

Nr.1/september 2010

Een handboek voor de diverse werkvloer

**MEDIA
PLANET**

DIVERSITEIT

INCLUSIEF:
HR DOSSIER

Effectief

Bereik de juiste doelgroep met etno-marketing

'Melting pot'

Ontdek de voordelen van diverse culturen op de werkvloer

Strategisch

Koppel je personeelsbeleid aan de strategie van je onderneming en voorkom een toekomstige onderbezetting

Herken talent

Erkennen van talenten is investeren in de toekomst



ERKEN KWALITEIT

Hoogleraar Halleh Ghorashi:

“Een diversiteitsbeleid is pas een succes als men de kwaliteiten van ieder individu erkent.”

FOTO: GUUS DUBBELMAN/DE VOLKSKRANT

HOLLAND'S MOST
WANTED

VIND DIRECT
GESCHIKT PERSONEEL!



PLAATS UW VACATURE OP DE GROOTSTE BANENSITE VAN NEDERLAND
WORD VANDAAG NOG GEVONDEN DOOR MEER DAN 900.000 WERKZOEKENDEN
PER MAAND. DOORZOEK OOK ONZE CV-DATABASE MET MEER DAN 800.000
CV'S VAN KANDIDATEN UIT ALLE BRANCHES, REGIO'S EN OPLEIDINGSNIVEAUS.
ZORG DAT ZE UW VACATURE NIET MISSEN!

NationaleVacaturebank.nl

De grootste banensite van Nederland

UITDAGING

Talent en skills, daar draait het om. **“Tot welke groep iemand ook behoort, de kunst is om deze kwaliteiten te ontsluiten”**, stelt Harry van Dorenmalen, algemeen directeur IBM Benelux.

IN DEZE BIJLAGE:

5
TIPS

“Stel geen grenzen als het gaat om talent”

Ons bedrijf gebruikt een drietrapsraket om de talenten van onze diverse werknemers te ontsluiten. Deze stappen hebben we Diversiteit 1.0, 2.0 en 3.0 genoemd. In de jaren vijftig waren we het eerste Amerikaanse bedrijf dat, in de zoektocht naar talent, vrouwen en kleurlingen aannam. Ook nu vervullen we nog steeds een vooruitstrevende rol. Bijvoorbeeld door het organiseren van business-sessies tijdens de Gay Parade in het Poolse Warschau, waar op het gebied van homo-emancipatie nog veel werk te verzetten is.

Bewustzijn

Kunnen we de eerste stappen zestig jaar geleden nog beschouwen als ‘Diversiteit 1.0’, waarin het vooral draaide om awareness. Dit bewustzijn leidde tot Diversiteit 2.0, het in kaart brengen van de verschillende groepen en het ontwikkelen van speciale programma’s. Waar het om diversiteit gaat, denken mensen al gauw aan het verschil tussen mannen en vrouwen, maar dit is slechts één van de vijf groepen

waarop we actief beleid voeren. Bij het ontbolsteren van talent verdienen ook culturele achtergronden, leeftijd, handicaps en de zogenoemde GLBT (Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender)-groep de aandacht. Inmiddels zijn we aanbeldend bij Diversiteit 3.0, de stap om het diversiteitsbeleid op wereldwijd niveau toe te passen en toe te werken naar een cultuur van ‘total inclusion’, waarbij elke medewerker zich bewust is van de bestaande verschillen en die ook respecteert.

Grenzeloos

Zijn er grenzen aan diversiteit? Vooropgesteld: er zijn geen limits. Het is een voordeel dat een bedrijf een reflectie van de maatschappij geeft en het is aantoonbaar dat groepen in een diverse samenstelling beter functioneren. Ik werk veel met diverse samenstellingen. Vijf van mijn vijftien directe medewerkers zijn vrouw. Een bespreking gaat met hen anders dan als een groep uit louter mannen bestaat. Mannen hebben de neiging om over details heen te stappen, terwijl vrouwen daar juist vaak op terug kunnen komen. De kern is dat je, door op verschillende zaken de aandacht te



Harry van Dorenmalen
Algemeen directeur IBM Benelux

“Er moet toegevoerd worden naar een cultuur van ‘total inclusion’, waarbij elke medewerker zich bewust is van de bestaande verschillen en die ook respecteert.”

vestigen, minder over het hoofd ziet.

‘Straight ally’

De ICT-sector heeft traditioneel meer moeite met het aantrekken van vrouwen dan andere sectoren. Een kwart van de medewerkers in het bedrijf is vrouw, wat voor deze sector relatief veel is. We voeren hier dan ook actief beleid op. Zo organiseren we deze zomer de Excite-zomerkampen voor meisjes tussen 11 en 13 jaar, om hen te interesseren voor bètavakken. Maar juist ook de andere vier groepen hebben mijn bijzondere aandacht. Ik ben bijvoorbeeld GLBT-ambassadeur voor Europa, een zogenaamde ‘straight ally’. Voor deze groep bestaan binnen Europa nog grote verschillen. Ik ben al heel blij als we in Polen of Hongarije één keer per jaar een GLBT-conferentie kunnen geven, zelfs al is deze met veel beveiliging omkleed. Maar ook in Nederland valt er nog een wereld te winnen. Nederland is een ‘melting pot’, daar kunnen we nog veel meer invulling aan geven. We kunnen niet blijven afwachten, maar moeten heel concreet invulling geven aan wat we eraan willen doen.



WIJ RADEN AAN



Hélène Propsma
Psychologe en partner
The Diversity Company

PAGINA 7

“Maak je eigen normen en waarden expliciet om je van je eigen denken bewust te zijn en zo min mogelijk beoordelingsfouten te maken.”

MEDIA PLANET

We make our readers succeed!

DIVERSITEIT
1e EDITIE, SEPTEMBER 2010

Country Manager: Robbert-Jan Ossebaar
Production Manager: Sanne Hoilmann

Business Development Manager:
Lot van Brakel

Sub-editor: Jessica van Leeuwen
Design: Triin Voss

Project Manager: Jenny Meijer
Telefoon: 020-7077014
E-mail: jenny.meijer@mediaplanet.com

Gedistribueerd:
FD, september 2010
Drukkerij: Wegener NieuwsDruk

Mediaplanet contact informatie:
Telefoon: 020-7077000
Fax: 020-7077099
E-mail: redactie@mediaplanet.com

Dit is een bijlage bij het FD. De inhoud van deze bijlage valt niet onder de hoofdredactionele verantwoordelijkheid van het FD.

Mediaplanet ontwikkelt hoogwaardige bijlagen die zich richten op een specifiek thema en de daarbij behorende doelgroep. Zo brengen wij lezer en adverteerder dichter bij elkaar.

‘EEN DIVERS BEDRIJF IS SUCCESVOLLER’

Het is opvallend dat IBM ruim 80 jaar geleden al oog had voor diversiteit. Thomas Watson Sr., de oprichter van IBM, had de overtuiging dat iedereen ongeacht geslacht, geloof, seksuele overtuiging of afkomst, de kans moet krijgen om zijn talent te ontwikkelen. Daarmee hield Watson er vooruitstrevende ideeën op na want het was in die tijd hoogst ongebruikelijk om bijvoorbeeld een vrouw in dienst te nemen.

Al ruim een halve eeuw is diversiteit echt onderdeel van de bedrijfsstrategie van IBM. In 1953, 11 jaar vóór de Amerikaanse Civil Rights Act, werd opgenomen in het beleid dat IBM mensen aanneemt op basis van talent en opleidingsniveau en daarbij niemand op voorhand uitsluit.

Het diversiteitsbeleid van IBM is erop gericht gemengde teams samen te stellen waar mensen elkaar prikkelen om tot betere resultaten te komen. En het werkt: IBM is inmiddels uitgegroeid tot een multinational met wereldwijd ca. 400.000 medewerkers en heeft vestigingen over de hele wereld. In Nederland alleen al werken

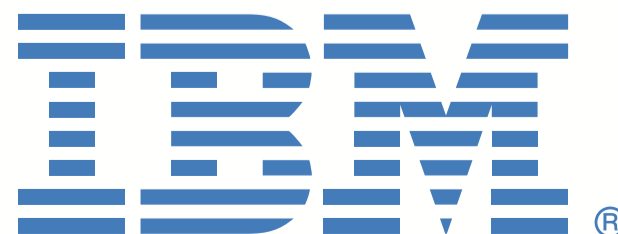
45 verschillende nationaliteiten en is 33% van de medewerkers die direct aan de directeur rapporteert vrouw.

Gemengde teams presteren beter, zijn aantrekkelijk voor de buitenwereld die zich in hen herkent en zijn bekend met een diversiteit aan cultureel bepaalde omgangsvormen. Intern krijgt bij IBM iedereen gelijke kansen, wat voor verschillende minderheden juist wat meer aandacht kan betekenen. Zo levert het bedrijf onder meer extra inspanningen voor de ontplooiing van haar vrouwelijk talent. Met bijvoorbeeld specifieke coachingstrajecten, ondersteuning door een intern vrouwen netwerk en een actieve participatie in vrouwen netwerken als Talent naar de Top, Opportunity in Bedrijf en LEAP!

Bij IBM gaat diversiteit echter veel verder dan geslacht, ras of fysieke mogelijkheden van een medewerker. Diversiteit gaat ook over cultuurverschillen, lifestyle, leeftijd, achtergrond, ervaring, religie, economische en sociale status, seksuele geaardheid en burgerlijke staat. Het doel is een cultuur van ‘inclusion’ te creëren; een

werkplek, waar iedereen de kans krijgt zich ten volle in te zetten voor het succes van de organisatie, en waar iedereen gewaardeerd wordt voor zijn of haar specifieke vaardigheden, ervaring en visie.

De wereld is door de jaren heen kleiner en platter geworden. Landsgrenzen vormen geen barrières meer voor het zakenleven, teams worden samengesteld met werknemers van over de hele wereld. In zo’n globaliserende wereld opereer je alleen succesvol als je werknemersbestand divers is en er een cultuur gecreëerd wordt waarin een medewerker geen vooroordeel meer heeft over de collega met wie hij of zij samenwerkt.



Kijk voor meer informatie op ibm.com/diversity

DESKUNDIG ADVIES



TIP
1
VROUWEN AAN DE TOP BIEDEN GOEDE AFWISSELING IN HET BESTUUR



BEPERKT
Hoofddocent Mijntje Lückérath: "Wat mij betreft is een homogeen bestuur een beperkt bestuur!"
FOTO: KIMBERLEY GOMES

Meer vrouwen staat gelijk aan hogere winst



Mijntje Lückérath
Universitair hoofddocent Financiële Markten en Toezicht aan de Erasmus Universiteit

de bedrijfseconomische argumenten. Wat mij betreft is een homogeen bestuur een beperkt bestuur!

Innovatief

De raad van bestuur en de raad van commissarissen nemen belangrijke besluiten voor de organisatie. Als in die raden alleen maar blanke mannen zitten met een gemiddelde leeftijd van zestig jaar, met een academische opleiding, ontstaat er een homogene groep bestuurders en commissarissen. De kans is dan erg groot dat er binnen deze groep 'groupthink' en 'tunnelvisie' ontstaat. Het risico daarvan is dat men niet meer kritisch nadenkt, afhankelijker van elkaar wordt en niet meer innovatief is omdat er minder perspectieven en alternatieven worden overwogen. Bij homogene groepen en groepsdenken is ook de druk om tot een unaniem besluit te komen groot. Door teams met een andere samenstelling te maken, wordt dit risico kleiner én verbetert de besluitvorming, omdat men meerdere alternatieven zal overwegen. Daarnaast is het belangrijk voor het innovatief vermogen en het beste kunnen dienen van belangrijke 'stakeholders' (dat zijn bijvoorbeeld de werknemers en consumenten), dat de topmensen enig idee hebben van wat de rest

beweegt. Kortom, een groep met alleen maar dezelfde soort mensen ziet een heleboel niet.

Rendement

De winstcijfers liegen er niet om. Bedrijven met alleen mannen aan de top behalen een statistisch significant lager rendement op het eigen vermogen. Bedrijven met alleen topmannen haalden in 2007 namelijk een gemiddeld rendement van 13,7 procent, terwijl bedrijven met één of meerdere vrouwen aan de top 23,3 procent lieten zien. Dit was overigens niet het geval voor 'total shareholder return' (koerswinst en dividend). Hoe dit kan? Dat heb ik mijzelf ook afgevraagd. Op dit moment hebben we in Nederland namelijk maar acht vrouwelijke bestuurders en 52 vrouwelijke commissarissen. Het lijkt me sterk dat zo'n enkele vrouw persoonlijk verantwoordelijk is voor het hogere rendement. En als er al een causale relatie is, dan is deze moeilijk aan te tonen. Ik denk dus dat het een ander signaal is, namelijk dat deze bedrijven een vrouw in de top hebben, omdat ze een andere cultuur hebben: innovatiever, transparanter, eerlijker, moderner. Hierdoor wordt er in alle lagen binnen het bedrijf beter gepresteerd en daardoor wordt dan uiteindelijk een overall hoger rendement behaald.

Streefgetal

Met één vrouw in de top red je het echter niet. Die ene dame wordt dan gezien als een rolmodel en als 'excuus truus', omdat ze gestereotypeerd wordt. Dit maakt het voor haar lastig te functioneren en bovendien wordt het voor haar erg moeilijk de besluitvorming binnen de raad daadwerkelijk te veranderen. Er wordt wel eens gesuggereerd dat het aandeel vrouwen 30 procent zou moeten zijn, maar ik weet niet of dat het juiste omslagpunt is. Sommige teams zijn ook te klein om daadwerkelijk naar meer dan één vrouw te streven, maar bij voorkeur zouden er toch twee moeten zijn. Daarnaast geloof ik ook in de aanpak van de nieuwe Code Tabaksblat of van het Charter Talent naar de Top, dat elk bedrijf zelf zijn streefgetal moet bepalen en dit transparant moet maken in het jaarverslag. Dit heeft ten eerste tot gevolg dat niemand zal zeggen dat het streefgetal 0 procent is. Ten tweede zal - als het streefgetal jaar op jaar niet gehaald wordt - het bedrijf hierop worden aangesproken door de maatschappij. Dat heb ik ook gemerkt toen ik voor het eerst kwam met de Nederlandse Female Board Index. Dit is een lijst van de beste naar de slechtste onderneming op dit terrein. Bedrijven werden hier direct op aangesproken, dus dat werkt!

