

Onderzoeksrapport

Diversiteit is meer dan **kleur** in organisatie.
Inventariserend onderzoek naar diversiteitsbeleid en –praktijk
in de Nederlandse goede doelen sector.



Amsterdam/Utrecht, januari 2010

Onderzoek: Ewa Szepietowska (MSc)
Begeleiding: Prof.dr. Halleh Ghorashi



Inhoudsopgave

INLEIDING -----	3
Aanleiding en opzet onderzoek-----	3
Vraagstelling -----	3
Deelvragen -----	3
Opbouw rapport-----	4
HOOFDSTUK I: THEORETISCH KADER VAN DIVERSITEIT IN ORGANISATIES / CONTEXT EN OPZET VAN HET ONDERZOEK -----	5
Diversiteit in organisaties, benaderingen en definities-----	5
Wanneer is iemand een 'allochtoon'? -----	6
Argumenten implementatie diversiteitmanagement in organisaties -----	7
Brede en nauwe definitie van diversiteit-----	8
Benaderingen diversiteitmanagement -----	8
Kader en opzet van het onderzoek: waarom contextbenadering? -----	12
HOOFDSTUK II: DE WERKELIJKHEID VAN DE NEDERLANDSE GOEDE DOELEN--	13
Goede doelen organisaties in de maatschappelijke belangstelling -----	13
Vertrouwen als voorwaarde voor bestaan -----	13
Imago en verantwoording goede doelen-----	14
Selectie organisaties en respondenten-----	15
HOOFDSTUK III: UITKOMSTEN ONDERZOEK: ENQUÊTES EN INTERVIEWS -----	17
1. Organisatie en haar omgeving tegenover de attitudes t.o.v. diversiteit -----	17
Contextuele invloeden -----	17
Visie diversiteit -----	17
Diversiteitsbelang en -discussie binnen de organisatie -----	18
Meerwaarde van diversiteit -----	20
Argumenten voor diversiteit binnen een organisatie-----	20
2. Hoe divers is het personeelsbestand van de goede doelen?-----	24
3. Ervaringen met diversiteitspraktijk in organisaties -----	28
Positieve verschillen -----	28
Voor verbetering vatbaar -----	31
4. Het beleid en de strategieën: wat wordt gedaan en wat moet nog gedaan worden? -	32
Formeel diversiteitsbeleid -----	32
Strategieën van implementatie-----	34
Draagvlak voor diversiteit -----	35
Diversiteitsbeleid in CAO of/en Code Wijffels-----	36

CONCLUSIE	37
Oog voor diversiteit	37
Integrale benadering.....	39
Diversiteit is meer dan kleur in organisatie.....	42
BIJLAGE 1 Selectie organisaties	43
BIJLAGE 2 Respondenten per sector	45
BIJLAGE 3 Toelichting theorie van opzet onderzoek	47
BIJLAGE 4 Vragenlijst	49
LITERATUURLIJST	63

INLEIDING

Aanleiding en opzet onderzoek

De demografische samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert structureel en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is op dit moment een 'hot item'. Zowel in de media als in verschillende sectoren van het bedrijfsleven is daarom een discussie gaande over diversiteitsbeleid en -management. Minister Ter Horst heeft aangegeven het diversiteitsbeleid tot de speerpunten van haar beleid te rekenen. Lokale overheden worstelen met de materie; veel maatschappelijke organisaties zoeken naar wegen om de samenstelling van hun bestuur en personeel (meer) in overeenstemming te brengen met de veranderende maatschappij. In veel organisaties is de vraag hoe 'verkleuring' van de instelling bevorderd kan worden zeer actueel. Toch ontbreekt tot nu toe systematisch onderzoek naar de ervaringen met diversiteitsbeleid in de non-profit sector.

Om die reden is dit onderzoek in opdracht van de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF en onder begeleiding van de Vrije Universiteit in Amsterdam uitgevoerd. Het hoofddoel is om globaal inzicht te verkrijgen in het diversiteitsbeleid en de diversiteitspraktijk in de landelijke goede doelen organisaties. Veertig erkende goede doelen organisaties die over het CBF-keurmerk beschikken, hebben aan dit onderzoek meegedaan. Met dit onderzoek worden niet alleen de problematische kanten van diversiteitskwesties op de werkvloer onderzocht, maar ook goede voorbeelden uit de organisatiepraktijk in beeld gebracht. Tevens wordt gezocht naar mogelijke verklaringen van problemen en is gekeken naar wat er in de praktijk al gedaan wordt om diversiteit en diversiteitsbeleid in organisaties te implementeren.

Vraagstelling

Met het onderzoek wordt getracht de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

Hoe wordt diversiteit (beleid) geformuleerd en geïmplementeerd in de Nederlandse goede doelen organisaties en welke strategieën worden gebruikt om dit te realiseren?

Deelvragen

Om deze vraag te beantwoorden wil dit onderzoek antwoord geven op de volgende deelvragen:

- *Hoe divers is de samenstelling van een organisatie: bestuur, directie, medewerkers en vrijwilligers?*
- *Is er een formeel diversiteitsbeleid? Is er aandacht voor culturele diversiteit?*
- *Zijn er te realiseren diversiteitsbeleidsdoelstellingen?*
- *Welke ervaringen met diversiteit zijn er binnen een organisatie?*
- *Welke rol speelt diversiteit bij werving en selectie?*
- *Welke wervingskanalen worden gebruikt om divers personeel binnen te halen?*

- *Is er beleid om behoud en doorstroom van allochtone medewerkers binnen de organisatie te bevorderen?*
- *Hoe groot is de uitstroom van allochtone medewerkers?*
- *Zijn er stagemogelijkheden, traineeprogramma's en werkervaringsplaatsen voor allochtonen/vluchtelingen?*
- *Welke informatie over diversiteit wordt vermeld op de website en in jaarverslagen?*

Opbouw rapport

In het eerste hoofdstuk wordt een theoretisch kader van diversiteit en diversiteitsmanagement geschetst en worden de theoretische onderbouwing van de onderzoekselementen en –visie toegelicht.

Het tweede hoofdstuk gaat over praktijk en reglementen die de werkelijkheid van goede doelen in Nederland tekenen.

In het derde hoofdstuk worden de verzamelde data-uitkomsten gepresenteerd, zowel die van de ingevulde enquêtes als van de afgenomen interviews. De interviews zorgden voor verdieping en argumentatie achter de antwoorden in de ingevulde enquêtes. Tot besluit volgen de conclusies met theoretische reflectie.

HOOFDSTUK I: THEORETISCH KADER VAN DIVERSITEIT IN ORGANISATIES / CONTEXT EN OPZET VAN HET ONDERZOEK

Diversiteit in organisaties, benaderingen en definities

Op dit moment krijgen politieke en maatschappelijke ontwikkelingen in de media over integratie- en multiculturalisme veel aandacht. Door de globale expansie van het bedrijfsleven, oorlogen in verschillende landen en economische ontwikkelingen die met steeds goedkopere globale transport- en communicatiemogelijkheden gepaard gaan, doen zich wereldwijd steeds grotere migratiegolven voor. Dit heeft internationalisering en multiculturalisering van veel westerse landen, zoals Nederland, tot gevolg. Bovendien ontstaat door vergrijzing en ontgroening van de populatie schaarste op de arbeidsmarkt. Met deze demografische veranderingen in de Nederlandse maatschappij is de laatste jaren de aandacht voor diversiteit in Nederland, zowel in de media als in het bedrijfsleven, toegenomen.

De belangstelling groeit voor het feit dat individuen van elkaar verschillen op basis van bijvoorbeeld sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele oriëntatie of religie: men kan zijn/haar identiteit op verschillende groepen baseren. Deze identiteitsverschillen moeten steeds meer gezien worden als kwaliteiten die op een creatieve manier op de werkvloer ingezet kunnen worden, ze kunnen de traditionele organisaties verrijken en leiden tot positieve resultaten. Ze zouden als vernieuwingsfactor kunnen fungeren omdat ze uit een (bijna) onbeperkte verzameling van talenten en visies putten. In de literatuur wordt over intercultureel management vaak geredeneerd dat een grotere verscheidenheid in perspectieven tot creatieve oplossingen van organisatorische uitdagingen zou kunnen leiden en voor een betere aansluiting bij een breder scala aan organisatieklanten kan zorgen. Dat zou uiteindelijk hogere kwaliteit, meer efficiëntie en winst voor organisaties kunnen betekenen. Toename in aantal van diverse werknemers en van de diversiteit van leef- en werkomgevingen lijkt namelijk te resulteren in een uitbreiding van organisatorische functies en van de klantenkring, een ruimer aanbod aan werknemers te bieden en voor meer creativiteit, minder verzuim en betere prestaties van de personeelsleden te zorgen¹. Bovendien hebben verschillende onderzoeken² speciale aandacht geschonken aan ervaringen van minderheidsgroepen, en werden fenomenen zoals het 'glazen plafond', beloningsverschillen, segregatie en uitsluitingmechanismen bestudeerd. Deze benadering is gebaseerd op de noties van antidiscriminatie en probeert organisaties te overtuigen van het belang van 'gelijke kansen' beleid³.

De vervlechting van deze aannames mondde uit in de hierop gebaseerde interesse van allerlei soorten organisaties in 'managing diversity'. Om de groeiende

¹ Cox, T. & C. Smolinski (1994) 'Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives' *U.S. Department of Labor Glass Ceiling Commission*.

² Cox, T. & Nkomo, S. (1990) 'Factors affecting the upward mobility of black managers in private sector organisations'. *Review of Black Political Economy*, 18(3), 39-48.

Blau, F.D. & Beller, A.H. (1988) 'Trends in earnings differential by gender', 1971-1981. *Industrial & Labor Relations Review*, 41, 513-529.

Moss Kanter R. (1977) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

³ Thomas, D.A. & R. Ely (1996) 'Making differences matter. A new paradigm for Managing Diversity'. *Harvard Business Review*, Sept-Oct '96.

diversiteit van het personeelsbestand in goede banen te leiden werd intercultureel management geïntroduceerd in het bedrijfsleven. Aangezien deze interesse in de jaren tachtig al voet aan Amerikaanse grond kreeg, mede geïnspireerd door de eigen migratiegeschiedenis, heeft ook de literatuur hierover een duidelijk Amerikaanse tint gekregen. Na jaren van grote demografische veranderingen, zeker in de Randstad, is diversiteitsmanagement ook in Nederland in waarde gestegen en tegenwoordig wordt het ook veelvuldig in de Nederlandse context bestudeerd en beschreven⁴.

Diversiteit en diversiteitsmanagement zijn in Nederland complexe en enigszins politiek beladen fenomenen. Er bestaat een impliciete veronderstelling dat demografische en culturele verschillen verbonden zijn aan verschillen in capaciteit en bekwaamheid. Dit gaat gepaard met bepaalde beeldvorming van sommige groepen in de Nederlandse samenleving. Met name allochtonen worden de laatste jaren in Nederland gezien als een 'probleemgroep' die op de arbeidsmarkt en in de samenleving constante aandacht vraagt. Het woord 'allochtoon' heeft ondertussen een negatieve klank gekregen waarbij impliciet de nadruk gelegd wordt op het anders-zijn van normen, waarden, geloof en houding ten opzichte van de normatieve autochtoon.

Wanneer is iemand een 'allochtoon'?

Volgens de nieuwste definitie van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) wordt een persoon tot de groep van allochtonen gerekend als 'tenminste één ouder in het buitenland is geboren'⁵. Bovendien worden allochtonen verdeeld in westerse en niet-westerse allochtonen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen personen die zelf in het buitenland zijn geboren (de eerste generatie) en personen die in Nederland zijn geboren (de tweede generatie). Deze definitie is erg breed en weerspiegelt de werkelijkheid niet correct. Zelfs koningin Beatrix en prins Willem-Alexander behoren volgens de CBS-definitie tot de groep van allochtonen. Met het in de spreektaal en in de media regelmatig gebruikte begrip 'allochtoon' wordt meestal een 'niet-westerse allochtoon' bedoeld.

De focus van de overheid ligt op de integratie van deze (allochtonen)groep en er wordt een (diversiteits)beleid ontwikkeld dat zich vooral op specifieke doelgroepen richt, zoals Marokkanen, Turken, Antillianen en Surinamers. Een van de problemen van deze aanpak is dat op basis van de definitie van het CBS ook mensen worden inbegrepen die in Nederland geboren en getogen zijn en die volledig geïntegreerde Nederlandse staatsburgers zijn. Gelijktijdig valt het doelgroepenbeleid met al zijn

⁴ Zie hiervoor: Schaafsma, J (2006) *'Ethnic diversity at work. Diversity attitudes and experience in Dutch organizations'*. Amsterdam: Aksant.

Siebers, H., Verweel P. & De Ruijter A. (2002) *'Management van diversiteit in arbeidsorganisatie'*. Utrecht: Lemma.

Van Vugt, G. (red.) (1995) *'Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management'*. Houten: Bon Stafleu Van Loghum.

Ghorashi, H. (2006) *'Paradoxen van culturele erkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland'*. Amsterdam: VU.

⁵ Voor de volledige definitie zie de Bijlage 4: Vragenlijst

goede bedoelingen binnen het kader van het *categorale denken*⁶. De praktische uitwerking daarvan is dat allochtonen met achterstand geassocieerd worden en alle verschillen aan de cultuur worden toegeschreven. Er wordt geen rekening gehouden met het individu en diens unieke achtergrond. De etnische groepen worden in vaste categorieën gegroepeerd, waardoor individuen onveranderlijke culturele kenmerken toegeschreven worden. In deze lijn wordt ook een specifiek beleid ontwikkeld dat gericht is op vluchtelingen, die ook dikwijls als één groep, die onderling niet van elkaar verschilt, beschouwd wordt. Zowel vluchtelingen, migranten als andere etnische minderheidsdoelgroepen worden in de spreektaal vaak 'allochtoon' genoemd, hetgeen zorgt voor nog meer onduidelijkheden bij de uitvoering van het beleid.

Ongeacht de hier beschreven beschouwingen is voor dit onderzoek toch gekozen om de term 'allochtoon' te gebruiken, vooral gezien de inventariserende aard van dit onderzoek. In dit kader worden er de verschillende etnische minderheidsgroepen mee bedoeld, waarbij in de interviews expliciete aandacht besteed is aan de situatie van vluchtelingen en migranten binnen de organisaties (dus de eerste generatie allochtonen). Tussen westerse en niet-westerse allochtonen wordt geen specifiek onderscheid gemaakt, aangezien de focus vooral op de verschillen tussen de gevestigde groepen onderling lag en op de groepen nieuwkomers, die afwijken van het profiel van de 'Nederlandse normmedewerker'.

Argumenten implementatie diversiteitsmanagement in organisaties

Als gevolg van de veranderingen in de sociaal-culturele samenstelling van de maatschappij en de onderzoeken over diversiteit op de werkvloer, bestaan verschillende argumentaties om de verscheidenheid van interetnische verhoudingen binnen de organisaties en bedrijven te onderbouwen en te promoten. (Glastra 1999, Janssens en Steyaert 2001⁷):

1. *Morele argumentaties*: deze zijn door ethische principes gedreven en leggen de nadruk op het feit dat mensen gelijke kansen behoren te krijgen, samen met erkenning van culturele verschillen;
2. *Bedrijfseconomische argumentaties*: deze benadrukken zowel de noodzaak als de voordelen van intercultureel management door bijvoorbeeld in te spelen op demografische ontwikkelingen om op deze manier herkenbaar te zijn voor de multiculturele afzetmarkt;
3. *Maatschappelijke argumentaties*: deze focussen enerzijds op de betaalbaarheid van de verzorgingsstaat en anderzijds op het voorkomen van

⁶ Ghorashi, H. (2006) *'Paradoxen van culturele erkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland'*. Amsterdam: VU.

⁷ Janssens, M. & C. Steyaert (2001) *'Meerstemmigheid: Organiseren met Verschil'* Leuven: Universitaire Pers.

segregatie binnen de samenleving. Het ontstaan van een sociale onderklasse, die weinig tot geen toegang heeft tot de arbeidsmarkt, is de oorsprong van ernstige maatschappelijke problemen. Reden waarom deze vaak met juridische argumenten ondersteund worden (positieve discriminatie);

4. *Synergetische argumentaties*: deze bepleiten een productieve, interactieve rol tussen de persoonlijke ontplooiing van werknemers en de ontwikkeling van organisaties. Hierin wordt verondersteld dat de samenwerking tussen diverse groepen nieuwe, effectieve en innovatieve manieren van werken creëert.

Brede en nauwe definitie van diversiteit

Het begrip diversiteit kent een scala aan definities, beschrijvingen en benaderingen. De indeling gemaakt op basis van diversiteitskenmerken onderscheidt primaire (bijv. geslacht, leeftijd, etniciteit) en secundaire (bijv. opleiding, religie) kenmerken; onveranderlijke (bijv. geslacht, etniciteit) en veranderlijke (bijv. leeftijd, opleiding, burgerlijke staat) kenmerken; en zichtbare (bijv. geslacht, leeftijd, fysieke conditie) en niet-zichtbare (bijv. achtergrond, persoonlijkheid en werkstijl) kenmerken. Er bestaat een onderscheid tussen een brede en een nauwe definitie van diversiteit. De brede definitie richt zich op de primaire en secundaire dimensies van verschillen. De primaire verschillen zijn kenmerken die (meestal) zichtbaar voor de omgeving zijn, zoals etniciteit, geslacht en leeftijd. Tot de secundaire dimensies worden minder zichtbare verschillen gerekend, zoals opleiding, werkervaring, persoonlijkheid, burgerlijke staat en geloof. De nauwe definitie van diversiteit focust op specifieke dimensies van diversiteit, zoals geslacht en etniciteit.

In dit onderzoek wordt gekeken naar diversiteit binnen een organisatie in het kader van interetnische verschillen, waarbij de verhoudingen van het aantal (zowel westerse als niet-westerse) allochtonen ten opzichte van autochtonen in de organisatie worden geanalyseerd.

In dit onderzoek wordt vooral de nauwe definitie van diversiteit gehanteerd, die met name op etniciteit (sociaal-culturele achtergrond) en nationaliteit gericht is. Er wordt ook gekeken naar de diversiteitdefinitie, -visie en -betekenis en de benadering van diversiteitmanagement (behandeld in de volgende paragraaf) die de onderzochte organisaties zelf in hun werkpraktijk hanteren.

Benaderingen diversiteitmanagement

Naast de verschillende definities van diversiteit en argumentaties die voor diversiteit op de werkplek pleiten wordt ter bevordering van diversiteit in organisaties diversiteitmanagement ingezet. Er zijn drie belangrijke benaderingen van

intercultureel management te onderscheiden, de deficit-, de discriminatie- en de differentiebenadering⁸.

De *deficitbenadering* legt de focus op de achterstand van minderheidsgroepen. Men gaat uit van het principe van gelijkheid tussen alle werknemers, maar verwijst tegelijkertijd naar de achterstand van migranten op sommige gebieden zoals taal, opleiding en gebrek aan kennis van bijvoorbeeld werk- en omgangsmanieren. Deze benadering richt zich op het aanbod en gaat uit van het meritocratisch beginsel dat gebaseerd is op het feit dat iemand vanzelf goed gaat functioneren en presteren in het systeem als hij/zij de nodige talenten en kwaliteiten heeft. De nadruk van deze benadering ligt op opleiding en training van deze, zo gezien, achterstandsgroepen.

