

verliezen / winnen

De kracht van culturele diversiteit

Inhoud

Samenvatting	4
Cultuur en werk: kansen voor Nederland	5
Cultuur en bedrijfsresultaat	7
Cultuur en creativiteit	9
Cultuur en de werk/privé balans	10
Cultuur en sfeer	10
Cultuur en competenties	11
Cultuur en ambitie en talent	12
Cultuur inzetten	15
Cultuur, werving en benadering door werkgevers	17
Conclusie	19
Werkgevers aan het woord	20
Respondentengroep en onderzoeksopzet	24

Samenvatting

Nederland wordt steeds multicultureler. Ook op de arbeidsmarkt. Steeds meer Nederlandse werknemers hebben een niet-westerse culturele achtergrond. Over de integratie van deze eerste en tweede generatie allochtonen op de arbeidsmarkt is al veel geschreven. De aandacht gaat daarbij meestal uit naar problemen met integreren, of juist naar het feit dat de Nederlandse arbeidsmarkt de 'nieuw- en oudkomers' goed kan gebruiken vanwege het toenemende aantal vacatures en de druk van de vergrijzing.

Maar kan het bedrijfsleven ook op andere manieren profiteren van de andere achtergrond van deze werknemers? Misschien brengen allochtone werknemers wel specifieke capaciteiten en kennis met zich mee, die het bedrijfsleven goed kan gebruiken op de globaliserende wereldmarkt van vandaag. Wat moet het bedrijfsleven doen om die kennis en vaardigheden ten volle te benutten?

Manpower wil weten hoe werknemers zelf daar tegenaan kijken. Welke invloed heeft iemands cultuur op de manier waarop hij zijn werk doet? Verschillen allochtonen en autochtonen daarin, en zo ja, hoe? Zijn allochtone werknemers ambitieuzer, of vullen ze ambitie anders in? Brengt dit 'nieuwe talent' andere capaciteiten mee naar de werkvloer, capaciteiten die een waardevolle aanvulling zijn op de 'Hollandse' bedrijfscultuur? En waaruit bestaat die bijdrage dan? Vinden ze dat hun talenten en hun capaciteiten worden gezien en benut door werkgevers en uitzendbureaus? En *willen* ze hun cultuur eigenlijk wel een rol laten spelen in hun werk?

Manpower legde deze vragen voor aan 1200 autochtone en allochtone werknemers. De conclusie: allochtone werknemers vinden, dat ze dankzij hun cultuur op een aantal fronten beter kunnen functioneren dan ze zonder die achtergrond zouden doen. Dankzij hun achtergrond zijn zij bijvoorbeeld meer dienstverlenend en meer alert op de balans tussen werk en privé. Ze vinden hard werken belangrijker, en krijgen vanuit hun achtergrond een ander soort ambitie mee.

De verschillen tussen allochtonen en autochtonen in opvattingen over culturele invloed worden in dit onderzoek toegelicht. Wat dit onderzoek *niet* doet, is suggereren dat autochtonen of allochtonen 'betere werknemers' zijn. Wel laat het onderzoek zien dat met name allochtonen zich sterk bewust zijn van hun culturele kapitaal, en veel mogelijkheden zien om dat te benutten. Op individueel niveau, maar vooral ook door de combinatie van achtergronden binnen teams.

Zowel allochtonen als veel autochtonen vinden dat culturele diversiteit op het werk winst oplevert. Juist door de mix van achtergronden kunnen teams productiever en creatiever zijn, kunnen bedrijven (nieuwe) kansen pakken en verbetert de sfeer en de interne bedrijfscultuur. In culturele diversiteit zit veel potentiële winst verborgen.

Werken met diversiteit is iets anders dan allochtonen als aparte categorie werknemers behandelen. Boven alles willen de allochtonen in dit onderzoek op dezelfde manier worden beoordeeld als hun autochtone collega's. Niemand wil 'de allochtoon' op het werk zijn. Maar dat wil niet zeggen dat verschillen niet mogen worden benoemd en benut. Dit onderzoek laat zien dat het nieuwe talent in Nederland vindt dat integratie meer is dan 'op elkaar gaan lijken'. Het is het waarderen en benutten van verschillen, met als gevolg: een beter bedrijfsresultaat, meer creativiteit, en een prettiger bedrijfscultuur.

Cultuur en werk: kansen voor Nederland

Allochtonen ervaren veel invloed van hun cultuur op hun werk. En die invloed is (zeer) positief, vinden ze. Dankzij hun 'culturele bagage' kunnen ze beter functioneren. Autochtonen zien veel minder invloed van hun eigen, Nederlandse achtergrond op hun functioneren.

De allochtonen in het onderzoek geven aan dat hun achtergrond op allerlei manieren kan bijdragen aan een beter bedrijfsresultaat. Zo zorgt hun cultuur ervoor dat ze klantgerichter, sterker internationaal geïntereerd, dienstverlenender en beleefder zijn. Verder hechten ze veel waarde aan hard werken en aan het voortdurend verbeteren van hun functioneren. Ze herkennen (export)kansen gemakkelijker, door de 'andere' blik die ze vanuit hun achtergrond meekrijgen. Ook op competenties als flexibiliteit, incasservermogen en empathie ervaren de allochtonen in het onderzoek een positieve invloed van hun cultuur. En hoewel ze niet vinden dat hun cultuur bijdraagt aan hun commerciële vaardigheden, zijn allochtonen wel van mening dat

een cultureel divers team meer commerciële kansen herkent en benut dan een uniform team. Datzelfde geldt voor creativiteit: een andere cultuur maakt je niet creatiever, maar een multicultureel team is dat wel. Verscheidenheid biedt een meerwaarde die de persoonlijke inbreng van teamleden overstijgt.

De niet-westerse achtergrond van allochtonen heeft ook consequenties voor de sfeer op het werk. Door hun opvoeding en cultuur hechten ze sterker aan loyaliteit (onder collega's, en jegens baas en bedrijf) en aan respect. Allochtonen ervaren diversiteit op het werk vaker als een verrijking voor de sfeer dan autochtonen, en vinden werken met mensen met verschillende achtergronden ook vaker prettig. Allochtonen en autochtonen verschillen bovendien in de manier waarop ze hun ambitie uiten. Autochtonen leggen hun ambitie vaak in strikt persoonlijke doelen. Allochtonen uiten hun ambitie vaker door zich competitief op te stellen en de maatschappelijke of bedrijfsladder te willen beklimmen.

Op welke wijze beïnvloedt cultuur de manier waarop werknemers met hun werk omgaan? En hoe waarderen de werknemers die culturele beïnvloeding? Vormt hun culturele achtergrond in het algemeen een positieve invloed op hun functioneren, of hindert het hen juist in het werk?

Over het algemeen vinden allochtonen de invloed van hun eigen cultuur zeer positief. Ze vinden dat ze dankzij hun culturele bagage beter kunnen functioneren dan ze zonder die achtergrond zouden doen. Dankzij hun achtergrond hebben ze zich competenties en een visie op werken eigen gemaakt, die ze waardevol vinden. En waarvan ze denken dat die ook waardevol is voor het Nederlandse bedrijfsleven.

Autochtonen zijn veel minder uitgesproken over de invloed die hun 'Hollandse' culturele achtergrond heeft op de wijze waarop ze hun werk doen. Negatieve invloed heeft de Nederlandse cultuur over het algemeen niet, maar echt positief is die invloed evenmin. Een grote groep autochtonen vindt dat hun achtergrond geen

enkele rol speelt in het werk. Vooral de groep ouder dan 45 heeft die mening (62%).

Allochtonen van de eerste generatie ervaren meer invloed van hun cultuur op hun werk dan tweede-generatie allochtonen.

Vooraf jonge allochtonen (< 25 jaar) zijn te spreken over de invloed van hun cultuur op het werk. Oudere allochtonen zijn iets gematigder op dit punt. Mannelijke allochtonen zijn positiever (61%) over de invloed van cultuur op hun werk dan vrouwelijke allochtonen, die vaker vinden dat hun achtergrond geen enkele rol speelt in hun werk (48%).

En: hoe hoger men is opgeleid, hoe meer men zich bewust is van de invloed die cultuur heeft. Dat geldt voor zowel allochtonen als autochtonen. Lager en middelbaar opgeleiden (mbo en lager) vinden vaker dat hun cultuur geen invloed heeft op hun werkwijze.

Invloed waarop?

Cultuur heeft dus invloed op het werk, aldus de meeste allochtonen. Zij ervaren dat ze 'iets extra's' meebrengen naar de werkvloer. En dat extra element heeft positieve invloed. De vraag is dan natuurlijk: invloed waarop? Waar ligt het voordeel dat werkgevers uit diversiteit kunnen halen?

In het onderzoek is gekeken naar de invloed van cultuur op zes gebieden:

- 1) bedrijfsresultaat: kan een andere cultuur (en de kennis en vaardigheden die dat met zich meebrengt) helpen bij het aanboren van nieuwe markten, het contact met (nieuwe) klanten of op een andere manier leiden tot meer kansen en meer winst?
- 2) creativiteit: draagt een andere culturele invloed bij aan het creatief (innoverend) vermogen van een organisatie?
- 3) werk/privé balans en spanningsniveau: beïnvloedt cultuur de mate waarin een werknemer de balans weet te bewaken en ontspannen kan werken?
- 4) interne bedrijfscultuur: wat kan cultuur bijdragen aan de sfeer en de onderlinge contacten op de werkvloer?
- 5) competenties: wat draagt cultuur bij aan de persoonlijke competenties van werknemers?
- 6) ambitie en talent: zijn allochtonen meer, minder of misschien op een andere manier ambitieus? Verstaan zij hetzelfde onder 'talent' als autochtone werknemers, of vullen zij dat begrip anders in?



“Nederland verschiet van kleur en dat betekent dat je klanten ‘meeverschieten’. Wie daar geen voeling mee heeft en daar niet op anticipeert, gaat op termijn klanten verliezen.”

(Mohamed El Achkar, TNT Post)

Cultuur en bedrijfsresultaat

In de globaliserende wereld van vandaag komen culturen steeds meer met elkaar in contact, en strekken markten zich uit over land- en cultuurgrenzen. Dat stelt nieuwe eisen aan werknemers. Kunnen allochtone werknemers beter opereren in internationale omgevingen? Betekent hun ervaring met 'leven in twee culturen' dat ze beter kunnen inspelen op de eisen die de globaliserende economie stelt? Of wordt die invloed overschat? En hoe zien autochtone Nederlanders de invloed van hun eigen cultuur op de kansen voor en winst van de onderneming waarvoor ze werken?

Over het algemeen zijn de respondenten positief over het voordeel dat organisaties kunnen halen uit cultuurverschil, maar autochtonen en allochtonen verschillen wel op een aantal punten.

Autochtonen zijn aanzienlijk minder positief dan allochtonen over de kansen die cultuurverschillen kunnen opleveren. Allochtonen zien veel vaker de voordelen van een cultureel divers personeelsbestand. Vooral tweede-generatie allochtonen vinden dat bedrijven een voorsprong kunnen nemen door cultuurverschillen te benutten (zie afbeelding 1). Tweede-generatie allochtonen zijn ook vaker (52%) dan eerste-generatie allochtonen (36%) van mening dat Nederland meer zou kunnen exporteren als Nederlandse werkgevers meer gebruik zouden maken van multicultureel talent. Uitzondering hierop is de jongste groep uit de tweede generatie: die is minder overtuigd dat culturele diversiteit bijdraagt aan meer kansen op internationale markten. Ook opleidingsniveau is van invloed: hoe hoger men is opgeleid, hoe vaker men vindt dat bedrijven meer kansen kunnen pakken als ze hun multiculturele potentieel benutten.