Bedrijven doen er goed aan meer vrouwelijke bestuursleden te benoemen. Dat blijkt uit onderzoek van Mijntje Lückérath. Zij is universitair hoofddocent Financiële Markten en Toezicht aan de Erasmus Universiteit, ze doet onderzoek naar de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen en is daarnaast auteur van de jaarlijkse Female Board Index en het boek 'Topvrouwen'. Haar analyse is een keiharde 'eyeopener' voor bedrijven die slechts mannen aan het roer hebben.

Tevens in 2010 is nog steeds slechts 8 procent van de bestuursvoorzitters en commissarissen van beursgenoteerde bedrijven in Nederland een vrouw. 60 procent van deze bedrijven heeft zelfs geen enkele vrouw in de hoogste regionen. Opmerkelijk, omdat algemeen bekend is dat diversiteit het streven zou moeten zijn. Dat heeft meerdere redenen, maar ik richt mij als econoom vooral op



TIPS VOOR BEDRIJVEN

Selectieprocedure

→ Bedrijven moeten allereerst hun selectieprocedure veranderen, omdat mensen onbewust de neiging hebben om iemand uit te zoeken die op hen lijkt. Deze procedure moet je dus bewust doorbreken.

Ruimere blik

→ De kracht van diversiteit is dat je verder kijkt dan je eigen criteria. Je moet je blik verruimen en dan zul je zien dat er bijvoorbeeld veel geschikte vrouwen zijn, of dat de bedrijfstop een jonger iemand of een wetenschapper kan gebruiken.

Flexibiliteit

→ Moeders moeten een flexibele werkomgeving krijgen, bijvoorbeeld door vier werkdagen uit te smeren over vijf dagen of juist andersom. We moeten de 9 tot 5-mentaliteit sowieso laten varen, want alle werknemers floreren door flexibiliteit.

Afspiegeling

→ De bedrijfstop moet een goede relatie erkennen met de werknemers en consumenten, door een afspiegeling daarvan te zijn. Diversiteit is goed voor je reputatie en ook lagere werknemers gaan beter presteren, omdat ze zien dat iedereen de top kan bereiken.

INSPIRATIE

VIJF SUCCES VERHALEN

In de praktijk willen we er nog niet altijd aan, maar onderstaande verhalen bewijzen het: **een verschillende achtergrond en referentiekader zijn een meerwaarde.** Verschillende professionals delen hun ervaringen.



Carmen Breeveld
Van Surinaamse afkomst en eigenaar van een succesvol bureau dat bemiddelt in divers talent.

Hoe dat kan? "Ik neem geen blad voor de mond en heb bij alles een voorwaarde: ik wil iets wezenlijks bereiken en een bijdrage leveren aan de innovatieve slagkracht van Nederland. Dit doe ik door dit onderwerp maximaal onder de aandacht te brengen bij mijn netwerkcontacten."

Het is volgens Breeveld belangrijk dat het Nederlandse bedrijfsleven allochtone high potentials uitdagingen biedt. Anders is het te laat en snijden we onszelf in de vingers. "Een gevoel van onbehagen kan leiden tot vertrek naar omringende landen die hen kansen bieden in te stromen op het eigen niveau. Kijk bijvoorbeeld naar de emigratie van succesvolle ondernemende niet-Westerse Nederlandse allochtonen naar het Verenigd Koninkrijk."

Toegevoegde waarde

Door een eenzijdige op angst gebaseerde benadering, vergeten we volgens Breeveld ruimte te bieden aan de diversiteit in visie en strategie, waardoor juist de toegevoegde waarde van diversiteit tot een procesverbetering kan leiden. "We moeten af van de traditionele 'zo doen wij het hier'-mentaliteit. Vanuit de top van de organisatie zou veel meer ruimte moeten ontstaan voor aanvullende kwaliteiten in combinatie met het hanteren van nieuwe selectiecriteria en nieuwe beoordelingscriteria, zodat de toegevoegde waarde van etnische diversiteit tot ontplooiing komt."

Het potentieel onder 'nieuwe Nederlanders' is groot. Toch laten recente cijfers een daling zien in het aantrekken van hoger opgeleide allochtonen in grote bedrijven. Volgens Carmen Breeveld zijn toenemende globalisering en internationale concurrentie juist indicatoren om dit potentieel te benutten. "Nederlandse bedrijven hebben een te afwachtende houding. In hoog conjunctuur heeft men geen tijd voor implementatie van diversiteitsbeleid en bij laag conjunctuur geeft men aan geen geld te hebben voor bijzondere inspanningen."

Zakenvrouw

Breeveld geldt met haar Surinaamse achtergrond zelf als een goed voorbeeld voor het potentieel van 'nieuwe Nederlanders'. Haar persoonlijkheid maakt een groot deel van hoe ze haar vak uitoefent. Ze heeft zich naast haar HR-specialisme specifiek gericht op het bemiddelen van high potentials met een bi-culturele achtergrond. De titel 'Europees Zwarte Zakenvrouw 2003' leidde tot een stevige bekendheid in de markt waardoor zij zitting heeft in vele adviesraden en toezicht houdende en bestuurlijke functies.



Michel Knoppel
Management-trainee finance-afdeling Unilever

Op zijn zevenentwintigste kwam Michel Knoppel vorig jaar als managementtrainee binnen bij de finance-afdeling van Unilever. Relatief jong, maar zeker niet de eerste stap in zijn carrière.

Mede door twee masters af te ronden en al vroeg werkervaring te hebben opgedaan, had Knoppel niet te klagen qua werkaanbod. Hij kon kiezen uit vier verschillende banen. "Van tevoren heb ik lijntjes uitgezet bij verschillende bedrijven. Je moet je eieren over verschillende mandjes verspreiden. Aangezien de arbeidsmarkt de afgelopen jaren wat zwaarder was, leek het mij verstandig enkele trainingen te volgen om mij voor te bereiden op het solliciteren. Je moest meer rondes door. Maar ik ging er open in en bedacht me dat ik op ieder moment af kon vallen."

Wat als het niet meteen gelukt was? "Dan kijk je gewoon wat langer. Veel mensen gaan te gauw akkoord met een job offer en komen ergens terecht waar ze het niet naar hun zin hebben. Ik wist van tevoren ook niet dat ik hier uit zou komen, maar ik wist tijdens mijn finance-



Isabelle Spindler-Jacobs
Topvrouw van het Jaar 2010

Een stapsgewijze klim via managementfuncties in marketing en sales tot directeur retail bij Nederlands grootste bierbrouwerij. De carrière van Isabelle Spindler-Jacobs leest als een spannend jongensboek voor het hoger management. Hoe dat kan? "Je moet ambitieus zijn en goede prestaties neerzetten."

"Iedereen die carrière maakt, vindt het te langzaam gaan, maar ik heb niets te klagen. Ik heb vijf goede stappen kunnen maken in tien jaar binnen Heineken", vertelt Spindler. "Mijn focus ligt altijd op het heden, op waar ik momenteel mee bezig ben. Ik ben dus geen planner, maar wel ambitieus. Ik hou van banen met nieuwe verantwoordelijkheden en werken met interessante en inspirerende mensen."

Deze ambitie werd onlangs bekrond met de titel 'Topvrouw van het Jaar 2010', een award die uitgereikt wordt door Managers Netwerk Nederland. Volgens de jury verdient door dicht bij zichzelf te blijven en

studie al wel dat ik niet per se bij banken wilde solliciteren."

Fris

De traineeship die Knoppel volgt, blijkt vrijwel gelijk aan een vaste baan, met vanaf het begin eigen verantwoordelijkheden.

Een van de verantwoordelijkheden die hij inmiddels heeft, is het aansturen van mensen. Een punt dat in het begin wat lastig was. "Ik wist in het begin niet op alles antwoord, aangezien ik helemaal nieuw in de organisatie kwam. Maar ze weten dat je trainee bent," en het blijkt een voordeel: "Je bent fris en denkt niet meteen in stramienen."

Mentoren

Naast het werk krijgt Knoppel opleiding middels algemene trainingen in een 'klasje' - zoals hij het zelf noemt - met onderwerpen als leidinggeven en assertiviteit. Ook volgt hij een gerichte interne opleiding op zijn vakgebied, finance.

Twee mentoren staan hem bij in zijn ontwikkeling en het waarmaken van zijn ambities. Knoppel heeft dan ook weinig te klagen. "Er wordt veel georganiseerd voor trainees. En iedereen stimuleert je om naar bijeenkomsten te gaan, om nieuwe contacten op te doen." Het blijkt een manier om vlot bekend te raken met de omvangrijke organisatie. "Je moet even je weg vinden in het werk en met de mensen, maar ze zijn heel soepel, want je bent nieuw en je kunt niet alles in een keer weten."

"Ik wist van tevoren ook niet dat ik hier uit zou komen."

FEITEN

■ **De rol van de leidinggevende** is bepalend bij het realiseren van een discriminatievrije werkomgeving. Organisaties en leidinggevendenzijn daar echter lang niet altijd op toegerust.

■ **De meeste klachten** die de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) in 2009 ontving, betroffen de discriminatiegronden leeftijd (22 procent) en handicap/chronische ziekte (17 procent). Andere gronden zijn ge-

slacht (16 procent) en ras (14 procent).

■ **De klachten** over discriminatie op grond van godsdienst namen af (van 8 procent naar 6 procent).

■ **In totaal werden in 2009** bij de CGB 473 verzoeken om een oordeel ingediend. Dat is een stijging met 10 procent ten opzichte van 2008.

■ **Vrouwen ontvangen** in Nederland gemiddeld nog altijd een lagere beloning dan mannen voor vergelijkbaar werk.



MBO-sector divers aan de slag!

De MBO-sector heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in diversiteitsbeleid. Dit blijkt uit het KISS-onderzoek, uitgevoerd door Divers Advies, in opdracht van de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO (SOM). Diversiteit is de manier om te beschikken over talenten van alle groepen op de arbeidsmarkt en zo verscheidenheid en vernieuwing binnen de organisatie te verwezenlijken. Onderwijsteams worden kleurrijker, vormen een betere afspiegeling van de gemeenschap waar zij deel van uitmaken en de aansluiting met allochtone deelnemers wordt verbeterd.

Succesvolle voorbeelden zijn ondermeer de opleiding en aanstelling van allochtone onderwijsassistenten, de verhoging van bewustwording bij bestaand personeel, het bevorderen van internationale stages en het installeren van speciale relatiemanagers.

In 2010-2011 geven zes ROC's hieraan een nadrukkelijk vervolg door diversiteit nader te verankeren binnen hun organisatie en HR-beleid. Successen worden uitvergroot en gedeeld met de gehele sector.

De MBO-sector is divers met diversiteit aan de slag!

Meer informatie: www.sommbo.nl en www.diversadvies.nl

Echt!

Diversiteit gaat niet vanzelf

- > Kent u uw eigen 'Mindbugs'?
- > Neemt u beslissingen vaak op gevoel?
- > Kiest u ook vooral mensen die op u lijken?



"De workshop Mindbugs die Esther Mollema van Direction voor ons verzorgde was van zeer hoge kwaliteit. Een concreet en goed onderbouwd verhaal. Ik ben van mening dat iedere manager dit verhaal moet horen"

Paul Brinker, Group Finance, ING

Trainingen

- > **Female Leadership** scoren met ambitie
- > **Gender Awareness** winst voor de hele organisatie
- > **Invloed & Impact** ontdek de wetenschap achter overtuigen

www.leiderschapontwikkelen.nl
www.femaleleadership.nl

DIRECTION

vertrouwen te blijven houden in haar eigen visie en feminiene kwaliteiten. En hiermee te bewijzen dat je carrière kunt maken in een echt 'mannenbedrijf'.

Meer inspanning

In haar eigen carrière blijkt er geen sprake van het glazen plafond, maar hoe zit dat bij collega's? "Als je kijkt naar de cijfers dan blijkt wel dat het er is. Er zijn weinig vrouwen in top-posities, dat zie ik duidelijk om me heen." Om dit te doorbreken streeft Spindlers werkgever er bewust naar om meer vrouwen in het management te krijgen. Vorig jaar maakte het bedrijf bekend dat over vijf jaar

50 procent meer vrouwen deel moet uitmaken van het management. De brouwer ondertekende hiervoor de charter 'Talent naar de Top'. Het vinden van geschikte vrouwelijke kandidaten vergt volgens Spindler wel meer inspanning dan het vinden van mannen. "Ze zijn er zeker wel, maar vrouwen zijn wat meer bescheiden. Die denken: 'Iedereen ziet toch dat ik goed ben in mijn werk, ik word vast een keer gevraagd.' Mannen solliciteren eerder naar een nieuwe functie."

Doorgroeien

Een terugkerend onderwerp bij vrouwen en hun carrière is het

parttime werken. Veelal door de komst van één of meerdere kinderen. Maar daar is ook een verschuiving te zien. "Het parttime issue speelt voor zowel moeders als vaders. Vrouwen durven het op de zaak soms niet ter discussie te stellen. Vaak speelt ook het idee dat carrière maken daarna niet meer kan. Binnen ons bedrijf geldt dat parttime werken in elke functie een optie moet zijn. Maar in het hoger management is het vrijwel niet haalbaar om je functie naar behoren uit te voeren in drie dagen per week." Maar dat blijkt voor Spindler ook geen probleem, want haar commerciële baan is "fantastisch", zoals ze het zelf stelt.

Economische issue

Diversiteit is volgens Spindler zeker geen vrouwending en al helemaal geen softe issue. "Het zit in de cultuur van een bedrijf. Een gemixt team geeft meer discussie, wat leidt tot betere besluiten, dus het is juist een economische issue." Door diversiteit te erkennen, moeten de verschillen tussen mannen en vrouwen juist voordeel bieden. Verschillende invalshoeken leveren nieuwe ideeën op. "Mensen die aangeven dat zij in een team aan een half woord van elkaar genoeg hebben, zijn niet goed bezig. Discussie is nodig voor vernieuwing."



