

Werkgevers over diversiteit op de werkvloer

Kwalitatief onderzoek onder leidinggevendenden en HR-functionarissen ten behoeve van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Judith ter Berg en Yolanda Schothorst

oktober 2018

Projectnummer: H5779

Dit document is uitsluitend voor deze opdrachtgever opgesteld. Alle in het document vermelde gegevens zijn strikt vertrouwelijk. Publicatie en inzage aan derden, geheel of gedeeltelijk, is zonder schriftelijke toestemming van Kantar Public beslist niet toegestaan. Door ons lidmaatschap zijn wij gehouden de gedragsregels na te leven van Esomar en de MarktOnderzoekAssociatie (MOA).

© TNS NIPO | ISO 9001, ISO 20252, ISO 26362, ISO 14001 en ISO 27001 gecertificeerd |

Inhoud

	Management samenvatting	1
1	Inleiding	7
1.1	Achtergrond en doelstelling	7
1.2	Interpretatie rapportage	8
2	Beleving en belang van diversiteit op de werkvloer	9
2.1	Diversiteit op werkvloer onmiddellijk verbonden aan groepen op de arbeidsmarkt	9
2.2	Diversiteit in eigen bedrijf vaak niet gerealiseerd, staat niet hoog op de agenda	10
2.3	Plus- en minpunten diversiteit: voordelen van diversiteit vooral gelegen in bedrijfseconomisch belang, nadelen vooral ingegeven door onbegrip en miscommunicatie	12
3	Diversiteit in het werving- en selectieproces	16
3.1	HR-functionarissen hebben een ondergeschikte rol in aannameproces	16
3.2	Diversiteit van ondergeschikt belang in aannameproces	16
3.3	Grote belemmering in realiseren diversiteit is de ervaren krapte op de arbeidsmarkt	18
4	Diversiteit en discriminatie	20
4.1	(Onbewuste) Discriminatie is onwenselijk, maar niet helemaal te voorkomen	20
4.2	Meer diversiteit niet afdwingbaar, hooguit stimuleerbaar	21
5	Informatiebehoefte ten aanzien van diversiteit	23
5.1	Informatiebehoefte laag, vooral interesse in handvatten bij werving en mogelijke voordelen diversiteit voor bedrijf	23
	Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording	26
	Opzet en uitvoering van het onderzoek	26
	Bijlage 2 Overzicht deelnemers	28
	Bijlage 3 Gesprekspuntenlijsten	30

Management samenvatting

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Kantar Public op 13 en 17 september kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder leidinggevend en HR-functionarissen.

Het kabinet heeft een Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie opgesteld om arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken. Onderdeel van dit plan is agendering van het onderwerp bij werkgevers. Hiervoor wordt een communicatiestrategie en -campagne ontwikkeld waarin een positieve boodschap over het belang van diversiteit centraal staat. Door middel van onderzoek wil SZW de strategie en de campagne nader invullen.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke manier en met welke boodschap kan het belang van diversiteit op de werkvloer in het algemeen, en specifiek tijdens het wervings- en selectieproces, bij werkgevers worden geagendeerd?

Deze vraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- Staat diversiteit op werkvloer op de agenda bij bedrijven?
- Zijn bedrijven zich bewust van het belang van diversiteit op de werkvloer?
- Welke rol speelt diversiteit bij het werving- en selectieproces?
- Hoe verhoudt het thema zich tot discriminatie op de arbeidsmarkt?
- Waar hebben werkgevers behoefte aan op dit onderwerp?
- Welke communicatieve haakjes zijn er bij werkgevers om het onderwerp te agenderen (welke argumenten slaan aan, en welke niet et cetera)?

De vorm van dit kwalitatieve onderzoek is open en exploratief en gaat uit van wat de deelnemers zelf ter sprake brengen. Dit stelt ons in staat om inzicht te verkrijgen in opvattingen en achterliggende verklaringen. De resultaten zijn niet generaliseerbaar naar leidinggevend en HR-functionarissen in het algemeen.

In het rapport zijn de bevindingen in detail terug te lezen, hieronder staan de belangrijkste conclusies geformuleerd aan de hand van de onderzoeksvragen.

Staat diversiteit op werkvloer op de agenda bij bedrijven?

- Diversiteit staat niet hoog op de agenda van bedrijven/organisaties. Sowieso niet vanuit een algemene wenselijkheid van een divers team, want andere zaken zoals het voortbestaan van een bedrijf/organisatie, concurrentiekracht, goed functioneren en het vinden van personeel in de krappe arbeidsmarkt eisen de aandacht op. Diversiteit houdt werkgevers niet echt bezig en ze voeren er ook niet een gericht beleid op.
- Het is niet zo dat diversiteit helemaal geen rol speelt. Want, zo geven diverse werkgevers aan: men heeft in de eigen organisatie/bedrijf te maken met een over- of juist ondervertegenwoordiging van

bepaalde groepen mensen waar men op zich wel verandering in zou willen aanbrengen. Werkgevers hebben het dan vooral over sekse en leeftijd, minder over etnische achtergrond of arbeidsbeperking. Ook hebben enkelen van hen wel de ambitie om een grotere overeenstemming te bereiken tussen medewerkers en hun klanten of cliënten. En overheidsorganisaties krijgen een voorbeeldfunctie toegedicht in het in dienst hebben van medewerkers die een afspiegeling vormen van de samenleving.

- Het begrip diversiteit op de werkvloer wordt door deelnemers vrijwel in een adem verbonden aan bepaalde groepen op de arbeidsmarkt zoals ouderen en jongeren, mannen en vrouwen, mensen met verschillende culturele achtergronden (afkomst). Mensen met een arbeidshandicap of mensen met verschillende seksuele gerichtheid worden hier niet in betrokken. Diverse deelnemers koppelen diversiteit onmiddellijk aan de situatie in het eigen bedrijf/organisatie

Zijn bedrijven zich bewust van het belang van diversiteit op de werkvloer?

- Doorgevraagd naar mogelijke voor- en nadelen van een diverse werkvloer blijken werkgevers eventueel wel geïnteresseerd in diversiteit vanuit een bedrijfseconomisch belang. Want men is wel gevoelig voor mogelijke voordelen van meer diversiteit zoals een betere aansluiting bij klanten/doelgroep, leidend tot een eventueel hogere omzet. Verdere aansprekende voordelen van een diverse werkvloer zijn verschillende invalshoeken/denkwijzen met een diverse werkvloer, een betere onderlinge sfeer (minder 'haantjesgedrag, overwicht van ouderen op jongeren), een positievere imago, een hogere productiviteit (mits goed aansturen lukt) en eventueel een groter arbeidspotentieel. Het belang wordt desgevraagd dus weliswaar erkend, maar niet zozeer in acties omgezet. En, diversiteit wordt nadrukkelijk niet als een doel op zich gezien.
- De gepercipieerde voordelen zijn sectorafhankelijk. Speelt voor het ene bedrijf mogelijk een verhoging van de omzet doordat een betere aansluiting wordt gerealiseerd met de klantenkring, voor een ander bedrijf speelt eerder het voordeel van een betere onderlinge sfeer. Voor sommige sectoren geldt dat men het niet realistisch acht dat er op korte termijn meer personeel zal instromen met een diverse achtergrond (bijvoorbeeld vrouwen in techniek of de bouw).
- Opvallend is dat werkgevers eventuele nadelen van diversiteit vooral verbinden aan etnische achtergrond en niet zozeer aan sekse of leeftijd. Verschillen in etnische achtergrond kunnen leiden tot een gebrekkige samenwerking veroorzaakt door miscommunicatie en wederzijds onbegrip, een grotere kans op discriminatie op de werkvloer. Deze gepercipieerde nadelen worden ingegeven door vooroordelen ten aanzien van bepaalde groepen, zoals het hebben van een ander arbeidsethos.

Welke rol speelt diversiteit bij het werving- en selectieproces?

- In het aannameproces (werving en selectie) speelt diversiteit een uiterst ondergeschikte rol. Voorop staat dat de 'beste kandidaat' wordt aangenomen. Belangrijkste selectiecriteria zijn: voldoen aan de selectiecriteria, persoonlijkheid, de 'klik', motivatie en ervaring. Het merendeel van de werkgevers stelt dat ze zich niet actief met diversiteit bezighouden. Men geeft daarnaast aan dat het wettelijk niet is toegestaan om selectiviteit op persoonskenmerken toe te laten in het wervingsproces. Voor HR-functionarissen speelt diversiteit wel in het achterhoofd mee, maar ook zij zijn uit op de beste match tussen organisatie en de kandidaat.
- Enkele werkgevers geven aan op zoek te zijn naar een vergroting van diversiteit van hun team/personeelsbestand en ze zijn dan vooral gericht op een gewenste verhouding in sekse, leeftijd en niet

zozeer op culturele achtergrond. Werkgevers die in overheids sfeer werkzaam zijn, hebben diversiteit iets hoger in het vaandel staan, ook vanwege de voorbeeldfunctie die een overheidsorganisatie heeft.

- Er worden slechts door enkele werkgevers specifieke wervingskanalen ingezet waarmee men verwacht bepaalde doelgroepen te trekken. Hierbij gaat het dan snel om sociale media. Verder benut men recruiters bij de zoektocht naar hogeropgeleide medewerkers. Het eigen netwerk is eveneens een veelgehoord wervingskanaal. Opvallend is dat men aangeeft in het opstellen van functieprofielen indien nodig te zoeken naar manieren om een voorkeur te laten blijken voor specifieke kandidaten (*“in ons jonge dynamische team”, “medewerkers met maximaal drie jaar ervaring”*). Maar men blijkt ook niet veel kennis te hebben hoe een werving eventueel specifiekere groepen kan uitnodigen om te reageren; er is handelingsverlegenheid op dit terrein.
- HR-functionarissen voelen zich niet de aangewezen personen om een diversiteitsbeleid actief onder de aandacht te brengen in hun bedrijf/organisatie. Ze wijzen de direct leidinggevenden aan als meest belangrijke personen in het werving- en selectieproces vanwege hun directe betrokkenheid bij het team en kennis over de gewenste inhoudelijke kwalificaties. HR-functionarissen geven aan dat ze een eerste grove selectie van kandidaten doen en het dan overdragen aan de leidinggevenden; zij spelen vooral een rol in het stroomlijnen van het proces.
- Voor zover men uit is op meer diversiteit in het team/organisatie komt men verschillende belemmeringen tegen. De belangrijkste belemmeringen zijn: geen geschikte kandidaten, impliciete weerstand van medewerkers, een ander/minder arbeidsethos bij bepaalde groepen (migrantenherkomst), mogelijk hogere kans op uitval (mensen met arbeidshandicap/ouderen). De huidige krapte op de arbeidsmarkt speelt werkgevers duidelijk parten en daar ligt wat hen betreft het grote probleem.

Hoe verhoudt het thema zich tot discriminatie op de arbeidsmarkt?

