongeacht of er voldoende kinderopvang is."

"Ik wring me in allerlei bochten om maar thuis te zijn als mijn zoon van elf uit school komt", bekent ook maatschappelijk werkster Rina Schuurman. "Zolang hij op de basisschool zit, wil ik er gewoon voor hem zijn."

Delia Buitenhuis, die wel een kind onder de vier had toen ze weer aan de slag ging, had geluk. Ze kreeg al een plaats in een kinderdagverblijf voordat ze een baan als beleidsmedewerkster vond. "Anders weet ik niet of ik deze baan had kunnen aannemen." Nu haar kind bijna vier is, staat ze voor een nieuw probleem. Want ook de naschoolse opvang kent een wachtlijst. "Om die reden heb ik bewust gekozen voor een school waar de naschoolse opvang is geregeld. We moeten er verder voor reizen, maar dat hebben we er wel voor over."



Gemeente Rotterdam start experimenten Arbeid en Zorg

# Meer inspraak, minder stress

Hedwig Neggers

Arbidsomstandigheden 09-00/ jaargang 76

Meer vrouwen op de arbeidsmarkt. En een algeheel personeelstekort.

Willen overheid en bedrijfsleven werknemers aantrekken en houden, dan

zullen ze moeten inspelen op hun wensen en behoeftes. De gemeente

Rotterdam start vijf experimenten om werk en privé-leven beter in balans

te brengen. Tijdens de uitvoering houden de projectgroep Arbeid en Zorg,

Abvakabo FNV en Arbo Unie samen de vinger aan de pols.

**K**waliteit van arbeid en leven hangen met elkaar samen. Om die kwaliteit te garanderen, hebben werknemers meer mogelijkheden nodig om hun werk en privé-leven goed te combineren. Anderzijds wil de gemeente de dienstverlening uitbreiden. Daarvoor zullen de werkgever en de werknemer een oplossing moeten vinden,' aldus Arina de Waal, projectleider Zorg en Arbeid.

Inhakend op de doelstellingen van de Stuurgroep Dagindeling (ministerie SZW) ontwikkelde de projectgroep Arbeid en Zorg van de gemeente Rotterdam vijf experimenten bij verschillende gemeentelijke diensten. Het ministerie honoreerde de initiatieven met een subsidie van één miljoen gulden. 'Doel is om medewerkers meer inspraak en flexibiliteit te geven in werktijden, -roosters en zaken als telewerken. Daarmee willen we bereiken dat mensen prettiger kunnen werken,' aldus De Waal. Alhoewel medewerkers op vrijwillige basis aan de experimenten deelnemen, houden die ook enig risico in. Om die reden betrof De Waal Sander Martins, regiobestuurder van Abvakabo FNV, bij de opzet en de uitvoering. 'De beoogde flexibiliteit heeft ook een keerzijde. Vanuit de bond reageren we vaak allergisch op zulke plannen. Het schuiven met roosters en werktijden kan betekenen dat er met de arbeidsvoorwaarden wordt gerommeld. Voor je het weet, is flexibel werken geen gunst, maar een eis,' aldus Sander Martins. 'Daarom bekijken we samen hoe de experimenten het komend halfjaar verlopen.'

## Werkdruk verlagen

'De werkgever is jarenlang gewend geweest om tegen de werknemer te roepen: ik wil dat je zo laat komt en dit en dat doet. Dat

is gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt niet meer vol te houden. Je hebt je mensen hard nodig. Dus moet je zorgen dat je ze ook iets te bieden hebt,' zegt Martins. Op hoger niveau bestaan er al contracten op maat. Maar er is een hele grote groep lager opgeleid voor wie dat niet geldt. Terwijl ook die werknemers te maken hebben met hoge werkdruk en problemen met het combineren van werk en privé-leven. 'Doe je daar niks aan, dan gaat het mis met die groep. Want de eisen die er aan hen worden gesteld, nemen wel toe,' zegt Martins. 'Daar wil het project Arbeid en Zorg nu iets aan doen. Zo zal het Parkeerbedrijf bij wijze van experiment de werkroosters niet meer klakkeloos opleggen, maar in samenwerking met de medewerkers invullen. Dat lijkt me een vooruitgang.'

Een van de andere vier experimenten vindt onder meer plaats bij Roteb en RET. Bij die diensten werken veel in- en doorstromers, de vroegere Melkenteers. De medewerkers hebben te maken met uiteenlopende werktijden. 'Denk maar aan het zomercarnaval. 's Avonds moeten de bezoekers weer naar huis. En de maandag erna moet het centrum schoon zijn,' zegt De Waal. 'Mensen die 's nachts of in het weekend werken, kunnen niet terecht bij de reguliere kinderopvang. Vooral alleenstaande moeders moeten zich in allerlei bochten wringen om oppas te regelen. Dat is een bron van stress. Lukt het niet om opvang te vinden, dan meldt zo iemand zich ziek. Het geregeld wordt hun te veel. Dat is een van de belangrijkste redenen voor hoge werkdruk, uitval en verzuim.'

Het verzuimpercentage onder in- en doorstromers bij RET en Roteb ligt rond de 18 procent. Hoewel Peper ook niet goedkoop was, kost dat de gemeente Rotterdam handenvol geld. Bij het meten van de effecten van de experimenten zal men de ontwikkeling van het ziekteverzuim dan ook met belangstelling volgen. Want mocht het lukken om het verzuim met enkele procenten terug te brengen, dan scheelt dat de gemeente al snel honderdduizenden gulden.

## Kinderopvang regelen

'Om de problemen bij RET en Roteb aan te pakken, inventariseren we de behoefte aan kinderopvang. Dat onderzoek breiden we uit naar andere diensten waar mensen onregelmatig werken. Tegelijkertijd bekijken we met het Gastouderbureau Rotterdam of het mogelijk is om banen te creëren in de kinderopvang, en dan met name buiten de reguliere werktijden,' zegt De Waal. Daarnaast is het belangrijk dat in- en doorstromers goede begeleiding krijgen. 'Je moet regelmatig met die mensen praten, nagaan of de opvoeding van de kinderen en het werken goed samen gaan,' vindt Marion Wouts, bedrijfsarts bij Arbo Unie. 'Dat moet je preventief doen. Niet wachten tot de emmer overloopt. Want het is aardig pittig om als alleenstaande moe-

nen veel beleidsmedewerkers, die veelal buiten de stad wonen, op hun reistijd besparen en houden ze meer tijd over voor zorgtaken.

der aan de slag te gaan. Houd je rekening met hun omstandigheden, dan verhoog je de betrokkenheid. En is het verzuim meestal ook lager. Mensen die ontevreden zijn, in een sluimerend conflict zitten, zich niet op hun plek voelen en geen invloed hebben op hun werk, verzuimen eerder. Dan is het welzijn in het gedrang. In zo'n situatie denk je eerder: ik voel me niet lekker, ik ga niet. Verzuim is in die zin heel beïnvloedbaar.'

## Telewerken

Ook in de hogere regionen probeert de projectgroep met experimenten de wensen van de werknemer en werkgever dichter bij elkaar te brengen. Zo krijgen medewerkers van de dienst Gemeentewerken, de directies Sociale en Culturele Zaken en de afdeling Personeel en Organisatie van de bestuursdienst bijvoorbeeld de mogelijkheid om te telewerken. 'Tot nu toe is dat niet gangbaar bij de gemeente,' vertelt Wouts. 'Alleen medewerkers die om medische redenen niet op kantoor kunnen komen, mogen in principe thuiswerken.' Door het project Arbeid en Zorg krijgen meer mensen die kans. Zo kun-

'Aandachtspunt is wel dat thuiswerkplekken aan de eisen voor kantoorwerkplekken moeten voldoen. Hoe we die precies in de RI&E meenemen, moeten we nog bekijken,' aldus Wouts. Ook over de bereikbaarheid van de telewerkers moeten nog duidelijke afspraken gemaakt worden. 'Het mag natuurlijk niet zo zijn dat degenen die achterblijven op kantoor gek worden van alle telefoontjes. Dat zou de werkdruk juist verder verhogen,' zegt De Waal. 'Daarom kan telewerken ook alleen parttime. En bekijken we of het mogelijk is om telewerkers via een aparte ISDN-lijn thuis bereikbaar te houden.'

Om de ervaringen met het telewerkexperiment te peilen, gaan leidinggevenden, collega's en deelnemers maandelijks hun bevindingen rapporteren. 'Vooral leidinggevenden zullen eraan moeten wennen dat ze niet meer direct zien wat hun telewerkende medewerkers precies doen. Daar is vertrouwen voor nodig,' zegt De Waal. 'Vooralsnog ga ik ervan uit dat telewerken de werkdruk vermindert. Een beleidsmedewerker kan thuis waarschijnlijk rustiger een notitie schrijven dan wanneer er op kantoor steeds allerlei mensen en telefoontjes doorheen fietsen. Naar believen kan iemand om negen uur 's ochtends of 's nachts inloggen. Dat maakt in principe niet uit. Natuurlijk is het niet alleen maar vrijheid, blijheid. Het werk moet gedaan worden, experiment of niet. Maar het liefst wel op zo'n manier dat mensen zich er goed bij voelen. Ook in hun privé-leven.' ■

Hedwig Neggers  
journalist

De experimenten van de projectgroep Arbeid en Zorg (Rotterdam) zijn:

- Parkeerbedrijf Rotterdam geeft ± 300 medewerkers inspraak in de samenstelling van de roosters;
- ongeveer 50 medewerkers van de dienst Gemeentewerken, de directies Sociale en Culturele Zaken en de afdeling Personeel en Organisatie van de bestuursdienst krijgen de mogelijkheid om te telewerken;
- deelgemeente Feijenoord stemt de bereikbaarheid beter af op de beschikbaarheid van haar 80 medewerkers;
- Roteb en RET overleggen met ± 1100 medewerkers over onregelmatige diensten en de behoefte aan kinderopvang;
- Diergaarde Blijdorp biedt ± 200 medewerkers arbeidsvoorwaarden op maat.