De *discriminatiebenadering* gaat er van uit dat er over en weer vooroordelen bestaan tussen de minderheids- en meerderheidsgroepen binnen de organisatie(structuur). Op basis van deze vooroordelen ontstaat achterstelling op etnische gronden en komen uitsluitingprocessen tot stand.

Tenslotte is er de *differentiebenadering*, waarbij de nadruk gelegd wordt op aspecten van culturele verschillen en het gebrek aan erkenning daarvan. Deze benadering kan leiden tot persoonlijke ontwikkeling en communicatie tussen culturen, mits de culturele verschillen op individueel of collectief niveau op de juiste manier aangepakt worden.

Ondanks de verschillen in aanpak hebben al deze benaderingen hun tekortkomingen. De deficitbenadering laat de invloed van institutionele beperkingen en beeldvorming over minderheidsgroepen buiten beschouwing. De discriminatiebenadering houdt geen rekening met andere sociale aspecten (dan discriminatie) en effecten van diversificatie van het personeel. In de differentiebenadering wordt cultuur als een statisch, gesloten en afgezonderd systeem gezien. Tevens wordt - in alle drie benaderingen - te veel nadruk gelegd op de verschillen tussen de groepen waardoor het categoriseren van mensen bevorderd wordt (het eerder beschreven *categorale denken*). Hierdoor dreigt bij probleemoplossingsgerichte trainingen het gevaar dat binnen de organisatie over diversiteit in 'probleemtermen' wordt gedacht en dat 'allochtonen' als een afwijkende groep gezien worden. Als gevolg daarvan loopt men het risico dat alle identificaties van de verschillende werknemers juist in termen van etnische tegenstellingen uitgedrukt zullen worden, stereotyperingen alleen maar versterkt worden en de focus gericht wordt op potentiële problemen en risico's in plaats van op vernieuwing en kansen.

Tegelijkertijd getuigen de bedachte oplossingen voor problemen binnen deze benaderingen (in het bijzonder bij de eerste twee) van een korte termijn aanpak van het diversiteitsvraagstuk⁹. Er wordt weinig tot geen aandacht besteed aan de breed

⁸ Glastra, F. (1999) *Organisaties en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.

⁹ Ghorashi H. (2006) *Paradoxen van culturele erkenning. Management van Diversiteit in Nieuw Nederland*. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam.

begrepen integrale implementatie van diversiteit op de lange termijn. Uiteindelijk blijven de winstaspecten van diversiteit zo buiten beschouwing.

De meest effectieve benadering – een *integrale aanpak* - van diversiteitmanagement zou moeten liggen in de inclusieve aard van implementatie in de organisatie. Volgens het inclusieve diversiteitsbeleid zou in de organisatie afstand genomen moeten worden van het categorale denken¹⁰. Dit soort beleid wordt niet alleen voor specifieke (culturele) groepen opgesteld, maar juist voor iedereen in de organisatie. Deze benadering kiest dus voor de brede definitie van diversiteit. Tegelijkertijd moet niet vergeten worden dat niet alle verschillen hetzelfde gewicht hebben. Etniciteit is een onderdeel van een breder krachtenveld aan invloeden waar machtswerking aan verbonden is¹¹. Dit krachtenveld bepaalt de betekenis van de verschillen. Daarom moet ook dit kenmerk binnen de gegeven context bekeken worden en in complexe interactie met andere invloedfactoren.

Bovendien zouden organisaties het verlangen tot eenheidsdenken-cultuur los moeten laten om diversiteitmanagement te laten slagen. Diversiteit in organisaties wordt alleen gewaardeerd als het 'alle neuzen in dezelfde richting' paradigma wordt vervangen door diverse meningen die erkend worden en een onderdeel zijn van een groter veld van gedeelde ervaringen¹². In het werk van Loden¹³ wordt deze situatie: 'traditionele' versus 'progressieve' uitgebreid geanalyseerd. De wetenschapper vat haar bevindingen, samen in een overzichtelijke tabel waarin ze de twee paradigma's tegenover elkaar zet [zie Tabel 1]. Hierin wordt gesteld dat het traditioneel paradigma staat voor de verandering van mensen en het behoud van cultuur. Het tweede, progressieve paradigma dat diversiteit ondersteunt en waardeert pleit juist voor cultuurverandering om mensen bij te staan.

¹⁰ Janssens, M. & C. Steyaert (2001) *'Meerstemmigheid: Organiseren met Verschil'* Leuven: Universitaire Pers.

¹¹ Siebers H., P. Verweel en A. Ruijter (2002) *'Management van diversiteit in arbeidsorganisaties.'* Utrecht: Lemma.

¹² Idem.

¹³ Loden, M (1996) *'Implementing Diversity'*, Chicago: IRWIN.

Traditioneel paradigma	Paradigma dat diversiteit waardeert
Verwachtingen, standaarden en expliciete en impliciete regels opgesteld vanuit de behoeften van mensen aan de top.	Verwachtingen, standaarden en expliciete en impliciete regels opgesteld door diverse klanten en medewerkers.
Succes gekoppeld aan assimilatie.	Succes gekoppeld aan unieke bijdrage.
Beperkt scala aan geschikte stijlen van communicatie, werken en leiderschap.	Breed scala aan geschikte stijlen.
Geen relatie met strategie van de onderneming.	Diversiteit vormt een ondernemingsstrategie gericht op concurrentievoordeel.
Diversiteit vormt potentieel blok aan het been.	Diversiteit vormt uniek aandeel.
Geen band met Human Resource systemen.	Op een lijn met Human Resource systemen.
Geen relatie met compensaties en beloning.	Directe relatie met compensaties en beloningen.
Slechts symbolische aanwezigheid van gender en raciale diversiteit op niveau van middenmanagement.	Diversiteit is zichtbaar op alle niveaus van de organisatie.
Ongeïnteresseerd en onwetend leiderschap.	Bewust en betrokken leiderschap.
Basisidee: verander de mensen en behoud de cultuur.	Basisidee: pas de cultuur aan om de mensen te ondersteunen.

Tabel 1 Diversiteit: twee paradigma's van Loden (bron: Loden, 1996, p.35)¹⁴

Het lijkt dus essentieel om bij de inspanningen gericht op diversiteitsvraagstukken in organisaties breed te kijken naar de bestaande organisatieprocessen, cultuur, basisassumpties en andere vraagstukken rondom diversiteit in de organisatie. Wanneer de organisatie diversiteit werkelijk wil invoeren op de werkvloer zal hierop gefocust moeten worden als een integraal onderdeel van de hele organisatie en op elk hiërarchisch niveau: haar structuren en haar cultuur.

¹⁴ Loden, M (1996) 'Implementing Diversity', Chicago: IRWIN. In: Siebers, H., Verweel P. & De Ruijter A. (2002) 'Management van diversiteit in arbeidsorganisatie'. Utrecht: Lemma.

Kader en opzet van het onderzoek: waarom contextbenadering?

"The best way to organize depends on the nature of the environment to which the organization relates" (Scott 1992: 89)¹⁵.

De contextbenadering van organisatiemanagement, in de Amerikaanse literatuur bekend onder de naam '*contingency approach*', is gebaseerd op het idee dat er niet één beste manier van managen bestaat, al wordt dit in organisaties en bedrijven vaak gedacht. Managers stellen vaak vragen als: "Wat is dé juiste strategie? Is voor mijn organisatie een hiërarchische of platte organisatiestructuur het voordeligst? Is centraliseren of decentraliseren verstandig? Moeten wij de taak- of de menselijk georiënteerde managementstijl inzetten?" etc. In tegenstelling tot een soortgelijke zoektocht naar de beste inrichting van de organisatie, verwijst de contextbenadering naar de invloeden van de omgeving op de organisatie.

Volgens deze benadering zouden problemen en conflicten van interculturele en interetnische relaties in organisaties nooit bestudeerd kunnen worden zonder de organisatieomgeving en de maatschappij erbij te betrekken. De assumpties van deze benadering komen derhalve duidelijk overeen met de observatie van de invloeden van demografische veranderingen in de Nederlandse samenleving op het bedrijfsleven. Met een onderzoeksmodel dat de veranderingen in de organisatieomgeving identificeert kunnen we bestuderen welke uitwerking die op de organisatiecultuur en -strategieën hebben. De contextbenadering van diversiteitmanagement biedt hierdoor een praktisch kader om de invloed van de multiculturele omgeving op de interne en externe handelingspraktijken van organisaties te bestuderen.

In dit onderzoek werd als kader het 'stappenplan' van Roosevelt Jr. Thomas gebruikt¹⁶ die de contextbenadering van diversiteitmanagement centraal stelt. De vragenlijsten die speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld werden zijn volgens de lijnen van dit model ontworpen¹⁷.

¹⁵ Scott, W. R. (1992) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

¹⁶ Thomas, R. Jr. (1997) 'The Diversity Management Process: A Contingency Approach'

¹⁷ Voor de details en verdere uitleg hierover zie de Bijlage 3: Toelichting theorie van opzet onderzoek.

HOOFDSTUK II: DE WERKELIJKHEID VAN DE NEDERLANDSE GOEDE DOELEN

Goede doelen organisaties in de maatschappelijke belangstelling

In Nederland wordt per jaar ruim 4 miljard euro¹⁸ aan goede doelen gegeven. De goede doelen sector is uitgegroeid tot een belangrijk onderdeel van de samenleving. Vroeger waren vooral de kerken en andere religieuze instellingen actief in de armenzorg, zending en missie. De laatste jaren, vooral sinds de jaren tachtig en negentig die door een sterke economische groei getekend zijn, is deze sector enorm in populariteit en omvang toegenomen.

Met de term 'goed doel' wordt een organisatie bedoeld die werkzaam is in en activiteiten ontwikkelt ten bate van het algemeen belang. De voordelen en het profijt van deze activiteiten gaan naar bepaalde doelgroepen of instellingen die niet of slechts deels worden ondersteund door de overheid of commerciële bedrijven. Een 'goede doelen' organisatie mag de winst niet aan een particulier (economisch) belang besteden zoals aan winstgerechtigden en/of aan het belang van oprichters, leden of hun naaste familiekring¹⁹. Deze term heeft nog geen officiële definitie en juridische bescherming. Zowel officiële stichtingen en verenigingen kunnen zich als 'goed doel' betitelen, als ook grotere en kleinere particuliere initiatieven. Het begrip 'goede doelen' wordt frequent gebruikt om fondsenwervende instellingen aan te duiden.

De uit Amerika overgenomen professionele marketing en fondsenwerving heeft ook in Nederland zijn vaste plaats in de goede doelen organisaties gevonden. Het merendeel van de Nederlandse bedrijven doneert regelmatig aan goede doelen, de overheid zorgt voor vaste en periodieke subsidies voor cultuur, sport en internationale hulp waar de goede doelen organisaties gebruik van kunnen maken. Steeds meer particulieren geven financiële steun aan goede doelen. Sommige organisaties draaien volledig op individuele donaties uit de samenleving.

Vertrouwen als voorwaarde voor bestaan

Het belangrijkste algemene doel van de maatschappelijke organisaties waaronder de goede doelen vallen, is om te zorgen dat de samenleving er beter op wordt. De organisaties bieden hulp in noodsituaties, financieren onderzoek, zorgen voor een steuntje in de rug van kwetsbare groepen in de samenleving, vechten voor de rechten van mensen en dieren, bewaken de kennisoverdracht en zetten zich in voor natuur en milieu. Tegelijkertijd groeit in de maatschappij interesse voor de kwaliteit en de effectiviteit van het werk van de goede doelen organisaties. Het gedoneerde geld moet op een juiste en kwalitatief verantwoorde manier besteed worden. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) initiatieven hebben hun weg gevonden, niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook in de non-profit sector. Het is

¹⁸ Goede Doelen Gids 2009.

¹⁹ <http://www.encyco.nl/nol.php>

Stevens S.A. & S.A.M de Wijkerslooth-Lhoest (2006) 'Voetbalvereniging als goed doel? Onvoldoende controle maakt van nieuwe fiscale regels papieren tijger', *FM, Tijdschrift over Filantropie & Bestuur*

duidelijk dat vertrouwen vanuit de maatschappij een onontbeerlijke basis vormt voor het bestaan en de continuïteit van fondswervende organisaties. Om dit vertrouwen te verdienen moeten de organisaties zorgen dat ze op professionele en transparante manier functioneren. Men wil weten waarvoor de fondsen geworven worden, op welke manier ze beheerd worden en hoe ze besteed zijn.

Om de goede doelen in hun professionalisering te ondersteunen en de belangen van de leden te behartigen werd een brancheorganisatie van landelijk wervende goede doelen opgericht: de Vereniging Fondsenwervende Instellingen (VFI). Naast heldere regels en toezicht op de naleving daarvan door de overheid en het Centraal Bureau Fondsenwerving verschaft de VFI informatie aan een breed publiek over de werkzaamheden van de aangesloten organisaties²⁰. Daarnaast pleit de VFI voor een actieve dialoog tussen politiek en goede doelensector. Als voorwaarde om bij de VFI aangesloten te zijn moet een organisatie in Nederland gevestigd zijn en fondsen voor charitatieve doeleinden werven. Bovendien wordt het CBF-keurmerk of een 'Verklaring van geen bezwaar' van het CBF vereist. Het Centraal Bureau Fondsenwerving is een onafhankelijke stichting die als belangrijkste doel heeft het toezicht te houden op de inzameling van geld voor goede doelen en het beoordelen van fondsenwervende instellingen²¹. De achterliggende gedachte van het keurmerk is om die inzameling transparant te maken en de donateurs ervan te verzekeren dat de organisatie op een verantwoorde manier met hun geld omgaat.

Dit is ook het streven van de VFI: het publieksvertrouwen in goede doelen te behouden en te vergroten. Om dezelfde reden werd in opdracht van de VFI de Commissie Wijffels in het leven geroepen. Dat resulteerde in 2005 in de presentatie van de Code Goed Bestuur (populair genoemd 'Code Wijffels'). De spelregels die in dit advies worden genoemd hebben het karakter van principes voor 'goed bestuur'. Belangrijkste doelen van deze code zijn dat organisaties kwalitatief beter gaan functioneren en dat het vertrouwen bij gevers wordt behouden en versterkt. In dit onderzoek is respondenten gevraagd of naar hun opinie over het opnemen van diversiteit ook in de Code Wijffels.

Imago en verantwoording goede doelen

Het geschetste regelingenkader voor de goede doelen instellingen geeft weer in wat voor specifieke omgeving/context zij zich begeven. Deze context beïnvloedt zonder meer de manier van werken, strategieën, doelstellingen en uiteindelijk de cultuur van de organisaties. De Commissie Wijffels benadrukt de noodzaak voor de code en de bijzonderheid van de situatie van de fondswervende instellingen met de volgende woorden: "Er is weinig formele externe druk voor goed bestuur bij fondswervende goede doelen organisaties. Er zijn geen aandeelhouders zoals in het bedrijfsleven en er is meestal geen financierende en sturende overheid zoals bij zorg- en onderwijsinstellingen. Daartegenover staat dat (vermeend) bestuurlijk falen van een organisatie afbreuk doet aan het vertrouwen in en schade kan toebrengen aan de

²⁰ Goede Doelen Gids 2009.

²¹ www.cbf.nl

gehele sector. Aantasting van het imago leidt tot verlies van inkomsten en ten gevolge daarvan minder mogelijkheden om goed te doen.”²² De organisaties worden dus getoetst op hun activiteiten, geldbestedingen en de maatschappelijke transparantie. Sinds de vernieuwing van dit keurmerk in 2008 toetst het CBF de instellingen ook op regels voor goed bestuur, goed toezicht en het doelmatig opereren. Van de organisaties wordt letterlijk verwacht dat ze zich maatschappelijk verantwoord gedragen. Ze worden geacht als maatschappelijk rolmodel op te treden. Ze zouden dus goed moeten kunnen inspelen op sociale veranderingen en ontwikkelingen, het hoort bij hun imago en verzekert hen van continuïteit.

Selectie organisaties en respondenten

Bovengenoemde aspecten hebben bijgedragen aan de overweging om voor de medewerking aan dit onderzoek de erkende (in bezit van het CBF-keurmerk) goede doelen organisaties te vragen. Slechts één organisatie die aan dit onderzoek deelnam beschikt niet over dit keurmerk: de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV). Deze organisatie is wel een non-profit organisatie maar geen klassieke goede doelen organisatie. Toch werd de FNV in dit onderzoek opgenomen vanwege de bewezen langdurige betrokkenheid bij de belangenbehartiging van velen in de Nederlandse maatschappij. Deze organisatie werd gevraagd naar hun mening omdat ze de grootste Nederlandse vakbond is (meer dan miljoen leden), die al ruim 100 jaar de belangen van alle, zeer diverse werknemers uit bijna alle sectoren van de maatschappij behartigt.

Er zijn voor dit onderzoek organisaties gekozen die meer dan 20 medewerkers in dienst hebben, aangezien de focus van het onderzoek op de diversiteit onder medewerkers en diversiteitsbeleid gericht op het personeelsbestand lag. De vooronderstelling was dat des te groter de organisatie, des te meer medewerkers, en dus (mogelijk) een grotere diversiteit. De goede doelen werden, net als bij de VFI, onderverdeeld in de vier categorieën die hun belangrijkste werkvelden weerspiegelen: ‘gezondheid’, ‘natuur en milieu’, ‘internationale hulp’ en ‘welzijn en cultuur’. Er zijn uiteindelijk 66 organisaties²³ geselecteerd en benaderd om mee te doen en 40²⁴ daarvan hebben de oproep beantwoord. Er zijn 12 gezondheidsorganisaties gekozen, 9 natuur en milieu-, 23 internationale hulp- en 22 welzijn en cultuurorganisaties. Deze organisaties kregen allemaal (per e-mail en per post) een vragenlijst²⁵ toegestuurd die, zoals in vorige paragrafen beschreven op basis van het model van Thomas²⁶ ontwikkeld is, met het verzoek deze in te vullen. De respondenten werd ook gevraagd of ze bereid zouden zijn in een kort aanvullend interview hun inzichten betreffende het onderzoeksonderwerp diepgaander met ons te delen. Er hebben 17 welzijn en cultuur-, 14 internationale hulp-, 5 gezondheids-

²² ‘Charity Governance. De goededoelen-sector in beweging. Onderzoek naar de invoering van de Code Wijffels’. PriceWaterhouseCoopers.

²³ Zie de Bijlage 1: Selectie organisaties

²⁴ Zie de Bijlage 2: Respondenten per sector

²⁵ Zie de Bijlage 4: Vragenlijst

²⁶ Thomas, R. Jr. (1997) ‘The Diversity Management Process: A Contingency Approach’

en 4 natuur en milieu-organisaties aan het onderzoek meegewerkt. Bovendien hebben 24 organisaties verdere medewerking toegezegd. Uiteindelijk zijn er 10 aanvullende interviews uitgevoerd²⁷ die tot doel hadden een verdieping van de resultaten van de enquêtes te verkrijgen.

