

Voorwoord

“Waarom zien we zo weinig allochtonen in hoge posities bij de overheid; geen Surinaamse DG of een Marokkaanse SG?”

Deze vraag vormde het uitgangspunt voor mijn afstudeeronderzoek aan de bestuurskundige master Arbeid, Organisatie en Management.

Mijn interesse in diversiteit vond ik een mooie basis om mijn afstudeertraject aan vorm te geven. Je hoort niet voor niets dat het thema van je scriptie kan bepalen of je in 6 maanden of 6 jaar afstudeert. Diversiteit werd het. Mijn interesse in het onderwerp komt door mijn eigen Surinaamse ‘roots’. Daarnaast was ik ook nieuwsgierig naar de mogelijkheden die er binnen het Rijk zijn om als allochtone, jonge vrouw stappen te maken. Want hoe gaat dat nou precies en hoe komt het dat er zo weinig kleur is in de top? En hoe kan diversiteit daarin bijdragen? Dat betekende de praktijk in en bij het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit hadden ze een plek voor mij om daar onderzoek naar te doen. Ik heb gekeken naar de gevolgen van een diversiteitsmaatregel voor de gepercipieerde promotiekansen van hoogopgeleide allochtonen.

De weg was lang en hobbelig, maar met het einde in zicht kan ik alleen maar terugkijken op een hele leerzame periode, waarin ik veel mensen heb leren kennen en hele leuke gesprekken met mensen heb mogen voeren. Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om ook een aantal mensen te bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan mijn scriptie. Allereerst wil ik mijn stagebegeleidster bij het Ministerie van LNV, Brigitte van Elburg bedanken. Brigitte, bedankt voor deze mooie kans en je geloof in mijn onderzoek! Ook wil ik mijn scriptiebegeleider, dr. Sandra Groeneveld, bedanken voor haar tijd en feedback bij het begeleiden van mijn onderzoek. Zonder je goede adviezen en je geruststellende woorden had ik er waarschijnlijk een stuk langer over gedaan, waarvoor dank. Ook een woord van dank aan mijn kringgenoten diversiteit, Madhvi, Wando en Samantha. Zij hebben mij gedurende het traject iedere keer weer van feedback voorzien en geholpen bij het uiteindelijke resultaat, zoals vandaag voor u ligt. Niet in de laatste plaats een speciaal woord van dank aan alle deelnemers van mijn onderzoek, pommers, niet pommers (op blz. 5 wordt duidelijk waar dit voor staat), leidinggevend en andere sleutelfiguren. De gesprekken waren erg leuk en voelden absoluut niet aan als gesprekken met vreemden! Dan wil ik tot slot mijn familie en vrienden bedanken voor het eindeloos lezen, redigeren en coachen tijdens deze periode.

Ik wens iedereen die dit onderzoek leest veel plezier!

Kawita Roopram
Zoetermeer, september 2010

Samenvatting

Dit onderzoek gaat in op de invloed van een diversiteitsmaatregel op de promotiekansen van hoogopgeleide allochtonen bij het verkrijgen van een managementfunctie.

Aanleiding

De doorstroom van hoogopgeleide allochtonen naar een managementfunctie blijft achter op het aandeel autochtonen. Extra aandacht voor diversiteit is nodig om een inhaalslag voor deze groep mogelijk te maken. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft daarom het initiatief genomen om het 'Programma Oriëntatie op Management (POM)' op te starten in samenwerking met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W), Ministerie van Economische Zaken (EZ) en het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM). In het programma krijgen allochtone medewerkers de mogelijkheid om kennis te maken met management en leiderschapstheorieën, en leren zij meer over de invloed van hun afkomst op hun werk. In dit onderzoek wordt bekeken of het programma een positieve invloed heeft op gepercipieerde promotiekansen van allochtone medewerkers naar een managementfunctie en welke belemmeringen het programma beoogt aan te pakken.

Theoretische invalshoek

Om meer inzicht te krijgen in de belemmeringen die allochtonen kunnen ervaren in hun doorstroom naar een (verticale) functie, kent het onderzoek twee basisperspectieven:

1. Het individualistische perspectief;
2. Het institutionele perspectief

Het individualistisch perspectief verklaart de positie van werknemers vanuit individuele kenmerken, waarbij de nadruk ligt op de vaardigheden en prestaties van individuen. Opleidingsniveau en werkervaring zijn productieve kenmerken van individuele werknemers, die een verklaring kunnen bieden voor de bereikte positie (Groeneveld, 2002:32). Daarnaast kan dit perspectief ook een verklaring bieden voor kenmerken die specifieke groepen worden toegekend (geslacht, leeftijd en etniciteit) en kan de invloed van netwerken worden verklaard. Deze kenmerken worden in de human capital theorie, de signaleringstheorie en de social capital theorie toegelicht.

Het institutionele perspectief erkent de aandacht voor individuele kenmerken, maar verklaart de positie van werknemers aan de hand van structurele kenmerken (Dagevos, 1998). Handelingen van individuen zijn ingebed in instituties (Groeneveld, 2002). Institutionele regelingen komen voort uit acties van werknemersorganisaties, het personeelsbeleid van organisaties en overheidsbeleid. Deze geven gezamenlijk structuur aan de (interne) arbeidsmarkt. De positie op de arbeidsmarkt wordt dus niet alleen bepaald door rationeel gedrag van werknemers en werkgevers, maar ook door structurele kenmerken, zoals het bestaan van loopbaanpaden, vacatures en selectiecriteria. Deze zijn dan ook voorgelegd aan de onderzoeksgroep.

De belemmeringen die deze twee perspectieven voortbrengen worden gekoppeld aan ontwikkelactiviteiten. POM is immers een opleidingsprogramma voor een specifieke groep. Eerder gedaan onderzoek concludeert dat groepsgerelateerd beleid de aandacht van mensen afleidt van datgene wat ze met elkaar gemeen hebben en een gevoel van concurrentie aanwakkert. Uiteindelijk hindert dat de ontwikkeling van het groepsgevoel. Als er programma's voor minderheden worden

opgericht, dan zou er gestreefd moeten worden naar procedures die kunnen gelden voor alle werknemers, maar die vooral hulpvol zijn voor minderheden (Schaafsma, 2006). POM gaat in tegen dit advies, waardoor nadrukkelijk wordt onderzocht of een programma voor een bepaalde groep wel voor een juiste balans zorgt. Uiteindelijk heeft het programma ook invloed op de houding en het gedrag van werknemers over hun promotiekansen en hun houding ten opzichte van diversiteitsmaatregelen.

Doelstelling en probleemstelling

Het doel van onderzoek was het inzichtelijk maken van de meest optimale vorm van het Programma Oriëntatie op Management, opdat het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit van concrete handreikingen kan worden voorzien om het programma aan te passen en/of te verfijnen.

Dit onderzoek is onderverdeeld in twee fasen, namelijk:

- Verkennende fase en
- Verdiepende fase

In het verkennende onderdeel van het onderzoek wordt er onderzocht welke belemmerende factoren volgens het ministerie een aanleiding voor een interventie van de doorstroom voor allochtonen vormde. Vervolgens wordt bekeken op welke wijze deelnemers belemmerende factoren in hun doorstroom hebben ervaren en op welke manier POM deze beoogt aan te pakken. Ook wordt er onderzocht welke invloed POM heeft op de gepercipieerde promotiekansen van deelnemers en of het programma (ongewenste) gevolgen heeft gekend. Deze onderdelen vormen een geheel bij de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek: *Welk invloed heeft het Programma Oriëntatie op Management op de percepties van deelnemers over hun promotiekansen en welke implicaties heeft dit voor het diversiteitsbeleid van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit?*

Onderzoeksopzet

Om de centrale vraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van drie onderzoekstechnieken. Allereerst is er gebruik gemaakt van bestaande documenten om de belemmerende factoren die een aanleiding vormde voor POM te kunnen achterhalen. Deze documenten zijn aangevuld met verkennende interviews om een compleet beeld te krijgen. Vervolgens is er input ontvangen uit 28 interviews met deelnemers van POM, niet-deelnemers en leidinggevend. Deze informatie is gebruikt om antwoorden te kunnen vinden op de belemmeringen die medewerkers hebben ervaren in hun doorstroom, hoe POM daarin het verschil kan maken en of het programma daadwerkelijk tot een verbetering van de gepercipieerde promotiekansen heeft gezorgd. De interviews met niet-deelnemers hebben inzicht gegeven in de mogelijke gevolgen van het programma. De interviews geven een helder beeld van de percepties van de individuele medewerkers. Nadat de individuele interviews waren afgerond, heeft er een groepsdiscussie plaatsgevonden tussen deelnemers POM en niet-deelnemers. Deze hebben gezamenlijk over POM en de ontwikkelmogelijkheden gediscussieerd en meer inzichten opgeleverd over aanbevelingen voor het programma, diversiteit alsook het loopbaanbeleid.

Onderzoeksresultaten

Deelnemers van POM beoordelen het programma positief, omdat het een brug slaat tussen etniciteit en de gevolgen daarvan in het werk. Toch kan het programma aangevuld worden met coaching en kan de organisatie en communicatie eromheen beter. Daarnaast levert het een bijdrage aan het vergroten van de eigen promotiekansen en zorgt ervoor dat een aantal belangrijke belemmeringen voor doorstroom worden verminderd, zoals:

1. Een gebrek aan zichtbaarheid van talent;
2. Andere vorm van netwerken;
3. De invloed van etniciteit op het functioneren;
4. En de relatie van de medewerker met het hoger en middenmanagement.

POM richt zich vooral op werknemers en niet op de organisatiefactoren, terwijl nu juist wel is gebleken uit de analyse dat de rol van de directe leidinggevende belangrijk is voor de doorstroom van (allochtone) werknemers. De rol van de direct leidinggevende is in POM echter beperkt tot het verlenen van toestemming voor deelname. Leidinggevendens erkennen dat er in de huidige cultuur een mismatch bestaat tussen de manier waarop medewerkers van een andere cultuur zich uiten en de manier waarop dit wordt geïnterpreteerd door managers, maar houden er in de selectie weinig rekening mee. Kwaliteiten staan in de selectie centraal, maar worden vanuit een bepaalde ('witte') invalshoek beoordeeld. Beide groepen erkennen wel dat diversiteit binnen de overheid nodig is, zeker omdat zij als vertegenwoordiger van de samenleving optreedt. De wijze waarop diversiteitsmaatregelen nu worden ingezet, zorgt echter wel voor bepaalde gevolgen. Autochtone medewerkers die worden uitgesloten van trajecten op basis van etniciteit begrijpen de exclusie van trajecten niet goed. Ze ervaren de trajecten als oneerlijk, omdat er niet genoeg voorlichting wordt gegeven over het nut en de noodzaak van zulke diversiteitsinitiatieven. Schaafsma (2006) concludeerde eerder dat groepsgerelateerd beleid zorgt voor een vermindering van een groepsgevoel en concurrentie juist meer wordt aangewakkerd. Omdat het programma nog onvoldoende belicht is in de organisatie is daar nog geen sprake van, maar er dient wel rekening mee te worden gehouden als het programma een onderdeel gaat uitmaken van het vaste opleidingsaanbod.