In het voorjaar van 1999 presenteerde staatssecretaris Verstand de Stimuleringsmaatregel Dagindeling onder het motto 'Onze samenleving is toe aan nieuwe afspraken'. Doel is om de tot nu toe alsmat toenemende werk- en leefdruk te verminderen. Onderdeel van de stimuleringsmaatregel is een subsidieregeling voor experimenten bij bedrijven, maatschappelijke organisaties en gemeenten met vormen van dagindeling waardoor mensen werk en zorg beter kunnen combineren. Tot en met 2002 is voor de stimuleringsmaatregel in totaal 60 miljoen gulden beschikbaar. Voor 1 november 2000 kunnen nog experimenten worden ingediend. Voor meer informatie: [www.dagindeling.nl](http://www.dagindeling.nl).



Het begrip 'poldermodel' is tot in verre buitenland doorgedrongen. We gaan zelfs geloven dat we iets bijzonders presteren. Werk boven inkomen is ons motto. Daar moeten we zeker mee doorgaan. Toch wordt het tijd voor een mobiliserend en tegelijkertijd sociaal arbeidsmarktbeleid, ten behoeve van minderheden en gehandicapten.

## Puur economisch?

**podium**

**E**en paar maanden zwerven, zover mogelijk en Nederland dwong mij voortdurend onze economie te vergelijken met die van andere landen. Overal tref je de belangstelling voor ons economisch succes. Het woord 'poldermodel' bleek men ook 'down-under' in Australië te kennen. Voor je het weet ga je zelf geloven, dat we iets bijzonders presteren. Maar is er geen aanleiding voor enige nuancering? Minister Weijers zegt in het economenblad ESB van 30 januari, dat onze welvaart per hoofd slechts 75% is van die in de VS. Onze arbeidsparticipatie is slechts 70% van die aldaar. Dit soort vergelijkingen zeggen niet zoveel. Als je loonmatiging gebruikt als instrument voor werkgelegenheidsherstel en deeltijdarbeid bevordert om werkloosheid tegen te gaan, dan is het niet voor de hand liggend om met zulke cijfers zo ontevreden te zijn. Daarbij komt overigens, dat naast het gemiddelde inkomen de verdeling van belang is. De VS hebben relatief meer lage en meer hoge inkomens. In onze cijfers zit een zekere keuze. Sinds het akkoord van Wassenaar gaven we prioriteit aan werk boven inkomen. Ik denk, dat we daar nog maar even mee door moeten gaan. Daarbij moet bedacht, dat het huidige succes conjunctureel is en bovendien, dat dit succes zelf de continuering van dit beleid bedreigt door onmiskenbare arbeidstekorten.

Er is dus een duidelijke omslag op de arbeidsmarkt zichtbaar. Eigenlijk een wat vreemd fenomeen: onze arbeidsparticipatie is laag. We hebben nog steeds regelingen, die oudere mannen vroeger uit de arbeidsmarkt halen en er is nog steeds ruimte voor groei van de vrouwelijke beroepsbevolking. Dit betekent, dat de tijd rijp wordt om in plaats van het demobiliserende beleid, dat onze arbeidsmarkt en onze verzorgingsstaat lang heeft gedomineerd, terug te keren naar het mobiliserende arbeidsmarktbeleid. Daar hadden we in de jaren zestig de mond van vol, zonder er overigens genoeg aan te doen. Terecht stelde minister Melkert, dat daarmee het arbeidsmarktbeleid een wezenlijke verandering ondergaat. Het wordt niet langer gedomineerd door sociale motieven, maar krijgt steeds meer een puur economische betekenis. 'Puur economisch' gaat mij wat ver. Het aardige is dat mobiliserend arbeidsmarktbeleid wel degelijk een sterk sociale motivatie

kan hebben. Emancipatie-motieven kunnen daarbij immers een rol spelen, het weer actief worden van gehandicapten, de integratie van allochtonen op de arbeidsmarkt. In al die gevallen gaat het om groeperingen, die te lang buiten de arbeidsmarkt zijn gebleven. Dat zeiden we al in de jaren zestig, toen de term 'actief arbeidsmarktbeleid' werd geïntroduceerd. Zo'n beleid zorgt ervoor, dat het bevorderen van toetreding tot de arbeidsmarkt van groepen, die daar om welke reden dan ook buiten bleven, een 'hardere' positie krijgt in het gehele sociaal-economische beleid.

---

*Actief arbeidsmarktbeleid kan voorkomen dat het poldermodel wordt gesmoord in poencontracten*

---

Andersom dan Melkert het uitdrukt kan activerend arbeidsmarktbeleid zodoende de prioriteit van verhoogde participatie van minderheden, gehandicapten en anderen versterken. 'Puur economisch' blijft dan de mogelijkheid, dat door zulk beleid voorkomen wordt dat het poldermodel wordt gesmoord in poencontracten. En dat lijkt mij een doelstelling waarover ondernemers en vakbondsmensen het eens kunnen zijn.

Podium behandelt sociaal-economische onderwerpen, die van belang (kunnen) zijn voor ondernemingsraden. De rubriek wordt beurtelings geschreven door Elske ter Veld, lid van de Eerste Kamer, prof. dr Wil Albeda, oud-hoogleraar sociale economie en prof. dr Henk van Zutphen, oud-hoogleraar sociale bedrijfskunde.



## SER adviseert ouderen aan het werk te houden

*Van onze redactie economie*

**DEN HAAG - De Sociaal Economische Raad (SER) wil de sollicitatieplichtige leeftijd opschroeven. Dat staat in een ontwerpadvies over arbeidsdeelname van ouderen. Daarin worden aanbevelingen gedaan aan bedrijfsleven en overheid.**

Aan de overheid stelt de SER voor om de sollicitatieplicht voor de 57½-plusser gefaseerd weer in te voeren. Dat moet dan wel pas gebeuren als het kabinet aannemelijk kan maken dat de oudere werkzoekende een reële kans heeft om een baan te vinden.

Bij het begrip 'passende arbeid' moet rekening worden gehouden met de leeftijd en arbeidservaring van de oudere. Ten tweede moet de plicht bij voorrang worden ingevoerd voor kansrijke werklozen. Verder moet de plicht zo gefaseerd worden ingevoerd, dat bij verschuiving van de leeftijdsgrens naar boven niet dezelfde mensen te maken krijgen met de veranderde norm.

Daarnaast wil de SER dat de overheid fiscale instrumenten inzet om de arbeidskosten van oudere werknemers te verlagen en te overwegen om de fiscale voordelen die aan vut-regelingen vastzitten af te schaffen.

### **Personeelsbeleid**

De SER is het eens met het kabinet dat ouderen meer moeten deelnemen aan het arbeidsproces. Om te bereiken dat de arbeidsdeelname van 55-plussers in 2030

boven de vijftig procent uitkomt, moet niet alleen de overheid werken aan regelgeving die het voor de oudere wenselijk maakt om in het arbeidsproces te blijven. Ook de sociale partners (en daarmee het bedrijfsleven) hebben een belangrijke taak.

Zo wil de SER dat er in eerste instantie een leeftijdsbewust en op termijn een leeftijdsafhankelijk personeelsbeleid wordt gevoerd. Aan de andere kant moet de regelgeving rond vervroegde uittreding zo worden gewijzigd, dat er financiële prikkels komen voor mensen die langer willen blijven werken.

Aan het bedrijfsleven wordt geadviseerd terughoudend te zijn met aanvullingen op de ww-uitkeringen, aangezien deze voor ouderen de prikkel wegnemen om weer aan de slag te gaan. Ook vindt de SER dat bij collectieve ontslagen de groep die de baan uitgestuurd wordt een afspiegeling moet vormen van het gehele personeelsbestand, en dus niet alleen mag bestaan uit ouderen. Verder vindt de SER dat bedrijven in hun employability-beleid rekening moeten houden met alle werknemers, dus ook met de ouderen; dat bij werving en selectie ouderen meer kansen moeten krijgen en dat de arbeidsvoorwaarden steeds moeten worden gezien op arbeidskansen van ouderen.

De SER is met deze aanbevelingen gekomen om de spanningen op de arbeidsmarkt te verlichten en de kosten van de vergrijzing te kunnen opvangen.

Cobouw 3-12-1999



# Meerderheid Nederlanders voor doorwerken tot 65 jaar

**Den Haag** — Een meerderheid van 58 procent van de Nederlanders vindt dat mensen in de toekomst tot hun 65ste jaar zouden moeten doorwerken. Dit met het oog op de vergrijzing, waardoor het aantal ouderen sterk toeneemt in vergelijking met het aantal jongeren. De overheid zou hiertoe beleid moeten ontwikkelen. Dat blijkt uit een enquête van het onderzoeksbureau NIPO onder 634 personen. De peiling is gisteren gepresenteerd op het symposium Vergrijzing: Zorgen voor Morgen in Instituut Clingendael in Den Haag.

Opmerkelijk is dat met name ondervraagden die zelf boven de

zestig jaar zijn, vinden dat mensen langer moeten blijven werken: 68 procent, tegenover 32 procent van de 60-plussers die dat niet vindt. Van de mensen onder de zestig jaar vindt 55 procent dat mensen moeten doorwerken tot hun 65ste en 45 procent vindt dat niet.

Overigens willen weinig mensen doorwerken als het op henzelf betrekking heeft. Nu stopt men in de praktijk vaak al rond de 55 jaar. De helft van de ondervraagden komt in aanmerking voor een VUT-regeling. Van hen geeft een ruime meerderheid van 73 procent aan daarvan gebruik te willen maken.

Daarnaast geeft opnieuw een meerderheid van 58 procent aan de vergrijzing zo'n belangrijk probleem te vinden dat een aparte minister voor ouderenbeleid nodig is. Een vijfde vindt dat niet wenselijk, en eenzelfde aandeel weet het niet.

Uit het onderzoek blijkt verder dat veel huidige ouderen zich gezond voelen.

„Van de toekomstige ouderen moeten we dat maar afwachten,” zei NIPO-directeur H. Foekema. „55-plussers roken en drinken minder dan jongeren. Ook doen de meesten meer aan lichaamsbeweging, eten redelijk gezond en gaan op tijd naar bed.”

Rotterdams Dagblad 14-12-1999



# Ouderen moeten volwaardig meedraaien in het arbeidsproces

december 1999

SER-bulletin

Vanwege de actuele tekorten op de arbeidsmarkt en de vergrijzing van de bevolking moeten in de toekomst alle arbeidsgeschikte personen jonger dan 60 jaar deelnemen aan het arbeidsproces. Dat staat in het ontwerpadvies *Bevordering arbeidsdeelname ouderen*, dat de SER op 17 december zal bespreken. Kernwoorden in een lange lijst aanbevelingen zijn mentaliteitsomslag, employability, financiële prikkels, flexibele pensioenregelingen en sollicitatieplicht, ook voor werklozen ouder dan 57½ jaar.