²⁷ Zie de Bijlage 2: Respondenten per sector

HOOFDSTUK III: UITKOMSTEN ONDERZOEK: ENQUÊTES EN INTERVIEWS

1. Organisatie en haar omgeving tegenover de attitudes t.o.v. diversiteit

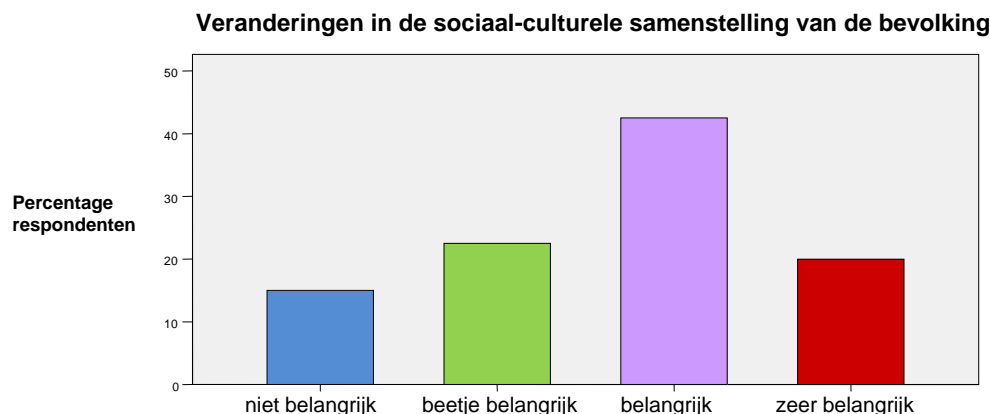
Contextuele invloeden

Er hebben 40 organisaties aan dit onderzoek meegedaan. Deze organisaties opereren in diverse werkvelden, richten zich op verschillende doelgroepen en zijn voor hun inkomsten afhankelijk van donoren. 40% van de totale inkomsten van de goede doelen organisaties bestaat uit verschillende soorten subsidies en externe projectfinanciering. 25% van de totale inkomsten van de organisaties komt van particuliere donaties. Tegelijkertijd fungeren de goede doelen organisaties veelal als een maatschappelijk bindmiddel. Deze aspecten van het goede doelen werk zijn bepalend voor de (externe) werkwijze en interne cultuur van deze organisaties. Hun continuïteit en zelfs de mate van voortbestaan hangt af van het aanpassingsvermogen aan externe veranderingen. De veranderingen in de demografische samenstelling van Nederland betekenen groei van nieuwe doelgroepen en potentiële andere donoren. Een van de respondenten heeft hier een treffende opmerking over gemaakt: "Het is een simpele waarheid; *variety matches variety*. Dus: interne diversiteit betekent dat je ook je externe diversiteit kunt verhogen. Andersom: externe diversiteit in je klanten, *stakeholders*, betekent ook dat je je interne diversiteit moet vergroten."

Visie diversiteit

Onder diversiteit verstaan de meeste geïnterviewde organisaties de verscheidenheid aan typen werknemers in organisaties in termen van sekse, etniciteit, leeftijd, fysieke gesteldheid en seksuele geaardheid. Ze hanteren dus een brede definitie van diversiteit. Hierdoor zien deze organisaties diversiteitsmanagement als een instrument voor het herkennen en optimaal benutten van het hele scala aan talenten van personeel in de organisatie. Diversiteitsbeleid binnen een organisatie zou dus rekening moeten houden met zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen mensen en tegelijkertijd een individueel gerichte aanpak moeten hanteren om de talenten en krachten van elke werknemer te stimuleren en te ontwikkelen.

Ook is er een aantal organisaties dat diversiteitsvraagstukken in verband met hun doelgroepen bekijkt (nauwe definitie van diversiteit) en via projectmatig beleid en activiteiten met minderheden diversiteit op de werkvloer benadert. Er kan een verband gelegd worden met het feit dat ongeveer driekwart van de organisaties er van overtuigd is dat het belangrijk is om op de veranderingen in de sociaal-culturele samenstelling van de Nederlandse bevolking in te spelen [zie Tabel 1.1]. De (beoogde) interne veranderingen zijn dus het gevolg van de externe veranderingen in de context van de organisaties.

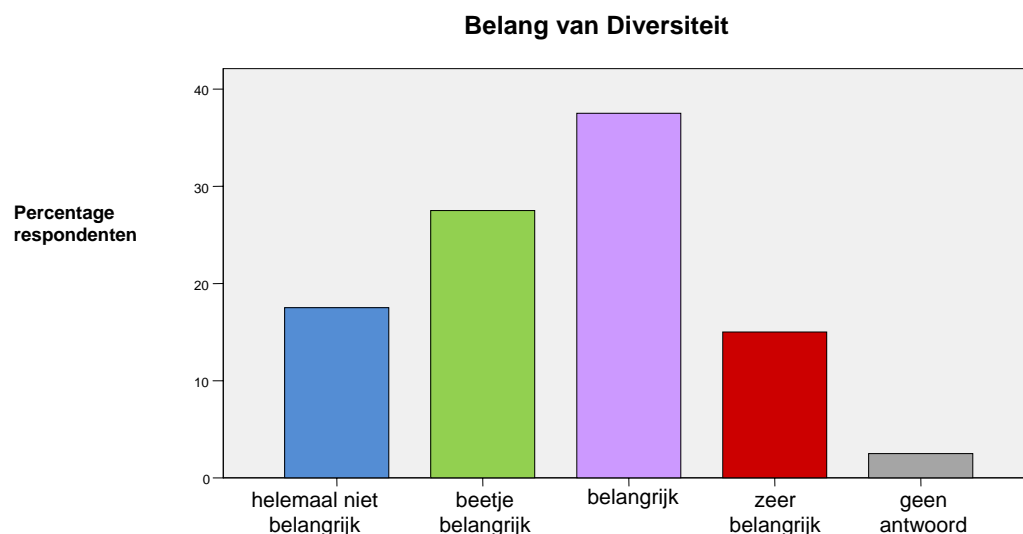


Tabel 1.1 Opinie organisaties (N=40) over het belang van het inspelen op de veranderingen in de sociaal-culturele samenstelling van de Nederlandse bevolking

Diversiteitsbelang en -discussie binnen de organisatie

De vraag was of de organisaties diversiteit tot speerpunt of agendapunt binnen de eigen organisatie rekenen. Hiervan vond 37,5% dat diversiteit een belangrijke rol binnen de organisatie speelt, 27,5% vond het een beetje belangrijk en 15% een zeer belangrijk issue. Een percentage van 17,5% beschouwt dit thema als helemaal niet belangrijk voor de eigen organisatie [zie Tabel 1.2].

Ook werd gevraagd of de organisatie de discussie in de media over diversiteit op de werkvloer als reden ziet om de diversiteit onder het personeel en in de werkomgeving te bespreken. Dit blijkt zo te zijn in 62,5% van de organisaties. Een percentage van 37,5 heeft geen interesse in dit onderwerp.



Tabel 1.2 Opinie organisaties (N=40) over het belang van diversiteit als een speer- en discussiepunt binnen eigen organisatie

Er zijn grote verschillen zichtbaar tussen organisaties die in diverse werkvelden opereren. Zie de onderstaande tabel om de verschillen in antwoorden van organisaties per werkveld te bekijken. Onder het kopje **ja** zijn de percentages antwoorden 'zeer belangrijk' en 'belangrijk' geplaatst. Onder het kopje **nee** zijn de percentages antwoorden 'helemaal niet belangrijk' weergegeven. De overige ontbrekende percentages die in de tabel niet gepresenteerd zijn, zijn de percentages van het antwoord: 'beetje belangrijk' [zie Tabel 1.3].

	Welzijn en cultuur N=17		Internationale hulp N=14		Gezondheid N=5		Natuur en milieu N=4	
	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
Diversiteit als discussieonderwerp	76,5 %		64%		40%		25%	
Belang van diversiteit in organisatie	70,5%	0%	57%	14%	20%	40%	0%	50%
Veranderingen in sociaal-culturele samenstelling van bevolking	83%	6%	57%	21%	60%	20%	0%	25%
Gendervraagstukken	35,5%	0%	43%	14%	20%	60%	0%	100%

Tabel 1.3 Opinions organisaties verdeeld per werkgebied over: diversiteit, demografische veranderingen en gendervraagstukken.

Het valt op dat welzijns- en internationale organisaties 'diversiteit op de werkvloer en in de werkomgeving van de organisatie' vaker bespreken dan de natuur- en gezondheidsorganisaties [Tabel 1.3]. Er moet wel opgemerkt worden dat de vertegenwoordiging van de respondenten per werkveld niet evenredig is. Tegenover de 17 welzijns- en 14 internationale organisaties staan slechts 5 gezondheids- en 4 milieuorganisaties. Dat maakt ook de verschillen in opinies evenredig groter.

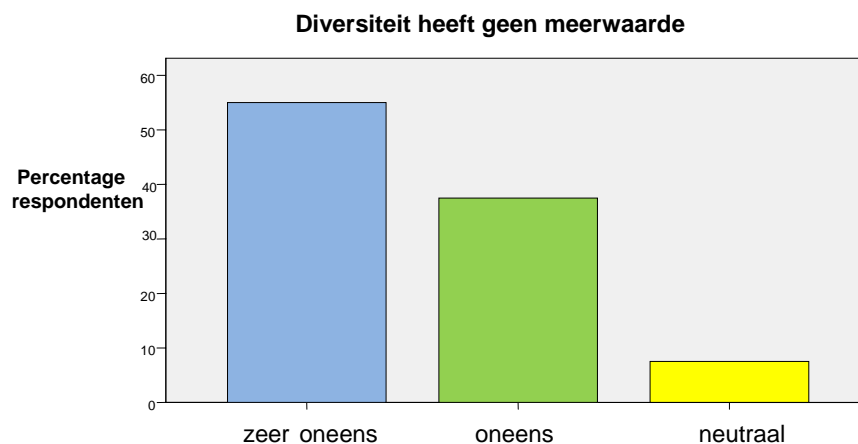
Toch is het merkwaardig dat geen van de milieuorganisaties de thema's diversiteit of demografische veranderingen en gendervraagstukken een echt belangrijk thema vond. In de nadere toelichting gegeven in de enquêtes en/of interviews werd door respondenten vermeld dat 'diversiteit' niet tot de kernzaken of –belangen van de organisatie behoort. De context van activiteiten van deze organisaties is dus niet rechtstreeks verbonden met de samenlevingsproblematiek en hierdoor lijken ze niet intern beïnvloed door de kwesties van demografische veranderingen en/of gendervraagstukken. Dat is waarschijnlijk ook de reden voor de geringe respons van

deze organisaties op de oproep tot deelname aan dit onderzoek (minder dan de helft heeft gereageerd).

Daar tegenover staan de welzijnsorganisaties, die allen het belang van diversiteit of gendervraagstukken onderkennen. Ook in de organisaties die op gezondheids-problematiek gericht zijn, speelt diversiteitproblematiek, tezamen met gendervraagstukken, over het algemeen een geringere rol dan in de welzijns- en internationale sector. Ook wat betreft de non-respons in het kader van dit onderzoek valt het op dat van de 12 benaderde gezondheidsorganisaties slechts 5 hieraan hebben deelgenomen, waarbij een van hen via de e-mail heeft laten weten dat de diversiteitproblematiek 'niet echt een issue is'. Bij alle organisaties worden de veranderingen in de bevolkingsamenstelling, in meer of mindere mate, niet uit het oog verloren.

Meerwaarde van diversiteit

Meer dan de helft van de respondenten is overtuigd van de meerwaarde van diversiteit in de eigen organisatie. Gevraagd naar hun mening over de stelling 'diversiteit heeft geen meerwaarde' antwoordt meer dan 55% het hier zeer mee oneens en 37,5% het hiermee oneens te zijn. Geen van de hierover bevraagde organisaties heeft deze stelling ondersteund [zie Tabel 1.4].



Tabel 1.4 Opinie organisaties (N=40) over de stelling: 'diversiteit heeft geen meerwaarde'.

Argumenten voor diversiteit binnen een organisatie

Zoals al in het theoretische deel beschreven, is er een aantal verschillende motieven te onderscheiden om met diversiteit en diversiteitsbeleid aan de slag te gaan:

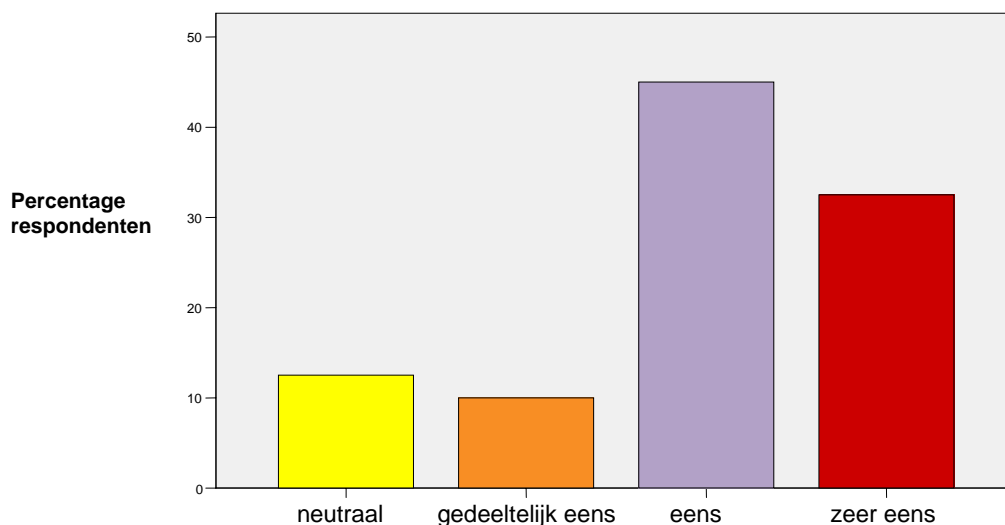
- Morele argumentaties – een kans bieden voor minderheden
- Bedrijfseconomische argumentaties – economisch welzijn van de organisatie
- Maatschappelijke argumentaties – inspelen op maatschappelijke veranderingen
- Synergetische argumentaties – succesvolle ontwikkeling van organisaties en groei van het individu

In de enquêtes is ingegaan op motieven die een rol spelen om diversiteit in organisaties te bevorderen en diversiteitsbeleid in te voeren. Dit onderwerp werd vervolgens verder uitgediept in de interviews. Uit de resultaten zijn de volgende argumenten naar voren gekomen (in volgorde van belang):

- een afspiegeling zijn van de samenleving
- strategie en imago van de organisatie
- creativiteit en innovatie binnen de organisatie
- economische motieven

77,5% van de organisaties is van mening dat diversiteit in de organisatie, met name vanuit sociaal-maatschappelijke redenen, van belang is [zie Tabel 1.5] en 67% van de respondenten ziet strategische vereisten en voordelen van diversiteit voor de organisatie. De meest gehoorde uitspraak gaat over het feit dat de samenleving waarin men werkt en leeft een steeds grotere diversiteit kent, waar men niet omheen kan. Deze diversiteit zou een afspiegeling in de organisatie moeten kennen. De diversiteit groeit, ook onder de doelgroepen waarmee een steeds beter contact gezocht wordt. In deze doelgroepen kunnen dus potentiële medewerkers gevonden worden die later als een brug naar de klanten van de organisatie kunnen fungeren.

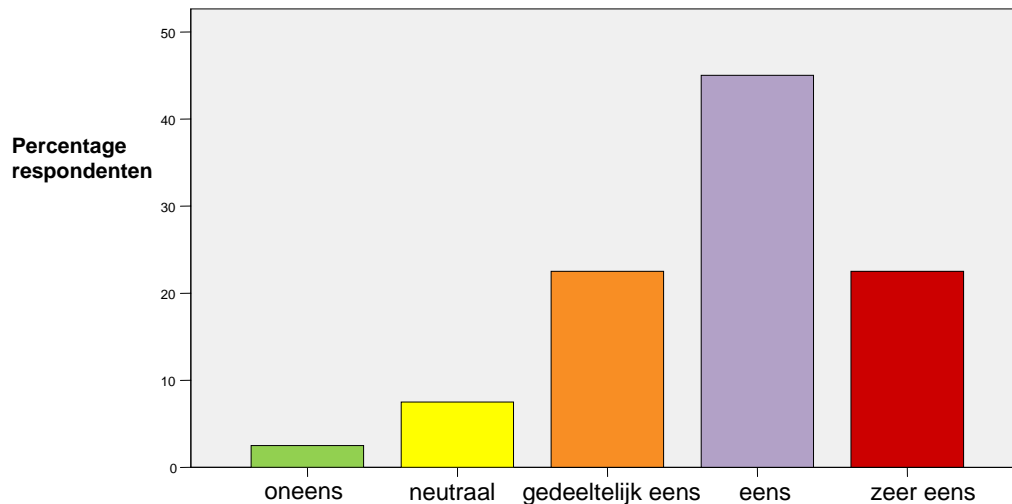
Diversiteit heeft sociaal-maatschappelijk belang



Tabel 1.5 Opinie organisaties (N=40) over het sociaal-maatschappelijk belang van diversiteit in organisatie.

Door 55% van de organisaties worden mogelijke baten vanuit diversiteit voor het organisatie-imago gezien [zie Tabel 1.6]. Hiernaar gevraagd vertelden geïnterviewde respondenten bijna allemaal dat het nastreven van diversiteit bij de organisatie 'past'. Het past bij de doelen en missie van organisaties die in het teken staan van 'goede doelen'. Ze zien de veranderingen onder de bevolking en ze willen graag uitstralen dat ze "niet alleen voor de autochtone bewoners van Nederland zijn". De organisaties willen voor iedereen van betekenis zijn en dat ook uitstralen. Een van de geïnterviewden, die voor een grote internationale organisatie werkt, heeft een voorbeeld gegeven van een situatie waarin het imago van de organisatie op een simpele manier werd opgekrikt, alleen door een moslima met een hoofddoek bij de receptie te laten werken. Deze vrouw fungeerde als een soort 'visitekaartje' van de organisatie. Door haar verschijning, letterlijk aan de poort van de organisatie, werd aan de verwachtingen van de doelgroepen tegemoet gekomen en konden veel klanten zich beter identificeren met de waarden van de organisatie. De organisatie kreeg veel positieve reacties vanuit de omgeving, van klanten, donoren en hun partners. Deze vrouw was dus voor de organisatie een symbolische vertegenwoordiger van een minderhedengroep, een zogenaamd 'token'²⁸. Deze 'tokens' versterken ongewild en vrij onbewust het groepsgevoel van de dominante groep omdat ze met hun aanwezigheid een belangrijke overeenkomst binnen de groep aangeven en versterken.