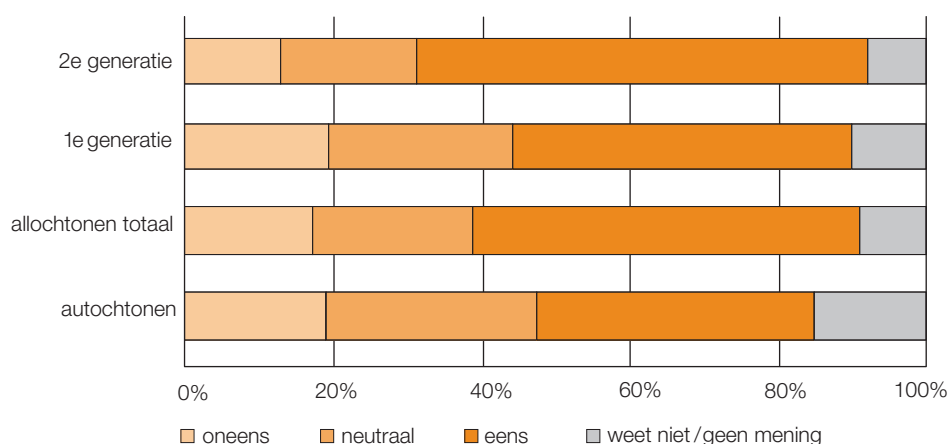
Diversiteit kan dus in het algemeen bijdragen aan kansen voor het bedrijfsleven. Hoe denken de respondenten over hun eigen, concrete bijdrage aan de kansen van hun werkgever? Ook hierover zijn allochtonen positiever dan autochtonen. 43% van de allochtonen vindt dat hun culturele achtergrond in positieve zin bijdraagt aan de winst en de kansen van hun werkgever. Een Nederlandse achtergrond levert minder direct voordeel op, vinden de autochtonen in het onderzoek. 30% van de autochtonen vindt dat hun Nederlandse achtergrond bijdraagt aan een beter bedrijfsresultaat.

Allochtone werknemers vinden dus dat hun cultuur bijdraagt aan de kansen die hun werkgever kan pakken. Maar over welke kansen hebben we het dan? Waar is dat 'voordeel uit cultuur' precies te halen?

Om te beginnen benadrukken allochtonen dat ze dankzij hun achtergrond hun talen beter spreken en internationaler georiënteerd zijn. 77% van de allochtonen vindt dat ze meer gericht zijn op kansen 'over de grens' dankzij hun achtergrond. Eveneens 77% van de allochtonen benadrukt bovendien dat zij dankzij hun achtergrond meer talen spreken dan alleen Nederlands en Engels.

En hoe zit het dan met de Nederlanders, die van oudsher de naam hebben hun talen te spreken? Dat beeld moet worden bijgesteld, vinden de respondenten. Van de autochtonen vindt slechts 34% dat ze door hun achtergrond meer talen spreken, en 45% vindt dat de Nederlandse cultuur een internationale oriëntatie met zich meebrengt. Bedrijven die werknemers met een internationale blik zoeken, kunnen dus niet meer klakkeloos uitgaan van de kosmopolitische inslag van autochtone Nederlanders.

Afbeelding 1: Reacties op de stelling 'Bedrijven die cultuurverschillen benutten, kunnen meer economische kansen pakken dan bedrijven die dat niet doen' (naar etniciteit, in %, n=1007)



Culturele diversiteit is niet alleen nuttig in internationale omgevingen, maar levert ook een grote bijdrage aan het contact met klanten op de Nederlandse markt. Zowel allochtonen als autochtonen zien de klantenkring van hun organisatie veranderen. Steeds meer klanten hebben een andere achtergrond dan de Nederlandse, en dat stelt eisen aan de manier waarop ze moeten worden benaderd. Maakt een andere culturele achtergrond het makkelijker om die nieuwe klantenkring aan de organisatie te binden? Hebben allochtone medewerkers op dit vlak een voorsprong?

Ja, zegt 44% van de allochtonen, mijn cultuur stelt me beter in staat nieuwe klanten aan te trekken en nieuwe markten aan te boren. 23% vindt van niet. Dat voordeel is het sterkst in het contact met allochtone klanten. 65% van de allochtonen vindt dat hun achtergrond helpt hun allochtone klanten beter te bedienen. Ze begrijpen de behoeften van de klant beter. 48% van de allochtonen vindt bovendien dat ze ook autochtone klanten beter kunnen bedienen dankzij hun culturele achtergrond. Ze vinden dat hun cultuur bijdraagt aan meer dienstverlening, meer aandacht voor de behoeften van de klant, en een beleefder en meer correcte opstelling in het klantcontact (zie afbeelding 2). Hoger opgeleide allochtonen zijn ook op deze punten positiever over de invloed van hun cultuur dan lager opgeleide allochtonen.

Autochtonen zijn voorzichtiger. 41% vindt dat hun Nederlandse achtergrond helpt in het klantcontact met autochtonen. En slechts 28% vindt dat het contact met allochtone klanten wordt bevorderd door hun 'Hollandse' culturele achtergrond. De botheid die Nederlanders door anderen vaak wordt verweten, is terug te zien in de lage waardering die autochtonen

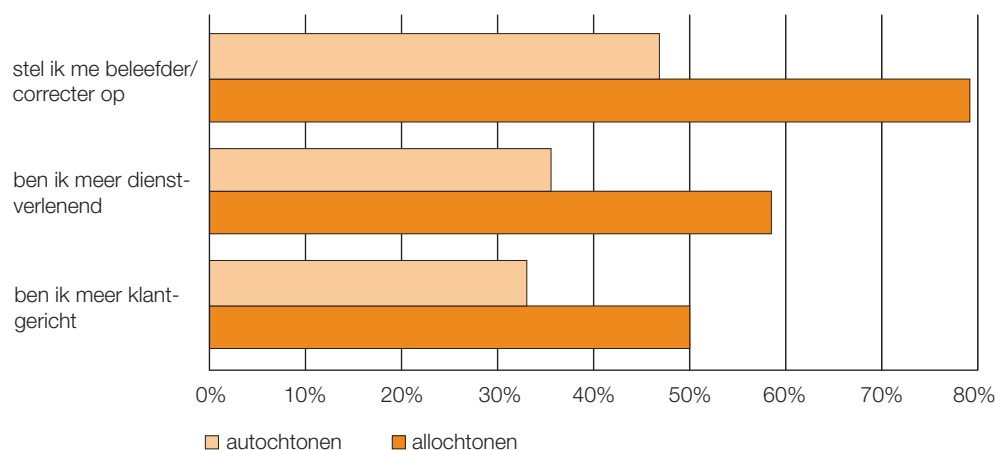
hebben voor de wijze waarop hun cultuur bijdraagt aan hun dienstverlenende capaciteiten, hun klantgerichtheid en (vooral) beleefdheid. Vooral oudere autochtonen (45+) zijn van mening dat de 'Hollandse directheid' niet bepaald bijdraagt aan een dienstverlenende en klantgerichte instelling.

Verder is opmerkelijk dat opleidingsniveau onder autochtonen een andere invloed heeft dan bij allochtonen. Onder autochtonen zijn juist de lager opgeleiden meer overtuigd van de positieve bijdrage van de eigen achtergrond aan het contact met klanten.

Draagt de culturele achtergrond van de respondenten bij aan hun productiviteit op de werkvloer? De meningen daarover zijn verdeeld. Over hun eigen productiviteit (en de invloed van cultuur daarop) hebben de respondenten een duidelijke mening. Over de productiviteit van werknemers in het algemeen zijn ze voorzichtiger. 27% van alle respondenten vindt dat een multicultureel team productiever is dan een monocultureel ('wit') team, 26% denkt dat cultuur niet uitmaakt. Allochtonen (40%) verwachten meer productiviteit van een multicultureel team dan autochtonen (23%). Tweede-generatie allochtonen zijn het meest positief op dit punt (47%). Onder eerste-generatie allochtonen is dat 34%.

Maar wanneer de respondenten wordt gevraagd naar de bijdrage van hun achtergrond aan hun eigen productiviteit, spreken ze zich veel positiever uit. Allochtonen vinden vooral dat ze dankzij hun cultuur meer waarde hechten aan hard werken (62%, tegen 41% van de autochtonen, zie afbeelding 3). Daarnaast vindt 53% van de allochtonen (en 37% van de autochtonen) dat

Afbeelding 2: 'Dankzij mijn achtergrond.....' (naar etniciteit, in %, n=1007)



”Werken aan diversiteit betekent eigenlijk het toekomstbestendig maken van je bedrijf”

(Mohamed El Achkar, TNT Post)

hun achtergrond hen ertoe brengt om steeds naar betere manieren te zoeken om hun werk te doen.

Of mensen goed kunnen plannen en organiseren is minder sterk afhankelijk van iemands culturele achtergrond. En ook ‘efficiënt werken’ is meer een persoonsgebonden competentie, vinden de meeste respondenten. Cultuur heeft daarop weinig invloed. Alleen jonge allochtonen vinden dat hun cultuur ook een positieve invloed heeft op hun efficiëntie en organisatievermogen.

Anders dan soms gedacht wordt, vinden de allochtonen in het onderzoek zichzelf niet commerciëler ingesteld dan autochtonen. Maar ze vinden wel dat een cultureel divers team commerciëler is dan een monocultureel (‘wit’) team.

De meerwaarde van cultuur zit hier dus niet in individuele competenties, maar in de diversiteit als zodanig. Een multicultureel team heeft meer zicht op commerciële kansen en pakt die kansen ook sneller, vindt 32% van de allochtonen. 20% is het daarmee oneens. Onder autochtonen is dat respectievelijk 20% en 31%. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat de bijdrage van diversiteit afhangt van de situatie, of dat ze het moeilijk vinden om daarover een oordeel te vellen.

Autochtone mannen schrijven hun eigen commercieel inzicht overigens vaker (32%) toe aan hun Nederlandse

achtergrond dan autochtone vrouwen, van wie 21% denkt dat ze commerciëler zijn ingesteld door hun achtergrond.

Cultuur en creativiteit

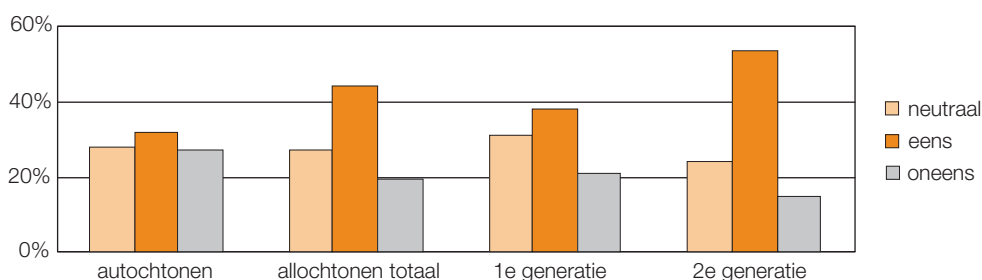
Zijn multiculturele teams creatiever? Leidt diversiteit in een bedrijf tot meer innovatie? Autochtonen denken van niet. Zij zijn van mening dat diversiteit niet bijdraagt aan de creativiteit van een team in het algemeen (32% eens, 27% oneens, zie afbeelding 3). Opvallend is dat met name jonge autochtonen weinig extra creativiteit verwachten van een multicultureel team. Werknemers ouder dan 25 jaar verwachten dat vaker, maar ook zij zijn verdeeld (een derde wel, een derde niet).

Allochtonen zien meer invloed van hun eigen achtergrond, en dan met name tweede-generatie allochtonen. 53% van hen denkt dat een multicultureel team wel degelijk creatiever is dan een ‘wit’ team. Onder eerste-generatie allochtonen is dat 38%. 19% van alle allochtonen denkt niet dat zo’n team creatiever is.

Of iemand risico’s durft te nemen in zijn werk, bijvoorbeeld in innovaties en het pakken van nieuwe marktkansen, is niet cultuurafhankelijk. Zowel onder autochtonen (26%) als onder allochtonen (31%) vindt een minderheid dat hun cultuur die ‘durf’ beïnvloedt. Ze zien het in meerderheid als een persoonlijke eigenschap.

De bijdrage van cultuur aan creativiteit ligt niet zozeer in de persoonlijke capaciteit van werknemers, maar in de culturele diversiteit van het team, vinden (vooral) allochtonen. Cultuur heeft weinig invloed op persoonlijke creativiteit of durf om risico’s te nemen. Maar een divers team durft, en doet, meer dan een uniform team.

