



# CAOP



## Omgaan met culturele dilemma's

Expertmeeting voor de publieke sector

---

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

---



# Omgaan met culturele dilemma's

Expertmeeting voor de publieke sector

december 2008

'Opvallend dat de culturele dilemma's zo goed boven water kwamen', 'de discussie niet bleef hangen in politieke correctheid' en 'een unieke ervaring' waren enkele uitspraken op de expertmeeting 'Omgaan met culturele dilemma's in de publieke sector'. Het thema leeft erg en de publieke sector herkent elkaars situaties en vragen.

De expertmeeting was een volgende stap in het creëren van een diversiteitsvriendelijker klimaat. Teveel talentvolle allochtonen verlaten de opleidingen en de arbeidsmarkt. Ook het kabinet wil hun aantal bij het rijk met de helft verdubbelen. Voor aanwezigen was het een opsteker dat het goed omgaan met culturele dilemma's op een praktische manier is te benaderen. Door het klein en dicht op de medewerker te houden en concrete dilemma's bij de kop te pakken.

Als CAOP ondersteunen we arbeidsmarktfondsen voor onder andere het rijk, de zorg en het onderwijs. Ook op het gebied van meer culturele diversiteit. We delen die kennis graag met andere sectoren. Via onze kennisportal, onderzoeken, projecten en bijeenkomsten.

In dit boekje treft u naast sfeerverslagen van de bijeenkomst 'Omgaan met culturele dilemma's in de publieke sector' ook de uitgesproken speeches aan. Bovendien is het geheel omlijst met extra interviews en opmerkelijke quotes.

Veel lees plezier en inspiratie toegewenst!

Mr. N.Ph (Philip) Geelkerken,  
Directeur CAOP



<b>SFEERVERSLAG</b> .....	<b>5</b>
<b>SPEECHES</b> .....	<b>11</b>
JAN FRANSSSEN .....	12
MINISTER G. TER HORST .....	15
AGNES JONGERIUS .....	20
<b>MASTERCLASS</b> .....	<b>18</b>
GERRIT VAN ROEKEL.....	18
<b>VERSLAG SLOTFORUM</b> .....	<b>27</b>
<b>INTERVIEWS</b>	
BERT POELERT .....	8
MARIANNE LUYER .....	9
CHARLEY RAMDAS .....	13
TJITTE ALKEMA .....	17
JAN WILLEM DIETEN .....	19
JANINE SCHRECK .....	22
MARILYN HAIMÉ .....	24
GERRIT VAN ROEKEL .....	25
RAY RAMNEWASH .....	31
<b>BIJLAGE</b> .....	<b>33</b>
PRAKTIJKVERHALEN OVER CULTURELE DILEMMA'S .....	34
DEELNEMERSLIJST.....	38





## Expertmeeting

# 'Omgaan met culturele dilemma's'



# sfeerverslag

## PUBLIEKE SECTOR BESPREEKT CULTURELE DILEMMA'S EEN GROOT THEMA IN EEN KLEINE STAD

Het is een druilerige dag in de kleinste stad van Nederland. In Madurodam druppelen de ruim honderdtwintig professionals binnen die vandaag aan de slag gaan met een groot thema. De deelnemers aan de expertmeeting stappen in deze miniatuurstad met een brede visie de samenleving in. Zij zullen culturele dilemma's in de publieke sector bespreekbaar maken en daarmee de kwaliteit van werken en leven laten stijgen. Tijdens een powerlunch wisselen de verschillende sectoren ervaringen en oplossingen uit.

Aanwezig zijn beleidsmakers en hoge functionarissen uit de publieke sector, schakels die bijdragen aan de sociale cohesie, allemaal uitgenodigd op persoonlijke titel. Zij vormen vandaag één groot netwerk van sleutelfiguren van ministeries, lokale overheden en politie, zorg, onderwijs, vakbond, wetenschap,







human resource management en advieswereld. Alvorens men plaatsneemt aan een van de twaalf lunchtafels, wordt geboeid geluisterd naar de masterclass van Gerrit van Roekel over de pluralistische aanpak en de prikkelende inleiding van SBO-voorzitter Jan Franssen. Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt schakelt Van Roekel vaker in voor workshops op scholen, overigens in navolging van de politie. Het SBO en het Landelijke Expertise Centrum Diversiteit van de Politie (LECD) onder leiding van Bert Poelert hebben het initiatief genomen voor deze expertmeeting onder de vlag van het CAOP.

Zoveel tafels, zoveel discussies, maar het gezamenlijk doel is duidelijk. Hoe krijg je meer allochtonen binnen de organisatie, hoe behoud je ze en hoe geef je ze de ruimte om door te stromen. Aanverwante vraag: hoe ga je om met culturele dilemma's, hoe zorg je voor minder culturele botsingen op de werkvloer en met de buitenwereld. Daar is beleid voor nodig en daar moet ruimte voor gegeven worden, van bovenaf.

'We kunnen het ons niet veroorloven talent links te laten liggen', laat minister Guusje ter Horst van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties weten in een toespraak die haar secretaris-generaal, Roos van Erp-Bruinsma, uitspreekt. Netwerken en talentontwikkeling zijn kernwoorden. Instroom, doorstroom en behoud, daar gaat het om, zo valt aan veel tafels te beluisteren.

Mohammed Essafi, senior beleidsadviseur bij PricewaterhouseCoopers beschrijft een welhaast ideale situatie binnen zijn organisatie. 'We zijn begonnen met doelgroepenbeleid en de focus op gender omdat we zagen dat vrouwen niet voor de top gaan. Maar diversiteit is veel meer dan dat, het gaat niet om een kleurtje en niet om het geslacht. Het gaat erom zoveel mogelijk diversiteit binnen te houden, verschillende studieachtergronden, verschillende denkbeelden, visies, hobby's, noem maar op.

Bij ons staat niet diversiteit centraal, maar dat iedereen zich thuis moet voelen, zich veilig weet en de kans krijgt om zich te ontwikkelen en te ontplooien. Op langere termijn moet je nadenken over waar je naar toe wilt, wat voor soort organisatie je in de toekomst wilt zijn en wat dat betekent voor je aannamebeleid. Dat ga je integraal vormgeven. Vanuit de top met een visie die neerdaalt in de culturen, en die in de structuren en instrumenten geborgd wordt.'

Organisaties dienen kritisch te kijken naar de wijze waarop ze zijn georganiseerd en zich af te vragen of ze wel toegankelijk zijn. 'Kijk naar je organisatie', adviseert HRM-deskundige John Mahtoeb, 'Hoe is de cultuur? Ben je in staat om mensen te behouden? Daar moet je een beeld van hebben voordat je kunt starten met werven. Ik doe veel met studentenverenigingen, maar je kunt op veel meer manieren verschillende doelgroepen bereiken. Ga niet lukraak werven. Je doet afbraak aan je organisatie als mensen binnen een half jaar weer weg zijn. Dat worden de slechte ambassadeurs van je organisatie.'

Kritisch kijken is een lastige opdracht voor witte managers die zich niet eens realiseren dat ze discrimineren. Want die bestaan nog steeds, zo werd aan enkele tafels vastgesteld. Toch moet het management het diversiteitsbeleid dragen. En de ervaring van Ricardo Breeveld van Team Care is dat de top ook wel vaak verder is met denken over diversiteit. Hij ziet het probleem bij de selectiecommissies. 'De recruiters, de poortwachters, hebben nog steeds dezelfde hoepels waar kandidaten doorheen moeten springen en zij wijken zelden af van de traditionele wijze van selecteren.' 'Selectiecommissies zoeken vaak klonen', stelt ook mevrouw Ntoane van de Nederlandse Spoorwegen. 'Daarom is het goed om allochtone medewerkers in selectiecommissies te plaatsen. Er zijn niet-gekleurde selectieprocedures nodig, a-culturele meetinstrumenten.' ►

**'Dan hebben we managers die niet bewust discrimineren, maar ook niet goed weten waar discriminatie eigenlijk over gaat, die onbekend zijn met wat discriminatie nou de facto is.'**

Hans Dijkstal, oud-minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties





## NAME, SHAME & BLAME

'Een nuchtere dag met een goed programma', vindt Bert Poelert, directeur van het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit (LECD). 'Dat hoor ik ook van mijn collega's. Je kunt zeggen dat zo'n dag een druppel is op een grote gloeiende plaat, maar als er maar heel veel druppels op vallen, koelt die plaat vanzelf af.'

'Wat me opviel was de gemêleerdheid van het publiek in kleur en sekse. En de vele sleutelfiguren en belangrijke sprekers uit Den Haag. Maar wat ik zeker goed vind, is dat de discussie niet bleef hangen in politieke correctheid.'

'De kredietcrisis is sinds de bijeenkomst een stuk helderder geworden. Interessant om te kijken of wat werkgelegenheid betreft de diversiteit het eerste kind van de rekening wordt.'

'Het gaat erom wat de mensen ermee doen. Ieder jaar hebben wij een prijsuitreiking voor het best presterende korps. Daar kun je zien wat binnen het referentiekader het diversiteitsbeleid heeft opgeleverd. Name, shame and blame, noemen wij dat. Andere organisaties zouden ook zoiets kunnen doen. Kijken hoe de twintig grootste ziekenhuizen of scholengemeenschappen voldoen aan een lijstje van tien punten. De slechtste op deze publiekelijke lijst zou je kunnen bezoeken. Dat doen wij al vier jaar zo. Je moet er geen grote wonderen van verwachten, maar het werkt. Het gaat nou eenmaal niet vanzelf.'

Bert Poelert  
Directeur LECD, Politieacademie

Breeveld ziet drie knelpunten bij instroom en behoud: de gescheiden netwerken, de koudwatervrees van beide kanten en de misverstanden. Dat laatste wil zeggen dat migranten onvoldoende weet hebben van ongeschreven regels. De ongeschreven regels komen aan verschillende tafels terug. Het is moeilijk die te leren kennen, zoals de vergadercultuur, merkt Markha Valenta van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid op. Valenta is zelf van Amerikaanse afkomst. In Nederland heerst een groepsgevoel, vindt zij. 'Je mag wel anders zijn, maar je moet je vooral schikken.' Zij heeft het idee dat bij moslims de regels strakker worden toegepast, een uitsluitend gebruik! Volgens Ali Mújde van de politie Gooi- en Vechtstreek wordt het als een verlies van kwaliteit uitgelegd als iemand zich niet houdt aan de ongeschreven regels. Er is dan sprake van subtiele uitsluiting. Mújde noemt dat ook wel het Rotary Syndroom. Peggy Jansen van het ministerie van BZK omschrijft dat als 'mensen in organisaties willen best meer diversiteit, als ze er maar niets van merken.' In het algemeen blijft Nederland hangen in praten over diversiteit, zonder iets te doen, zo wordt aan menig tafel verzucht.