Mariette de Boer
Is rolstoelgebonden maar heeft in haar carrière al veel ervaring opgedaan in o.a. P&O.

"Een beperking in je werk hoeft er niet te zijn, maar je ziet wel dat er teveel mensen met een beperking zijn die thuis zitten", stelt Mariëtte de Boer, die rolstoelgebonden is en niet kan lopen of staan. "Van beide kanten moet de drempel verlaagd worden. Dus niet alleen van de werkgeverskant, ook die van mensen zelf. Je moet laten zien dat je er bent en wat je kan."

De Boer heeft in haar carrière onder andere ervaring opgedaan met 'koude' acquisitie, verzuimbegeleiding, P&O en logistieke planning bij interne opleidingen. Naar eigen zeggen ondervindt ze weinig problemen door haar beperking. De meeste lastigheden zijn praktisch van aard. "Een bedrijf moet natuurlijk rolstoeltoegankelijk zijn. Dat vroeg ik ook altijd als ik ergens op gesprek mocht komen. Verder zijn het kleine dingen. Dat ik mappen op een bepaalde hoogte zet, bijvoorbeeld. Zodat ik er zelf bij kan en het voor mijn collega's ook niet lastig is. Ik heb mijn bureau, pc en telefoon, daar red ik me wel mee. En ook de werkbezoekjes die ik doe, verlopen zonder problemen. Maar echt fysiek werk is natuurlijk geen optie."

Koudwatervrees

Toch geeft De Boer in een sollicitatiebrief niet meteen aan dat ze rolstoelgebonden is. Een manier om vroegtijdige afwijzing te voorkomen? "Nee, het is gewoon niet relevant, want je moet geschikt zijn voor de functie. Daar moet je als P&O-er naar kijken, weet ik uit ervaring."

Enige koudwatervrees aan de kant van de werkgever kan ze niet ontkennen. "Mensen kennen vaak geen personen met een beperking. Dat maakt het wat spannend. Maar na een paar minuten praten, en als je laat merken dat het geen beperking is, dan zien ze de rolstoel helemaal niet meer. Dan zien ze me gewoon als Mariëtte. Je moet jezelf goed verkopen."

Overtuiging

"Het is jammer dat er diversiteitsbeleid nodig is, maar goed, als de maatschappij zo in elkaar zit, dan is het beleid wel positief." Een duidelijk voor- of nadeel geeft dat volgens haar niet. Het werk blijft immers hetzelfde. "Voor het werk dat ik doe hoef ik me ook niet meer in te spannen dan een ander." Is er dan helemaal geen verschil? "Sommige dingen in het leven heb ik wel met een omweg moeten bereiken. Ik moet mensen wel overtuigen. Daardoor heb ik waarschijnlijk wat meer wilskracht ontwikkeld."



Claudia Woody
Heeft te maken gehad met discriminatie en vindt diversiteit op de werkvloer dan ook erg belangrijk.

Hoewel ze af en toe gediscrimineerd wordt omdat ze lesbisch is, zegt Woody eerder discriminatie te ondervinden als vrouw. "Dat ik een vrouw ben, kun je zien. De rest is te verbergen." Ze spreekt met name van carriërediscriminatie. "Soms bleek ik minder salaris te krijgen, dacht men dat ik geen leiderschap kon tonen, of werd ik simpelweg genegeerd. Dan droeg ik een oplossing aan die niet gehoord werd. Een mannelijke collega ging er daarna met mijn idee vandoor."

Goed klimaat

Woody's werkgever voert het diversiteitsbeleid wereldwijd door. Ook in bijvoorbeeld het Midden-Oosten tolereert het bedrijf geen discriminatie in welke vorm dan ook. Woody benadrukt hoe belangrijk het is om brede acceptatie te stimuleren. General managers van verschillende landen zetten zich in voor een goed werkklimaat voor GLBT's, de afkorting voor homo's, lesbiennes,

biseksuelen en transgenders. Woody: "Het is erg krachtig als een niet GLBT het belang van een goed werkklimaat aan de kaak stelt. Het is het meest lastige om daar een goed klimaat voor te realiseren en is daarmee een goede indicatie voor hoe andere diversiteiten worden behandeld."

Hoe heeft zij zichzelf opgesteld in haar carrière? "Authentiek en open, zodat je mensen laat merken dat we allemaal gelijk zijn. Iedereen wil graag praten over zijn weekend en zijn vakantie. Als je jezelf op je gemak voelt, zijn mensen om je heen dat ook eerder. Maar als je bang bent scheef te worden aangekeken omdat je met een partner van hetzelfde geslacht een vakantie hebt beleefd, dan kijk je wel uit wat je zegt. Zorg er wel voor dat je erg goed bent in je werk, dat een bedrijf niet om je talent heen kan."

Keepers

Volgens Woody heeft een land als Nederland de verantwoordelijkheid om de leiding te nemen, want hier is het al goed. Daar kunnen we andere landen mee verder helpen. Woody: "Diversiteit zorgt voor innovatie, dus economische ontwikkeling. Geen enkel team wint met alleen maar keepers, of alleen maar aanvallers."

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com

"Zorg ervoor dat een bedrijf niet om je talent heen kan."



KORT BERICHT

Hoe kijken vrouwen tegen werk aan?

■ Vrouwen kijken niet anders naar werk dan mannen. Allereerst zien zij werk om zich te voorzien van levensonderhoud, en ten tweede om plezier te beleven aan het verdiende geld. Maar bij de uitvoering van het werk zien we toch wel degelijk verschillen. Mannen en vrouwen beoefenen een andere tak van sport. Zo wordt transport en bouw veelal bezet door mannen. En ook het aantal uren werk is anders omdat veel vrouwen parttime werken of werken vanuit huis.



Hoe kijken werkgevers tegen vrouwen aan?

■ Probleem nummer één is voor een werkgever als vrouwen kinderen krijgen. Veel bedrijven zijn niet voldoende flexibel om de leegte die ontstaat op te vullen. We leven met het idee dat Nederland een vrij land is, dat mannen en vrouwen veel samen doen, dat vrouwen alle kansen en rechten hebben die mannen ook hebben. Maar feitelijk ligt dit anders. De man neemt niet evenveel zorg op zich als de vrouw, wat dat betreft leven we nog steeds als stereotypen. De rol van de werkgever moet flexibeler door te kijken wat zij zelf kunnen bieden en zo deze vrouwen aan het werk kunnen houden.

Zoek de verschillen bij TNT

TNT Pride
Doel: zichtbaar maken van seksuele geaardheid en zorgen voor een homovriendelijke werkplek.
Paul Overdijk, voorzitter is trots op: *'Drie dingen: onze TNT-boot tijdens Gay Pride, de oprichting door TNT van Company Pride (roze platform van 15 grote bedrijven in Nederland) en onze goede contacten met verschillende ministeries.'*

TNT Link
Doel: ondersteunen van vrouwen bij hun loopbaanontwikkeling door middel van netwerkbijeenkomsten en een mentorprogramma.
Liz Early, voorzitter is trots op: *'Ons mentorprogramma voor vrouwen. Zo krijgen zij van ons senior management adviezen als zij een volgende stap in hun loopbaan willen zetten. Andersom krijgt het management inzicht in de positie en ambities van vrouwen.'*

TNT Unity
Doel: zichtbaar maken van multiculturele verschillen en zorgen voor goede doorstroming van medewerkers uit verschillende multiculturele groepen.
John Ummenthum, waarnemend voorzitter is trots op: *'De activiteiten om de organisatie door een multiculturele bril te laten kijken, zoals een diversity-marketingworkshop in de Mevlana Moskee in Rotterdam en niet-moslims die meevasten tijdens de ramadan.'*

TNT gelooft in diversiteit. Niet omdat het sociaal wenselijk is, maar omdat investeren in diversiteit resultaat oplevert. Omdat de medewerkers van TNT vanuit hun eigen achtergrond naar de wereld kijken, komt TNT vaak op verrassende ideeën voor producten en diensten. Daarnaast zorgt TNT's diversiteitsbeleid voor een goede in- en doorstroom van multiculturele talenten en de doorstroom van vrouwen naar hoge functies.

En dat niet alleen. Medewerkers presteren ook beter als zij het gevoel hebben gezien, herkend en erkend te worden. Centraal in het diversiteitsbeleid staan drie interne netwerken: TNT Pride, TNT Link en TNT Unity. Iedere medewerker van TNT kan lid worden van een netwerk als het gedachtegoed hem aanspreekt. Dankzij workshops, trainingen en informatiebijeenkomsten zijn de afgelopen vijf jaar al heel wat bruggen gebouwd.

Het diversiteitsbeleid sluit naadloos aan bij de strategie van TNT. Onderdeel van die strategie is het streven naar een toonaangevende positie in de logistieke sector en – nog veel belangrijker – naar mensen die trots zijn om voor het bedrijf te werken.

INZICHT

Vind de balans tussen carrière en kind

■ **Vraag:** Is het nog steeds zo dat een carrière en kinderen niet samengaan?

■ **Antwoord:** Annemie Schuitemaker: "Dat is absoluut niet waar. Maar je moet wel duidelijke keuzes maken om alles in goede banen te kunnen blijven leiden."

Schuitemaker begeleidt en coacht vrouwen (en ook steeds meer mannen), zodat zij met veel plezier en zo weinig mogelijk stress hun werk en gezin kunnen blijven combineren. Zij vertelt: "Het grootste probleem is dat vrouwen alles willen. Maar je kunt niet alles 100 procent doen. Vaak zitten vrouwen nog op een roze wolk op het moment dat zij na de bevalling weer aan het werk gaan. Daarin moeten zij veel realistischer worden. Je kunt wel carrière maken en tegelijkertijd moeder zijn, maar het is wel van belang om keuzes te maken."

Keuzes

Volgens Schuitemaker moeten wij in Nederland wat minder



KEUZES MAKEN
Coach Annemie Schuitemaker: "Je kunt wel carrière maken en tegelijkertijd moeder zijn, maar je moet ook keuzes maken."

calvinistisch worden. "Wij zijn kampioen in deeltijd werken. Bij ieder kind gaan we weer een beetje minder werken. Maar minder werken betekent niet dat we minder druk zijn. Want hoe minder we werken, hoe meer we ook in huis willen doen, de hulp gaat het huis uit." Ook duidelijkheid naar jezelf of naar je partner speelt een grote rol. "Maak duidelijk wat je wilt, en daarbij is een gezonde dosis egoïsme prima. Zeg ook tegen je partner: dit is wat ik wil, en dit hebben we ervoor nodig aan hulp of oppas."

Water bij de wijn

"Mijn motto is: waar een wil is, is een weg. Maar dat betekent dat je soms water bij de wijn moet doen." Schuitemaker geeft wel aan dat veel problemen cultuur gerelateerd zijn. "Als je hier in Nederland je kind vijf dagen naar de crèche doet ben je een slechte moeder. Maar in Denemarken is dat precies andersom. Als je daar je kind niet naar de crèche doet, ben je een slechte moeder. Bovendien

hebben wij hier nog steeds de belachelijke, achterhaalde gedachte dat kinderen thuis hun boterham moeten eten. Er zijn zelfs onderzoeken gedaan, waaruit bleek dat kinderen van werkende moeders slechter aten. Nu kun je volgens mij datzelfde onderzoek doen met een hele andere uitkomst."

Balans

Schuitemaker hoopt dat de volgende generatie in ieder geval makkelijker hierover denkt. "Mijn dochter zit op school, en haar werd gevraagd wat zij later wilde worden. Zij antwoordde: 'directeur en moeder'. Hierop antwoordde haar juffrouw dat dit echt niet kan. Maar dat kan zeker wel. Wel zal je een balans moeten vinden tussen het werken en moeder zijn. Het is belangrijk om tijd voor jezelf te hebben, tijd voor je hobby, tijd voor je partner en tijd voor je kind. Doe je dat bij een van de dingen te weinig, dan raakt de accu leeg."

MARION VAN HOOREN

redactie@mediaplanet.com

Dit is Nora Saïdi

U ziet haar niet?
Dat klopt.
Ze is het namelijk niet geworden.

Afgewezen als sous-chef bij een gezellig restaurant. Toch voldeed ze aan alle eisen: zelfstandig werkend kok niveau 3, creatief, opgevoerd karakter, servicegericht. Helaas. Nora heeft Marokkaanse ouders. En dus een Marokkaanse naam. Als Petra de Vries had ze meer kans gemaakt.

onprettig, of onwettig?

Vraag het de
Commissie Gelijke Behandeling
www.cgb.nl

CGB
Commissie Gelijke Behandeling

Colourfulpeople

werving en selectie • interim • training en advies



Al 10 jaar een begrip in Diversiteit!

Executive search voor directie, management en toezichthouders.

Tevens uw aanspreekpunt voor vraagstukken op het gebied van:

- Talentontwikkeling
- Leiderschap & Cultuurontwikkeling
- Coaching & Mobiliteit
- Het Nieuwe Werken

Kijk op www.colourfulpeople.nl of bel (023) 56 71 030.

INSPIRATIE



TIP
2

STIMULEER DIVERSITEIT DOOR KWALITEIT TE ERKENNEN

INVESTERING
Bijzonder hoogleraar Halleh Ghorashi: "Diversiteit moet gezien worden als een duurzame investering."
FOTO: GUUS DUBBELMAN

Gebruik unieke bijdrages voor het gezamenlijke doel

■ **Vraag:** Hoe is een goed diversiteitsbeleid met betrekking tot etniciteit te stimuleren?

■ **Antwoord:** Denk op lange termijn, voer het integraal door en erken kwaliteit.