Afbeelding 3: Reacties op de stelling ‘Ik denk dat een cultureel divers team creatiever is dan een volledig ‘wit’ team’ (naar etniciteit, in %, n=1007)

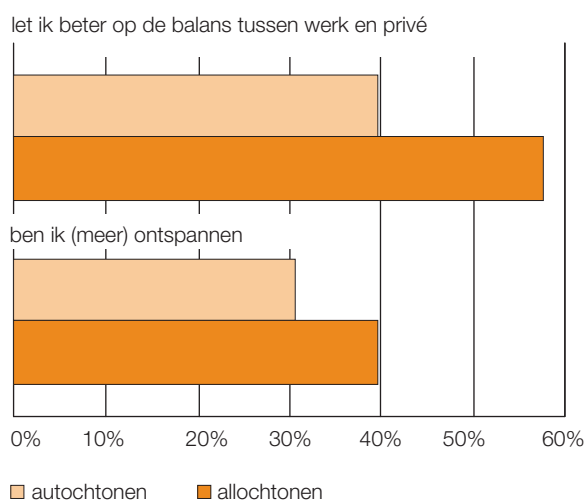


Cultuur en de werk/privé balans

Draagt je cultuur bij aan de mate waarin je ontspannen werkt en de balans tussen werk en privé bewaakt? De allochtonen in het onderzoek vinden van wel. 58% van hen vindt dat ze door hun cultuur meer letten op de balans tussen werk en privé. En 40% vindt dat hun cultuur hen beter in staat stelt ontspannen te werken (zie afbeelding 4).

Afbeelding 4: 'Dankzij mijn achtergrond...'

(naar etniciteit, in %, n=1007)



Dat allochtonen aangeven dat hun cultuur eraan bijdraagt dat ze meer aandacht besteden aan de werk/privé balans en aan ontspannen werken, is op het eerste gezicht opvallend, aangezien ze tegelijk aangeven dat hun cultuur eraan bijdraagt dat ze hard werken belangrijker vinden. Hoe zit dat? Gezinsamenstelling en rolverdeling zijn hier de factoren van invloed. De schijnbare discrepantie komt voort uit het feit dat autochtone werknemers bij het bewaken van de werk/privé balans hogere eisen stellen: zij vertalen die balans vaker in 'meer tijd met gezin en vrienden'. Veel allochtone werknemers hebben ook gezinnen (zelfs vaker dan de autochtone werknemers), maar vervullen daarin ook vaker de rol van kostwinner. De werkverdeling in die gezinnen is anders dan bij tweeverdieners met kinderen, waardoor men mogelijk minder druk ervaart op de werk/privé balans. Het lijkt er dus op dat een traditionele rolverdeling binnen het gezin leidt tot minder stress op de werkvloer. Bovendien zijn de sociale netwerken onder allochtonen vaak hechter en meer vanzelfsprekend: men ziet elkaar veel. Autochtonen moeten vaak meer moeite doen om

sociale contacten te onderhouden, wat ook weer druk op de werk/privé balans oplevert.

Cultuur en sfeer

De culturele achtergrond van werknemers beïnvloedt ook de sfeer in het bedrijf en het contact met collega's en leidinggevenden, vinden (alweer) met name allochtonen. Werknemers met een niet-westerse achtergrond hechten meer aan een goede sfeer op het werk, en willen zich daar ook sterker voor inzetten. Door hun achtergrond vinden ze loyaliteit in het werk belangrijker, zowel naar het bedrijf en de leidinggevende, als naar de collega's. Maar waar hun cultuur met name verschil maakt, is in de mate waarin ze respect op de werkvloer belangrijk vinden. Allochtonen geven in grote meerderheid (76%) aan dat zij onderling respect van groot belang vinden, en dat zij zich daar, door hun cultuur, sterk voor (willen) maken.

Allochtonen voelen zich ook veel vaker dan autochtonen in een voorbeeldrol geplaatst. Die rol hebben ze zowel voor hun collega's als voor hun eigen omgeving, vindt de helft van de allochtone respondenten.

Allochtonen vinden het vaker dan autochtonen prettig om met mensen uit verschillende culturen te werken. Ook zijn ze vaker dan autochtonen van mening dat werknemers uit verschillende culturen een verrijking voor de werksfeer betekenen.

Autochtonen die in het sociale leven ook contact hebben met mensen uit andere culturen, zijn veel vaker van mening dat diversiteit een verrijking voor de werksfeer betekent. Autochtonen die geen vrienden uit andere culturen hebben en aangeven dat ze daar ook geen behoefte aan hebben, zijn veel minder overtuigd van de waarde van verschillende culturen voor de werksfeer (12%) en vinden het ook veel minder vaak prettig om met andere culturen te werken (14%). Blijkbaar geldt hier nog altijd: onbekend maakt onbemind.

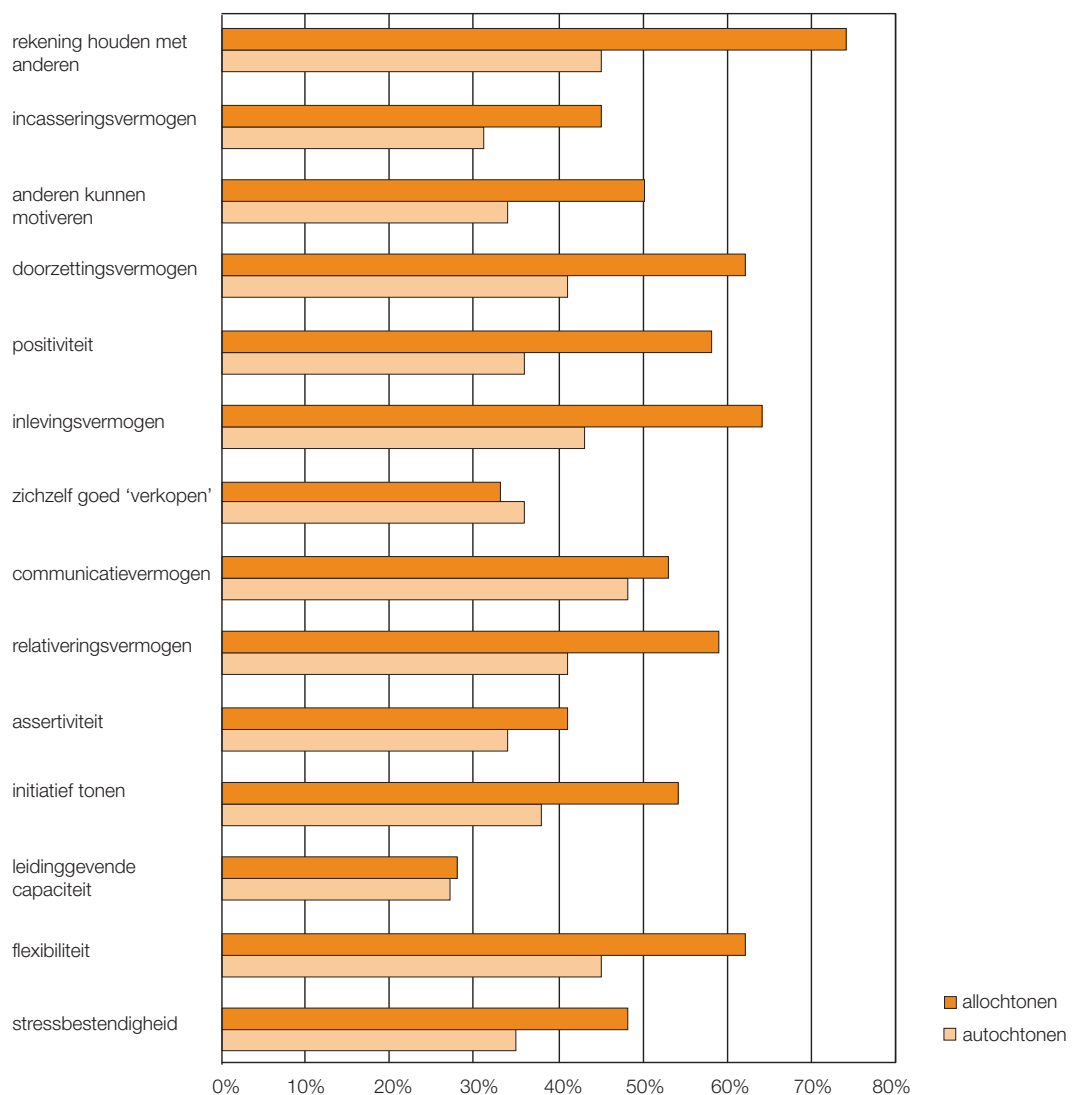
Overigens zijn autochtonen met een lagere opleiding minder 'correct' in hun opvattingen over contacten met allochtonen. Zij zeggen vaker daar helemaal geen behoefte aan te hebben. Maar tegelijk hebben lager opgeleiden wél vaker allochtonen in hun persoonlijke netwerk. Hoger opgeleiden komen minder in contact met mensen uit andere culturen, maar geven wel vaker aan dat ze daar in principe positief tegenover staan.

Cultuur en competenties

Werknemers worden steeds vaker beoordeeld aan de hand van competenties. Een aantal veelgebruikte competenties hebben we voorgelegd aan de respondenten. Draagt hun cultuur bij aan de mate waarin ze die competenties bezitten of ontwikkeld hebben? Autochtonen vinden dat hun culturele achtergrond minder invloed heeft op hun persoonlijke competenties dan allochtonen. Allochtonen zijn overwegend positief over de invloed die hun cultuur heeft op hun persoonlijke competenties. Hun culturele achtergrond draagt bijvoorbeeld bij aan hun doorzettings- en

incasseringsvermogen; door de ervaring van 'je moeten bewijzen' ten opzichte van de dominante cultuur hebben ze dat meer ontwikkeld. Ook geven allochtonen aan dat ze dankzij het leven met cultuurverschil hebben geleerd om meer rekening te houden met anderen. Ze kunnen zich daardoor ook beter inleven in klanten en collega's. Verder vindt een meerderheid van de allochtonen dat hun relativeringsvermogen en flexibiliteit gunstig wordt beïnvloed door hun culturele achtergrond, en door het feit dat ze hebben leren leven in twee culturen. Ook op andere competenties ziet een grote groep allochtonen een positieve invloed van hun achtergrond (zie afbeelding 5).

Afbeelding 5: Respondenten die vinden dat hun achtergrond een positieve invloed heeft op genoemde competenties (naar etniciteit, in %, n=1007)



Uitzonderingen op die positieve bijdrage van cultuur zijn leidinggevende capaciteiten en 'jezelf goed kunnen verkopen': daarop heeft een andere achtergrond minder positieve invloed dan op andere competenties, vinden allochtonen. Autochtonen vinden vaker dat hun Nederlandse achtergrond bijdraagt aan hun leidinggevende capaciteiten. Sommige allochtonen voelen zich door hun achtergrond gehinderd in het over het voetlicht brengen van hun eigen capaciteiten: zij hebben van huis uit meegekregen dat je bescheiden dient te zijn en jezelf niet op de borst mag kloppen. Anderen geven aan dat ze wel leidinggevende capaciteiten hebben, maar dat die minder snel worden opgemerkt vanwege hun achtergrond. Leidinggevend zien hun potentie minder snel, waardoor allochtonen minder mogelijkheden krijgen om hun leidinggevende vermogen te laten zien.

Leeftijd en geslacht hebben invloed op de wijze waarop allochtonen de invloed van hun cultuur op hun competenties waarderen.

Jongeren tussen de 21 en 30 jaar waarderen die invloed hoger dan andere leeftijdsgroepen. Mannelijke allochtonen vinden vaker dat hun achtergrond in positieve zin bijdraagt aan hun competenties dan vrouwelijke allochtonen. En eerste-generatie allochtonen zijn op dit punt positiever dan tweede-generatie allochtonen.

Onder autochtonen heeft vooral het persoonlijke netwerk invloed op de mate waarin men een bijdrage van de eigen cultuur aan persoonlijke competenties ziet. Weinig contact met en dito interesse voor andere culturen gaan hand in hand met een hogere waardering voor de invloed van de eigen Nederlandse cultuur op de persoonlijke competenties. Waarom dit zo is, en welk causaal verband ertussen ligt (leidt een divers netwerk tot minder waardering voor de Nederlandse cultuur, of leidt meer waardering voor de Nederlandse cultuur ertoe dat mensen minder contact zoeken met minderheden?) konden we in dit onderzoek niet achterhalen.



