

Diversiteitbeleid en ethiek

t.b.v. "Ethiek voor HRM Major 5" (2016-2017)
dr. C. Aarsbergen

In Nederland is er nog steeds discriminatie, van vrouwen, van homoseksuele mannen en vrouwen, van allochtonen en van mensen met een arbeidshandicap. De overheid reageert daar in de jaren 90 op door een doelgroepenbeleid te hanteren, inclusief het uitgangspunt van positieve discriminatie en het toepassen van een quotum. We behandelen de voordelen en nadelen ervan. De roep om een quotum is in deze tijd weer actueel, om meer vrouwen te krijgen in de top en om de participatie van arbeidsgehandicapten te verbeteren.

Ten aanzien van het diversiteitbeleid binnen bedrijven, bestaan er drie perspectieven: integratie, differentiatie en fragmentatie. Welke van de drie ook gehanteerd wordt, niet altijd kan voorkomen worden dat er grenzen moet worden gesteld aan de culturele en religieuze wensen en gebruiken. Het artikel eindigt met adviezen hoe dat kan op een wijze dat culturele diversiteit wordt gerespecteerd, maar ook aan de eigen kernwaarden en normen kan worden voldaan.

Discriminatie in Nederland

Discriminatie vindt nog steeds plaats. De situatie is voor vrouwen, homoseksuelen, allochtonen en arbeidsgehandicapten nog steeds niet zoals het zou moeten zijn.

Discriminatie vrouwen

Op eerste gezicht lijken vrouwen in Nederland gelijk behandeld te worden, maar het blijkt uit de CBS gegevens (2013) dat vrouwen met een volledige baan vijftien procent minder verdienen dan mannen, als gecorrigeerd wordt op ervaring, opleiding en functie. Omdat vrouwen ook nog eens veel deeltijd werken, verdienen ze slechts 55 procent van het gemiddelde inkomen van hun mannelijke collega's.

Glazen plafond

Vrouwen zijn ook ondervertegenwoordigd in de top. Er is sprake van een zogenaamde glazen plafond. Hieronder wordt verstaan dat er een onzichtbare barrière is om topfuncties te bereiken. In theorie staat er niets in de weg, maar in de praktijk lijken mannelijke directieleden het liefst kandidaten aan te nemen die op hen lijken.

Er is vanuit de vrouwenbeweging (o.a. Heleen Mees) ook kritiek op het idee dat er een glazen plafond zou zijn. De reden waarom vrouwen niet doorstoten naar de top, is omdat ze een voorkeur hebben voor deeltijdwerk om zorg en werk te kunnen combineren. Vrouwen zouden volgens deze feministen meer fulltime moeten werken zodat ze ook in aanmerking kunnen komen voor topfuncties die nu eenmaal fulltime zijn.

Homo's en lesbiennes

Homoseksuelen (homo's en lesbiennes) worden ook gediscrimineerd. Veel homo's durven niet 'uit de kast' te komen uit angst gepest te worden of promotiekansen te missen. In orthodoxe religies wordt homoseksualiteit als zondig bestempeld en dient zelfs bestreden te worden. Discriminatie wordt dan religieus gesanctioneerd. Met name in de Islam is homoseksualiteit een probleem (of het bestaan ervan wordt in bepaalde religieuze kringen ontkend).

Roze plafond

Homo's zijn ook ondervertegenwoordigd in de top van organisaties. Met name in de als 'typisch mannelijke' bestempelde sectoren zoals defensie, politie en technische beroepen. Vanwege de ondervertegenwoordiging in de top, lijkt er

sprake te zijn van een roze plafond. Ook homo's en lesbiennes ondervinden onzichtbare barrières op weg naar de top. Het probleem van de deeltijdarbeid speelt bij homoseksuele stellen minder omdat ze meestal geen kinderen hebben. Ook op het idee van de roze plafond is kritiek en wel van het COC zelf. Homo's zouden de voorkeur hebben aan functies in de creatieve en culturele sector en vinden topfuncties in de 'harde' sector minder aantrekkelijk.