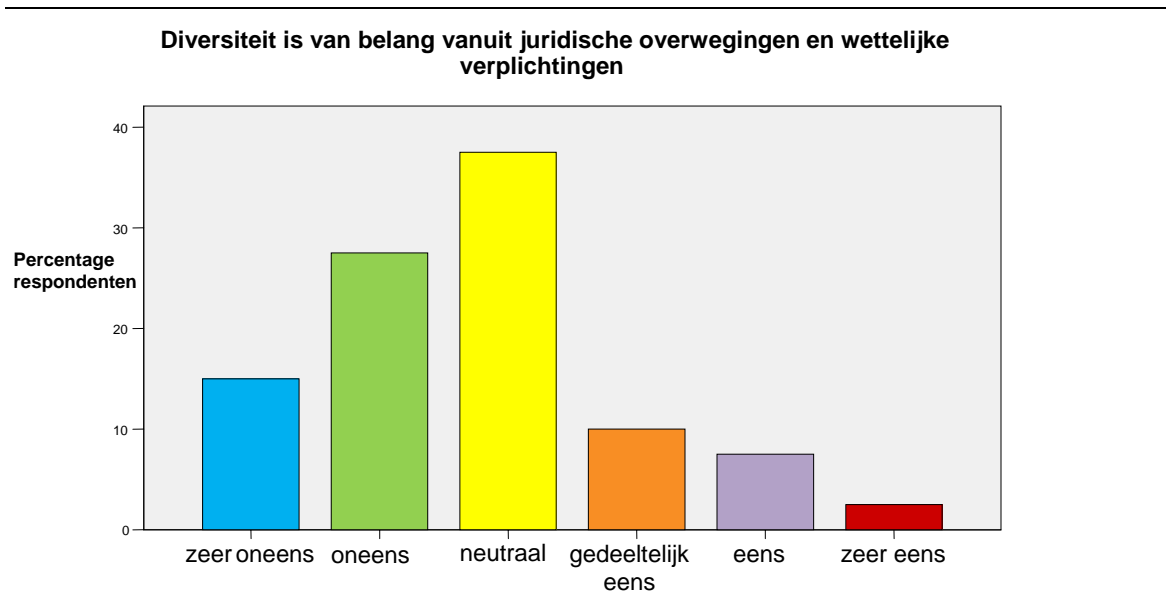
Diversiteit is van belang vanuit strategische overwegingen



Tabel 1.6 Opinie organisaties (N=40) over het strategisch belang van diversiteit voor organisatie.

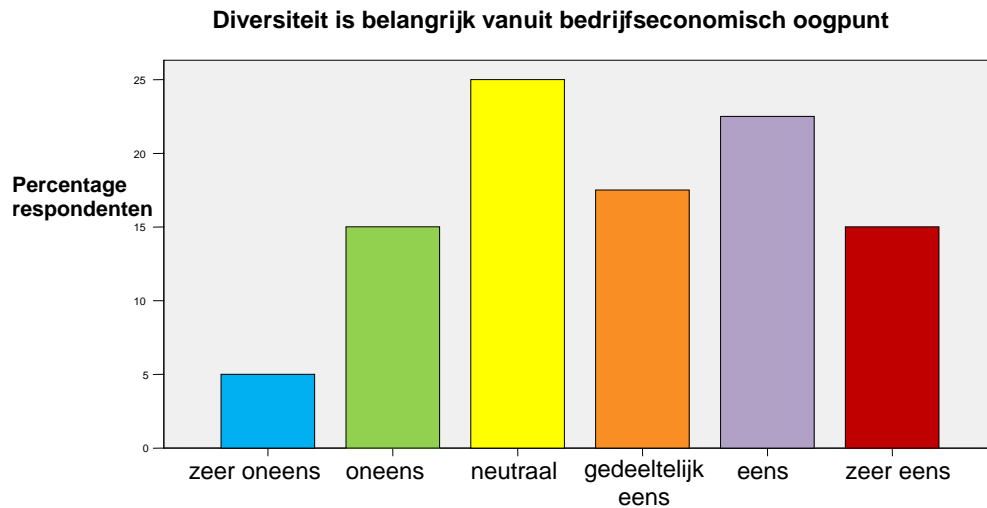
²⁸ Siebers H., P. Verweel en A. Ruijter (2002) 'Management van diversiteit in arbeidsorganisaties.' Utrecht: Lemma.

Ongeveer 10% van de organisaties vindt juridische overwegingen en wettelijke verplichtingen een goede reden om met diversiteit aan de slag te gaan. Bijna de helft van de organisaties is het er mee oneens of zelfs zeer mee oneens dat diversiteit in de organisatie vanuit soortgelijke beweegredenen geïmplementeerd zou moeten worden [zie Tabel 1.7]. De hierover aangesproken respondenten lichten naar aanleiding van hun antwoorden in de enquête toe dat wettelijke verplichtingen en andere geforceerde voorschriften, zonder het nodige draagvlak voor diversiteit, juist averechts kunnen werken. Dit zou niet de juiste beweegredenen zijn voor een vraagstuk zoals diversiteit. Mensen zijn over het algemeen bereid om te veranderen en in nieuwe kennis en vaardigheden te investeren, echter niet omdat het moet of omdat het politiek correct en moreel verantwoord is. Mensen willen, net als organisaties, de meerwaarde van die verandering zien. Ze willen inzien welke investering hiervoor nodig is en welke baten er van verwacht kunnen worden. Wat ook niet wil zeggen dat morele argumentatie hier (zeker bij de goede doelen) geen belangrijke rol speelt.



Tabel 1.7 Opinie organisaties (N=40) over het belang van diversiteit vanuit juridische en wettelijke verplichtingen.

Een ander belangrijk argument voor diversiteit in de organisatie, maar lang niet zo belangrijk als de strategische en sociaal-maatschappelijke motieven, is door respondenten als de bedrijfseconomische waarde van diversiteit aangekaart. Een percentage van 37,5% ziet het als een zeer belangrijk en belangrijk argument. Opmerkelijk genoeg positioneert een kwart van alle organisaties zich 'neutraal' tot deze reden en 'oneens' en 'zeer oneens' hier tegenover staat 20% van de respondenten [zie Tabel 1.8].



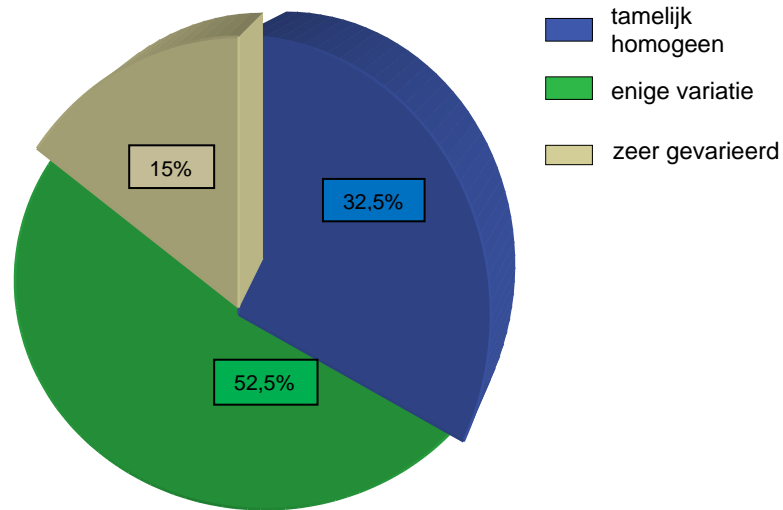
Tabel 1.8 Opinie organisaties (N=40) over het belang van diversiteit vanuit bedrijfseconomisch reden.

Meer dan de helft van de respondenten is van mening dat diversiteit kan bijdragen aan innovatie en creativiteit in de organisatie en een kwart geeft aan dat het zelfs essentieel is voor de continuïteit van de organisatie. In beide gevallen is een kwart van de organisaties het gedeeltelijk eens met beide stellingen. Ondanks deze vrij positieve attitudes tegenover diversiteit zegt slechts 25% van alle respondenten dat diversiteit hoog op de organisatieagenda staat.

2. Hoe divers is het personeelsbestand van de goede doelen?

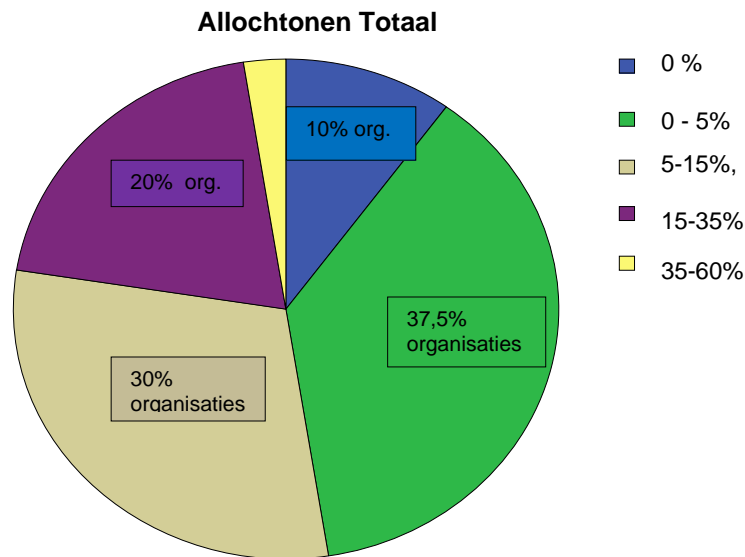
De helft van de organisaties geeft aan dat er sprake is van enige etnische en nationale diversiteit in hun organisatie. Als zeer gevarieerd wat betreft deze aspecten ziet 15% van de organisaties zichzelf [zie Tabel 2.1]. Organisaties waarin meer diversiteit lijkt voor te komen kennen over het algemeen een grote variatie in werkervaring en leeftijd. Diversiteit onder de werknemers is vooral aanwezig bij werknemers die functioneren op een lager niveau. Opmerkelijk is dat de diversiteit in de organisaties afneemt naarmate de functie in de organisatie op een hoger niveau ligt.

etniciteit (sociaal-culturele achtergrond)



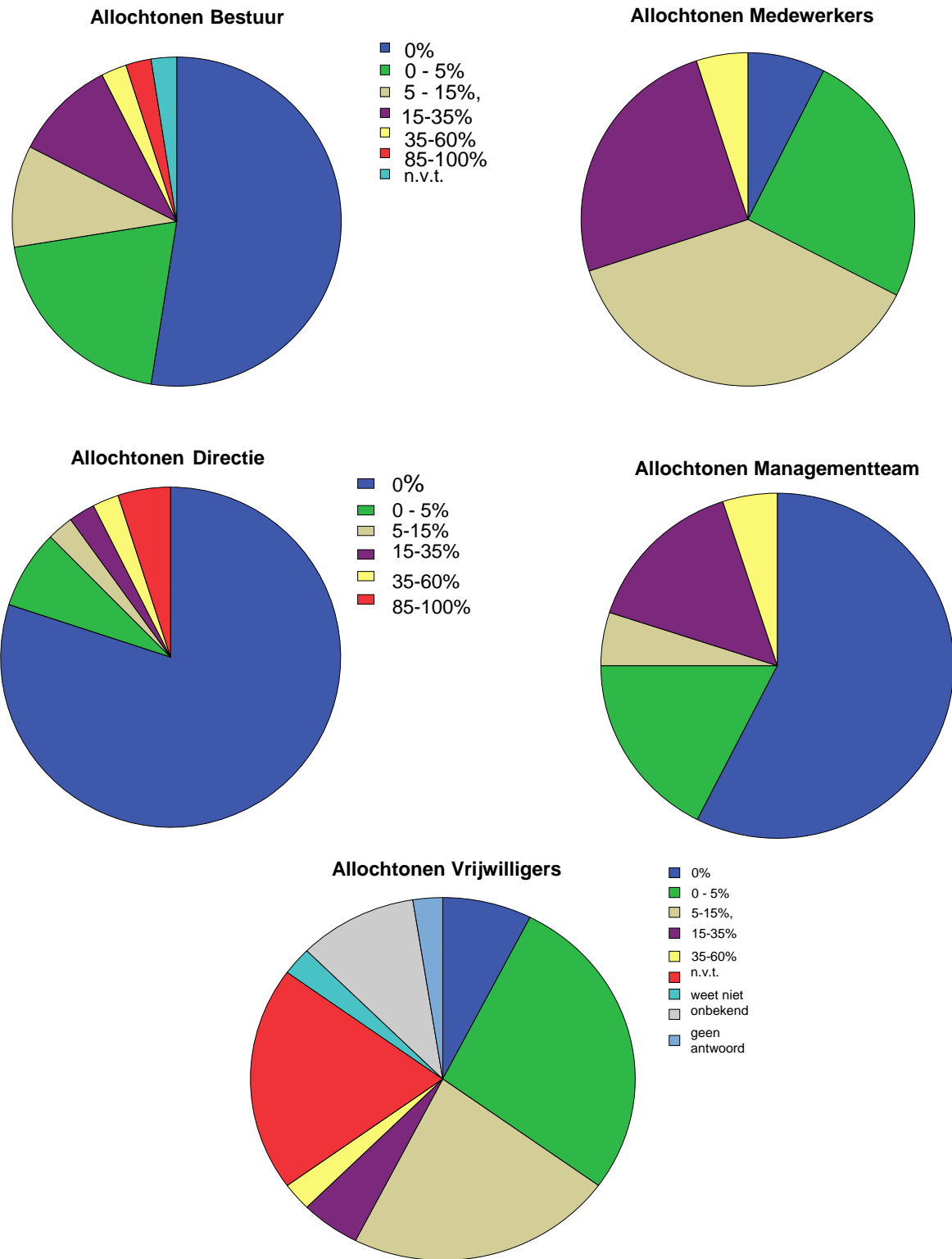
Tabel 2.1 Diversiteit in organisaties (N=40): personeelssamenstelling m.b.t. verschillen in etniciteit (sociaal-culturele achtergrond).

Wat betreft de percentages (westerse en niet-westerse) allochtonen in de organisatie vermeldt het grootste aantal organisaties (15) tussen de 0 en 5% allochtonen in het personeelsbestand te hebben, in 12 organisaties is sprake van tussen de 5 en 15% en in 8 organisaties ligt dat tussen de 15 en 35% etnische minderheden onder werknemers. 4 organisaties geven aan helemaal geen etnische diversiteit in hun organisatie te zien en slechts 1 organisatie spreekt over een aantal tussen de 35 en 60% allochtone medewerkers [zie Tabel 2.2].



Tabel 2.2 Percentage alloctonen in organisaties (N=40) in totaal per organisatie.

Wanneer we de percentages in de verschillende lagen van de organisatie bekijken, worden de etnische minderheden kleiner in omvang, naarmate op hoger niveau in de organisatie gekeken wordt. 15 organisaties hebben 5 tot 15% medewerkers van allochtone afkomst en bij 10 organisaties is dat 15 tot 35%. Bij 6 organisaties is dit aantal op managementniveau al kleiner en betreft het 15-35% allochtonen, 7 daarvan hebben 0 tot 5% allochtone managers in dienst. 23 organisaties hebben helemaal geen allochtonen in het management. Het directieniveau is dan ook het minst divers, waarbij 32 organisaties (dus 80%) een geheel autochtone directie hebben. Slechts 2 organisaties vermelden een directie te hebben met 85 tot 100% mensen met een allochtone achtergrond. De bestuursorganen van de onderzochte organisaties zijn vergelijkbaar met de directie, alleen het percentage van een louter autochtoon bestand ligt hier iets lager, namelijk op 21%. Wat betreft het vrijwilligersbestand konden we slechts bij een deel van de organisaties duidelijke aantallen verkrijgen. Vaak, zeker wanneer de organisatie landelijk opereert en ook nog groot in omvang is, is er weinig overzicht hoeveel vrijwilligers, en van welke etniciteit, zich voor de organisatie inzetten. Deze gegevens, zoals etniciteit of afkomst en nog een aantal andere kenmerken, worden dan vaak niet geregistreerd. Uit de overige antwoorden blijkt dat een kwart van de organisaties werkt met minder dan 5% vrijwilligers uit etnische minderheidsgroeperingen en bij een kwart is deze groep niet groter dan 15% [zie Tabel 2.3].



Tabel 2.3 Percentage allochtone personeel in organisaties (N=40) per organisatieniveau: bestuur, medewerkers, directie, management en vrijwilligers.

Ook wat betreft de organisaties verdeeld per werkgebied zijn er duidelijke verschillen zichtbaar. Vooral het grote aantal organisaties in de 'welzijn en cultuur' sector is het meest divers wat betreft de etnische mix onder het personeel. In de internationale hulporganisaties ligt het percentage van het allochtone personeelsbestand iets lager, milieu en gezondheid organisaties zijn het minst 'gekleurd' [zie Tabel 2.4].

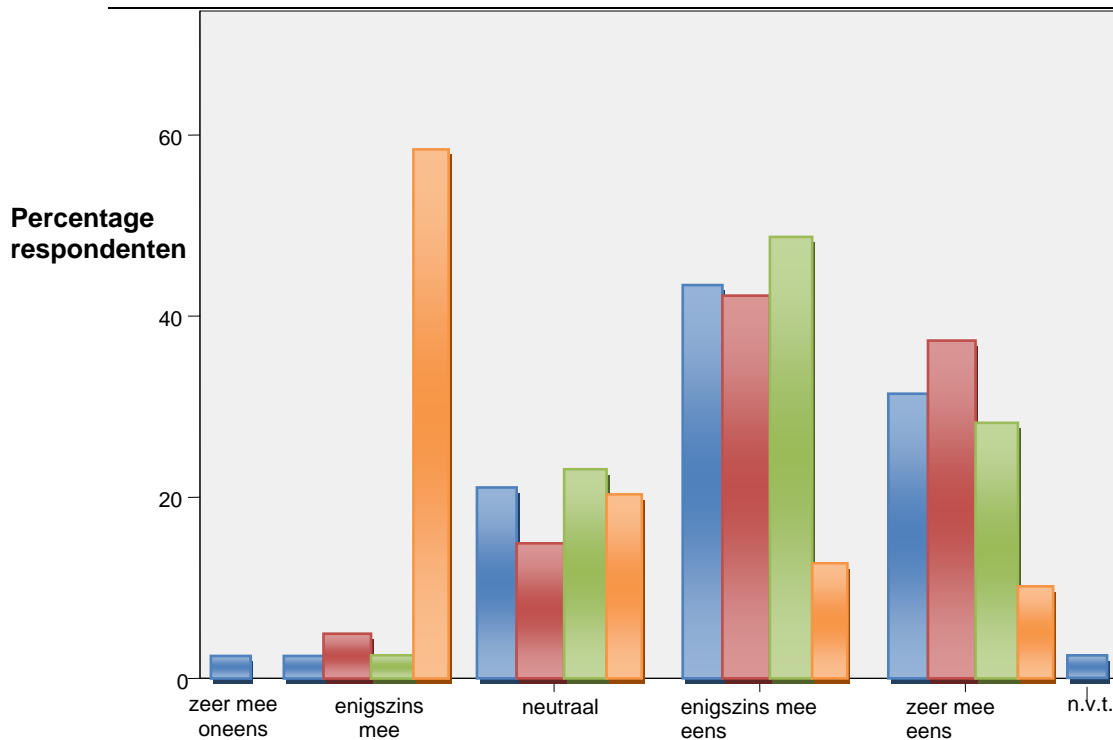
Percentage allochtonen in organisatie	Welzijn en cultuur N=17	Internationale hulp N=14	Gezondheid N=5	Natuur en milieu N=4
0%	6%	14%	80%	25%
0-5%	29,5%	21,5%	20%	75%
5-15%	23,5%	50%	-	-
15-35%	41%	7%	-	-
35-60%	-	7%	-	-

Tabel 2.4 Percentage allochtonen in organisaties in totaal, verdeeld per werkgebied.