“De oplossing is niet programma’s opstellen om mensen uit een ‘achterstand te helpen’, maar ze aanspreken op hun talent. Iedereen heeft talent, echt iedereen.”

(Yeşim Candan, De Baak)

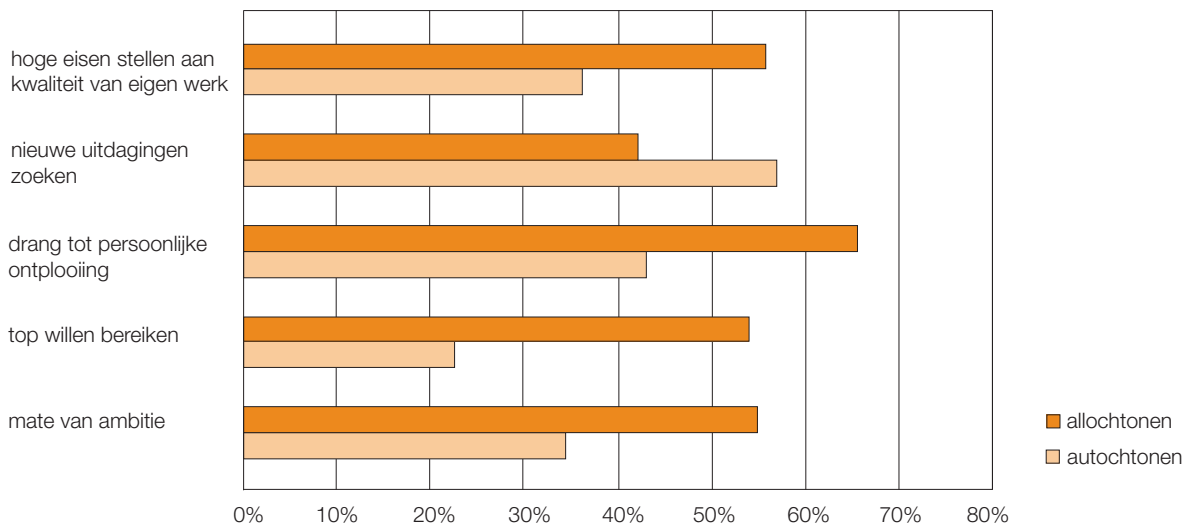
Cultuur en ambitie en talent

Heeft de culturele achtergrond van werknemers invloed op hun ambitie en op de manier waarop ze talent beoordelen? Ja, vinden allochtonen: hun cultuur kleurt hun ambitie en zorgt ervoor dat ze een andere opvatting hebben over wat ‘talent’ inhoudt. Maar de verschillen met autochtonen zijn klein.

Ook ten aanzien van ambitie vinden allochtonen vaker dan autochtonen dat hun achtergrond een positieve invloed heeft. Gemiddeld ziet zo’n 55% een positieve invloed van hun cultuur op hun ambitieniveau. Slechts 22% ziet die invloed niet. Autochtone Nederlanders zijn grotendeels verdeeld over de bijdrage die hun Hollandse culturele achtergrond levert aan de mate waarin ze ambitieus zijn: ongeveer een derde van de respondenten ziet een positieve invloed, een derde ziet die invloed niet, en weer een derde weet het niet.

De invulling van ambitie verschilt ook. Allochtonen ervaren dat ze door hun achtergrond sterker gemotiveerd zijn om de top te bereiken en hoge eisen aan de kwaliteit van hun eigen werk te stellen. Hun drang tot ontplooiing is ook hoger door hun achtergrond, vinden ze. Een ‘Hollandse’ achtergrond uit zich eveneens in de ambitie om zich zoveel mogelijk te ontplooiën, maar leidt daarnaast sterker tot de neiging om steeds nieuwe uitdagingen te zoeken (zie afbeelding 6).

Afbeelding 6: Mate waarin culturele achtergrond in positieve zijn bijdraagt aan uitingen van ambitie
(naar etniciteit, in %, n=928)



Dit wijst erop, dat westerse en niet-westerse culturele invloeden leiden tot een verschil in het tonen en invullen van ambitie. Autochtonen geven vaker blijk van een ‘Europese’ vorm van ambitie, die sterk persoonlijk getint is. Men stelt eigen, persoonlijke doelen, waarbij zelfontplooiing de hoofdrol speelt. Competitie met anderen is minder van belang, en succes wordt minder afgemeten aan de maatschappelijke of carrièrepositie die men in vergelijking met anderen heeft bereikt. Niet-westerse allochtonen vertalen ambitie vaker in het willen beklimmen van de maatschappelijke ladder, het willen bereiken van een hoge maatschappelijke positie en de (financiële) status die daarbij hoort. De invulling van ambitie is minder strikt persoonlijk, maar wordt afgemeten aan zichtbare factoren: de positie van anderen, de status en goederen die men verwerft. Kort (door de bocht) geformuleerd: een meer ‘Amerikaanse’, meer competitieve invulling van ambitie.

Betekent die andere invulling van ambitie ook dat allochtonen en autochtonen van mening verschillen over wat ‘talent’ inhoudt? Dat blijkt slechts ten dele uit het onderzoek. Allochtonen en autochtonen hebben in grote lijnen dezelfde ideeën over hoe ‘talent’ zich manifesteert. Er zijn verschillen, maar die zijn relatief. De opvattingen over wat de belangrijkste kenmerken zijn van een talentvolle werknemer, komen grotendeels overeen. Mensen die zichzelf blijven, initiatieven nemen en inzicht hebben in de aard van hun werk, worden door beide groepen als ‘talent’ gezien. Die invulling van wat talent is, komt meer overeen met de ‘Europese’ visie dan met de ‘Amerikaanse’ opvatting daarover. Maar allochtonen hechten relatief meer belang aan ondernemerschap en aan de mate waarin iemand er blijk van geeft zijn of haar functie goed aan te kunnen (zie tabel 1).

Tabel 1: Top 5 van kenmerken waaraan ‘een talent’ voldoet, volgens autochtonen en allochtonen

Top 5 kenmerken van ‘een talent’ volgens autochtonen:	Top 5 kenmerken van ‘een talent’ volgens allochtonen:
1. heeft inzicht in de aard van zijn/haar werk (59%)	1. heeft inzicht in de aard van zijn/haar werk (54%)
2. neemt initiatieven (53%)	2. neemt initiatieven (46%)
3. blijft zichzelf (51%)	3. blijft zichzelf (39%)
4. is een teamspeler (36%)	4. haalt zonder stress een goed resultaat (34%)
5. kan goed omgaan met collega’s (33%)	5. is ondernemend (31%)

Ook op andere onderdelen (buiten de top 5) leggen autochtonen en allochtonen verschillende accenten in hun definitie van 'talent'. Autochtonen leggen wat meer nadruk op sociale aspecten, als het belang van kunnen omgaan met collega's. Allochtonen leggen meer nadruk op hard willen werken, snel kunnen werken en natuurlijk leiderschap.

Het lijkt er dus op dat allochtonen weliswaar meer invloed van hun cultuur ervaren op de mate waarin ze 'Amerikaanse' vormen van ambitie koesteren, maar tegelijk zich grotendeels de 'Hollandse' opvatting over wat talent is, hebben eigen gemaakt. Ze weten wat er gevraagd wordt van werknemers in Nederlandse bedrijven, en welke kenmerken gewaardeerd worden door werkgevers. En die opvattingen delen ze grotendeels, al leggen ze tegelijk accenten die meer gericht zijn op competitie en leiderschap.

Dat allochtonen in grote lijnen de opvattingen van autochtonen delen, blijkt ook wanneer we vragen naar de kenmerken die de respondenten nodig hebben om hun huidige functie goed te vervullen. Flexibiliteit, stressbestendigheid en communicatieve vaardigheden worden door alle groepen belangrijk gevonden. Allochtonen hechten (begrijpelijk) meer belang aan een goede beheersing van de Nederlandse taal. Daarbij valt overigens op dat tweede-generatie allochtonen daarop meer nadruk leggen dan vertegenwoordigers van de eerste generatie. Ook een commerciële instelling is belangrijker voor tweede-generatie allochtonen dan voor vertegenwoordigers van de eerste generatie en voor autochtonen. Terwijl tweede-generatie allochtonen niet significant vaker een commerciële functie bekleden.

Tot slot vroegen we de respondenten, wat ze belangrijker vonden voor de uitoefening van hun functie: hun persoonlijke eigenschappen of de kennis en vaardigheden die ze in hun opleiding hebben opgedaan. Hierover zijn autochtonen en tweede generatie allochtonen het eens: de persoonlijke eigenschappen zijn belangrijker (43%). 34% van de tweede-generatie allochtonen en 27% van de autochtonen hecht meer belang aan de opleiding. De eerste generatie ziet relatief meer in opleiding: van hen vindt 30% dat de persoonlijke eigenschappen het belangrijkste zijn in werk. Binnen de allochtone groep is opleiding een factor in dit verband: lager opgeleiden vinden hun opleiding

belangrijker dan hoger opgeleiden. Onder autochtonen maakt opleiding geen verschil.

Allochtonen leggen dus, onder invloed van hun cultuur, andere accenten in ambitie en talent. 'Allochtone ambitie' is meer gericht op competitie en op het beklimmen van de maatschappelijke ladder. 'Autochtone ambitie' is meer persoonlijk: het gaat om het halen van je persoonlijke doelen, en dat is minder afhankelijk van wat anderen presteren of van de status die daarbij hoort.

“Als je erover nadenkt, is het heel raar. Bedrijven klagen steen en been over de Nederlandse cultuur van de middelmaat, maar zien niet dat heel veel biculturele jongeren dat juist niet hebben. Het Nederlandse bedrijfsleven realiseert zich nog onvoldoende dat al die culturen binnen de landsgrenzen pure rijkdom betekenen.”

(Yeşim Candan, De Baak)

Tweede-generatie allochtonen lijken het meest op autochtonen in hun invulling van 'ambitie' en 'talent'. Beide groepen hechten meer waarde aan persoonlijke eigenschappen dan aan diploma's, en stellen sterk persoonlijke doelen in hun carrière. Het verschil: de tweede-generatie allochtonen schrijven die invulling deels toe aan de invloed van hun eigen cultuur, autochtonen zien die invloed veel minder. En dat is opmerkelijk, gezien het feit dat die nadruk op individualiteit en 'nuchterheid' ten aanzien van statussymbolen doorgaans wordt toegeschreven aan de typisch Nederlandse cultuur.

Cultuur inzetten

Allochtone werknemers zijn voorzichtig in het inzetten van hun cultuurspecifieke kennis en vaardigheden. Zolang dat een duidelijk (bedrijfs) doel dient en zij verder op dezelfde manier worden behandeld als autochtone werknemers, is een kleine meerderheid van de allochtonen bereid die kennis en vaardigheden te laten benutten. Wat ze niet willen, is dat alles wat ze doen in het licht van hun culturele identiteit wordt geïnterpreteerd en beoordeeld. Zij willen niet het gevoel hebben dat hun culturele achtergrond, in plaats van hun talent als zodanig, hun belangrijkste asset voor de werkgever is. Hun afwijzende houding ten opzichte van positieve discriminatie komt ook daaruit voort. Niemand wil een 'allochtonenbaan'. Maar binnen een baan waarin ze als individu serieus worden genomen, willen ze hun achtergrond – als dat zo uitkomt – best inzetten voor een beter bedrijfsresultaat.

Allochtonen zijn dus van mening dat hun cultuur in hoge mate bijdraagt aan een beter functioneren, een betere sfeer, en aan hun ambitie en talent. Maar *willen* ze ook dat werkgevers die kennis inzetten bij de werving, en hun cultuurspecifieke vaardigheden gebruiken om een beter bedrijfsresultaat te bereiken? Of vinden ze het onprettig, onwenselijk of misschien zelfs beledigend wanneer hun culturele achtergrond een rol speelt in de manier waarop hun capaciteiten door de werkgever worden ingezet en beoordeeld?

Dit is een gevoelig punt onder de allochtone groepen. Een meerderheid (58%) van de allochtone werknemers geeft aan alleen op talent beoordeeld te willen worden, en 43% vindt dat hun achtergrond geen enkele rol *mag* spelen in hun werk. Dat blijkt ook uit de opvattingen van allochtonen rond positieve discriminatie. Positieve discriminatie zou idealiter moeten leiden tot een meer divers personeelsbestand. Daardoor zouden meer werkgevers ervaring kunnen opdoen met het werken met verschillende culturen, en zo de onbekendheid (en koudwatervrees) omtrent allochtone werknemers moeten wegnemen.