Momenteel verricht zo'n driekwart van de 55 tot 65 jarigen in Nederland geen betaalde arbeid. Dat is het gevolg van overheidsbeleid in de jaren zeventig, tachtig en negentig om de werkloosheid terug te dringen door oudere werknemers vervroegd uit te laten treden. Het succes van dat beleid is inmiddels een probleem geworden. Veel mensen beschouwen de VUT-regeling en andere mogelijkheden om eerder met werken te stoppen als een verworven recht en kijken reikhalzend uit naar dat moment. 'Hoe lang moet jij nog', is dan ook regelmatig op de werkvloer te horen. Sommigen proberen door middel van aandelen en koopsompolissen het financieel mogelijk te maken ruim voor hun 65e te stoppen.

Prof.dr. Frans Leijnse, voorzitter van de werkgroep die het advies heeft voorbereid, nuanceert dat beeld. "Je ziet inderdaad dat veel mensen tussen 55 en 65 jaar vervroegd uittreden. Tot voor kort stopte iemand van 60 jaar of jonger dankzij de VUT abrupt met werken. In de toekomst zal dat niet meer mogelijk zijn, omdat we het kabinet adviseren de VUT op termijn niet langer fiscaal te stimuleren. Nu al hebben mensen steeds vaker een flexibele pensioenregeling. Daarmee bepalen werkenden zelf wanneer ze stoppen. Op hun 55e bijvoorbeeld, maar dan krijgen ze een lage pensioenuitkering. Hoe langer iemand blijft werken, hoe hoger zijn uitkering. Het is een goede prikkel, want uittreden voor je 60e wordt financieel erg onaantrekkelijk. Dat effect is nu al waar te nemen."

## Employability

"Het advies zegt nadrukkelijk tegen werkgevers: schrijf mensen die de 40 zijn gepasseerd niet af. Blijf in ze investeren. We noemen dat leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op den duur moet dat leiden tot leeftijdsafhankelijk personeelsbeleid. Dat betekent dat ouderen dezelfde mogelijkheden tot scholing en employability moeten krijgen als jongeren, zodat ze niet in een bepaalde functie vast komen te zitten. Want het is duidelijk dat iemand die op zijn 55e nog dezelfde werkzaamheden verricht als op zijn 40e, dolgelukkig is als hij met werken kan stoppen.

Employability speelt een belangrijke rol in het proces. Door werknemers regelmatig van werkplek te laten veranderen en door ze continu te scholen, wordt hun inzetbaarheid vergroot. Als werkgevers blijven investeren in scholing, in flexibiliteit en mobiliteit van werknemers - ook als die een bepaalde leeftijdsgrens zijn gepasseerd -, betaalt zich dat later gegarandeerd terug. Werknemers zijn gemotiveerder, enthousiaster en hoeven niet zo nodig eerder met werken te stoppen. Een werkgever die moeilijk aan personeel kan komen, zal het prettig vinden als hij zijn ervaren mensen kan vasthouden. Die tendens is in allerlei sectoren al duidelijk te zien. Ik verwacht dan ook dat dit advies employability van ouderen nadrukkelijk op de agenda zet. Het is een aanbeveling aan de bedrijven om na te gaan denken over leeftijdsbewust personeelsbeleid en over de vraag hoe ik mijn oudere werknemers zo lang mogelijk aan het werk houd. Dit in tegenstelling tot de vraag: hoe ik die oudere medewerkers zo snel mogelijk kan kwijtraken. Werknemers die flexibel, enthousiast en mobiel zijn, hebben een grotere kans ongeschonden hun zestigste halen. Probeer als werkgever vanaf die leeftijd hun individuele wensen in overeenstemming te brengen met de wensen en mogelijkheden van het bedrijf. Korter werken, wat later beginnen, langere vakanties. De mogelijkheden zijn legio.

Er zijn genoeg mensen die graag aan de gang blijven als het werk een beetje anders zou worden ingericht. Als werknemers en werkgevers samen tot



een maatwerkoplossing komen, blijft er veel ervaring behouden."

"Het beeld dat de samenleving van oudere werknemers heeft, is dat ze veel geld kosten en veel minder productief zijn dan jongeren. Dat beeld klopt niet. Het is helemaal niet vanzelfsprekend dat de productiviteit van oudere mensen achteruit gaat. Dankzij hun ervaring kunnen ze in veel functies juist sneller werken. Uit een Amerikaanse studie blijkt bijvoorbeeld dat bedrijven die vaak reorganiseren productiviteit verliezen omdat bij elke reorganisatie ouderen ontslagen worden en daardoor ervaringsdeskundigheid verloren gaat. Ervaring die juist van wezenlijk belang is voor de productiviteit van bedrijven. Het is onmiskenbaar dat oudere werknemers om allerlei redenen duurder zijn dan jongeren. Maar in veel beroepen ligt de salaristop rond de leeftijd van 40. Ouderen zijn

## *"Dat de productiviteit van ouderen achteruitgaat, is niet vanzelfsprekend"*

dus niet veel duurder dan 40-jarigen. We moeten proberen de arbeidskosten van ouderen verder terug te dringen door de verschillende regelingen aan te passen en door flexibele pensioenregelingen in te voeren. Laten we daarnaast kijken of we de subsidies die bedoeld zijn om arbeidskosten te drukken naar de ouderen kunnen verleggen. Je kunt verder ook de loonlijnen wat langer laten doorlopen."

### Sollicitatieplicht

"In dit advies kijken we over de schouders van de huidige generatie 55-65 jarigen heen richting de veertigers. Het is vooral voor hen dat we voorstellen de sollicitatieplicht voor werklozen boven de 57½ weer in te voeren. Op dit moment heeft het in mijn ogen vooral een symbolisch karakter. Het geeft aan dat we als samenleving de positie van oudere werknemers normaliseren. Dus als een oudere in de WW terecht komt, wordt hij hetzelfde behandeld als iedereen. Er zijn geen uitzonderingen meer. Dat ouderen niet hoefden te solliciteren was in de oude situatie van hoge werkloosheid begrijpelijk. Nu de situatie op de arbeidsmarkt radicaal verandert, wordt het normaal dat

iedereen die werkloos is, verplicht wordt te solliciteren. Maar ik denk niet dat het op korte termijn een enorm effect zal hebben op de arbeidsparticipatie van ouderen.

Het kabinet hoeft ten aanzien van wetgeving niet zo vreselijk veel te doen om de arbeidsdeelname van ouderen te bevorderen. Het gaat in feite om geleidelijke herinvoering van de sollicitatieplicht voor nieuwe werklozen en ik denk dat het kabinet dat niet meteen, maar wel binnen afzienbare tijd zal oppakken. Een ander punt is het op termijn afschaffen van fiscale faciliteiten voor VUT-regelingen, waarmee het proces richting flexibele pensionering vlotter op gang komt."

"Het is overigens niet zo dat de overheid het gehele proces aan de markt kan overlaten. Objectief gezien zal het probleem zich ook zonder overheidsingrijpen voor een deel vanzelf oplossen. Als er tekorten ontstaan op de arbeidsmarkt zullen werkgevers werknemers langer in dienst houden. In zekere zin is de markt momenteel al met het herstel bezig en loopt de arbeidsparticipatie van 55-60-jarigen langzaam op. Volgens de commissie is dat niet genoeg en moet de deelname van ouderen tot 60 jaar aan het arbeidsproces stijgen naar een normaal niveau van 70 procent. Daarom moet dat proces versneld worden en moet ook die mentaliteitsomslag snel worden gerealiseerd. Het is de taak van de overheid om dat stevig te stimuleren, want de markt kan het niet alleen."

### Mentaliteitsomslag

"Omdat de groep ouderen als deel van de beroepsbevolking al op korte termijn in omvang flink zal stijgen, moeten we nu maatregelen nemen om binnen tien jaar een hogere participatie te bewerkstelligen. Met name in de categorie tussen 55 en 60 jaar. Ik heb vertrouwen in een combinatie van employability, scholing en flexibele pensioenregelingen. Dat kan echt voor de nodige mentaliteitsomslag zorgen. De regering wil beginnen met een voorlichtingscampagne om die mentaliteitsomslag te bewerkstelligen. Dat heeft volgens de commissie geen zin. Eerst moeten er concrete maatregelen genomen worden om te zorgen dat een bepaald proces op gang komt. Vervolgens ontstaat een situatie waarin ouderen een reële keuze kunnen maken tussen stoppen of doorgaan met werken. Pas dan is het zinvol een voorlichtingscampagne te starten. Dat die mentaliteitsomslag op een bepaald moment zal



plaatsvinden is zeker. Daar ben ik optimistisch over. Want als er één ding is dat onze tijd kenmerkt, is het de snelheid van de veranderingen, de snelheid waarmee zekerheden en vaststaande opinies aan het wankelen worden gebracht. Tien, vijftien jaar geleden dachten we over veel zaken anders dan nu. Dus is het niet raar te denken dat de vraag: 'Hoe lang moet jij nog?', de komende jaren zal verdwijnen. Niet vanwege de mooie Postbus 51-spotjes, maar puur omdat de werksituatie is veranderd en ouderen vol overtuiging willen meedraaien in het arbeidsproces.

Hoe lang ik nog moet? Zelf ben ik van plan om op mijn 60e te stoppen met een fulltime baan om daarna nog een aantal jaren minstens twee à drie dagen in de week dingen te blijven doen, zoals het lidmaatschap van de SER." ■

## Aanbevelingen aan bedrijfsleven

Het ontwerpadvies doet de volgende aanbevelingen aan CAO-partijen, ondernemingen en werknemers:

- Voer een toekomstgericht employability-beleid. Werkgevers moeten blijvend investeren in de employability van *alle* werknemers en werknemers moeten investeren in de eigen inzetbaarheid en mobiliteit op de arbeidsmarkt.
- Bezie periodiek alle elementen van de arbeidsvoorwaarden in het licht van de bevordering van de arbeidsdeelname van ouderen. Gedwongen eenzijdig opgelegde demotie is hierbij niet aan de orde.
- Kies voor een duurzame financiering van de op ouderen gerichte arbeidsvoorwaardelijke regelingen (zoals VUT-regelingen, seniorendagen, toeslagen voor oudere werknemers) op een wijze die niet leidt tot een verhoging van de arbeidskosten van oudere werknemers. Deze financiering over een langer deel van de loopbaan kan wor-

den gerealiseerd binnen het collectieve kader van de regeling.