Allochtonen Niet-westerse allochtonen hebben het ook moeilijk op de arbeidsmarkt. Een recent onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2013) laat zien dat met een identiek CV autochtone werkzoekenden de helft kans maakt op de baan via een uitzendbureau, terwijl de niet-westerse werkzoekende slechts een kwart kans heeft op diezelfde baan via een uitzendbureau. Uitzendbureaus hebben liever 'Mark dan Mohammed'. In 2013 was bijna een kwart van de niet-westerse jongeren werkloos, tegen acht procent van de autochtone jongeren. Verschillen in opleidingsniveau en werkervaring spelen maar een beperkte rol. Het is waarschijnlijk dat discriminatie een verklaring vormt voor de slechtere positie van niet-westerse jongeren op de arbeidsmarkt.

Arbeidsgehandicapten Verder is het voor werknemers met een arbeidshandicap (fysiek of geestelijk) moeilijk om aan een betaalde baan te komen. Slechts één derde van de arbeidsgehandicapten heeft een betaalde baan, waarvan ruim de helft ook nog eens een deeltijdbaan is. Vaak worden ze bij sollicitatie niet eens uitgenodigd zodat ze niet kunnen laten zien wat ze wel kunnen. Werkgevers hebben angst voor extra ziektekosten en willen niet investeringen in eventuele aanpassingen van de werkplek. Voor de arbeidsgehandicapten is het (naast het missen van een salaris) extra sneu omdat het hebben van werk voor hen vaak voor hun zingeving nog belangrijker is dan 'gezonde' mensen. Vanwege de fysieke en of psychische beperkingen, liggen veel sporten en hobby's buiten hun bereik en is een arbeidsplaats vaak één van de weinige mogelijkheden tot zelfontplooiing.

Doelgroepenbeleid, quota's en positieve discriminatie

Vanaf de jaren 90 wordt door de overheid actief beleid ingezet om discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen.

Doelgroepenbeleid De overheid begint met het zogenaamde doelgroepenbeleid. In organisaties en voor bepaalde functies werd er een quotum vastgesteld. Over x tijd moet zoveel procent uit een bepaalde doelgroep bestaan.

Quota

Positieve discriminatie **Positieve discriminatie** wordt een belangrijk instrument. Een veel gebruikte zin bij advertenties voor vacatures is: " Bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar de vrouw of allochtoon."

Vorm discriminatie? In feite is positieve discriminatie een vorm van uitsluiting: blanke mannen zagen de door hun begeerde functies aan hun neus voorbijgaan. Werkgevers moesten vaak toch de beste kandidaat laten gaan en nummer twee of drie uit de shortlist aannemen om aan het quotum te voldoen. Toch was het volgens de beleidsmakers van destijds te rechtvaardigen, omdat er een onrechtvaardige situatie recht gezet wordt. Vandaar de term positieve discriminatie.

Eigen kwaliteiten Eind jaren 90 komt er een toenemende kritiek op het doelgroepenbeleid. Met