- Discriminatie ligt in het verlengde van het uit zijn op meer diversiteit. Want, zo stellen diverse werkgevers, het bevoordelen van de ene groep zorgt voor uitsluiting van een andere groep. En dat staat weer haaks op het willen tegengaan van discriminatie. Discriminatie bij het aannamebeleid gebeurt over het algemeen niet bewust, maar (onbewuste) vooroordelen zijn aan de orde bij het selectieproces, ook al vindt een ieder dit een ongewenste houding. Iedereen weet dat arbeidsdiscriminatie niet mag en wijst het af. Wat dat betreft is er sprake van sociale wenselijkheid: niemand zal openlijk erkennen dat hij of zij discrimineert, al is het maar om juridische consequenties voor te zijn. Het niet voldoen aan de gestelde functie-eisen wordt dan als ‘objectieve’ reden gehanteerd. Het lijkt erop dat werkgevers het als een onontkoombaar gegeven zien; mensen hebben nou eenmaal vooroordelen en die spelen bij het aantrekken van nieuwe medewerkers.
- Duidelijk is dat men eerder aangesproken wil worden op een positieve insteek van diversiteit dan op de negatieve insteek van arbeidsmarktdiscriminatie. Want dat laatste heeft een negatieve en controlerende insteek en daar zitten de werkgevers niet op te wachten.
- Meer diversiteit past weliswaar bij ‘goed werkgeverschap’ maar het bedrijfsbelang staat voorop. Meer diversiteit op de werkvloer is niet afdwingbaar volgens de werkgevers, hooguit stimuleerbaar. Men wil geen extra regelgeving op dit terrein, is sowieso wars van de huidige regeldruk. Werkgevers voelen zich weliswaar verantwoordelijk voor het werving- en selectieproces, maar vinden dat sommige zaken buiten hun macht liggen (opleidingskeuze van sommige groepen die niet aansluit op behoefte werkgevers, feit dat autochtone Nederlanders zich ‘te goed’ voelen voor laaggeschoolde uitvoerende functies). Verder vindt men dat kleine bedrijven veel vrijheid van handelen moeten hebben

maar dat van grote bedrijven/overheidsorganisaties/de overheid meer kan worden verwacht op dit vlak. Ze pleiten voor maatwerk, want in iedere sector spelen specifieke kwesties ten aanzien van diversiteit.

Waar hebben werkgevers behoefte aan op dit onderwerp?

- Werkgevers hebben enerzijds behoefte aan stimuleringsmaatregelen aan de aanbodzijde die gericht zijn op het verlagen van drempels voor mensen om zich op bepaalde sectoren te gaan richten (keuze van vervolgopleidingen, financiële risico's werkgevers verminderen). Dit zou kunnen leiden tot een groter aanbod van diverse kandidaten voor functies. Anderzijds zit men aan de vraagzijde met een bepaalde handelingsverlegenheid. Want, de eigen kennis over het onderwerp diversiteit op de werkvloer schat men niet hoog in. Men heeft bijvoorbeeld weinig weet hoe een selectie op te zetten die meer kandidaten met een diverse achtergrond kan opleveren.
- Tegelijkertijd is de interesse om veel meer over het onderwerp aan de weet te komen niet groot. Het probleem van de huidige krapte op de arbeidsmarkt en het vinden van geschikte kandidaten houdt hen meer bezig. Leidinggevenden van hogergeschoold personeel en HR-functionarissen lijken iets meer open te staan voor informatie.
- Onderwerpen waarover men desgevraagd geïnformeerd wil worden zijn de bedrijfseconomische voordelen van meer diversiteit op de werkvloer, hoe in werving (kanalen en vacaturetekst) meer specifieke groepen te interesseren, best practices van bedrijven/organisaties waar diversiteit goed werkt. Dit wel met als voorwaarde dat het sectorspecifieke informatie is.
- Men denkt dat leidinggevenden meer bewust moeten worden gemaakt van het onderwerp en dat er aandacht kan worden gegeven aan het werving- en selectieproces: meer kijken naar individuele kwaliteiten van mensen, loslaten van vooroordelen, iedereen een gelijke kans geven.
- De informatie kan het beste worden verspreid via vakbladen, nieuwsbrieven van brancheverenigingen.

Welke communicatieve haakjes zijn er om het onderwerp te agenderen (aanbevelingen)?

- In het communiceren met de term diversiteit moet rekening worden gehouden met de wijze waarop het door werkgevers wordt geïnterpreteerd, dus nadrukkelijk sekse en leeftijd er in betrekken. Tegelijkertijd dient een verbreding te worden aangebracht; inclusief etnische herkomst, arbeidsbeperking en seksuele geaardheid.
- Communiceren over diversiteit moet idealiter moet aanhaken op het algemene wervingsprobleem dat werkgevers tegenkomen. Daarmee wordt de relevantie vergroot voor werkgevers om kennis te nemen van de communicatie over dit onderwerp.
- Gezien het lage belang dat aan diversiteit wordt gehecht is de noodzaak des te groter om in te spelen op zaken die voor werkgevers relevant zijn in werving en selectie zoals de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Meer diversiteit op de werkvloer kan een verruiming betekenen van het arbeidspotentieel waar ze zich op richten.
- Communiceer over diversiteit en niet over arbeidsmarktdiscriminatie: diversiteit nastreven is een positieve insteek en arbeidsmarktdiscriminatie tegengaan is een negatieve insteek. Dit roept weerstand op bij werkgevers.
- De kans voor communicatie is gelegen in het naar voren brengen van de bedrijfseconomische voordelen van meer diversiteit op de werkvloer; de koppeling met het bedrijfsbelang is een welkome koppeling. Het gaat om voordelen als: betere aansluiting bij klanten/doelgroep, betere onderlinge

sfeer, positiever imago, hogere productiviteit, positieve effecten van verschillende denkwijzen/invalshoeken.

- Bied maatwerk in de communicatie: geef aandacht aan verschillende sectoren. Verschillende sectoren zitten met verschillende kwesties aangaande diversiteit (over-ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen). Op deze manier voelen werkgevers zich eerder geadresseerd.
- Bied concrete handvatten voor een meer inclusieve werving. Daarmee kunnen werkgevers de huidige handelingsverlegenheid omzetten in concrete acties.
- Richt de communicatie vooral op leidinggevenden; ze zijn het belangrijkste in het werving- en selectieproces. Spreek HR-functionarissen aan op de functie die ze hebben in het bewaken van een personeelsbeleid dat gericht is op het realiseren van meer diversiteit.
- Sluit in de communicatie aan op informatiekanalen die voor werkgevers van belang zijn en worden vertrouwd: informatie afkomstig van brancheverenigingen en in vakbladen.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doelstelling

Achtergrond

Iedereen heeft recht op een gelijke behandeling en eerlijke kansen op de arbeidsmarkt. Discriminatie op grond van leeftijd, migratieachtergrond, geslacht, seksuele gerichtheid en handicap is ontoelaatbaar. Het kabinet wil arbeidsmarktdiscriminatie door middel van het Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken. Agendering van het onderwerp bij werkgevers is een van de onderdelen van het actieplan. Er zal een communicatiestrategie en -campagne worden ontwikkeld waarin een positieve boodschap over het belang van diversiteit centraal staat. Ten behoeve hiervan heeft SZW Kantar Public gevraagd onderzoek in te zetten.

Doelstelling en onderzoeksvraag

Doel van het onderzoek is om input te krijgen voor de verdere ontwikkeling van de communicatiestrategie op het terrein van het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke manier en met welke boodschap kan het belang van diversiteit op de werkvloer in het algemeen, en specifiek tijdens het wervings- en selectieproces, bij werkgevers worden geagendeerd?

Deze onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- Staat diversiteit op werkvloer op de agenda bij bedrijven?
- Zijn bedrijven zich bewust van het belang van diversiteit op de werkvloer?
- Welke rol speelt diversiteit bij het werving- en selectieproces?
- Hoe verhoudt het thema zich tot discriminatie op de arbeidsmarkt?
- Waar hebben werkgevers behoefte aan op dit onderwerp?
- Welke communicatieve haakjes zijn er bij werkgevers om het onderwerp te agenderen (welke argumenten slaan aan, en welke niet et cetera)?

Om deze inzichten te verkrijgen hebben we op 13 en 17 september 2018 (Amsterdam en Amersfoort) de volgende drie focusgroepen uitgevoerd:

- Leidinggevenden/directeuren lager opgeleid personeel
- Leidinggevenden/directeuren hoger opgeleid personeel
- HR-functionarissen.

In dit rapport worden de onderzoeksresultaten beschreven. In hoofdstuk 2 en volgende worden de resultaten van de gesprekken beschreven. Het gesprek had de volgende opbouw: eerst is er gesproken over diversiteit op de werkvloer: de eerste associaties met het onderwerp diversiteit op de werkvloer, het belang van het onderwerp en de gepercipieerde voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer. Vervolgens is nagegaan in hoeverre diversiteit een rol speelt in het werving- en selectieproces en wat men tegenkomt in het realiseren van diversiteit. Daarna is ingegaan op de vraag hoe diversiteit en discriminatie

zich tot elkaar verhouden en het gesprek is geëindigd met de informatiebehoefte van deelnemers over dit onderwerp.

Een verantwoording van de opzet en uitvoering van het onderzoek is terug te vinden in bijlage 1.

1.2 Interpretatie rapportage

Kwalitatief onderzoek stelt ons in staat inzicht te verkrijgen in opvattingen van mensen en de achterliggende verklaringen daarvan. Deze vorm van onderzoek is open en exploratief en gaat uit van wat de deelnemers zelf ter sprake brengen. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het beschrijven van de diversiteit aan opvattingen en niet om de frequentie waarmee bepaalde uitspraken worden gedaan.

De resultaten uit dit kwalitatieve onderzoek zijn niet generaliseerbaar naar leidinggevenden/directeuren of HR-functionarissen in het algemeen. Wel geven ze een beeld van de opvattingen die leven over dit onderwerp. Opgenomen citaten dienen ter illustratie; de citaten van deelnemers zijn cursief en door dubbele aanhalingstekens aangegeven. De resultaten van de groepen beschrijven we gezamenlijk, maar besteden waar relevant apart aandacht aan de groep leidinggevenden van lageropgeleid personeel (ll), leidinggevenden van hogeropgeleid personeel (lh) of de HR-functionarissen (hr).

2 Beleving en belang van diversiteit op de werkvloer

In dit hoofdstuk besteden we achtereenvolgens aandacht aan de eerste associaties met het onderwerp diversiteit op de werkvloer, het belang van het onderwerp en de gepercipieerde voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer.

2.1 Diversiteit op werkvloer onmiddellijk verbonden aan groepen op de arbeidsmarkt

Hoe beleven de deelnemers het onderwerp 'diversiteit op de werkvloer: welke associaties roept het onderwerp op, aan welke groepen denkt men? Het vragen naar eerste associaties geeft een goed beeld van de manier waarop het onderwerp leeft bij mensen, wat voor in het hoofd zit maar ook welke gevoelens het oproept.

Diversiteit op de werkvloer wordt door de deelnemers vrijwel in één adem verbonden aan bepaalde groepen op de arbeidsmarkt zoals ouderen en jongeren, mannen en vrouwen, mensen met verschillende culturele achtergronden (afkomst). Men heeft het dan snel over een 'te veel' of 'te weinig' aan bepaalde groepen in een bedrijf of organisatie. Sommigen verbinden het begrip diversiteit aan verschillende persoonlijkheidstypen. Ook komt naar voren dat sommige deelnemers het 'ingewikkeld' en een 'uitdaging' vinden om diversiteit te realiseren of om er mee om te gaan. HR-functionarissen verbinden de term eveneens aan beleid van de overheid, dat gericht is op bijvoorbeeld het aannemen van mensen met een arbeidshandicap of mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. HR-functionarissen zetten verder vooral kanttekeningen bij de term.