Op die manier wordt ook individueel maatwerk mogelijk.

- Bezie de bestaande keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket op hun bruikbaarheid voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Bezie of in de praktijk flexibeler dan tot nu toe kan worden omgegaan met het doorwerken na het beëindigen van de arbeidsovereenkomst bij het ingaan van het (flexibele) pensioen, bijvoorbeeld door een nieuwe arbeidsovereenkomst aan te gaan. Het ontwerpadvies gaat er hierbij in algemene zin van uit dat het ingaan van het pensioen leidt tot het beëindigen van de bestaande arbeidsovereenkomst.
- Geef ouderen bij werving en selectie meer kansen. Geef het zittend personeel introductiecurssen en oriëntatiecurssen om hun kansen op de externe arbeidsmarkt te vergroten.

- Wees terughoudend met aanvullingen op WW-uitkeringen, aangezien deze de prikkel wegnemen voor ouderen om weer te gaan werken. De middelen kunnen beter worden ingezet om ouderen te herplaatsen in passende arbeid en om hun employability te verbeteren.
- Houd bij collectieve ontslagen nadrukkelijk rekening met de arbeidsmarktkansen van de betrokkenen. De groep die ontslagen wordt, moet een afspiegeling vormen van de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van het betreffende bedrijf.
- Zet VUT-regelingen met voortvarendheid om in prepensioen- of flexibele pensioenregelingen. Deze regelingen dienen een bewuste afweging tussen (door)werken en pensionering mogelijk te maken en mogen geen belemmeringen opwerpen voor langer werken (na de spilleeftijd).

*Voorstellen aan de overheid:*

*zie pagina 8*



## SER: houd ouderen aan het werk

**O**uderen moeten aan het werk blijven. Dit is van belang omdat op die manier de krapte op de arbeidsmarkt kan worden verlicht en de kosten van de vergrijzing de komende jaren zijn op te vangen.

De SER geeft op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een aantal adviezen aan bedrijfsleven en overheid hoe dit gerealiseerd kan worden. De SER ondersteunt het kabinetsstandpunt dat het aantal werkende ouderen moet worden verhoogd van 25 - 30 procent naar circa 50 procent in 2030. Alle ouderen onder zestig jaar zouden in aanmerking moeten komen voor werk. Boven zestig jaar moet, aldus de SER, arbeidsdeelname afhangen van individuele voorkeuren van een werknemer om wel of niet door te werken. De SER pleit in dit verband voor het omzetten van de VUT in flexibele pensioenregelingen. Bij het afsluiten van CAO's moet employability en mobiliteit ook voor ouderen centraal staan. Oudere werknemers moeten vaker opleidingen krijgen om hun positie op de externe arbeidsmarkt te verstevigen. Alle onderdelen van het arbeidsvoorwaardenbeleid zouden regelmatig getoetst moeten worden op kansen en geschiktheid voor oudere werknemers. Verder zouden allerlei arbeidsvoorwaardelijke regelingen voor ouderen, zoals een regeling om vervroegd uit te treden, duurzaam gefinancierd moeten worden over de hele loopbaan van de werknemer. Maatwerk voor iedere oudere werknemer is hierbij gewenst. Dit voorkomt dat de werkgever aan het eind van de loopbaan voor extra kosten komt te staan.

Ook de overheid moet maatregelen nemen om ouderen langer aan het werk te houden. De sollicitatieplicht voor werknemers ouder dan 57½ jaar zou weer moeten worden ingevoerd. Verder zou de overheid het afsluiten van arboconvenanten moeten stimuleren om ouderen langer aan het werk te houden.

De SER pleit tenslotte voor fiscale maatregelen om arbeidsdeelname te bevorderen zoals een korting op de afdracht van premies door werkgevers.

## PvdA wil dat iedereen tot zijn zestigste werkt

*staatscourant 14-2-2000*

DEN HAAG - De PvdA wil dat in principe iedereen tot zijn zestigste blijft werken. Vanaf die leeftijd moeten mensen worden ondersteund om zo lang mogelijk aan de slag te blijven.

De PvdA schrijft dat in de discussienota, 'De kleur van grijs', die vanmiddag is aangeboden aan premier en partijleider Kok. De PvdA wil met de discussienota het startsein geven voor een breed maatschappelijk debat over de vergrijzing in Nederland.

In de nota worden twee sporen uitgezet om het mogelijk en aantrekkelijk te maken om langer te werken. Het eerste betreft een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen ondernemingen. De partij noemt ondermeer het stimuleren van 'bridge jobs' als mogelijkheid om ouderen op de arbeidsmarkt te houden. Dit zijn banen die het mogelijk maken in een lager tempo te werken zonder dat het pensioen wordt aangetast. Ook deeltijdbanen en deeltijdpensioenen zijn opties voor de PvdA.

Het tweede spoor van beleid zou zich volgens de PvdA moeten richten op de structuur van de arbeidsvoorwaarden, uittredingsregelingen en sociale zekerheid. De partij noemt een aantal maatregelen zoals het ontmoedigen van de huidige VUT-regelingen door de fiscale voordelen daarvan af te bouwen, afschaffing van de verplichte pensionering en de geleidelijke invoering van een sollicitatieplicht voor ouderen.

Naast de arbeidsparticipatie van ouderen, gaat de nota ook in op allerlei beleidsmogelijkheden met betrekking tot sociale zekerheid, zorg, wonen en mobiliteit. Ook stellingen die voor de PvdA niet voor de hand liggen of zelfs onwenselijk zijn, worden opgenoemd. De partij zegt geen enkele discussie uit de weg te willen gaan.

De PvdA heeft ook de woonomstandigheden van ouderen bekeken, omdat in 2020 in de helft van de Nederlandse huizen minstens één 55-plusser woont. De partij stelt ondermeer voor om kleine woningen in oude stadswijken samen te voegen tot seniorenwoningen.



In menig personeelsadvertentie staat het: 'We zijn een jong en dynamisch bedrijf' en 'We zoeken vlotte en energieke medewerkers'. Door de vergrijzing van de arbeidsmarkt slagen steeds minder bedrijven erin jonge werknemers te vinden.

In veel bedrijven stijgt de gemiddelde leeftijd van het personeel. Ze zullen verder moeten met een steeds grotere groep oudere werknemers.

# Beter af met oudere werknemers

**ROLF BREEDVELD**

**O**ver oudere, maar ook over jonge werknemers bestaan volgens Jo Simons, senior adviseur bij TNO Arbeid met als specialisatie 'oudere werknemers', een aantal misvattingen. Werkgevers gaan er vaak ten onrechte van uit dat ze met jonge werknemers beter af zijn. Ze denken met jonge, pas afgestudeerde werknemers de nieuwste kennis in huis te halen en verwachten van hen dat ze lange dagen zullen maken. Ze vergeten het 'afbreukrisico' voor het bedrijf. Zeker in sectoren waar de arbeidsmarkt krap is, wordt aan werknemers getrokken. Het geldt dat een bedrijf investeert in de werknemer is verloren als de werknemer besluit een overstap te maken. Bovendien kan de hoge werkdruk leiden tot burn-out onder jonge werknemers. Simons: 'Ze worden vaak op jonge leeftijd op moeilijke klussen gezet. Dit levert veel stress op. Een aantal van hen knapt hier op af.'

## Human capital

Oudere werknemers hebben, aldus Simons, onmiskenbaar voordelen voor het bedrijf. Ze hebben in de loop

van de jaren zich specialistische kennis eigen gemaakt, hebben ervaring opgebouwd met bedrijfsprocessen, met vernieuwingen in het bedrijf en hebben mensenkennis ontwikkeld. Het gaat dan om hoe het management tegen de oudere werknemers aankijkt. Beschouwen ze hen als inwisselbaar personeel of erkennen ze de unieke waarde van oudere werknemers en beschouwen ze hen als hun 'human capital'. Vaak wordt als nadeel aangevoerd, dat oudere werknemers een gemiddeld hoger ziekteverzuim hebben. Simons: 'Je zou de ziekteverzuimcijfers eens goed moeten analyseren. Het hoge ziekteverzuim is vaak terug te voeren op enkele langdurig zieken in het bedrijf, die het ziekteverzuimpercentage doen stijgen.'

De mobiliteit van werknemers ouder dan 35 jaar is gering. Verandert tussen 25 jaar en 35 jaar nog de helft van alle werknemers van baan, daarna vermindert dit

snel. Van de werknemers tussen 35 jaar en 44 jaar verandert ruim 20 procent nog van baan en van de werknemers tussen de 45 jaar en 54 jaar nog maar 10 procent (zie tabel 1). Daarnaast neemt de bereidheid van werkgevers om werknemers ouder dan 45 jaar scholing te laten volgen sterk af (zie tabel 2).

De FNV is het afgelopen jaar een grote landelijke discussie begonnen over 'werken na je veertigste'. Er is een boek verschenen en in december is de discussie afgerond met een symposium. Het heeft geleid tot een beleidsnota met een aantal aanbevelingen voor werkgevers, sociale partners en overheid. Dit jaar komen alle ervaringen op de FNV internetsite te staan.

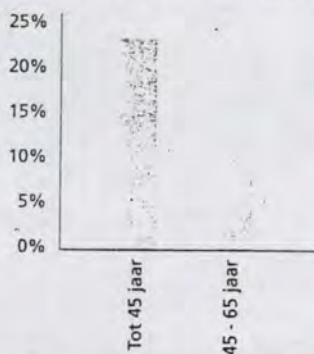
Ouderen in de organisatie zijn volgens Simons vaak een vergeten groep. Er wordt weinig meer in hen geïnvesteerd. Ze raken teleurgesteld in de organisatie en verliezen hun interesse. Tonny Groen, beleidsmedewerkster 'ouderen en arbeid' bij de FNV: 'Het is van belang bij oudere werknemers weer betrokkenheid te organiseren. Dit kan door loopbaan- en func-

Drs. R.H. Breedveld is freelance journalist met als specialisatie arbo.