Excustruus	<p>name vrouwen zelf willen liever op basis van hun eigen kwaliteiten worden aangenomen en niet omdat de organisatie aan een quotum moet voldoen. Vrouwen die op basis van quota en / of positieve discriminatie in een organisatie werden aangetrokken, werden al snel op de werkvloer 'een excustruus' genoemd. Fouten in het werk, die eigenlijk iedereen in het begin maakt, worden meteen toegeschreven aan de voorkeursbehandeling. Gepasseerde mannen zullen de nieuwkomers ook niet echt verwelkomen.</p>
Excus-allochtoon	<p>Allochtonen die ook op basis van positieve discriminatie zijn binnengekomen, ervaren dezelfde problemen als de excustruzen. Ook zij worden met scheve ogen aangekeken. Veel van hen geven ook aan liever aangenomen te worden op basis van hun kwaliteiten, dan op basis van een voorkeursbeleid en / of quotum.</p>
Loslaten voorkeursbeleid	<p>In het nieuwe Millennium wordt het voorkeursbeleid door de overheid losgelaten. Er is gebrek aan draagvlak en de overheid laat het probleem van de discriminatie aan werkgevers en werknemers over.</p>
Succesvolle emancipatie vrouwen	<p>Intussen gaat het vanaf de jaren 90 met de emancipatie van vrouwen al een stuk beter ten opzichte van de jaren 80. Meisjes volgen net als jongens HBO- en universitaire studies en komen op de juiste posities terecht. In plaats van secretaresse worden ze manager en in plaats van verpleegkundige worden ze arts. Veel vrouwen kiezen echter voor een deeltijdfunctie om gezin en werk te kunnen combineren, terwijl mannen voor fulltime banen gaan. Hierdoor blijven veel topfuncties voor hen onbereikbaar. In het nieuwe Millennium maken steeds meer jonge vaders gebruik van een papadag en delen zij wat evenwichtiger de zorgtaken.</p>
Mislukte integratie allochtonen	<p>In het jaar 2002 vond er ook ten aanzien het denken over diversiteit een cultuurwijziging in Nederland plaats. Het bleek toen dat het met de integratie van nieuwkomers vrij slecht gesteld was. Vooral onder voormalige gastarbeiders uit Marokko en Turkije bleek de beheersing van de Nederlandse taal onder de maat te zijn en bleven zij ook vasthouden aan oude culturele gewoonten die het vervullen van een betaalde baan in de weg stonden.</p>
Integratie met behoud van eigen identiteit	<p>Er was in de jaren 80 en 90 een beleid dat uitging van 'integratie met behoud van eigen identiteit'. Op papier leek dit een mooie balans te zijn, maar in de praktijk lag de nadruk meer op het behoud van de eigen identiteit dan op integratie. Beleidsmakers waren in die tijd te bang om beschuldigd te worden voor discriminatie en namen geen adequate maatregelen. Ook werd er in de politiek nauwelijks gesproken over de mislukte integratie en de problemen waartoe dat leidden, namelijk hoge werkloosheid en hoge criminaliteitscijfers. Er was een publiek figuur als Pim Fortuyn nodig om in de politiek aan de kaak te stellen dat er – met name in oude wijken van de grote steden – een ernstige segregatie van bevolkingsgroepen dreigde. Integratie werd in het beleid niet meer vrijblijvend.</p>
Integratie taal & kernwaarden	<p>Het nieuwe beleid dat na 2002 wordt ingevoerd, benadrukt wel de noodzaak van integratie van nieuwkomers. Immigranten moeten eerst een inburgeringscursus volgen waarin aanpassing aan de Nederlandse kernwaarden centraal staat. Ook moet er een basiskennis Nederlandse taal aangeleerd worden. Een 'importhuwelijk' gaat niet door wanneer de aanstaande bruid of bruidegom de inburgeringstoets niet haalt. Ook voor oudkomers worden er ook programma opgezet om hen uit het culturele isolement te halen en een startkwalificatie te geven voor de arbeidsmarkt.</p>