Onderstaand de reacties van deelnemers in overzicht weergegeven:

1 | eerste associaties deelnemers met diversiteit op de werkvloer

<i>Leidinggevenden lageropgeleid personeel</i>	<i>Leidinggevenden hogeropgeleid personeel</i>	<i>HR-functionarissen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • verschillende rangen • verschillende culturen • man-vrouw • leeftijd • kennis • afwisseling voor medewerkers • pauzes en werktijden • verschillende werkzaamheden • niet van belang • socialisatie • openheid/eerlijk • perspectief in groeimogelijkheden • alles bespreekbaar 	<ul style="list-style-type: none"> • culturele diversiteit (versch. achtergronden) • verschillende persoonstypen • man-vrouw • leeftijd -> niet alleen jong-oud, afspiegeling • moeilijk -> inspireren, samenwerken • uitdaging • andere/ 'scheve' verdeling • afspiegeling maatschappij/klanten • realiseren lastig 	<ul style="list-style-type: none"> • modewoord • te weinig • of: te veel • cultuur • branche afhankelijk • functie afhankelijk • stimulans van de overheid • mensen met beperking • ingewikkeld • positieve discriminatie • definitie is voor ieder anders

Enkele deelnemers aan het woord:

“Leeftijd. Wij hebben laatst iemand van 62 aangenomen. Wij hebben best wat vergrijzing maar vind niet dat we dan alleen maar jonge mensen moeten aannemen. Ik vind het goed als daar verschil in zit en dat het een weerspiegeling is van de maatschappij.” (Ih)

“Modewoord ja. Van de laatste tijd. Heel gebruikelijk in de hr wereld. Vroeger vooral man vrouw verhouding. Het glazen plafond. Dat werd gebruikt als breekijzer om een discussie te starten. Nu diversiteit. Er is een vergrootglas op, laat ik maar zeggen.” (hr)

Ook als expliciet gevraagd wordt aan welke groepen men denkt bij diversiteit op de werkvloer blijven etnische afkomst/cultuur, sekse en leeftijd dominant. Een arbeidshandicap of verschillende seksuele gerichtheid van mensen worden hier niet in betrokken. Desgevraagd stelt men dat seksuele geaardheid voor hen geen enkele rol speelt in het kader van diversiteit. Sommigen doen er wat lacherig over, omdat ze het eigenlijk vreemd vinden dat het überhaupt ter sprake wordt gebracht. HR-functionarissen benoemen dat het een gegeven is waar niet naar gevraagd mag worden in sollicitatiegesprekken.

Bij leidinggevend van lageropgeleid personeel wordt gesteld dat het samenbrengen van medewerkers met verschillende culturele achtergronden soms problemen oplevert in het kader van seksuele gerichtheid:

“We zijn trouwens seksualiteit vergeten. Bij mij in de fabriek heb ik iemand die alles aan zijn imam vraagt of het mag en we hebben ook iemand die lesbisch is. Dus dat schuurt. Ik vind het niet erg maar ik vind het belangrijk om aandacht voor te hebben omdat er zoveel mogelijk geproduceerd moet worden.” (II)

De rol van de overheid komt naar voren in het kader van het stimuleringsbeleid om mensen met een arbeidshandicap aan te nemen. Maar in dat beleid wordt een verschil ervaren tussen wenselijkheid en realiteit; er zijn weliswaar subsidies maar dat betekent nog niet dat er mensen in dienst worden genomen. De ervaringen met het werken met mensen met een arbeidshandicap lopen uiteen.

“De gehandicapten, daar komen wij nooit aan toe. We hebben een memo gehad, maar die is onder in een la beland.” (Ih)

“Mensen met beperkingen. Wij hebben een aantal vrijwilligers met een beperking, stagiaires, mensen die re-integreren.”(II)

“Wij hebben veel diversiteit. Er moeten veel dingen gebeuren in een dierenpark. We kijken, wie heeft welk talent. Ook mensen met een verstandelijke beperking, het samenstellen van diëten voor dieren moet precies op de milligram. Die mensen kunnen het perfect.” (hr)

2.2 Diversiteit in eigen bedrijf vaak niet gerealiseerd, staat niet hoog op de agenda

Vervolgens is nagegaan in hoeverre de deelnemers diversiteit op de werkvloer van belang vinden en op de agenda hebben staan in het eigen bedrijf.

Binnen bedrijven en sectoren vaak weinig diversiteit maar grote onderlinge verschillen

Bij diverse deelnemers bleek in de eerste associaties al dat ze diversiteit onmiddellijk verbinden aan de situatie in het eigen bedrijf. Hebben sommigen te maken met een oververtegenwoordiging van vrouwen

(zorg), anderen daarentegen hebben juist weer te maken met een oververtegenwoordiging van mannen (bouw, techniek, productie). Er is een duidelijk verschil te zien tussen sectoren in deze.

Opvallend is verder dat lageropgeleid personeel vaker een grote diversiteit qua migratieachtergrond heeft in tegenstelling tot hogeropgeleide medewerkers. Werkgevers van lageropgeleid personeel hebben eerder problemen om autochtone medewerkers te vinden, terwijl het omgekeerde geldt voor hogeropgeleid personeel.

“Bij ons: ik heb mensen die op cateringfuncties of schoonmaakfuncties zitten en daar komen vaak de allochtone Nederlanders. Daar wil je niet op kiezen maar het gebeurt toch.” (I)

“Bij mij alleen maar buitenlanders, van Zuid-Afrika tot aan Vietnam. Oost-Europeanen en Zuid-Amerikanen. Ik heb ook vrouwelijke collega's die vooral de administratie doen. En het magazijnwerk vooral door jongens. Maar is wel een verschil in leeftijd: jongens die tegen de 60 lopen en flink doorsjouwen en jongens die net 18 zijn.” (II)

“Ik heb wel 60/50/40/30/20 van alle leeftijden. Maar cultureel is het allemaal blank, technisch opgeleid, man, hoger opgeleid.” (Ih)

Sommige deelnemers hebben het over een onevenwichtige leeftijdsverdeling in hun team/personeelsbestand. Een enkeling is daar tevreden over (bijvoorbeeld gezien de jonge doelgroep waar ze zich op richten), een ander is hier juist ontevreden over vanwege de te verwachten uitstroom van oudere medewerkers maar ook vanwege het ontbreken van een gewenste mix tussen onervaren jonge en ervaren oudere medewerkers. In vrijwel geen enkel bedrijf/organisatie is sprake van een divers team/personeelsamenstelling op allerlei achtergronden.

Men schat over het algemeen in dat de situatie in het eigen bedrijf redelijk overeenkomt met die van andere bedrijven in de sector. Als we dit samenvatten voor de werkgevers uit de verschillende sectoren die we hebben gesproken komt dit neer op:

- Een tekort aan vrouwen in technische en zware beroepen (bouw, it, installatie, vervoer, productie)
- Een tekort aan mannen in verzorgende beroepen (zorg)
- Oververtegenwoordiging van Nederlanders met een niet-westerse herkomst in lagere functieniveaus en zware beroepen (schoonmaak, productie)
- Oververtegenwoordiging van autochtone Nederlanders in hogere functieniveaus
- Oververtegenwoordiging van oudere medewerkers in bepaalde sectoren: bouw (jongeren werken liever als zzp 'er), onderwijs (onaantrekkelijke sector vanwege hoge werkdruk gecombineerd met aanstaande uitstroom van groot aantal docenten in po en vo)

Diversiteit niet hoog op de agenda

Maar een gevoeld gebrek aan diversiteit betekent nog niet dat men heel actief uit is op een wijziging in de teamsamenstelling/het personeelsbestand. Tussen de regels door valt te beluisteren dat de zoektocht naar 'geschikte medewerkers' problematisch is, laat staan dat er voldoende keus is om diversiteit gestalte te geven.

Uit de gesprekken blijkt dat diversiteit over het algemeen niet hoog op de agenda van bedrijven/organisaties staat. Sowieso niet vanuit een algemene wenselijkheid van een divers team. Het wordt nadrukkelijk niet als een wenselijk doel op zich gezien. Voorop staat dat de 'beste kandidaat' wordt aangenomen.

“Het maakt mij niet uit. Ik kijk naar de beste kandidaat. Ik kijk wel naar company fit, maar man/vrouw maakt mij niet uit.” (lh)

“Ik vind het niet specifiek belangrijk om te hebben (red.: divers team).” (ll)

“Het moet nooit ten koste gaan van de kwaliteit. Wij zochten voor een functie vooral naar vrouwen, die zouden dan voorrang krijgen. Maar er zat niet de kwaliteit tussen die we nodig hadden.” (hr)

Ook HR-functionarissen zijn in die zin uit op de beste match tussen de organisatie/het bedrijf en de kandidaat en letten minder op een spreiding in de achtergronden van kandidaten, al speelt het vaak wel in het achterhoofd mee.

“We kijken naar: wat hebben we, wat willen we erbij. Zonder dat we diversiteit noemen is het erin verweven.” (hr)

Slechts enkele deelnemers spreken een duidelijke ambitie uit richting meer diversiteit op de werkvloer. Men ambieert bijvoorbeeld een grotere overeenstemming tussen medewerkers en de doelgroep (bijvoorbeeld in de zorg), of men ervaart een ‘tekort’ of oververtegenwoordiging binnen het eigen personeelsbestand. Ook vinden leidinggevenden werkzaam bij overheidsorganisaties dat de overheid een voorbeeldfunctie heeft in het in dienst hebben van medewerkers die een afspiegeling vormen van de beroepsbevolking. De leidinggevenden in overige sectoren zijn het hier mee eens.

“Ik zou het fijn vinden om diversiteit te blijven ambiëren. Wij leveren zorg aan iedereen die binnenkomt. De patiënten zijn divers dus dat zou dan ook bij het personeel moeten zijn. Maar het is moeilijk om aan personeel te komen.” (lh)

“Heel erg. Ik vind het sowieso belangrijk om afspiegeling te zijn van samenleving. Bouw is blanke mannen. De markt om je heen, de mensen waar je het voor doet, dan moet je zorgen dat je personeelsbestand daar een afspiegeling van is.” (hr)

2.3 Plus- en minpunten diversiteit: voordelen van diversiteit vooral gelegen in bedrijfseconomisch belang, nadelen vooral ingegeven door onbegrip en miscommunicatie

Er is deelnemers gevraagd welke voordelen ze verbinden aan diversiteit op de werkvloer. Allereerst hebben ze spontaan aangegeven welke voordelen ze zien. Vervolgens is hen een aantal mogelijke voordelen voorgelegd met de vraag in hoeverre ze deze voordelen herkennen. Ook is nagegaan welke nadelen men ziet in diversiteit op de werkvloer.

Voordelen raken aan het bedrijfseconomisch belang

Spontaan worden de volgende voordelen gekoppeld aan een bedrijf/organisatie met een diverse samenstelling naar sekse, leeftijd, herkomst, seksuele geaardheid en handicap:

- Verschillende invalshoeken/denkwijzen (van elkaar leren)
- Bevorderlijk voor onderlinge omgang (minder ‘haantjes’ gedrag, overwicht ouderen op jongeren, beter begrip van elkaar)
- Groter arbeidspotentieel
- Betere aansluiting bij klanten, doelgroep
- Straalt positief af op je bedrijf/organisatie

- Vooroordelen over bepaalde groepen mensen loslaten

Deelnemers hierover in de eigen woorden:

“We hebben 260 chauffeurs, die groep is heel divers, overwegend mannen. We hebben een planner van Marokkaanse afkomst en die sluit beter bij andere Marokkaanse chauffeurs aan. Hij kan duidelijker maken waarom die chauffeur iets wil of niet wil, bijvoorbeeld wat de reden is als ze willen stoppen of niet komen opdagen.” (lh)

“Als je met eindgebruikers om gaat, kun je je klanten beter bedienen.” (hr)

Duidelijk is dat het voordeel van verschillende invalshoeken/denkwijzen het meest breed wordt gedragen en dat dit op meerdere terreinen een positieve invloed heeft.