**VERVOLG** ➔

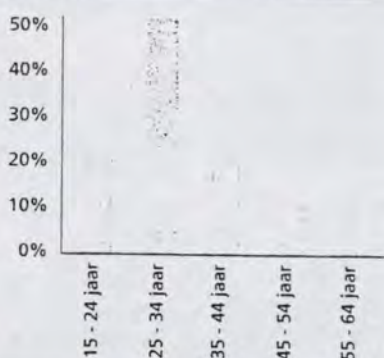


BETER AF MET OUDERE WERKNEMERS



Bron: FNV Bondgenoten

Tabel 1. Verandering van baan naar leeftijdscategorie



Bron: FNV Bondgenoten

Tabel 2. Werknemers in bedrijfsopleiding

tioneringsgesprekken met hen te houden. In sommige sectoren zijn zelfs functioneringsgesprekken vrij zeldzaam.

## Loopbaanbeleid

Groen en Simons zijn het erover eens dat een loopbaanbeleid, en niet zo zeer een leeftijdsbewust personeelsbeleid, noodzakelijk is om de mobiliteit van oudere werknemers te bevorderen. Groen: 'Het gaat in de eerste plaats om de individuele situatie van een werknemer. Ouderen verschillen onderling sterk van elkaar net zoals jongeren. Algemene maatregelen voor een hele leeftijdsgroep zijn daarom niet op zijn plaats. Een oudere werknemer die al op jonge leeftijd is begonnen met werken in het bedrijf, kan het rond zijn vijftigste wel helemaal gehad hebben. Omgekeerd heb je nog erg vitale ouderen die veel werk willen en kunnen verzetten'. De FNV pleit daarom voor life-time-employment. Werknemers zouden gedurende hun werkzame leven hun werksituatie flexibel moeten kunnen inrichten afhankelijk van hun positie en behoefte. Groen: 'Je kunt je voorstellen dat ouders met jongere kinderen tijdelijk een stapje terug willen doen. Dat moet mogelijk zijn. Wij spreken dan ook bij voorkeur van doorlopende banen.' Om deze flexibiliteit in het arbeidzame leven te bereiken zou het hele arsenaal aan flexibele arbeidsmogelijkheden moeten worden opengetrokken. Voorbeelden hiervan zijn deeltijdwerk, verlofspaarregelingen en loopbaanonderbreking. Simons: 'Oudere werknemers zouden in

loopbaangesprekken regelmatig stil moeten staan bij hun loopbaan en zich de vraag stellen "waar sta ik nu en hoe wil ik verder?". Dat gebeurt te weinig. De oorzaak is tweeledig: het ligt aan de werkgever die soms weinig interesse heeft in zijn oudere werknemer en aan de werknemer zelf die weinig initiatief meer onderneemt. Oudere werknemers denken vaak "het zal mijn tijd wel duren". Een voorbeeld hiervan is de weerstand tegen het gebruik van de computer. Als een aantal jaren later blijkt dat de computer voor hun werk absoluut noodzakelijk is, moeten ze alsnog een computercursus gaan volgen.'

## Mobiliteit boven de 35 is gering

In de loopbaangesprekken zou volgens Groen ook meer dan het werk alleen aan de orde moeten komen. Loopbaanadviseurs zouden ook duidelijk navraag moeten doen naar de privé-situatie van werknemers. Dit geeft inzicht of een werknemer nog lekker in zijn vel zit. Voor het bedrijf biedt het de mogelijkheid om beter te voldoen aan de individuele mogelijkheden en behoefte van de werknemer. Loopbaangesprekken moeten met een open mind worden begonnen. Simons: 'Bij oudere werknemers ligt de grondvorm natuurlijk meer vast dan bij jongere werknemers, maar er kan nog heel wat worden bijgeslepen. Het is daarom zinvol om breed te oriënteren. En je moet daarbij niet uitsluiten dat je als werknemer tot de conclusie moet komen dat bij de huidige werkgever eigenlijk

geen plaats meer voor je is en dat de wegen beter kunnen scheiden. Er kan dan in overleg gezocht worden naar alternatieven buiten het bedrijf.' Ook Groen benadrukt het belang van kijken over de grenzen van het eigen bedrijf heen. Werknemers zouden van hun werkgever ook scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden moeten krijgen, ook al leidt dit uiteindelijk niet tot een functie in het eigen bedrijf. Groen: 'Als iedere werkgever dit doet, hebben alle betrokkenen hier voordeel van. Scholing houdt werknemers bovendien fris.'

## Mobiliteit

Loopbaangesprekken, zeker met oudere werknemers, zijn volgens Simons ook nog om een andere reden wenselijk. Het biedt de mogelijkheid om allerlei experimenten ter sprake te brengen. Een werknemer die met pensioen gaat zou alvast kunnen wennen aan zijn nieuwe situatie door al enige dagen per week te stoppen met werken. Ook mogelijkheden van horizontale mobiliteit of van een stapje terug van oudere werknemers kunnen ter sprake komen. Bij het zoeken naar ander werk voor de oudere werknemer zou, aldus Simons, gebruik gemaakt moeten worden van een groot aantal mogelijkheden. Gedacht kan worden aan proefperiodes op een andere afdeling om te kijken of het werk bevalt, tijdelijke detachering en interim-functies. Dit kan ervoor zorgen dat werknemers over de hui-  
ver heen stappen om van baan te veranderen. Groen: 'Demotie met inlevering van salaris zien wij als FNV niet zitten. Wij zijn er niet tegen als werknemers afspraken maken om een stapje terug te doen, maar dit moet dan geheel uit vrije wil gebeuren.'

Bedrijven kunnen verder een aantal eenvoudige maatregelen nemen om mobiliteit te bevorderen. Uitblijven van mobiliteit is nog wel eens terug te voeren op goede prestaties en een goede relatie met de directe chef. De direct leidinggevende zal dan geneigd zijn de medewerker op zijn afdeling vast te houden. Juist voor oudere werknemers is het van belang regelmatig van baan te veranderen. Verder is volgens Groen het regelmatig organiseren van 'kruisbestuiving'



effectief. Het gaat dan om het organiseren van bijeenkomsten waar werknemers die zich in eenzelfde situatie bevinden, elkaar kunnen ontmoeten. Ze kunnen op die manier door elkaar op ideeën gebracht worden over mogelijkheden hun werk een andere wending kunnen geven.

Ook het aanbieden van scholing is, aldus Simons, van groot belang om mobiliteit van werknemers te bereiken. Scholing moet dan wel passen bij de oudere werknemers. Ze hebben een andere leerstijl. Het moet aansluiten bij de bestaande ervaringen van oudere werknemers. Oudere docenten en trainers vergroten de acceptatie van de aangeboden leerstof. Aanpassen van de werkplek aan de individuele wensen van de oudere werknemer kan ervoor zorgen dat de werknemer langer productief in het arbeidsproces blijft. De bedrijfsleiding zou aldus Simons zo veel mogelijk open moeten staan voor een eigen invulling van het werk door de oudere werknemer. Kleine ergonomische aanpassingen en het afwisselender maken van het werk door bijvoorbeeld taakrotatie, kunnen helpen.

## Overheid

Ook de overheid is bezig zich voor te bereiden op de vergrijzing van de beroepsbevolking. Op dit moment werkt 25 procent van de werknemers boven 55 jaar. Om het stelsel van sociale zekerheid betaalbaar te houden zal in 2030 het aantal werkenden boven de 55 jaar naar 52,5 procent moeten worden gebracht. Eén van de initiatieven van de overheid om het name de employability van ouderen te bevorderen, is het introduceren van het 'ervaringscertificaat'. Werknemers zouden op die manier een bewijs krijgen van Elders Verworven Competenties (EVC). Ze zouden daarmee een middel in handen krijgen waardoor ze eenvoudiger in een nieuwe functie aan de slag kunnen. Een werkgroep van de overheid en de sociale partners is bezig hiervoor een uitgewerkt systeem te ontwikkelen.

Simons ziet nog wel enige haken en ogen aan dit initiatief. 'Werknemers

BETER AF MET OUDERE WERKNEMERS

## Zo houdt u oudere werknemers in beweging

Maatregelen die mobiliteit van oudere werknemers bevorderen:

- Maak het voor de oudere werknemer mogelijk te experimenteren met nieuwe situaties. Dit kan door proefperiodes op een andere afdeling, tijdelijke detachering en interim-functies.
- Zorg voor scholing, die nauw aansluit bij de individuele ervaring van oudere werknemers. Acceptatie is groter als gebruik gemaakt wordt van ervaren docenten en trainers.
- Betrek de privé-situatie in loopbaangesprekken. Het geeft meer inzicht in de positie en behoeften van de oudere werknemers.
- Organiseer 'kruisbestuiving'. Werknemers in een gelijke situatie kunnen elkaar over hun loopbaan op ideeën brengen.
- Een te goede relatie met de chef kan mobiliteit tegenhouden. Juist voor oudere werknemers is het van belang regelmatig van baan te wisselen.

functioneren altijd in een bedrijfscontext. Competenties die iemand in het ene bedrijf ten toon spreidt, hoeft hij nog niet in het andere bedrijf te laten zien. Het gedrag van iemand wordt vaak veroorzaakt door wisselwerking met anderen.' Een voordeel van een ervaringscertificaat kan, aldus Simons, zijn dat hiermee erkend wordt dat ook een andere manier van leren van belang is.

Groen zien in het ervaringscertificaat op basis van Elders Verworven Competenties (EVC) vooral voordelen. Het zal werkgevers stimuleren werknemers met een dergelijk certificaat in dienst te nemen. 'De volgorde waarin werkgevers doorgaans denken bij het werven van personeel is: eerst kijken of we jongeren kunnen aannemen, daarna bekijken of omscholing mogelijk is, en vervolgens komen de oudere werknemers en de WAO'ers aan bod. Een dergelijk certificaat kan deze volgorde helpen doorbreken.'