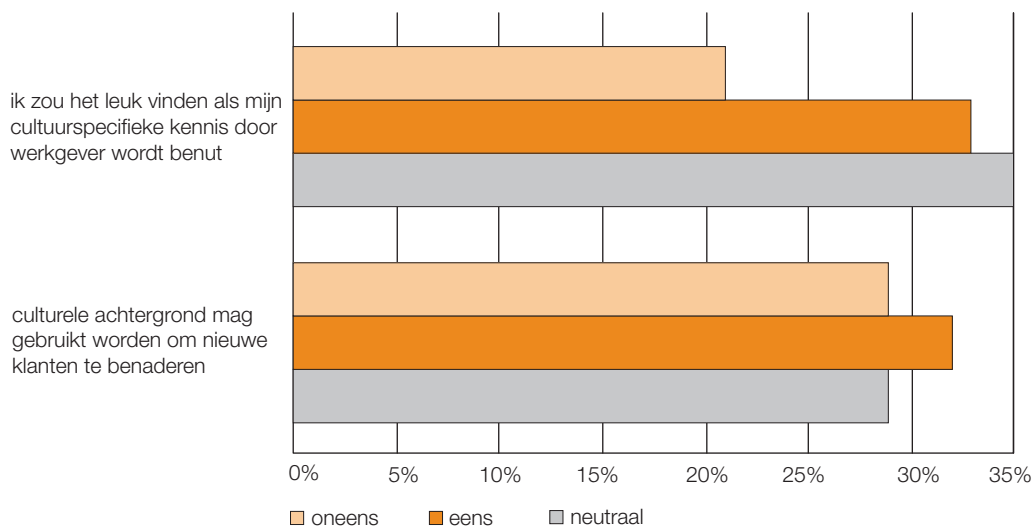
Maar positieve discriminatie heeft vervelende bijeffecten, vinden de allochtone respondenten in het onderzoek. Want je kunt misschien wel een baan krijgen dankzij positieve discriminatie, maar je handhaven op je werkplek, en je gewaardeerd en erkend weten, is vervolgens veel moeilijker dan wanneer je de baan op eigen kracht hebt gekregen. En dat geldt zelfs als je collega's alleen maar (en ten onrechte) *denken* dat positieve discriminatie een rol heeft gespeeld.

Allochtonen zijn dan ook allesbehalve voorstanders van positieve discriminatie. Ze zijn verdeeld over de mate waarin positieve discriminatie leidt tot erkenning van 'ander talent'. De groep die denkt dat positieve discriminatie leidt tot meer waardering van werknemers met een andere culturele achtergrond is nog kleiner. En als positieve discriminatie inhoudt dat je cultuur of huidskleur doorslaggevend is in de beslissing om je aan te nemen, dan vinden de respondenten dat in ruime meerderheid beledigend.

Veel allochtone respondenten denken dat positieve discriminatie *voor anderen* misschien tot erkenning en waardering kan leiden. Ze houden de mogelijkheid open dat positieve discriminatie in sommige situaties goed kan uitwerken, en willen anderen de kans daarop niet ontnemen door te eisen dat positieve discriminatie wordt afgeschaft. Maar zelf zouden ze nooit op die manier aan een baan of promotie willen komen. Dat vinden ze onwenselijk, niet doelmatig en, in het uiterste geval, zelfs beledigend.

Of hun cultuurspecifieke kennis gebruikt mag worden voor een beter bedrijfsresultaat, bijvoorbeeld door klanten uit andere culturen te werven of nieuwe (export-) kansen te benutten, ligt minder gevoelig. 32% van de allochtonen wil dat niet, 33% van de allochtonen (waaronder 39% van de tweede-generatiegroep) zou het juist leuk vinden wanneer hun kennis en contacten beter benut zouden worden (zie afbeelding 7).

Afbeelding 7: Mening over inzetten van cultuurspecifieke kennis en contacten t.b.v. een beter bedrijfsresultaat (in %, niet-westerse allochtone respondenten, n=258)



Op het eerste gezicht wekt het misschien verbazing dat allochtone respondenten enerzijds heel trots zijn op de bijdrage van hun cultuur aan hun functioneren, en anderzijds voorzichtig zijn in het inzetten van de kennis en contacten die ze dankzij hun cultuur bezitten. Die voorzichtigheid komt vooral voort uit angst om in een zogenoemde ‘allochtonenbaan’ terecht te komen. Een baan waarin de nadruk alleen maar ligt op hun afkomst en op wat ze weten over hun eigen etnische groep, vinden de meeste allochtonen niet prettig. Dat houdt hen permanent in een uitzonderingspositie op basis van hun afkomst, en dat is, zoals we eerder zagen, precies wat ze niet willen. De manier waarop cultuurspecifieke kennis en contacten worden benut, is dus cruciaal. Ze willen die kennis en contacten vaak best gebruiken, zolang dat maar niet betekent dat hun hele functioneren in het licht van hun afkomst komt te staan.

het bereiken van bepaalde klantenpopulaties willen ze best inzetten. Wat ze niet willen, is dat alles wat ze doen in het licht van hun culturele identiteit wordt geïnterpreteerd en beoordeeld. Maar binnen een baan waarin ze als individu serieus worden genomen, willen ze hun achtergrond – als dat zo uitkomt – best inzetten voor een beter bedrijfsresultaat.

Willen allochtonen nu wel of niet dat hun achtergrond een rol speelt in hun werk? Ja en nee. De meeste allochtonen willen niets te maken hebben met positieve (of negatieve) discriminatie. Zij willen dat hun prestaties langs precies dezelfde meetlat worden gelegd als die van autochtone werknemers. Gelijke behandeling dus. Niemand wil ‘de allochtoon van de afdeling’ zijn; allemaal willen ze een gewone collega zijn. Eén waaraan niet meer, maar ook niet minder eisen worden gesteld. Maar verschillen mogen best worden benoemd en benut, vindt een aanzienlijk deel van de allochtonen. Als het maar functioneel is. Als het het doel van het werk, het bedrijfsresultaat, maar dient. Kennis over

Cultuur, werving en benadering door werkgevers

Allochtonen zijn significant positiever over de inzet van hun eigen werkgevers voor diversiteit, en de wijze waarop werkgevers met hen omgaan, dan autochtonen. Over andere werkgevers zijn ze voorzichtiger, maar wel positiever dan autochtonen. Aan de werving van allochtonen door Nederlandse werkgevers kan nog wel veel worden verbeterd. De meeste allochtonen vinden dat het Nederlandse bedrijfsleven nog onvoldoende de weg weet op de 'allochtone arbeidsmarkt'. Bedrijven zoeken nog te vaak binnen de aloude 'blanke' netwerken en zijn zich weinig bewust van de invloed van hun eigen cultuur op de manier waarop ze communiceren. Over de uitzendbranche in het algemeen en Manpower in het bijzonder zijn de allochtone en autochtone respondenten positief. Zowel de algemene dienstverlening als de manier waarop uitzendbureaus omgaan met cultuurverschillen, worden gewaardeerd.

De wensen en mogelijkheden van allochtonen stellen werkgevers voor een dubbele opgave: aandacht hebben voor en onderkennen van culturele verschillen, zolang het relevant is voor het werk. En verder vooral iedereen gelijk behandelen. Het is in theorie eenvoudig, maar hoe doen de werkgevers het in de praktijk? We vroegen het zowel de autochtone als de allochtone respondenten.

De uitkomst is verrassend: allochtonen zijn significant positiever over de opstelling van hun eigen werkgevers dan autochtonen (zie afbeelding 8). Ze vinden dat hun eigen werkgever positief omgaat met cultuurverschillen op de werkvloer, een redelijk oog heeft voor talent uit andere culturen en zich voldoende inzet voor het benutten van culturele kennis.

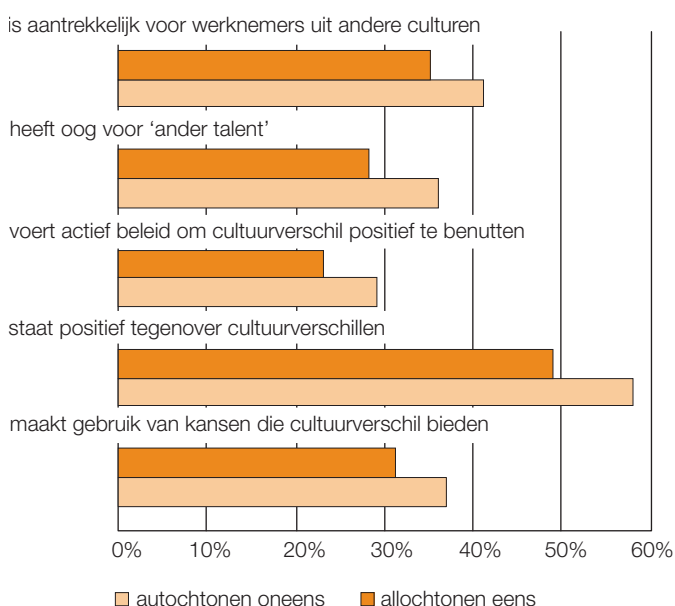
Over andere dan hun eigen werkgevers zijn de allochtonen voorzichtiger, maar nog altijd positiever dan autochtonen.

Eerste-generatie allochtonen zijn doorgaans iets positiever over de inzet voor diversiteit en het omgaan met cultuurverschil van hun eigen werkgever en van Nederlandse werkgevers in het algemeen, dan tweede-generatie allochtonen, maar de verschillen zijn klein.

44% van de respondenten verwacht overigens dat er voor werknemers uit andere culturen meer mogelijkheden zijn bij grote organisaties dan bij kleinere. 18% denkt van niet.

Aan de werving van werknemers met een andere culturele achtergrond kan veel worden verbeterd, vinden de respondenten. Nederlandse werkgevers weten nog onvoldoende hoe ze groepen met een andere culturele achtergrond moeten bereiken, vindt 34% van de allochtonen. Slechts 17% vindt dat werkgevers de weg naar allochtone werknemers wel weten te vinden.

Afbeelding 8: Waardering van de wijze waarop de eigen werkgever omgaat met cultuurverschillen (naar etniciteit, in %, n=1007)



18% van de allochtonen vindt dat Nederlandse werkgevers daadwerkelijk actief werven onder allochtone groepen. En 20% ziet regelmatig personeelsadvertenties die mensen uit andere culturele groepen aanspreken. 37% ziet die niet, of slechts zelden.

Tips voor werving en binding van allochtonen

De deelnemers aan het onderzoek gaven een aantal tips voor werkgevers die het multiculturele potentieel op de arbeidsmarkt willen benutten. De meest gehoorde aanbeveling was 'gelijk behandelen'. Dat lijkt op zichzelf een open deur, maar zowel respondenten als geraadpleegde deskundigen in het onderzoek geven aan dat 'gelijk behandelen' vaak nog niet zo gemakkelijk is, aangezien er in de communicatie tussen verschillende culturen veel mis kan gaan. De intentie van werkgevers is vaak goed, maar de kennis en vaardigheden om allochtonen succesvol aan de organisatie te binden ontbreken. Hoe kan het beter? De volgende tips kunnen helpen:

- Wees je bewust van je eigen beeldvorming en (eventuele) vooroordelen, en werk ook aan die bewustwording onder management en HR-afdelingen;
- Check wervingscampagnes en reclame-uitingen op mogelijke interculturele communicatiemissers, of laat dit doen door een deskundige;
- Ga na via welke netwerken werving plaatsvindt, en probeer die te verbreden met meer interculturele netwerken;
- Wees duidelijk over verwachtingen, targets en ontwikkelingsdoelen, om misverstanden en mogelijke 'verdenking' van discriminatie te voorkomen.
- Neem diversiteit serieus. Behandel het thema niet als een (licht idealistisch) maatschappelijk doel, maar als een concreet, zakelijk verantwoord doel.
- Draag behaalde resultaten intern en extern uit.

“Veel kansen worden gemist door gebrek aan kennis. Zowel allochtonen als autochtonen missen vaak kennis over elkaars cultuur en gewoonten. Een beetje training over diversiteit kan veel bedrijven verder helpen.”