Aanbevelingen voor doorstroom van allochtoon managementtalent

1. Beter samenhang loopbaanbeleid

Op organisatieniveau is er uit het onderzoek gebleken dat veel van de belemmeringen die allochtonen ervaren te maken hebben met een gebrek aan samenhang. Er is geen loopbaanbeleid waarin transparantie bestaat over vacatureopvulling, het aanhouden van selectiecriteria en het bestaan van leerlijnen of loopbaanpaden. Het gebrek aan loopbaanbeleid zorgt ervoor dat medewerkers ook niet gestimuleerd worden om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de koers van hun carrière, omdat ze simpelweg niet weten welke opties ze hebben. Die autonomie blijkt een van de belangrijkste indicatoren voor motivatie en motivatie op zijn beurt zorgt ervoor dat het bedrijfsrisico (door ziekte) wordt beperkt. In het loopbaanbeleid kan een verbinding gemaakt worden tussen in-, door- en uitstroom, waardoor de groei van medewerkers gedurende hun loopbaan wordt gemonitord.

2. (meer)inzet van andere samenwerkingsvormen (bv. duo-coaching)

De relatie tussen leidinggevende en medewerker de belangrijkste belemmering is voor promotie. Voor allochtonen geldt dat zij vaak een belemmering ervaren vanuit de directe leidinggevende, omdat ze 'anders' zijn. Het inlevingsvermogen voor het anders zijn is er niet. Om het inlevingsvermogen van leidinggevende en allochtone medewerkers te vergroten is er bij andere ministeries het duocoachingtraject opgezet. Dit zou als aanvullend diversiteitsmaatregel bij LNV kunnen worden ingezet na POM. Door duo-coaching worden hoogopgeleide allochtonen (lees: pommers) met managementaspiraties en directeuren/directe leidinggevende aan elkaar gekoppeld door middel van coaching. Daarnaast is het belangrijk dat er erkend wordt dat de cultuur van medewerkers voor een groot gedeelte bepaalt hoe zij zich opstellen in hun werk. Leidinggevendens

erkennen dat de cultuur voor verschillen zorgt, maar wat deze verschillen zijn en hoe daarmee om te gaan is onbekend. Een training 'culturele sensitiviteit voor leidinggevendenden' zou daarin kunnen bijdragen. Hierin kan ingegaan worden op de uiting van culturele verschillen en interculturele communicatie.

3. Professionelere benadering/aanpak (opzet, doel, organisatie en communicatie)

POM als uiting van het individuele niveau, kan nog op een aantal punten verbeterd worden. Het programma moet meer ruimte bieden om bepaalde vaardigheden te kunnen oefenen (met elkaar of een acteur), bij de persoonlijke ontwikkelmodules verdient het de aandacht om ook coaching als aanvulling op deze module aan te bieden. Veel van de deelnemers hadden de behoefte om er 1-op 1 met een coach over te praten. Deze mogelijkheid was er niet en toen ernaar werd gevraagd, werd daar geen duidelijk antwoord op gegeven. Er moet een heldere verdeling zijn tussen de taken van de programmamanager en een ondersteuner die zorgt voor de beantwoording van vragen van trainers en deelnemers, het versturen van uitnodigingen etc.

Ook verdient het de aandacht om strikte selectiecriteria te hanteren bij de aanname van deelnemers. In de interviews van deelnemers blijkt namelijk dat de selectie per departement verschilt van potentiële kandidaten tot medewerkers die geselecteerd werden bij gebrek aan selectiekeuze. De deelnemers van POM 1 zouden ook een rol kunnen innemen in de begeleiding van POM 2 deelnemers. Zo zouden ze kunnen fungeren als 'klankbordgroep' voor de organisatie.

Het belangrijkste punt dat naar voren is gekomen uit de analyse is het gebrek van autochtonen in het programma. Veel deelnemers ervaren het als een gemis om het eigen gedrag te kunnen spiegelen met autochtonen. Het blijkt echter wel dat de groep 'iets' heeft waardoor er een sterke saamhorigheid bestaat. Ook de docenten van de persoonlijke ontwikkelmodules waren allochtoon. Het verdient de aandacht om in die module ook een autochtone docent in te zetten om het gedrag gelijk te kunnen spiegelen aan Nederlandse maatstaven.

De groepsdiscussie verduidelijkte dat de negatieve reacties van autochtonen (oneerlijkheid, voorkeursbehandeling) voortkomen uit onwetendheid over het doel van het programma. Wanneer het doel werd toegelicht verdwenen ook de negatieve reacties en ontstond er begrip voor het initiatief.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

De invloed van concrete diversiteitsmaatregelen in de praktijk vormt een gedeelte uit de theorie waar nog relatief weinig onderzoek naar is gedaan. POM als instrument voor een doelgroep, geeft ons inzicht in de invloed van een diversiteitmaatregel op de gepercipieerde promotiekansen van allochtone medewerkers en dat deze vooral betrekking hebben op organisatiebelemmeringen. Het managen van diversiteit en het behouden van allochtone medewerkers is nog weinig onder de aandacht bij leidinggevendenden, terwijl die rol van management niet moet worden onderschat.

Voor de wetenschap is het belangrijk om binnen diversiteit een onderscheid te maken naar hoogopgeleide allochtonen, omdat het in sterke mate de resultaten van het onderzoek kunnen beïnvloeden. In eerder gedaan onderzoek (Bisschop 2008; Dagevos, 1998; Zandvliet, 1998) ontbreekt het onderscheid naar groepen in diversiteit, waardoor ook andere belemmeringen in doorstroom worden ervaren dan voor hoogopgeleide allochtonen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
Inleiding.....	9
1.1. Aanleiding.....	9
1.2. Probleemstelling.....	12
1.3. Relevantie	13
1.4. Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader.....	14
2.1. Doorstroom van allochtonen: belemmerende factoren.....	14
2.1.1. <i>Individualistisch perspectief</i>	15
2.1.2. <i>Institutioneel perspectief</i>	17
2.2. Talentontwikkeling en diversiteit	19
2.2.1. <i>Bevorderende elementen voor doorstroom van bepaalde werknemers</i>	20
2.3. Houding en gedrag van allochtonen en betrokkenen.....	22
2.4. Conceptueel model.....	26
3. Methodologische verantwoording	29
3.1. Kwalitatief onderzoek	29
3.2. Onderzoeksdesign	29
3.3. Databronnen.....	30
3.4. Operationalisatie	34
3.4.1. <i>Allochtone deelnemers van POM</i>	36
3.4.2. <i>Autochtone collega's</i>	38
3.4.3. <i>Leidinggevend</i>	40
3.5. Aanpak van de analyse	42
4. POM.....	44
4.1. Evaluatie POM	44
4.1.1. <i>Aanleiding POM</i>	45
4.1.2. <i>Feitelijke inhoud POM</i>	46
4.2. Belemmerende factoren promotie	48
4.2.1. <i>Deelnemers POM</i>	49
4.2.2. <i>Leidinggevend POM</i>	56
4.2.3. <i>Niet deelnemers POM</i>	62
4.2.4. <i>Resultaten focusgroep</i>	67
4.2.5. <i>Conclusie</i>	68
5. Gevolgen van POM	70
5.1. Invloed van POM op promotiekansen.....	70
5.1.1. <i>Organisatiefactoren</i>	70
5.1.2. <i>Individuele factoren</i>	71
5.1.3. <i>Houding van POM-deelnemers ten opzichte van de promotiekansen</i>	73
5.1.4. <i>Conclusie</i>	74
5.2. Gevolgen POM	74
5.2.1. <i>perceptie deelnemers</i>	75
5.2.2. <i>Perceptie niet deelnemers</i>	76
5.2.3. <i>Resultaten focusgroep</i>	78
5.2.4. <i>Conclusie</i>	79
5.3. Conclusie.....	79

6. Discussie en conclusie.....	81
6.1. Beantwoording deelvragen.....	81
6.1.1. <i>Beantwoording deelvraag 1</i>	81
6.1.2. <i>Beantwoording deelvraag 2</i>	81
6.1.3. <i>Beantwoording deelvraag 3</i>	83
6.1.4. <i>Beantwoording deelvraag 4</i>	83
6.1.5. <i>Beantwoording deelvraag 5</i>	84
6.2. Aanbevelingen.....	84
6.3. Reflectie	86
6.3.1. <i>Theorie</i>	86
6.3.2. <i>Methodiek</i>	88
6.4. Conclusie	88
Literatuurlijst.....	90
Bijlage 1: Interviewleidraad POM-deelnemers	94
Bijlage 2: Interviewleidraad autochtone werknemers	96
Bijlage 3: Interviewleidraad leidinggevenden.....	98
Bijlage 4: Interviewleidraad focusgroep.....	101

Inleiding

1.1. Aanleiding

De samenleving waar de overheid voor werkt is de afgelopen jaren sterk veranderd. Burgers willen veel meer betrokken worden bij beleidsvorming, zijn kritischer en diverser in culturele achtergrond (Centraal Bureau Statistiek, 2007:8-9). Deze zogenaamde diversiteit is volgens Raaijmakers (2008:15) onder te verdelen naar *waarneembare* (etniciteit, sekse en leeftijd) en *niet waarneembare* diversiteitsdimensies (seksuele oriëntatie, socio-economische achtergrond of waarden) en is dus niet alleen gericht op etniciteit, maar kent diverse sociale identiteiten (Raaijmakers, 2008:15). In dit onderzoek wordt diversiteit gedefinieerd aan de hand van de waarneembare diversiteitsdimensies. Raaijmakers (2008:17) omschrijft deze als het *“lidmaatschap van sociale en demografische groepen”*: etniciteit, sekse, leeftijd, opleiding, werkervaring en sociaaleconomische klasse. De brede definitie, waarin diversiteit refereert aan alle verschillen tussen individuen die kunnen leiden tot de perceptie dat zij verschillen van elkaar, (Jackson, 1992, Triandis et al. 1994, Williams & O’Reilly, 1998 in Van Knippenberg, 2007:517) wordt hier dus niet gehanteerd. Het belang van diversiteit wordt steeds meer onderkend en wordt onderstaand omschreven aan de hand van een aantal motieven om diversiteitsbeleid binnen het Rijk in te zetten, namelijk de politieke legitimiteit, het aanbod op de arbeidsmarkt, de samenwerking van diverse teams en de verbetering van de kwaliteit van beleid.