3. Ervaringen met diversiteitpraktijk in organisaties

Positieve verschillen

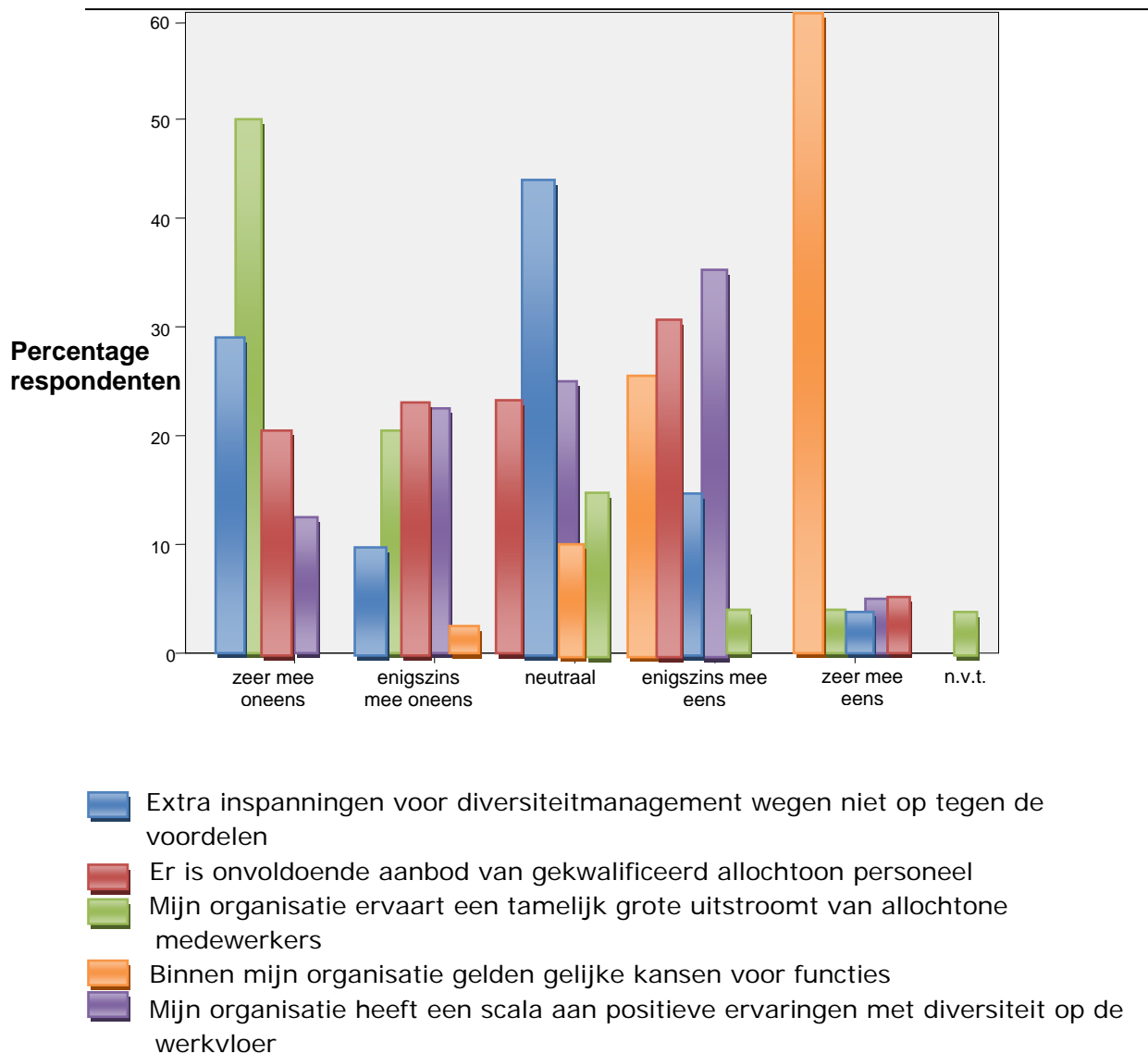
De organisaties die al ervaring met diversiteit hebben, vertonen vooral een vrij positieve houding ten opzichte van diversiteit op de werkvloer. Vooral de welzijns-, culturele- en internationale hulporganisaties zijn van mening dat diversiteit hun missie en visie ondersteunt. Bijna de helft van alle organisaties is van mening, dat het ontbreken van diversiteit binnen de organisatie een gemiste kans is. Het valt op dat de meeste organisaties diversiteit in de goede doelen sector een toegevoegde waarde vinden, iets waar men profijt van kan hebben. Voor de een is het de creatieve waarde van verschillende inzichten in de organisatie die tot innovatieve activiteiten leidt, voor de ander juist een betere aansluiting bij de behoeften van de doelgroepen. Ook wordt naar een beter begrip van de veranderende wereld verwezen en hierdoor ontstaat een betere 'fit' met de werkomgeving, waar de migratiegolven met steeds nieuwe trends en begripkaders aankomen. De daarmee gepaard gaande verschillen, binnen en buiten de organisatie, vereisen dan ook diepgaande introspectie van alle medewerkers, hetgeen tot beweging aanzet en het stilstaan, de routine en het blind aanhangen van verouderde, niet meer werkende strategieën tegengaat. Meerdere respondenten proberen met de werving van diverse personeelsleden minderheidsgroepen te bereiken. Het opzetten en uitvoeren van verschillende projecten, niet alleen met, maar ook voor deze groepen, lijkt een middel om doelgroepen beter aan te spreken [zie Tabel 3.1].



- Het etnisch diverse personeel zorgt voor een betere aansluiting bij behoeften van verschillende doelgroepen in de samenleving
- Geen diversiteit binnen mijn organisatie is een gemiste kans
- Diversiteit verhoogt kansen voor het vervullen van organisatiedoelen
- Diversiteit levert in de goede doelen sector geen voordelen

Tabel 3.1 Opinions organisaties (N=40) over de genoemde stellingen.

Sommige respondenten spreken over begrip voor verschillen waarbij de sfeer binnen de organisatie 'inclusief' is voor elke werknemer die "zichzelf kan zijn". Alleen dan kan diversiteit, in de brede zin van dit woord, zorgen voor ontwikkeling en het benutten van talenten van medewerkers. Het toelaten van verschillende perspectieven binnen de organisatie is volgens enkele respondenten een essentiële voorwaarde voor creativiteit en innovatie, onontbeerlijk voor de continuïteit van de organisatie. Tegelijkertijd zorgt het voor de overdracht van kennis tussen verschillende mensen. Zoals een van de respondenten het op een mooie en tegelijk simpele manier samenvatte: "Als mensen samen iets leren, leren ze ook van elkaar".



Tabel 3.2 Opinies organisaties (N=40) t.o.v. de genoemde stellingen.

Meer dan 35% van de organisaties spreekt over positieve ervaringen met diversiteit, toch is bijna een kwart het met deze uitspraak 'enigszins niet eens', en 12,5% is het er 'niet mee eens' [zie Tabel 3.2]. Het valt op dat welzijnsorganisaties de meeste positieve ervaringen hebben: 47% is het 'zeer eens' of 'eens' met deze mening. 43% van de internationale hulporganisaties staat ook 'enigszins' achter deze stelling, ten opzichte van 20% van de gezondheidsorganisaties. De milieuorganisaties staan hier neutraal tegenover of zijn het hier niet mee eens. Het is ook interessant om hierbij te bezien dat juist in de vrij homogene organisaties (zie de Tabel 2.4 Percentage allochtonen in organisaties in totaal, verdeeld per werkgebied) de attitudes ten opzichte van diversiteit (ongeacht het brede of het nauwe concept) negatiever lijken te zijn dan in de meer divers samengestelde organisaties.

Voor verbetering vatbaar

Meer dan 60% van de organisaties is er sterk van overtuigd dat in hun organisatie gelijke kansen voor functies gelden; de helft vindt ditzelfde van de kansen voor topfuncties binnen de organisatie. De respondenten zijn van mening dat ook wat betreft etnische minderheden er geen onderscheid gemaakt wordt bij de sollicitatieprocedure. De meeste hanteren geen specifieke strategie of criteria bij het werven van nieuwe werknemers waarbij het gelijkheidsprincipe wordt aangehaald. Er wordt een op kwaliteiten en competenties gebaseerd selectiecriteria gehanteerd en slechts in een klein aantal gevallen wordt specifiek op diversiteit geworven. Wanneer wordt geprobeerd etnische minderheden bij de organisatie te betrekken, blijken de grootste problemen te liggen op het vlak van onvoldoende taalbeheersing en tekortkomingen in de kwalificaties en opleiding van de potentiële allochtone medewerker. Deze opvattingen staan dus in de lijn van de deficitbenadering. Allochtonen missen, volgens de respondenten, vaak bepaalde competenties, kennis en vaardigheden die door de Nederlandse arbeidsmarkt vereist worden. Aan de andere kant wordt er regelmatig naar het feit verwezen dat 'allochtonen' niet zouden solliciteren! De minderheidsgroepen worden als moeilijk bereikbaar gezien. Een van de respondenten beschrijft de situatie met de volgende woorden: "Diversiteit is niet echt een thema. Bij werving en selectie speelt geschiktheid een belangrijke rol. Er solliciteren zelden allochtonen. Zij hebben gelijke kansen. Omdat het niet echt een *issue* is, is er ook weinig aandacht voor het onderwerp en is er ook geen expliciet beleid. Het heeft wel mijn voorkeur meer allochtonen te werven, maar dan moeten ze wel solliciteren". Het is duidelijk dat in deze uitspraak alle problemen worden gelegd bij de 'aanbod kant'. De respondent weet ook niet nader uit te leggen wat de specifieke redenen van deze situatie zijn. Er wordt ook geen diversiteitsbeleid geformuleerd omdat er in de homogene organisatie geen behoefte aan is. Er wordt verder ook niet gekeken naar de redenen waarom bij de organisatie, die al homogeen is en dus geen ruimte biedt aan heterogeen personeelsbestand, er geen 'afwijkende' allochtoon naar een baan solliciteert.

Het is mogelijk dat juist vanwege dergelijke redenen de meningen van de respondenten over al dan niet voldoende aanbod van gekwalificeerd allochtoon personeel verdeeld zijn. 20% van de organisaties is er zeer van overtuigd dat er inderdaad onvoldoende aanbod vanuit de etnische minderheden is, 30% is het er enigszins mee eens en bijna een kwart heeft een neutrale houding. Ook wat betreft het solliciteren naar managementfuncties blijkt dat etnische minderheden slechts sporadisch naar hogere functies in de hiërarchie van de organisatie solliciteren, de opkomst is beter wat betreft de lagere functies. Deze situatie werd door alle organisaties beschreven, ook door degenen die hun activiteiten (bijna) volledig op migranten en vluchtelingen richten.

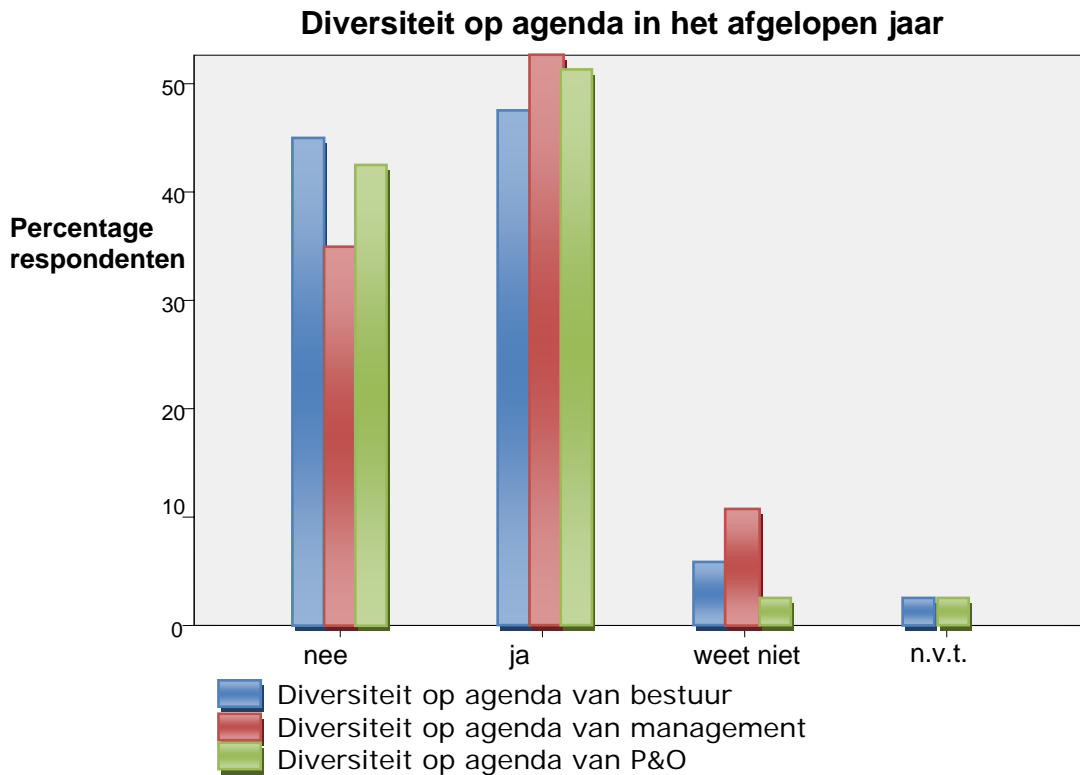
Buiten deze kwesties worden weinig andere problemen aangekaart. Er wordt weinig interesse getoond in diversiteitstrainingen. Tien organisaties delen mee ten minste een keer aan diversiteitstrainingen gedaan te hebben in de laatste vijf jaar en vier hiervan vertellen dat ze zelf op diversiteit gerichte workshops en trainingen organiseren. Zij die aan de trainingen zouden willen meedoen (ongeveer 20% van de

respondenten), willen vooral graag leren over omgaan met (culturele) verschillen, werving en selectie van allochtoon personeel (en vrijwilligers) en organiseren van werkprocessen, zodat ieders talenten optimaal tot hun recht kunnen komen.

4. Het beleid en de strategieën: wat wordt gedaan en wat moet nog gedaan worden?

Formeel diversiteitsbeleid

Van de onderzochte organisaties gaven 10 respondenten aan dat er daadwerkelijk sprake is van een vastgesteld diversiteitsbeleid. De overige 30 respondenten antwoordden dat een dergelijk beleid niet aan de orde is. De helft van de organisaties geeft aan dat dit onderwerp wel eens besproken wordt. Deze respondenten vermelden dat diversiteit de aandacht heeft binnen de organisatie en dat het in het laatste jaar wel op de agenda heeft gestaan [zie Tabel 4.1], maar dat er geen sprake is van een vastgesteld beleid dat daadwerkelijk de naam 'diversiteitsbeleid' verdient. Een van de respondenten gaat in de nabije toekomst met dit beleid aan de slag omdat er (onder andere) buitenlandse subsidies worden aangevraagd en de beoogde geldschieter van de organisatie eist dat een formeel diversiteitsbeleid gevoerd wordt voordat de subsidies toegewezen kunnen worden.

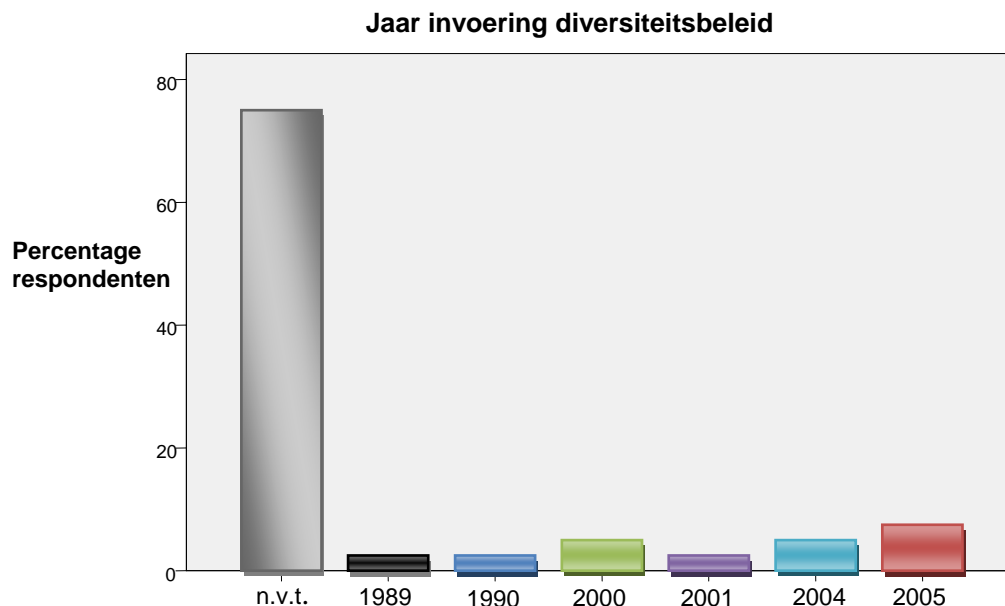


Tabel 4.1 Aanwezigheid van diversiteitsvraagstuk op organisatieagenda van: bestuur, management, P&O.

Opmerkelijk is dat er in vier gevallen bij een organisatie functies zijn gecreëerd die zich uitsluitend met de ontwikkeling van diversiteitsbeleid bezighouden. Dit betekent dat deze organisaties diversiteit bijzonder serieus nemen en bereid zijn hierin te investeren.

Een klein deel van de organisaties (20%) vermeldt beleidsdoelstellingen voor diversiteit te hebben vastgesteld. Deze doelstellingen zijn meestal gericht op doelgroepen en in een kleiner percentage (15%) op medewerkers. Hierbij wordt de nadruk gelegd op HRM-werkzaamheden die zich vooral richten op de werving en selectie van potentiële werknemers. Ongeveer 10% van alle organisaties heeft streefcijfers met betrekking tot de medewerkers in dit beleid bepaald tegenover 5% organisaties die de streefcijfers m.b.t. management heeft vastgesteld en 7,5% organisaties m.b.t. bestuur. Deze doelstellingen worden in sommige gevallen vermeld in de jaarverslagen of op de website van de organisatie. Een groot deel van de organisaties (40%) zegt de beleidsdoelstellingen voor hun doelgroepen op de website en in jaarverslagen te vermelden.

Een van de organisaties die een formeel diversiteitsbeleid verklaarde te hebben, zet een kanttekening bij het feit dat het vooral over hun doelgroepenbeleid gaat en niet zozeer over een beleid dat specifiek op de interne diversiteit binnen de organisatie is gericht. Toch lijkt de externe focus te resulteren in het (geleidelijk) vergroten van diversiteit onder werknemers. Het 'oudste' diversiteitsbeleid is in 1989 opgesteld en het 'jongste' dateert uit het jaar 2005 [zie Tabel 4.2].