FNV-voorzitter Agnes Jongerius wordt inmiddels ongeduldig, zo meldt zij in haar 'pauze-act'. In haar eigen organisatie mag het wat haar betreft sneller gaan, zo antwoordt zij op een vraag uit de zaal over niet alleen instroom, maar vooral ook doorstroom naar de top. 'We hebben honderd jaar moeten wachten op de eerste vrouwelijke voorzitter. Dat moet sneller kunnen.' Ze wil van dit soort bijeenkomsten af, en toe naar concrete actie. Verder pleit ze ervoor problemen op de werkvloer vooral klein te houden.

Dat niet te groot maken van de problemen was aan de tafels ook al aan de orde gekomen. Ronald Zwartter van de politie Groningen merkt op: 'Mensen die samen leven en samen werken lossen het wel op. Vaak worden hele simpele dingen heel principieel en dan wordt het lastig. Mensen gaan zitten schuiven, welke positie ga ik innemen.'

Ik kan tientallen dilemma's noemen die wij dagelijks meemaken, maar je moet professioneel blijven. Ik verwacht van een professional dat hij in staat is verschillende laatjes open te trekken in zijn vak en het niet principieel te maken. Dat los je toch allemaal op een heel natuurlijke manier op.' Met andere woorden, meningsverschillen horen erbij, het is beter de discussies te benutten en een antenne te ontwikkelen voor omgaan met diversiteit op de werkvloer.

Of zoals Jan Willem Dieten van de ABVAKABO zich afvroeg: 'horen culturele dilemma's niet eigenlijk in de 'bak zoz'? De bak zichzelf oplossende zaken?' Het is onontkoombaar dat de culturen steeds meer vermengen en vager en diffuser worden en dat de samenleving steeds eenvormiger wordt.

Diversiteit: doen, gewoon beginnen, zo luidt de conclusie van een van de tafels. Maak er geld voor vrij in de publieke sector. We zullen moeten zorgen voor een afspiegeling van de samenleving in de publieke sector. Maar de benefits zijn niet altijd direct zichtbaar. Het zal een zaak van de lange adem zijn.

Over de masterclass en het slotforum is verderop meer te lezen. ■



## SCHIMMIGE VERBANDEN

'Persoonlijk vond ik dit een unieke ervaring. Ik was verrast door het hoge percentage allochtonen. Als blanke vrouw stond ik daar wat onwennig tussen, maar het maakte me vrolijk. Ik voel me nu ook gesterkt in mijn eigen benadering. De samenleving heeft die meerdere culturen nodig om uitgedaagd te worden en te verbreden. Ik ben ervan overtuigd dat er goede mensen voor de top aanwezig zijn.' Verder vond ik de sfeer heel erg goed, soms te goed. Het debat was gericht op talentontwikkeling, maar het is ook een machtsstrijd. Wat Bert Poelert zei over witte mannen die de macht niet afstaan, was me uit het hart gegrepen. Het is een taboe om daarover te praten. De intenties zijn vaak prima, maar de vorderingen blijven dramatisch achter. Dat heeft toch met macht te maken. Met netwerken van mensen die elkaar introduceren en de bal toespelen. Schimmige, onzichtbare verbanden tussen mensen, met ongeschreven regels wie erbij hoort en wie niet. En wie de initiatierituelen heeft doorlopen, wordt deel van het systeem en doet eraan mee. Zo blijft het moeilijk voor nieuwkomers. Zo werken de selectieprocessen in onze cultuur. Dat moet je op tafel durven leggen.

'Dezelfde dag had ik nog een ledenraadvergadering van de Besturenraad. Daar kon ik heel inspirerend aan de zaal vol met heren, en een enkele dame, de waarde van diversiteit zeer goed overbrengen.'

Marianne Luyer  
Voorzitter Besturenraad

**'Witte mannen krijg je in beweging  
door ze aan targets te houden.'**





# speeches

### OMGAAN MET CULTURELE DILEMMA'S: ERVARINGEN EN GEDACHTEN SAMENBRENGEN

Ik ben zelf geboren onder de rook van Amsterdam in een monocultuur. Toen ik aan het einde van mijn opleiding tot leerkracht voor de klas stond, werd op de school besloten niet aan Sinterklaas en Kerst te doen. De divers samengestelde Bijlmer was aan het ontstaan en de diverse culturen daar vonden dat maar raar. 'Je schaft toch geen feest af. Ieder feest moet gevierd worden'. Culturele diversiteit behoorde in Nederland tot de gewoonste zaak van de wereld.

Mijn moeders familie kwam van Goeree-Overflakkee, uit een gemeenschap waar meisjes nooit een broek mochten dragen, altijd lange vlechten moesten hebben, gescheiden naar school gingen in de reformatorische hoek. Ook dat behoorde tot culturele diversiteit. En toen ik later burgemeester van Zwolle werd, onder de rook van Staphorst zeg ik dan maar, hadden we ook in die regio voluit met culturele diversiteit van doen. En dat in een land dat z'n geschiedenis en z'n tradities gebouwd heeft op een oriëntatie op de wereld.

Waar hebben we het eigenlijk met elkaar over in de geschiedenis van ons eigen land. We hebben het over een vraagstuk waar we door ontwikkelingen van de afgelopen jaren moeilijk vat op kunnen krijgen. De geschiedenis heeft ons niet geholpen op een nuttige en ontspannen manier met vraagstukken rond culturele diversiteit om te gaan.

Wij zitten hier allemaal vanuit de houding dat we culturele en etnische diversiteit een verrijking vinden voor een samenleving. Het is een verrijking als je je open wilt stellen voor de ander en je tegelijkertijd bewust wilt zijn van de basis en de kern van je eigen cultuur, die z'n grondslag vindt in Grondwet en wetgeving. Waar moeten op een gegeven moment grenzen worden gesteld en waar moet ruimte kunnen worden geboden. Het belang van de discussie van vandaag is: waar is er op reële gronden aanleiding om een grens te stellen en waar is er op grond van misconceptie, misvatting, vooroordeel geen ruimte om grenzen te trekken en openheid te creëren voor pluralisme in een open samenleving.



### JAN FRANSSSEN

Voorzitter Sectorbestuur  
Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)

'We moeten toe naar een heel offensief actieplan. Ik hoop uit de grond van mijn hart dat we die omslag maken en dat we niet handelen vanuit de dreiging van het anders zijn.'

## TIEN JAAR ACTIEF

Dat is iets wat het SBO al een flinke periode op de agenda heeft staan. Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt is nu ruim tien jaar actief voor meer culturele diversiteit onder het onderwijspersoneel, het omgaan met culturele dilemma's en het versterken van multicultureel vakmanschap. Ook in periodes dat daar geen breed draagvlak voor was, hebben we toch doorgezet. We zagen dat de achtergronden van ouders, leerlingen en leraren steeds diverser werd. Aanvankelijk in het westen en in de grote steden, maar niet alleen daar.

## NIEUWE DILEMMA'S

We merken en zien nog steeds dat die diversiteit vragen oproept en mensen in het onderwijs voor nieuwe dilemma's stelt. Kun je Sinterklaas met zijn Zwarte Pieten nu wel of niet op scholen in de Bijlmer laten komen? Wat doe je als een Turkse leerlinge niet mee mag met een verplichte tweedaagse excursie? Wat te vinden van de beslissing van een rechter in Utrecht dat de school een docente mag ontslaan omdat zij weigert handen te schudden met een man? Moet je toelaten dat docenten van dezelfde culturele achtergrond in de lunch altijd bij elkaar zitten? Of dat een Antilliaanse studente alleen al op basis van haar achternaam geen stageplek in het onderwijs krijgt?

## CAMPAGNE EN DEBAT

We lieten onderzoek doen naar de uitvalredenen van studenten aan pabo's en lerarenopleidingen, we hielden campagne in de vier grote steden voor het creëren van meer stageplaatsen op scholen. Tweede Kamerlid John Leerdam is het symbolisch 'breekijzer' van de stageactiviteiten. We hielden debatten waarbij sterke emoties loskwamen. We merken dat het onderwijs nog lang niet uitgesproken was over het omgaan met culturele dilemma's. We zijn nieuwe activiteiten gestart.

## DIVERSITY TOURS

Vorig jaar organiseerden we voor onderwijsmanagers de eerste Diversity Tour in Londen. We wilden weten of we van het buitenland konden leren. De grote opsteker was: de scholen daar verwelkomen alle leerlingen zichtbaar in eigen taal en in de eigen talen worden omarmd. Ben je gebaat met een uitleg over de rekensom in het Chinees? ►

**'Maak niet zo'n principieel punt van die dilemma's. Als professional word je immers geacht daar op een inventieve manier mee om te gaan.'**



## SENSITIVITEIT ONTWIKKELEN

'Zorg ervoor dat je professionals oog hebben voor diversiteit en dat ze de sensitiviteit ontwikkelen om meer uit de mensen zelf te halen. Als je mensen sterker wilt betrekken bij de activiteiten van je organisatie is het nodig dat ze zich op hun gemak voelen en er naar hen geluisterd wordt. In sectoren als de post zie je een hele grote diversiteit van mensen van verschillende culturen, maar je ziet dat niet terug in de kadergroepen. Zij hebben nauwelijks inspraak in je organisatie en wij zijn onvoldoende in staat om onze dienstverlening en producten aan te passen aan hun wensen. Dan wordt het lastig om ze georganiseerd te krijgen.

'Die discussies ga ik wel steeds aan met vakbondsbestuurders: verbreed je scoop aan contacten en wijk af van de gebaande wegen. In het cao-traject, bijvoorbeeld, worden alleen leden uitgenodigd voor de vergaderingen en dat zijn allemaal blanke mannen van 45 jaar en ouder. Je zou op de werkvloer ook niet-leden kunnen horen. Zoek ook zelf contact met die diversiteit die heerst op de werkvloer. Ga naar de mensen toe.

'Als mensen in een vergadering weinig aan het woord komen, zou je moeten vragen: jij bent hier gekomen en je vertegenwoordigt een groep mensen op de werkvloer. We zijn benieuwd naar wat jij aan onderwerpen in te brengen hebt. Dus negeer het niet.'

Charley Ramdas  
Lid hoofdbestuur ABVAKABO FNV

Geen probleem, je tafelgenoot helpt jou wel even. Actief leraren en klassenassistenten werven in de multiculturele wijken rondom de scholen ... het gebeurt gewoon.