Politieke legitimiteit

Verkleuring van de Nederlandse samenleving kent een aanhoudende publieke en politieke aandacht, omdat deze de relatie tussen de samenleving en de overheid kan verbeteren, beleid beter kan laten aansluiten op maatschappelijke behoeften en er meer draagvlak kan ontstaan voor overheidshandelen (Van de Velde en de Mol, 2009:1). Daarnaast is er meer aandacht voor de participatie en integratie van etnische minderheden op de arbeidsmarkt, waarin overheidsorganisaties een belangrijke verantwoordelijkheid hebben. De ‘core business’ van het Rijk bestaat uit het voorbereiden, uitvoeren en verantwoorden van politieke beslissingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010). Deze politieke beslissingen behelzen verschillende invalshoeken en belangen uit de samenleving, welke door overheidsorganisaties terug te vinden moeten zijn in beleidsvoorbereiding, uitvoering en verantwoording. Dit vraagt om een responsieve overheid waarin een heterogene samenstelling van het ambtelijk apparaat wenselijk is.

Aanbod arbeidsmarkt

De verandering van de samenleving stelt echter ook nieuwe eisen aan de organisatie. Het personeelsbestand moet een goede afspiegeling vormen van de Nederlandse samenleving. Op dit moment is daar nog geen sprake van, de helft van het personeel in de Rijksoverheid is 45 jaar of ouder en daarvan is 70 procent autochtone man (van de Velde en Jonkhart, 2009:1). Allochtone medewerkers in beleids- en managementfuncties zijn sterk ondervertegenwoordigd, slechts 28 procent vanaf schaal 9 (Van de Velde en Jonkhart, 2009:2). Terwijl het aantal allochtonen op de arbeidsmarkt toeneemt. Allochtonen vormen een vijfde deel van alle studenten in het hoger onderwijs (Ministerie van LNV, 2008a:3). In grote steden zoals Den Haag en Rotterdam ligt het percentage nog hoger. Als overheid laat je kansen liggen, wanneer je talentvolle allochtonen niet aanspreekt en aan je kunt binden.

Door de relatief verouderde leeftijd van het personeel, zal er de komende jaren sprake zijn van een vergrijzing van het personeelsbestand. Om dit probleem op te vangen en tegelijkertijd gehoor te geven aan diversiteit, heeft het Rijk zich ten doel gesteld om het aantal allochtone medewerkers¹ in de publieke sector met ongeveer 50 procent toe te laten nemen in 2011. Hiermee wordt bedoeld op de inzet van diversiteitsbeleid, welke Roosevelt Thomas (in Raaijmakers, 2008:18) definieert als: *“het creëren en onderhouden van een omgeving waarin alle medewerkers zich op een vanzelfsprekende manier kunnen ontplooien, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie”*. Het diversiteitsbeleid geeft richting aan de wijze waarop effectief om kan worden gegaan met diversiteit, hoe de individuele verschillen effectief kunnen worden ingezet en hoe deze kunnen bijdragen aan het behalen van economische en sociale organisatiedoelen (Lorbieckie & Jack in Raaijmakers, 2008:17).

Samenstelling teams

Uit eerder gedaan onderzoek van Bartel-Radic (2006) blijkt dat diverse teams bijdragen aan de efficiëntie en creativiteit op het werk, omdat er verschillende percepties en invalshoeken ontstaan. Van Knippenberg en Schippers (2007:516) geven aan dat de verschillen vooral invloed hebben op de samenstelling van de groep, de groepsprestaties, samenhang en sociale interactie. Van Knippenberg (in van Knippenberg en Schippers, 2007:518) geeft aan dat een diverse samenstelling van een groep kan zorgen voor taakrelevante kennis, vaardigheden en mensen met verschillende meningen en invalshoeken. De verschillende invalshoeken op een probleem kunnen bijdragen aan een betere besluitvorming en een hoge mate van creativiteit (Van der Zee, 2007:13). Diverse teams kunnen daarnaast ook zorgen voor meer beschikbare hulpmiddelen bij niet gestandaardiseerde taken en de vermindering van een tunnelvisie bij de oplossing van issues (Knippenberg en Schippers, 2007:518). Het kan echter ook voorkomen dat hoe meer medewerkers in een team verschillen in achtergrond, ervaring en expertise, hoe lastiger het wordt om een gezamenlijk referentiepunt te vinden. Van der Zee (2007:13) geeft aan dat organisaties die zich in een complexe omgeving bevinden beter presteren wanneer medewerkers ‘iets unieks’ inbrengen, terwijl ze zich beter voelen als ze bepaalde gemeenschappelijke eigenschappen delen. Organisaties hebben die verschillen en gemeenschappelijkheden nodig om een balans te kunnen houden tussen stabiliteit en groei. Maar diversiteit blijft een lastig thema, omdat de behoefte aan veiligheid vaak doorslaat (Van der Zee, 2007:13).

Kwaliteit van beleid

Binnen de overheid is het wenselijk om rekening te houden met de veranderingen in de samenleving om de kwaliteit van het beleid te kunnen optimaliseren. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) stelt zich dan ook ten doel om de kwaliteit van het werk te verbeteren, door een diverse samenstelling van medewerkers te bevorderen (Ministerie van LNV, 2008a:4). Om dit te kunnen realiseren zijn de organisatiedoelen afgeleid van de Rijksbrede doelen:

- LNV wil het aandeel allochtonen in het personeelsbestand verhogen met ongeveer 50 procent. Dit betekent dat deze verhoogd wordt van 4,9 procent in 2007 naar 7,4 procent in 2011 (Ministerie van BZK, 2009:4).

¹ Onder allochtone medewerkers worden in dit onderzoek zowel westerse als niet-westerse personen gerekend. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (2001:24) bepaalt aan de hand van de ouders of iemand gecategoriseerd wordt als ‘allochtoon’ of ‘autochtoon’. Als ten minste een ouder in het buitenland is geboren spreekt men van een allochtoon persoon. Autochtonen zijn dus vanzelfsprekend personen, waarvan de ouders beiden in Nederland zijn geboren.

Het ministerie realiseert zich dat de inzet van een diverse personeelssamenstelling kan bijdragen aan de oplossing van beleidskwesties, vanuit het idee dat deze past bij maatschappelijke verscheidenheid. Ondernemers en consumenten, met een andere dan de Hollandse achtergrond, zijn steeds actiever op beleidsterreinen van LNV. Dat geldt onder meer voor voedsel: het bewerken, verhandelen en bereiden van voedsel. Daarbij kan gedacht worden aan het veranderende Nederlandse eetpatroon door invloeden uit verschillende culturen en de rol van diversiteit om dit veranderende eetpatroon te vertalen naar beleid en uitvoering. Inspecteurs van de Voedsel en Waren autoriteit (VWa) kunnen goed inspelen op veranderingen in eetpatronen als het beleid wordt opgesteld door medewerkers die bekend zijn met de verschillende eetpatronen. Hetzelfde geldt voor het aantrekken van toezichthouders op vee bij slachterijen. Islamitische inspecteurs kunnen nauwlettend vaststellen of een slachterij zich aan de islamitische slacht regels houdt.

De aanleiding voor dit onderzoek is gegrond op het idee dat er meer aandacht moet worden besteed aan allochtone medewerkers binnen het ministerie van LNV. Extra aandacht voor diversiteit wordt onderkend vanuit het ministerie als een positief aspect voor de personeelssamenstelling. Dit was een aantal jaren geleden anders, omdat LNV traditioneel sterk betrokken is bij het platteland en de agrarische sector (Ministerie van LNV, 2008c). Diversiteitsbeleid zorgt er onder meer voor dat de krapte op de arbeidsmarkt kan worden opgevangen (vergrijzing en ontgroening), dat er meerdere invalshoeken kunnen worden belicht om goed beleid te schrijven en dat er gehoor kan worden gegeven aan de doelstellingen die rijksbreed zijn geformuleerd (Van de Velde en de Mol, 2009:1). De doelstelling verwacht van LNV dat zij niet alleen interesse heeft in de instroom en uitstroom van allochtone medewerkers, maar ook carrièrekansen biedt. Om de doorstroom binnen het departement te bevorderen, zijn er diverse initiatieven genomen. Een van de initiatieven is het zogenaamde Programma Oriëntatie op Management (POM). Dit programma richt zich op de mogelijke doorstroom van allochtoon managementtalent (Ministerie van LNV, 2008b:1). In samenwerking met de departementen Verkeer en Waterstaat (V&W), Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) en Economische Zaken (EZ) is een programma samengesteld waarin allochtone medewerkers verder kunnen groeien in de organisatie en managementcompetenties kunnen ontwikkelen. Het programma maakt het mogelijk om de variëteit aan ervaringen, waarden en wereldbeelden die gepaard gaan met een biculturele achtergrond, te benutten. Het programma bevat modules die ingaan op sleutelbegrippen om ongelijke kansen tegen te gaan, zoals netwerken, zichtbaarheid, rolmodellen en sociale steun. Het heeft een doorlooptijd van 10 maanden en bestaat uit 6 modules, een aantal themadagen, training, stage en coaching. De meerwaarde van het programma, ten opzichte van reguliere managementprogramma's, ligt in het wijzen op de invloed van de dubbele culturele achtergrond van medewerkers in het werk.

Het programma was in eerste instantie bedoeld als een eenmalig experiment, gericht op herkenning en mogelijke doorstroom van allochtoon managementtalent, maar door de positieve geluiden over het programma, wordt overwogen om nog een leergang te starten. Om vast te kunnen stellen of het programma een bijdrage levert aan de doorstroom van allochtoon managementtalent, wil het ministerie bekijken of het programma een positieve invloed heeft op de wijze waarop allochtone medewerkers kijken naar de promotiekansen. Om dit te kunnen onderzoeken vormen diversiteitsbeleid en doorstroom de ankerpunten voor de theorievorming in deze scriptie. Er wordt bekeken welke invloed trainingen hebben op de doelgroep en welke factoren een belemmering vormen voor de doorstroom van allochtone medewerkers.