De overheid is ook bezig met het ontwikkelen van allerlei wetgeving. Volgens Simons is dit niet de manier om meer oudere werknemers in het arbeidsproces te houden en te zorgen voor meer mobiliteit. 'Een werknemer die onder druk van wetgeving bij een werkgever in dienst treedt of gehouden wordt, zit mogelijk niet op zijn plaats. Het is beter om werkgevers van het belang van oudere werknemers in het bedrijf te overtuigen.' Groen vindt wetgeving wel van belang. Het voorkomt dat werkgevers zich te gemakkelijk van oudere werkne-

mers kunnen ontdoen. Eén van de initiatieven is de Wet op de Leeftijdscriminatie. In die wet wordt geregeld dat leeftijdscriminatie niet alleen verboden is bij werving en selectie maar ook bijvoorbeeld bij scholing en arbeidsbemiddeling. Simons: 'Het is goed leeftijds onderscheid in personeelsadvertenties te verbieden als het voor de functie niet relevant is. Maar er komt in de selectieprocedure altijd een moment dat het moeilijk is aan te geven waarom een oudere werknemer nou werkelijk is afgewezen: zijn leeftijd of zijn kwalificaties en competenties.' Volgens Groen

zal de wet ouderen stimuleren te solliciteren. Leeftijds aanduidingen in advertenties en kwalificaties als 'jong en dynamisch' weerhouden oudere werknemers. Een andere maatregel van de overheid is het plan premiedifferentiatie in de WW in te voeren. Bedrijven die relatief weinig oudere werknemers in de WW laten instromen, zouden een lagere WW-premie gaan betalen. Volgens Groen een goede maatregel, omdat ouderen nog steeds als eerste ontslagen worden bij een reorganisatie. Het kabinet ontwikkelt verder ook allerlei fiscale faciliteiten voor onder meer scholing van oudere werknemers.

Met de vergrijzing van de beroepsbevolking zullen werkgevers in toenemende mate een beroep moeten doen op herintredende vrouwen. Om een geslaagde terugkeer op het werk mogelijk te maken, is, aldus Simons, een goede begeleiding essentieel. 'Je zou herintredende vrouwen eigenlijk dezelfde begeleiding moeten geven als nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Een goede analyse vooraf, waarbij je eventuele belemmeringen, zoals bijvoorbeeld zorg voor kinderen, en opleiding en kennis goed in kaart brengt, is noodzakelijk. Zeker in de sectoren waar relatief veel vrouwen werken, zoals het onderwijs en de gezondheidszorg, is de afgelopen jaren vaak veel veranderd.' Door de demografische ontwikkeling en de vergrijzing van de beroepsbevolking zal de komende decennia meer dan ooit gelden: 'oudere werknemers hebben de toekomst'.



# Oud moet, maar jong is in

Zonder de inzet van ouderen loopt de economie spaak. Daarover is iedereen het eens. Maar bedrijven doen nauwelijks aan effectief ouderenbeleid; ze blijven vechten om de schaarse jongeren. Ook de oudere lijkt nog niet toe aan zijn nieuwe status.

PW 10 JUNI 2000

ANNEMARIE GELEIJNSE

Al in 1997 waarschuwde het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) in Maastricht dat ouderen nog wel eens broodnodig zouden kunnen worden op de arbeidsmarkt. Onderzoeker Andries de Grip: "We hebben daar meerdere malen op gewezen. Vooral daar waar de stille reserve klein is, zoals onder hoogopgeleiden, is het van groot belang ouderen langer aan het werk te houden."

De overheid voegde dit arbeidsmarktaspect maar al te graag toe aan haar argumentatie. Ze roept al jaren dat ouderen langer moeten werken vanwege de toekomstige onbetaalbaarheid van de sociale zekerheid. Het kabinet ontwikkelde een aantal plannen om de arbeidsdeelname van ouderen te bevorderen: herinvoering van de sollicitatieplicht voor nieuwe werklozen van 57,5 jaar en ouder, financieel belonen van het in dienst nemen van ouderen en afschaffen van fiscale ondersteuning van de vut. Doel is een toename van de arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen met driekwart punt per jaar. De vvd beoogt zelfs een verdriedubbeling van het aantal werkende ouderen in 2030 en de partij zou liefst vandaag nog de vut afschaffen en de sollicitatieplicht voor ouderen weer invoeren.

Ook de sociale partners raken doordrongen van het belang van werkende ouderen. Werkgeversvoorman B. Wientjes van de Algemene Werkgeversvereniging zei

eind april tijdens zijn jaarrede het te betreuren dat zoveel ouderen in de vut zitten. Hij vindt dat werkgevers en vakcentrales er alles aan moeten doen om werknemers tussen de 50 en 65 aan de slag te houden. Demotie moet daarbinnen bespreekbaar zijn.

Zelfs de bonden hebben hier steeds meer oren naar, al omkleden ze het met de nodige mitsen en maren. Zo

wees CNV-voorzitter Doekle Terpstra er onlangs, tijdens de jubileumviering van de Bouw- en Houtbond, nog op dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet mag ontaarden in "een jacht op de ouderen". "Als iemand zich veertig jaar in de bouw heeft afgebeeld, heeft hij recht op

## VERGRIJZING WORDT ALS PROBLEEM GEZIEN, TERWIJL ER NOOIT GEKLAAGD WORDT OVER 'VERGROENING'

een goede regeling."

### Vermoeidheidsverschijnselen

Hoe doordrongen iedereen ook is van het belang dat ouderen op de krappe arbeidsmarkt langer doorwerken, de praktijk toont een ander beeld. Arbeidsinspectie constateerde in mei vorig jaar dat in 87 procent van de CAO's afspraken zijn opgenomen over vervroegd uitsteden. Slechts vijf CAO's bevatten afspraken over de mogelijkheid om na de pensioengerechtigde leeftijd van 65 door te werken.

Ook Heineken handhaafde in de onlangs afgesloten nieuwe CAO de vut. Zeker tot 2005 mogen medewerkers



op hun zestigste vervroegd uittreden. Hoofd arbeidszaken Hans Olthoff: "Het was een eis van de bonden en wij constateerden dat binnen Heineken onder medewerkers sterk de wens leeft om met zestig jaar te kunnen vertrekken. Je ziet dan vermoeidheidsverschijnselen, mensen zijn wat moeilijker te activeren."

Olthoff kan zich wel voorstellen dat de overheid met faciliteiten probeert werknemers langer aan het werk te houden. Het argument dat werkgevers dat zelf ook moeten willen, omdat het langer blijven van ouderen wervingsproblemen helpt voorkomen, maakt evenwel weinig indruk. Olthoff: "Dat is voor ons geen argument. Binnen Heineken merken we nog niet zo vreselijk veel van problemen in de arbeidsvoorziening. We worden gezien als succesvol bedrijf met goede arbeidsvoorwaarden, en dat trekt mensen."

### Gedegen ouderenbeleid

Veel oudere werknemers halen overigens niet eens de 65 bij een werkgever. Ze hebben niet alleen een grotere kans om in de ww terecht te komen, ze komen er ook minder gemakkelijk uit. Het onlangs gepubliceerde *Jaaroverzicht Werkloosheidswet 1999* van de Lisv toont aan dat de kans dat werknemers van 57,5 en ouder in de ww belanden 8,7 bedraagt, bijna 45 procent hoger dan gemiddeld.

Nog maar enkele maanden geleden kwam de overheid als aandeelhouder van Gasunie zelf zwaar onder vuur te liggen toen het bedrijf in het kader van een reorganisatie ouderen in de ww trachtte te dumpen. Gasunie-medewerkers die jonger zijn dan 53 krijgen anderhalf jaar hulp bij het zoeken naar een andere baan, ouderen krijgen de mogelijkheid om met behoud van 85 procent van het brutosalaris te stoppen. Niet bepaald dé manier om de 'waardevolle oudere werknemer' langer aan het werk te houden.

Wie ouderen langer binnen wil houden, kan gebaat zijn bij een gedegen ouderenbeleid. Uit onderzoek in opdracht van de bond voor vijftig-plus-sers ANBO, blijkt dat een derde van de bedrijven speciaal beleid voor ouderen heeft ontwikkeld.

Toch blijkt in de praktijk dat dergelijk beleid niet tot het gewenste resultaat - een grotere arbeidsdeelname van ouderen - leidt.

Yvonne Quispel van het Landelijk Bureau Leeftijdscriminatie (LBL) wijst erop dat veel van de 'ontzie'-maatregelen in het ouderenbeleid de drempel om ouderen aan te nemen alleen maar verhogen. "Hoe meer recht op bijvoorbeeld vrije dagen ouderen

hebben, hoe duurder het wordt om ze in het bedrijf te hebben rondlopen. Dat neemt niet weg dat sommige ontzie-maatregelen hard nodig zijn, vooral als het gaat om fysiek zwaar werk.

### 'Verjongingskuur'

'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' blijkt nogal eens de mooie benaming voor zachte duwtjes richting uitgang. Zo zette de Universiteit Utrecht vorig jaar veelzeggend de kop "Verjongingskuur voor uu" boven een persbericht dat een nieuwe vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid aankondigde.

De op 1 augustus vorig jaar gestarte Voorziening Leeftijdsbewust Kwaliteitsbeleid van de uu kent inmiddels honderdvijftig deelnemers. Ze zijn ouder dan 55 en werken bij een faculteit waar sprake is van een onevenwichtige leeftijdsopbouw. Deelnemers kiezen ervoor om twintig tot zestig procent minder te gaan werken. De ruimte die daardoor ontstaat, is bedoeld voor de instroom van jong personeel. "Met dit beleid wil de universiteit de waardevolle expertise van oudere werknemers behouden", zo meldt het persbericht.

Feitelijk vermindert de arbeidsdeelname van ouderen natuurlijk. Tegenover de luxe dat de universiteit zeven-tig procent van de kosten van het deeltijdverlof voor haar rekening neemt, staat de verplichting dat de deelnemer na vier jaar, maar uiterlijk op zijn 61ste, met vervroegd pensioen gaat (voor eenzelfde percentage als het deeltijdverlof groot was). Age Halma van het Universitair Strategisch Programma Personeel voegt eraan toe dat de medewerkers ook de mogelijkheid behouden om helemaal met vervroegd pensioen te gaan. "Dat willen we ze niet ontnemen." Weg expertise dus.

Is dit leeftijdsbewust personeelsbeleid nu primair gericht op het behouden van ouderen of op de instroom van jongeren? "Een combinatie van beide", zegt Halma. "Maar als één van de twee belangrijker moet zijn, dan is dat de instroom van nieuwe aanwas."

Dat het onverstandig is om, nu de arbeidsmarkt zo krap is, oudere medewerkers te laten uitstromen, is een argument waar ook Halma weinig mee kan. "Wij halen het probleem juist naar voren. We werven nu al jonge nieuwe aanwas, zodat we de vervangingsvraag niet straks als één kluit op ons bord krijgen."