Bij HR-functionarissen wordt overigens wel een voorbehoud gemaakt, want een van hen vindt het ‘beladen’ voelen om dit soort voordelen rechtstreeks te koppelen aan achtergronden van mensen. Sowieso is bij HR-functionarissen een enigszins terughoudende opstelling merkbaar; er kan weliswaar een behoefte zijn om diversiteit na te streven maar het lijkt er ook op alsof ze daar niet al te zeer op aangesproken willen worden.

Vorgelegde voordelen worden wel herkend

Vervolgens is de deelnemers een aantal voordelen van een diverse werkvloer voorgelegd met de vraag of zij deze herkennen en ondersteunen of niet. Het ging om de volgende voordelen:

- stijging van omzet en kwaliteit
- positief effect op imago
- hogere productiviteit
- bevorderen van innovatie
- betere aansluiting bij klanten

De voorgelegde voordelen worden door het merendeel van de deelnemers bekrachtigd. Het blijkt dat men er niet zo in deze termen over heeft nagedacht, maar deze voordelen wel ziet. Voor sommige deelnemers functioneren deze voordelen zelfs als eyeopener, omdat het bedrijfseconomisch belang er sterk in naar voren komt en daar is men gevoelig voor.

Een stijging van omzet en kwaliteit door diversiteit gaat in de ogen van de deelnemers samen met een betere aansluiting bij klanten of een nieuwe afzetmarkt. Deelnemers plaatsen er wel kanttekeningen bij: het is ook afhankelijk van de bedrijfsdoelstelling en in hoeverre het de ‘business’ vooruithelpt. En een enkeling vindt bijvoorbeeld dat een jonge medewerker ‘beter oogt’ in een winkel dan een oudere medewerker wat dan weer tegen diversiteit pleit.

In de eigen woorden:

“Als je in een wijk zit waar van alles woont, ja. Maar in Amsterdam-Zuid heb je denk ik weinig buitenlanders.” (ll)

“Dat bedoelde ik te zeggen met België en Frankrijk. Soms moet je een bepaald type zijn om die markt te bewerken. Dan kan je omzet en kwaliteit wel verbeteren. Zo herken ik het als van elkaar leren.”(lh)

“In een productsector voor bepaalde leeftijdsgroepen, dan is het handig om mensen uit die sector te hebben. Telefoon voor jeugd is anders dan voor ouderen.” (hr)

Diversiteit heeft volgens een aantal deelnemers zeker een positief effect op het imago van een bedrijf/organisatie. Het kan positief afstralen op de organisatie. Overheidsorganisaties benoemen op dit punt dat het belangrijk is dat je op deze manier laat zien dat je er voor alle burgers bent. HR-functionarissen geven aan dat er voor potentiële medewerkers een aanzuigende werking uit kan gaan van een divers personeelsbestand: mensen met een arbeidshandicap bijvoorbeeld zullen sneller solliciteren als ze weten dat er meer arbeidsgehandicapten werken. Een paar leidinggevenden vinden dat het toch meer gaat om vertrouwen in de kwaliteit van je product of dienst dan om diversiteit, al is het wel mooi als je dit met een divers team/personeelsbestand voor elkaar krijgt. Ook geeft een enkeling aan dat het meer de persoonlijke opvatting is: vind je zelf diversiteit van belang dan heb je ook een positiever beeld van een diverse organisatie/bedrijf.

Het mogelijke voordeel van een hogere productiviteit wordt ondersteund vanuit de gedachte dat meer diversiteit bevorderlijk is voor het werkklimaat en daarmee kan leiden tot een hogere productiviteit. Maar, zo wordt er onmiddellijk aan toegevoegd als voorwaarde: dit vereist een goede aansturing van het team. Want het kan eveneens leiden tot een meer ingewikkelde samenwerking die ten koste gaat van de productiviteit. Een aantal HR-functionarissen stelt een verhoging van de productiviteit meer afhankelijk van diversiteit in instelling/houding/types van medewerkers dan van diversiteit in achtergrond; zij willen niet te veel toeschrijven aan achtergronden als leeftijd, sekse, etnische afkomst.

In de eigen woorden:

“Mannen gedragen zich anders als er vrouwen in de buurt zijn. Vrouwen leveren meer lawaai op.” (lh)
“Niet diversiteit qua man en vrouw, maar wel van houding.” (hr)

Diversiteit op de werkvloer kan leiden tot meer innovatie omdat – zoals al eerder is gesteld – meer invalshoeken en zienswijzen meer creativiteit met zich mee kunnen brengen en een beter begrip van behoeften van klanten/opdrachtgevers.

Bedrijfseconomische voordelen meest interessant voor het eigen bedrijf

Deelnemers is vervolgens gevraagd welke voordelen volgens hen het meest relevant zijn voor hun eigen bedrijf/organisatie. Het blijkt dat men bedrijfseconomische voordelen als meest aantrekkelijk ervaart: verhoging van omzet en productiviteit door betere aansluiting bij klantenkring of aantrekkelijker worden als bedrijf om te komen werken.

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat men de voordelen sectorafhankelijk vindt. Voor het ene bedrijf kan een verhoging van de omzet spelen doordat er een betere aansluiting wordt gerealiseerd op de klantenkring (waarbinnen ook mensen met een niet-Nederlandse herkomst), terwijl een andere sector hier helemaal niet mee te maken heeft of het niet realistisch acht dat er op korte termijn meer personeel met een diverse achtergrond zal instromen (bijvoorbeeld vrouwen in de techniek of de bouw).

Nadelen diversiteit vooral ingegeven door onbegrip en miscommunicatie

Er is ook gevraagd welke nadelen er verbonden zijn aan een diverse werkvloer. Men is zeer eensluidend van mening dat het dan vooral gaat om een moeizame samenwerking door:

- Onbegrip door taalproblemen
- Miscommunicatie door verschil in temperament
- Grotere kans op discriminatie op de werkvloer
- Vooroordelen ten aanzien van bepaalde groepen

- Verschil in arbeidsethos tussen verschillende culturen

De leidinggevenden zijn het er met elkaar over eens dat deze zaken een groot beroep doen op hun leidinggevende kwaliteiten om het samenwerken in goede banen te leiden.

“Een nadeel is de verstaanbaarheid, de koers uitzetten en hoe gaan we het doen. Heel inspannend voor de leidinggevende om daar een heldere koers in te varen. Het nadeel is ook dat het negatief kan werken in de groep. Als het Ramadan is dat er dan gereageerd wordt op medewerkers die in de Ramadan zitten. Er kan ook sprake zijn van discriminatie: het elkaar wegzetten binnen de organisatie en als leidinggevende moet je daar ook weer wat van vinden.” (Ih)

Opvallend is dat de deelnemers nadelen vooral betrekken op verschillen in etnische achtergrond en niet op verschillen in sekse of leeftijd. Men komt aanzetten met voorbeelden met betrekking tot Ramadan en de gevolgen ervan op de werkvloer, maar ook ervaren verschillen in temperamenten die kunnen leiden tot een verkeerde inschatting van reacties of andere opvattingen over ‘gezelligheid’ (wel of niet samen een borrel drinken).

“Er wordt bijvoorbeeld op een bepaalde manier gepraat en dan denkt iemand: wat ga jij nou schreeuwen.” (II)

“Ik heb een keer een Turkse en Griekse monteur gehad. Die hebben de Grieks-Turkse oorlog weer opnieuw gedaan met z'n tweeën.” (II)

Enkele HR-functionarissen voegen eraan toe dat – indien werkzaam in een internationale omgeving – er verschillen kunnen zijn in status van bijvoorbeeld vrouwen ten opzichte van mannen en dat dat iets is waar ze rekening mee moeten houden in de internationale samenwerking.

Krapte op de arbeidsmarkt kan eventueel meer diversiteit in de hand werken

Deelnemers is vervolgens gevraagd of men te maken heeft met een krapte op de arbeidsmarkt en in hoeverre de voordelen van diversiteit hen aan het denken zetten over de eigen teamsamenstelling/personeelssamenstelling. In vrijwel alle sectoren blijken de deelnemers moeite te hebben om aan geschikt personeel te komen. In die zin wordt het als een realistisch perspectief gezien dat in de toekomst waarschijnlijk meer diversiteit in personeelssamenstelling te verwachten is als gevolg van een veranderend aanbod in kandidaten. Maar niet zozeer vanuit de behoefte aan meer diversiteit. Want zoveel is duidelijk: er is sprake van krapte en men heeft er als bedrijf baat bij als er meer geschikte kandidaten (met verschillende achtergronden) deel zouden uitmaken van het team. Ook nu komt naar voren: diversiteit als doel op zich is geen optie, het moet positief uitpakken voor het bedrijf/de organisatie.

Leidinggevenden van lageropgeleid personeel zijn pessimistisch over een veranderende samenstelling van hun personeelsbestand: ze voorzien dat ze autochtone medewerkers niet kunnen interesseren voor het type functies dat ze hebben (schoonmaak, productiewerk, distributiewerkzaamheden). Volgens hen voelen autochtone Nederlanders zich hier ‘te goed’ voor.

3 Diversiteit in het werving- en selectieproces

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag welke rol diversiteit speelt bij het werving – en selectieproces. Eerst staan we kort stil bij de vraag hoe het wervings- en selectieproces geregeld in de bedrijven en welke rol leidinggevend en dan wel HR-functionarissen hebben. Vervolgens geven we op antwoord op de volgende vragen: welke plaats neemt diversiteit in bij het aannameproces, wordt er rekening gehouden in de werving en selectie met een bepaalde diversiteit in de teamsamenstelling/personeelssamenstelling en zo ja, hoe dan? En welke belemmeringen komt men tegen bij het samenstellen van een meer divers team? De zienswijzen van deelnemers op deze vragen treft u aan in dit hoofdstuk.

3.1 HR-functionarissen hebben een ondergeschikte rol in aannameproces

Hoe ziet het aannameproces eruit bij de verschillende deelnemers? Bij de kleinere organisaties (tot 20 medewerkers) zijn werving en selectie vaak informeel geregeld, terwijl naarmate de omvang toeneemt er meer sprake is van vastomlijnde aannameprocedures. In de kleinere organisaties doen leidinggevend vaak het hele traject zelf, maar ook in grote organisaties is een hoofdrol weggelegd voor leidinggevend. Zij weten naar wat voor iemand ze op zoek zijn, hebben kennis over de inhoud van de vacante functie en zijn het best op de hoogte van de teamsamenstelling en wie daarbij zou passen.

“We hebben een afdeling P&O, maar vaak doe je het zelf. Ze (P&O) plaatsen de vacatures.” (lh)

Opvallend is dat de HR-functionarissen zelf ook aangeven een vrij ondergeschikte rol te spelen; zij zetten vaak een werving in gang, zijn vanuit de planning betrokken bij het inschatten van de komende personeelsbehoefte en stellen mede het beleid op, maar leidinggevend zijn uiteindelijk bepalend in het aannameproces. Een aantal HR-functionarissen geeft aan dat ze vooral een adviserende rol hebben, toezien op het volgen van de specifieke paden/procedures binnen het bedrijf, eventueel suggesties aandragen welke wervingskanalen ingezet gaan worden, betrokken zijn bij de voorselectie (volstrekt ongeschikte kandidaten eruit filteren) en het arbeidsvoorwaardendeel voor hun rekening nemen.