De volgende paragraaf geeft de probleemstelling van het onderzoek weer. Vervolgens wordt verduidelijkt wat de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is. Ter afsluiting volgt een leeswijzer.

1.2. Probleemstelling

De bovengenoemde ontwikkelingen, hebben ertoe bijgedragen dat het heersende beeld bestaat dat er gehoor moet worden gegeven aan de ontwikkel- en doorstroom behoefte van allochtone medewerkers. Deze paragraaf bevat een toelichting op de probleemstelling van het onderzoek.

De doelstelling van het onderzoek is gericht op het inzichtelijk maken van de meest optimale vorm van het Programma Oriëntatie op Management, opdat het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit van concrete handreikingen kan worden voorzien om het programma aan te passen en/of te verfijnen.

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Welk invloed heeft het Programma Oriëntatie op Management (POM) op de percepties van deelnemers over hun promotiekansen en welke implicaties heeft dit voor het diversiteitbeleid van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit?

De deelvragen die uit deze centrale vraag zijn afgeleid zijn:

1. Welke belemmerende factoren waren volgens het ministerie aanleiding voor een interventie (POM) voor de doorstroom van allochtonen?
2. Welke belemmerende factoren hebben deelnemers ervaren?
3. Op welke manier beoogt POM belemmerende factoren aan te pakken?
4. Wat voor invloed heeft POM op de belemmerende factoren en de gepercipieerde promotiekansen?
5. Heeft POM gevolgen, zo ja, welke?
6. Tot welke aanbevelingen kunnen de resultaten van het onderzoek leiden?

De eerste deelvraag is vooral beschrijvend van aard. Met deze deelvraag wordt verduidelijkt welke factoren volgens het ministerie belangrijk zijn geweest bij het ontwikkelen van het programma. Deze deelvraag zal vooral worden beantwoord aan de hand van bestaande documenten, nota's en verslagen.

De overige deelvragen leggen een relatie tussen de belemmerende factoren van doorstroom volgens de theorie en praktijk. Deze worden gedeeltelijk gevormd vanuit bestaande artikelen en komen anderzijds tot stand door gesprekken die worden gevoerd met betrokkenen. In de interviews wordt er gekeken naar de bijdrage van POM aan de doorstroom, loopbaan of competenties volgens persoonlijke ervaringen van deelnemers. Het onderzoek wordt ingestoken vanuit de gepercipieerde promotiekansen. POM is nog te recent, om naar de feitelijke promotie te kunnen kijken. Er is in strikte zin dan ook geen sprake van een effectiviteitsonderzoek, omdat er geen sprake is geweest van een voor- en nameting van de promotiemogelijkheden. De gevolgen van POM voor de gepercipieerde promotiekansen komen aan de orde om een voorspelling af te leiden over de mate waarin POM succesvol zou kunnen zijn en doorstroom naar management mogelijk is.

1.3. Relevantie

Wetenschappelijke relevantie bestaat uit de mate waarin het onderzoek een bijdrage levert aan bestaande kennis over het onderwerp (Van Thiel, 2007:21). In bestuurskundige vraagstukken speelt ook maatschappelijke relevantie een belangrijke rol, er is vooral sprake van het leveren van een bijdrage aan actuele beleidsprogramma's of actualiteiten die in de samenleving spelen (Van Thiel, 2007:22). In deze paragraaf wordt voor beide toegelicht op welke wijze er sprake is van relevantie.

Wetenschappelijke relevantie

Het onderwerp dat centraal staat in dit onderzoek is diversiteitbeleid. Daarvan wordt onderzocht of trainingen invloed hebben op de doelgroep en welke belemmerende factoren en gevolgen er kunnen optreden bij de doorstroom van alloctonen. De invloed van een diversiteitsmaatregel in de vorm van training/coaching op de (gepercipieerde) promotiekansen van medewerkers in de publieke sector is nog weinig besproken in onderzoeken (Schaafsma, 2005; Groeneveld, 2010). Door dit onderzoek kan daar meer inzicht in worden verkregen. In het onderzoek worden diverse belemmeringen besproken en kan bekeken worden welke factoren interveniëren op een direct verband tussen diversiteitsmaatregelen en gepercipieerde promotiekansen. Daarnaast kan het de wetenschap meer inzicht geven in het inzetten van een diversiteitsmaatregel voor een specifieke groep en welke (ongewenste) gevolgen dit kan hebben.

Maatschappelijke relevantie

Het ambtelijk apparaat vormt een belangrijk spreekbuis voor de publieke besluitvorming (Peters,2002:1). Volgens Bovens (2000:4) bepalen ambtenaren in grote mate welke issues op de politieke agenda verschijnen, waardoor indirect de personeelssamenstelling bepaalt in hoeverre de besluitvorming succesvol kan verlopen. De overheid streeft daarom naar een personeelssamenstelling die vergelijkbaar is met de samenstelling van de Nederlandse (beroeps)bevolking. Dit blijkt ook uit het regeerakkoord (Regering 2007-2010, 2007:36) waarin de regering streeft naar een divers personeelsbestand in 2011 om te kunnen spreken van een representatieve bureaucratie. Om die diversiteit te bevorderen heeft LNV het initiatief genomen om allochtone medewerkers een kans te bieden om zich verder te ontwikkelen en zodoende in de toekomst een managementprogramma te kunnen volgen. Met dit onderzoek kan dus een bijdrage worden geleverd aan carrièrekansen voor allochtone medewerkers, de binding van deze groep aan het Rijk als werkgever en kan zij een goede afspiegeling van de Nederlandse samenleving vormen.

1.4. Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk zijn de aanleiding, probleemstelling en relevantie besproken. In het volgende hoofdstuk wordt er nader stilgestaan bij de theoretische invalshoek van het onderzoek, waarin doorstroom en beleid een centrale rol spelen. Het derde hoofdstuk bestaat uit een toelichting op de onderzoeksopzet. Het hoofdstuk licht toe welke methoden en technieken er zijn gebruikt en hoe centrale begrippen zijn geoperationaliseerd. Het daaropvolgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, start met de bespreking van de resultaten uit het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de deelvragen die betrekking hebben op diversiteitsmaatregel POM besproken. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 toegelicht welke gevolgen POM kan hebben bij deelnemers en niet deelnemers. Tenslotte bevat hoofdstuk 6 het antwoord op de hoofdvraag, worden er aanbevelingen gedaan om het diversiteitbeleid te optimaliseren en volgt een reflectie op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft aan welke theoretische invalshoek het onderzoek bevat en op welke theoretische opvattingen deze gebaseerd zijn. Het grondbeginsel van het theoretisch kader berust op twee theoretische pijlers. De eerste pijler bestaat uit belemmerende factoren die bestaan voor de doorstroom van allochtone medewerkers in organisaties. Deze factoren kunnen vervolgens in het onderzoek getoetst worden op deelnemers van het POM traject. De tweede pijler bestaat uit beleidsprogramma's gericht op de doelgroep. Vervolgens wordt er in de derde paragraaf aandacht besteed aan de houding en gedrag van allochtonen, hun collega's en leidinggevendenden om zodoende mogelijke gevolgen van het Programma Oriëntatie op Management vast te kunnen stellen. Ten slotte komen de elementen van het onderzoek samen in de beschrijving van het conceptueel model in de vierde paragraaf.

2.1. Doorstroom van allochtonen: belemmerende factoren

Om de uitstroom onder allochtone werknemers te beperken, doen Hofhuis, Van Oudenhoven- van der Zee en Otten (2008:40) in hun rapport over de uitstroom onder allochtone werknemers binnen de Rijksoverheid, de aanbeveling om voldoende doorstroommogelijkheden voor deze groep te creëren. Het is wenselijk om binnen de departementen op systematische en actieve wijze loopbaanondersteuning te geven, maar te waken voor het beeld dat allochtonen worden voorgetrokken op basis van hun etnische achtergrond in plaats van hun competenties en ervaring (Hofhuis et al. 2008:40). Het voordeel van doorstroom bij allochtonen naar een hogere functie kan gebruikt worden om als rolmodel te fungeren en kan de openheid van de organisatiecultuur bevorderen. Doorstroom in deze context kan gedefinieerd worden “*de overgang van de ene functie naar een andere*” (Zandvliet, Blanken, Gravesteijn, de Koning, 2002:6). Er kan daarbij een onderscheid gemaakt worden tussen verticale en horizontale doorstroom.

- Verticale doorstroom of verticale mobiliteit omvat doorstroom naar een hogere (hiërarchische) functie op eenzelfde of een andere afdeling binnen het departement. Een voorbeeld hiervan is de doorstroom van een beleidsmedewerker naar een leidinggevende functie.
- Horizontale doorstroom of horizontale mobiliteit is het doorstromen naar een functie op een vergelijkbaar kwalificatieniveau bij hetzelfde departement, maar in een ander functioneel of technisch gebied binnen de organisatie. Horizontale doorstroom kan samengaan met functieverbreding (Zandvliet et. al 2002:6). Een voorbeeld van deze vorm is de doorstroom van een beleidsmedewerker Milieu naar een functie als beleidsmedewerker Gezondheidszorg. De taken veranderen doordat er een ander functioneel gebied binnen de organisatie wordt vervuld.

De horizontale- en verticale doorstroom maken deel uit van de interne arbeidsmarkt. In de meest brede zin wordt de interne arbeidsmarkt omschreven als “*alle beschikbare banen in de organisatie*” (Groeneveld, 2002:37). De grenzen van de organisatie vormen dan ook de grenzen voor de interne arbeidsmarkt (Groeneveld, 2002:37). Zittende werknemers hebben dus bij het vervullen van vacatures een voordeel op potentiële medewerkers van buiten organisatie. Groeneveld (2002:39) beschrijft dit voordeel als ‘insiders advantage’. Groeneveld, Steijn, Van der Voet en Vogelaar (2009:108) concluderen wel dat interne arbeidsmarkten steeds meer onder druk staan door de

toename van concurrentie en flexibilisering. Een traditionele opvatting over carrière, waarin een vaststaande opeenvolging van functies zorgt voor een hogere functie, is niet meer passend (Groeneveld et.al. 2009:108). Doorstroom wordt veel meer gekenmerkt door individuele ontwikkeling van werknemers en de toegenomen (externe) mobiliteit van individuen. 'Lifetime employment', waarbij werknemers hun gehele leven bij een organisatie werken, behoort dus steeds meer tot het verleden. In dit onderzoek gaat het voornamelijk om verticale doorstroom, omdat er wordt gekeken naar de gepercipieerde promotiekansen van werknemers.