VERDIEPING

Een andere achtergrond kan een andere kijk op werk geven. We gaan immers uit van ons referentiekader, dat door alle ervaringen die we in ons leven opdoen wordt gevormd. Denk daarbij ook aan de tijd waarin we geboren worden of de plek waar we opgroeien. Wat betekent dat voor mensen met een migratie achtergrond die in Nederland aan het werk willen komen? "Vooraf gesteld, is werk voor iedereen een belangrijke toegang tot de wereld, tot persoonlijke groei", stelt Halleh Ghorashi. Ghorashi is als Bijzonder Hoogleraar Management van Diversiteit en Integratie verbonden aan de afdeling Cultuur, Organisatie en Management van de Vrije Universiteit (VU) in Amsterdam. "Per persoon is er wel een verschil. Veel vluchtelingen bijvoorbeeld, die door hun vlucht een nieuwe kans op het leven krijgen, doen er alles aan om hun bestaan weer op te bouwen. In dat proces van nieuwe zingeving

speelt werk een essentiële rol. Voor hen heeft werk een andere betekenis dan voor iemand die niet heeft hoeven vluchten."

Sociale stijging

Uiteraard is niet elk persoon met een migratie achtergrond een vluchteling. Nederland kent sinds decennia immers een beroepsbevolking waarin we ook veel migranten vinden. Waarin verschillen deze ten opzichte van vluchtelingen? "Bij migranten is het beeld iets minder dramatisch, maar toch is er ook een bron van gemeenschappelijkheid. Eerste generatie migranten zijn ondernemers die kiezen een nieuw begin te maken. De tweede en derde generaties willen het vaak beter doen dan hun ouders. Ze willen sociaal stijgen en daarin is het hebben van een opleiding en werk van groot belang." Ghorashi benadrukt dan ook de ambitie die veel migranten hebben. Ze zijn niet voor niets hierheen gekomen.

Volgens kenners bieden de verschillen voordelen, maar in de praktijk worden die niet altijd erkend. "De keerzijde is dat etnische minderheden zich vaak extra moeten bewijzen en voor hun is werk een belangrijke basis voor overleven. Maar bij de eerste

generatie migranten zijn er vaak aansluitingsproblemen op het vlak van taal, competenties en diploma's. Ook verschillen de verwachtingen vaak." Veel etnische groepen kennen echter al meerdere generaties die in Nederland werkzaam zijn. Waar lopen zij tegenaan? "Bij tweede en derde generaties migranten is het meestal de negatieve beeldvorming die hun mogelijkheden tot groei beperkt. Dat gebeurt helaas ook als bedrijven bewust een diversiteitsbeleid hanteren."

Blinde vlek

Er valt dus terrein te winnen in het creëren van een goede werkomgeving voor allochtonen. Uiteraard is een goed diversiteitsbeleid daar debet aan. Wat zijn voorname punten om ons op te richten? "Denk meer op de lange termijn. Bedrijven hebben vaak een houding van 'wij gaan voor kwaliteit. Als iemand het niet redt in onze organisatie, dan is dat niet onze fout'. Daardoor ontstaat een blinde vlek voor processen van uitsluiting in de organisatie." En willen we diversiteit goed doorvoeren, dan dienen we ons niet alleen te richten op enkele afdelingen van een organisatie, maar voeren we het integraal door. "Dan pluk je er pas de vruchten van", stelt Ghorashi. "Het

gaat niet om 'wat meer kleur' in de organisatie te hebben, maar vooral om een duurzame investering waarin je je eigen organisatie bewust blijft houden op de langetermijnbetekenis van diversiteit in de hele organisatie."

Unieke bijdrage

Maar aandacht besteden aan diversiteiten in een bedrijf betekent niet dat je bepaalde groepen ook anders behandelt - dat nu minder valide, ouderen of mensen met andere etnische achtergronden betreft. Ghorashi: "Ik hoor veel dat mensen erkend willen worden in hun kwaliteiten en tegelijkertijd gezien en gehoord willen worden in wat ze uniek maakt." Het is hierbij zaak om een balans te vinden tussen de gemeenschappelijke bronnen van samenwerking en de unieke bijdrage die verschillende culturen kunnen leveren. "We grijpen cultuur te vaak aan om conflicten en spanningen hoog op te laten lopen. Door de persoonlijke erkenning in balans te brengen met bedrijfsdoelen wordt alles onderhandelbaar. Dan pas kan diversiteit een positieve betekenis voor de organisatie hebben."

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com



VRAAG & ANTWOORD



Hélène Propsma
Psychologe en partner van
The Diversity Company

■ Hoe komt het dat wij onbewust in hokjes denken?

Hokjesdenken, of stereotypering zoals we het in de psychologie noemen, heeft veel te maken met een evolutionair voordeel. Vroeger moest je heel snel kunnen inschatten of iemand een bedreiging vormde, en of je dan moest vechten of vluchten. Deze vorm van heel snel ergens een stempel op drukken, snel beoordelen, kun je benoemen als hokjesdenken.

■ In welke mate speelt onze cultuur mee in het hokjesdenken?

Een groot deel van hoe wij als mensen dingen beoordelen, is cultureel bepaald. Onze (Westerse) opvoeding bepaalt bijvoorbeeld al hoe wij zaken beoordelen. Zoals het verschil tussen mannen en vrouwen. Een jongen leert competitief te zijn, terwijl een meisje met poppen speelt. Dit is natuurlijk heel erg generaliserend, maar het gebeurt wel.

■ Hoe uit zich dat in de praktijk, bijvoorbeeld het bedrijfsleven?

Ik kan je het volgende voorbeeld geven: mensen aan de top van een organisatie zijn meestal tussen de veertig en zestig jaar oud. Deze mensen zijn in Nederland opgegroeid in een zo goed als blanke cultuur. Allochtone kinderen waren er toen simpelweg nog niet. En onbekend maakt onbemind, dus plaatsen we allochtonen vaak in zo'n stereotyperende hokje.

■ Kunnen wij er iets aan doen?

Dat kan. Vooral wanneer je een positie hebt binnen een organisatie waar je continu mensen moet beoordelen is het belangrijk om je eigen normen en waarden te kennen. Je zult namelijk altijd iemand beoordelen of plaatsen binnen je eigen referentiekader.

■ Hoe kunnen we dat doen?

Maak je eigen normen en waarden expliciet om je van je eigen denken bewust te zijn en zo min mogelijk beoordelingsfouten te maken.

■ Wat is volgens u het voordeel van buiten hokjes te denken en diversiteit te stimuleren?

We weten al heel lang dat diversiteit loont. In onze visie gaat het om het onderkennen en benutten van de waarde van de verschillen. Diverse leeftijden, culturen en geslacht, leveren namelijk vaak een verfrissend andere kijk op een probleem of vraagstuk. Zo'n verschillende kijk biedt veelal een oplossing met meerwaarde.

INSPIRATIE

Vraag: Hoe kan je diversiteit op de werkvloer een succes maken?
Antwoord: Wanneer je zorgt voor begrip en kennis van andere culturen kan diversiteit nieuwe kansen en mogelijkheden bieden.

Creër kansen op de werkvloer met verschillende culturen

ONS SUCCES

“Op een werkvloer waar veel diversiteit is, heerst een hele andere dynamiek”, vindt Robert Takken, manager bij TNT Post in Amsterdam. Er zijn al veel onderzoeken gedaan, ook bij TNT Post, waaruit blijkt dat diversiteit juist een kracht kan zijn.

Omgaan met verschillen

Takken: “Belangrijk is wel dat je goed met de verschillen weet om te gaan. Niet iedereen kan dat nog even goed. Daar besteden we aandacht aan in de opleiding multicultureel vakmanschap. Sommige vestigingen hebben veel autochtoon management, en die hadden hogere verloopcijfers. Eerst konden we niet begrijpen waarom dat zo gebeurt, maar het had ook veel te maken met begrip van andere culturele achtergronden. We begrepen ook niet hoe het kwam dat er vanaf de werkvloer maar weinig allochtoon talent doorstroomde naar leidinggevende functies. Dit bleek niet eens zo gek te zijn. Autochtonen zien een functie, en melden zich aan. Allochtonen zijn hierin meer bescheiden en wachten juist tot de baas naar hen toe

komt. Daarom vinden wij dat vestigingsmanagers met name bij talent in deze groep pro-actief moeten zijn en vooral zelf de eerste stap moeten zetten.”

Onwetendheid

Problemen op een werkvloer met veel verschillende culturen ontstaan door onwetendheid. Takken: “Een voorbeeld daarvan is een vrouwelijke manager die bij ons werkt. Zij sprak een Turkse postbode aan op zijn functioneren. Even later komt die man weer bij haar op kantoor, samen met zijn vrouw. Hij kust de hand van de manager en drukt haar hand tegen zijn voorhoofd. Zij wist niet wat ze hier mee moest, voelde zich enorm geïntimideerd door dit gebaar. In werkelijkheid wilde deze man zijn diepste respect aan haar tonen in het bijzijn van zijn vrouw. Dit gaf heel duidelijk aan hoe we een signaal verkeerd kunnen opvangen en hoe belangrijk het is om leidinggeven die hier veel mee te maken hebben te trainen op het gebied van multicultureel vakmanschap.”

Feestdagen

Op een werkvloer waar diverse culturen samenkomen, heb je te maken met veel



PROFIEL

Robert Takken

■ 48 jaar
■ Hecht veel waarde aan het helpen van de mensheid. Vanwege deze instelling zijn de sustainability-onderwerpen Diversity, Planet Me en World Food Programme bij hem ondergebracht.

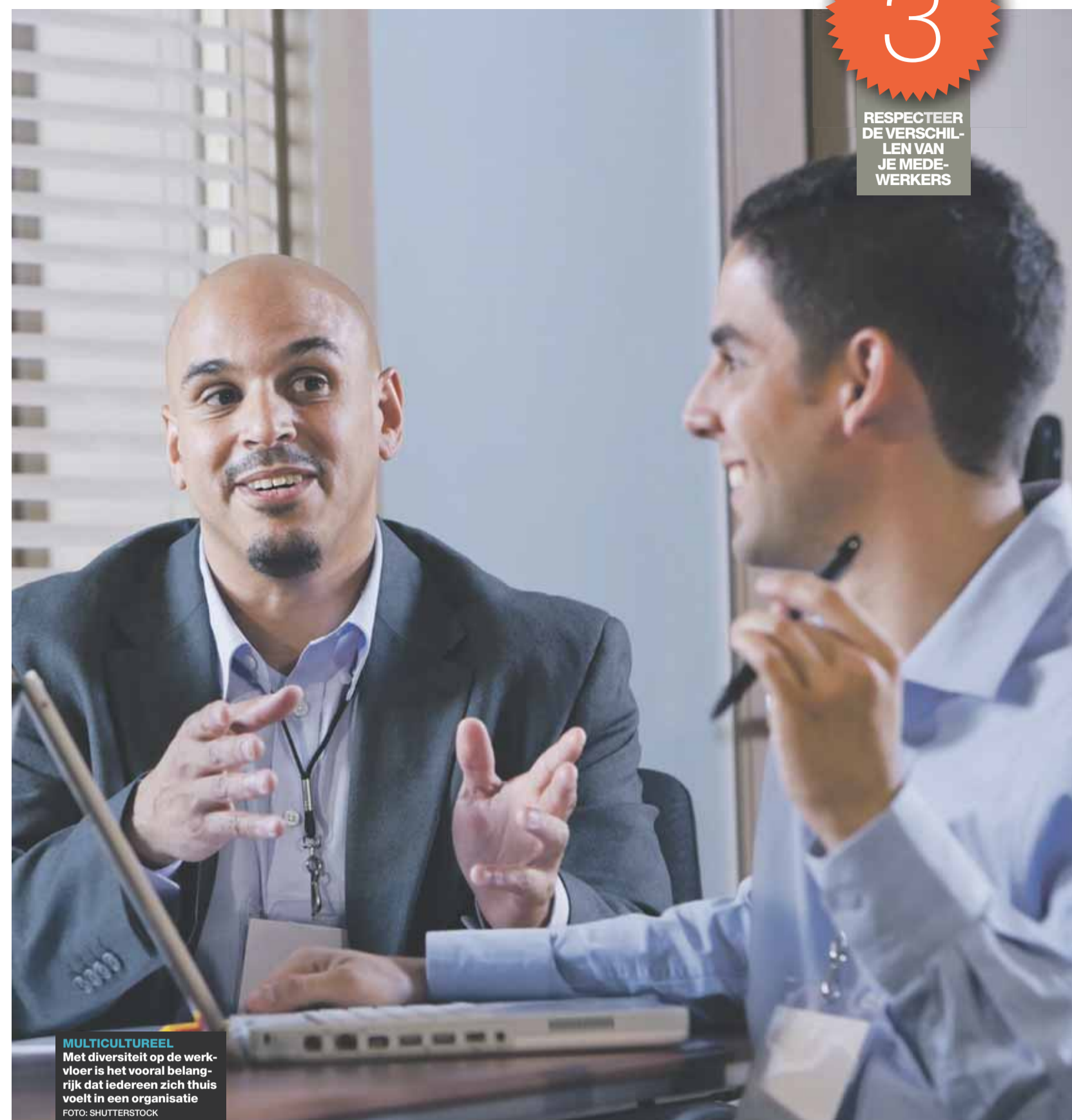
verschillende feestdagen. Het bedrijf doet haar best om elkaar hier zoveel mogelijk in te begrijpen. “Zo hebben we bijvoorbeeld tijdens de ramadan de actie om een dagje mee te doen en om te ervaren hoe het is. Ook kun je tijdens het Suikerfeest op ons intranet collega's een wenskaart sturen.”

Mond-tot-mondreclame

Volgens Takken is het creëren van een diverse werkvloer voor een groot deel noodzaak. “Vooral in het Amsterdamse gebied zien we in de toekomst een diverse arbeidsmarkt, en daar moet je het als bedrijf mee doen. In Sloterdijk is bijvoorbeeld 80 procent niet autochtoon. Op dit moment slagen we er nog niet voldoende in om deze mensen te benaderen. Dit is erg jammer, omdat een diverse werkvloer ook veel nieuwe kansen en mogelijkheden biedt. Om maar een voorbeeld te noemen: Kerst is een erg drukke tijd voor ons, waarbij het moeilijk is om voldoende bezetting te krijgen, ook omdat medewerkers Kerstfeest willen vieren. Moslims willen dan best werken, als hun collega's dan zorgen dat zij met het Suikerfeest vrij kunnen nemen.”