Tabel 4.2 Het jaar van invoering van diversiteitsbeleid in organisaties (N=40).

Wanneer we de organisaties met het vastgestelde diversiteitsbeleid per werkveld verdelen, zien we dat er 5 organisaties werkzaam zijn op het gebied van welzijn en cultuur, 4 op de *issues* van internationale hulp en 1 zich richt op gezondheidsonderwerpen. Dit beeld bevestigt de veronderstelling dat de omgeving voor een groot deel de ontwikkelingen binnen een organisatie bepaalt. Maar deze invloed heeft deels te maken met de aard van de organisatie zelf. De organisaties die op gebied van welzijn en internationale hulp met diverse sociale groepen werken kunnen simpelweg niet ontkomen aan de demografische verschuivingen. Ook wat betreft het belang van diversiteitsvraagstukken binnen en buiten de organisatie vermeldt in totaal 90% van de organisaties met een actief diversiteitsbeleid dit als belangrijk of zeer belangrijk te beschouwen. Bovendien besteedt 70% van deze organisaties aandacht aan veranderingen in de sociaal-culturele samenstelling van de bevolking en vindt 80% de integratie van etnische minderheden een belangrijk maatschappelijk *issue*. Uit de analyse blijkt ook dat 90% van deze organisaties volledig achter de opvatting staat dat diversiteit goed is voor het imago van de organisatie. Verder is 80% ervan overtuigd dat diversiteit innovatie en creativiteit onder werknemers verhoogt.

Strategieën van implementatie

De aandacht voor werving en selectie van allochtone werknemers speelt een rol in iets meer dan de helft (62,5%) van de onderzochte organisaties. Sommigen geven aan dat ze geen specifieke aandacht op allochtonen richten tijdens het werven van nieuw personeel; het gaat volgens hen over de juiste competenties. Het meest favoriete medium om een oproep aan de nieuwe (allochtone) medewerkers te doen is het internet. Er wordt gebruikgemaakt van de eigen website, van de websites van hiervoor geschikte andere organisaties (zoals Forum) of van een eigen nieuwsbrief om aan nieuwe werknemers te komen. Door een aantal organisaties worden de nieuwe mensen via het eigen personeel (32,5%) aangetrokken en 35% regelt het via het plaatsen van verschillende soorten advertenties. Soms worden de vacatures in organisaties met behulp van wervingsbureaus ingevuld; soms komen de nieuwe medewerkers binnen via een stage of school. Slechts ongeveer een vijfde van alle organisaties gebruikt relaties met andere organisaties in dezelfde sector om eigen vacatures te vervullen. Het gaat dan om 32,5% tot 35% van de respondenten. Dit wervingskanaal zou in principe een goede optie kunnen zijn voor organisaties die een gericht beleid (willen) hanteren en niet zeker zijn waar ze 'dat gekwalificeerde allochtone personeel' kunnen vinden. De organisaties die de advisering en begeleiding van opleiding en loopbaan van allochtonen in Nederland tot hun werkzaamheden rekenen (zoals het UAF voor vluchtelingen), kunnen een bijzonder geschikte en betrouwbare bron voor personeelsaanbod zijn en een schakel tussen de twee partijen vormen.

Beleed tot behoud en doorstroom van allochtone medewerkers is een totaal ander verhaal: 10% vermeldt behoudprocedures binnen de organisatie te hebben (27,5% gedeeltelijke regelingen) en doorstroomregelingen zijn te vinden in 5% van de organisaties (22,5% gedeeltelijk). Toch lijkt het er op dat over het algemeen de

mate van uitstroom van allochtone medewerkers in vergelijking met die van autochtone werknemers niet veel verschilt. 65% van de organisaties vermeldt dat de uitstroom van medewerkers (naar schatting binnen een jaar in de laatste drie jaar) maximaal 5% is, tegenover 67,5% van de organisaties die hetzelfde percentage uitstroom van allochtone medewerkers schat. Tegelijkertijd vermeldt 27,5% van de organisaties 5% tot 20% verloop van medewerkers te schatten tegenover 17,5% van de organisaties die een personeelsverloop van 5% tot 20% personeelsverloop specifiek onder allochtonen ziet. Het lijkt er op dat het verloop van allochtonen in deze organisaties kleiner is dan dat van autochtone medewerkers. Hierbij is door een respondent opgemerkt dat deze gegevens in de meeste gevallen een schatting zijn, omdat men aangeeft geen aparte registratie bij te houden voor diverse groepen medewerkers.

Draagvlak voor diversiteit

In de organisaties die wel de aanwezigheid van formeel beleid vermelden en waar diversiteit als HRM speerpunt vastgesteld is, zien we dat de respondenten veel aandacht besteden aan het organisatorische draagvlak voor diversiteit. Een aantal respondenten is zich bewust van het feit dat het creëren van bewustzijn en draagvlak voor dit onderwerp onder werknemers en management onontbeerlijk is bij de implementatie van diversiteit op de werkvloer. Een aantal organisaties probeert dit na te streven door het organiseren van workshops en trainingen waarin de meerwaarde van diversiteit wordt besproken met de deelnemers. Een klein aantal organisaties streeft dit na door het bieden van structurele stagemogelijkheden voor allochtonen (12%), traineeprogramma's (7,5%) en werkervaringsplaatsen (5%). Tegelijkertijd is 10% van de organisaties actief in het ontwikkelen van beleid om het behoud van allochtone medewerkers te bevorderen, en 5% heeft ook oog voor de doorstroom van allochtone werknemers. Toch vertellen veel organisaties weinig tijd en middelen te hebben om al deze buitencurriculaire activiteiten uit te voeren. Bovendien ontbreekt regelmatig de nodige expertise. Wel beschikken bijna alle organisaties over een vertrouwenspersoon of een klachtencommissie om gelijke behandeling op de werkvloer bespreekbaar te maken.

"Diversiteitsbeleid vinden wij zeker belangrijk, maar tijd hierin investeren helaas niet! Ik ben zeer geïnteresseerd in advies hoe het management te overtuigen dat diversiteitsbeleid allereerst draagvlak binnen de organisatie vereist: wat verstaan we eronder, waarom willen we dat, kunnen we dat, wat hebben we er voor over, etc." Dit citaat van een van de respondenten beschrijft treffend dat voor het slagen van een diversiteitsbeleid het ontwikkelen van een cultuur die diversiteit ondersteunt en toelaat van groot belang is. Dit soort cultuur sluit als het ware de verschillen van de individuele werknemers in en legt de nadruk op de unieke bijdrage die ieder individu kan leveren aan de organisatie. Als verschillen tussen werknemers, en hierdoor verschillende talenten, worden benut, leidt dit tot voordelen voor de organisatie²⁹.

²⁹ Benschop, Y. (2007) *Van lippendienst tot tegengas. Een kritische benadering van gender in organisatieverandering. Inaugurale rede*. Nijmegen: Thieme Media Center.

De organisaties die dus verder zijn in hun beleidsontwikkeling over diversiteit op de werkvloer weten dat echte verandering niet in losse activiteiten en trainingen zit, maar in een volledige herstructurering van de organisatiecultuur en haar basisassumpties. Ook processen zoals werving en selectie zouden vanuit dit standpunt bekeken moeten worden en gericht dienen te worden op individuele competenties, met nadruk op inclusie van diversiteit binnen de organisatie.

Diversiteitsbeleid in CAO of/en Code Wijffels

De meeste onderzochte organisaties zijn geen voorstander van positieve discriminatie en wettelijke verplichtingen. Vastgestelde regelingen in de CAO of in de Code Wijffels zouden niet leiden tot de bedoelde resultaten. "Je moet het gewoon doen omdat je het wil en niet omdat het moet!" zeiden de respondenten. De meeste vinden niet dat er posities ingevuld moeten worden met mensen die misschien minder goed zijn, uitsluitend omdat hun groep anders ondervertegenwoordigd is. Bovendien vreest het management van organisaties, zowel als hun HRM- en diversiteitsadviseurs, voor een voorkeursbehandeling van minderheidsgroepen. Die zou juist tot ongelijkheid en tot verdeeldheid tussen de groepen leiden. Wetten en juridische verplichtingen, zoals afgedwongen, opgelegde regelingen die allochtonen op een voorkeurspositie zetten, worden door de meeste betrokkenen afgekeurd. Tegelijkertijd beseffen sommige organisaties ook dat er voor minderheden verschillende, zowel horizontale als verticale, 'glazen plafonds' bestaan die zonder extra hulp en aandacht niet zomaar zullen verdwijnen. Het besef groeit dat, om meer minderheden in organisaties binnen te krijgen, er misschien toch eerst quota, streefcijfers moeten komen, zodat men leert te luisteren naar de verschillende opinies en invalshoeken waar minderheden voor staan.

CONCLUSIE

"We were afraid of wind and water, we are now afraid of disorder and the rarely predictable. In fact, we are afraid of multiplicities. We never want to conceive multiplicity as such. We run away from this thought."
(Serres 1995/1982 p.108)³⁰

Oog voor diversiteit

De meeste organisaties die aan dit onderzoek deel hebben genomen zijn geïnteresseerd in diversiteitsvraagstukken, maar hun interesse blijkt niet echt gericht te zijn op lange termijn beleid. Een meerderheid geeft de voorkeur aan een ruime definitie van diversiteit. Men denkt dus aan verschillen binnen de organisatie in de brede zin van het woord. De aanpak van diversiteitsvraagstukken uit zich vervolgens vooral in korte termijn benaderingen. Daarbij gaat de aandacht vooral uit naar de instroom van diverse doelgroepen binnen de organisatie en gaat het niet zozeer om een integrale aanpak van diversiteit op lange termijn. Deze korte-termijn benadering richt zich vooral op het divers maken van het personeelsbestand door het verbeteren van sollicitatieprocedures en wervingskanalen. De meest genoemde motieven zijn van moreel-ethische of sociaal-maatschappelijke aard. Een paar organisaties zien ook in bedrijfseconomische zin voordelen van een diverse personeelssamenstelling. Zij zien de voordelen van interne diversiteit in de verhoging van creativiteit en innovatie binnen de organisatie, en in relatie tot de strategische voordelen zoals verbetering van het imago (reputatie) van de organisatie.

Wanneer de onderzochte organisaties per sector worden bekeken, blijken welzijns- en internationale hulporganisaties qua personeelsbestand het meest gevarieerd te zijn wat betreft het aantal allochtone medewerkers; milieu- en gezondheidsorganisaties zijn het minst 'gekleurd'. Het meest opvallende kenmerk van alle geïnterviewde organisaties is dat hoe hoger je komt in de hiërarchie van een organisatie, des te lager het percentage allochtonen is.

Tien organisaties die deelnamen aan dit onderzoek hebben een formeel diversiteitsbeleid. Minder dan een kwart van die organisaties heeft diversiteitsdoelstellingen opgesteld. Toch heeft het merendeel van de organisaties ook zonder formeel diversiteitsbeleid wel aandacht voor culturele diversiteit en diversiteit in de brede zin van het woord. Er is er op dit gebied evenwel veelal weinig vooruitgang geboekt en het ontbreekt het aan expertise op dit terrein. Alleen organisaties die al geruime tijd met diversiteit bezig zijn en die diversiteit als het ware als onderdeel van de organisatiecultuur, –strategie en –identiteit zien, kunnen positieve voorbeelden geven over hoe diversiteit in hun organisatiepraktijk werkt. In andere organisaties wordt - meestal – vooral de nadruk gelegd op de problematische kanten van de implementatie van diversiteit(-sbeleid).

³⁰ Serres, M. (1995/1982) 'Genesis'. Ann Arbor: The University of Michigan Press.

De meeste organisaties die aan dit onderzoek deel hebben genomen zijn over het algemeen geïnteresseerd in diversiteitvraagstukken, maar hun interesse blijkt niet echt gefundeerd te zijn op een lange termijn beleid rondom diversiteit in hun organisatie. Bij de meeste organisaties wordt de voorkeur gegeven aan een ruime definitie van diversiteit. Men denkt dus aan verschillen binnen de organisatie in de brede zin van het woord. De aanpak van diversiteitvraagstukken uit zich vervolgens vooral in korte termijn benaderingen. In deze benaderingen gaat de voornaamste aandacht uit naar de instroom van diverse doelgroepen binnen de organisatie en niet zozeer naar een integrale benadering van diversiteit op lange termijn. De korte termijn benadering richt zich vooral op het divers maken van het personeelsbestand door het verbeteren van sollicitatieprocedures en wervingskanalen. De argumenten, die veelvuldig gebruikt worden bij de meeste organisaties om iets met diversiteit te doen zijn de moreel-ethische of maatschappelijk-sociale argumenten. Een paar organisaties zien de voordelen van een diverse personeelssamenstelling dan ook in bedrijfseconomische zin, ondanks het feit dat ze niet in deze termen en definiëring aangeduid worden. Deze organisaties zien de voordelen van interne diversiteit in de verhoging van creativiteit en innovatie binnen de organisatie, en in relatie tot de strategische voordelen zoals verbetering van het imago (reputatie) van de organisatie.

Wanneer de onderzochte organisaties per sector worden bekeken, kunnen er duidelijke verschillen aangeduid worden. Welzijns- en internationale hulporganisaties zijn qua personeelsbestand het meest gevarieerd wat betreft het aantal van hun allochtone medewerkers, milieu- en gezondheidsorganisaties zijn het minst 'gekleurd'. Het meest opvallende kenmerk van alle geïnterviewde organisaties is dat hoe hoger je komt in de hiërarchie van een organisatie, des te lager het percentage allochtonen is.

De meest genoemde problemen zijn werving en selectie. Naar voren komt dat allochtonen vaak niet solliciteren en als ze het wel doen ze een achterstand blijken te hebben op het gebied van taal, opleiding en/of ervaring. Wat opvalt, is dat er weinig reflectie is op het gebruik van het begrip 'allochtoon' in de organisatiepraktijk. Dit maakt een paradox zichtbaar waarin over de gelijkheidsprincipes van de organisatie wordt gesproken, terwijl tegelijkertijd de terminologie van 'wij' en 'zij' wordt gebruikt. Hiermee worden de (on)zichtbare scheidslijnen tussen de autochtone en allochtone groepen gecreëerd waarbij de allochtonen van de (organisatie)normen afwijken. Door dit onderscheid komt de nadruk te liggen op de achterstand van de minderheidsgroepen waardoor ze hoofdzakelijk als probleemgevallen benaderd worden. Eerder onderzoek liet zien dat dit categorale onderscheid tussen groepen tot stereotypering kan leiden (Van den Broek 2009, Siebers et. al 2002, Ghorashi 2006)³¹. Dit heeft als gevolg dat de individuele kenmerken, de complexe

³¹ Van den Broek L. M. (2009) *'De ironie van gelijkheid, over etnische diversiteit op de werkvloer'*. Proefschrift. UvT.
Siebers H., P. Verweel en A. Ruijter (2002) *'Management van diversiteit in arbeidsorganisaties.'* Utrecht: Lemma.
Ghorashi, H. (2006) *'Paradoxen van culturele erkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland'*. Amsterdam: VU.

identiteitsconstructie en –achtergrond, en werkelijkheidsbeleving worden gereduceerd tot een bepaalde categorie die de minderheidsgroep zou moeten definiëren. Dat brengt het gevaar met zich mee dat de meeste verschillen tussen de leden van de groepen tot – veelal negatief beladen - etnische verschillen teruggebracht worden.

Dit categorale onderscheid heeft nog een extra dimensie: de relatie tussen etniciteit en kleur waardoor bij ‘allochtonen’ vooral gedacht wordt aan niet-westerse allochtonen. Hierdoor ontbreekt de aandacht voor het feit dat ‘blanke’ of ‘westerse’ allochtonen regelmatig op dezelfde problemen op de arbeidsmarkt stuiten als niet-westerse allochtonen. De bijna nooit voldoende beheersing van de Nederlandse taal werkt ook in hun geval als een uitsluitingmechanisme, net zoals de opleiding en de werkervaring die is opgedaan in landen die niet als voorbeeld- en voorloperfunctie (zoals de westerse democratische landen) op dit gebied fungeren.

Integrale benadering

Bij een fixatie op (culturele) verschillen is de kans groot dat de notie van gemeenschappelijkheid verloren gaat. Er wordt nauwelijks aandacht besteed aan wat de betekenis van een diverse samenstelling zou kunnen zijn voor gemeenschappelijke lange termijn doelen en de missie van de organisatie³². Als gevolg hiervan krijgen we met een eerder genoemde paradox te maken. Aan de ene kant willen sommige organisaties diversiteit binnen halen, maar aan de andere kant zijn ze in hun beleid vooral bezig om diverse binnengehaalde doelgroepen aan te passen aan de dominante norm binnen de organisatie (zie in dit kader ook het eerder geïntroduceerde traditionele paradigma van Loden). Hierdoor wordt de diversiteit tegelijkertijd binnengehaald en genormaliseerd. Logisch gezien gaat hier een korte termijn benadering van diversiteit gepaard met een instrumenteel beleid waarin vooral aandacht is voor het wegwerken van tekortkomingen van de doelgroepen die zijn binnengehaald. Daarom is het ook begrijpelijk dat binnen deze benadering, diversiteitsbeleid wordt gereduceerd tot doelgroepenbeleid. De organisaties ervaren demografische veranderingen in hun omgeving en willen hier graag op inspelen. Maar ze stuiten hier vaak op problemen met werving en selectie vanuit deze doelgroepen, die volgens de organisaties met achterstand op het gebied van taal en onderwijs kampen. Om dit probleem te bestrijden wordt aan deze groepen speciale aandacht geschonken en scholing en begeleiding gegeven. Bovendien wordt het (anti)discriminatieargument aangevoerd en wordt aandacht besteed aan de structurele ongelijkheid en institutionele achterstelling van allochtonen. In deze situatie wordt binnen de organisaties tegen discriminatie opgetreden, onder andere door regelgeving (zoals positieve discriminatie) en bewustwordingstrainingen op het gebied van cultuurverschillen.

Al kunnen de bovengenoemde korte termijn benaderingen van diversiteit als belangrijke eerste stap gezien worden, deze stappen kunnen alleen lange termijn

³² Ghorashi H. (2009) ‘Naar de organisatie van de toekomst’ in: Huitema D. et al (2009) (red.) ‘Hoezo, samen? Besturskundige verkenningen naar aanleiding van het Festival der Bestuurskunde 2008’ Amsterdam: Rozenberg.

oplossingen bieden als ze binnen een integraal kader geplaatst worden. Deze integrale benadering van diversiteit werkt aan een lange termijn visieontwikkeling op de betekenis van diversiteit voor alle niveaus in de organisatie. Vanuit deze visie kan integraal beleid ontwikkeld worden waarin aandacht voor diversiteit niet beperkt blijft tot het verbeteren van instroom van bepaalde groepen maar ook een verankering van diversiteitsensitief denken in de gehele organisatie geeft. Dan pas kan diversiteit als bron van vernieuwing voor de organisatie fungeren en niet als een bijkomstigheid die op termijn weer afgeschaft gaat worden.