Het vaststellen van belemmerende factoren bij de doorstroom van allochtone werknemers kan ingedeeld worden aan de hand van theorieën die matchen aan twee basisperspectieven, te weten het individualistische en institutionele perspectief (Dagevos, 1998, Groeneveld, 2002). Het individualistische perspectief verklaart de positie van werknemers vanuit individuele kenmerken, waarbij de nadruk ligt op de vaardigheden en prestaties van individuen. Het institutionele perspectief erkent de aandacht voor individuele kenmerken, maar verklaart de positie van werknemers aan de hand van structurele kenmerken (Dagevos, 1998:3). De belemmerende factoren worden onderstaand gerubriceerd volgens beide perspectieven.

2.1.1. Individualistisch perspectief

Zoals bovenstaand toegelicht staan de individuele kenmerken van werknemers centraal bij de theorieën binnen dit perspectief. Opleidingsniveau en werkervaring zijn kenmerken van individuele werknemers die een verklaring kunnen bieden voor de positie in de organisatie (Groeneveld, 2002:32). Daarnaast wordt er ook rekening gehouden met kenmerken voor specifieke groepen (geslacht, leeftijd en etniciteit) en de invloed van netwerken op doorstroom. Deze kenmerken worden in de human capital theorie, signaleringstheorie en de social capital theorie toegelicht.

Human Capital theorie

Een van de belangrijkste voorbeelden van het individualistisch perspectief is de Human Capital theorie. Deze theorie gaat ervan uit dat individuele investeringen in menselijk kapitaal zorgen voor een meerwaarde op de arbeidsmarkt (Groeneveld, 2002; Dagevos, 1998). Een investering in menselijk kapitaal zorgt voor een stijging van de productiviteit. Aanhangers van deze theorie gaan er vanuit dat er verschillen in inkomens bestaan, doordat de productieve vaardigheden van werknemers verschillen. Verschil in talent zorgt voor een ongelijke investering wat als gevolg heeft dat beloningen per persoon sterk kunnen verschillen (Bisschop, 2008:26). Menselijk kapitaal wordt verworven en vergroot door scholing, arbeidservaring, training-on-the-job en cursussen (Dagevos, 1998:56). Het werven van menselijk kapitaal vindt het gehele leven van een individu plaats, maar met name de periode van formele scholing en het arbeidsleven zijn relevant voor het arbeidsaanbod (Groeneveld, 2002:18).

Scholing wordt niet gezien als consumptiegoed, maar veel meer als investering (Groeneveld, 2002:17). Bisschop (2008:27) geeft aan dat mensen die meer investeren in hun menselijk kapitaal ook eerder kans maken op verticale doorstroom. De Human Capital theorie kan dus verklaren waarom allochtonen in minder hoge functies zitten dan autochtonen. Bisschop (2008:66) concludeert dat allochtonen over minder menselijk kapitaal beschikken dan autochtonen en dat ze dus een lager opleidingsniveau en minder werkervaring hebben en dat dit hen kan belemmeren bij het doorstromen naar een hogere functie. De relatie tussen het opleidingsniveau en de doorstroom kan echter niet vastgesteld worden, omdat een groot gedeelte van de allochtone medewerkers niet op het functieniveau werkzaam is dat past bij het opleidingsniveau (Dagevos, 1998). Daarnaast gaan

Bisschop's resultaten in op de groep allochtonen in geheel en maakt geen onderscheid naar segmenten (hoogopgeleiden) binnen de grote groep.

Signaleringstheorie

De zogenaamde signaleringstheorie gaat ervan uit dat werkgevers bij het selecteren van kandidaten voor een functie niet de totale beschikking hebben over informatie over de productiviteit en motivatie van kandidaten en een inschatting maken op basis van hun waarneembare kenmerken (Groeneveld, 2002:28). De totale beschikking van informatie kost immers veel tijd (zoeken naar alternatieve kandidaten) en geld (Groeneveld, 2002:28). Zoals al eerder beschreven zijn opleiding en ervaring twee waarneembare kenmerken om de productiviteit van een werknemer in te kunnen schatten. Naast deze, worden werknemers ook kenmerken toegeschreven (Groeneveld, 2002:28). Dit houdt in dat er een aantal kenmerken toegeschreven worden aan een categorie werknemers. Op basis van de kenmerken worden individuele kandidaten beoordeeld. Veelgenoemde waarneembare kenmerken zijn geslacht, etniciteit of leeftijd. Er bestaan dus, vanuit werkgevers, vooroordelen die betrekking hebben op bepaalde groepen werknemers. Deze vorm van categorisatie van kenmerken wordt ook wel statistische discriminatie genoemd. Bisschop (2008:32) benoemt voor de groep allochtonen dat het vooroordeel bestaat dat deze groep als minder productief wordt gezien. Zandvliet et al. (2002:50) benoemen daarnaast dat er een verschil bestaat tussen het veronderstelde en aanwezige ambitieniveau. Zij concluderen dat allochtonen zich over het algemeen bescheidener opstellen in arbeidsverhoudingen wat door werkgevers vertaald wordt als minder assertiviteit of ambitie.

Social capital theory

Bisschop (2008) verwijst in haar onderzoek naar de invloed van het sociaal kapitaal op de interne doorstroom van allochtonen. Deze theorie legt de nadruk op individuele investeringen in sociale groepen om beschikking te krijgen over bronnen van een groep of netwerk. James (in Bisschop, 2008:33) beschrijft de overeenkomst tussen het Sociaal Kapitaal en Menselijk Kapitaal als een beloning in de vorm van promotie door de inzet van competenties om te netwerken. Wanneer men in staat is om een groot (sociaal) netwerk op te bouwen, dan zal dat leiden tot een hoger sociaal kapitaal wat de kans op (verticale) doorstroom doet toenemen. Bisschop (2008:33) onderscheidt twee verschillende netwerkstrategieën:

1. Formeel: dit houdt in dat het netwerk volgens gestructureerde lijnen plaatsvindt en er activiteiten worden georganiseerd (zoals vergaderingen), ook wel professionele netwerken genoemd.
2. Informeel: dit zijn netwerken die ongestructureerd zijn en veelal plaatsvinden op basis van persoonlijke interesse (hobby's e.d.), ook wel de sociale netwerken genoemd.

Hendrikse (2009:48) concludeert dat het hebben van netwerken belangrijk en effectief is bij benoemingen in de hogere functies. Ze worden ingezet om kandidaten te zoeken of meer informatie te krijgen over potentiële kandidaten. Hiermee worden de onzekerheden over het toekomstig functioneren gereduceerd (denk aan de signaleringstheorie). Toegang tot netwerken hangt samen met zichtbaarheid en succes. Hendrikse (2009:48) benadrukt: “ *je moet gekend en gewaardeerd zijn om deel uit te (mogen) maken van de club*”. Toelating tot het netwerk zorgt weer voor nieuwe kansen en mogelijkheden. Netwerken kan gezien worden als een vicieuze cirkel: zichtbaarheid zorgt voor toelating tot het netwerk en wanneer je niet in belangrijke netwerken zit, word je niet zichtbaar. Daarnaast hebben netwerken ook een beschermende functie: leden van het netwerk beschermen elkaar tegen kritiek en houden elkaar een hand boven het hoofd (Hendrikse, 2009:48).

Wanneer allochtonen een hoge functie weten te bemachtigen blijken zij de steun van gelijkgestemden te missen. Bisschop (2008:72) benoemt als belemmerende factor voor de promotie van allochtonen, dat zij in mindere mate beschikken over een sociaal netwerk in vergelijking met autochtonen. Dagevos (1998) benoemt dit fenomeen in zijn studie onder de noemer 'hulpbronnen' en concludeert dat bij allochtonen het gebruik van netwerken tegen de eigen principes indruist. Toch realiseren allochtonen zich dat het gebruik van netwerken bijna onontbeerlijk is en dat in het bijzonder de omgang met de leidinggevende cruciaal kan zijn. Allochtonen blijken echter een grotere gepercipieerde afstand te hebben ten opzichte van hun direct leidinggevende, waardoor zij minder goed binnen de sociale werkomgeving passen en vaker uitstromen (Dagevos, 1998).

2.1.2. Institutioneel perspectief

In het individualistische perspectief wordt de nadruk gelegd op het rationele gedrag van individuen, het institutionele perspectief geeft echter aan dat het handelen van individuen is ingebed in instituties (Groeneveld, 2002:33). Institutionele regelingen komen voort uit besluiten en acties van werknemersorganisaties, het personeelsbeleid van organisaties en het overheidsbeleid. Deze geven gezamenlijk structuur aan de (interne) arbeidsmarkt. Dat wil dus zeggen dat de positie op de arbeidsmarkt niet alleen bestaat uit het rationele gedrag van werknemers en werkgevers, maar ook bepaald wordt door structurele kenmerken.

Hachen (1983) benadrukt dat de kansen op een hogere functie binnen een organisatie groter zijn als een werknemer langer in dienst is. Rosenfeld (1992:46) geeft echter aan dat gemakkelijk geobserveerde factoren, zoals opleiding, geslacht en etniciteit belangrijk zijn bij het bepalen van de interne mobiliteit, terwijl niet gemakkelijk zichtbare vaardigheden en kenmerken bepalend zouden moeten zijn bij het doorstromen naar een hogere functie. De bevordering van doorstroom in de organisatie kent een groot aantal voordelen voor de werkgever. Allereerst zorgt het voor de ontwikkeling van bedrijfsspecifieke vaardigheden (middels scholing). Hierdoor doen werknemers nieuwe arbeidservaring op en investeert de werkgever in gekwalificeerd personeel (Groeneveld, 2002:40). Ten tweede kan een werkgever gemakkelijker over belangrijke (selectie)informatie van werknemers beschikken, die bepalen of iemand al dan niet gekwalificeerd is voor een functie (screening). Het derde argument betreft de aanpassing van werknemers aan de heersende normen en waarden omdat ze al gedurende een lange periode gesocialiseerd zijn binnen de organisatie (Groeneveld, 2002:40). Het vierde argument voor interne doorstroom heeft betrekking op de bevestiging van de status- en gezagsstructuur van de organisatie. Door promotie naar een hogere functies worden de vastgelegde en zichtbare regels als legitiem ervaren, omdat ernaar gehandeld wordt. Om de doorstroom van werknemers te kunnen beoordelen, is het belangrijk om vast te stellen hoe de carrièremobiliteit van werknemers zich beweegt. De carrièremobiliteitstheorie brengt de beweegreden van werknemers in kaart (Bisschop, 2008:41). Op de interne arbeidsmarkt nemen loopbaanpaden, vacatures en selectiecriteria een belangrijke rol in, zij bepalen in grote mate of de interne doorstroom bij allochtonen wordt bevorderd. Deze zullen onderstaand kort worden toegelicht.