Om de ‘medewerkers van morgen’ in bijvoorbeeld Sloterdijk te bereiken, zijn ze nu onder meer bezig met een schoolproject. “Een gewone campagne werkt daar niet, en het is lastig om hun samenlevingsvorm binnen te komen. Daarom is mond-tot-mondreclame belangrijk, en dat doen we nu via een schoolproject. Scholieren van het vmbo komen bij ons in het bedrijf stage lopen. Zij komen er achter dat post bezorgen best leuk is, dat er meer bij komt kijken en dat er ook op andere vakgebieden mogelijkheden zijn.” Natuurlijk zit hier ook een groot zakelijk belang. Takken: “Ze vertellen thuis en tegen vriendjes, waardoor er een beeld ontstaat van wat werken bij TNT inhoudt. Als wij het contact met de nieuwe arbeidsmarkt niet realiseren, hebben we straks geen personeel en is het verloop onder de mensen die we hebben te hoog, wat veel onnodige extra inwerkkosten met zich meebrengt. Het grootste belang is echter dat een ieder zich binnen onze organisatie thuis voelt. Dat geeft altijd de beste resultaten. Zo eenvoudig is het.”

MARION VAN HOOREN
redactie@mediaplanet.com



MULTICULTUREEL
Met diversiteit op de werkvloer is het vooral belangrijk dat iedereen zich thuis voelt in een organisatie
FOTO: SHUTTERSTOCK



5

TIPS

Generatiekloof

1 Tegenwoordig werken er steeds meer verschillende generaties samen. Om te zorgen dat deze goed samenwerken dienen de huidige veertigers, die nu aan de macht komen, goede bruggen te slaan tussen deze groepen. Een nuchtere blik, pragmatische instelling en senioriteit zijn daarvoor essentieel.

Online informatie

2 Jongeren zijn gewend hun informatie uit verschillende (online) bronnen te halen. En dit veelal tegelijk via allerlei sociale netwerken. Door ze de mogelijkheid te geven deze bronnen te raadplegen, kun je als bedrijf gebruik maken van hun talent.

Cultuur respecteren

3 Conflicten met allochtonen werknemers worden al gauw hoger opgespeeld door zaken te verwijzen aan cultuur. Door culturele verschillen echter te erkennen en te respecteren bieden ze juist voordeel. Dat komt het gezamenlijke doel binnen organisaties ten goede.

Referentiekader

4 Door van onszelf te weten wat ons referentiekader is, kunnen we beter open staan voor andere zienswijzen en daar ons voordeel mee doen.

Actief benaderen

5 Diversiteit brengt met zich mee dat mensen in verschillende mate voor zichzelf opkomen. Dat kan tot gevolg hebben dat talent niet zichtbaar is. Het is bedrijven aan te raden om mensen actief te benaderen en ze te stimuleren zichzelf te profileren. Het kan zijn dat het management de eerste stap moet zetten.

The Diversity Company

Waarom zou een organisatie diversiteit nastreven? Wordt het bedrijf er beter van, neemt het aantal klanten toe en stijgt de aandeelhouderswaarde?

Wij geloven niet in het simpelweg bevoorjelen van bepaalde groepen. In onze visie gaat het om het onderkennen en benutten van de waarde van de verschillen. Dit speelt bij alle samenwerkingsvraagstukken, bij het aantrekken en behouden van hoogopgeleide vrouwen en allochtonen, maar ook bij het omgaan met generatieverschillen en het komende tekort op de arbeidsmarkt.

Diversiteit is een business case. The Diversity Company ondersteunt en adviseert organisaties bij het daadwerkelijk benutten van diversiteit.

The Diversity Company biedt een integrale, ontwikkelingsgerichte benadering. Wij leveren maatwerk gericht op uw ondernemingsstrategie. Onze dienstverlening reikt van consultancy en awareness programma's, tot de uitvoering van executive search en coachingsopdrachten. Deze brede aanpak maakt The Diversity Company tot een unieke partner in diversiteit.

www.thediversitycompany.nl

Duurzaam sales personeelsmanagement

workshop

SALES? plezier

Succes met plezier
De toegevoegde waarde per sales professional vergroten? Overweeg dan eens de 2 uur durende Workshop Salesplezier. U geeft uw sales professionals de handvatten om meer plezier en succes te halen uit hun sales baan. (Uw initiatief draagt bij aan duurzaam sales personeelsmanagement.)

workshopsalesplezier.nl
023-5311722

Professionele begeleiding en advies voor mens en organisatie.

De kracht van diversiteit inzetten in bedrijven, op scholen en in de buurt.

www.martenbos.nl

Auteur van: “Coaching en Diversiteit”
(uitg.: Bohn Stafleu van Loghum)

Marten Bos



Zo bereik je meer dan 75.000 multiculti / urban jongeren per dag

Urban jongeren vind je via ons!

Wij bieden (online) toegang tot het overgrote deel van de Marokkaans Nederlandse, Turks Nederlandse en overige multiculti jongeren. Onze kanalen zijn in te zetten voor wervingstrajecten, communicatietrajecten en specifieke doelgroep verkenningen. Het bereiken van bijv. alleen de hoog opgeleide allochtonen vrouwen behoort ook tot de mogelijkheden.

Neem contact met ons op via www.urbanconnect.nl.

DIVERSITEIT ALLOCHTOON NIEUWE NEDERLANDER MAROKKAANSE SURINAMER MAROKKAANS ANTILLIAAN TURKS MAN ETHNICITEIT CULTUUR BICULTUREEL CONNECT INTERACT BEREIK GENERATE TRAFFIC MAROKKO.NL DIVERSITEIT MEDELANDERS MULTICULTUREEL SAMENLEVING BUITENLANDERS NEDERLANDERS WERK GASTARBEIDERS VROUW JONGEREN 1STE GENERATIE 1STE GENERATIE CONNECT INTERACT BEREIK GENERATE TRAFFIC MAROKKO.NL DIVERSITEIT SOLICITATIE ARB... SMART BAAN BEROEP TALENT KRACHT ERVARING GLOBAL JOB COSMOPOLIET BENUT KUNNEN VOORDEEL PASSEND SPECIALIST ZORG SOCIAL MEDIA ONLINE INTERNET WWW WEB COMM... LTIMEDIA COMMUNICATIE IT NETWORK VIRTUAL SOCIAL MEDIA ONLINE INTERNET WWW WEB COMMUNITY SOCIAL MEDIA ONLINE INTERNE... GENERATE TRAFFIC MAROKKO.NL DIVERSITEIT ALLOCHTOON NIEUWE NEDERLANDER MAROKKAANSE SURINAMER MAROKKAANS ANTILLIAAN NEDERLANDERS WERK GASTARBEIDERS VROUW JONGEREN 1STE EN 2E GENERATIE WWW.URBANCONNECT.NL SAMENLEVING BUITENLANDERS NEDERLANDERS SOLICITATIE ARBEIDSMARKT BAAN BEROEP TALENT KRACHT ERVARING GLOBAL JOB COSMOPOLIET BENUT KUNNEN VOORDEEL PASSEND SPECIALIST ZORG SOCIAL MEDIA ONLINE INTERNET WWW WEB COMMUNITY WERK RITME KENNIS

Non-discriminatie bevordert diversiteit



Commissie Gelijke Behandeling

Om diversiteit te verkrijgen én te behouden is aandacht voor non-discriminatie essentieel. Hierdoor wordt het bijvoorbeeld mogelijk de werving en selectie wel te richten op diversiteit, maar niet op uitsluiting. Door het creëren van een discriminatievrije organisatiecultuur behoudt u al uw goede werknemers.

Discriminatie voorkomen en bestrijden is echter niet altijd even simpel. Organisaties zijn vaak niet toegerust op het realiseren van een discriminatievrije werkomgeving. Het begint al bij de betekenis van het begrip discriminatie, waarover verschillende opvattingen bestaan en dat een beladen onderwerp is. Dit maakt het heel moeilijk om discriminatie te herkennen, bespreekbaar te maken en op te lossen.

“Hoe moeilijk ook, toch ligt hier een opdracht voor werkgevers. Zij zijn verantwoordelijk voor het realiseren van een discriminatievrije werkomgeving. Goed personeelsbeleid vraagt om structurele aandacht voor non-discriminatie, evenals voor andere arbeidsomstandigheden. De manager van vandaag heeft net zo goed verstand van diversiteit als van budgetten.” (Laurien Koster, voorzitter CGB)

Is discriminatie een risico in mijn bedrijf?

Hoe weet u nu als werkgever of discriminatie binnen uw organisatie een probleem is?

U kunt starten met het in kaart brengen van de risico's. Bijvoorbeeld bij de samenstelling van het personeelsbestand, de interne samenwerkingsverbanden of de manier van communiceren op intranet. Denk daarbij ook aan mogelijke uitsluiting van medewerkers met een handicap door een slecht toegankelijke werkplek of door werkprocessen. Maak vervolgens duidelijk welk gedrag wel en welk gedrag niet acceptabel is, stel daarover heldere gedragscodes op en communiceer deze actief met de werknemers.

Denk daarbij niet alleen aan discriminatie tussen werknemers onderling, maar ook aan discriminatie tussen klanten en werknemers. Een relatief eenvoudig, maar effectief hulpmiddel is een toegankelijke klachtenprocedure. Uiteraard is het raadzaam om klachten goed te monitoren en in het bedrijfsbeleid hier op in te spelen. Overigens wil het ontbreken van klachten nog niet zeggen dat er geen sprake is van discriminatie.

Praktische instrumenten van de CGB

In elke organisatie kunnen zich situaties voordoen waarbij het een leidinggevende niet meteen duidelijk is of er sprake is van discriminatie. Wanneer is onderscheid maken bij de beloning toegestaan? Is het mogelijk voorkeursbeleid te voeren vanwege de samenstelling van uw personeelsbestand? Welke aanpassingen mag een werknemer met een handicap van mij verwachten? De Commissie Gelijke Behandeling (CGB) kan u bij deze vraagstukken van dienst zijn en duidelijkheid verschaffen door gericht advies, bijvoorbeeld via het Juridisch Spreekuur.

Streeft u als werkgever naar een meer divers samengesteld personeelsbestand? Wilt u bepaalde groepen uit onze samenleving bij voorkeur aantrekken? Wat mag dan wel en wat niet? De CGB heeft een **handreiking voor het voeren van voorkeursbeleid**.

Zoekt u informatie over mogelijke valkuilen in het proces van **werving en selectie**? Bezoek dan de speciaal ontwikkelde werving- en selectiegids op internet.

Zijn er discussies of bepaalde salarisverschillen terecht zijn? Pas dan de on line **Quickscan Gelijke beloning** toe, en zie hoe het in uw organisatie staat met de beloningsverschillen naar sekse, arbeidsduur en afkomst.

Waar vindt u meer informatie?

-het telefonisch spreekuur van de CGB (op werkdagen van 14.00 tot 16.00 via 030 – 8883888);

-de website van de CGB met oordelen, adviezen, folderteksten en onderzoeksresultaten op www.cgb.nl

-de mailbox van de CGB via welke iedereen vragen aan de CGB kan voorleggen: info@cgb.nl

-informatie over het proces van werving en selectie op www.wervingenselectiegids.nl

-de quickscan Gelijke Beloning op www.gelijkloon.nl

-de folder voorkeursbeleid via de website van de CGB (www.cgb.nl) of bestellen via info@cgb.nl

9.000 verschillende mensen 9.000 verschillende mogelijkheden



sociaal en slim ondernemen

U investeert in begeleiding en krijgt er extra arbeidskracht voor terug tegen weinig of geen kosten. En als het bevalt heeft u een ingewerkte en opgeleide nieuwe medewerk(st)er. **Slim?**

Van onze werkgevers horen we dat het motiverend is om iemand te zien groeien, zich te zien ontwikkelen terwijl ze een concrete bijdrage leveren aan uw organisatie. **Sociaal?**

Mensen worden weer zelfredzaam en zijn niet langer afhankelijk van uitkeringen en instanties, dat heeft op de hele maatschappij een kostenbesparend effect. **Slim en sociaal?**

Pantar Amsterdam staat voor het ontwikkelen en laten doorstromen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onze mensen werken en leren bij honderden bedrijven en organisaties in Amsterdam en omgeving. En op onze eigen locaties waar we werk voor u kunnen uitvoeren.

Slim en sociaal ondernemen gaan goed samen!

De mogelijkheden van onze 9.000 mensen voor uw onderneming ziet u op www.pantaramsterdam.nl

Telefoon: (020) 461 68 00



re-integratie/detachering/arbeidsparticipatie

Een succesvolle en winstgevende toekomst is: kiezen voor diversiteit

Heeft u in 2020 voldoende personeel? Houdt u rekening met de veranderende markt en de gevolgen daarvan voor uw organisatie? Door de vergrijzing en het lage geboortecijfer is in 2020 de omvang van de beroepsbevolking zo afgenomen, dat het moeilijker is dan nu om voldoende personeel te krijgen.

De samenstelling van de Nederlandse bevolking is diverser dan ooit.

Dit heeft gevolgen voor uw personeel en uw producten en diensten. Met meer diversiteit krijgt u toegang tot een bredere groep klanten en kunt u goed inspelen op de veranderde vraag uit de samenleving.

De verantwoordelijkheid ligt bij u.

Het is aan u om uw bedrijf, uw personeelsbestand en uw product of dienst voor te bereiden op deze veranderingen.

www.acbkenniscentrum.nl



kenniscentrum

voor emancipatie en participatie

Bent u voorbereid? Nee? Neem dan contact op met Miep van Diggelen, directeur van ACB Kenniscentrum voor een vrijblijvende brainstorm. Bel 020-6279 460 of stuur een mail naar m.v.diggelen@acbkenniscentrum.nl

EXPERTPANEL



Ad de Ruijter
Div Management



Sybilla Dekker
Talent naar de Top



Gijs van Beek
Urban Connect



Vraag 1:
Wat is het voor managementtool?