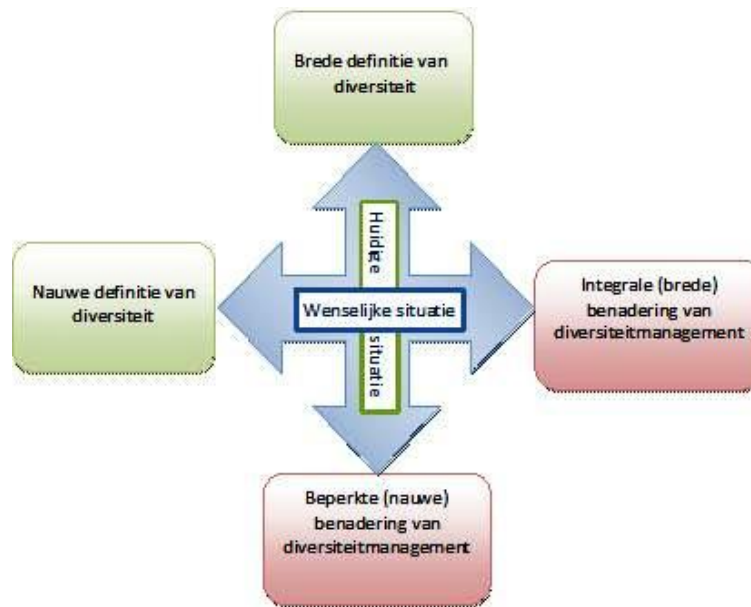
In dit onderzoek werd het duidelijk dat de meeste organisaties hun aandacht concentreren op de brede definitie van diversiteit, maar er een beperkte, nauwe benadering van diversiteitmanagement bij hanteren. De nadruk wordt in veel organisaties gelegd op de gelijkheid van alle werknemers, naast het afwijzen van een voorkeursbehandeling voor de minderheidsgroepen. Vervolgens worden de inspanningen rondom diversiteitsimplementatie met name op het doelgroepenbeleid binnen het HRM gericht. Er wordt nauwelijks aandacht besteed aan de synergetische en integrale implementatie van diversiteit in de organisatie. Hierdoor zijn deze korte termijn activiteiten gedoemd te mislukken.

Voor organisaties die diversiteitsvraagstukken belangrijk vinden zou het begrijpelijk zijn als ze een beperkte definitie van diversiteit als startpunt gebruiken om de nodige focus in het beleid te behouden. Dit doen ze door bijvoorbeeld te kiezen voor meer gender verschil of etnische verschillen in de organisatie. Deze keus is afhankelijk van de balans die de organisatie qua diversiteit wil bereiken. Toch zou deze beperkte focus op diversiteit gepaard moeten gaan met een brede/integrale benadering van diversiteit. Een beperkte focus op bijvoorbeeld verhoging van etnische verschillen in de organisatie belooft weinig succesvol te zijn als er geen analyse van de organisatieprocessen en haar structuur, cultuur, bestaande machtsverhoudingen en analyse van andere vraagstukken rondom diversiteit gemaakt wordt. Als organisaties diversiteit op de werkvloer een duurzame kans willen geven zouden ze het onderwerp als een integraal onderdeel van de hele organisatie moeten opnemen. Dit betekent: geen korte termijn oplossingen en gedeeltelijke veranderingen zonder een integrale aanpak. Organisaties die diversiteit een kenmerk willen laten zijn van de gehele organisatie zouden afstand moeten nemen van traditionele eenheidsparadigma³³. Redenerend in deze lijn mag een organisatie zo nodig haar beleid specifiek op de werving van allochtonen richten (focus op een nauwe definitie van diversiteit) om aan het gewenste percentage van 'kleur' in haar organisatie te voldoen, maar heeft dit beleid alleen een lange termijn kans van slagen als het samengaat met een brede benadering van diversiteitmanagement, waarin diversiteit in relatie wordt gezien tot alle organisatie-lagen en dimensies zoals structuur, cultuur, machts- en interne verhoudingen in de organisatie [zie Tabel 5.1].

Deze aanpak zorgt ervoor dat een organisatie zich 'inclusief' mag noemen, en dat is wanneer het 'eenheidsdenken' - het beruchte 'alle neuzen dezelfde kant op' - mag

³³ Siebers H., P. Verweel en A. Ruijter (2002) *'Management van diversiteit in arbeidsorganisaties.'* Utrecht: Lemma.

rekenen op de nodige kritische reflectie. Een integrale aanpak betekent dat de vanzelfsprekendheid van routines binnen organisaties ter discussie gesteld wordt naast het zichtbaar maken van in- en uitsluitingprocessen. Deze aanpak vraagt de organisatie om de nodige reflectiemomenten in te bouwen om de weerbarstige werking van het routinematige van alle dag tegen te gaan. Binnen deze benadering is het essentieel een koppeling te maken tussen diversiteitssensitief denken en de missie en visie van de organisatie. Dan pas wordt het mogelijk binnen de organisatie een balans te vinden tussen diversiteit en gemeenschappelijkheid. Wanneer deze balans is bereikt, is de gevoeligheid voor diversiteit in positieve zin zodanig verankerd dat de aandacht voor diversiteit niet meer beperkt kan blijven tot een enge focus op diversiteit zoals bijvoorbeeld etnische diversiteit. Een inclusieve organisatie die diversiteitssensitief is maakt ruimte voor verschillen die de organisatie tot een innoverende en open organisatie maken: een organisatie die zich laat inspireren door locale, nationale en globale veranderingen. Een organisatie die zich niet laat beperken door het routinematige van alle dag en de tirannie van de tijd waarin de snelheid van handelingen geen ruimte laat voor reflectie en vernieuwing. Het werken aan en met diversiteits(beleid) is een lange termijn proces dat constante aandacht en jaren tijdsinvestering van de gehele organisatie vereist.



Tabel 5.1 De relatie tussen definitie diversiteit en benadering van diversiteitmanagement in organisaties: de huidige en de wenselijke situatie.

Diversiteit is niet alleen kleur in organisatie

In een inclusieve organisatie is belangrijker dan de herkomst, verscheidenheid in visie waarbij de bereidheid tot onderlinge samenwerking tussen de diverse medewerkers in de organisatie nodig is. Diversiteitsmanagement, volgens HRM-adviseurs en directeuren van organisaties die hier al enige tijd mee bezig zijn, lijkt op zijn best ingezet te kunnen worden in het regelen van de individuele behoeftes en verschillen van de werknemers. Mensen worden gelijk behandeld, maar bovendien worden hun individuele verschillen erkend en gerespecteerd. Op deze manier zou het management ontkomen aan het gevaar van doelgroepenbeleid, iets wat segregatie op de werkvloer tot gevolg zou kunnen hebben. Tegelijkertijd zou het voor een gelijkheidssfeer kunnen zorgen: gelijke behandeling, gelijke rechten en plichten binnen de organisatie. Bovendien, in de lijn van integrale aanpak, is er aandacht nodig voor de missie en doelstellingen van de organisatie en haar basisassumpties. Wanneer diversiteit wordt gezien als hoeksteen van alle activiteiten en van de (op een lange termijn perspectief gerichte) werksituatie mondt dit uit in een situatie waarin elke werknemer zich gezien en gerespecteerd voelt. Dit zou vervolgens in een grotere betrokkenheid van alle medewerkers bij de organisatie resulteren. En grotere betrokkenheid wordt meestal gevolgd door grotere productiviteit en ontwikkeling van de organisatie.

Een van de respondenten beschrijft deze visie zeer doeltreffend:

“Diversiteitmanagement is veel ruimer dan culturele diversiteit. Ik begrijp dat culturele diversiteit een belangrijke poot is, maar dit werkt doelgroepenbeleid in de hand. Hierdoor bestaat het risico dat je in ‘groepen’ gaat denken en de verbinding met anderen/andere organisatieonderdelen ‘vergeet’. Hierdoor komt inbedding van deze groepen niet tot stand en verlies je de doelgroep weer. Dus je dient diversiteitsmanagement en -beleid te ontwikkelen en te implementeren en niet culturele diversiteit te ontwikkelen en het ‘dan maar’ diversiteitmanagement te noemen. Dit is simpelweg niet hetzelfde. Wel geldt dat je diverse invalshoeken én een doelgroepmatige aanpak moet uitvoeren, wil je integraal diversiteitmanagement kunnen neerzetten, anders blijft het een theoretisch verhaal.”

Voordat we van inclusieve organisaties kunnen spreken is nodig de huidige homogene samenstelling van veel organisaties te doorbreken. Dit kan alleen als er beleid is dat gericht is op meer divers personeel binnen de organisatie. De eerste stap in deze richting kan gebaseerd zijn op een beperkte definitie van diversiteit op basis van de vorm van diversiteit die een organisatie nodig heeft, bijvoorbeeld de keus voor meer etnische diversiteit of meer vrouwen. Met deze beperkte keus krijgt de organisatie enige focus en aandacht voor de problematiek die in eerste instantie nodig is. De volgende stap is echter veel belangrijker en dat is deze eerste stap een onderdeel te laten zijn van een integrale, brede benadering van diversiteitsmanagement waarin de organisatie als geheel diversiteitssensitief gaat worden. Dan pas is diversiteit voor de organisatie veel meer dan culturele diversiteit alleen.

BIJLAGE 1

SELECTIE ORGANISATIES

1.	Alzheimer Nederland, Stichting
2.	Amnesty International, Vereniging
3.	Artsen Zonder Grenzen, Vereniging
4.	Astma Fonds, Nederlandse Vereniging
5.	Brandwonden Stichting, Nederlandse
6.	CliniClowns Nederland, Stichting
7.	Cordaid, Stichting
8.	De Dierenbescherming
9.	Diabetes Fonds Nederland, Stichting
10.	Doe Een Wens, Stichting Nederland
11.	Doen, Stichting
12.	Edukans, Unie voor Christelijk Onderwijs
13.	Epilepsie Fonds, Stichting Nationaal
14.	FNV *
15.	Greenpeace, Stichting Greenpeace Nederland
16.	HealthNet TPO
17.	Helen Dowling Instituut, Stichting
18.	Hivos
19.	Hulphond Nederland
20.	Humanitas, Vereniging
21.	ICCO ³⁴
22.	IKV Pax Christi
23.	International Child Support (ICS)
24.	Jantje Beton, Stichting Nationaal Jeugd Fonds
25.	Kerk in Actie
26.	Kinderpostzegels Nederland, Stichting
27.	KNGF Geleidehonden
28.	KNRM (Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij)
29.	KWF Kankerbestrijding
30.	Landschap Noord-Holland
31.	Landschap Overijssel
32.	Leger des Heils
33.	Liliane Fonds
34.	Mama Cash
35.	Milieu Defensie, Vereniging
36.	Natuur en Milieu, Stichting
37.	Natuurmonumenten, Vereniging
38.	NCDO *
39.	Nierstichting Nederland
40.	NIZA (Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika)
41.	Oranje Fonds
42.	Ouderenfonds

³⁴ CBF-keurmerk in behandeling

43.	Oxfam Novib
44.	Plan Nederland
45.	Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting
46.	Prins Claus Fonds
47.	Reumafonds
48.	Rode Kruis, Het Nederlandse
49.	Save the Children Nederland
50.	SOS-Kinderdorpen
51.	Stop Aids Now
52.	UAF, Stichting voor Vluchtelingstudenten
53.	Unicef
54.	VBOK
55.	Veilig Verkeer Nederland
56.	VluchtelingenWerk Nederland
57.	Vogelbescherming Nederland
58.	Vrolijkheid, Nationale Stichting ter Bevordering van
59.	VSB-fonds *
60.	War Child
61.	Wereld Natuur Fonds, Stichting Het
62.	Wereldkinderen, Vereniging
63.	Wilde Ganzen/IKON, Stichting
64.	Woord en Daad, Stichting Reformatorische Hulpactie
65.	ZOA, Stichting ZOA-Vluchtelingen zorg
66.	Zonnebloem, Nationale Vereniging de

* Deze organisaties beschikken niet over het CBF-keur maar werden ook geselecteerd vanwege hun bewezen betrokkenheid bij belangenbehartiging van de Nederlandse maatschappij.

BIJLAGE 2

RESPONDENTEN PER SECTOR

Nr.	Welzijn en cultuur	Internationale hulp	Gezondheid	Natuur en Milieu
1.	Amnesty International, Vereniging	Cordaid, Stichting	Alzheimer Nederland, Stichting	Greenpeace, Stichting Greenpeace Nederland
2.	Doen, Stichting	Edukans, Unie voor Christelijk Onderwijs	Brandwonden Stichting, Nederlandse	Landschap Noord-Holland
3.	FNV	HealthNet TPO	Diabetes Fonds Nederland, Stichting	Landschap Overijssel
4.	Humanitas, Vereniging	Hivos	KWF Kankerbestrijding	Natuur en Milieu, Stichting
5.	Jantje Beton, Stichting Nationaal Jeugd Fonds	IKV Pax Christi	Stop Aids Now	
6.	Kinderpostzegels Nederland, Stichting	NIZA (Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika)		
7.	KNRM (Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij)	Oxfam Novib		
8.	Leger des Heils	Rode Kruis, Het Nederlandse		
9.	Liliane Fonds	Unicef		
10.	Mama Cash	War Child		
11.	Oranje Fonds	Wereldkinderen, Vereniging		
12.	Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting	Wilde Ganzen/IKON, Stichting		
13.	Prins Claus Fonds	Woord en Daad, Stichting Reformatorische Hulpactie		
14.	UAF, Stichting voor Vluchtelingstudenten	ZOA, Stichting ZOA-Vluchtelingenzorg		
15.	VBOK			
16.	VluchtelingenWerk Nederland			
17.	Vrolijkheid, Nationale Stichting ter Bevordering van			

Bereid om verdere medewerking aan het onderzoek te verlenen in een vorm van interview waren:

1. Nederlandse Brandwonden Stichting,
2. Cordaid, Stichting
3. Diabetes Fonds Nederland, Stichting
4. FNV
5. HealthNet TPO
6. Humanitas, Vereniging
7. Kinderpostzegels Nederland, Stichting
8. KNRM (Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij)
9. Landschap Overijssel
10. Leger des Heils
11. Mama Cash
12. Natuur en Milieu, Stichting
13. NIZA (Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika)
14. Oranje Fonds
15. Oxfam Novib
16. Prins Claus Fonds
17. Rode Kruis, Het Nederlandse
18. Stop Aids Now
19. UAF, Stichting voor Vluchtelingstudenten
20. Unicef
21. VBOK
22. VluchtelingenWerk Nederland
23. Vrolijkheid, Nationale Stichting ter Bevordering van
24. War Child

De interviews vonden plaats met vertegenwoordigers van:

1. Humanitas, Vereniging
2. KNRM (Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij)
3. Mama Cash (2 interviews)
4. Natuur en Milieu, Stichting
5. Rode Kruis, Het Nederlandse
6. Stop Aids Now
7. Unicef
8. VluchtelingenWerk Nederland
9. Nationale Stichting ter Bevordering van Vrolijkheid

BIJLAGE 3

TOELICHTING THEORIE VAN OPZET ONDERZOEK

Contextbenadering van diversiteitmanagement volgens R. Jr. Thomas³⁵

Al eind jaren negentig ontwikkeld door Roosevelt Jr. Thomas, een Amerikaanse 'goeroe' op het gebied van diversiteitmanagement, verschaftte ons dit stappenplan voor managers, tijdens het vormgeven ervan, handvatten voor de contouren van het onderzoek. De binnen dit onderzoek ontwikkelde vragenlijsten zijn langs de lijnen van dit model ontworpen. Thomas gaat in zijn benadering van diversiteitmanagement ook van het standpunt uit dat organisaties complexe open sociale systemen zijn die zich blijven aanpassen en veranderen om eigen continuïteit en overleving te verzekeren. Succesvolle adaptatie vereist vervolgens een effectieve *exchange* met de omgeving. Volgens Thomas zou een manager vier belangrijke stappen moeten volgen wanneer hij/zij de analyse van de (alle) collectieve mixen van gemeenschappelijkheden en verschillen³⁶ binnen zijn/haar organisatie in kaart wil brengen. Deze analyse helpt hem/haar niet alleen de onderlinge interacties van de verschillende groepen te begrijpen, maar het biedt ook inzicht in de aansluiting van de organisatievisie, -missie en –doelstellingen bij het organisatiemilieu, dus haar werkomgeving. In dezelfde volgorde en verdeling als in het model van Thomas zijn met behulp van vragenlijsten (enquêtes) aan de organisaties vragen gesteld.

De eerste stap

De eerste stap volgens deze benadering is de problematiek duidelijk vast te stellen. Om deze duidelijkheid te verkrijgen is het uitspreken van de organisatievisie en -missie, haar strategieën en cultuur (met name basisassumpties) en het begrip van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt noodzakelijk. Het beginsel van dit model is ook het belangrijkste element in deze analyse: het inzicht in organisatiecultuur en haar structuren. Als de basis assumpties de huidige complexiteit van de omgeving en de interne en externe diversiteit van de organisatie niet weerspiegelen kunnen ze de werking van diversiteitmanagement in de praktijk hinderen. Deze analyse geeft ons dus een beeld of er binnen de organisatie ruimte is voor diversiteit.

De tweede stap

Hierin wordt het definiëren van de bestaande situatie in termen van diversiteitmix aanbevolen. Het gaat om de samenstelling van de organisatie op elk niveau: medewerkers, managementteam, bestuur, raad van toezicht, ondernemingsraad, vrijwilligers en ondersteunend personeel.

De derde stap

Deze stap gaat over het bekijken van de problematiek die diversiteit met zich meebrengt: conflicten, problemen of spanningen die met diversiteitgerelateerde

³⁵ Thomas, R. Jr. (1997) 'The Diversity Management Process: A Contingency Approach'

³⁶ Thomas hanteert hier de brede benadering van diversiteit

interacties geassocieerd zijn. Volgens Thomas zijn er twee vragen die in deze fase gesteld moeten worden:

- Leidt de diversiteitmix in de organisatie tot spanningen?
- Zo ja, is er behoefte om hier iets aan te doen?

Thomas stelt dat niet alle 'diversiteitsmixen' tot spanningen leiden. Bovendien hebben niet alle spanningen een verkeerde uitwerking, oftewel zijn slecht. Een diversiteitgerelateerde spanning is alleen verkeerd als die het bereiken van de organisatiedoelen in de weg staat. Pas als dat het geval is, is het een juist moment om de bestaande en de mogelijke (nieuwe, andere) diversiteitsbenadering(en) te analyseren.

De vierde stap

De volgende stap is de analyse en het opnieuw beoordelen van de bestaande diversiteitsbenadering(en), en het zo nodig vervangen ervan wanneer die niet (of onvoldoende) functioneren in samenhang met andere strategieën. Het is dus vervolgens voor het management van de organisatie de vraag wat die 'andere strategie' dan moet zijn.

Vervolgens definieert Thomas³⁷ de zogenaamde 9 handelingsopties ("9 Action Choices") die de manager helpen de gegeven situatie van de organisatie te begrijpen (diagnose) en die het ontwerp van het vereiste passende actieplan ondersteunen. Deze 'handelingsopties' zijn dus opgesteld om de manager te helpen met het verzamelen van de gegevens en de patronen om de situatie te herkennen en te begrijpen³⁸.