(Mohamed El Achkar, TNT Post)

Ook over de opstelling van uitzendbureaus ten aanzien van andere culturen zijn allochtonen positiever dan autochtonen. Uitzendbureaus gaan over het algemeen op een positieve manier om met cultuurverschillen, vinden ze.

Over Manpower zijn ze positiever dan over andere uitzendbureaus, maar hier kan de bekendheid met Manpower een rol spelen. Manpower is in de ogen van de allochtone respondenten een aantrekkelijke partner op de arbeidsmarkt die positief omgaat met cultuurverschillen en een goed oog heeft voor talent uit andere culturen.

Een ruime meerderheid (77%) van de ondervraagde allochtonen is tevreden over het uitzendbureau als middel om werk te zoeken, en kiest weer voor het uitzendbureau als ze een nieuwe baan willen. Daarmee staat het uitzendbureau op nr. 1 van de lijst met zoekmethodes, gevolgd door vacaturesites (70%), advertenties in de krant (64%) en het eigen netwerk (43%). Van het uitzendbureau verwachten ze ook het meeste succes in het vinden van werk. Onder autochtonen is dat beeld hetzelfde.

Respondenten met een vaste baan geven iets minder vaak aan naar het uitzendbureau te gaan als ze werk zouden zoeken, maar de verschillen met mensen met een uitzendcontract zijn niet groot.

Conclusie: werknemers zien veel onbenut potentieel

Allochtonen ervaren een sterke invloed van hun culturele achtergrond op hun functioneren en op hun opvattingen over werk. En die invloed is positief. Het draagt bij aan hun persoonlijke competenties, stelt ze beter in staat om bij te dragen aan kansen en winst voor hun bedrijf, en stuurt de manier waarop ze hun ambitie tonen en omgaan met de balans tussen werk en privé. En ook wanneer hun achtergrond niet direct bijdraagt aan hun individuele functioneren, is hun cultuur een waardevolle aanvulling voor hun team.

Eerste-generatie allochtonen ervaren een zeer sterke invloed van hun cultuur op hun persoonlijke denkbeelden en eigenschappen. Voor de tweede generatie is die invloed er ook (en is die vaak positief), maar in minder sterke mate. Allochtone werknemers van de tweede generatie leggen vaker de nadruk op de meerwaarde die uit diversiteit kan worden gehaald, en niet zozeer op de meerwaarde van cultuur voor individuele capaciteiten. Ook een aanzienlijk deel van de autochtonen is van mening dat diversiteit kan leiden tot het grijpen van nieuwe kansen, het aanboren van nieuwe markten en het verwerven van nieuwe klanten. Dat autochtonen minder invloed ervaren van hun eigen Nederlandse achtergrond op hun functioneren, was te verwachten, gezien het feit dat zij behoren tot de 'dominante cultuur'. Verschillen vallen dan minder op, en men is zich minder bewust van een eventuele culturele invloed.

De meerwaarde van diversiteit komt nog onvoldoende uit de verf, vinden veel allochtonen. De meeste bedrijven benutten hun culturele potentieel nog te weinig, om wat voor reden dan ook.

En ook in afgeleide zin valt er nog veel winst te behalen. De meerwaarde van diversiteit op de werkvloer bestaat niet alleen uit meer klanten en kansen, maar ook (of misschien vooral) uit een bijdrage aan de sfeer en de interne cultuur, en daarmee aan het aantrekkelijk maken en houden van de organisatie voor werknemers uit andere culturen. En die zijn steeds harder nodig. Wie zijn organisatie ook in de toekomst naar tevredenheid 'bemenst' wil houden, doet er dus goed aan om zich

bewust te zijn van cultuurverschillen en het potentieel dat die met zich meedragen.

De culturele verschillen tussen autochtonen en allochtonen, en de winst die eruit kan worden gehaald, mogen best worden benoemd en benut, zolang dat maar concrete bedrijfsdoelen dient. Geen enkele respondent in het onderzoek heeft aangegeven zijn hele functioneren in het licht van zijn cultuur beoordeeld te willen zien. Hoe belangrijk (en omvangrijk) de invloed van cultuur ook is, het mag nooit een doorslaggevende factor zijn in hoe een werknemer wordt beoordeeld, of in wat er van een werknemer wordt verwacht. Het verschil mag worden benoemd, maar de meetlat moet voor iedereen gelijk zijn.

Hun eigen werkgevers gaan doorgaans goed om met cultuurverschillen, is de ervaring van de meeste allochtonen. Of dat ook voor andere werkgevers geldt, durven ze niet zo duidelijk te zeggen. Hoe goed men het zelf ook heeft op het werk, de indruk bestaat dat het ook anders kan. Ondanks die voorzichtigheid in hun algemene oordeel blijven allochtonen positiever dan autochtonen over de manier waarop Nederlandse werkgevers omgaan met allochtone werknemers. Dat is opmerkelijk en goed nieuws. Maar het kan nog beter. Wanneer werkgevers erin slagen om het multiculturele potentieel op integere wijze te benutten, verwerven allochtonen een definitieve eigen plek op onze arbeidsmarkt. Niet door zich volledig aan te passen. Ook niet door de rol van 'exotische ander' te moeten vervullen. Maar door de eigen kwaliteiten en kenmerken te benutten binnen het grotere geheel, om zo de meerwaarde uit diversiteit te halen die erin zit.

Het Nederlandse bedrijfsleven kan winst boeken door die rijkdom aan potentieel te benutten, vinden allochtonen én veel autochtonen in het onderzoek. Het potentieel is er; tijd om het om te zetten in resultaten!

Werkgevers aan het woord

In dit onderzoek zijn tot nu toe alleen werknemers aan het woord geweest. Allochtone werknemers geven aan dat hun culturele potentieel beter benut zou kunnen worden door Nederlandse werkgevers. Ze zijn tevreden over de inzet van werkgevers, maar de echte winst uit diversiteit laat Nederland nog liggen, vinden ze.

Hoe denken werkgevers daarover? We legden de resultaten uit dit onderzoek voor aan drie (vertegenwoordigers van) werkgevers met een duidelijke visie op en ruime ervaring met diversiteit op de werkvloer. Waar ligt volgens hen de meerwaarde van allochtone werknemers? Of is die er niet? Wat zijn de do's en don'ts in het omgaan met allochtone medewerkers? En: laat Nederland kansen liggen en zo ja, hoe kunnen we die inpasse doorbreken?

Met wie spraken we?

Mohamed el Achkar was tot voor kort manager diversiteit bij TNT Post en is nu manager internationale marketing bij hetzelfde bedrijf. In zijn loopbaan tot nu toe heeft hij ruime ervaring opgebouwd met diversiteitsmanagement en trainde hij vele bedrijven, instellingen en politici in het omgaan met diversiteit. Hij was ook een van de oprichters van TANS, een netwerk van Marokkaanse jonge hoogopgeleiden, die zich onder andere inzetten voor het over het voetlicht brengen van multicultureel talent.

Yeşim Candan is programmamaker bij De Baak, het managementcentrum van werkgeversorganisatie VNO-NCW. Zij is onder andere initiatiefnemer van de jaarlijkse wedstrijd 'Inspiratie voor Integratie', waarin projecten van biculturelen (Candan gebruikt bewust deze term in plaats van het vaak beladen begrip 'allochtonen') over het voetlicht worden gebracht. Met de projecten die worden ingediend (en vooral met de winnaar – de Inspirator van het Jaar) wil Ivl ander bicultureel talent inspireren en motiveren om hun meerwaarde te verzilveren. Verder wil Ivl met deze voorbeeldprojecten aan het bedrijfsleven de meerwaarde van een tweede cultuur laten zien. Candan traint ook bedrijven en instellingen in het benutten

van de meerwaarde van diversiteit en van de nieuwe, interculturele netwerken in Nederland.

Akbar Tamiz is eigenaar van de horecaketten 'Bazar'. Tamiz volgde een bijzonder kleurrijke loopbaan. Hij kwam als vluchtelingstudent in 1980 in Nederland aan, na de Islamitische Revolutie in zijn geboorteland Iran. Hij stopte met zijn studie, begon een snackbar en was al snel succesvol genoeg om een tweede zaak te openen. Daarbij ging het mis: zijn mede-investeerder bleek geen geld te hebben en vertrok, Tamiz achterlatend met de schulden. Noodgedwongen nam hij alle baantjes aan die hij kon krijgen. Toen hij enige tijd afwasser was in een grand café, werd zijn potentieel opgemerkt door zijn bazen en kreeg hij de kans om evenementen te organiseren en zich op andere manieren te ontplooiën. Toen zich de kans aandeede een restaurant te beginnen in het centrum van Rotterdam, begon Tamiz met 'Bazar'. Na 3 jaar kon hij zijn mede-investeerdens uitkopen. Hij is nu de enige eigenaar van een hotel en twee restaurants in Amsterdam en Rotterdam, en zoekt naar uitbreidingsmogelijkheden. De Bazar-keten draait € 7,5 miljoen omzet per jaar.

Over één ding zijn alle geïnterviewden het eens: het werken met meerdere culturen heeft op allerlei fronten reële meerwaarde. Het levert kansen, geld en perspectief op voor de ondernemingen die er goed mee omgaan. Mohamed el Achkar: "Ieder bedrijf met een brede klantenkring krijgt op grote schaal te maken met cultuurverschillen. Nederland verschiert van kleur, en dat betekent dat je klanten 'meeverschieten'. Wie daar geen voeling mee heeft en daar niet op anticipeert, gaat op termijn terrein verliezen. En daarnaast bestaat de multiculturele samenleving binnen veel bedrijven allang. Bij ons (TNT Post) is in veel vestigingen in Amsterdam een groot deel van het personeel van allochtone afkomst. Net als in de wijken waar de stations staan. Wil je personeel uit de buurt kunnen aantrekken, dan kun je niet om allochtonen heen. En wil je dat personeel behouden, dan moet je perspectief kunnen bieden en zorgen voor een bedrijfscultuur waar mensen zich thuis voelen. Doe je dat niet, dan krijg je te maken met een hoog verloop en personeelstekorten.

In een krappe arbeidsmarkt kunnen mensen nu eenmaal kiezen, en dan kiezen ze voor bedrijven die actief omgaan met diversiteit, en die een open cultuur hebben. Internationaal, intercultureel: bij TNT merken we dat dat steeds meer aanspreekt. Diversiteit levert concurrentievoordeel op. Werken aan diversiteit betekent eigenlijk het toekomstbestendig maken van je bedrijf.”

Maar de meerwaarde van diversiteit gaat verder dan alleen het op peil houden van het personeelsbestand. Net als El Achkar is Yeşim Candan van mening dat ‘het multiculturele Nederland’ vooral rijkdom inhoudt. En wel voor de bedrijven die het multiculturele potentieel weten te benutten. Candan: “We hebben in Nederland een schat aan cultuur en inderdaad, we gebruiken die meerwaarde onvoldoende. Die meerwaarde zit ‘m in heel verschillende dingen. Een andere cultuur kan nuttig zijn in internationale omgevingen, voor bedrijven die in het buitenland willen opereren. Maar ook in het contact met klanten. Ik neem altijd mezelf als voorbeeld. Ik ben Turks-Nederlandse, bicultureel noem ik dat. Bij mij thuis, vroeger in Rotterdam, was alles Turks. We spraken Turks, we aten Turks en ik kreeg Turkse normen en waarden mee van mijn ouders. Maar zodra ik de voordeur achter me dichttrok, moest ik me staande houden in de Nederlandse samenleving. Dat betekent dat ik van jongs af aan gewend ben aan switchen, snel denken, aanpassen. En vooral: aan inleven. Dat inlevingsvermogen is ontzettend nuttig. Ik vraag me altijd af: wat bedoelt de ander precies, wat wil ‘ie, wat heeft hij nodig? Dat is voor klantcontacten essentieel. Die flexibiliteit, waaraan je als biculturele Nederlander van jongs af aan gewend bent, heeft ook andere voordelen. Je leert snel denken, creatieve oplossingen vinden. En je wordt heel pragmatisch, ook dat zie ik bij veel biculturelen terug. Verder kunnen allochtonen een goed tegenwicht bieden tegen de Hollandse ‘doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’-cultuur. In de Turkse cultuur bijvoorbeeld is het juist: knallen, concurreren, er keihard voor gaan. Als je die twee uitersten in een team zet, komt de creativiteit los en krijg je de mooiste resultaten. Daarvan zou het bedrijfsleven veel meer kunnen profiteren dan het nu doet. Als je erover nadenkt, is het heel raar. Bedrijven klagen steen en been over de Nederlandse cultuur van de middelmaat, maar zien niet dat heel veel biculturele jongeren dat juist niet hebben. Het Nederlandse bedrijfsleven realiseert zich nog onvoldoende dat al

die culturen binnen de landsgrenzen pure rijkdom betekenen.”