Diversity Council

“**Diversity Council** is een aanpak waarbij het management zelf verantwoordelijkheid neemt voor het managen van diversiteit. Er wordt niet gekeken naar wat mensen niet kunnen, maar juist naar wat ze wel kunnen en hoe het komt dat dit niet in je organisatie tot uiting komt: waar zitten de blokkades? Diversiteitsbeleid is vaak iets op papier. Met de Diversity Council gaat het managementteam zélf aan de slag en onderneemt stappen om blokkades in het bedrijf op te heffen.”

Charter

“Een **Charter** is een overeenkomst waarmee een bedrijf aangeeft de intentie te hebben om te werken aan diversiteit. Bij Talent naar de Top streven we naar een grote instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. De achterstand van vrouwen in het bedrijfsleven is namelijk nog veel te groot. Werkgevers moeten de noodzaak van meer vrouwen aan de top zelf inzien en hiervan een eigen beleid maken met meetbare doelstellingen. Bedrijven die het Charter ondertekenen, zeggen toe de komende jaren concrete maatregelen te nemen. Ondertekening is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.”

Etno-marketing

“**Etnomarketing** vertelt je hoe je mensen met een etnische achtergrond kunt bereiken. Bij deze vorm van marketing draait het om het aanbieden van diensten en producten aan diverse doelgroepen. Het is belangrijk dat je weet hoe je deze mensen kunt bereiken, er is namelijk een groot verschil in het vinden van allochtone en autochtone groepen qua kanaal, vorm en toon. We spelen vooral in op ‘de grote vier’: Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen, ook wel de TMSA-groep genoemd. Daarnaast zijn er ook nog een aantal kleine subgroepen, zoals Chinezen en Ghanezen.”

Vraag 2:
Met welk doel zet je het in?

“In de jaren '80 en '90 is diversiteitsbeleid ons land ingevlogen. Managers zaten daar toen niet op te wachten. Eén van de denkwijzen was toen: ‘allochtonen zijn zielig’ of ‘vrouwen kunnen dat niet.’ Inmiddels weten we beter. Management van diversiteit draagt bij aan het bereiken van je organisatiedoelstellingen. Met de Diversity Council houdt men elkaar scherp en koppelt het management diversiteit aan het primaire proces. Grote bedrijven hebben dat inmiddels goed door. Daar is diversiteitsmanager een fulltime baan.”

“**Wij willen aandacht** voor deze maatschappelijke kwestie. Talent naar de Top is de schakel tussen ondertekenaars en hun vragen en behoeften op het gebied van man-vrouw diversiteitsbeleid en de begeleiders en ondersteuners hiervan. Het uitgangspunt is dat organisaties zélf verantwoordelijk zijn en aan de slag gaan voor de benodigde cultuurverandering in de top van hun organisatie. Een bedrijf dient streefdoelen op te stellen waarin staat hoe zij dit gaat bereiken. Ieder jaar geeft Talent naar de Top middels een onafhankelijke Monitorings Commissie terugkoppeling op de stand van zaken en geeft aanbevelingen en inspiratie voor de toekomst.”

“**Diversiteit is** een nieuwe realiteit. Er wonen steeds meer buitenlandse mensen in ons land. De klantenkring voor iedere ondernemer, zeker in de grote stad, verandert. Je moet als bedrijf meebewegen. Als je een specifieke doelgroep wilt benaderen, is een aanpak nodig die past bij de cultuur. Iedere etnische groep heeft een eigen kanaal waar hij op te bereiken is. Vervolgens moet je weten hoe je deze mensen moet benaderen. Als bedrijf moet je laten zien dat je deze mensen wilt begrijpen en dat ze serieus worden genomen. Op hun eigen vertrouwde plek, maar ook via openbare kanalen als landelijke dagbladen en TV.”

Vraag 3:
Wat is het beoogde effect?

“Als diversiteit goed wordt gemanaged heeft dat grote voordelen, zowel intern als extern. Doordat het management zelf het beleid praktisch vertaalt, creëert dit een breder draagvlak, zodat er echt dingen kunnen gebeuren. Organisatiebreed zal gaan leven dat een divers personeelsbestand het rendement verhoogt en bijvoorbeeld de klantenkring vergroot, waardoor je je producten of diensten aan een breder publiek kunt verkopen. Uiteraard krijgt je bedrijf ook een goede naam, want je laat zien dat het er niet toe doet wie je bent maar wat je kunt, of je nu man, vrouw, allochtone Nederlander of minder valide bent.”

“**We zijn eind 2007** gestart met een Charter. Eind 2009 hadden 106 bedrijven, uit allerlei sectoren, zich bij ons aangesloten. Inmiddels zitten we op 150, maar we streven naar 200 bedrijven eind dit jaar. Door het Charter is er meer aandacht voor het diversiteitsbeleid en werken onze ondertekenaars gericht aan doelstellingen op dit gebied. Het Charter draagt dus bij aan concrete resultaten voor het vergroten van de instroom, doorstroom en behoud van vrouwen aan de top. Het gaat nu nog langzaam in Nederland, maar het aantal vrouwen aan de top stijgt wel degelijk.”

“**Etnomarketing heeft een** positief en divers effect. Je ziet dat steeds meer grote merken inzetten op verschillende culturen. De allochtone bevolkingsgroep in Nederland neemt namelijk flink toe. Etno-marketing begint hierdoor meer in opkomst te raken. Producten en diensten worden steeds meer afgenomen door mensen met een andere afkomst. Er zijn zelfs bedrijven, denk aan bepaalde vliegtuigmaatschappijen, die alleen maar inzetten op specifieke bestemmingen. We zien dat dat goed werkt.”



Een wereld te winnen

Wist u dat Nederland meer christelijke dan islamitische “allochtonen” telt? Veel Iraanse Nederlanders gewoon varkensvlees eten? Hoofddoekdragende Turkse meisjes zich in ons land vaak prettiger voelen dan in Turkije?

Verrast door deze feitjes? Logisch, want etnomarketing heeft zich in ons land nog onvoldoende geworteld. Hoe anders is dat in de Verenigde Staten, waar je als merk pas meetelt als je ook marketingconcepten ontwikkelt die zich richten op ethnic minorities: McDonald's won er zelfs een EFFIE mee.

Maar met de stormachtige ontwikkeling van social media als YouTube en Facebook en websites als Suriname.NL, Maghreb.NL, Bollywood.NL, Lokum. NL en Kontabai.NL, komt etnomarketing ook in Nederland binnen handbereik van elke marketeer. Met vele miljoenen consumenten en zo'n 190 “nationaliteiten”, valt er ook voor u een wereld te winnen.

Media-advies, media-inkoop, conceptontwikkeling, onderzoek, PR en nog veel meer:
bel EtnoMedia: 010 - 215 17 70 of kijk op www.etnomedia.nl

En bekijk gelijk ons inspiratieplatform: www.etnomarketing.nl

Waar wil hij straks werken?



U werkt bij een sterk merk. De betrokkenheid in uw organisatie is hoog. Samen werkt u aan betere bedrijfsresultaten. Maar weten de talenten van de toekomst dat ook?

Uw merk doorvertalen naar een krachtig werkgeversmerk. Dat maakt straks het verschil op de arbeidsmarkt. Zodat u een sterk merk blijft.

Download de whitepaper ‘Employer Branding’ op www.bindt.nl



De onafhankelijke specialisten in employer branding en werving.

THE WAR FOR TALENTS?

Studelta heeft zich in haar ruim vijfjarige bestaan weten te ontwikkelen tot de meest vooruitstrevende talentenorganisatie van Nederland. Op innovatieve wijze weten wij het meest geschikte talent voor uw organisatie te vinden. Het gaat hierbij om hbo'ers en academici vanaf het derde studiejaar en starters met maximaal twee jaar werkervaring. Wij richten ons op een viertal segmenten: Zorg, Profit, Onderwijs en Overheid. Voor deze segmenten zijn wij **Partner in projecten** en **Partner in recruitment**.

Partner in projecten

Tijdelijke inzet van jong, hoogopgeleid talent

Voor onze opdrachtgevers voeren wij diverse projecten uit door de tijdelijke inzet van Studelta-talenten. Hiermee bieden we een unieke combinatie van enthousiasme, ambitie, daadkracht, een frisse blik en ervaring tegen een aantrekkelijk tarief. De inzet van onze Studelta-talenten is hierbij specifiek gericht op het oplossen van een vraagstuk binnen uw organisatie. Studelta streeft er naar dat de kennis die wordt opgedaan tijdens dergelijke opdrachten behouden blijft binnen de organisatie. Om dit te benadrukken bestaat dus ook altijd de mogelijkheid om deze Studelta-talenten in dienst te nemen.

Partner in recruitment

Structurele instroom van jong, hoogopgeleid talent

Voor onze opdrachtgevers verzorgen wij een continue en kwalitatieve instroom van jong hoogopgeleid talent. Dit bewerkstelligen we doordat we de meest vooruitstrevende talentenorganisatie zijn. Onze organisatie heeft een unieke manier van werven en vooral selecteren van talenten. Hierbij ligt de focus op de persoonlijkheid van de talenten. Wij vertellen u graag persoonlijk meer over onze manier van werven en op welke wijze wij de selectie van uw toekomstige collega's uitvoeren.



David Bobeldijk

Graag vertel ik u wat Studelta voor uw organisatie kan betekenen. Of het nu gaat om het uitvoeren van een project, om de instroom van jonge talenten of om inhoudelijk advies over de deze doelgroep en hoe deze te benaderen en te begeleiden, ik sta voor u klaar!

Neem contact met mij op via:

072 - 512 75 46
David@studelta.nl

Zoekt u Franssprekend personeel?

Wij zijn de gespecialiseerde bemiddelaar.

Onze kandidaten hebben alle een commerciële, financiële, marketing- of administratieve achtergrond en worden zorgvuldig gescreend op ervaring en talenkennis. France Communication biedt hoogwaardige dienstverlening aan Nederlandse en Franse bedrijven voor zowel vaste plaatsingen als uitzending.

Wij staan voor een professionele en persoonlijke benadering. Voor meer informatie of een gesprek, neem contact met ons op: 020-6200716.

Als u zaken doet met Frankrijk is er veel te winnen met goed Franssprekend personeel.



www.france-communication.nl



Dit is Patrick de Geus

U ziet hem niet?
Dat klopt.
Hij is het namelijk niet geworden.

Afgewezen als automonteur.
Toch voldeed hij aan alle eisen: MBO, APK-diploma, ervaren, gemotiveerd, een actieve sleutelaar.
Helaas. Patrick is doof.
Voor het werk zelf is dat geen probleem.
Er was geen plek voor iemand met een handicap.

onprettig of onwettig?

Vraag het de
Commissie Gelijke Behandeling
www.cgb.nl

CGB
Commissie Gelijke Behandeling

HR DOSSIER

Strategie essentieel voor behoud van personeel

■ **Vraag:** Hoe is toekomstige onderbezetting te voorkomen?
 ■ **Antwoord:** Voer strategisch en proactief personeelsbeleid.

“Koppel je personeelsbeleid aan de strategie van de onderneming”, stelt Job Voorhoeve, vice-voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP). “Personeelsbeleid heeft namelijk directe economische gevolgen. HR en finance moeten nauw samenwerken. Maak bij een financieel plan meteen een vertaalslag naar wat dat voor de personeelssamenstelling voor gevolgen heeft. Zet een duidelijke strategie neer.”

Een beeld dat Voorhoeve zeker weg wil nemen, is dat personeelsplanning per definitie moeilijk is. “In een spreadsheet kun je al bijhouden wat de in- en uitstroom van je organisatie is. Als je die gegevens goed langs je financiële planning houdt, kun je prima inschatten wat je behoefte is. Om verder te gaan kun je een flexibele schil inrichten, zodat je kunt mee-ademen met de economie.”

Komende krapte

Hoewel het verloop momenteel erg laag is, benadrukt Voorhoeve dat dit op termijn kan oplopen naar 10 tot 20 procent die we nog van voor de recessie kennen. Zo stijgt de arbeidsvraag in branches als de zorg, het onderwijs en IT. Wanneer de economische groei toeneemt, zal ook deze vraag toenemen. Ook de beperking van internationale instroom kan een negatief effect hebben op onze arbeidsmarkt. “Het is afwachten wat het komende kabinet zal doen,



SAMENWERKEN Volgens Job Voorhoeve (NVP) is het met de personeelsplanning belangrijk dat HR en finance samen kijken naar de mogelijkheden.

maar met name een gebrek aan kenniswerkers en specifieke beroepen kan economische groei stagneren.”

Vergrijzing

De komende jaren komen er met name in de top van bedrijven veel

banen vrij. “Daar moet je juist strategisch mee bezig zijn. Momenteel staan er weinig opvolgers klaar.” Er zullen ook meer verschillende generaties binnen één bedrijf werken, die hun eigen wensen en manieren van werken hebben. “De jongeren

van nu zijn het gewend dat ze met sociale netwerken bezig zijn om hun informatie te verzamelen. De generatie X, die aan de macht zal komen, heeft een andere manier van managen dan huidige topmensen.” Vooral het binden van jong talent blijkt belangrijk. Met het oog op groei, maar ook op kosten. Voorhoeve: “Iemand die vrijwillig je organisatie verlaat, kost je ongeveer een tot twee jaar-salarissen, onder andere door opleiding, het missen van omzet en het zoeken naar vervanging. Bij een sleutelpersoon als een large accountmanager kan dat zelfs vijf tot tien keer een jaarsalaris zijn. Om het vertrek op te vangen is het verstandig om back ups te hebben voor belangrijke functies.”

Positioneren

Een andere ontwikkeling die invloed heeft op de arbeidsmarkt is de schreefgroei in wat de arbeidsmarkt vraagt en waar we in opleiden. “Er is grote vraag naar arbeidskracht in de zorg, maar de opleidingen kunnen niet genoeg mensen ‘leveren’. Vandaar dat het belangrijk is, dat we de behoefte in bepaalde sectoren bepalen en daar actie op ondernemen.” Voorhoeve ziet ook een rol voor het bedrijfsleven, om voor voldoende juist opgeleid talent te zorgen. “Bedrijven moeten meer samenwerken met opleidingsinstituten, ook regionaal. Zo kun je je meer in de arbeidsmarkt positioneren en zorgen dat je bekend bent onder potentiële instromers.”