Ook wij hebben onze goede praktijkvoorbeelden. Daarom organiseren we nu ook Diversity Tours hier. Zo bezochten we de basisscholen in Amsterdam Zuidoost. Zij benaderen actief biculturele leerkrachten voor hun kweekvijvertrajecten voor schoolleiders.

### PLURALISME

We wilden ook elders in de publieke sector rondkijken. We ontdekten de buitengewoon interessante filosofie van de LECD, het expertisecentrum voor diversiteit van de politie. Een succesformule die samenhangt met pluralistisch denken en gebruikmaken van elkaars talenten zonder het gevoel te hebben gangbare normen en omgangsvormen overboord te moeten gooien. U gaat straks zien en ervaren waarom en hoe de politie werkt met een 'richtinggevend kader' voor het omgaan met culturele dilemma's. Hoe zij multicultureel vakmanschap ontwikkelden.

We organiseren de workshop die u zo meteen volgt, ook op scholen. Pas volgden tachtig schoolleiders in Rotterdam tegelijkertijd een training. Wat de politie zelf in de workshops opvalt, is het gebrek aan samenhang in het diversiteitsbeleid.

### ACTIE

Iedereen lijkt zelf het wiel uit te vinden, onderwijs, politie en misschien ook wel de zorg en daarom is het goed vandaag onder de vlag van het CAOP ervaringen en gedachten vanuit verschillende maatschappelijke werkvelden samen te brengen. Het is te hopen dat aan het eind van deze dag andere sectoren even warm en gedreven zijn voor deze aanpak, omdat we toe moeten naar een heel offensief actieplan. Ik hoop zo uit de grond van mijn hart dat we voor het eind van het eerste decennium van deze eeuw die omslag kunnen bereiken, dat we niet altijd handelen vanuit bedreiging van het anders zijn, de dreiging van de multiculturaliteit. Maar dat we met elkaar een positief gericht actieplan kunnen hanteren, zodat we die diversiteit als een verrijking zien waar Nederland ook internationaal de boer mee op kan. En waarin we dit land weer plaatsen in de traditie waar ik in elk geval altijd trots op ben geweest en waarmee we de trots weer terug hebben in plaats van besmuiktheid te voelen. ■



**‘Als een docent tegen iets van een andere cultuur aanloopt, moet hij zich op dit gebied gaan ontwikkelen.’**

Lilian Callender, directeur Hogeschool INHOLLAND Den Haag





## G. TER HORST

Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘De overheid is van en voor ons allemaal. Een divers samengestelde overheid is legitiemer en kwalitatief beter dan een eenzijdige samengestelde overheid.’

## DAMES EN HEREN,

Ik sprak laatst op een conferentie van de Raad van Europa waarin het ging over de mensenrechten in pluriforme samenlevingen. Aanleiding was dat veel Europese landen in toenemende mate te maken hebben met vergelijkbare vraagstukken en dilemma's die voortkomen uit botsingen tussen verschillende grondrechten, zoals de vrijheid van godsdienst en de vrijheid van meningsuiting.

Ieder land kent grotere en kleinere kwesties die soms tot aan de rechter worden uitgevochten. Bijvoorbeeld: Als je scholieren verplicht om deel te nemen aan gemengde zwembles, bevordert je dan de integratie en gelijkheid van geslacht, of is er sprake van indirecte discriminatie van religieuze minderheden, die orthodoxe geloofsvoorschriften in acht willen nemen? Het hoogste gerechtshof van Zwitserland koos in een recente uitspraak voor het eerste. Er is inmiddels beroep aangekondigd bij het Europese Hof voor de rechten van de mens in Straatsburg.

Publieke organisaties zijn samenlevingen in het klein. Net zoals Madurodam een stad in het klein is. Veel vraagstukken die in onze samenleving spelen, spelen ook door in publieke organisaties. Waarschijnlijk kent u zelf genoeg voorbeelden uit uw eigen sector. Wat te doen met solliciterende ambtenaren en docenten die vanwege hun religieuze achtergrond weigeren om iemand van het andere geslacht een hand te schudden? Hoe om te gaan met leerlingen die na een vakantie terugkomen op school in gelaatsbedekkende kleding? De viering van Sinterklaas was misschien al een bron van discussie.

Het gaat nooit om grote aantallen, maar het zijn wel kwesties waarover de meningen verdeeld zijn en kwesties die veel aandacht krijgen van politiek en media.

Veel spanningen ontstaan doordat nieuwe culturen zich vestigen in een bestaande cultuur. Je kunt er een positief teken in zien: een teken dat mensen van andere afkomst nu ook daadwerkelijk willen mengen en zeggen: ‘dit is ook mijn ziekenhuis, school, of politiekorps’. ►

‘Er is onvoldoende oog voor divers talent. Werkgevers in de publieke sector hebben niet in de gaten dat juist onder allochtonen heel veel potentieel zit. Zeker onder de hoogopgeleiden.’

Freddy Weima, directeur SBO



## SPEECH G. TER HORST

Zeker voor de publieke sector is het cruciaal dat die vermenging ook plaatsvindt. De overheid is van en voor ons allemaal. Een divers samengestelde overheid is legitiemer en kwalitatief beter dan een eenzijdige samengestelde overheid. Het is niet goed als alleen witte onderwijsinspecteurs scholen in de Schilderswijk bezoeken. Het is ook niet goed als alleen blanke mannelijke agenten de wet handhaven in wijken als Slotervaart of Kanaleneiland Noord.

Daarnaast hebben we het arbeidspotentieel hard nodig. We laten nog te veel talent links liggen en dat kunnen we ons niet veroorloven. Talent is er genoeg, ook allochtoon talent. Uit het Jaarrapport Integratie van het CBS blijkt dat het aandeel allochtonen in het hoger onderwijs de afgelopen tien jaar enorm is gestegen. In 1995/96 begon 45 procent van het aantal autochtone jongeren aan het hoger onderwijs, en slechts 27 procent van de allochtone jongeren. In 2007-2008 is dit bijna gelijk: 56 procent tegen 55 procent. Onze opdracht is helder: duidelijk maken dat we hen nodig hebben!

Samen met de Zelfstandige Publieke Werkgevers heb ik hierover afgelopen zomer afspraken gemaakt. Voor het eerst tweezijdig. Het kabinet heeft niet - zoals gebruikelijk was - allerlei uitgangspunten op het gebied van arbeidsvoorwaarden meegegeven aan de werkgeversorganisaties. Maar we hebben over en weer ons gecommitteerd aan een aantal uitgangspunten, waaronder het streven naar een divers samengestelde overheid. Dat schept ook verplichtingen: van beide kanten zijn inspanningen vereist. Want de cijfers laten zien dat de publieke sector nog niet divers genoeg is. Met de vertegenwoordiging van vrouwen gaat het redelijk. Het aandeel vrouwen is in de publieke sector 50 procent en het aandeel aan de top is 23 procent. Maar het aandeel allochtonen is nog geen 6 procent en de top is erg blank. Dus er is nog een slag te winnen.

Ik geloof er niet in dat het vanzelf gaat. Het feit dat er nu meer vrouwen doorstromen heeft te maken met aandacht en prioriteit. Streefcijfers zijn hierbij een belangrijk hulpmiddel. Maar waar het nog meer om gaat, is dat diversiteit een vaste waarde wordt in de manier van werken. We zien diversiteit nog te veel behoren tot het domein van personeelsbeleid. Ten onrechte want juist managers hebben invloed op het aannemen en door laten groeien van mensen.

Het moet onderdeel zijn van een integrale visie binnen de organisatie. Een vast aspect van de organisatiecultuur onderdeel. Anders blijven nieuwe groepen botsen met de vaste manier van werken zoals die al bestaat.

Ik heb ooit een citaat gelezen van James Kennedy, hoogleraar nieuwste geschiedenis, over dit punt. Hij zei: 'Nederlanders op invloedrijke posities erkennen het belang van diversiteit in hun instellingen, zolang dat het business-as-usual maar niet verstoort.'

Hij legt de vinger op de zere plek. Mijn inzet is dan ook dat er een business-as-unusual ontstaat. Een nieuwe routine in het ontvankelijk zijn voor nieuwe inzichten, nieuwe visies en gewoonten.

Daarom doe ik een beroep op u.

Probeer boven tafel te krijgen welke elementen in de organisaties belemmerend of bevorderend zijn voor diversiteit.

Gebruik elkaars goede ideeën en spiegel jezelf aan andere organisaties. We hebben daar sinds afgelopen zomer een instrument voor opgezet: de diversiteitsindex. Na de introductie werd deze druk bezocht, maar nu stagneert het gebruik. Ik beveel het u aan, want het is een goed middel om je streefcijfers, inspanningen en resultaten te vergelijken met andere organisaties.

Ik beveel ook de organisatie Div-management aan. Zij zijn er om werkgevers te ondersteunen in het diversiteitsbeleid.



**'Glazen muren verdwijnen niet vanzelf. Of na een veel, veel langere periode. Denk aan de vrouwenemancipatie. Je moet je van die muren bewust zijn. Je moet ze afbreken, anders gaat dat spanningen opleveren.'**

Roos van Erp-Bruinsma, secretaris-generaal ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



En tenslotte worden er kenniskringen opgezet waarbij medewerkers van verschillende overheidsorganisaties elkaar op de hoogte kunnen houden van wat wel en wat niet werkt in de praktijk.

Tot slot. Het belangrijkste is dat u uw managers diversiteitsbeleid niet alleen met de mond laat belijden maar ook met daden. Het uitwisselen van kennis en ervaringen is cruciaal. Heel goed dat u zich vandaag buigt over allerlei dilemma's die u op de werkvloer tegenkomt.

Ik daag u uit: laat u niet verleiden tot allerlei wetenschappelijk-filosofische discussies, maar zoek naar oplossingen die in de praktijk werken. Op die manier maken we de slag van 'Nederland op z'n smalst' naar Nederland op z'n sterkst.

Ik wens u veel inspiratie. ■



### FOCUSSEN OP WAT JE TEAM AANVULT

'Voor een aantal beroepen in de zorg is meer waardering nodig en ook meer support van thuis. Mannen die meer zorgtaken overnemen als de vrouwen diensten draaien, want het zijn toch vooral vrouwen die voor de zorg kiezen. Die support van thuis is ingewikkeld vorm te geven. Maar als je al tijdens de opleiding culturele dilemma's bespreekbaar maakt, kun je ook aandacht hebben voor mogelijkheden om ze op te lossen. Er worden specialisaties ontwikkeld als tussenfuncties tussen verpleegkundige en arts. Je bent dan dé professional naast de arts. Dat zijn belangrijke zaken voor de beeldvorming van de sector.