Allochtonen kunnen dus bijdragen aan de (interne) bedrijfscultuur, beschikken over competenties die een nuttige aanvulling zijn in veel bedrijven, en zijn broodnodig op de arbeidsmarkt van vandaag. De vraag blijft dan, of diversiteit ook direct voordeel op kan leveren. Voordeel dat kan worden uitgedrukt in harde euro’s, want, aldus El Achkar, “dat is de taal die elk bedrijf begrijpt”.

De geïnterviewden zijn daar duidelijk over: ja, diversiteit levert geld op. Het is niet alleen ‘netjes’, maar vooral zakelijk heel verstandig om te investeren in diversiteit. El Achkar wees al op het concurrentievoordeel dat bedrijven kunnen halen in de war for talent. Akbar Tamiz’ groeiende horecabedrijf bestaat zelfs volledig bij de gratie van het voordeel van diversiteit. Tamiz: “Toen dit pand (het huidige Bazar in Rotterdam – red.) vrijkwam, liep ik al een tijdje rond met mijn idee: een plek waar mensen zich op een soort wereldmarkt wanen en de sfeer en het eten uit allerlei culturen kunnen proeven. Vandaar ‘Bazar’. In Rotterdam woonden toen al mensen uit 160 culturen. Er waren Turkse snackbars en daar kwamen vooral Turken, er waren halal-slagerijen waar moslims hun vlees haalden, en er waren honderden cafés en restaurants voor autochtonen. Maar er was helemaal niets dat probeerde die hele markt te bedienen. Ik zag, dankzij mijn andere afkomst, een gat in de markt: een café-restaurant waar zowel allochtonen als autochtonen zich thuis konden voelen. Gastvrij, voor iedereen. En dat is gelukt: alles komt hier over de vloer, precies zoals ik het voor me zag toen ik startte.”

Die eis van gastvrijheid leidt ertoe, dat Tamiz ook veel allochtonen in dienst heeft. Niet uit idealisme, en niet omdat een ‘ander kleurtje’ leuk past bij zijn concept. Het gaat Tamiz om de instelling van veel allochtonen. “Ze zijn vaak gewoon liever voor de klanten. Gastvrijheid en aandacht geven aan je gasten, krijgen ze vanuit hun cultuur mee. En dat vind ik superbelangrijk in mijn bedrijf, want ik wil echt dat iedereen zich hier thuis voelt. Als een oudere Hollandse mevrouw graag een broodje oude kaas wil, dan wil ik dat mijn personeel daarvoor zorgt. Ook als het niet op de kaart staat. Die instelling, van ‘je doet alles voor je gast’ zit er bij allochtonen meer ingebakken, dus vaak gaat de voorkeur vanzelf uit naar zo’n jongen of meisje.”

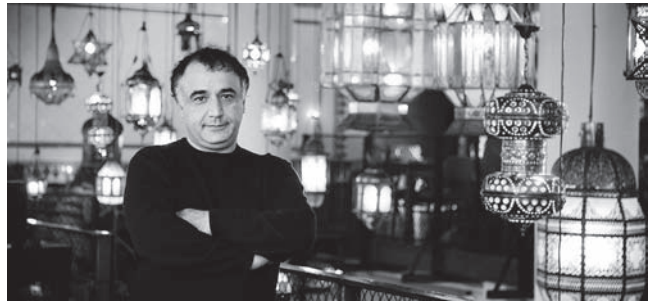
Yeşim Candan noemt ook een Rotterdams voorbeeld. De (van oorsprong autochtone) slagerij Schel leverde al

jaren de slavinken en gehaktballen voor de bewoners uit de buurt van de Westkruiskade. Candan: “En toen zag die man langzaam zijn klantenkring veranderen. Er kwamen steeds meer allochtonen te wonen, en steeds meer autochtone bedrijven moesten hun deuren sluiten uit gebrek aan klandizie. Maar Schel pakte het anders aan: hij vond uit wat de nieuwe buurtbewoners wilden eten door allochtoon personeel in dienst te nemen en ging dat leveren. Je zou die winkel nu moeten zien: je kunt er werkelijk álles krijgen. Het is geen gewone slagerij meer, het is een belevenis om daarheen te gaan. En het loopt er storm, het is echt een begrip geworden in multicultureel Rotterdam. Stel je voor wat er was gebeurd als hij die switch niet had gemaakt. ”

Als Nederlands culturele rijkdom zoveel kansen met zich meebrengt, waarom komen die dan (nog) niet zo goed uit de verf?

El Achkar: “Veel kansen worden gemist door gebrek aan kennis. Zowel allochtonen als autochtonen missen vaak kennis over elkaars cultuur en gewoonten.

Allochtonen moeten soms gewezen worden op gewoontes en verwachtingen in Nederlandse bedrijven, anders interpreteren ze dingen verkeerd. Bijvoorbeeld: zet geen petje op als je gaat solliciteren naar een functie als management trainee. Dat geeft een verkeerd signaal. Dan worden ze afgewezen, en soms denken ze dan dat ze gediscrimineerd worden, terwijl dat helemaal niet aan de orde is. En bedrijven begaan vaak ook veel vermijdbare fouten. Vrouwen verkeerd behandelen, niet duidelijk zijn in instructies, ervan uitgaan dat bepaalde omgangsvormen vanzelf spreken. Het gaat er niet om dat je je eindeloos hoeft aan te passen, maar je moet je wel bewust zijn van je communicatie: wat jij denkt te zeggen, kan de ander heel anders interpreteren. Als je dat weet, kun je die valkuilen vermijden. Een beetje training in en kennis over diversiteit kan veel bedrijven verder helpen, want veel bedrijven willen wel, maar weten niet hoe.” Concrete tips heeft El Achkar ook: “Neem je wervingskanalen en selectieprocessen onder de loep: vis je niet teveel in dezelfde vijver? Wil je talentvolle studenten, werk dan ook eens samen met interculturele netwerken en studentenverenigingen, en niet alleen maar met het corps. Wees ook kritisch op je instrumenten: zijn je assessmentmethoden wel cultuur-proof? En wees creatief. Denk bijvoorbeeld eens aan je sponsorbeleid. Sponsor niet alleen hockeyteams als je ook talent uit andere culturen wilt bereiken. En als je werkt aan diversiteit, draag dat dan actief uit. Laat zien



Allochtone medewerkers zijn vaak gewoon liever voor de klanten. Gastvrijheid en aandacht geven aan je klanten krijgen ze vanuit hun cultuur mee. En dat vind ik superbelangrijk in mijn bedrijf, want ik wil echt dat iedereen zich hier thuisvoelt.”

(Akbar Tamiz, Bazar)

wat je doet, zorg dat mensen het weten.”

Tamiz benadrukt ook dat gebrek aan kennis over elkaars cultuur betekent dat er kansen gemist worden. “Als je niet weet wat belangrijk is voor allochtonen, dan krijg je ze ook niet binnen als klant. Ik wist bijvoorbeeld dat ik moest gaan werken met ritueel geslacht vlees. Dat is helemaal niet lastig, want wist je dat inmiddels de helft van al het vlees in Nederland al ritueel geslacht wordt vanwege de export? Grappig toch? Ik wist ook dat de prijzen scherp moesten zijn: mensen willen best uit eten, maar het moet ze geen arm kosten. Daarom kun je hier van alles grote en kleine porties krijgen, op elk moment van de dag. En gastvrijheid is het allerbelangrijkst: aandacht voor de mensen trekt allochtonen binnen en het verrast autochtonen vaak ook. Alles kan hier, je kunt ook rustig je kinderen meenemen, die worden niet weggekeken. Daarom is ook inmiddels 70% van onze klanten vrouw.” Daarnaast wijzen de geïnterviewden op het gevaar van ‘zachte’ discriminatie: het apart zetten van allochtonen ‘die het goed doen’ als een soort bijzonderheid, als het exotische snoepje van de week. Zo blijft de nadruk liggen op etniciteit in plaats van op talent. Bovendien blijft diversiteit zo een mooi, maar weinig urgent traject in veel bedrijven, terwijl diversiteit nu juist zoveel kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

Candan ziet voor het gebrekkige benutten van multicultureel talent ook diepere oorzaken in de Nederlandse cultuur. “Een groot probleem in Nederland is dat veel hoger opgeleiden, de decision makers, geen contact hebben met andere culturen. Ze gaan naar 100% Nederlandse scholen, hebben Nederlandse vrienden, Nederlandse collega’s en komen nooit écht in contact met mensen uit andere culturen. Dat zorgt ervoor dat vooral hoger opgeleiden vaak een rare houding ten opzichte van cultuurverschil hebben. Ze nemen je meteen de maat: hoe geïntegreerd ben jij al? En vaak kunnen ze niet accepteren dat je bicultureel bent. Ik zeg altijd: ik voel me Turks, ben trots op mijn Turkse afkomst en ik hou van Nederland. Je hoeft niet te kiezen, het kan echt allebei. Dat moet in veel managementteams nog doordringen. Lager opgeleiden zijn vaak veel incorrechter, maar ook veel opener. Ik had laatst een paar schilders over de vloer en een ervan vroeg: ‘Hé, welk ras ben jij?’ Ik moest er erg om lachen. Een hoog opgeleide nette Nederlander zou dat nooit durven zeggen. Maar ik heb liever die incorrekte directheid, dat opent tenminste mogelijkheden tot gesprek.”

El Achkar beaamt dat verkeerde beeldvorming en interculturele misverstanden nog veel voorkomen in Nederlandse bedrijven. “Je moet als onderneming blijven werken aan bewustwording van culturele invloed, van communicatie en van beeldvorming. Zowel op de HR-afdelingen als in de lijn.”

Een andere oorzaak voor het ‘gebrekkige rendement uit cultuur’ ligt volgens Candan bij de overheid. “Nederland is het enige land dat ik ken waar de overheid zelf voortdurend de nadruk legt op het verschil. Dacht je dat de overheid in Amerika of in Duitsland bijeenkomsten subsidieert over gelijke kansen, of over ondernemerschap voor allochtonen? Echt niet hoor. Dat moet je ook niet doen, vind ik. Het komt voort uit een naïef geloof in gelijke kansen. Die zijn er niet, nergens. Iedereen heeft wel een of andere achterstand ten opzichte van een andere groep. Vrouwen, jongeren, ouderen, allochtonen: dat geldt voor allemaal. Als je de nadruk legt op ‘meer gelijke kansen’ en op verhalen waar het mis gaat, dan draag je alleen maar bij aan het voortbestaan van het probleem. De oplossing is niet programma’s opstellen om mensen ‘uit achterstand te helpen’, maar ze aanspreken op hun talent. Iedereen heeft talent. Echt iedereen. Maar als je iemand in een

slachtofferrol laat zitten, heeft-ie niet de noodzaak dat talent voluit in te zetten.”

Het bedrijfsleven laat dus veel kansen liggen uit gebrek aan kennis en contact. Maar ook allochtonen zelf dragen bij aan het relatief lage rendement dat het bedrijfsleven tot nu toe uit diversiteit weet te halen. El Achkar: “Door de problemen, of door het idee dat er zoveel problemen zijn, denken allochtonen soms te snel dat ze gediscrimineerd worden. Neem dat voorbeeld van dat petje op je sollicitatie. Dat gebeurt vaker. Meer vertrouwen en beter communiceren kan dat wegnemen, maar dat gebeurt niet van vandaag op morgen.” Candan beaamt dat: “Heel veel allochtonen roepen te snel dat iets discriminatie is. Die slachtofferrol wil ik doorbreken. Daar moeten we echt vanaf, want het hindert alleen maar je mogelijkheden om je talent te laten blijken. Ik vind: integratie is een keuze. Je kiest zelf hoe je denkt over je leven als individu in Nederland. Als jij overal discriminatie ziet en dat laat blijken, zet je jezelf neer als ‘de allochtoon’ en blijven anderen je behandelen als ‘de allochtoon’. Als je ervoor kiest om je talenten over het voetlicht te brengen en niet voortdurend op het cultuurverschil te hameren, dan kom je er wel. Maar je moet ervoor werken, ervoor gaan, ervoor vechten. We hebben meer Bokito’s nodig!”