Het is een argu-

VERVOLG →



mentatie die velen lijken te onderschrijven. Juist in vergrijpde organisaties bestaat de vrees voor een groot-scheepse uitstroom op termijn en wordt alles uit de kast gehaald om deze groep gefaseerd te vervangen door jongeren. Dat die als ware jobhoppers wellicht alweer zijn vertrokken voordat hun grijze collega's Abraham hebben gezien, wordt daarbij kennelijk vergeten.

## Bang voor oud

Dát vergrijzing als probleem wordt gezien, zou wel eens een belangrijke oorzaak van de lage arbeidsdeelname van ouderen kunnen zijn. "Veel mensen hebben een instinctieve afkeer voor ouderdom en de daaraan gekoppelde dood", zo betoogde Emile Mot (66), lid van de Vereniging Leeftijdscriminatie, in het *Financieel Dagblad* van 16 mei. Jong is mooi, oud is lelijk. Ter illustratie verwijst hij naar het boek *De Naakte Aap* van Desmond Morris, waarin beschreven wordt hoe oude Eskimo's door hun nageslacht op een ijsschots werden gezet als ze niet meer in staat waren een bijdrage te leveren aan het in stand houden van de stam.

Hieruit volgt niet automatisch dat p&o'ers die zich niet inzetten voor ouderenbeleid, een intense afkeer hebben voor hun eigen toekomst die ze in de kraaietoten van hun oudere collega's weerspiegeld zien. Maar opvallend blijft het dat vergrijzing over het algemeen als probleem wordt gezien, terwijl er nooit geklaagd wordt over de 'vergroening' van een personeelsbestand.

Jeugdige bedrijven, zoals er in de IT-sector veel voorkomen, gaan er juist prat op dat ze zo jong en fris zijn. Ook de overheid zelf lonkt begerig naar jonge, verse kennis die met een rijksbreed traineeprogramma binnengehaald moet worden.

Veel organisaties verbinden direct of indirect een leeftijd aan een traineeship. Zo zijn afgestudeerde academici bij KLM welkom zolang ze maximaal 28 jaar oud zijn. Alsof de kennis minder vers is wanneer een dertiger deze met een tweede studie van de universiteit heeft gehaald.

## Beeldvorming

Dat bedrijven de voorkeur geven aan jongeren, heeft volgens ANBO-beleidsmedewerker Bert Lokhorst vooral te maken met beeldvorming. "Ouderen worden

## TE WEINIG OUDEREN AAN HET WERK

Slechts één op de drie personen tussen de 55 en de 65 jaar werkt. Dit zijn vooral witte mannen. Uitgesplitste CBS-cijfers over 1998 tonen aan dat tegenover 44 procent autochtone mannen een arbeidsdeelname staat van 33 procent allochtone mannen. En dat van autochtone en allochtone vrouwen op deze leeftijd slechts respectievelijk zestien en zeventien procent werkt.

Op dit moment bestaat al een kwart van de Nederlandse beroepsbevolking (tussen de 20 en de 65) uit vijftig-plussers bestaat. In 2010 zal hun aandeel ruim 35 procent zijn.

gezien als minder flexibel, minder inzetbaar en minder goed toegerust met up-to-date kennis van nieuwe technologieën. Deels zijn dit vooroordelen."

Ook TNO signaleert in een recent onderzoek dat veel bedrijven verwachten dat ouderen niet meer kunnen voldoen aan de steeds hogere kenniseisen. En dat diezelfde ouderen qua scholing steeds minder kansen krijgen dan andere werknemers.

Naast negatieve beeldvorming speelt de prijs van ouderen een belangrijke rol. Zij zitten niet alleen vaak aan

de top van hun salaris, maar de werkgever voelt de extra vrije dagen waar ouderen volgens de CAO recht op hebben, zwaar in de portemonnee. Lokhorst toont zich wat dat betreft voor sommige sectoren en bedrijven be-

gripvol. "Een politiekorps krijgt een budget naar rato van de personeelsformatie zonder dat er naar leeftijd wordt gekeken. Een school krijgt geld naar rato van de leerlingen. In die gevallen is het best te begrijpen dat de werkgever bij een vacature de voorkeur geeft aan een goedkopere, jongere sollicitant."

Personeelsbeleid dat zich richt op een evenwichtige leeftijdsopbouw resulteert nooit in de aanname van ouderen, vreest Quispel van het LBL zelfs. Ze vraagt zich af waarom het een probleem is als er veel ouderen zijn binnen een organisatie. Het behoort volgens haar tot de professionele taak van de p&o'er om een tegenwicht te

## P&O'ERS KUNNEN HET ENGERAF HALEN DOOR DE VERGRIJZING RATIONEEL TE BENADEREN

VERVOLG →



bieden tegen de schrikreactie van bedrijven voor ouderen. "Zij kunnen het mystieke, het enge eraf halen door de vergrijzing binnen hun organisatie rationeel te benaderen en in kaart te brengen.

"Mijn advies aan p&o'ers luidt: becijfer het. Wat is precies het probleem? Om welke functies gaat het? Om welke afdelingen? Met een goede planning kan ook veel gedaan worden op het gebied van loopbaanbeleid voor het totale personeel. Dat heeft weinig te maken met leeftijd, maar is simpelweg het uitvoeren van goed personeelsbeleid."

## WAT IS DE TOEKOMST VAN HET VUT?

Het is niet alleen de schuld van de werkgevers dat ouderen niet langer doorwerken. Eerder stoppen met werken is een trend geworden. In de media en in advertenties van pensioenverzekeraars wordt net ideaal van eerder stoppen met werken breed uitgemeten. Door de toegenomen welvaart is dit ideaal ook voor steeds meer mensen bereikbaar. In 1999 ging tien procent van de werknemers vóór het 65ste jaar met pensioen, in 1987 was dat nog vier procent.

De meeste mensen willen ook niet tot hun 65ste blijven werken. Een Nipo-enquête wees uit dat 45 procent van de werknemers onder de zestig het er niet mee eens is dat mensen in de toekomst tot hun 65ste moeten doorwerken. De helft van de ondervraagden komt in aanmerking voor een vut-regeling, en driekwart wil daar gebruik van maken. Quispel, die met haar 54 jaar "overal de oudste is", spreekt van het 'hoe lang moet jij nog?'-syndroom.

Lokhorst vindt dan ook dat ook onder de werknemers zelf de beeldvorming om moet. "We zijn allemaal doordrenkt van het idee dat het prachtig is om te stoppen op je 60ste, om dan te gaan genieten van het leven. De vitale oudere, die met een camper over de prairie scheurt, het lijkt prachtig. Maar leven zonder werk kan net zo goed een bestaan in leegte worden, er zitten ook nadelen aan het stoppen met werken."

Een mentaliteitsverandering - bij werkgevers én werknemers - dat is wat uiteindelijk nodig is om ouderen langer binnenboord te houden. Uitvoering van de kabinetsplannen alleen zal weinig uithalen. Quispel: "Wat er echt nodig is om mensen langer gezond aan het werk te houden, moet toch op de werkvloer gebeuren. Uiteindelijk is het de individuele werkgever die in zijn w&s-beleid, loopbaanbeleid en uitstroombesluit bepaalt wat er gebeurt. Daar ligt de taak voor p&o." ◀

Halverwege de jaren zeventig kwam de werkloosheid goed op gang. Om niet aan het werk te kunnen, hoefde niemand meer onopgeleid, onaangepast of onhandig te zijn: academici met stropdassen liepen net zo hard om baantjes te zeuren als ieder ander. Ineens hoorde je weer over de 'ingenieur op de tram', die in de vooroorlogse crisisjaren zijn angstwekkende naam had gevestigd. 'Neerwaartse verdringing' heette dat inmiddels: hier en daar lukte het hoogopgeleiden veel lager gekwalificeerden uit de markt te drukken, waarna zij zelf zonder blikken of blozen hun plaats konden innemen - voor het bijbehorende hondenloon. Voor ons, middenwintigers, was het ineens helemaal niet leuk meer om bij de geboortegolf te horen. Was die golf arnper tien jaar eerder nog samengesteld uit losbollige kameraden met wie we de genietingen van de hoogconjunctuur proefden, nu waren het ineens allemaal concurrenten in de stoelendans op de arbeidsmarkt. Dat de overheid daar nou niet iets aan deed!

Na van allerlei kunst- en vliegwerk te hebben uitgeprobeerd, dééd de overheid ook iets. Onderuit de trukendoos kwam het Groot Populair-wetenschappelijke Principeboek tevoorschijn. "Is het niet zo, mensen, dat we ('met z'n allen' hadden we toen nog niet) ons eigenlijk dienen te beraden op waar we mee bezig zijn? Een hele generatie komt niet 'aan de bak' en dreigt 'uit de boot te vallen'. Al dat jonge talent naar de ratsmodee. En waardoor? Doordat de oude generatie hardnekkig op zijn stoel blijft zitten en weigert plaats te maken. Is dat eigenlijk niet asociaal?" Zo vroeg de overheid zich namens ons allen hardop af.

Nou, dat vonden wij twintigers die langs de kant stonden te popelen óók. En zo werd er spoorlags en in het kielzog van de nieuwe moraal een hele batterij maatregelen bedacht die alle ten doel hadden die lastige ouwetjes aan de dijk te zetten. We kregen de 55-plus afvloeiingsregeling, de 57-plus

vertrekregeling, de 60-min oprotpremie en natuurlijk de vut, voor welks financiering we fluks allemaal premie gingen betalen - tot op de dag van vandaag toe. Want ja, straks zouden wij de oudjes zijn en dan moesten wij tijdig ruim baan maken.

Er waren maar zeer weinig werknemers die gretig van de mogelijkheden om er tijdig mee op te houden gebruikmaakten. Wie vóór zijn 65ste afvloeide, daar moest toch iets mis mee zijn: die zal altijd de kantjes ervan afgelopen hebben, die houdt duidelijk niet van zijn vak, is altijd al lui geweest. En de overheid de vertrekkers maar de hemel in prijzen vanwege hun sociale meevoelendheid.

De vut werd meteen ook aangegrepen om de wao te ontlasten: wie boven de 57-of-daaromtrent arbeidsongeschikt dreigde te worden, was niet ziek, maar moe. Van al die jaren werken. Vanzelfsprekend! Het is toch ook geen doen om zoveel jaar te moeten werken. Dat

we dat altijd maar goed gevonden hebben! Maar toen pakte het heel anders uit.