“Wij houden geschikte kandidaten over. Die stellen we voor aan leidinggevend. Als daar drie goede overblijven, dan gaan wij verder over de arbeidsvoorwaarden.” (hr)

“Wij hebben veel vacatures, ook in het buitenland. Maar juniorfuncties, dan speelt hr geen rol. Wel bij managementfuncties. Dan gaan we in gesprek. Maar alles is te veel. De manager regelt dat. Als iemand manager wordt komen ze langs ons.” (hr)

3.2 Diversiteit van ondergeschikt belang in aannameproces

Wervingskanalen, functieprofiel en selectie nauwelijks beïnvloed door wens naar diversiteit

De werving van kandidaten gebeurt op verschillende manieren, afhankelijk van het type medewerker dat men zoekt. Zo blijkt voor het vervullen van functies voor hogeropgeleiden sneller een recruiter te worden ingezet, deels vanuit de ervaring dat het plaatsen van advertenties nauwelijks zin heeft en geen of te weinig reacties oplevert. Lagere functies worden meer via de eigen medewerkers ingevuld. Het eigen netwerk blijkt sowieso een belangrijke rol te spelen in de werving.

De volgende wervingskanalen worden benut:

- Recruiters (veelal hogere functies, moeilijk te vervullen functies zoals IT)
- Eigen netwerk (LinkedIn hogere functies, bij lagere functies via medewerkers zelf)
- Uitzendbureaus (voor tijdelijke krachten)
- Lokale media (voor lagere functies om medewerkers van dichtbij te halen)
- Sociale media (bij specifieke doelgroepen zoals jongeren, vakantiekrachten)
- Opleidingsinstituten (instroom hoger opgeleiden)

“Wij schakelen recruiters in. Wij hebben van alles geprobeerd maar dat werkt eigenlijk steeds minder. Ik ben ook gestopt met zelf vacatures plaatsen. Het is wel shocking dat er niks op advertenties afkomt.” (Ih)

“Voornamelijk via via. Weleens de Nationale Vacaturebank gedaan, maar nul reacties gekregen.” (II)

“Als ik een vacature heb, dan vraag ik aan al mijn Fatima’s, Hassans: weet jij nog iemand?” (II)

Volgens het merendeel van de deelnemers speelt diversiteit nauwelijks een rol in het bepalen van de wervingskanalen. Een enkeling vindt dit wel van belang en probeert meer kanalen in te zetten (vooral sociale media), maar men lijkt ook weinig kennis te hebben welke wervingskanalen beter zijn om specifieke groepen te werven. Voor jongeren wordt wel eerder gedacht aan Instagram, Facebook en dergelijke. En bij hele specifieke beroepen wordt gedacht aan vakgerelateerde sites.

In het opstellen van een functieprofiel wordt bij de grote organisaties/bedrijven vaak gewerkt met een standaardtekst. Andere wat kleinere bedrijven/organisaties proberen soms bij het opstellen van de tekst een voorkeur te laten blijken voor een jongere kandidaat of een vrouw om een bepaalde teamsamenstelling na te streven. Maar, zo wordt door verschillende deelnemers naar voren gebracht: het is wettelijk niet toegestaan om een duidelijke voorkeur te laten blijken terwijl men die wel heeft. Dus men heeft het gevoel niet heel veel te kunnen doen in het functieprofiel of advertentietekst om diversiteit te laten meespelen. Ook HR-functionarissen nemen niet het voortouw om meer diversiteit actief voor elkaar te krijgen.

“Ervaring minimaal drie jaar. Dan krijg je mensen die nog niet zo lang in het vak zitten.” (hr)

“Je mag heel veel niet, niet eens leeftijd of man of vrouw. Door ‘enthousiaste, spontane schoolverlater’, dan kun je wel een jonge tekst maken als je een jong iemand zou zoeken.” (II)

“Je mag niet zeggen: ik wil iemand met een hoofddoek.” (Ih)

Het bereiken van meer diversiteit op de werkvloer is voor vrijwel niemand een relevant selectiecriteria. Men gaat eerder uit van selectiecriteria als:

- Voldoen aan de kwalificatie-eisen
- Persoonlijkheid (openheid, klik)
- Motivatie
- Ervaring

Diversiteit blijkt bij de selectie slechts in zoverre mee te spelen dat als een kandidaat zich meldt waar meer behoefte aan is gezien de teamsamenstelling deze sowieso uitgenodigd wordt voor een gesprek.

Maar men denkt hierbij toch eerder aan leeftijd en sekse dan aan de wens om meer mensen met een andere culturele achtergrond of arbeidshandicap in het bedrijf/ de organisatie op te nemen.

Er lijkt sprake te zijn van een bereidheid om in te leveren op bijvoorbeeld het criterium ervaring als een kandidaat de zo gewenste vrouw binnen het it-mannenbolwerk is of de man binnen de zorg. HR-functionarissen geven dit ook aan, maar ze zijn eigenlijk niet heel actief bezig om diversiteitsbeleid concreet te maken in de eigen organisatie.

“Wat is actief. Ik denk dat iedereen denkt: in een team met mannen zou het goed zijn als er een vrouw reageert. Dat denk ik wel. Dat doe je automatisch. Maar dat je bezig bent met de andere diversiteit onderwerpen.... Nee.” (hr)

Opvallend is dat HR-functionarissen zichzelf niet verantwoordelijk lijken te voelen om een bepaald team/personeelssamenstelling na te streven vanuit hun functie en hoedanigheid. Een van hen vat de houding in de groep treffend samen als: *“Het is leuk als het kan, maar als het niet kan is het ook goed.”*

Een enkele HR-functionaris is er wel actief in. *“As wij een team met meerderheid mannen hebben, dan ga je toch eerst kijken naar de vrouwen. Die hebben dan toch voorrang. Of iemand met een Turkse achtergrond, ook een plus.”*

In het praten over wervingskanalen, profielteksten en selectieprocessen komt tussen de regels door naar voren dat zowel leidinggevenden als HR-functionarissen zich vooral geconfronteerd zien met een moeizame zoektocht naar geschikte kandidaten en dat dat een grote uitdaging voor hen is. De krapte op de arbeidsmarkt is tastbaar aanwezig in de gesprekken.

3.3 Grote belemmering in realiseren diversiteit is de ervaren krapte op de arbeidsmarkt

Wat komt men tegen bij het samenstellen van teams, welke belemmeringen spelen er bij het realiseren van meer diversiteit? Allereerst is gevraagd welke men belemmeringen ziet, vervolgens mogelijke belemmeringen voorgelegd met de vraag of men deze herkent. De belangrijkste belemmering die door alle deelnemers wordt genoemd is het vinden van een 'geschikte kandidaat'. Want geschikt zijn voor de functie staat voorop. En daarbij speelt mee dat überhaupt het vinden van kandidaten in de huidige krappe arbeidsmarkt voor veel deelnemers een heet hangijzer is waarin diversiteit van ondergeschikt belang wordt geacht. Maar ook het principe 'onbekend maakt onbemind' lijkt een rol te spelen.

De ervaren belemmeringen bij het realiseren van diversiteit die spontaan zijn genoemd:

- Geen kandidaten te vinden
- Geen geschikte kandidaten
- Kandidaten met een andere etnische achtergrond hebben ander arbeidsethos (haken bijvoorbeeld af tijdens het wervingsproces)
- Gebrek aan acceptatie door andere medewerkers (vaak impliciet, speelt bij andere etnische achtergrond en meer bij lagere functieniveaus)
- Vooroordelen over bepaalde groepen
- Moeilijker om in kleine bedrijven voor elkaar te krijgen

- Gebrekkige taalbeheersing (noodzakelijk om bijv. VOG te kunnen halen of voor functies met klant-contact)

In eigen woorden:

“Te weinig sollicitanten. Soms hebt je één kandidaat over. Dan heb je geen keus. 5 jaar geleden had je er vier, dan kan je kiezen voor de man of de vrouw of de homo.” (hr)

“Ik wil heel veel mannen, maar waar zijn ze dan? Dat is gewoon lastig, net als de leeftijden.” (lh)

“Bij ons speelt het wel, maar ik laat me er niet door leiden. Ik ga er niet anders door kiezen.” (ll)

“Ik mag eigenlijk helemaal niet selectief zoeken. Daar kan je ook boetes voor krijgen. Voor recruiters is dat best lastig, want je wilt de klant bedienen maar ik wil ook dat diegene zich prettig voelt in het bedrijf.” (lh)

“Het magazijn: als ik daar een Marokkaanse jongen tussen zet dan wordt hij lastig geaccepteerd. Die zou weggewerkt worden. Ga je je collega's pleasen of het proberen te veranderen? Dat is lastig. Niet geaccepteerd worden kan ook een probleem zijn.” (hr)

Vervolgens is de deelnemers nog een aantal belemmeringen voorgelegd met de vraag of deze spelen. Het betreft:

- Slechte ervaringen met bepaalde groepen
- Te grote kans op uitval

Enkele deelnemers hebben inderdaad slechte ervaringen met bepaalde groepen. En een paar van hen verbinden dat aan Nederlanders met een niet-westerse achtergrond; zij zouden een ander arbeidsethos hebben, te laat komen of niet komen opdagen. Maar sommigen zeggen ook dat je met allerlei medewerkers slechte ervaringen kunt hebben; het is volgens hen eerder afhankelijk van iemands houding en persoonlijkheid. HR-functionarissen hebben het in dit verband over 55-plussers als een groep die een groter risico op ziekte met zich meebrengt met de daarbij horende doorbetalingsplicht. Deze huiver speelt ook mee bij het in dienst nemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Een leidinggevende heeft de stap gezet na zich te hebben geïnformeerd over de risico's:

“Toen wij met re-integratie gingen werken, toen dacht ik wel even na. Maar je risico's zijn gedekt en ik merk dat die mensen heel graag willen.” (ll)

4 Diversiteit en discriminatie

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de wijze waarop discriminatie en diversiteit zich volgens de deelnemers tot elkaar verhouden. Ook gaan we in op hoe meer diversiteit op de werkvloer te bewerkstelligen is volgens de deelnemers.

4.1 (Onbewuste) Discriminatie is onwenselijk, maar niet helemaal te voorkomen

Allereerst is bij de deelnemers geïnformeerd of er in het eigen bedrijf/de eigen organisatie bepaalde mensen of groepen worden buitengesloten. Vervolgens is ingegaan op de scheidslijn tussen uit zijn op diversiteit en bezig zijn met discriminatie. Eveneens is aandacht geschonken aan het accent dat men zou willen geven: aan het voorkomen van discriminatie of het bewerkstelligen van diversiteit.

Vrijwel alle deelnemers geven aan dat er (onbewust) sprake is van discriminatie bij de werving. Men is eensluidend afkeurend hierover, maar stelt tegelijkertijd dat het lastig te voorkomen is. Ook geven enkele deelnemers aan dat het soms bewust meespeelt; ze hebben het dan vooral over leeftijdsdiscriminatie: het niet aan willen nemen van oudere kandidaten omdat ze ‘te duur’ zijn, ‘te weinig vernieuwend’ zijn, er al een ‘te oud team’ is. Bij salarisbedragen of gewenst leeftijdsprofiel in het team gaat het om bewuste discriminatie, maar bij de veronderstelling dat oudere medewerkers niet vernieuwend zouden zijn gaat het meer om onbewuste discriminatie op basis van vooroordelen.

Uit de gesprekken blijkt men in verschillende situaties in de voorselectie van mogelijke kandidaten te discrimineren. Kandidaten die te oud worden geacht, worden dan niet uitgenodigd voor een gesprek. Maar ook tijdens sollicitatiegesprekken komt discriminatie voor. In de groep leidinggevenden van laagopgeleid personeel bijvoorbeeld wordt gesteld dat een van hen discrimineert, omdat hij geen medewerkers met een hoofddoek in de winkel wil hebben staan. Anderen hebben ervaringen dat kandidaten met een islamitische achtergrond bijvoorbeeld niet bereid waren in een functie met veel klantcontact vrouwen een hand te geven of zich niet wilden conformeren aan de kledingvoorschriften in de zorg. Dit heeft bij betrokkene geleid tot afwegingen over het wel of niet aannemen en of ze discrimineerde of niet.