Meer contact dus, meer kennis, minder slachtoffergedrag, minder ‘zachte’ discriminatie en meer openheid kunnen leiden tot het grijpen van kansen die nu onbenut blijven. Talent herkennen en benutten is dé factor in het verzilveren van het multiculturele kapitaal van Nederland. Dat het multiculturele talent veel te bieden heeft, lieten de respondenten in het Manpower-onderzoek al weten. Het is aan hen om dat talent onder de aandacht te blijven brengen. En het is aan het bedrijfsleven om de aandacht te verleggen van de problemen naar de kansen en successen. Want, zegt Candan: “Alles wat je aandacht geeft, groeit.”

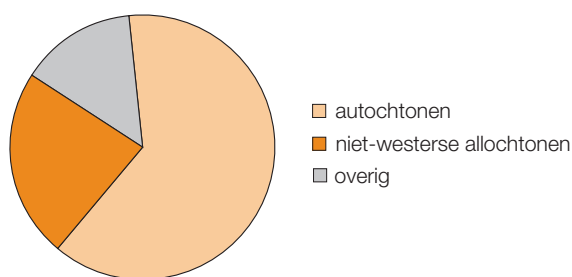
Respondentengroep en onderzoeksopzet

Het onderzoek naar de invloed van cultuur op het werk bestond uit drie delen. 1173 respondenten, allen (ex-) uitzendkrachten van Manpower, deden mee aan een enquête, die in overleg met deskundigen op het gebied van diversiteit werd samengesteld. Met twintig werknemers uit verschillende etnische groepen werden diepte-interviews gevoerd over de onderwerpen uit het onderzoek. En tot slot werden drie vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven gevraagd naar hun reactie op de onderzoeksresultaten en hun ervaringen in het werken met en het benutten van culturele verschillen op de werkvloer.

Van alle respondenten is 23,4% van niet-westerse allochtone afkomst.¹ 62,4% is autochtoon, en 14,2% is afkomstig uit een ander westers land of heeft ouders die uit een ander westers land afkomstig zijn (zie afbeelding 9).

Afbeelding 9: Afkomst respondenten

(in %, naar etniciteit, n=1173)



In dit Witboek worden de groepen autochtonen en niet-westerse allochtonen met elkaar vergeleken. Wanneer er gesproken wordt van 'allochtonen', dan wordt daarmee de laatste groep bedoeld.

Van de niet-westerse allochtonen behoort 42,6% tot de zogenoemde 'tweede generatie': zij zijn zelf in Nederland geboren. 57,4% is in een niet-westers land geboren en behoort tot de eerste generatie allochtonen.

1. Onder 'niet-westerse allochtone afkomst' wordt in dit onderzoek verstaan: een ieder die in Nederland of in een niet-westers land geboren is, en ouders heeft die in een niet-westers land geboren zijn.

Onder de respondenten bevonden zich meer vrouwen (60%) dan mannen (40%). Deze verhouding kwam overeen met die in de genomen steekproef.

Die verdeling was bij autochtonen en allochtonen gelijk en komt overeen met de verdeling naar geslacht in de genomen steekproef.

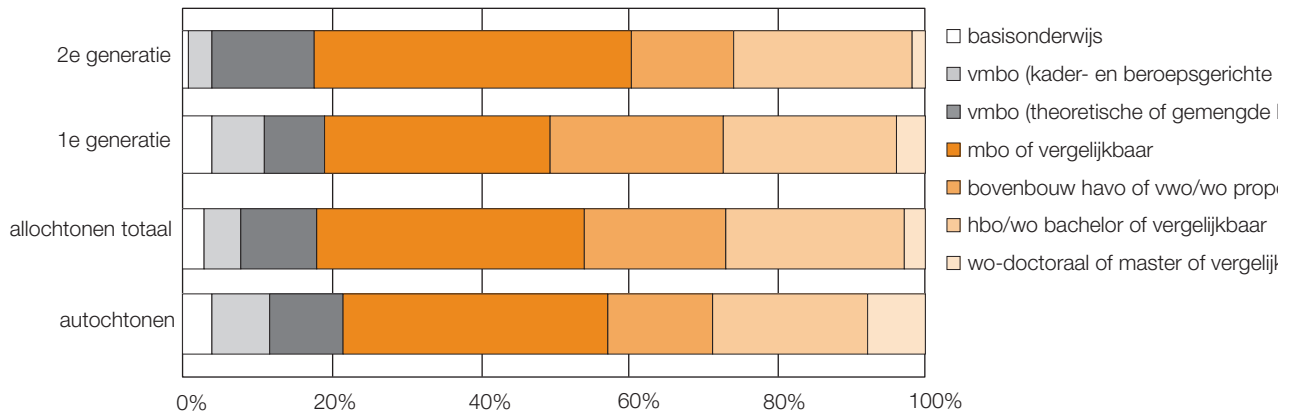
De verdeling over opleidingsniveaus van autochtonen en eerste en tweede generatie allochtonen is weergegeven in afbeelding 10.

Het gemiddelde opleidingsniveau van autochtonen en allochtonen verschilt niet significant. Wel vinden we onder de autochtone groep meer 'extremen': zowel de laag- als hoogopgeleide groep autochtonen is groter dan bij de allochtonen. Eerste-generatie allochtonen zijn gemiddeld hoger opgeleid dan tweede-generatie allochtonen. Waarschijnlijk is dit toe te schrijven aan het groeiende aandeel hoger opgeleide immigranten dat zich de laatste 15 jaar in Nederland heeft gevestigd, en die tot de eerste generatie worden gerekend.

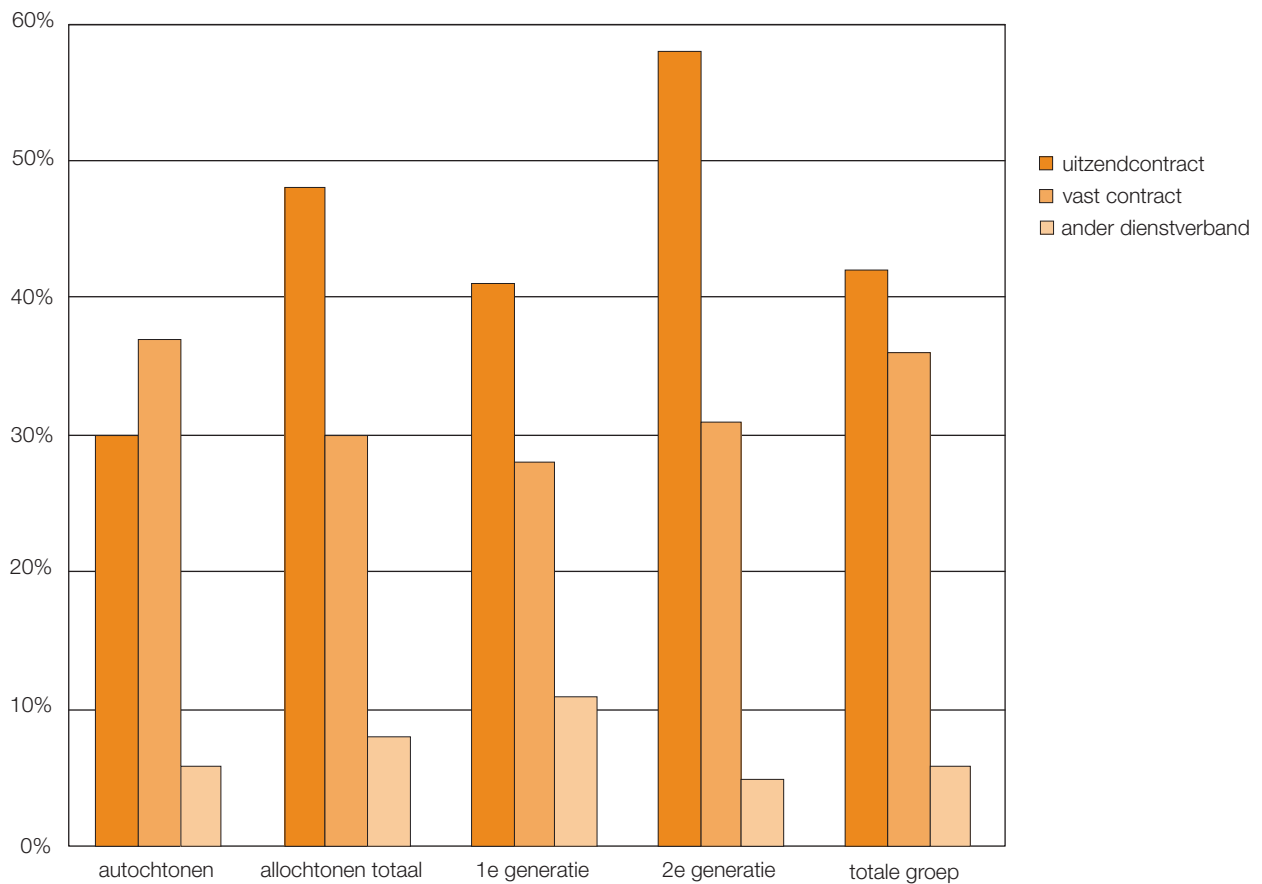
De verdeling over functies en branches waarin mensen werken, was gelijk voor de autochtone en allochtone groepen.

Hoewel de respondenten allemaal ooit ingeschreven stonden bij Manpower of nog steeds zijn ingeschreven, heeft een grote groep (42%) inmiddels een vaste baan. Hierdoor konden de groepen met en zonder vaste baan goed worden vergeleken. De verdeling van soorten dienstverbanden over de verschillende etnische groepen is weergegeven in afbeelding 11. Opvallend is, dat (vooral tweede-generatie) allochtonen veel vaker met een uitzendcontract werken dan autochtonen.

Afbeelding 10: Opleidingsniveau respondenten (autochtonen en allochtonen naar generatie en totaal, n=1007)



Afbeelding 11: Dienstverband naar etniciteit (autochtonen en allochtonen naar generatie en totaal, n=1007)



Over Manpower

Manpower is mondiaal gezien een van de marktleiders op het gebied van arbeidsbemiddeling: het creëren en leveren van diensten die zijn klanten in staat stelt te winnen in de veranderende wereld van werk. Manpower is een full-service organisatie, voor grote en kleine, lokale, nationale en internationale ondernemingen. De eigentijdse dienstverlening omvat de werving van personeel op vaste, tijdelijke en contractbasis, assessment en selectie, training, outplacement, outsourcing en consulting. In Nederland heeft Manpower 150 kantoren, waar in totaal 750 consultants werken. Iedere vestiging vormt dankzij het nationale en internationale Manpower-netwerk een kennisbank en vraagbaak voor zowel werkgevers als kandidaten. Manpower is actief onder vijf merknamen: Manpower, Manpower Professional, Right Management, Jefferson Wells en Elan. Het hoofdkantoor van Manpower bevindt zich in Diemen. Voor meer informatie over Manpower kunt u terecht op www.manpower.nl.

Colofon

Dit onderzoek werd uitgevoerd door bureau Aetios te Hilversum (www.aetios.nl).

Voor informatie over Aetios kunt u terecht bij Karin van Steensel
(035-6289828 of vansteensel@aetios.nl).

Aetios is Mohamed el Achkar van TNT Post en Adjiedj Bakas van Dexter Communicatie zeer erkentelijk voor hun deskundige en relevante inbreng bij het samenstellen van het onderzoek.

Manpower Nederland,
Diemerhof 16-18, 1112 XN Diemen
Postbus 12150, 1100 AD Amsterdam
Tel.: 020 - 660 22 22, Fax: 020 - 660 22 87
www.manpower.nl, info@manpower.nl

© 2007, Manpower Inc. All rights reserved.