Loopbaanpaden

De interne arbeidsmarkt bepaalt in grote mate het verloop van carrières binnen organisaties. De verschuiving van werknemers van de ene naar de andere functie verloopt veelal volgens job-ladders, loopbaanpaden of carrièrelijnen. In een organisatie zijn er diverse job ladders met verschillende gradaties in loon. Om een hoge functie te bekleden, moeten werknemers verschillende job ladders beklimmen. Werknemers die streven naar een hoge functie, zullen eerder

van job ladder wisselen, dan werknemers die al een hoge functie bekleden (Rosenfeld, 1992:47). Daarnaast geeft de job ladder inzicht in de wijze waarop mobiliteit verschilt naar etniciteit en geslacht. Vrouwen behalen wel dezelfde positie op job ladders, maar het duurt vaak langer voordat ze die positie bereiken (Rosenfeld, 1992:48). De segmenteringstheorie verklaart in grote mate de interne promotiekansen van werknemers. Dagevos (1998:161) concludeert in zijn onderzoek dat allochtonen een hogere vertrekneiging hebben, dan autochtonen. Dit heeft vooral te maken met een gevoel van onderbenutting omdat er geen goede aansluiting bestaat tussen het opleidingsniveau en de functie. Zij zijn vaker werkzaam in het secundaire segment, waarbinnen de arbeidscondities en inkomens minder gunstig zijn (Pollaerts, de Graaf en Luijkx, 1997:52) en verantwoordelijkheid en autonomie minder deel uitmaken van het takenpakket. Functies in het primaire segment worden vaker vervuld door autochtone medewerkers. Dit segment bevat banen waarin er hoge eisen worden gesteld aan ervaring en opleiding en er een grote promotiekans bestaat, werkzekerheid is, gunstige lonen en arbeidsvoorwaarden (van Haegendoren, 2003:17), daarnaast maken ze ook vaker onderdeel uit van de carrièreladder.

Vacatures

Veel van het onderzoek naar mobiliteit is gebaseerd op de 'vacancy chain models'. Het uitgangspunt van dit model is dat de mobiliteit afhankelijk is van vrijgekomen functies. Het kan gezien worden als een keten. Wanneer een werknemer naar een nieuwe baan schuift, komt er een functie vrij. Een ander persoon vult deze functie op waardoor er wederom een functie vrijkomt etc. Stewman (in Rosenfeld, 1992:42) geeft echter aan dat niet alleen het vrijkomen van een positie in de keten invloed heeft op de promotie mogelijkheden, maar dat deze ook wordt beïnvloed door de bekendmaking van een vrijgekomen functie (nieuw gecreëerde banen, uitstroom), het aantal concurrenten voor de positie en managementbeslissingen over wie de positie moet opvullen. Hoewel in deze modellen vooral de vrijgekomen functie als uitgangspunt dient voor mobiliteit, moet er ook rekening worden gehouden met andere bronnen van mobiliteit. Er kan namelijk ook sprake zijn van onvrijwillige vacatures of het ontstaan van vacatures doordat de verantwoordelijkheden voor een baan een nieuwe baan creëren. Hachen (1983) spreekt van de vacature als een voorwaarde voor de interne mobiliteit, hoewel hij aangeeft dat dit niet altijd horizontale mobiliteit hoeft te zijn. Bisschop (2008:96) concludeert in haar onderzoek dat het voor allochtonen vaak onduidelijk is welke procedures er bestaan bij de formele werving en selectie van werknemers en de transparantie in het proces.

Selectiecriteria

De vrijgekomen vacatures zorgen voor een mogelijkheid van horizontale of verticale doorstroom, maar die mogelijkheid wordt beïnvloed door iemands positie op de arbeidsmarkt en de selectiecriteria die worden gehanteerd (Bisschop, 2008:43). Hoewel de selectiecriteria per functie kunnen verschillen, zijn er volgens Bisschop (2008:43) een aantal criteria die vaak worden gehanteerd bij de beoordeling van werknemers, namelijk opleiding, werkperformance en ervaring. Volgens werkgevers speelt de persoonlijke achtergrond van medewerkers geen rol bij de selectie, maar wegen de kwalificaties van werknemers het zwaarst (Zandvliet et.al, 1998:71). Selecteurs geven aan dat ze zeker bij hogere functies geen risico willen lopen om iemand te selecteren die niet de beste kwalificaties bevat. Zandvliet (1998:71) concludeert echter dat de selectie van werknemers niet alleen gebaseerd is op kwalificaties, maar ook op culturele verschillen, vooroordelen en discriminatie en de voorkeur voor een homogeen team.

Een verschil in culturele achtergrond kan in sollicitatiegesprekken zorgen voor communicatieproblemen. In diverse onderzoeken (Zandvliet et.al, 1998, Schaafsma, 2006) is aangetoond dat allochtonen zich in gesprekken vaak bescheiden, formalistisch en introvert opstellen en zichzelf minder gemakkelijk kunnen verkopen (Zandvliet, 1998:71). Omdat ze zichzelf op een andere manier presenteren dan autochtonen, kunnen hun kwalificaties door selecteurs verkeerd worden opgevat. Daarnaast hebben allochtonen het idee dat er tijdens sollicitatiegesprekken veel twijfels en vooroordelen bestaan bij selecteurs. Bij de selectie van werknemers is er altijd sprake van onvolledige informatie (zie signaleringstheorie). Om de onzekerheid over toekomstige werknemers te reduceren, wordt er vaak naar werknemers gezocht die dezelfde achtergrond hebben als andere leden van het team. Zandvliet (1998) concludeert dat er een grote terughoudendheid is om mensen met een andere culturele achtergrond te selecteren. Verschillende culturen uiten zich meer op een indirecte manier en geven hun bedoeling aan door middel van hints, metaforen of non-verbale signalen, daarnaast kennen ze een aantal beleefdheidsvormen die ervan uitgaan dat het bescheiden opstellen, een vorm van beleefdheid is (A+O Fonds Rijk, 2009:11). Het Programma Oriëntatie op Management bekijkt de verschillen in culturele achtergrond als een kans om in een toekomstige managementfunctie om te kunnen gaan met verschillen en deze te benutten. Zij heeft in het programma dan ook een tweetal modules gewijd aan communicatie en beïnvloedingsstijlen, interculturele communicatie en persoonlijke ontwikkeling. Om de verschillen in selectie en loopbaanbeleid te verminderen is de Rijksoverheid in 2008 begonnen met het bouwen van een functiehuis, waarin algemene functieprofielen worden ontwikkeld, waarin ook competenties per functiegroep zijn opgenomen. De nadruk moet met de komst van het functiehuis meer liggen op competenties dan persoonlijke kenmerken.

2.2. Talentontwikkeling en diversiteit

Door de ontgroening en vergrijzing onder de beroepsbevolking ontstaat er op lange termijn een tekort aan personeel, waardoor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van personeel steeds vaker een punt op de agenda van organisaties vormt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er uit het onderzoek van the Boston Consultancy Group naar de toekomst van HR in Europa, talentmanagement als belangrijkste uitdaging wordt aangewezen (Hendrikse, 2009:45). Uit het onderzoek komt ook naar voren dat diversiteit een hoge prioriteit krijgt bij HR managers en ze zich steeds meer realiseren dat ze hun talentenpool moeten uitbreiden. Talentmanagement wordt door sommige gezien als *“het spotten en ontwikkelen van high potentials”* (Hendrikse, 2009:45). Waarbij ervan uit wordt gegaan dat high potentials de toekomstige leiders van een organisatie zijn en ze op lange termijn voor succes in de organisatie zullen zorgen. Andere vatten talentmanagement meer op als het traditionele loopbaanbeleid waarin de kennis en vaardigheden van werknemers verder worden ontwikkeld om zodoende competenties te verbreden. Hendrikse (2009:45) omschrijft talentmanagement als *“het ontwikkelen van alle talenten waarover een organisatie beschikt, waarbij de vooronderstelling is dat alle mensen talent hebben en dat het waardevol is om dit talent op te sporen en te laten groeien”*. Deze definitie vormt het uitgangspunt voor de tweede pijler van het theoretisch kader van dit onderzoek.

Uit eerder gedaan onderzoek (Fishbein en Stasson, 1990; McEnrue, 1989 in Maurer, Shore en Pierce, 2002:434) is gebleken dat motivatie voor het participeren in training en ontwikkelactiviteiten bepalend is voor het uiteindelijke resultaat. Maurer en Tarulli (in Maurer, Shore en Pierce, 2002:434) concludeerden dat persoonlijke voordelen (intrinsiek en extrinsiek) kunnen resulteren uit ontwikkelactiviteiten. Katz (1964) erkent persoonlijke ontwikkeling als een van de drie gedragspatronen die nodig is voor het effectief functioneren van de organisatie. Hoewel er dus

wordt uitgegaan dat het persoonlijk voordeel een consistente en primaire motivatie is voor ontwikkelactiviteiten, kan het voordeel voor de organisatie of leidinggevende een aanvullende motivator zijn. Dit houdt in dat het voordeel voor de organisatie en leidinggevende in combinatie met het persoonlijke voordeel kan bijdragen aan de algehele motivatie. Er zijn twee redenen waarom het voor de organisatie voordelig is om te investeren in ontwikkelactiviteiten. Allereerst staat een ontwikkelactiviteit altijd in relatie tot het uitvoeren van een bepaalde taak. Door de ontwikkeling wordt het mogelijk om een bepaalde taak uit te voeren, die anders niet mogelijk was geweest (Maurer, Pierce en Shore, 2002:436). Ten tweede ontwikkelt de werknemer een competentie in een bepaald gebied, waardoor deze een bijdrage levert aan de effectiviteit van de organisatie.