NIELS ACHTEREERKTE
 redactie@mediaplanet.com

FEITEN

Amal Kaluf, recruiting professional, over ontwikkelingen in de arbeidsmarkt:

■ **Hoewel het** aantal vacatures in 2011 zal stijgen, zal het aantal arbeidsplaatsen niet uitbreiden. Er ontstaan vervangingsvacatures van babyboomers die de arbeidsmarkt verlaten.

■ **In totaal** verlaat een op de vijf personen de komende jaren de arbeidsmarkt. Binnen vijf jaar zijn dat zo'n miljoen mensen.

■ **Tussen nu** en 2050 neemt de Nederlandse bevolking met 400.000 personen toe. Deze stijging

is volgens het CBS volledig toe te schrijven aan allochtonen.

■ **Hoog opgeleide** Turken, Marokkanen en Antilianen zullen de komende jaren in toenemende mate Nederland verlaten in ruil voor hun land van herkomst. Dit vanwege het sociale klimaat in Nederland en het toenemende economische klimaat in Turkije, Marokko en de Antillen.

■ **Multinationals voeren** vaak al een diversiteitsbeleid. Het is het MKB waar meer aandacht nodig is voor diversiteit. Niet vanwege discriminatie, maar onbekend maakt momenteel nog onbemind.

War of talent

“In 2013 zullen we de eerste tekenen van de war of talent gaan zien”, vertelt Katinka Habermehl-Reuling. Daarom is het volgens haar belangrijk dat we nu niet afwachten, maar actie ondernemen.

De war of talent heeft met name betrekking op hbo en wo-afgestudeerden. Nederland vergrijsst waardoor er een steeds groter tekort komt aan goed opgeleide mensen. Habermehl is algemeen directeur van een uitzendbureau dat is gespecialiseerd in het uitzenden van HBO en WO studenten. “Er ontstaat een strijd tussen bedrijven over wie de juiste mensen heeft. Dit betekent ook dat je je als bedrijf moet blijven onderscheiden om de talenten binnen te kunnen halen.”

Behoeften

“Bedrijven moeten inspelen op de behoeften van de afgestudeerden. En deze behoeften liggen bij de nieuwe generatie anders dan bij de oudere generatie. De nieuwe generatie is vooral op zoek naar uitdaging en vrijheid.” Ondernemerschap bieden maakt hier deel van uit.

Coachend leiderschap

De verandering in leidinggevende functies is volgens Habermehl essentieel wanneer een bedrijf wil voldoen aan de eisen en de wensen van talenten. “Ik denk dat de leidinggevende functies meer een coachend leiderschap moeten zijn. Je moet veel aandacht geven aan de ontwikkeling van de persoon en ook het schetsen van een reëel toekomstperspectief is hierbij belangrijk.”

Flexibel

Ook het Nieuwe Werken is van belang. Zeker bij tweeverdieners met kinderen, die graag beide vier dagen willen werken. “Er zijn tegenwoordig zoveel it-mogelijkheden, zodat je als bedrijf de nieuwe generatie steeds meer kan tegemoetkomen.”



De juiste persoon op de juiste plaats

Edward (36): ‘Ik miste na drie jaar steeds meer uitdaging in mijn functie. Mijn taken werden routine en ik verloor mijn interesse. Het loopbaancentrum heeft me geholpen bij het ontdekken van mijn eigen interesses en competenties en in hoeverre die nog aansloten bij mijn functie. Inmiddels heb ik een nieuwe functie gekregen, waarin ik mezelf veel beter kwijt kan.’

Herkent u deze loopbaanvragen binnen uw eigen organisatie? Trjct biedt een breed scala aan testen en vragenlijsten die hierbij ondersteunen. Het wordt ingezet door o.a. loopbaanadviseurs, HRM-professionals, coaches en re-integratiedeskundigen.

Trjct is:

- Digitaal en flexibel inzetbaar
- Thuis en op kantoor te gebruiken
- Geschikt voor alle opleidingsniveaus

De uitslagen zijn gekoppeld aan beroepen, vacatures en opleidingen uit de grootste databank van Nederland.

Geïnteresseerd? Probeer Trjct nu twee weken gratis!
 Kijk op www.LDC.nl of mail naar info@LDC.nl.



Paralax: de juiste strategie voor uw personeelsplanning!

“Door de nieuwe zelfroostermodules in Rostar CAS hebben onze medewerkers nog meer inspraak in hun eigen rooster. Hierdoor wordt een verhoogde medewerkertevredenheid bereikt, hetgeen zich onder andere vertaalt in een lager ziekteverzuim.”

“De winst van Rostar CAS ligt vooral in de mogelijkheden om de arbeidstijdenwet te controleren en dat het pakket om kan gaan met de eisen van het ziekenhuis van sociaal roosteren.”

“Vroeger kostte het ons 18 dagdelen per maand om de registratie en verloning voor 1500 medewerkers handmatig te verwerken. Nu doen we dat in één dagdeel. Een fenomenale tijdswinst dus.”

Paralax Planning Solutions
 Zandpad 42
 3601 NA Maarssen
 0346-707100
www.paralax.nl

Paralax staat voor het optimaliseren van de inzet van personeel en middelen. Een goede personeelsplanning leidt zowel tot meer gemotiveerde en tevreden medewerkers, als tot meer tevreden en loyale klanten. Minder ziekteverzuim en verloop, meer omzet en lage kosten zijn het gevolg.

Paralax is sinds 1981 actief met software en ondersteuning op het gebied van personeelsplanning en schoolroosters. Inmiddels maken ruim 600 klanten in meer dan 20 marktsegmenten, in zowel binnen- als buitenland, dagelijks gebruik van onze software. Klanten zijn onder meer Manpower, ANWB, Gemeente Spijkenisse, Trigion, Admiraal de Ruyter Ziekenhuis, Grolsch, Stadtoezicht Rotterdam en het Koning Willem I College.

Naast het leveren en implementeren van oplossingen voor uw operationele en strategische personeelsplanning, kan Paralax u ook helpen op het gebied van business consultancy en training. Geïnteresseerd in het verbeteren van het rendement van uw medewerkers? Benieuwd naar wat Paralax voor uw organisatie kan betekenen? Neem dan contact met ons op via 0346- 707100 of kijk op www.paralax.nl

paralax
 Planning Solutions

software | consultancy | training

HR DOSSIER



VRAAG & ANTWOORD



Paul Roeten
adviseur expats
en inpats

Wanneer is het goed om gebruik te maken van expats?

Dit verschilt per situatie. Maar vaak worden expats aangetrokken als er kennis nodig is die in Nederland niet of nauwelijks aanwezig is. Je ziet daarnaast met name bij grote concerns het gebruik van expats, waarbij functieroulatie en het opdoen van buitenlandervaring belangrijke redenen zijn. Veel grote concerns hebben ook hun hoofdkantoor ergens in Europa. Wanneer een onderdeel daarvan start in Nederland maken zij vaak de keus om dit te laten regelen door een expat die reeds veel ervaring binnen het concern heeft. Vervolgens nemen de lokale werknemers het weer over. We zien het ook wel andersom.

Wat heeft het werken met expats als voordeel?

Er zijn wel meer voordelen te noemen. Maar in feite heeft ieder voordeel te maken met de kennis die je uitwisselt. Zo kan de jonge generatie de kennis overnemen door met een expat te werken. Gemiddeld duurt een uitwisseling drie tot vijf jaar. Er zijn ook mensen die drie tot zes maanden in het buitenland verblijven, maar dat noemen we niet echt een uitzending. Echte uitzendingen zien we meestal binnen concern verband en vaak gaat het hele gezin dan mee naar het betreffende land. Een fiscaal voordeel voor de expat of werkgever is de 30 procent-regeling. Met deze regeling kan de werkgever een gedeelte van het salaris onbelast uitbetalen.

Denk aan de toekomst: investeer in je talenten

Vraag: hoe herken je talenten binnen een organisatie?

Antwoord: kijk naar het gedrag van je medewerkers in het verleden en in het heden.

“Talentmanagement wordt in veel gevallen gebruikt daar waar vroeger Management Development werd gebruikt”, begint Paul Jansen, hoogleraar Bedrijfspsychologie Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam. “Management Development en Talentmanagement contrasteren aan elkaar. Management Development komt neer op het planmatig klaarstomen van personen voor bestaande posities. Maar als dat precieze plannen niet lukt, bijvoorbeeld omdat de toekomst onzeker is, gaat het niet om toekomstige posities, maar om waar huidige medewerkers goed in zijn. Dat zijn hun talenten. Bij talentmanagement draait het om het veiligstellen en ontwikkelen van de talenten van je personeel. De toekomst leert dan welke talenten tot organisatiesucces leiden.”

Van organisatorisch belang

Er zijn verschillende toepassingen van talentmanagement. Jansen: “Bedrijven moeten zich af vragen wat ze nodig hebben aan talent, met hoeveel mensen ze gaan starten en waar ze naar toe willen. Deze vorm wordt voornamelijk vanuit de organisatie gestuurd.” Het kan ook zo zijn dat je op deze vragen geen duidelijk antwoord hebt. Dan is een andere aanpak gewenst. Je laat je mensen ervaring opdoen zodat ze zelf hun talenten ontwikkelen, dan heb je in de toekomst wellicht de juiste mensen in huis. “Dit is een



STRATEGIE. Hoogleraar Paul Jansen: “Bedrijven moeten zich af vragen wat ze nodig hebben aan talent, met hoeveel mensen ze gaan starten en waar ze naar toe willen.”

vorm van risicoplaning”, vertelt de hoogleraar. “Wat je in ieder geval beter niet kunt doen, is je hele bedrijf inrichten rondom je talenten.

TIPS

Sales trainer Yuri van der Sluis geeft tips over hoe je, buiten de gebruikelijke trainingen, de talenten van de werknemers naar boven kunt halen.

Begin bij de basis

1 Ontwikkel een profiel van de werknemer. Dit is de basis van het ontdekken van talent. Zo kunnen de drijfveren, kwaliteiten en competenties van de werknemer vastgesteld worden.

Felxibele omgeving

2 Creëer een omgeving die flexibel is, waarin mensen hun ta-

lenten kunnen ontplooiën. Bedrijven zijn geneigd om zich vast te houden aan het functieprofiel van de werknemers maar talenten zijn vaak functieoverschrijdend.

Erken het talent

3 Om talenten te ondersteunen is erkenning en waardering heel belangrijk. Dit kan met meer dan alleen loon. Iemand deel laten nemen aan meetings, brainstormen en diners is bijvoorbeeld een goede manier om waardering te tonen. Ook met een eigen budget en ruimte om eigen ideeën uit te werken laat je zien dat de talenten van de werknemer worden erkend.

ook een belang van individuen. “Het dient bovendien als middel om je bedrijf te positioneren op de arbeidsmarkt. Mensen werken graag bij een bedrijf dat investeert in hun medewerkers, een bedrijf waar mensen zich kunnen ontwikkelen en waar gekeken wordt naar wat ze kunnen”, aldus Jansen.

Brede talenten

Talent herkennen is lastig. Talent moet je ontdekken en conditioneren, volgens Jansen. “Talenten zijn deels zelfsturend. Het bedrijf moet sturing geven middels coaching, trainingen en assessments.” Om na te gaan wie welk talent heeft binnen de organisatie zijn er een aantal mogelijkheden. “Je kunt als bedrijf kijken naar de prestaties van je medewerkers in het verleden. Een andere perspectief is het in kaart brengen van wat iemand nu kan en doet”, aldus Jansen. “Als het lastig is om dit vast te stellen omdat het bijvoorbeeld gaat om een toekomstige functie, kijk dan naar de psychologische voorwaarden. Welke persoonskenmerken zijn nodig om een toekomstige functie goed te bekleden?” Zorg is in ieder geval om bredere talenten in huis te halen voor de toekomst. Van belang is daarom om iedere twee jaar te kijken naar je personeelsbestand. Ben je goed bezig? Beschik je over de juiste mensen voor nu en later? “Maar je moet je mensen niet alleen opleiden voor die functies die je denkt nodig te hebben, dan ben je niet dynamisch genoeg”, besluit Jansen. “Je weet namelijk niet altijd hoe je bedrijf er in de toekomst uitziet.”

KRISTEL HURENKAMP
redactie@mediaplanet.com



Begin here

We make it easier for highly skilled migrants to live and work in the Amsterdam area. Qualifying companies can start the paperwork before arrival, and a single visit to the Expatcenter will complete the process. What's more, our website has loads of valuable information on a wide range of topics including housing, education, taxes and healthcare.

The cities of Amsterdam, Amstelveen, Almere and Haarlemmermeer are working together with the Immigration and Naturalisation Services (IND) to bring you the Expatcenter services free of charge.

To learn more please contact us or visit our website.
+31 (0)20 254 7999

welcome@expatcenter.iamsterdam.com
www.iamsterdam.com/expatcenter

expatcenter
amsterdam

I amsterdam.

Als recruiter doen waar je goed in bent.

Payroll
Service
Centre

PSC

Payroll Service Centre verzorgt de payroll van je gedetacheerden. Transparant en gedegen.

Krachtig op de achtergrond.

Kijk op psc.nl

HR DOSSIER

De invloed van het internet op personeelswerving is onmiskenbaar. Maar ook oude vertrouwde media en ons eigen netwerk leveren ons nog steeds goede kandidaten op. **Een combinatie van off- en online werving levert een nog groter voordeel op.** Twee recruitment-experts leggen uit.



Off- én online werven loont

De shift naar online is vrijwel compleet”, stelt zelfstandig adviseur Marc Drees. “90 procent van de passieve werving gebeurt online.”