'Cliënttevredenheid is een punt geworden op de agenda van de Raden van Bestuur van ziekenhuizen. Er zijn veel niet-Nederlandse patiënten en die verdienen erkenning van hun eigen cultuur. Je hebt een personeelsbestand nodig dat daarbij aansluit en daarvoor focus je op wat je team aanvult en versterkt. Niet meer van hetzelfde.

'Politie en NS hebben ook op het hoogste niveau al veel aandacht voor het thema, al loopt het nog niet allemaal op rolletjes. De academische ziekenhuizen tot op zeker niveau ook, maar de gewone ziekenhuizen nog niet. Dat is begrijpelijk, omdat er geen arbeidsmarktprobleem is. Door verkorting van de ligduur is er eerder sprake van een krimp. Je hebt voortrekkers nodig die initiatieven nemen, maar het belangrijkste is dat de professionals zich bewust zijn van het thema.'

Tjitte Alkema  
Manager Kwaliteit en Arbeid, Nederlandse  
Vereniging Ziekenhuizen en vice voorzitter  
StAZ

**'Als je een huis bouwt wil je niet alleen  
maar stenen, maar ook deuren en  
ramen. Kijk bij selectiebeleid niet alleen  
naar meer van hetzelfde voor je team.'**

## PARTICIPEER, MAAR BLIJF WIE JE BENT

Voorafgaand aan de discussies aan de tafels, neemt Gerrit van Roekel, trainer en adviseur op het gebied van diversiteit, het verzamelde gezelschap mee op een boeiende reis langs de filosofie van het rapport 'Politie voor een ieder'. Dat rapport is de weerslag van de manier waarop de politie haar denken over de omgang met andere culturen heeft ontwikkeld. Gerrit van Roekel is bij die ontwikkeling in hoge mate betrokken geweest. 'Die filosofie wordt pluralisme genoemd. Ik heb het liever over bruggen bouwen, of over wat de Raad van Commissarissen multicultureel vakmanschap is gaan noemen.' Zelf van gemengde afkomst, en gevormd door het feit dat hij in India heeft gewoond en gewerkt, is Van Roekel ervan overtuigd dat cultuur niet statisch is maar dynamisch.

'Je kunt op verschillende manieren naar culturen kijken', zo begint hij zijn masterclass. 'Aan de ene kant staat het cultuurrelativisme: integreren met behoud van cultuur. Daar tegenover heb je het universalisme: de opgave om als je in een ander land bent, te assimileren. Hoe denkt een universalist? Elk mens is op de eerste plaats een uniek individu, dwars door culturen en religie heen. Voor een universalist is religie altijd een privé-aangelegenheid. Nee, zegt de cultuurrelativist, in de eerste plaats ben je onderdeel van een cultuur of een religie en elke cultuur heeft zijn eigen spelregels.'

Ter verduidelijking verhaalt Van Roekel over een dilemma dat hem is overkomen in India, 'een land dat je altijd met dilemma's confronteert en je in de spiegel laat kijken'. In de trein zit een kasteloze, al wat oudere vrouw. Er komt een dertiger van een hoge kaste binnen, die met een arrogant gebaar de vrouw van haar stoel jaagt. 'Hij meent dat hij op grond van zijn kaste recht heeft op die zitplaats. De vraag wat je daarvan vindt is niet interessant. De interessante vraag is of je gelegitimeerd bent om in te grijpen. Een universalist vindt van wel. Een cultuurrelativist zal zeggen: oei, ik vind het heel erg wat daar gebeurt, maar ik ben gast in dat land en het is hun cultuur.'

Assimileren is onmogelijk, vindt Van Roekel, want daarmee ontken je iemands eigenheid. Maar integreren met behoud van cultuur is even onmogelijk. 'Elke keer dat ik van A naar B verhuisde, veranderde ik. En nu ik weer in Brabant woon, zeggen ze tegen mijn Brabantse vrouw: wat ben jij veranderd. Ja, vind je



## GERRIT VAN ROEKEL

Directeur/trainer, Buro Balans

**'Een bruggenbouwer kan op de juiste tijd uit de juiste ruif plukken, zonder te polderen.'**

dat gek als je overal hebt gewoond!’ Beide stromingen deugen, is zijn boodschap, mits zij niet eenzijdig worden gebruikt. Beide stromingen zijn een heel rijke ruif, waaruit je kunt plukken. Een bruggenbouwer kan op de juiste tijd uit de juiste ruif plukken, zonder te polderen.

Allochtonen laten Nederlandse mensen in de spiegel kijken. ‘Bij de politie willen een paar jongens op vrijdagmiddag naar de moskee. Kan niet, ze moeten werken. Maar als je katholiek bent mag je op zondag naar de zondagmis. We claimen heel veel voor onszelf, maar als andere mensen hetzelfde claimen, vertaald naar hun eigen context, dan gaan we steigeren.’

Organisaties worden niet vanzelf leuk als je maar veel doet aan instroom van allochtonen, vrouwen en homo’s, zo hield Van Roekel zijn gehoor voor. Doelgroepenbeleid en diversiteitbeleid is niet hetzelfde. ‘Ik heb in de jaren ‘90 de rampzalige instroom van allochtonen meegemaakt bij de politie. Die deden aan doelgroepenbeleid en het werkte fantastisch. Er kwamen veel Turkse en Marokkaanse mensen binnen, maar het diversiteitbeleid mislukte wanhopig. Een Turkse mevrouw in Spangen die aangifte deed van huiselijk geweld kreeg van een Turkse collega te horen: u moet beter naar uw man luisteren. Dan heb je misschien wel aan doelgroepenbeleid gewerkt, maar niet aan diversiteit. Je moet het echt managen.’

Eén opdracht heeft Van Roekel voor iedereen in dit land, allochtoon en autochtoon: participeren. ‘Daarom hou ik zo van New York. Iedereen doet daar mee. Je krijgt er gewoon energie van als je daar bent. Participeer, maar blijf alsjeblieft wie je bent. Op basis van wederkerigheid, respect, individuele integriteit.’ Terug naar de trein in India. ‘Mijn vrouw begreep dat het geen enkele zin had om in discussie te gaan met die Brahman. Je brengt die mevrouw in verlegenheid, er is commotie in de trein. Je kunt principes hebben, vechten, maar wat bereik je ermee. De pluralist begrijpt dat als je niets doet, je belabberd de trein uit gaat en jezelf misschien wel laf vindt. Dus mijn vrouw staat meteen op en biedt die mevrouw haar zitplaats aan. Mevrouw zei trouwens dat ze niet naast mij kon zitten. En ik zie die man naar mij kijken, terwijl ik opsta: wat vindt hij mij een slapzak! Maar dat is denken in de richting die cultureel pluralisme heet: je komt op voor jezelf, maar je probeert de situatie naar zijn waarde te schatten.’



## HARDE AFSPRAKEN

‘Voor de politie is gezag en aanzien bepalend en daardoor hebben ze minder speelruimte om te zeggen: op één vraag passen vier goede antwoorden. Door die ankerpunten te formuleren gaan ze toch naar eenduidige antwoorden en regels. Ik zou in het algemeen zeggen: leer mensen de ijkpunten, artikel 1 van de Grondwet of andere ijkpunten, maar leer ze vooral de vaardigheden om met vakgenoten te discussiëren over hoe met dilemma’s om te gaan. Dan kan het best zijn dat daar meerdere goede antwoorden uitkomen, als jij maar als professional kunt verantwoorden waarom jij vanuit jouw vakmanschap in die bepaalde context die keuze hebt gemaakt. Overigens is het onontkoombaar dat de culturen steeds meer vermengen. Er is een fase waarin het schuurt en je keuzes moet maken, maar de behoefte aan spelregels om het diversiteitsprobleem te managen is een voorbijgaand verschijnsel.

‘Iets anders is hoe je zorgt voor een heel divers personeelsbestand. Waarom zou je van diversiteit niet een nevenschikt selectie-criterium maken. Daar kun je volgens mij best harde afspraken over maken. Je formuleert een diversiteitsdoelstelling op teamniveau of op directieniveau en je pakt alleen die mensen eruit van wie je denkt dat ze bijdragen zowel aan een goede kwalitatieve bezetting van die vacature als aan het realiseren van de diversiteitsdoelstelling. Guusje ter Horst benoemt ambassadeurs die diversiteit moeten bevorderen, maar ik heb liever dat ze zo’n soort spelregel met mij afspreekt.’

Jan Willem Dieten  
Eerste onderhandelaar sector Rijk en landelijk  
bestuurder ABVAKABO FNV

**‘Werken met quota kan een middel zijn om werkgevers te dwingen tot een divers samengesteld personeelsbestand. Een van de aanstellingseisen kan een biculturele achtergrond zijn.’**

### CULTURELE DILEMMA'S IN DE PUBLIEKE SECTOR

Diversiteit is een actueel onderwerp. Ik vind het belangrijk omdat het aangeeft dat we nog wat wrijving en ongemak hebben over dit thema, maar dat er dus ook veel mensen zijn die zeggen: we moeten het nu bij de kop pakken.

De urgentie groeit op dit moment. Dat merk ik aan het aantal spreekbeurten dat ik geef en ik zeg nooit nee op vragen. Omdat het thema ook mijn hart draagt, en overigens ook mijn ongeduld. Ik wil altijd graag komen uitleggen want dit thema verdient veel aandacht. Het thema raakt mijn ongeduld, want we moeten toe naar concrete actie. Want we weten allemaal wel dat diversiteit de toekomst is en we moeten noodzakelijkerwijs op dit punt voortgang boeken.

Wat versta ik onder diversiteit? Onder diversiteit versta ik mannen, vrouwen, gehandicapten, jongeren of ouderen. Zij hebben op hun beurt weer zo hun eigen politieke voorkeur, seksuele voorkeur, religie, afkomst en ga zo maar door. De kunst is om deze mensen met al hun verschillen en overeenkomsten op de juiste wijze in te zetten in onze samenleving.



**AGNES JONGERIUS**

Voorzitter FNV

---

‘Accepteren en positief waarderen van verschillen tussen mensen, dat zorgt voor een betere werksfeer, voor hogere productiecijfers en voor een beter resultaat.’

---



Vandaag is de focus op etnische afkomst en de culturele dilemma's die het met zich mee brengt in de publieke sector.

Voor ons zijn alle werknemers gelijk op de werkvloer ongeacht de godsdienst, gebrek aan godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras en geslacht, seksuele voorkeur.