Volgens Van Soest (2009:132) worden de personeelsinstrumenten omtrent ontwikkeling het meest binnen het personeelsbeleid toegepast. Noe, Wilk, Mullen en Wanek (1997) geven aan dat ontwikkelactiviteiten verschillende vormen kunnen aannemen, zoals assessment, feedback, trainingsprogramma's, relaties en werkervaring. Van Soest (2009:132) schaaft deze vormen onder een aantal hoofdonderdelen:

1. Opleidingen: deze vorm is gericht op het overdragen van kennis
2. Vorming: deze vorm is gericht op de persoonlijke ontwikkeling van werknemers
3. Training: deze vorm is gericht op het ontwikkelen van vaardigheden
4. Scholing: deze vorm kan gezien worden als een trainingsgerichte vorm gericht op het overdragen van kennis.

Het proces van ontwikkeling vereist van werknemers dat ze hun eigen tijd, energie en andere bronnen moeten opgeven zowel op het werk als daar buiten. Als de ontwikkelactiviteit alleen bestaat uit het toepassen van bestaande kennis en vaardigheden dan is er geen sprake van ontwikkeling, maar van performance (Maurer, Pierce en Shore, 2002:435).

In dit gedeelte wordt er aan de hand van de theorie vastgesteld welke belemmeringen er bij hoogopgeleide allochtone werknemers bestaan bij de inzet van talentprogramma's. Alvorens antwoord te kunnen geven op deze vraag, wordt allereerst stil gestaan bij een aantal manieren om de doorstroom bij bepaalde groepen te vergroten.

2.2.1. Bevorderende elementen voor de doorstroom van bepaalde werknemers

De organisatie kan een aantal processen en praktijken op een bepaalde manier inrichten zodat de ontwikkeling van werknemers wordt bevorderd. Onderstaand wordt de indeling van Van Soest (2009:132) aangehouden om deze bevorderende elementen toe te lichten, mede omdat deze vormen gebruikt worden in het te evalueren programma.

Trainings- en opleidingsprogramma's

Hendrikse (2009:50) licht toe dat effectief diversiteitsbeleid een relatie legt tussen de ontwikkeling van werknemers en de doorstroom naar hogere functies. Zij veronderstelt dat de participatie van diverse werknemers in opleidingen en trainingen bevorderend kan werken op de doorstroom. Met de deelname aan trainings- en opleidingsprogramma's worden de kennis en vaardigheden van werknemers vergroot en leren ze nieuwe mensen kennen die een betekenis kunnen spelen in hun eigen netwerk (Dessing en Lap, 2004:103). Een gerichte vorm van opleiden vormt het management development en talentmanagement voor specifieke groepen. Dit zijn programma's gericht op het vergroten van de vaardigheden van werknemers om zodoende (management)vaardigheden te ontwikkelen om een functie te kunnen vervullen. Hendrikse (2009:50) concludeert dat de inzet van

Management Development (MD) de doorstroom voor specifieke groepen kan bevorderen. Vrouwen en allochtonen die aan zo'n programma deelnemen worden eerst getest op competenties, waarna de ontwikkelmogelijkheden van kandidaten worden vastgesteld. De organisatie stelt in samenspraak met de werknemer een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op, waarin persoonlijke leerdoelen worden geformuleerd, welke worden gestimuleerd door intervisiegroepen en coaching. Hoewel de inzet van trainingen en opleidingen doorgaans wordt ingezet om beter te kunnen presteren door de ontwikkeling van competenties, concluderen Arets en Overduin (2006:12) dat trainen en opleiden alleen effectief is wanneer deze bijdragen aan het behalen van organisatiedoelen. Zij benadrukken dat de keuze voor opleiding en training niet zo vanzelfsprekend moet worden gemaakt, maar sprake kan zijn van een mix van interventies om het probleem op te lossen (Arets en Overduin, 2006:15). Opleiden is dus gericht op zowel groepen als individuen en is gericht op functionele kennisoverdracht (Choenni, 2008:45).

Vorming

Coaching en mentoring zijn instrumenten die organisaties inzetten om het behoud en de ontwikkeling van individuele talenten te kunnen realiseren. Treur en Van der Sluis (2005:5) beschrijven coaching als “ (...) *an intern-organisation practice by which a coach (an expert in this line of business) aims to constantly improve the performance of an individual employee (the coachee) for the benefit of the organization by motivating the coachee, helping him or her to develop job-related skills, and providing reinforcement and feedback*”. Coaching wordt ingezet om de fysieke en mentale capaciteiten te vergroten, de motivatie te verbeteren en met behulp van feedback de prestaties te verbeteren. De voornaamste redenen om voor een coachingstraject te kiezen zijn gerelateerd aan de prestaties: een werknemer functioneert niet, heeft een hoog ambitieniveau of moet mee bewegen met organisatieveranderingen (Schabracq, 1998 in Treur en Van der Sluis, 2005:5). Een coach probeert met dit instrument niet een specifiek probleem op te lossen, maar helpt een individu om beter om te kunnen gaan met uitdagingen in de toekomst (Treur en van der Sluis, 2005:5). Coaching is gericht op het versterken van het ‘self-improving’ en het ‘self-learning’ karakter van de gecoachte. Coaching is vooral gericht op het positief beïnvloeden van de prestaties van een individu, maar het kent wel verschillende invalshoeken. Coaching heeft dus betrekking op de gehele persoon en gaat veelal over houding en gedrag.

Treur en Van der Sluis concluderen (2005:5) dat het voordeel van deze vorm van talentontwikkeling zorgt voor een maximale ontwikkeling van de eigen talenten en competenties. Als een gecoachte steun en feedback ontvangt van de direct leidinggevende, als onderdeel van het leerproces, kan dit de prestaties en ontwikkeling op de lange termijn ten goede komen (Tannenbaum, 1997). Als leidinggevend, werknemers coachen en bevorderen dat ze zich ontwikkelen heeft dit niet alleen een positief effect op de prestaties van werknemers, maar ook op de baan en carrièretevredenheid (Tannenbaum, 1997). Als er sprake is van het tegenovergestelde, namelijk weinig steun, aandacht en leermogelijkheden ontstaan er weinig nieuwe ideeën, vaardigheden en uitdagingen, waardoor de motivatie om te willen leren en de carrière verder te ontwikkelen afnemen (Mahieu in Treur en van der Sluis, 2005:8).

Opleidingsprogramma's voor specifieke groepen

Om de talenten en competenties van werknemers van allochtone afkomst optimaal te kunnen benutten wordt er bij de overheid gebruik gemaakt van initiatieven om de arbeidsmarktpositie van allochtonen te bevorderen. Het ontwikkelen van programma's gericht op training, opleiding en vorming wordt dan toegespitst op specifieke groepen. Deze programma's worden ingezet omdat er

onder veel onderzoekers een aanname bestaat dat werkgevers die waarde hechten aan diversiteit, het voordeel behalen dat werknemers loyaler en productiever zijn (Gilbert, Stead en Ivancevich, 1999; Hartel, 2004; Mor Barak, 2000 in Schaafsma, 2006:113). Schaafsma (2006:113) benadrukt echter dat het succes van diversiteit afhankelijk is van de bereidheid van werknemers om verschillen op werkvloer op basis van culturele achtergrond te accepteren. In het onderzoek naar verschillen op de werkvloer beschrijft Schaafsma (2006:113) dat zowel meer- als minderheden minder positief staan tegenover een verschil in werkcondities en dat deze geen invloed mogen hebben op het functioneren van een afdeling. Zij concludeert dat er per organisatie een verschil valt te maken naar de wijze waarop verschillen worden ervaren. In organisaties met flexibele werktijden waren werknemers minder negatief over etnische verschillen. Managers in dat onderzoek geven de voorkeur aan beleid dat zich richt op de individuele wensen van werknemers en op maat wordt gemaakt in plaats van gericht op groepen. Schaafsma (2006:113) concludeert dan ook dat groepsgerelateerd beleid de aandacht van mensen afleidt van datgene wat ze met elkaar gemeen hebben en het gevoel kan aanwakken van concurrentie. Uiteindelijk hindert dat de ontwikkeling van een groepsgevoel. Daarnaast zegt zij dat wanneer organisaties programma's oprichten voor minderheden er gestreefd moet worden naar procedures die kunnen gelden voor alle werknemers, maar die vooral hulpvol zijn voor minderheden (Schaafsma, 2006:162). Er kunnen dan trainingsprogramma's worden opgesteld waaraan iedereen kan deelnemen, maar die aangepast worden aan de leerbehoeften van individuen. Op die manier kan er rekening worden gehouden met specifieke wensen van minderheden, zonder dat er gestigmatiseerd wordt (Schaafsma, 2006:162). POM kan echter gekarakteriseerd worden als een ontwikkelprogramma waarin een onderscheid wordt gemaakt op basis van etniciteit en functie binnen de organisatie (ambitie om in de toekomst een managementfunctie te vervullen), vervolgens is het programma aangepast aan de leerdoelen van de deelnemers. Hoewel het programma op maat is gesneden aan de leerbehoeften van deelnemers is er wel sprake van een opleidingsprogramma dat zich richt op een specifieke groep, waarin niet alle werknemers van de vier departementen kunnen deelnemen.

2.3. Houding en gedrag van allochtonen en betrokkenen

De afgelopen jaren wordt de rol van het menselijke aspect in organisaties steeds meer onderkend (Bax,2003:1), de focus op uitsluitend de technische aspecten van management zijn onvoldoende om in te kunnen spelen op strategisch management. Van het management wordt steeds meer verwacht dat zij om kunnen gaan met interacties tussen mensen en dat zij om kunnen gaan met de houding en het gedrag van werknemers. Hierdoor kunnen ze het gedrag van werknemers *verklaren, voorspellen en sturen* (Robbins, 2007:7). HRM modellen laten zien dat de organisatieprestaties afhankelijk zijn van de individuele werkhouding en het gedrag van werknemers (Pauwe en Richardson, 1997 en Becker et.al. 1997).

Om te kunnen bepalen welke gevolgen POM met zich meebrengt, wordt in dit onderzoek niet alleen gekeken naar de houding en het gedrag van deelnemers, maar wordt er ook gekeken naar de houding en het gedrag van directe collega's van deelnemers. Immers, het individuele gedrag van mensen in een groep is meer dan de som van de gedragingen van alle individuele leden samen (Robbins, 2007:123). Het voordeel van het analyseren van de houding en gedrag van beide groepen ten opzichte van POM, is dat kan worden vastgesteld welke gevolgen het programma heeft voor directe collega's en hoe deze zich verhoudt ten opzichte van de leerbehoefte van allochtonen in het programma. Als bijvoorbeeld blijkt dat het onderlinge gevoel van concurrentie tussen groepen wordt vergroot door het programma, moet worden bekeken of het niet eerder nadelige gevolgen heeft. Onderstaand wordt kort toegelicht welke zienswijze er in dit onderzoek wordt gehanteerd bij het vaststellen van de houding en gedrag van zowel deelnemers als hun collega's.