“We hadden niet genoeg personeel, en kwam een dame met hoofddoek en ze was in burgerkleding. Ik vroeg: heb je een uniform want dat doet iedereen. Zij kwam terug met uniform maar haar rok hield ze aan. Ik zei: Maar ik kan jou niet in deze rok laten werken want dit zijn hoge infectiegevoelige patiënten. En ik was heel erg in discussie met mezelf of ik bevooroordeeld was maar uiteindelijk was de infectiepreventie toch belangrijker. Maar je voelt even ongemak.” (lh)

Alle deelnemers zijn ervan overtuigd dat zowel bij henzelf als bij anderen onbewuste vooroordelen een rol spelen bij de afwijzing van mogelijke kandidaten. HR-functionarissen geven aan dat ze dit vermoeden ook bij leidinggevenden hebben waarmee ze te maken hebben, maar dat een leidinggevende dat nooit als zodanig zal benoemen. Deze groep lijkt zich extra bewust van het risico op mogelijke juridische gevolgen van mogelijke discriminatie in het werving- en selectieproces. Want, zoveel is duidelijk: eenieder – leidinggevenden en HR-functionarissen - is op de hoogte van de onwetmatigheid van discriminatie en zal dus redenen voor een afwijzing geven die neutraal overkomen, maar dat betekent niet dat het

niet gebeurt. Het lijkt erop dat ze het als een onontkoombaar gegeven zien: mensen hebben nou eenmaal vooroordelen en die spelen bewust of onbewust mee. HR-functionarissen voelen zich weliswaar geroepen om bij een vermoeden van discriminatie in het wervingsproces dit aan de orde te stellen, maar het heeft ook geen prioriteit.

“Iedereen kijkt met een bepaald perspectief naar een cv en een foto. Iedereen heeft vooroordelen. Daar moet je scherp op zijn.” (hr)

4.2 Meer diversiteit niet afdwingbaar, hooguit stimuleerbaar

Leidinggevenden is vervolgens gevraagd waar volgens hen de meeste aandacht naar uit moet gaan: zorgen voor diversiteit op de werkvloer of het tegengaan van discriminatie. Men wil eerder aangesproken worden op een positieve insteek van diversiteit dan op de negatieve insteek van arbeidsmarktdiscriminatie. Want dit laatste heeft een negatieve en controlerende insteek en daar zitten leidinggevenden niet op te wachten. Er is sowieso een stemming merkbaar dat ze niet ‘nog meer regels’ of verplichtingen willen, dus ook niet ten aanzien van het bevorderen van meer diversiteit. Dit ook gezien de al moeilijke zoektocht naar geschikte kandidaten. Ze ervaren ook dat sommige kandidaten (vrouwen of mensen met een andere herkomst) door hun opleiding of desinteresse in bepaalde banen terechtkomen (autochtonen willen geen uitvoerende functies in bepaalde sectoren: schoonmaak, distributie (“ze voelen zich er te goed voor”), terwijl laaggeschoolde mensen met een andere herkomst juist werkzaam zijn in deze functies) en dat ze daar niet zo veel aan kunnen doen.

Deelnemers maken ook onderscheid tussen kleine en grotere bedrijven: van de grotere bedrijven/organisaties kan meer worden verwacht op het terrein van diversiteit dan van het midden- en kleinbedrijf. Deze grotere bedrijven hebben meer middelen tot hun beschikking en overheidsinstellingen hebben een voorbeeldfunctie te vervullen.

“De Nederlandse banken en grote bedrijven hebben wel een verantwoordelijkheid. Maar mkb’ers en mensen die hun eigen zaak draaien vind ik minder. Bij PostNL hebben ze een diversiteitsbeleid en diversity officers.” (ll)

Maar ook nu blijkt weer dat het streven naar meer diversiteit op de werkvloer niet wordt gezien als doel op zich, maar dat het eventueel kan helpen bij een betere bedrijfsvoering. Want het hebben van een grotere vijver (groter arbeidspotentieel) om meer geschikte kandidaten te werven kan uitkomst bieden in de huidige krappe arbeidsmarkt. Het streven naar meer diversiteit past weliswaar desgevraagd volgens de deelnemers bij ‘goed werkgeverschap’, maar tegelijkertijd blijft het bedrijfs- organisatiebelang voorop staan.

“Als leidinggevende ga je toch kijken naar wat het beste is voor je bedrijf. Ik ben best sociaal, maar ik denk niet: oh dat (meer diversiteit) is goed voor de samenleving. Ik sta er heel erg voor open, maar pas als ik een probleem heb word ik getriggerd om ernaar te kijken.” (lh)

“Het is niet in hokjes willen denken. Je verplaatsen in personen. Stel dat je Turks bent, dan wil je daar ook niet op worden afgewezen.” (hr)

In hoeverre kan meer diversiteit op de werkvloer door middel van het wervings- en selectieproces worden gestimuleerd volgens de deelnemers? En wie heeft daar een rol in?

Acties die het verkrijgen van een meer diverse werkvloer kunnen bevorderen ziet men vooral in:

- De relevante voordelen – financieel en bedrijfsmatig - van meer diversiteit op de werkvloer naar voren brengen: meerdere invalshoeken, goed voor het imago, een grotere afzetmarkt
- Afdekken van financiële risico's om bepaalde groepen in dienst te nemen (bij ziekte)
- Uitleg geven over het onderwerp om te zorgen dat je sneller 'buiten je comfortzone' werft
- Tijd krijgen om mensen met een arbeidsbeperking te begeleiden
- Op opleidingen jongeren interesseren voor andere sectoren
- Op beroepsopleidingen aandacht schenken aan onderwerp 'diversiteit en pluriformiteit'
- Andere wervingskanalen inzetten om verschillende kandidaten uit te nodigen: Instagram, mensen met een arbeidsbeperking werven via het UWV
- Leidinggevende medewerkers in dienst nemen met verschillende achtergronden (beter begrip, betere aansluiting)

Een aantal zaken verwacht men van de overheid zoals voorlichting over de voordelen van meer diversiteit op de werkvloer, handvatten aanreiken over het onderwerp (andere wervingskanalen) en het afdekken van financiële risico's. En een aantal zaken wordt bij het onderwijs neergelegd zoals het interesseren van jongeren voor kansrijke beroepen en vertrouwd maken met diversiteit. Werkgevers hebben eveneens een verantwoordelijkheid zoals het inzetten van andere wervingskanalen en leidinggevenden met verschillende achtergronden aannemen.

5 Informatiebehoefte ten aanzien van diversiteit

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de informatiebehoefte van leidinggevenden/directeuren en HR-functionarissen ten aanzien van diversiteit op de werkvloer. Punten die hierbij aan bod komen zijn onder meer of er interesse is in informatie, waarover men meer wil weten en hoe men geïnformeerd wil worden. Ook gaan we in op de zaken die volgens de deelnemers onder de aandacht moeten worden gebracht om het onderwerp te agenderen bij leidinggevenden.

5.1 Informatiebehoefte laag, vooral interesse in handvatten bij werving en mogelijke voordelen diversiteit voor bedrijf

In deze laatste fase van het gesprek hebben we deelnemers gevraagd met welke vragen ze zitten op het terrein van diversiteit in het werving- en selectieproces, hoe goed ze zichzelf op de hoogte achten en waarover ze meer informatie willen hebben.

De deelnemers achten zichzelf zonder uitzondering niet heel goed op de hoogte van diversiteit in het werving- en selectieproces. Zelfs de HR-functionarissen geven aan dat ze zich bewust worden van het feit dat ze niet heel expliciet bezig zijn met het onderwerp diversiteit en er niet alles van weten. Men krijgt over het algemeen geen informatie over hoe om te gaan met diversiteit. Alleen de HR-functionarissen van grote bedrijven hebben het over informatie die ze vanuit speciale afdelingen (diversity) over dit onderwerp ontvangen.

Er is desgevraagd wel enige informatiebehoefte, maar deze is niet heel groot te noemen. Het nastreven van diversiteit staat gewoon niet hoog op de agenda van deelnemers en is zoals al eerder gesteld zeker geen doel op zich, maar meer iets wat qua belang na het vinden van geschikte kandidaten komt. Echter, het zou misschien – zo stellen diverse deelnemers – wel het potentieel kunnen vergroten aan kandidaten als ze beter weten hoe ‘diverser’ te werven. Duidelijk is dat leidinggevenden van hogeropgeleid personeel en HR-functionarissen iets meer open staan voor informatie dan de leidinggevenden van lageropgeleid personeel.

De onderwerpen waarover men meer wil weten met betrekking tot diversiteit in het werving- en selectieproces zijn als volgt samen te vatten:

- Bedrijfseconomische voordelen die verbonden zijn aan meer diversiteit op de werkvloer;
- Hoe kun je teksten in vacatures beter naar een bepaalde doelgroep toeschrijven;
- Welke wervingskanalen kun je inzetten om specifieke groepen te zoeken, bijvoorbeeld het UWV voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt;
- Best practices van bedrijven/organisaties waar het goed werkt, is gelukt om mensen te vinden.

Gevraagd hoe leidinggevenden te bereiken zijn om het onderwerp ‘diversiteit op de werkvloer’ meer onder de aandacht te brengen, blijkt men vooral in te willen zetten op het vergroten van bewustwording onder leidinggevenden door te benadrukken waar je in het werving- en selectieproces aandacht aan kunt schenken: kijken naar individuele kwaliteiten van mensen, het loslaten van vooroordelen, iedereen een gelijke kans geven.

In de eigen woorden:

“Je hebt meer keus als je breder kijkt.” (II)

“Op de agenda zetten en met het team over brainstormen.” (Ih)

“Laat je vooroordelen los, iedereen moet een kans krijgen.” (II)

De informatie is idealiter branchespecifiek, omdat dat ten eerste meer overkomt als maatwerk en daarmee geloofwaardiger is. Verder stelt men dat de behoeften per branche uiteenlopen (IT meer vrouwen, zorg meer mannen en mensen met andere herkomst, bouw meer jongeren et cetera) en informatie aan relevantie toeneemt als deze is toegesneden op de branche.

Als men op zoek zou zijn naar informatie over dit onderwerp, dan zou er in eerste instantie worden gegoogeld. Informatiebronnen en -afzenders die verder van belang worden geacht om informatie over dit onderwerp te krijgen, zijn: vakverenigingen (vakbladen, nieuwsbrieven van vakverenigingen), brancheverenigingen.

Bijlagen

Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording

Opzet en uitvoering van het onderzoek

Kantar Public heeft op 13 en 17 september 2018 drie groeps gesprekken gevoerd:

- Een groep leidinggevendenden/directeuren van laagopgeleid personeel;
- Een groep leidinggevendenden/directeuren van hogerop geleid personeel;
- Een groep HR-functionarissen.

Per groep wilden we met zeven deelnemers in gesprek en hebben daartoe per groep acht deelnemers uitgenodigd.

De werving van deelnemers is door een professioneel selectiebureau uitgevoerd. Hierbij zijn onderstaande selectiecriteria gehanteerd.