Voorkeursbeleid actueel	In het nieuwe beleid gericht op integratie is er geen ruimte meer voor het voorkeursbeleid. Toch is het in het hedendaagse denken over diversiteit nog niet verdwenen. Het komt telkens weer aan de orde wanneer er discussie is over de achterstand van vrouwen, allochtonen en arbeidsgehandicapten.
Vrouwenquota	Anno 2015 blijken vrouwen nog steeds te weinig vertegenwoordigd te zijn in de top en hogere functies in non-profit organisaties. Er zijn feministen, zoals de liberale oud-Minister en Eurocommissaris Nelie Kroes, die vóór een quotum zijn. Anders bereiken vrouwen nooit topposities, is het idee. In een land als Noorwegen is er na de financiële crisis zelfs een verplicht quotum van 40% vastgesteld voor vrouwen in de directie en in de van Raden van Bestuur. Het idee is dat wanneer er meer diversiteit in de raad is, dat er dan ook betere controle is op de soort misstanden die tot de crisis hebben geleid. In Nederland wordt er thans in veel grote ondernemingen op basis van vrijwilligheid gestreefd naar 30% vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Er wordt wel geklaagd dat ze lastig te vinden zijn.
Situatie allochtonen nu	De achterstand van allochtonen op de arbeidsmarkt is er anno 2015 nog steeds zorgelijk, maar er zijn groepen waarmee het relatief beter gaat.
hoog opgeleide vluchtelingen	Relatief veel vluchtelingen blijken in het land van herkomst hoog opgeleid te zijn geweest. Vooral wanneer zij al een andere vreemde taal spreken, zoals het Engels, leren zij het Nederlands ook snel en pakken zij hun nieuwe leven snel op. Zelf zorgen ze voor het bijspijkeren van hun diploma's zodat ze in hun oude vak snel verder kunnen gaan. Maar er zijn ook laag opgeleide vluchtelingen met taalachterstand, voor wie er nauwelijks ongeschoold werk is en dus veroordeeld worden tot de Bijstand.
Surinamers / Antillianen	Met de Surinamers en Antillianen gaat het de laatste jaren ook redelijk goed. Na veel kritiek dat vrouwen in hun cultuur alleen voor de opvoeding van hun kroost staan, vervullen vaders een steeds meer prominente rol in het gezin. Op de werkvloer zijn er nauwelijks problemen tussen de bevolkingsgroepen, al is het dat vaak dezelfde humor wordt gedeeld.
Turkse Nederlanders	Met de meeste Turkse Nederlanders gaat het intussen ook wat beter. Qua taal hebben zij vaak nog moeite met het gebruik van lidwoorden (die komen in de Turkse taal niet voor) waardoor er voor kantoorfuncties mogelijk nog wat schrijfproblemen kunnen voorkomen. De typisch klantvriendelijke houding van veel Turkse Nederlanders wordt echter door steeds meer werkgevers opgemerkt en ingezet in commerciële processen. Tweede en derde generatie jongeren volgen echter steeds meer HBO- en universitaire opleidingen en vinden ook een baan op niveau. Turkse meisjes en vrouwen met een hoofddoek hebben het daarentegen nog wat moeilijker, maar ook de hoofddoek wordt steeds meer op de werkvloer geaccepteerd.
Marokkaanse Nederlanders	Met de Marokkaanse Nederlanders is de situatie nog ronduit slecht te noemen. In de media zijn de laatste jaren de problemen rond criminaliteit en jihadisme uitgebreid aan de orde geweest. Hierdoor hebben vooral Marokkaanse jongeren het moeilijk. Als groep hebben zij nu te maken met een sterk negatief stigma. Dit betekent dat zo'n 50% van de Marokkaanse jongeren werkeloos is. De Marokkaans-Nederlandse meisjes doen het overigens veel beter. Vaak mogen zij van hun ouders niet alleen op straat, met als voordeel dat ze 's avonds hun huiswerk maken en wel netjes hun opleiding af maken. Maar met een hoofddoek op moeten zij bij sollicitaties en op de werkvloer nog veel vooroordelen weerstaan. Ook komt

uithuwelijking op jonge leeftijd nog voor waardoor ze met hun opleiding weinig meer kunnen uitrichten.

Afrikaanse immigranten In het laatste decennium komen steeds meer vluchtelingen uit het door oorlog en honger verscheurde Afrika. Met name uit Somalië en tegenwoordig uit Eritrea komen vluchtelingen. Het probleem bij deze doelgroep is het analfabetisme. Zij kunnen vaak niet meekomen in integratiecursussen. Analfabetisme betekent ook dat ze niet met de computer kunnen omgaan. Ook zijn de groeperingen vaak streng gelovig (Islamitisch) en hebben ze een cultuur waarbij de vrouw gesluierd door het leven gaat en meisjes het risico lopen besneden te worden. Ruim 70% van de mannen is na zo'n 10 jaar in Nederland geen baan en afhankelijk van de bijstand. Van de vrouwen heeft zelfs 85% geen baan.

Allochtonenquotum? Dan maar een allochtonenquotum? Het probleem daarbij is dat er dan eerst een registratie op basis van nationaliteit van ouders en grootouders moet plaats vinden op basis waarvan het quotum moet worden vastgesteld. Veel bedrijven hebben daar grote moeite mee. Het doet hen denken aan de Tweede Wereld Oorlog waarbij een Jood / niet-Jood verklaring moest worden afgegeven. Aan het registreren van herkomst willen veel HR-managers niet meedoen. Pogingen in het verleden zijn op dit bezwaar gestrand.

Participatiewet Ten aanzien van de arbeidsgehandicapten is de discussie rond een quotum heel actueel. Ondanks de sterk aanwezige motivatie om te willen werken en het feit dat er allerlei financiële tegemoetkomingen zijn voor werkgevers ten aanzien van het afdekken van risico's en aanpassingen op de werkvloer, lukt het maar niet om de hoge werkloosheid onder deze doelgroep te verminderen. De vooroordelen en de angst bij de werkgevers is te groot. Met het afschaffen van de sociale werkplaatsen is het voor de arbeidsgehandicapten belangrijk dat er voor hen reguliere banen komen. Werkgevers krijgen nu nog op basis van vrijwilligheid de gelegenheid om 5% van de werknemers te werven onder de arbeidsgehandicapten. Mocht het niet lukken, dan wordt het een wettelijke verplichting. Tegen deze wettelijke verplichting is van werkgeverszijde ook weer de nodige weerstand. Hun argument is dat het de vrijheid van ondernemen aantast. Of het gaat lukken, is de vraag. Het is vaak sterk afhankelijk van de positieve instelling van HRM. De juiste HR-man of vrouw op de juiste plaats blijkt het verschil uit te kunnen maken.