Ik ben zelf erg voor tolerantie.

Ik ben niet voor onverschilligheid.

Ik ben voor tolerantie in combinatie met belangstelling.

We kunnen stellen dat wat iemand thuis doet, hij of zij helemaal zelf moet weten.

Zolang niemand anders er last van heeft. Het wordt ingewikkelder zodra we over de openbare ruimte gaan spreken. Daarom is het van belang dat er heldere omgangsvormen zijn op de werkvloer. De werkvloer is een soort openbare, publieke ruimte. Daar hoort de integratie van twee of meer kanten te komen.

Het is onacceptabel dat medewerkers in de publieke sector worden lastig gevallen. Medewerkers bijvoorbeeld van de sociale dienst of ambulancepersoneel moeten te allen tijde hun werk veilig kunnen doen.

Anderhalve week geleden mocht ik meelopen met twee politierechercheurs van het Lodewijk van Deysselplein, Amsterdam Geuzeveld-Slotermeer, twee collega's die wat mij betreft een standbeeld verdienen. Een van de collega's was van Marokkaanse afkomst en hij was de afgelopen drie jaar vijf keer in elkaar geslagen. In het begin moest hij aan de rechter uitleggen waarom hij vond dat in elkaar geslagen worden géén beroepsrisico voor politieagenten is. Zij hebben mij een kijkje in hun dagelijks werk laten zien, en toen ik hen vroeg: wat kan ik voor jullie betekenen, zeiden ze, wil je dit alsjeblieft met enige regelmaat uitspreken: blijf niet alleen met je tengels van het ambulancepersoneel af, maar ook horen politieagenten niet in de publieke ruimte, op de werkvloer, als ze aan het werk zijn, in elkaar geslagen te worden. Dat doe ik nu dus ook hier, want dat heb ik aan ze beloofd.

Dat is voor mij een heldere zaak. En tegelijkertijd weten we dat we nog vaak tegen problemen aanlopen. Minder helder wordt het als een medewerker uit religieuze overtuiging weigert om een hand te geven? Wat moet je met meisjes met een niqaab, die een uitkering krijgen omdat niemand ze met die kleren aan een baan wil geven?

Of een patiënt die weigert om zorg te krijgen van een vrouwelijke of een mannelijke verpleegkundige? Dat debat is niet altijd even gemakkelijk. Ik ga toch proberen om hier een antwoord op te geven. ►

**‘Het potentieel aan allochtoon talent kunnen we stukken beter benutten. Wil je kunnen inspelen op alle ‘klanten’, dan heb je de expertise van deze professionals hard nodig. De publieke sector vervult een voorbeeldfunctie en het is tijd om die waar te maken.’**

Philip Geelkerken, directeur CAOP





### SLAG SLAAN OP DIVERSITEIT

‘Vooral op het terrein van vrouwen in topposities en allochtonen kunnen we nog een slag slaan’, zegt Janine Schreck, projectleider diversiteit op het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). ‘In een aantal sectoren is het aantal vrouwen in topfuncties nog erg laag. De cijfers over allochtonen geven over de hele linie nog meer zorg. Het gaat nog niet hard genoeg. In april gaat een aanvalsplan naar de Tweede Kamer. Daarin staan extra maatregelen om de slag op diversiteit deze kabinetsperiode echt goed te slaan.’ Aan het eind van die periode moet dan dertig procent van de nieuwe instroom in topfuncties vrouw zijn. Voor andere functies moet dat de helft zijn. Het aandeel allochtonen moet omhoog; met vijftig procent in 2011 ten opzichte van nu. Van de tweeduizend structurele stageplaatsen bij het rijk moeten allochtonen de helft bezetten.

‘We moeten af van het doelgroepenbeleid’, aldus Janine Schreck. ‘De cultuur van de organisatie moet verbeteren. Dat lukt niet van vandaag op morgen; daar moet je in investeren. Het is èn èn. Je wilt mensen binnenhalen en een aantrekkelijke werkgever zijn. De top moet dat uitdragen. Het culturele vakmanschap uit het document ‘Politie voor een ieder’ kan een aanknopingspunt zijn. ‘De basis is er. We voeren nu verkennende gesprekken over hoe we meer vrouwen in topfuncties en allochtonen in de overheidssectoren kunnen krijgen. Doen we wel de goede dingen? Boren we alle bronnen aan?’

Janine Schreck  
Projectleider Diversiteit, BZK

Problemen rond uiterlijk op het werk zijn van alle tijden. In de jaren zestig en zeventig was ‘lang haar’ bij jongens een onderwerp. Nu hoor je daar niets meer over. Je mag als werkgever best eisen stellen, zolang die maar functioneel zijn. Een bank mag best eisen dat een balie-medewerker haar lippiercings uitdoet tijdens het werk. Bij het ‘handen schudden’ is het belangrijk om naar de situatie te kijken. Als een medewerker veel klantcontacten heeft, is het belangrijk dat de werknemer geen probleem heeft met handen schudden. Een werkgever mag dat ook vragen van zijn medewerker.

Dan het dilemma van de vrouwelijke patiënt die zorg weigert van een mannelijke verpleegkundige. Ik kan mij voorstellen dat er bij een dagdienst voldoende mannelijke en vrouwelijke verpleegkundigen aanwezig zijn. Dan kun je daar als afdeling rekening mee houden door een vrouwelijke verpleegkundige in te plannen. Het wordt natuurlijk lastiger als het gaat om een avond- of nachtdienst. Dan zijn de mogelijkheden beperkter. De verpleegafdelingen zijn dan vaak met twee of drie verpleegkundigen bemenst. De kans is groot dat er dan niet veel te kiezen valt. In zo’n geval zal de patiënt zich moeten schikken naar de omstandigheden.

U hoort het al kant en klare oplossingen heb ik niet. Mijn devies is: hou het klein. Stel vragen, en blijf met elkaar in gesprek. Probeer als werkgever en leidinggevende van een publieke instelling in goed overleg tot een oplossing te komen. Dat kan als de mogelijkheid bestaan. Als de mogelijkheden niet bestaan vinden wij dat de werknemer, de klant zich aan de situatie dient aan te passen. De integratie moet van twee kanten komen.

‘Je wilt mensen binnenhalen, een aantrekkelijke werkgever zijn en ze ook houden.’





Wat doet de FNV zelf met het thema diversiteit?

Ik zei het al: diversiteit dient een combinatie te zijn van praten en doen. Wij vinden arbeidsparticipatie van groot belang voor het integratievraagstuk. Als vakbeweging zetten we ons in om de participatie van veel groepen waaronder die van etnische minderheden te verhogen. We lopen in Den Haag de deur plat om daarover tot afspraken te komen met kabinet en werkgevers. Ik heb me persoonlijk erg ingezet voor de participatietop in 2007. Zo hebben we afspraken gemaakt over het bestrijden van discriminatie van allochtonen bij werving en selectie. We hebben in het najaarsoverleg afspraken gemaakt om op sectorniveau aan de slag te gaan (...) om etnische minderheden richting scholing of arbeid te krijgen. Het is nu tijd dat al deze afspraken worden omgezet in concrete daden.

Wij houden een vinger aan de pols en nemen waar nodig onze verantwoordelijkheid.

Wat doet de FNV verder zelf concreet met diversiteit?

Wij organiseren Nederlandse les op de werkvloer. Dat is nog nodig want werknemers moeten met elkaar kunnen communiceren. Dat is niet alleen goed voor de onderlinge verstandhoudingen van werknemers maar ook goed voor de veiligheid van werknemers. Denk maar aan risicovolle beroepen zoals werkzaamheden in de bouw.

We hebben ook het project 'Hallo collega'. We zijn met het project begonnen na de moord op Van Gogh. Onze bonden voelden dat de verhoudingen ook op de werkvloer begonnen te schuren. We wilden daar iets positiefs tegenover stellen. Onze verschillende bonden organiseren lunchbijeenkomsten bij instellingen en bedrijven. Dat heeft nogal een luchtige toon. Het gaat in op alle mogelijke misverstanden die kunnen ontstaan als gevolg van onduidelijke of ongeschreven regels, onduidelijke communicatie, niet uitgesproken verwachtingen, of vooroordelen. De belangrijkste tip is: blijf vragen stellen!

Begrijp je je collega niet, doet hij iets raars of onverwachts? Oordeel dan niet direct. Vraag eerst wat hij of zij bedoelt, vraag waarom hij iets doet. Dan blijkt al snel dat veel bespreekbaar is.

Dan nog iets over het klimaat in Nederland.

Wie tegenwoordig praat over diversiteit en het positieve van veelkleurigheid, wordt al gauw beschuldigd van multicultureel idealisme. We hebben hier nou eenmaal onze eigen Nederlandse cultuur. Daar moeten we weer trots op zijn. En wie hier wil wonen, moet zich maar aanpassen aan onze normen en waarden. Het ingewikkelde is alleen dat die normen en waarden niet altijd zo duidelijk zijn. ►

**‘Het management binnen organisaties heeft een sleutelrol bij het actief in beeld brengen van de pareltjes binnen hun werknemersbestand. Het kan veel bewuster binnen en buiten de organisatie met multifocale glazen actief die pareltjes opduiken.’**

Maritza Russel, voorzitter Zwarte Zaken Vrouwen Nederland





### KIJK NAAR FUNCTIONALITEIT

'Wat mij het meest opviel, was dat de culturele dilemma's zo goed boven water kwamen. Als we praten over culturele dilemma's, hebben we het over principes, waarden en verworvenheden van onze samenleving. Daar tegenover staan de vragen die zich in de dagelijkse praktijk voordoen. Bij dilemma's is de vraag: hoe zwaar hecht je aan die principes, waarden en verworvenheden. Dat speelt ook elders. De vraag hoe zeer christelijke scholen omgaan met homoseksualiteit is precies dezelfde vraag, maar dan binnen de Nederlandse cultuur.

'De workshop van Gerrit van Roekel om de dilemma's boven tafel te krijgen is als theoretisch model hartstikke goed, en tegelijkertijd roept het onnodig tegenstellingen op. Het viel mij ook op dat eigenlijk niemand het cultuurrelativisme onderschrijft. We doen de eigen principes niet tekort, maar gaan er ook heel praktisch mee om. Ik ben het eens met Hans Dijkstal dat je moet kijken naar de functionaliteit. Begin niet bij de religie, maar begin bij het functionele en als iets functioneel is, dan gaan we daar niets aan afdoen. Net zoals de politie doet.