Selectiecriteria algemeen

- Alle deelnemers zijn betrokken bij het aannamebeleid (bv. aanwezig bij sollicitatiegesprekken, zitting hebben in sollicitatiecommissies, betrokken bij opstellen functieprofielen)
- Spreiding naar grootte en sector van de bedrijven
- Voor zover mogelijk: leeftijd en geslacht deelnemers

Selectiecriteria leidinggevendenden specifiek

- Afdelingsmanagers, teamleiders, bedrijfsleiders, operation managers; mits ze een team aansturen (aan tenminste 3 mensen leidinggeven) en betrokken zijn bij het aannamebeleid
- Directeur/eigenaren die een team medewerkers aansturen (aan tenminste 3 mensen leidinggeven) en betrokken zijn bij het aannamebeleid (zie voorgaande) mogen ook
- Leidinggeven aan laagopgeleide werknemers betreft functies op uitvoerend niveau waarvoor maximaal mbo-niveau een vereiste is. Voorbeelden: schoonmakers, bouwvakkers, horecapersoneel, ziekverzorgenden
- Leidinggeven aan hoger opgeleide werknemers betreft functies op hoger niveau waarvoor hbo of wo-niveau een vereiste is. Denk aan advocaten, consultants, ICT-deskundigen, financiële dienstverleners, beleidsmedewerkers etc.

Selectiecriteria HR-functionarissen specifiek

- **Niet** HR-functionarissen die vooral bezig zijn met administratieve processen zoals invoeren vakantie- en verlofdagen, verwerking salarisschalen en dergelijk
- **Wel** HR-functionarissen die betrokken zijn bij het aannamebeleid (zie bovenstaande)
- **Wel** HR-manager, hoofdafdeling HR indien deze zelf ook betrokken is bij het aannamebeleid

In totaal hebben 21 personen deelgenomen aan de groeps gesprekken. Een overzicht van de achtergrondgegevens van de deelnemers is opgenomen in bijlage 2.

De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een tweetal gesprekspuntenlijsten die in overleg met SZW zijn opgesteld (zie bijlage 3). De groepsgesprekken hebben alle twee uur in beslag genomen.

De gesprekken zijn gevoerd op het kantoor van Kantar Public in Amsterdam (13 september leidinggevenden) en Amersfoort (17 september HR-functionarissen). Betrokkenen van SZW hebben de gesprekken in een andere ruimte simultaan gevolgd via een gesloten tv-circuit.

Bijlage 2 Overzicht deelnemers

13 september 2018 Amsterdam

<i>leidinggevend en hoger-opgeleide werknemers</i>					
geslacht	leeftijd	Functie	Geeft leiding over aantal werknemers?	Type bedrijf	Aantal medewerkers
M	28	Eigenaar	15	vervoer	15
V	43	Eigenaar	3	Studiekeuze begeleiding	3
M	48	Directeur	7	Ontwerpen van online leermiddelen	7
V	62	Teamleider	35	Ziekenhuis	500+
M	53	IT Manager	7	Bank	170
V	40	Teamleider	6	Gemeente	500+
<i>Leidinggevend en lager-opgeleide werknemers</i>					
geslacht	leeftijd	Functie	Geeft leiding over aantal werknemers?	Type bedrijf	Aantal medewerkers
M	60	Eigenaar	7	Chocolaterie	7
V	48	Eigenaar	10	Schoonmaak	10
V	50	Leidinggevende op de werkvloer	5	Detailhandel	7
V	40	Manager	12	Kinderopvang	12
M	37	Facilitair manager	3	Overheid	61
M		Logistiek manager	80 zzp / 30 vast	Vervoerbedrijf	110
M	53	Bedrijfsleider	40	Karton productie	60

17 september Amersfoort, HR-functionarissen

geslacht	leeftijd	Functie	Aantal medewerkers	Sector
M	42	HR Manager	55	Chemie
M	29	HR Manager	120	Bouw
V	27	HR operations coördinator	300	IT
V	35	HR Manager	110	Bouw
V	48	HR Manager	200	Zorg
M	36	HR Manager	35	Branchevereniging, technologische bedrijven
M		HR Manager	80	Detailhandel
V		HR Manager	200	toerisme

Bijlage 3 Gesprekspuntenlijsten

CHECKLIST GROEPSGESPREK (120 MINUTEN) LEIDINGGEVENDEN

A: Introductie en kennismaking (15 minuten)

- Welkom heten bij Kantar Public
- Opdrachtgever: vertellen we op het eind!
- Thema: We gaan het hebben over zaken die op de werkvloer spelen en te maken hebben met de omgang met medewerkers en het aannemen van personeel.
- Spelregels:
 - Het gaat om meningen, dat betekent dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Verzoek om vrijuit te spreken.
 - Verzoek om mobiele telefoons uit te zetten en op te bergen
 - Opname, meekijken en anonimiteitwaarborg.
- We beginnen met een kort voorstelrondje: naam, leeftijd, soort bedrijf, omvang bedrijf, bezigheden/functie binnen bedrijf, aan hoeveel mensen leidinggevend, functies van degenen aan wie men leidinggeeft.

B: Introductie onderwerp: de rol van diversiteit (30 min.)

- Waar moet u als eerste aan denken bij de omschrijving 'diversiteit op de werkvloer'? *INT.: noteer op flipover*
- Aan wie of welke groepen denkt u? (*INT.: check op groepen: leeftijd, migratieachtergrond, geslacht, seksuele gerichtheid, handicap*)
- In hoeverre vindt u diversiteit een belangrijk onderwerp voor uw organisatie? Waarom wel, niet?
- Staat het op de agenda binnen uw bedrijf/organisatie? Waarom wel, waarom niet?
- We gaan het in dit gesprek verder over diversiteit op de werkvloer hebben. Hier verstaan we onder dat binnen een bedrijf/organisatie mensen met verschillende achtergronden zoals leeftijd, sekse, migratieachtergrond, seksuele gerichtheid, handicap aan het werk zijn.
- Hoe zit jullie team in elkaar qua leeftijd, man/vrouw verdeling, mensen met immigratieachtergrond, seksuele gerichtheid, handicap?
- En hoe kijken jullie daarnaar: zouden jullie je team/personeelsamenstelling typeren als divers of niet? Waarom?
- En hoe zit dat in uw eigen sector: is het zoals het in uw organisatie/bedrijf is vergelijkbaar met de sector?
- Is het een onderwerp dat leeft onder uw collega's/werkgevers? Waarom wel, niet?
- Wat zijn volgens u de voordelen van een werkvloer met een diverse samenstelling naar sekse, leeftijd, herkomst, seksuele geaardheid en handicap? *INT.: eerst open vragen*
- En in hoeverre spelen de volgende voordelen voor u (*INT.: leg verschillende voordelen uit*)?
 - stijging van omzet en kwaliteit (*Een meer divers samengesteld personeelsbestand zou tot gevolg hebben dat er binnen een afdeling meer diversiteit aan ervaringen en inzichten zijn, hierdoor ontstaat een beter begrip van de wensen van klanten, en hierdoor ook meer creativiteit en innovatie en dus verhoging kwaliteit (en betere afzetmogelijkheden en dus betere bedrijfsresultaten)*)

- positief effect op imago
- hogere productiviteit
- bevorderen van innovatie
- betere aansluiting bij klanten
- Kunt u zich voor uw bedrijf/organisatie iets voorstellen bij deze voordelen?
- Verwacht u dat u in de toekomst een diverser personeelbestand heeft? In hoeverre speelt de krapte op de arbeidsmarkt hierin mee?
- In hoeverre zetten de genoemde voordelen en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt u aan het denken over de samenstelling van uw eigen team/organisatie? Welke zijn dit vooral?
- Wat zijn volgens u de nadelen van een bedrijf/organisatie met een diverse personeelssamenstelling?

C: Huidig personeelsbeleid (30 minuten)

- Hoe is het wervings- en selectieproces in uw bedrijf/organisatie geregeld: zijn er bepaalde stappen die moeten worden doorlopen/ is er een protocol of afdeling mee bezig of gaat het heel informeel? Kunt u daar wat meer over vertellen?
- Wat is uw rol als leidinggevende in het aannameproces?
- Als er een vacature is: hoe gaat u te werk: (*INT.: check per item op rol diversiteit hierin*)
 - Hoe wordt er geworven, welke kanalen zet u in? Waarom deze?
 - En het opstellen van een functieprofiel, hoe gaat dat in zijn werk?
 - Bij de selectie van mogelijke kandidaten: waar let u vooral op?
- In hoeverre wordt diversiteit betrokken bij de selectie van kandidaten? Solliciteren er 'diverse' mensen op uw vacatures?
- En hoe verhoudt diversiteit zich tot andere selectiecriteria, welke zijn doorslaggevend?
- Bent u in uw personeelsbeleid actief bezig met een 'divers' personeelsbeleid? Hoe?
- Vindt u het belangrijk om een divers team te hebben? Waarom wel, waarom niet?
- Hoe makkelijk of moeilijk is het om een divers team samen te stellen? Wat komt u tegen?
- Welke belemmeringen komt u tegen/spelen er volgens u om een diverser personeelsbestand/team-samenstelling te krijgen? En zijn er belemmeringen die specifiek voor bepaalde groepen gelden?
INT.: eerst open nagaan
- Ik wil u een paar mogelijke belemmeringen voorleggen. Kunt u aangeven of deze spelen in uw bedrijf/organisatie?
 - te weinig geschikte kandidaten: voor welke groep geldt dat?
 - weerstand vanuit de medewerkers: voor welke groep geldt dat?
 - slechte ervaringen met bepaalde groepen: voor welke groep geldt dat?
 - te grote kans op uitval: voor wie geldt dat?
- En welke zaken maken het nou makkelijker om een diverser personeelsbestand of teamsamenstelling te krijgen? Maakt het uit of je zelf mensen kent uit een bepaalde groep (*INT.: noem voorbeeld van oudere oom die moeite heeft met het vinden van een baan*)? Spelen dan andere gevoelens zoals je de situatie beter kunnen voorstellen, meevoelen met diegene?

D: Diversiteit en discriminatie (30 min)

- In hoeverre heeft u het idee dat in uw organisatie/bedrijf bepaalde groepen bewust of onbewust worden buitengesloten? Voor welke groepen geldt dat?

- En wat vindt u daarvan?
- Is er dan sprake van discriminatie? Of is er iets anders aan de hand?
- Wanneer gaat werving en selectie van de beste kandidaat voor een functie volgens u nou over in discriminatie? Wat gebeurt er dan?
- Ik wil u een paar voorbeelden geven. Kunt u aangeven of u dit terecht afwijzingen vindt of dat er sprake is van discriminatie:
 - Voor een juniorfunctie in een organisatie solliciteert een 57-jarige kandidaat. U vindt diegene te oud voor deze functie en nodigt hem niet uit.
 - Voor een functie waar veel klantcontact vereist is, solliciteert iemand die aangeeft nog niet lang in Nederland te wonen, wel bezig te zijn met een intensieve taal cursus en heel gemotiveerd is. U bent bang dat dat problemen gaat opleveren in het werk en wijst diegene af.
- Heeft u zelf weleens een situatie meegemaakt waarin u twijfelde of er sprake was van discriminatie? Wat voor situatie was dat?
- Waar moet volgens u de meeste aandacht naar uitgaan: zorgen voor diversiteit op de werkvloer of het tegengaan van discriminatie? Waarom?
- In hoeverre spelen onbewuste vooroordelen een rol bij het aannemen van personeel?
- Ik wil u een paar stellingen voorleggen, wilt u aangeven in hoeverre u het er mee eens bent?
 - Ik werk liever met een team medewerkers waar ik mezelf in herken dan met een team dat heel erg uiteenloopt qua achtergronden.
 - Door bepaalde groepen expliciet uit te nodigen te solliciteren worden deze groepen onterecht voorgetrokken.
 - Een te divers team is niet goed voor de productiviteit (*INT.: doorvragen op 'te divers'*).
- Kan meer diversiteit op de werkvloer worden gestimuleerd door middel van het wervings- en selectieproces? Hoe? Wat moet er dan volgens u gebeuren?
- Wie zou dat moeten doen?
- Wat kunnen of moeten bedrijven/organisaties doen? Hoe?
- Wat kan de overheid doen?
- Wat zou u zelf kunnen doen om diversiteit in uw team/bedrijf/organisatie meer na te streven?
- In hoeverre voelt u zich hier eigenlijk moreel toe 'verplicht'? Bijvoorbeeld in het kader van fatsoenlijk werkgeverschap of in het kader van recht doen aan de bevolkingssamenstelling? Hebben werkgevers daar een verantwoordelijkheid in?