Van lieverlee kwamen we met een tekort aan personeel te zitten. Een tekort dat inmiddels al het niveau 'nijpend' heeft bereikt. En opnieuw grijpt de overheid naar de trukendoos, waar hetzelfde Principeboek alweer wat stof lag te vergaren. "Moeten we ons met zijn allen niet afvragen waar we mee bezig zijn?", vraagt de overheid ons opnieuw af. "Is het niet zo dat de hele maatschappij op achterstand dreigt te komen als we niet voldoende mensen hebben om het werk te doen? En is het dan ook niet een beetje raar dat er mensen zijn die het op hun 61ste al voor gezien houden? Kan dat eigenlijk wel in deze tijd? Zijn wij niet al te verwend?"

En of we dan niet tot ons zeventigste willen doorwerken.

Je zou bijna gaan verlangen naar een overheid die geen principes heeft.

## Loek Wijchers

L.Th.R. Wijchers is firmant van Holland Consulting Group, organisatieadviesgroep in Amsterdam.





## Literatuurlijst

*Deze publicaties kunt u aanvragen bij het informatiecentrum.*

Telefoon: 070-3517049

E-mail: [informatiecentrum@cend.minvenw.nl](mailto:informatiecentrum@cend.minvenw.nl)

---

**1. Diversiteit in de Rijksdienst** / Ministerie van Binnenlandse Zaken, Directie Personeelsmanagement Rijksdienst. - Den Haag : [Ministerie van Binnenlandse Zaken], Directie Personeelsmanagement Rijksdienst, 1997. - 31 p. : fig., ill.

Met lit.opg. - Met Internet-adressen

Excerpt

Gaat in op de toenemende diversiteit in de beroepsbevolking, en hoe de rijksdienst daarmee omgaat. Aan de orde komen demografische ontwikkelingen, het diversiteitsbeleid en doelgroepenbeleid van de ministeries, en ervaringen met voorkeursbeleid. Bevat een vergelijking met ervaringen in de Verenigde Staten en tips en aanbevelingen.

Signatuur

B1715 NH

C6396 BDU

Z39-c51 MIN

**2. Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt** : reacties van werkgevers op het overheidsbeleid in de periode 1998-1999 / E. Schellekens. - Den Haag : Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000. - 81 p. ISBN 9057495805

Signatuur

Z45-a33 MIN

**3. Polderpalet** : management van diversiteit / A. Bakas, ... [et al.]. - Alphen aan den Rijn : Samsom, 2000. - 424 p.

ISBN 901406294X

Excerpt

Bundel van drieënveertig artikelen met verschillende ideeën, invalshoeken en benaderingen waar het gaat om besturen en managen van diversiteit (participatie van Nederlanders uit verschillende bevolkingsgroepen). Bevat acht delen: (1) feiten en cijfers over diversiteit; (2) visies, inzichten en gedachten over besturen en management van diversiteit; (3) politieke opvattingen over diversiteit; (4) diversiteit in het onderwijs; (5) diversiteit in het bedrijfsleven en de profitsector; (6) diversiteit in de not-for-profitsector; (7) diversitymarketing; (8) diversiteit over de grens.

Signatuur

Z45-a12 MIN

**4. De positie van allochtonen en autochtonen in het bedrijfsleven en bij een deel van de overheid** / R. Spijkerman. - Den Haag : Arbeidsinspectie, 2000. - 71 p. : fig., tab.

Met bijl.

Met lit. opg.

ISBN 9057495716

Excerpt

Dit rapport geeft voor een aantal achtergrondkenmerken de verschillen tussen allochtone en autochtone werknemers. Tussen deze twee groepen werknemers zijn beloningsverschillen gevonden die voor een deel samenhangen met verschillen in achtergrondkenmerken tussen allochtone en autochtone werknemers. Dit rapport beschrijft voor 1998 de situatie voor het gehele bedrijfsleven en voor vier overheidssectoren.

Signatuur

Z44-a53 MIN



**5. Arbeidsmarktrapportage Overheid 2000** / Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. - Den Haag : Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directoraat-generaal management en personeelsbeleid, Directie arbeidszaken overheid, 2000. - 124 p. : Tab., graf., bijl.

Met lit. opg.

ISSN 13886193

Excerpt

Deze jaarlijks gepubliceerde rapportage belicht de positie van de overheidswerkgevers op de arbeidsmarkt. Is bedoeld om beleidsmatige bouwstenen te leveren t.b.v. de jaarlijkse besluitvorming van het Kabinet over de arbeidsvoorwaardenruimte voor ambtenaren. Overheidssectoren worden vergeleken met de marktsector(en), maar ook onderling. Een belangrijk thema is gewijd aan oplossingsstrategieën voor knelpunten in de arbeidsmarkt, waar de overheid steeds meer mee te maken zal krijgen. Doet voorstellen om fel te kunnen concurreren op de arbeidsmarkt om voldoende ambtenaren te werven.

Signatuur

Z42-d30 MIN

**6. Rapportage minderheden 1998** : de eerste generatie in de derde levensfase / P.T.M. Tesser, F.A. van Dugteren, J.G.F. Merens. - Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), 1998. - 375 p. : ill. (Cahier ; nr. 153). - Met lit. opg.

ISBN 9057491184

Excerpt

Onderzoekt hoe het de groep minderheden, die zich in de jaren zestig en zeventig in Nederland vestigden en voor wie nu de 'derde levensfase' aanbreekt, in de jaren tachtig en negentig is vergaan.

Signatuur

B2723 AVV

**7. Strategisch personeels management** : verkenning 1999-2004 / Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat, Directie Noord-Holland (RWS, NH), Werkgroep SPM. - Den Haag : RWS, NH, 1999. - 37 p. : graf., tab.

Excerpt

Er wordt een overzicht gegeven van de huidige personeelsbezetting van de directie Noord-Holland. Bekeken wordt hoe het takenpakket er tot 2004 uit zal zien en in welke mate daarvoor voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig is. En indien nieuw personeel aangenomen moet worden, in welke mate de lokale arbeidsmarkt daarin kan voorzien.

Signatuur

C4834 NH

**8. M/V in balans** : evenwichtige organisaties / A. Fibbe, M. Lansu. - Nijmegen : Thema, 1999. - 123 p. : tab.

Met lit.opg.

ISBN 9070512904

Excerpt

Evenwichtige organisaties hebben de balans gevonden tussen mannen en vrouwen, tussen werk en privé, tussen organisatiebelangen en individuele belangen. Geeft aan de hand van o.a. praktijkvoorbeelden aan wat een organisatie kan doen op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden, human resource management, organisatorische verankering en cultuur om een evenwichtige organisatie dichterbij te brengen.

Signatuur

Z43-c39

**9. Ongekend talent** : hoog opgeleide allochtonen en hun kansen op instroom, doorstroom en uitstroom bij de ministeries van VROM, OC&W en V&W / J. Dagevos en A. Rodenburg ; m.m.v. H. van de Mortel en C. Roelen, Instituut voor Sociologisch-Economisch Onderzoek (ISEO), Erasmus Universiteit. - Rotterdam : ISEO, 1998. - 2 dl.

Dl. 1 : Onderzoek in opdracht van de ministeries van VROM, OC&W en V&W. - 133 p. - Bijl. - Met lit. opg.  
- Dl. 2 : Werving, selectie, doorstroom en behoud van hoger opgeleide allochtonen : samenvatting van twee onderzoeken uitgevoerd bij de ministeries van VROM, OC&W en V&W

ISBN 9074981305

Signatuur

Z42-e1 MIN



**10. Verborgen drempels** / L. van den Broek, P. Abell. - Utrecht : Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, 1998. - 47 p.

(Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties)

Bevat: 'Intimidatie op de werkvloer' en 'Uitsluiting door selectie'

ISBN 9057140306

Signatuur

B1906 NH (WNU)

B1906 NH

**11. De winst van diversiteit** / L. Human, F. van Vugt en W. Peters. - Utrecht : Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, 1998. - 44 p.

(Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties)

Bevat: 'Naar een effectieve visie op intercultureel management' en 'Het strategisch belang van intercultureel management'

ISBN 9057140500

Signatuur

B1905 NH (WNU)

B1905 NH

**12. Technologische ontwikkeling en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers** / J.C.M. Mossink, R.W.M. Gründemann en S. Vaas. - Den Haag : VUGA, 1998. - VII, 242 p. : tab., fig.

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door NIA TNO en TNO-STB.

Met lit. opg.

ISBN 9057492253

Signatuur

Z41-c14 MIN

**13. Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 1997** / red. Nico van Nimwegen, Gijs Beets ; Werkverband Periodieke Rapportage Bevolkingsvraagstukken. - Den Haag : NIDI, 1997. - 220 p. : ill. (NIDI rapporten ; no. 50)

ISBN 9070990660

ISSN 09227210

Excerpt

Periodieke verslag van beleidsaspecten van demografische ontwikkelingen. Een beknopt overzicht wordt gegeven van een aantal belangrijke demografische trends die vandaag de dag een rol spelen op mondiaal niveau, op Europese schaal alsmede in ons eigen land. De wisselwerking tussen demografie en maatschappij komt ook tot uitdrukking in de laatste drie bijdragen, welke ingaan op respectievelijk het gezin, de armoede en de veroudering van de arbeidsmarkt.

Signatuur

A1019-1 AVV

**14. Vergrijzing van de rijksdienst** : eindrapport / M.J. Sloep. - Amsterdam : Regioplan Onderzoek Advies en Informatie, 1997. - 82 p. : tab.

In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. - Met lit. opg. - Publ. nr. 252

Excerpt

Doel van het onderzoek was de visie, opvattingen en wensen te inventariseren van (toekomstige) oudere werknemers en het (lijn)management, ten aanzien van mogelijke maatregelen die in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid genomen kunnen worden, om oudere werknemers zodanig in te zetten dat de kwaliteit en het functioneren van de rijksdienst in ieder geval niet nadelig beïnvloed wordt. De volgende methoden van onderzoek zijn gebruikt: interviews met lijnmanagers binnen 7 eenheden van de rijksdienst (o.a. bij Rijkswaterstaat en het kerndepartement van Verkeer en Waterstaat); een schriftelijke enquête onder werknemers tussen de 40 en 55 jaar en interviews en een schriftelijke enquête onder leden van sociaal-medische teams (SMT's).

Signatuur

Z39-a52 MIN