Volgens Thomas moeten, om de diversiteit in een organisatie effectief te managen, de beschikbare instrumenten/strategieën van diversiteitmanagement ingezet worden om zodoende de 'diversiteitsmix' te identificeren, tezamen met de contextuele benadering van organisatie. Met behulp van een soortgelijke analyse zal het management de bestaande situatie kunnen beoordelen, en (h)erkennen dat niet aan alle 'diversiteitsmixen' speciale aandacht geschonken moet worden. Aangezien niet alle 'mixen' problematisch zijn of spanningen met zich mee brengen, is het aan het beoordelingsvermogen van de manager of er actie ondernomen moet worden. Sommige spanningen zijn namelijk verbonden aan een divers organisatiemilieu dat niet schadelijk is ten opzichte van de organisatiedoelen of -missie. Het is dan essentieel om tijdens elke analyse twee vragen te stellen. Ten eerste: wat zijn binnen de gegeven context de potentiële effecten van de aan diversiteit gerelateerde spanningen? Ten tweede: vraagt deze specifieke diversiteitsproblematiek, gezien de effecten, om mijn aandacht? Alleen bij een 'ja' op de tweede vraag zou actie moeten worden ondernomen.

³⁷ Thomas, R. Jr. (1997) 'The Diversity Management Process: A Contingency Approach'

³⁸ Voor de beschrijving van opties zie het bovengenoemde artikel van Thomas

BIJLAGE 4

VRAGENLIJST

In dit onderzoek wordt onder 'diversiteit' verstaan: 'etnische diversiteit' (sociaal culturele achtergrond, nationaliteit etc.)

1. Vragen over organisatie: hoofdactiviteiten, omgeving en rol van diversiteit

1) Wat zijn de hoofddoelstelling(en) en activiteit(en) van uw organisatie?

		zeer belangrijk	belangrijk	beetje belangrijk	niet belangrijk	n.v.t.
1.1	Opzetten/uitvoeren projecten voor een leefbare samenleving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2	Opzetten/uitvoeren/ondersteunen projecten voor natuurbescherming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	Strijden voor naleving mensen-/vrouwen-/kinder-/dierenrechten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Stimuleren/ondersteunen maatschappelijke initiatieven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5	Financieren van organisaties en/of particulieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6	Leningen verstrekken aan organisaties en/of particulieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7	Financieren, ondersteunen en/of uitvoeren van (wetenschappelijk) onderzoek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8	Individuele hulpverlening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9	Internationale hulpverlening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10	Belangenbehartigende campagnes,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11	Publieke voorlichting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12	Beleidsbeïnvloeding en lobbyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.13	Fondsenwerving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14	Anders, namelijk:					

2) Wat is (zijn) de belangrijkste doelgroep(en) van uw organisatie? (kruis maximaal 3 aan)

2.1	Mensen in het algemeen	<input type="radio"/>
2.2	Vrouwen	<input type="radio"/>
2.3	Kinderen en jeugd	<input type="radio"/>
2.4	Dieren en natuur	<input type="radio"/>
2.5	Ouderen	<input type="radio"/>
2.6	Migranten/vluchtelingen/allochtonen	<input type="radio"/>
2.7	Seksuele minderheden	<input type="radio"/>
2.8	Zieken en gehandicapten	<input type="radio"/>
2.9	Anders, namelijk:	

3) Wanneer werd uw organisatie opgericht? (vul het jaartal in)

3.	Jaar:
----	-------

4) Wie was de initiatiefnemer(s)/oprichter(s) van uw organisatie?

4.1	Gemeente	<input type="radio"/>
4.2	Overheid	<input type="radio"/>
4.3	Particulier/eigen initiatief	<input type="radio"/>
4.4	Anders, namelijk	

5) In hoeverre zou u uw organisatie beschrijven als zijnde:

	helemaal niet	beetje	tamelijk	zeer	
5.1	Dynamisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2	Traditioneel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3	Hiërarchisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4	Democratisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.5	Progressief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6	Innovatief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7	Politiek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8	Stabiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9	Anders, namelijk:				

6) Van welke (maatschappelijke) ontwikkelingen denkt u dat het belangrijk is dat uw organisatie erop inspeelt?

		niet belangrijk	beetje belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
6.1	Vergrijzing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2	Integratie van etnische minderheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3	Veranderingen in de sociaal-culturele samenstelling van de bevolking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4	Economische crisis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5	Individualisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6	Secularisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7	Liberalisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8	Veranderingen in politieke sfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9	Bezuinigingen in de gezondheidszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10	Milieuvervuiling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11	Anders, namelijk:				

7) Het voortbestaan en de vooruitgang van uw organisatie is afhankelijk van:

		helemaal niet	in geringe mate	gedeeltelijk	in sterke mate
7.1	Institutionele donoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.2	Particuliere donoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3	Overheidssubsidies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4	Gemeentesubsidies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5	Andere subsidies, namelijk:				
7.6	Loterijen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.7	Nalatenschappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.8	Collectes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.9	Eigen acties en projecten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.10	Gezamenlijke acties (met andere organisaties)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.11	Acties van derden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.12	Beleggingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.13	Anders, namelijk:				

8) Wat zijn op dit moment de belangrijkste speerpunten (problematiek, agenda-, discussie- en interessepunten etc.) binnen uw organisatie (m.b.t. organisatie en haar milieu)?

		helemaal niet belangrijk	beetje belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
8.1	Mobbing (<i>de Engelse term voor ongewenste omgangsvormen waarbij iemand moedwillig wordt lastiggevallen, geïntimideerd en gepest door een groep</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2	Burnout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3	Werkstress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4	Gendervraagstukken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5	Diversiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6	Talentbeleid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.7	Timemanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.8	Anders, namelijk:				

9) Zijn diversiteitvraagstukken (zoals: integratie van etnische minderheden, allochtonen op de arbeidsmarkt, in- en uitstroom van allochtoon personeel, etnische minderheden als doelgroep, diversiteitsbeleid) ook een onderwerp van discussie binnen uw organisatie?

	ja	nee	toelichting:
9. m.b.t. organisatie en haar milieu (organisatie zelf en haar werkomgeving)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10) Geef alstublieft aan wat uw mening is:

(‘diversiteit’ is hier bedoeld als: diverse samenstelling van personeelbestand in organisatie)

	zeer oneens	oneens	neutraal	gedeeltelijk eens	eens	zeer eens
Diversiteit in mijn organisatie:						
10.1 is belangrijk vanuit bedrijfseconomisch oogpunt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 is van belang vanuit strategische overwegingen (zoals imago, werkmethoden etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3 is van belang vanuit juridische overwegingen en wettelijke verplichtingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 is van sociaal-maatschappelijk belang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5 heeft geen meerwaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6 staat hoog op de agenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7 brengt veel problemen en risico’s met zich mee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8 is goed voor het organisatie-imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.9 verhoogt innovatie en creativiteit binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.10 is essentieel voor de continuïteit van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.11 is aanleiding voor diversiteitstrainingen op het managementniveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Vragen over samenstelling van organisatie

1) Hoe divers per kenmerk is, naar uw schatting, de personeelsamenstelling van uw organisatie:

	tamelijk homogeen	enige variatie	zeer gevarieerd	onbekend
1.1 Leeftijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Nationaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 Etniciteit (<i>sociaal culturele achtergrond</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Geloofsovertuiging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 Opleiding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6 Seksuele geaardheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7 Organisationele ervaring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8 Fysieke conditie (<i>gehandicapt en etc</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9 Geslacht % man	 % vrouw	

2) Welke percentage (oftewel aantalverhouding) allochtonen (westerse en niet-westerse) werkt in de organisatie, in totaal en in de verschillende lagen van de organisatie?:

Volgens de nieuwe definitie van CBS wordt een persoon tot de allochtonen gerekend als ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Tot de westerse herkomstlanden worden gerekend alle landen in Europa (zonder Turkije), Noord-Amerika, Oceanië, Japan en Indonesië. De niet-westerse herkomstlanden zijn Turkije en alle landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië.

	0%	0 – 5%,	5-15%	15-35%	35-60%	60-85%	85-100%
2.1 Totaal:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Bestuur:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Ondernemingsraad:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 Raad van toezicht:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 Directie:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 Managementteam:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 Medewerkers:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8 Ondersteunend personeel:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9 Vrijwilligers:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Vragen over diversiteitproblematiek in organisatie

1) Welke ervaringen zijn er binnen uw organisatie met diversiteit? Geef je mening

aan:

		zeer mee oneens	enigszins mee oneens	neutraal	enigszins mee eens	zeer mee eens
1.1	Extra inspanningen voor diversiteitmanagement wegen niet op tegen de voordelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2	Er is onvoldoende aanbod gekwalificeerd allochtoon personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	Mijn organisatie heeft een scala van positieve ervaringen en 'good practices' met diversiteit op de werkvloer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Een werkplek met zeer diverse samenstelling van personeel geeft meer risico op spanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5	Mijn organisatie ervaart een tamelijk grote uitstroom van allochtone medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6	Diversiteit kan niet geforceerd worden geïmplementeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7	Het etnisch diverse personeel zorgt dat een betere aansluiting bij behoeften van verschillende doelgroepen in de samenleving bereikt wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8	Binnen mijn organisatie gelden gelijke kansen voor functies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9	Binnen mijn organisatie gelden gelijke kansen voor topfuncties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10	Geen diversiteit binnen mijn organisatie is een gemiste kans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11	Diversiteit levert in de goede doelen sector geen voordelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12	Diversiteit in mijn organisatie is vanzelfsprekend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.13	Communicatie tussen het zeer diverse personeel is vaak een twistpunt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14	Diversiteit verhoogt kansen voor het vervullen van organisatiedoelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Heeft uw organisatie behoefte aan diversiteitstraining(en)?

(indien 'nee' of 'gedeeltelijk' => ga naar vraag 4)

2.	Ja	Nee => vraag 4	Gedeeltelijk => vraag 4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Zijn er specifieke thema's en/of problematiek waar uw organisatie deze trainingen op zou willen richten?

	ja	nee	toelichting:
3.1 Communicatie tussen etnisch diverse medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.2 Omgaan met (culturele) verschillen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.3 Werving en selectie van allochtoon personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.4 Behoud van allochtone medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.5 Gelijke behandeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.6 Conflicthantering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.7 Organiseren van werkprocessen, zodat ieders talenten optimaal tot hun recht komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.8 Anders, namelijk:			

4) Heeft uw organisatie in de laatste 5 jaar meegedaan aan diversiteitstrainingen?

4.	Ja	Nee	Gedeeltelijk, namelijk:
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Vragen over werkstrategieën gericht op diversiteit in organisatie

1) Heeft diversiteit in de afgelopen 12 maanden op de agenda van de organisatie gestaan?

	ja	nee	weet niet
1.1 Bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2	Ondernemingsraad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	Raad van toezicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5	Personeel en Organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Is er een formeel diversiteitsbeleid in uw organisatie?

2.	Ja	Nee => vraag 9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Sinds wanneer heeft de organisatie een diversiteitsbeleid? (vul het jaartal in)

3.	Jaar:
----	-------

4) Zijn in dit beleid doelstellingen geformuleerd?

4.	Ja	Nee => vraag 9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Heeft de organisatie diversiteitdoelstellingen geformuleerd met betrekking tot bestuurders en toezichthouders?

5.	Ja	Nee => vraag 9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Heeft de organisatie diversiteitdoelstellingen geformuleerd met betrekking tot (senior) management?

6.	Ja	Nee => vraag 9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Heeft de organisatie diversiteitdoelstellingen geformuleerd met betrekking tot medewerkers?

7.	Ja	Nee => vraag 9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Zijn in deze doelstellingen (zie vragen 4-6) streefcijfers of te realiseren minimumaantallen vastgelegd?

	Ja	Nee
8.1 m.b.t. bestuurders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 m.b.t. management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3 m.b.t. medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Speelt diversiteit ook rol bij werving en selectie?

9.	Ja	Nee
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Welke wervingskanalen worden gebruikt om divers personeel binnen te halen?

	nooit	zelden	soms	vaak	altijd
10.1 Advertenties plaatsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 Open sollicitaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3 Via het eigen personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 Via scholen en stages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5 Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6 CWI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7 Wervingsbureaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8 Uitzendbureaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.9 Relaties met andere organisaties in de sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.10 Anders, namelijk:					

11) Is er beleid om behoud van allochtone medewerkers binnen de organisatie te bevorderen?

11.	Ja	Nee	Gedeeltelijk
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Is er beleid om doorstroom van allochtone medewerkers binnen de organisatie te bevorderen?

12.	Ja	Nee	Gedeeltelijk
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Zijn er structurele stagemogelijkheden, traineeprogramma's en werkervaringsplaatsen voor allochtonen / migranten / vluchtelingen?

	Ja	Nee	Gedeeltelijk, namelijk:
13.1 Stages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13.2 Traineeprogramma's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13.3 Werkervaringsplaatsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

14) Zijn er andere praktische toepassingen om diversiteit in organisatie te bevorderen?

	ja	nee
14.1 Gebedsruimte,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2 Vrije dagen op niet-christelijke feestdagen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3 Vertrouwenspersoon of een klachtencommissie om gelijke behandeling op de werkvloer bespreekbaar te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4 Anders, namelijk:		

15) Worden in uw organisatie gegevens over uitstroom van (allochtone) medewerkers geregistreerd?

15.	Ja	Nee
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Hoeveel procent van de medewerkers verlaat binnen een jaar de organisatie? (schatting gemiddelde per jaar op basis van de laatste 3 jaar)

	0-5%	5-20%	20-50%	50-70%	Meer dan 70%
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Hoeveel procent van de allochtone medewerkers verlaat binnen een jaar de organisatie? (schatting gemiddelde per jaar op basis van de laatste 3 jaar)

	0-5%	5-20%	20-50%	50-70%	Meer dan 70%
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Welke informatie over diversiteit is vermeld op de site en in jaarverslagen? (en/of andere documenten van organisatie)

	ja	nee
18.1 Beleidsdoelstellingen m.b.t. bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.2 Beleiddoelstellingen m.b.t. management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.3 Beleiddoelstellingen m.b.t. ondernemingsraad en raad van toezicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.4 Beleiddoelstellingen m.b.t. personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.5 Doelstellingen m.b.t. doelgroepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.6 Doelstellingen m.b.t. praktische toepassingen van diversiteit op de werkvloer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.7 Anders, namelijk:		

19) Zijn deze documenten beschikbaar ter inzage?

19.	Ja	Nee
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19.1 Waar kunnen ze gevonden worden?:		
19.2 Kunnen ze naar ons opgestuurd worden? (zie het adres aan het eind van deze vragenlijst)	ja	nee
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20) Hoe beoordeelt u het vastleggen van diversiteitsbeleid in de CAO of in de Code Wijffels?

	voor	tegen	geen mening:
20.1 CAO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.2 Code Wijffels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vragen betreffende de respondent (alle gegevens zullen slechts ten behoeve van dit onderzoek gebruikt worden en zullen niet aan derden verstrekt worden)

1) Wat is uw leeftijd?

	jonger dan 25	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-65 jaar	ouder dan 65
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Wat is uw geslacht?

	man	vrouw
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Wat is het geboorteland van:

	Uzelf:	Uw vader	Uw moeder:
3.1 Nederland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Indonesië	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Marokko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Nederlandse Antillen en Aruba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Suriname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Turkije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Overige westerse landen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Overige niet-westerse landen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9 Onbekend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) **Wat is uw positie/functie in uw organisatie?** (*vul in*)

4.

5) **Hoe lang werkt u in uw organisatie?** (*vul in*)

5. Jaren:

Maanden:

6) **Heeft u nog opmerkingen en/of suggesties inzake diversiteit?**

6.

7) **Bent u/uw organisatie eventueel bereid om de antwoorden telefonisch of persoonlijk toe te lichten?**

7.

Ja

Nee



7.1 **Onder welke telefoonnummer en e-mail adres ik u bereiken?**

Tel.nr:

E-mail:

7.2 **Op welke dagen kan ik u (de contactpersoon) het best bereiken?**

Dag(en):

8) **Bent u/is uw organisatie geïnteresseerd in de resultaten van dit onderzoek?**

8.

Ja

Nee

Hartelijk dank voor uw medewerking!!

LITERATUURLIJST

- Benschop, Y. (2007) *Van lippendienst tot tegengas. Een kritische benadering van gender in organisatieverandering. Inaugurale rede*. Nijmegen: Thieme Media Center.
- Blau, F.D. & Beller, A.H. (1988) 'Trends in earnings differential by gender', 1971-1981.
Industrial & Labor Relations Review, 41, 513-529.
- Cox, T. & Nkomo, S. (1990) 'Factors affecting the upward mobility of black managers in private sector organisations'. *Review of Black Political Economy*, 18(3), 39-48.
- Cox, T. & C. Smolinski (1994) 'Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives' *U.S. Department of Labor Glass Ceiling Commission*.
- Ghorashi, H. (2006) *'Paradoxen van culturele erkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland'*. Amsterdam: VU.
- Ghorashi H. (2009) 'Naar de organisatie van de toekomst' in: Huitema D. et al (2009) (red.) *'Hoezo, samen? Bestuurskundige verkenningen naar aanleiding van het Festival der Bestuurskunde 2008'* Amsterdam: Rozenberg.
- Glastra, F. (1999) *'Organisaties en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel management'*. Utrecht: Lemma.
- Goede Doelen Gids 2009. Lenthe Publishers.
- Janssens, M. & C. Steyaert (2001) *'Meerstemmigheid: Organiseren met Verschil'* Leuven: Universitaire Pers.
- Loden, M (1996) *'Implementing Diversity'*, Chicago: IRWIN.
- Moss Kanter R.(1977) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- PriceWaterhouseCoopers 'Charity Governance. De goededoelen-sector in beweging. Onderzoek naar de invoering van de Code Wijffels'.
- Schaafsma, J (2006) *'Ethnic diversity at work. Diversity attitudes and experience in Dutch organizations'*. Amsterdam: Aksant.
- Scott, W. R. (1992) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Serres, M. (1995/1982) *'Genesis'*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Siebers, H., Verweel P. & De Ruijter A. (2002) *'Management van diversiteit in arbeidsorganisaties'*. Utrecht: Lemma.
- Stevens S.A. & S.A.M de Wijkerslooth-Lhoest (2006) 'Voetbalvereniging als goed doel? Onvoldoende controle maakt van nieuwe fiscale regels papieren tijger', *FM, Tijdschrift over Filantropie & Bestuur*.

Thomas, D.A. & R. Ely (1996) 'Making differences matter. A new paradigm for Managing Diversity'. Harvard Business Review, Sept-Oct '96.

Thomas, R. Jr. (1997) 'The Diversity Management Process: A Contingency Approach'.

Van den Broek L. M. (2009) '*De ironie van gelijkheid, over etnische diversiteit op de werkvloer*'. Proefschrift. UvT.

Van Vugt, G. (red.) (1995) '*Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management*'. Houten: Bon Stafleu Van Loghum.



Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF
Postbus 14300
3508 SK Utrecht

www.uaf.nl

ISBN 978-90-76131-10-8