'Het is prima zoals ze het bij de politie doen. Ik kan iedereen aanraden op deze wijze aan de slag te gaan. Ontwikkel een visie die uitgaat van gelijkheid en respect en handel van daar uit. En bespreek het dilemma tot je helder hebt waar het precies in zit.'

Marilyn Haimé  
Directeur Directie Inburgering en Integratie,  
VROM

Ik vraag me wel eens af: Staan we dan helemaal niet meer open voor andere culturen?

Ook u kent ongetwijfeld de onderzoeken over de voordelen van diversiteit. Accepteren en positief waarderen van verschillen tussen mensen, dat zorgt voor een betere werksfeer, voor hogere productiecijfers en voor een beter resultaat. Mensen die zichzelf mogen zijn, presteren beter en worden minder snel ziek. Mijn statement is dat we niet moeten blijven steken in wij- en zij-denken en dat ook niet toestaan in de uitvoerende lagen van de organisatie. Het management vervult een voorbeeldrol. Als de mensen te weinig gelijke kansen krijgen omdat ze anders zijn dan de doorsnee, dan kunnen zij ook niet laten zien dat zij een aanwinst in Nederland kunnen zijn.

Ondernemingen hebben in de geschiedenis altijd te maken met nieuwe externe factoren. Met regels, met omstandigheden waar zij rekening mee moeten houden.

Dit roept juist creativiteit bij ze op. Invoering van quota en diversiteitsbeleid wordt voor werkgevers en personeelsmanagers een mooie uitdaging. Een uitdaging om zichzelf te vernieuwen als het gaat om het aanboren en ontwikkelen van talent.

En daar worden we uiteindelijk allemaal beter van. ■

**'Gebruik ervaringen van de doelgroep zelf. Vraag ze als adviesraad op te treden. Ga het gesprek aan en houd het, zoals Agnes Jongerius zei, klein, praktisch en nuchter.'**



## DENKTANK

'Ik hoop dat het CAOP een voorhoederol blijft spelen en een denktank gaat vormen die klankt met de werkvloer. Die culturele dilemma's blijft verzamelen en een intelligente discussie voert die richting geeft.'

Gerrit van Roekel is hoopvol na de expertmeeting. 'De opkomst was grandioos. Dat zegt wat. Iedereen worstelt met dezelfde thematiek. Er is nog geen eenduidig antwoord op en dat zal er voorlopig ook niet komen. Het pluralisme duidt wel in een richting. Ik heb van veel mensen positieve reacties gekregen. Met name de tafelsprekken vonden ze zeer zinvol. Je zit met gelijken aan tafel en hoort nieuwe initiatieven.

'In de velden waar ik werk, merk je dat het pluralisme openingen biedt. Voor de politieacademie wordt het een integraal onderdeel van alle opleidingen. Het Rotterdamse schoolbestuur BOOR ziet bijvoorbeeld aanknopingspunten en wil er mee verder. Als ik hoor wat er in de zorg speelt, dan zullen ze daar ook antwoorden moeten gaan verzinnen.

'De critici hebben laten zien dat we er nog niet zijn. Maar de dag biedt een richting, dat is de grote uitkomst ervan.'

Gerrit van Roekel  
Directeur/trainer, Buro Balans





# verslag slotforum

### ALSOF JE MET WITTE MANNEN AUTOMATISCH KWALITEIT HEBT...

Ik had nog wel een half uurtje door kunnen praten, zegt een van de tafelvoorzitters na de tweede discussieronde. Maar dagvoorzitter Rocky Tuhuteru houdt ook nu strak de hand aan de agenda voor die dag. Na de powerlunch is het tijd voor plenair verslag van de discussies, conclusies en aanbevelingen aan de verschillende tafels.

Registreren kan leiden tot stigmatiseren. Maar aan de andere kant is er zonder cijfermatige onderbouwing geen begin van welk beleid dan ook. Het dilemma van de tafel van de voorzitter van de Besturenraad, Marianne Luyer: 'Hebben wij cijfers nodig om een diversiteitsbeleid in gang te zetten?' Luyer doet plenair verslag van de discussie aan haar tafel en stelt deze prangende vraag aan het forum op het podium, bestaande uit Bert Poelert (directeur LECD), Ray Ramnewash (themacoördinator Culturele diversiteit CAOP) en Gerrit van Roekel (trainer en adviseur).





‘Nee’, zo beantwoordt Van Roekel deze vraag, ‘Met cijfers moet je ontzettend voorzichtig zijn vanwege het stigmatiserende karakter.’ Luyer: ‘Maar ik zie dat witte mannen alleen in beweging zijn te krijgen door ze aan targets te houden. In het onderwijs gebeurt er gewoon niks.’ ‘Het witte mannennetwerk is verschrikkelijk weerbarstig’, beaamt Bert Poelert. ‘We hebben een boek gemaakt waarin van alle 26 politiekorpsen staat hoeveel allochtonen we in 2007 als aspirant hebben binnengehaald. Er zijn korpsen bij die vorig jaar niemand hebben kunnen vinden! Maak het maar zichtbaar, organiseer de schaamte bij witte mannen zoals ik. Dat helpt.’

De aanbevelingen en conclusies zijn niet altijd eenduidig. Die van de forumleden niet en die uit de discussies aan de tafels ook niet. Alle tafels hadden dezelfde vragen meegekregen om te bespreken, maar zoals dat gaat, de deelnemers bepalen zelf wel waar ze het over hebben. Toch zijn er wel een paar steeds terugkerende thema’s uit te halen.

Ten eerste de constatering dat de groeiende diversiteit binnen het personeelsbestand niet zozeer voortkomt uit sociaal maatschappelijk oogpunt, maar uit economische noodzaak en talentontwikkeling.

Intern parelduiken is een term die opborrelt aan de tafel van Maritza Russel, voorzitter van Zwarte Zaken Vrouwen Nederland. Ga binnen de organisatie op zoek naar bestaande kwaliteit, de parels, en haal die boven water. Voorbeeld daarvan is de gemeente Den Haag, waar binnen de organisatie heel breed wordt gekeken, ‘met multifocale glazen’. Dat mondt uit in traineeships voor managers en cultuuroverstijgend management. Daar wordt voor opleiding van en investering in mensen expliciet gezocht binnen andere groepen. De top moet toptalent zichtbaar maken en ervoor zorgen dat de parels uitstraling krijgen, zowel naar

binnen als naar buiten. Het grootste dilemma is doorstromen naar de top, voor diversiteitsbeleid binnen organisaties moet actief draagvlak gecreëerd worden.

Dat doen we bij de politie goed, zo reageert forumlid Bert Poelert. In managementopleidingen besteden we aandacht aan multicultureel vakmanschap.

Laat er aandacht zijn voor individuele talentontwikkeling, voor alle mensen in Nederland van welke kleur ook, zo klinkt het aan de tafel van Hans Dijkstal, oud-minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Met andere woorden: laat die culturele dilemma’s nou maar even. Daarop reageert Ray Ramnewash vanuit het forum: er moet wel een klimaat zijn waarin je talentontwikkeling kunt laten gebeuren. Het thema dat we vandaag hebben aangesneden zegt iets over het klimaat bij de rijksoverheid, zorg en het onderwijs. Je moet juist over talentontwikkeling spreken in het kader van culturele dilemma’s. Gerrit van Roekel concludeert: dit sluit allemaal naadloos bij elkaar aan. Parelvissen, talent ontwikkelen, daar heb je beleid voor nodig. Geef ruimte aan dat beleid.

Het doelgroepenbeleid en de schijnbare tegenstelling tussen diversiteit en kwaliteit is de tweede hoofdlijn in de discussies. De kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de medewerkers zijn het uitgangspunt en dat betekent dat je bijna niet kunt werken met doelgroepenbeleid, zo luidt een van de conclusies van de tafel van Roos van Erp-Bruinsma (secretaris-generaal ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Je neemt mensen aan waar je voor staat en vanuit de top blijf je continu vertellen waarom jij dit de beste mensen vindt voor die plek. De leiding is het aan zichzelf en de organisatie verplicht daar verantwoordelijkheid voor te nemen.

Ray Ramnewash kan dat alleen maar beamen. Je moet er niet alleen voor zorgen dat het klimaat op de werkvloer zodanig is ►

**‘Door het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren gaat het excuus ‘we kunnen geen hoogopgeleide allochtonen vinden’ niet meer op.’**

Hanna Fisscher, secretaris Arbeidsmarkt + Opleidingfonds Rijk



## SFEERVERSLAG SLOTFORUM

dat trainees instromen. Je moet mensen ook zien te behouden en laten doorstromen, zegt hij.

Belangrijkste conclusie van de tafel van Marilyn Haimé (Directeur Directie Inburgering en Integratie, ministerie van VROM) is: zorg ervoor dat in alle geledingen van de organisatie het belang van diversiteit in de hoofden en de harten van de mensen zit. Belijd dat niet alleen met de mond, maar doe echt iets en begin daar al mee in de opleidingen. Het gaat er niet om dat je allochtonen anders moet behandelen. Het gaat om de vraag hoe je überhaupt omgaat met verschil.

Moet je bij selectie nou een voorkeursbeleid hanteren? Dat is het discussiepunt aan de tafel van Tjitte Alkema (Manager Kwaliteit en Arbeid bij Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen, vice-voorzitter StAZ). Met als suggestie: ja. Kijk bij selectiebeleid niet alleen naar wie het beste bij het team past in de zin van meer van hetzelfde. Als je een huis bouwt wil je niet alleen maar stenen, maar ook deuren en ramen. Versterk het team met andere invalshoeken, cultureel of anderszins. Kijk niet naar cultuur of etniciteit, maar naar hoe je het team versterkt.

Volgens de tafel van Hans Dijkstal (oud-minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) is het probleem bij voorrangsbepaald dat je aan de ene kant boze witte mannen hebt, die niet meer aan de bak komen en aan de andere kant allochtonen die onvoldoende zijn opgeleid voor de functie die ze ambiëren. Witte mannen staan de macht niet af, dat moet echt met heel veel kracht, zegt Bert Poelert vanuit het forum. De minister heeft gezegd dat er meer vrouwelijke korpschefs moeten komen. Het eerste wat die mannen zeggen als het over vrouwen of allochtonen gaat: maar ze moeten wel kwaliteit hebben. Alsof je met witte mannen automatisch kwaliteit hebt...

Het derde thema is de oproep om praktisch met dilemma's om te gaan en om problemen zo klein mogelijk te houden.

De tafel van Charley Ramdas (lid hoofdbestuur ABVAKABO FNV) zegt dit het duidelijkst: maak niet zo'n principieel punt van die dilemma's. Als professional word je immers geacht daar op een inventieve manier mee om te gaan. Beschouw jezelf niet







als de belangrijkste persoon en houd alsjeblieft het probleem zo klein mogelijk.