Drie hedendaagse benaderingen van diversiteit in HRM

Moeilijke integratie Eenmaal aangenomen en werkzaam in de organisatie gaat het met de achtergestelde doelgroepen ook niet altijd goed. Vrouwen en allochtonen komen in een organisatiecultuur terecht die vaak nog door blanke mannen wordt gedomineerd en moeten hun plaats daarin bevechten. Vooral in de politieorganisatie van enkele jaren geleden zagen we dat met veel moeite geworven en opgeleide Marokkanen en Turken na enkele jaren alweer het uniform uit deden. Ook vrouwelijke dienders hebben moeite zich in de machocultuur staande te houden. In de organisatie zelf moet er namelijk meer gebeuren.

Diversiteitmanagement Het aannemen van mensen uit achtergestelde doelgroepen is dus niet voldoende, er is ook een vorm van diversiteitmanagement nodig. Er bestaan volgens prof. F.

Kluytmans¹ drie perspectieven waarmee vanuit HRM naar diversiteit gekeken worden: het integratieperspectief, de differentiatiebenadering, de fragmentatiebenadering. Deze perspectieven kunnen bewust gekozen worden, maar vaak is het ook onbewust. Met name wanneer het integratieperspectief aangehangen wordt, zal dat niet als zodanig benoemd worden.

Integratieperspectief

Integratieperspectief

In het integratieperspectief wordt de nadruk gelegd op gemeenschappelijke normen en waarden. Nieuwkomers in de organisatie moeten zich hieraan aanpassen. Integratie gaat iets minder ver dan 'assimilatie'. Bij assimilatie is er nauwelijks ruimte voor culturele eigenheid, bij integratie gaat het om het aanpassen aan de belangrijkste waarden en normen. Wat men eet, gelooft en hoe de vakantie wordt gevierd, dat mag men zelf weten.

Normwerknemer

Bij het integratie wordt er – bewust of onbewust ook uitgegaan van een 'normwerknemer'. Het is afhankelijk van de organisatie hoe hij eruit ziet. De kleding vormt een belangrijke graadmeter: bij de ene organisatie is dat een driedelig kostuum met stropdas, en bij de andere organisatie wordt het dragen van een spijkerbroek verwacht.

In het integratieperspectief, wordt eigenlijk verschil niet geaccepteerd. Typisch vrouwelijke eigenschappen of een cultureel andere wijze van reageren, moeten worden afgeleerd. Zo worden bescheiden vrouwen, met name uit allochtone kring, naar een cursus assertiviteit gestuurd om zich beter weerbaar te maken.

Maakbare organisatie

Het integratieperspectief werkt min of meer 'top-down'. De waarden en normen worden sterk gevormd door het management. Bij het aannemen van nieuwkomers, moeten mensen passen in de cultuur of zich aanpassen. De reden hiervoor is dat er voorondersteld wordt, dat wanneer qua cultuur en waarden / normen alle neuzen in dezelfde richting zijn, ook bepaalde kerndoelen bereikt kunnen worden. Zo definiëren organisaties 'kerncompetenties' waaraan medewerkers moeten voldoen om de doelstellingen uit de missie te bereiken. Eigenlijk gaat het management uit van de 'maakbaarheid' van de organisatie. De vraag is of de cultuur van mensen en hun waarden en normen zich daadwerkelijk laat sturen?

Differentiatieperspectief

Differentiatiebenadering

In de differentiatiebenadering wordt beseft dat Nederland geen monocultuur meer is en dat ook de organisatie verschillende culturen en subculturen kent. Beter is om het verschil tussen de verschillende culturele groepen te erkennen en er ook gebruik van te maken.

In deze benadering wordt het personeelslid (of sollicitant) primair benaderd als lid van een doelgroep. Die doelgroep heeft bepaalde kenmerken en daarmee wordt rekening gehouden. Zo kan een Moslim wat meer vrij nemen met de Ramadan en het Suikerfeest. Voor vrouwen wordt er kinderopvang geregeld en is een speciale ruimte om borstvoeding te kolven.