E: Informatiebehoefte (10 minuten)

- Met welke vragen zit je als je als leidinggevende op het terrein van de rol van diversiteit in werving- en selectieproces?
- Heeft u het idee dat u voldoende weet over dit onderwerp?
- Hoe en waar zoekt u zelf naar informatie als u meer over diversiteit op de werkvloer en in het werving- en selectiebeleid zou willen weten? (*INT.: denk ook aan congressen*)
- In hoeverre krijgt u (ongevraagd) informatie op het werk over hoe om te gaan met diversiteit? Van wie? Hoe? En wat doet u daarmee?
- In hoeverre heeft u behoefte aan meer informatie over dit onderwerp? Waarover wilt u meer weten?
- Aan wat voor soort informatie heeft u dan behoefte (*INT.: inhoud, vorm, kanaal*)?
- En van wie wilt u informatie krijgen? (*Overheid, branche-org, werkgevers met best practices*)

- Het is de vraag of leidinggevenden zich bezighouden met het onderwerp diversiteit. Hoe kun je zorgen dat het onderwerp op de agenda komt/aandacht krijgt? Heeft u ideeën?

F. Afronding (5 minuten)

- Wij doen dit onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW. Wat vindt u ervan dat zij dit onderzoek laten uitvoeren? Wat maakt u daaruit op?
- Wat moeten ze hier nu mee, wat moet ze zich vooral aantrekken?
- Zijn er nog dingen niet aan de orde geweest, maar die u wel belangrijk vindt om te noemen?
- Eventuele vragen uit de meekijkruimte

Dank voor de medewerking

CHECKLIST GROEPSPREK (120 MINUTEN) HR-FUNCTIONARISSEN

A: Introductie en kennismaking (15 minuten)

- Welkom heten bij Kantar Public
- Opdrachtgever: vertellen we op het eind!
- Thema: We gaan het hebben over zaken die op de werkvloer spelen en te maken hebben met de omgang met medewerkers en het aannemen van personeel.
- Spelregels:
 - Het gaat om meningen, dat betekent dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Verzoek om vrijuit te spreken.
 - Verzoek om mobiele telefoons uit te zetten en op te bergen
 - Opname, meekijken en anonimiteitwaarborg.
- We beginnen met een kort voorstelrondje: naam, leeftijd, soort bedrijf, omvang bedrijf, bezigheden/functie binnen bedrijf, aantal medewerkers in dienst.

B: Introductie onderwerp: de rol van diversiteit (30 min.)

- Waar moet u als eerste aan denken bij de omschrijving 'diversiteit op de werkvloer'? *INT.: noteer op flipover*
- Aan wie of welke groepen denkt u? (*INT.: check op groepen: leeftijd, migratieachtergrond, geslacht, seksuele gerichtheid, handicap*)
- In hoeverre vindt u diversiteit een belangrijk onderwerp voor uw organisatie? Waarom wel, niet?
- Staat het op de agenda binnen uw bedrijf/organisatie? Waarom wel, waarom niet?
- We gaan het in dit gesprek verder over diversiteit op de werkvloer hebben. Hier verstaan we onder dat binnen een bedrijf/organisatie mensen met verschillende achtergronden zoals leeftijd, sekse, migratieachtergrond, seksuele gerichtheid, handicap aan het werk zijn.
- Hoe zit jullie bedrijf/organisatie in elkaar qua leeftijd, man/vrouw verdeling, mensen met immigratieachtergrond, seksuele gerichtheid, handicap?
- En hoe kijken jullie daarnaar: zouden jullie je de personeelssamenstelling typeren als divers of niet? Waarom?
- En hoe zit dat in uw eigen sector: is het zoals het in uw organisatie/bedrijf is vergelijkbaar met de sector?
- Is het een onderwerp dat leeft onder uw HR-collega's/werkgevers? Waarom wel, niet?
- Wat zijn volgens u de voordelen van een bedrijf/organisatie met een diverse samenstelling naar sekse, leeftijd, herkomst, seksuele geaardheid en handicap? *INT.: eerst open vragen*
- En in hoeverre spelen de volgende voordelen voor u (*INT.: leg verschillende voordelen uit*)?
 - stijging van omzet en kwaliteit *Een meer divers samengesteld personeelsbestand zou tot gevolg hebben dat er binnen een afdeling meer diversiteit aan ervaringen en inzichten zijn, hierdoor ontstaat een beter begrip van de wensen van klanten, en hierdoor ook meer creativiteit en innovatie en dus verhoging kwaliteit (en betere afzetmogelijkheden en dus betere bedrijfsresultaten)*
 - positief effect op imago
 - hogere productiviteit

- bevorderen van innovatie
- betere aansluiting bij klanten
- Kunt u zich voor uw bedrijf/organisatie iets voorstellen bij deze voordelen?
- Verwacht u dat u in de toekomst een diverser personeelbestand heeft? In hoeverre speelt de krapte op de arbeidsmarkt hierin mee?
- In hoeverre zetten de genoemde voordelen en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt u aan het denken over de samenstelling van uw bedrijf/organisatie? Welke zijn dit vooral?
- Wat zijn volgens u de nadelen van een bedrijf/organisatie met een diverse personeelssamenstelling?

C: Huidig personeelsbeleid (30 minuten)

- Hoe is het wervings- en selectieproces in uw bedrijf/organisatie geregeld: zijn er bepaalde stappen die moeten worden doorlopen/ is er een protocol of gaat het heel informeel? Kunt u daar wat meer over vertellen?
- Wat is uw rol als HR-functionaris in het aannameproces?
- Als er een vacature is: hoe gaat u te werk: (*INT.: check per item op rol diversiteit hierin*)
 - Hoe wordt er geworven, welke kanalen zet u in? Waarom deze?
 - En het opstellen van een functieprofiel, hoe gaat dat in zijn werk?
 - Bij de selectie van mogelijke kandidaten: waar let u vooral op?
- In hoeverre wordt diversiteit betrokken bij de selectie van kandidaten?
- En hoe verhoudt diversiteit zich tot andere selectiecriteria, welke zijn doorslaggevend?
- Hoe verhoudt uw rol zich tot de rol van leidinggevenden/directie, wie bepaalt wat er gebeurt in het aannameproces?
- Is (het streven naar) diversiteit een gespreksonderwerp tussen jullie?
- Bent u in uw personeelsbeleid actief bezig met een 'divers' personeelsbeleid? Hoe?
- Vindt u het belangrijk om een diverse organisatie/bedrijf te hebben? Waarom?
- Hoe makkelijk of moeilijk is het om een divers personeelsbestand samen te stellen? Wat komt u tegen?
- Welke belemmeringen komt u tegen/spelen er volgens u om een diverser personeelsbestand te krijgen? En zijn er belemmeringen die specifiek voor bepaalde groepen gelden? *INT.: eerst open na-gaan*
- Ik wil u een paar mogelijke belemmeringen voorleggen. Kunt u aangeven of deze spelen in uw bedrijf/organisatie?
 - te weinig geschikte kandidaten: voor welke groep geldt dat?
 - weerstand vanuit de medewerkers of leidinggevenden: voor welke groep geldt dat?
 - slechte ervaringen met bepaalde groepen: voor welke groep geldt dat?
 - te grote kans op uitval: voor wie geldt dat?
- En welke zaken maken het nou makkelijker om een diverser personeelsbestand of teamsamenstelling te krijgen?
- In hoeverre heeft het streven naar diversiteit prioriteit bij het werven en selecteren van medewerkers? Zou dit hoger moeten zijn? Waarom (doel op zich)?

D: Diversiteit en discriminatie (30 min)

- In hoeverre heeft u het idee dat in uw organisatie/bedrijf bepaalde groepen bewust of onbewust worden buitengesloten? Voor welke groepen geldt dat?
- En wat vindt u daarvan?
- Is er dan sprake van discriminatie? Of is er iets anders aan de hand?
- Wanneer gaat werving en selectie van de beste kandidaat voor een functie volgens u nou over in discriminatie? Wat gebeurt er dan?
- Heeft u zelf weleens een situatie meegemaakt waarin u twijfelde of er sprake was van discriminatie?
- Waar moet volgens u de meeste aandacht naar uitgaan: zorgen voor diversiteit op de werkvloer of het tegengaan van discriminatie? Waarom?
- In hoeverre spelen onbewuste vooroordelen (van uzelf of de leidinggevende) een rol bij het aannemen van personeel?
- Ik wil u een stelling voorleggen, wilt u aangeven in hoeverre u het er mee eens bent?
 - Een te divers team is niet goed voor de productiviteit (*INT.: doorvragen op 'te divers'*).
- Moet meer diversiteit op de werkvloer worden gestimuleerd? Wat moet er dan volgens u gebeuren? Hoe?
- Wat zou u zelf kunnen doen om diversiteit in uw team/bedrijf/organisatie meer na te streven?
- In hoeverre voelt u zich hier eigenlijk moreel toe 'verplicht'? Bijvoorbeeld in het kader van fatsoenlijk werkgeverschap of in het kader van recht doen aan de bevolkingssamenstelling? Hebben HR-functionarissen/werkgevers daar een verantwoordelijkheid in?

E: Informatiebehoefte (10 minuten)

- Met welke vragen zit je als je als HR-functionaris op het terrein van de rol van diversiteit in werving- en selectieproces?
- Heeft u het idee dat u voldoende weet over dit onderwerp?
- Hoe en waar zoekt u zelf naar informatie als u meer over diversiteit op de werkvloer en in het werving- en selectiebeleid zou willen weten? (*INT.: denk ook aan congressen*)
- In hoeverre krijgt u (ongevraagd) informatie op het werk over hoe om te gaan met diversiteit? Van wie? Hoe? En wat doet u daarmee?
- In hoeverre heeft u behoefte aan meer informatie over dit onderwerp? Waarover wilt u meer weten?
- Stel: men wil u bereiken met informatie, wat werkt het beste? (*INT.: vakbladen, congressen etc*)
- Aan wat voor soort informatie heeft u dan behoefte (*INT.: inhoud, vorm, kanaal*)?
- En van wie wilt u informatie krijgen? (*Overheid, branche-org, werkgevers met best practices*)
- Informeert u de rest van de organisatie/leidinggevenden over het omgaan met diversiteit bij werving en selectie?
- Het is de vraag of leidinggevenden zich bezighouden met het onderwerp diversiteit. Hoe kun je zorgen dat het onderwerp op de agenda komt/aandacht krijgt? Heeft u ideeën?

F. Afronding (5 minuten)

- Wij doen dit onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW. Wat vindt u ervan dat zij dit onderzoek laten uitvoeren? Wat maakt u daaruit op?
- Wat moeten ze hier nu mee, wat moet ze zich vooral aantrekken?
- Zijn er nog dingen niet aan de orde geweest, maar die u wel belangrijk vindt om te noemen?
- Eventuele vragen uit de meekijkruimte

Dank voor de medewerking