Dat is ook het goede van de toespraak van Agnes Jongerius, vindt Gerrit van Roekel. Geen woorden maar daden, dialoog en pragmatisch zijn. Dat is een heel pluralistische opvatting. ■



### VERDER FACILITEREN EN DWARS- VERBANDEN LEGGEN

‘De sectoren binnen het publieke domein kunnen met elkaar kennis blijven delen. Via een kennisportal en expertmeetings gaan we de onderlinge samenwerking verder faciliteren. ‘De portal is een mooi handvat om kennis te vergaren, verrijken en op te halen’, aldus Ray Ramnewash, themacoördinator Diversiteit. ‘De arbeidsmarktfondsen die het CAOP ondersteunt, zoals het A + O fonds Rijk voor de rijksambtenaren en het SBO voor het onderwijs hebben diversiteitsbeleid geagendeerd. Naast culturele diversiteit gaat het ook om evenwicht naar sekse. Denk aan meer vrouwen aan de top of meer meesters op de basisscholen. Het CAOP faciliteert het ontwikkelen van dat beleid al langer dan zeven jaar. Omdat we voor diverse sectoren werken, leggen we ook dwarsverbanden. Je merkt dat huidige of toekomstige personele tekorten in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs en bij de politie een rol spelen in het agenderen van het diversiteitsbeleid. Het is zaak om alle potentiële werknemers aan te spreken en alle klanten goed te bedienen. We hebben voor het thema ‘omgaan met culturele dilemma’s’ gekozen, omdat het naast de instroom ook om behoud en doorstroom van allochtonen gaat. Je houding als collega tegenover andere culturen en andere ideeën is daarop van invloed. En het heeft ook invloed op het werkproces, de klantbenadering en de keuzes die je maakt.’

Ray Ramnewash  
Themacoördinator Diversiteit, CAOP





# bijlage

## PRAKTIJKVERHALEN OVER CULTURELE DILEMMA'S

Als voorbereiding kregen de deskundigen vooraf een artikel waarin een aantal experts alvast op elkaars dilemma's reageren.

## INLEIDING

Mogen allochtone meisjes in de zorg werken zonder mannen te hoeven wassen? Mag een imam een vrouwelijke technisch onderzoeker weigeren als zij sporenonderzoek komt doen na een inbraak in de moskee? Mogen collega's weigeren elkaar de hand te schudden? Mogen ambtenaren weigeren homohuwelijken te sluiten?

Nederlandse normen en waarden staan onder druk. Werknemers staan voor dilemma's. Maar wat zijn toelaatbare normen en wat is goed beleid? Hoe gaan werkgevers en werknemers in de publieke sector om met de culturele dilemma's? En op welke wijze kan diversiteitsbeleid daar een bijdrage aan leveren? Daarover gaat de expertmeeting 'Nederland op zijn smalst?

Culturele dilemma's in de publieke sector', met sleutelpersonen uit sectoren als rijk en lokale overheid, politie, zorg en onderwijs. Bij het CAOP zijn verschillende arbeidsmarktfondsen uit de publieke sector gehuisvest. 'Met name in het onderwijs hebben we veel kennis en ervaring opgebouwd om schoolmanagers een kader te geven hoe om te gaan met culturele dilemma's en zo hun diversiteitsbeleid door te ontwikkelen. Het SBO (onderwijs) heeft deze aanpak overgenomen van de politie en samen willen we deze werkwijze breder verspreiden', zo licht themacoördinator Diversiteit Rajesh Ramnewash het initiatief toe. Enkele deelnemers aan de meeting geven alvast een schot voor de boeg.

## ZORG: INITIATIEVEN VERANKEREN IN STRATEGISCH BELEID

'Culturele diversiteit in de zorg wordt steeds belangrijker, maar hoe vertaal je dat besef nou naar een concrete en blijvende investering in multiculturele diversiteit? Zorginstellingen en zorgopleidingen hebben ook de nodige andere zaken op de agenda. Er zijn zeker wel enige initiatieven, maar die worden vaak niet verankerd.' Dit is volgens Mechelien van der Aalst, adviseur bij de Raad voor Werk en Inkomen (RWI), het belangrijkste dilemma voor de zorg. De RWI heeft onderzoek laten doen naar allochtone vrouwen in de zorg en daar zijn advies 'Diversiteit in de zorg vraagt om doorpakken' op gebaseerd.



‘Het leuke van ons onderzoek is dat je ziet dat de allochtone meisjes die een zorgopleiding volgen en de allochtone vrouwen die er werken, erg enthousiast zijn. Ze zijn echt op hun plek. Ze kunnen doorstromen en zich specialiseren. Ze vertellen hun omgeving hoe professioneel het werk is en hoeveel voldoening het geeft. Het zijn echte rolmodellen!’

Toch zijn Turkse en Marokkaanse meisjes en vrouwen ondervertegenwoordigd in de zorg en ontstaan op de arbeidsmarkt in de zorg nu al knelpunten op met name mbo-niveau 3. Dat zal alleen maar erger worden. Maar niet alleen om deze reden zien instellingen wel de noodzaak van meer kleur in de zorg. De sector heeft immers te maken met een groeiend aandeel allochtone cliënten. Met meer kennis over culturele gebruiken verbetert de kwaliteit van de dienstverlening. Maar instellingen komen aan daadwerkelijk strategisch diversiteitbeleid vaak onvoldoende toe en hebben behoefte aan expertise, aldus Van der Aalst.

Reden waarom de zorg weinig aantrekkelijk is voor Turkse en Marokkaanse meisjes en vrouwen kan zijn, dat zij niemand kennen die in de zorg werkt. Ze hebben geen goed beeld van de beroepen en in het land van herkomst heeft de zorg minder status. Bovendien schrikken zij er misschien nog sterker dan autochtone meisjes voor terug om mannen te wassen. Allochtone meisjes worstelen met fysiek contact, maar een uitzonderingspositie is in de zorg niet werkbaar, zo klinkt het in de instellingen. Als je in de zorg werkt, doe je alles voor iedereen.

### **POLITIE: INVESTEREN IN JONGEREN**

Bert Poelert, directeur van het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit van de Politie (LECD), herkent het dilemma uit de zorg. Ook bij de politie is de werving van allochtonen onvoldoende, met name voor de hogere functies. Dat is generatiegebonden, aldus Poelert. De politie heeft net als de zorg een lage maatschappelijke status en kinderen van migranten willen succesvoller zijn dan hun ouders. ‘Je moet al in dertien- en veertienjarigen investeren. We hebben als proef eens lezingen gehouden op scholen in de Schilderswijk in Den Haag. Die jongelui ontleenden hun status aan vechtpartijen met de politie in het weekend. We nodigden ze ook uit voor stages, bijvoorbeeld bij de bereden politie,

en daarna was hun status dat ze een paar dagen met de politie hadden meegelopen. De interesse is wel latent aanwezig en als je in jonge mensen investeert, kun je daaruit rekruteren.’

Politiemensen komen regelmatig voor culturele dilemma’s te staan die om positionering vragen. Poelert: ‘Voorbeeld: een inbraak in een moskee. De technisch rechercheur die sporenonderzoek komt doen is een vrouw. De imam zegt: waarschuwt u maar een mannelijke collega, want ik laat geen vrouwen toe in de gebedsruimte voor mannen. Die vrouw is dat niet van plan, trekt haar dna-pak aan met capuchon en sloffen, maar aarzelt even omdat ze niet weet of ze door haar baas wordt gesteund. Terug op het bureau krijgt ze van collega’s vier verschillende antwoorden op de vraag wat ze had moeten doen.’ Waar Poelert maar mee wil zeggen dat wat het beleid ook is, of je het verzoek van de imam nu wel of niet honoreert, het moet duidelijk zijn. Overigens kiest Poelert in dit voorbeeld voor de ‘universalistische’ benadering: Artikel 1 van de Grondwet laat geen ruimte voor ongelijke behandeling van mannen en vrouwen.

### **LOKALE OVERHEID: BESLISSEN OP DE JUISTE GRONDEN**

Bij ons zou dit ook niet bespreekbaar zijn, zegt Ernst van Raamsdonk, senior opleidingsadviseur van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid in Den Haag, over bovenstaand dilemma betreffende technisch rechercheur en imam. Ook al is zijn dienst ‘van origine cultureel relativistisch en erg van rekening houden met. We sleutelen niet aan de rechten van de mens.’ In de cursussen van Gerrit van Roekel leren de Haagse gemeenteambtenaren per dilemma te bekijken of de kwestie met de Westerse waarden bijt. Met respect en nuance worden de juiste keuzes gemaakt. Een voorbeeld is de ambtelijke eed, die op elke godsdienst, dus niet meer exclusief met een beroep op de christelijke God, mag worden afgelegd. Van Raamsdonk: ‘Daar doen we niemand pijn mee. Maar moet je ook een gebedsruimte inrichten in het stadhuis? Ik denk het niet, want daar is het stadhuis niet voor bedoeld. Dat verzoek is een paar jaar geleden afgewezen met het argument dat er op loopafstand een moskee staat. Dat zijn niet de goede gronden want wat doe je als die moskee wordt afgebroken?’ ►

Pluralisme betekent volgens Van Raamsdonk nadenken over de gronden, weten wat er in een andere cultuur leeft en daar genuanceerd mee omgaan. 'Ik zou er niet over piekeren mijn kinderen een baan te bezorgen bij de gemeente. Dan ben ik niet integer. Een Turkse collega moet juist zijn familieleden aan werk helpen, anders valt hij zijn familie af.' Dat moet je van elkaar weten en over praten. Pluralisme stelt een kader, biedt handvatten, geeft een format om een dilemma in te gooien.

Nog meer valse gronden: 'Huisbezoeken. Die zijn vrij indringend. Als een afdelingshoofd zegt: 'daar moet je als vrouw niet heen, neem maar een man mee', dan is dat goed bedoeld. Maar als je steeds meer spelregels maakt, dan ga je het schip in. Uiteindelijk zijn we allemaal ambtenaren en moeten we homoseksuele huwelijken sluiten, of we dat nu leuk vinden of niet. We dienen enige tijd rekening te houden met de geloofsovertuiging van de ambtenaar die er op die gronden moeite mee heeft, maar uiteindelijk moet hij toch omkijken naar een andere baan.'