Speciale bijdrage benadering

Binnen de differentiatiebenadering wordt ook gebruik gemaakt van de verschillen tussen de doelgroepen. Dit wordt ook wel de 'speciale bijdrage'-benadering genoemd. Medewerkers kunnen een speciale bijdrage leveren juist vanwege hun cultureel anders-zijn. Zo zijn Surinaamse en Antilliaanse moeders van middelbare

¹ 'Diversiteit en Human Resourcesbeleid' uit *Leerboek Personeelsmanagement*, F. Kluytmans, 2005

leeftijd vaak uitstekende tramconducteurs. Ze zijn streng en weten respect af te dwingen, juist onder Surinaamse en Antilliaanse jongeren. Bij de politie is er behoefte aan dienders uit de verschillende bevolkingsgroepen omdat zij beter weten hoe hun cultuur werkt en daarmee problemen kunnen oplossen.

Alternatieve waarden
benadering

Binnen de differentiatiebenadering is er ook een 'alternatieve waarden' - benadering. Deze benadering gaat ervan uit dat bij het oplossen van problemen of bereiken van doelen, meerdere perspectieven nodig zijn. Wanneer slechts blanke mannen naar een probleem kijken, wordt een zaak één dimensioneel behandeld, terwijl er meer wegen naar Rome wijzen. Vanuit het perspectief van een andere cultuur of vanuit het vrouwelijke gezichtspunt, kan soms een andere aanpak of een combinatie van maatregelen worden getroffen om het probleem op te lossen.

Fragmentatieperspectief

Fragmentatieperspectief

Het fragmentatieperspectief is de meest recente benadering. In valt min of meer samen met de beroemde uitspraak van destijds Prinses Maxima in 2007: "De Nederlander, die bestaat niet". Daarmee bedoelde ze ook dat "de" Marokkaan, "de" Turk, "de Vrouw" ook niet bestaan. Mensen zijn eigenlijk niet goed in te delen in doelgroepen, daar zijn individuen veel te divers voor. Zo zijn er derde generatie hoog opgeleide Turken die echt niet in Jip en Janneke taal aangesproken hoeven te worden, of zijn er Marokkanen die geen Moslim zijn en derhalve geen vrij met het Suikerfeest willen.

In het fragmentatieperspectief worden personeelsleden (en sollicitanten) nu niet meer primair als lid van een doelgroep gezien, maar als individu met een individuele arbeidsidentiteit. Niet alle groepskenmerken hoeven dan van toepassing te zijn. Er wordt in deze benadering maatwerk geleverd.

Employability

Van de medewerker wordt bij deze benadering wel verwacht dat hij of zij zich verantwoordelijkheid acht voor de eigen inzetbaarheid (employability). Dit betekent dat de medewerker zelf moet aangeven waar de opleidingsbehoefte ligt en hoe om te gaan met de vrije dagen.

Accepteren alle verschil?

Het stellen van grenzen

Respect voor diversiteit en het anders-zijn van mensen is dus het primaire uitgangspunt het fragmentatieperspectief. De morele vraag die hier echter uit voortvloeit is of nu ook alle vormen van verschil gerespecteerd moeten worden? Deze vraag wordt vooral actueel wanneer het anders-zijn van de allochtoon de efficiency van de organisatieprocessen in belangrijke mate verstoort of wanneer de andere moraal ernstig conflicteert met Westerse kernwaarden en normen, zoals het iemand in de gezicht kunnen kijken in de communicatie, of een gelijke behandeling van man en vrouw. Hoe maatschappelijk verantwoord een organisatie bezig wil zijn, er kunnen zich situaties voordoen waarin het management geconfronteerd wordt met een waardeconflict. Enerzijds wil de manager diversiteit respecteren, anderzijds moeten processen ook efficiënt georganiseerd worden. Er zijn immers ook organisatiedoelen die gehaald moeten worden.

Grenzen stellen

Geconfronteerd met verschillende culturen, hetzij in Nederland, hetzij in internationaal zakendoen, kan ertoe leiden dat er een beslissing genomen moet worden of bepaalde culturele of religieuze geïnspireerde wensen of gebruiken wel of niet geaccommodeerd of getolereerd worden of niet. Het kunnen uiteenlopende wensen zijn, van het wensen van een gebedsruimte tot het niet de hand willen

schudden van vrouwen.