Passief werven is het plaatsen van een vacature op een vacaturesite of op andere sites waar werkzoekers komen, zoals sociale netwerken, weblogs of vergelijkingssites. Het is passief omdat de werkgever na plaatsing van de vacature moet wachten tot kandidaten op de vacature gaan solliciteren. Actief werven is zelf - of via derden - op zoek gaan naar kandidaten. Bijvoorbeeld zoeken via zoekmachines of door in CV-databases naar geschikte kandidaten te zoeken, zoals in grote netwerksites. Drees: “Het vergt wel een gepaste benadering. Iemand die in zijn profiel aangeeft dat hij niet geïnteresseerd is, die benader je niet. Dat is een kwestie van fatsoen.”

Relatie opbouwen

Het is minder zinvol om sociale media in te zetten voor transactioneel werven, waarbij je pas op het moment van het ontstaan van een vacature aan de slag gaat om de positie in te vullen. Sociale media lenen zich vooral voor het bouwen aan een langduriger relatie met toekomstige medewerkers, ook wel relationeel werven genoemd. Drees: “Een sociaal netwerk is een externe uitbreiding van de huidige vorm van een talent pool; mensen die op enig moment een rol binnen het bedrijf kunnen gaan vervullen

en waar je een langdurige relatie mee wilt houden.”

Aspecten

Belangrijk is de user experience, de ervaring met de website vanuit het perspectief van de gebruiker. Drees: “Op een vacaturesite zal een werkzoeker willen rondkijken, informatie vinden en solliciteren. En dat alles graag met een minimum aan inspanning of zoekwerk.” Een ander aspect is employer branding: welk beeld presenteert een werkgever van zichzelf? “Hier is authenticiteit van groot belang. Wees eerlijk over de bedrijfscultuur, doorgroeimogelijkheden, normen en waarden, etcetera. Werkzoekers kunnen steeds eenvoudiger uitvinden of dat beeld inderdaad klopt.”

Bedrijven zijn volgens Drees angstig om sociale media in te zetten bij hun communicatie naar en werving van toekomstige medewerkers. In veel gevallen denken ze dat ze met sociale media de controle over dit soort processen verliezen. Drees: “De naakte werkelijkheid is dat zij die controle allang kwijt zijn geraakt. Sociale media zorgen voor een democratisering, waardoor de balans tussen werkzoeker en werkgever is hersteld. Beide partijen kunnen zeer veel over elkaar ontdekken. Een prachtige ontwikkeling.”

Ouderwetse media als kranten, televisie, radio en billboards zijn nog steeds te gebruiken om potentiële werknemers te bereiken. Een grote verandering hierbij is wel dat offline media tegenwoordig vaak gebruikt worden om geïnteresseerden naar de website van het bedrijf te leiden. Recruitment-specialist Peer Goudsmit: “Denk hybride. Negen van de tien keer kijkt een sollicitant eerst op je website, of je nu offline adverteert of online. En dat geldt ook voor reageren. Het aantal sollicitaties per post is minimaal. Maar welke methode je ook gebruikt, de basisvraag blijft, waar is de doelgroep? Daarna bepaal je het medium of de media waarmee je de doelgroep wilt bereiken.”



open dagen inhouse of op locatie, zoals defensie die regelmatig houdt. “Het is een gelegenheid om in persoon een relatie op te bouwen met mogelijk nieuwe medewerkers, maar daarbij is de kwaliteit van de recruiter in de stand essentieel. Die is namelijk de verkoper van het bedrijf aan de arbeidsmarkt. Zorg ervoor dat je daar een aansprekend persoon hebt staan, makkelijk contact legt. Te vaak kijken medewerkers weg als iemand om informatie komt vragen.”

Reputatie

Ook werven via het eigen netwerk ook een veelgebruikt middel. Het niveau van kandidaten ligt veelal hoog, want we raden niet gauw iemand aan waar we geen vertrouwen in hebben. Dat schaadt onze eigen reputatie. Maar we kunnen er volgens Goudsmit nog meer profijt mee behalen. “Vaak weet iemand die dezelfde functie doet als waar je iemand voor zoekt het beste waar geschikte mensen zitten.” Zo is het aan te raden om te informeren naar alumni-netwerken en vakverenigingen. “Maar,” benadrukt Goudsmit, “het belangrijkste is dat je vooraf goed bedenkt wie je zoekt, ga verder dan een plat functieprofiel. En baseer op een volledige intake met vacaturehouder en interne stakeholders wie en waar je gaat zoeken.”

Bundelen

Aan uitspraken als ‘print is dood’ moeten we volgens Goudsmit geen waarde hechten. Het zal wel nog minder worden dan het nu is, maar mensen blijven kranten en bladen lezen. “Nog altijd zijn recruitment agencies succesvol met het bundelen van hun vacatures en deze in vakbladen te plaatsen.” Bij het inzetten van bureaus kan het voordeel bieden om met een bureau in zee te gaan dat gespecialiseerd is in jouw branche.

Een andere vorm van offline werving is via events. Dit kunnen carrièrebeurzen zijn waar verschillende bedrijven komen, maar ook



Werkgeversmerk

■ Alle prestaties van je bedrijf stralen af op hoe potentiële werknemers over je bedrijf denken. Met andere woorden: hoe ze jouw werkgeversmerk ervaren.

Dialogoog

■ Door in dialoog te gaan met de doelgroep kun je zorgen voor ‘employer brand experience’ bij de doelgroep. Laat anderen vertellen hoe het is om bij jou te werken.

Eerlijkheid

■ Zorg voor een eerlijk en realistisch beeld. Wanneer iemand met mooie verhalen binnen wordt gehaald, maar het beeld ‘achter de schermen’ niet blijkt te matchen, is de kans groot dat er negatieve verhalen de wereld in komen.

Communicatie

■ Zorg dat de verschillende partijen, waarmee je aan je werkgeversmerk werkt, in een vroeg stadium samenwerken. Laat dus niet eerst een site bouwen en die vervolgens door communicatiespecialisten van content voorzien. Dat is vragen om gemiste kansen.

In contact blijven

■ Zorg dat je in contact blijft met de doelgroep. Ook in tijden dat de vraag naar mensen kleiner is, wanneer er wat minder financiële middelen zijn. Er komt immers weer een mindere periode aan. Actie is reactie!

blauw) sombeek
& partners bv

Exclusieve businesspartner voor
HR werving en selectie, HR-interim en HR advies.

Onze opdrachtgevers bevinden zich in zowel
profit als non-profit omgeving.

Wij werven en selecteren kandidaten vanaf
senior-adviseur- tot en met HR-directieniveau in
generalistische of specialistische HR posities.

www.blaauwsombeek.nl

(020) 47 23 908

VONQ vacaturesonline

Welke online middelen zet ik in voor het werven van personeel?



Het diversiteitsbeleid van NS en de weerbarstige praktijk

Uitdragen waar je voor staat

NS wil voortdurend laten zien dat medewerkers het verschil maken op basis van hun individuele kwaliteiten en de bijdrage die zij leveren aan de bedrijfsresultaten. Niet omdat ze man of vrouw, autochtoon of allochtoon, homo of hetero, oud of jong zijn.

Op de afgelopen Canal Parade had NS een coming out. Voor het eerst voer een blauw/gele boot door de Amsterdamse grachten. Zo'n 80 leden van 'Trainbow', het 'gay-, lesbian-, bisexual-, transgender-netwerk' van NS vierden hun feestje. "Bij NS kun je zijn wie je bent. Dat mag voldoende bekend zijn, toch is deelname aan zo'n evenement een goed signaal" zegt Annelies Leveling, directeur HR bij bedrijfsonderdeel NS Poort. NS wil volgens haar voortdurend laten zien dat medewerkers het verschil maken op basis van hun individuele kwaliteiten en de bijdrage die zij leveren aan de bedrijfsresultaten. Niet omdat ze man of vrouw, autochtoon of allochtoon, homo of hetero, oud of jong zijn.

Al jaren heeft NS diversiteit vastgelegd in aannamebeleid, arbeidsvoorwaarden en gedragscodes, maar het belang om hiermee naar buiten te treden is groter dan ooit. Leveling: "De samenleving verandert en dus ook onze kweekvijver. Daar moet je als bedrijf op anticiperen. Anders wordt het moeilijk om - kwantitatief en kwalitatief - voldoende mensen aan je te binden. Afgezien daarvan, wij willen dat ons personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. De diversiteit in klanten wordt steeds groter. Dan moet die er ook zijn in medewerkers, wil je goed kunnen blijven inspelen op de klantbehoefte."

Verkleuring van het personeelsbestand

Een van de speerpunten van het diversiteitsbeleid van NS is het aantrekken van meer allochtonen op leidinggevende en hoge posities. Terwijl er op de trein en in de winkels op de stations NS'ers met verschillende etnische achtergronden werken, is het aantal managers met een niet-westerse afkomst bij het bedrijf relatief klein.

Het laat zich volgens Leveling gemakkelijk verklaren. "We hebben altijd in een wereld geleefd waarin wij mensen van dezelfde etnische en culturele achtergrond aan konden nemen. Nog steeds valt dat te begrijpen. Een manager die snel een nieuwe leidinggevende nodig heeft, zal eerder iemand aannemen met dezelfde achtergrond. Omdat hij denkt dat je elkaar dan met een half woord verstaat en sneller kan handelen."

Culturele verschillen meewegen in aannamebeleid

Om uit deze vertrouwde manier van denken te stappen is het volgens Leveling nodig om bij het aannemen van leidinggevend 'door een andere bril te kijken'. "Een goed voorbeeld is de recruitment van allochtone trainees. Voorop staat dat mensen de kwaliteiten hebben. Maar wanneer iemand dreigt af te vallen, is het goed om te kijken of culturele verschillen daar de oorzaak van zijn. Tegelijkertijd willen we voorkomen dat intern wordt gedacht dat de allochtone trainees extra kansen krijgen."

Een trainee van niet-westerse afkomst kan tegen allerlei zaken aanlopen als hij bij een Nederlands bedrijf solliciteert, zegt Ndo Ntoane, diversiteitsmanager bij NS. "Durf je voor je mening op te komen of jezelf te profileren als je bent opgegroeid in een cultuur waar dat eigenlijk *not done* is. Want dat is wel wat wij vragen van mensen in leidinggevende posities. Als wij zien dat een trainee de potentie heeft om dat te leren, zijn we bereid te investeren door hem meer aandacht en begeleiding te geven. Trainees krijgen bij ons een mentor uit de top van NS waar ze hun ervaringen mee delen. Zo kunnen ze in een relatief veilige omgeving aan zichzelf werken."

Vrouwelijke kwaliteiten

Met het 'door een andere bril kijken' is NS al eerder succesvol geweest: het aantal vrouwen op leidinggevende posities is de laatste jaren sterk toegenomen. Leveling: "Een paar jaar geleden constateerden we dat we weinig vrouwen aan de top hadden, terwijl we goede arbeidsvoorwaarden boden. De reden was dat we teveel waarde hechtten aan de mannelijke eigenschappen die een leidinggevende moest hebben. Vervolgens hebben we gekeken welke vrouwelijke kwaliteiten



'Reizigers op weg helpen naar hun trein gaat voor alles'



Ndo Ntoane en Annelies Leveling

ons bedrijf en het team nodig had. We hebben daarna bij vacatures consequent ook vrouwen voordragen voor hogere functies. Bovendien zijn we heel gericht gaan searchen. Na een paar succesvolle plaatsingen groeide het vertrouwen dat we op de goede weg waren." Inmiddels telde de raad van bestuur van NS één vrouw, in de raad van commissarissen zitten er twee. Het grootste bedrijfsonderdeel NS Reizigers heeft drie vrouwelijke directeuren. Ook in de rest van het bedrijf zijn vrouwelijke managers heel normaal.

Weerbarstiger

In 2008 won NS de Diversity Award van het VNO-NCW omdat het personeelsbestand een goede afspiegeling van de samenleving vormde en het aantal vrouwen in de top sterk was gegroeid. Een mooie beloning voor het gevoerde beleid. Tegelijkertijd stellen Leveling en Ntoane dat diversiteit vastleggen in beleid niet voldoende is. Leveling: "De werkelijkheid is gewoon tien keer weerbarstiger. Ondanks het beleid is er helaas soms nog sprake van uitsluiting en discriminatie."

Volgens Ntoane heeft NS 'net als alle andere bedrijven' last van de verharding van de samenleving. "Allemaal vinden we het lastig om vooroordelen en discriminatie zichtbaar te maken, uit angst voor schade aan je reputatie. Omdat elk bedrijf de ambitie heeft om een uitnodigende werkomgeving te creëren zoals dat in gedragscodes staat voorgeschreven. Terwijl we allemaal weten dat ongewenst gedrag voorkomt. Openbaar toegeven maakt je kwetsbaar, daar worstelt elk bedrijf mee."

Duidelijke regels

NS leert volgens de diversiteitsmanager steeds beter hoe je met ongewenst gedrag om moet gaan. "De regels moeten duidelijk zijn en je moet sanctioneren wanneer het gebeurt. Maar mensen moeten ook hun gevoelens kwijt kunnen. Omdat je jezelf anders zelfcensuur oplegt waardoor situaties kunnen escaleren. We hebben er allemaal een handje van om bij vooroordelen meteen te zeggen dat discrimineren niet mag. Natuurlijk mag discrimineren niet. Maar als je een medewerker ruimte geeft, kan je hem laten inzien door welke bril hij kijkt. En dat zijn ideeën haaks staand op waarden van NS."

De vraag waar veel bedrijven mee worstelen is volgens Leveling hoe zij kunnen voorkomen dat diversiteit leidt tot polarisatie. De oplossing ligt volgens haar in het voortdurend bespreekbaar maken van het beleid in concrete werksituaties. Dat gebeurt tijdens werkoverleggen, P&O congressen en interne campagnes. NS vormt volgens Leveling steeds meer een platform waar beleid en praktijk met elkaar wordt besproken. "Medewerkers kunnen hun gevoelens uiten op basis van hun persoonlijke ervaringen en de organisatie kan haar waarden explicieter uitdragen. Je bent alleen maar succesvol als medewerkers zich aan je willen verbinden. Dat doen zij op inhoud, maar ook op de waarden die voor hun belangrijk zijn. Daarom is het essentieel dat je als bedrijf uitdraagt waar je voor staat. Zeker in een veranderende samenleving."