### **ONDERWIJS: ZOEKEN NAAR MODUS, MAAR WEL DUIDELIJK ZIJN**

Ajoeb Mohamed, directeur van het Nova College in Den Haag, een school voor nieuwkomers, is daar net zo duidelijk in. Er is wel eens een vrouwelijke collega weggegaan, omdat ze collega's geen hand wilde geven. Wie kiest voor zijn school, houdt zich aan de normen en waarden die gelden in de Nederlandse samenleving. Vijftig nationaliteiten bevolken de school en veertig procent van de zeventig personeelsleden is allochtoon. De verstandhouding is goed, collega's gaan met elkaar om 'zoals het hoort', aldus Mohamed. De verschillende bevolkingsgroepen hebben niet de neiging bij elkaar te klieken. 'Misschien komt dat omdat ons onderwijs anders is. Door in groepsverbanden te werken zijn ze wel genoodzaakt met elkaar om te gaan.'

Mohamed houdt van orde, regelmaat en structuur, zegt hij zelf. Tegen sollicitanten is hij direct duidelijk: bepaalde zaken, zoals collega's geen hand geven, kunnen niet. 'Als ouders dat niet willen: prima. Maar van collega's accepteer ik dat niet. Ik zeg altijd, er is een privé domein. Dus als ik bij jou thuis kom en je wilt dat ik mijn schoenen uittrek, dan doe ik dat. Maar in het algemeen maatschappelijk veld gelden regels waar iedereen zich aan heeft

te houden. Als een jehova's getuige geen sinterklaas wil vieren, dan praat ik met hem en kan hij ook met de kinderen bowlen of iets anders leuks doen. Je kunt wel een modus vinden. Er zijn beren op de weg, maar die moeten aibaar zijn. Je probeert een beetje tegemoet te komen, maar het belang van het kind prevaleert.'

Ook naar ouders is hij overduidelijk en hij gaat regelmatig de confrontatie aan met vaders die zeggen dat hun dochter niet mee mag op werkweek vanwege haar islamitische geloof. 'Ik heb de Bijbel en de koran in mijn la liggen en vraag zo'n vader in de koran aan te wijzen waar staat dat zijn dochter onderwijs onthouden mag worden.'

### **PLURALISME: RESPECT VOOR DE ANDER EN VOOR JEZELF**

Dit is puur pluralistisch denken. Deze mensen zijn op zoek naar respect, voor zichzelf en voor de ander. Zo reageert Gerrit van Roekel op bovenstaande bijdragen van deelnemers aan de expertmeeting. Van Roekel geeft training en advies op het gebied van diversiteit. Op de bijeenkomst legt hij in een workshop de onderliggende filosofie bloot van het multicultureel vakmanschap. Dit laatste betekent dat iedereen voor iedereen werkt. Van Roekel: 'Als er problemen zijn met de Marokkanen, stuur je er niet per se een Marokkaanse politieagent op af. Als je dat wel doet, is dat geen diversiteit, maar apartheid. Je kunt wel bij je Marokkaanse collega te rade gaan. Ik zie niets in verzuiling, maar dat is iets anders dan het poldermodel aanhangen.'

Er zijn basale, vaak universele, waarden en normen en die zijn ononderhandelbaar, zegt Van Roekel, maar elke context is anders. 'Het zal mij om het even zijn of iemand mij een hand geeft. Als ik maar word gegroet en respect ontvang. Over de vorm waarin dat gebeurt maak ik me minder druk. En wat betreft het voorbeeld van de gebedsruimte, in een grote organisatie kun je denken aan een stilte ruimte voor iedereen, als dat niet ten koste gaat van de dienst en het werk. Een neutrale plek, neutraal ingericht, zonder Christus- of Boeddhabeelden. Laat religie privé blijven. En als een vrouw er moet kolven, gelden de fatsoensnormen. Dat zou mijn antwoord zijn. Praktisch, maar prima werkbaar.'



Uitgangspunt van Van Roekel is dat je iemand pas kunt respecteren als je jezelf respecteert, pas van iemand kunt houden als je van jezelf houdt. ‘Het nadeel van cultuurrelativisme is dat je met de ander bezig bent. Universalisme is juist andersom, daarmee leg je de ander een norm op. Pluralisme schept een richtinggevend kader, waarbinnen we bekijken hoe ieder het beste tot z’n recht kan komen.’ ■

## DEELNEMERSLIJST

- M. van Aalst, Raad voor Werk en Inkomen (RWI)
- T. Alkema, Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen (NVZ)
- R. Audenaerde, SoFoKleS
- J. Balinge, DIV-Management
- J. Beijer, Hogeschool Utrecht
- J.H. Blume, Christelijk Nationaal Vakverbond Schoolleiders (CNVS)
- R. Breeveld, Team Care
- P. Brinkman, Centraal bureau Esprit scholen
- K. Budhu Lall, RVT Stichting Voortgezet Onderwijs Utrecht
- L.E. Callender, Hogeschool INHOLLAND Den Haag
- W. van Casteren, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
- S. Celik, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- J. Chandoe, Gemeente Den Haag
- K. Cornelissen, Nederlandse Vereniging voor Managers (Nive)
- J.W.A. Dieten, ABVAKABO FNV
- H. Dijkstal, oud-minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- B. Donmez, Ingrado
- J. Duttenhofer, Stichting Maatschappijopbouw Zuidoost (MAAZO)
- M.C.L.C. van Eekelen, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- S. van Eijl, Keizer Prestatie Consultancy Groep
- R.M. van Erp - Bruinsma, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- M. Essafi, PriceWaterhouseCoopers
- M. Felderhoff, Politie Flevoland
- H. Fisscher, A + O fonds Rijk
- C. Foppen, Politie Flevoland
- J. Franssen, Provincie Zuid-Holland
- Ph. Geelkerken, CAOP
- C. van Gent, Politieregio Midden- en West-Brabant
- R. Gerrits, Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ)
- M.A.H. van Gessel, Christelijke Centrale van Overheids- en Onderwijspersoneel (CCOOP)
- R. Gleisberg, Politie Flevoland
- W.E. Grimmelikhuijsen, Universiteit Utrecht
- H.J.E. de Groot, De Unie Zorg en Welzijn
- Y.A. Haifi, Ministerie van Justitie
- M.L. Haimé, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
- D. Hamaker, DIV-Management
- M. Huber, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
- M. Imansoeradi, Bureau Samenwerkende Instellingen Gezondheidszorg Regio Amsterdam
- U. Jaggan, ROC Mondriaan
- P.L. Jansen, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- M.M. Jonathans, Margycoaching
- A.M. Jongerius, FNV
- D.A. Kramer, Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU)
- A. Kumcu, Gemeente Utrecht
- M. La Rose, Marcel La Rose Urban Projects & Support BV
- M. Laboui, FNV
- C.H. Lacroes, DIV-Management
- G.C. Lodder, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- M. Luyer, Besturenraad
- J. Mahboeb, Interpoint BV
- R. Manbodh, Ministerie van Justitie Directie P&O/Expertise & Ondersteuning
- M.A. Mohamed, Nova College
- G. Mohanlal, Raad voor de Rechtspraak
- A. Müjde, Politie Regiokorps Gooi en Vechtstreek
- A. Nahumury, Landelijk Expertise Centrum Diversiteit (LECD)
- F. Nanhekhan, Nederlandse vereniging voor Managers (Nive)
- F. Niamut, Amsterdam West Binnen de Ring
- N. Ntoane, Nederlandse Spoorwegen
- E. Paul, Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo
- B. Poelert, Politieacademie LECD
- I.J.M. Poelert - Lutz, Algemene Bestuursdienst (ABD)
- A. Polat, Vluchtelingen Werk Nederland





- E. van Raamsdonk, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- A. Rabarison, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
- R. Raghoebier, ActiZ
- A. Rajab, A + O fonds Rijk
- C. Ramdas, ABVAKABO FNV
- S.A. Ramkhelawan, Gemeente Dordrecht
- R.K. Ramnewash, CAOP
- A.G. Ramsoekh, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- M. Riggerink, Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)
- H. Rodenburg, Landelijk Expertise Centrum Diversiteit (LECD)
- G. van Roekel, Bureau Balans
- M.J. Romijn, Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)
- A.E. de Ruijter, DIV-Management
- F.M. Russel, Zwarte Zaken Vrouwen Nederland/Marrein Publications BV
- J. Sax van der Weijden, De Unie Zorg en Welzijn
- J.W.A. Scheuer, Ministerie van Defensie
- P. Scholten, Sint Lucas Andreas Ziekenhuis Amsterdam
- J.M.H. Schreck, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- T. Sipkens, ITO Focus International
- M.M. Slump, VO-raad
- J. van Solinge, SAB V&V/ FAOT
- E. Spree, ITO Focus International
- H. Steenbergen, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
- R. Steenwijk, Vrije Universiteit medisch centrum
- H.E. Tlomaczewski, SoFoKleS
- W.B.M. Treu, Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen (CMHF)
- C.E.T. Triesscheijn, Stichting RADAR Rotterdam
- R. Tuhuteru, Tuhuteru en Partners BV
- J. van Uffelen, Zeezicht coaching & training
- M.G. Valenta, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
- L. Veeken, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
- G. van Veen, Vrije Universiteit medisch centrum
- N. Veerbeek, Bureau SIGRA
- A. Verdooren, KIT Intercultural Management & Communication
- A. Visser, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
- J. Vlaanderen, VOS/ABB
- F. Weima, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
- W. Wenno, Expertise Centrum alloctonen Hoger Onderwijs
- M.F. Wiels, ABN AMRO
- R.E.P. Yorks, Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD)
- A. van Zevenbergen, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- R.J.M. Zwarter, Politietop Divers





ISBN 978-94-90171-01-8

Samenstelling: Ans Compaijen

Verslagteksten: Luutje Niemantsverdriet, Nijmegen

Vormgeving: Paul Pleijs

Fotografie: Henry Badeloe, Bert de Jong, Gerrit de Heus en  
Martine Sprangers

Lay-out en druk: Drukkerij Jan van Gils

© 2009 CAOP, Den Haag

# CAOP

**BEZOEKADRES** Lange Voorhout 9-13, 2514 EA Den Haag  
**POSTADRES** Postbus 556, 2501 CN Den Haag  
**TELEFOON** 070 - 376 57 65  
**FAX** 070 - 345 75 28  
**INTERNET** [www.caop.nl](http://www.caop.nl)  
**E-MAIL** [info@caop.nl](mailto:info@caop.nl)

## MEER INFORMATIE

Voor verdere informatie over deze publicatie kunt u contact opnemen met Ray Ramnewash, telefoon: 070-3765817, e-mail: [r.ramnewash@caop.nl](mailto:r.ramnewash@caop.nl)

vertrouwd  
met arbeidszaken