Commissie Gelijke
Behandeling

Geconfronteerd met cultureel afwijkende gebruiken en verzoeken is het voor de HR-adviseur raadzaam om eerst wat research te plegen en te kijken of er over dat onderwerp al eerder is nagedacht. Vaak is dat al zo. Bij de Commissie Gelijke Behandeling, bijvoorbeeld, is er een databank van uitspraken. Zo mag het dragen van een hoofddoek op de werkvloer niet verboden worden, maar zijn er uitzonderingen voor scholen met een christelijke of katholieke grondslag. Ook moet een Islamitische medewerker van de sociale dienst vrouwelijke cliënten wel de hand schudden om ze gerust te stellen.

Ethische Commissie

Bestaat er nog geen uitspraak of is de zaak echt uniek, dan kan de zaak ook ingebracht worden bij de Ethische Commissie van de organisatie. Niet alle organisaties hebben echter zo'n afdeling, vaak zijn dat alleen de grotere bedrijven zoals banken.

Moreel beraad

Bij interculturele dilemma's met een meer beleidsmatig karakter en de uitkomst toepasbaar moet zijn voor een grotere groep medewerkers, is het raadzaam om de directie erbij te betrekken en een moreel beraad te organiseren. Dit is een morele gespreksvorm waarbij het dilemma wordt ingebracht en mensen uit de betreffende cultuur worden uitgenodigd zijn om mee te praten. Wanneer het dilemma een religieus aspect kent, zorg wel voor een combinatie van gematigde en orthodox gelovigen. Zo blijkt in landen als Marokko dat het aanraken van vrouwen – met name in medische situaties - onder gematigde gelovigen helemaal geen issue is.

Brugmodel interculturele
communicatie

Wanneer in individuele gevallen tegen grenzen wordt aangelopen, kan ook brugmodel voor interculturele communicatie (ontwikkeld door prof. D. Pinto) een hulpmiddel zijn. Het is niet ingewikkeld om te onthouden. Het is gebaseerd op basis dialoogvaardigheden en bestaat maar uit de volgende drie stappen:

- Probeer te achterhalen welke waarden en/of belangen in een bepaalde situatie een rol spelen in het contact met de ander en check dat ook bij de ander. Streven: verzamelen van kennis over de ander (wat kan ik weten?)
- Ga na welke waarden en/of belangen in jouw communicatie met de ander een rol spelen en maak dat duidelijk aan de ander (uitleg!). Streven: uitspreken verwachtingen en normen (hoe wil ik met de ander omgaan?)
- Besluit welke waarden en/of belangen voor jou de hoogste prioriteit genieten in een gegeven situatie en gedraag je daar naar. Streven: vertalen verwachtingen in concreet gedrag (wat doe ik?)

In dit model is respect voor de ander, er wordt gevraagd naar de waarden en normen achter het handelen. Vervolgens wordt het gerelateerd aan de eigen waarden en normen en wordt een afweging gemaakt.

Tot slot

In Nederland komt het differentiatiebeleid relatief vaak voor en wordt er rekening gehouden met de culturele verscheidenheid. Ook wordt er gebruik gemaakt van de speciale bijdrage die mensen uit een andere cultuur, vrouwen en homo's kunnen bieden aan een organisatie zodat problemen niet één dimensionaal worden opgelost.

Werkelijk vernieuwende organisaties gaan steeds meer richting het fragmentatie-beleid. Zij realiseren zich dat 'de' Nederlander, of 'de' allochtoon niet bestaat. Ze

leveren maatwerk en gaan uit van het individu en zijn of haar behoeften Dit betekent nog niet dat al het verschil geaccepteerd dient te worden. Er zijn wensen die ingaan tegen fundamentele Nederlandse waarden of het proces dusdanig verstoren dat ze niet geaccepteerd kunnen worden. Zoek eerst uit of het probleem al eerder aan de hand geweest is en zo niet, hanteer methoden als het moreel beraad of het brugmodel voor interculturele communicatie. Op deze wijze kan er respect voor diversiteit zijn, zonder aan de eigen kernwaarden afbreuk te doen.

Zwolle, juni 2016
Dr. C. Aarsbergen