Attitude

“Een attitude is een negatieve of positieve houding tegenover dingen, mensen of gebeurtenissen”. Als het gaat om het organisatiegedrag wordt er een onderscheid gemaakt naar een tweetal attitudes (Robbins, 2007:31):

1. *Arbeidstevredenheid*: dit heeft betrekking op een verzameling van gevoelens die een werknemer heeft voor het werk. Iemand die een hoge arbeidstevredenheid heeft, zal ook positieve gevoelens hebben ten aanzien van het werk. Dit onderzoek bevat onvoldoende ruimte om arbeidstevredenheid in de meest brede zin te onderzoeken, dat beoogt dit onderzoek ook niet. Echter een van de determinanten van arbeidstevredenheid is de factor ‘goede werkomstandigheden’ (Robbins, 2007:31). Hiermee wordt het belang van goede werkomstandigheden voor de werknemer persoonlijk alsook voor de uitvoering van de werkzaamheden erkend. Daarbij valt te denken aan diverse beleidsinitiatieven voor werknemers zoals de mogelijkheden tot doorstroom naar andere functies, de aanwezigheid van werkprivé beleid en diverse faciliteiten, maar ook de omgang met collega’s valt hieronder.
2. *Loyaliteit naar de organisatie*: De Graaf (2009:70) omschrijft loyaliteit als “*de bereidwillige en praktische toewijding van een persoon aan een object*”. Het object in dit onderzoek is de eigen organisatie. Volgens Fletcher (in de Graaf, 2009:70) bestaat loyaliteit altijd uit drie onderdelen: de medewerker kan zich identificeren met de organisatie, er bestaat een emotionele band tussen medewerker en werkgever en de werknemer gedraagt zich op een manier waarop de organisatie erbij gebaat is. Green (2008:25) geeft aan dat werknemers die betrokken worden bij de besluiten die hen direct aangaan en zo meer autonomie en zeggenschap krijgen over hun werk, zich meer inzetten voor de organisatie, gemotiveerder en productiever zijn. De invloedsverdeling tussen het management en werknemer is dus belangrijk voor loyaliteit van werknemers (de Nijs in Doorewaard en De Nijs, 1999:35). Door de ontwikkeling van een talentontwikkelprogramma kunnen werknemers met een andere culturele achtergrond zich meer betrokken voelen bij de organisatie, omdat deze de bereidheid heeft getoond om in competenties te investeren. Het kan echter bij niet-deelnemers zorgen voor minder betrokkenheid, omdat er op basis van etniciteit wordt geselecteerd.

De attitude van werknemers is belangrijk voor de motivatie en effectiviteit van de organisatie (Mullins, 2007:116). Het blijkt dat een verschil in sociale klasse tot verschillende opvattingen kunnen leiden ten opzichte van loyaliteit, toewijding en samenwerking. Attitudes worden dus niet vanuit het individu gevormd, maar ontstaan door interactie met anderen (Mullins, 2007:117). Als mensen het gevoel hebben dat ze onderdeel zijn van een groep, voelen ze zich goed over hun werkzaamheden (Mullins, 2007:117). Dit onderzoek onderkent naast de attitudes die Robbins (2007) onderscheid nog twee attitudes die belangrijk zijn bij de evaluatie van POM, namelijk:

1. *Gepercipieerde promotiekansen*: Merckx en Hellemans (2004:29) geven aan dat iedereen recht heeft op een gelijkwaardige positie binnen organisaties. Dagevos (1998) geeft in zijn onderzoek aan dat de gepercipieerde promotiekansen van allochtonen en autochtonen geen wezenlijke verschillen kennen en er dus sprake is van een gelijkwaardige positie in de organisatie. Hij concludeerde echter wel in zijn onderzoek dat ‘geblokkeerde stijngsmogelijkheden’ een van de vertrekmotieven van allochtone medewerkers is. Ook in een recent onderzoek (Hofhuis et al., 2008:28) naar de vertrekmotieven van allochtonen bij de overheid blijken loopbaanaspecten een van de belangrijkste motieven om de overheid te verlaten. Hofhuis et al. (2008:28) concluderen in hun onderzoek dat de perceptie over de

promotiekansen beïnvloed wordt door de sociale omgeving van de werknemer. De rol van de leidinggevende is bepalend voor de wijze waarop loopbaanmogelijkheden worden ervaren. Zij spreken in hun onderzoek ook de bewering tegen van Zandvliet (2001) dat allochtonen uit bescheidenheid hun wensen voor opleiding en training niet kenbaar maken. Uit het onderzoek kwam naar voren dat ondanks het kenbaar maken van de wensen voor opleiding en training onvoldoende mogelijkheden werden geboden. De perceptie over de promotiekansen kan dus voor allochtone medewerkers een motief vormen om de organisatie te verlaten, daarom is het belangrijk om vast te kunnen stellen of POM een positieve invloed heeft op de wijze waarop allochtone medewerkers naar hun promotiekansen kijken.

2. Perceptie van werknemers ten aanzien van diversiteitsmaatregelen: binnen de overheid is er een veelvoud aan diversiteitsmaatregelen geïmplementeerd, waardoor de arbeidsmarkt voor allochtonen zou moeten verbeteren en discriminatie kan worden bestreden (Schaafsma, 2006:40). In de literatuur is er echter weinig bekend over de manier waarop autochtonen en allochtonen medewerkers naar diversiteitsmaatregelen kijken, zeker wanneer er sprake is van doelgroepenbeleid. De onderzoeken die hebben plaatsgevonden, concluderen dat autochtonen werknemers negatief staan tegenover maatregelen die een doelgroep uitlichten uit het geheel, maar de onderzoeken verklaren niet waarom zij een negatieve reactie op de programma's hebben (Schaafsma, 2006:41). Schaafsma (2006) geeft in haar onderzoek aan dat maatregelen die zich richten op een doelgroep niet positief werden ontvangen door medewerkers, op basis van het eerlijkheden- en gelijkheidsbeginsel. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers het belangrijk vinden om op basis van kwaliteiten te worden erkend en niet op basis van kleur. In het onderzoek blijkt er tevens een verklaring te zijn voor het verschil in bezwaren voor doelgroepenbeleid tussen autochtonen en allochtonen. Autochtonen blijken de maatregelen een bedreiging te vinden voor hun eigen kansen, terwijl allochtonen vrezen voor stigmatisering en negatieve reacties van autochtonen (Schaafsma, 2006: 69). In dit onderzoek is het belangrijk om de perceptie van autochtone en allochtone medewerkers over POM vast te kunnen stellen. In tegenstelling tot het eerdere onderzoek, is de doelgroep van POM specifiek. Inzicht in de houding ten aanzien van diversiteitsmaatregelen maakt het mogelijk om uitspraken te kunnen doen over de motieven en ervaringen van hoogopgeleide medewerkers, in een bepaalde leeftijdscategorie en werkervaring, maar ook met een hoog ambitieniveau. Dit ontbreekt nog in de bestaande onderzoeken naar diversiteitsmaatregelen.

Gedrag

Het gedrag van werknemers kan worden afgelezen aan een drietal factoren die een indicatie geven voor de tevredenheid en motivatie van werknemers (Robbins,2007:4):

1. Productiviteit: deze determinant voor gedrag is voor managers een hele belangrijke. Zij houden de kwantiteit en kwaliteit van werknemers in de gaten. De productiviteit wordt vaak in onderzoeken gekoppeld aan de arbeidstevredenheid, want de heersende opvatting is dat tevreden werknemers productiever zijn dan niet tevreden werknemers (Robbins, 2007:32). Robbins (2007) concludeert dat niet de tevredenheid invloed heeft op de productiviteit, maar dat dit andersom is. Productiviteit zorgt ervoor dat werknemers intrinsiek voldoening halen uit hun werk.
2. Arbeidsverzuim en personeelsverloop: een hoog arbeidsverzuim en personeelsverloop zorgen ervoor dat een organisatie minder output kan leveren. Bij een hoog personeelsverloop nemen de kosten toe en treden er nieuwe mensen toe tot de organisatie die weinig ervaring hebben en nog thuis moeten worden gemaakt met regels en procedures in de organisatie.

3. Organizational Citizenship Behaviour (OCB): dit omvat gedrag dat niet valt binnen de reguliere taken van werknemers, maar wel belangrijk is voor het functioneren van de organisatie. Werknemers worden gezien als ‘goede burgers’ van de organisatie (Robbins, 2007:32). Ook hier bestaat een direct verband met arbeidstevredenheid. Verondersteld wordt dat tevreden werknemers zich sneller positief zullen uitlaten over de organisatie, eerder anderen zullen helpen en taken zullen uitvoeren die niet in hun taakomschrijving staan (Robbins, 2007:32).

Het gedrag van werknemers is moeilijk te veranderen (Bax, 2003:75), omdat er normen en regels bestaan die zijn aangeleerd en verankerd in het gedrag. Daarnaast zijn er regels en normen die geïnternaliseerd zijn, omdat ze in de loop der tijd onderdeel zijn gaan uitmaken van het geweten (Bax, 2003:77). Volgens Bax (2003:77) hoeft er geen straf of dreiging te zijn om zich aan deze regels te houden. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in gedragingen, om zodoende het gedrag consistent in te kunnen zetten in het HR-beleid. In de volgende paragraaf kijken we naar eerder gedaan onderzoek over de houding en gedrag van allochtonen en direct betrokkenen. Het doel hiervan is om te achterhalen welke factoren mogelijk een rol kunnen spelen in dit onderzoek.

Houding en gedrag van allochtonen en collega's uit eerder gedaan onderzoek

Uit diverse onderzoeken (Kruisbergen en Veld, 2002; Van Beek, 1993 en Veenman, 1995) blijkt dat werkgevers de kwaliteiten van etnische minderheden negatiever beoordelen. Het is daarom belangrijk om vooraf inzicht te hebben in de bereidheid van werkgevers en collega's om te investeren in het verbeteren van de arbeidsmarkt voor minderheden (Schaafsma, 2006:37). Schaafsma (2006) heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de houding en gedrag van werknemers en werkgevers ten opzichte van beleid voor specifieke groepen. Haar onderzoeksresultaten laten zien dat werkgevers de ongelijke positie van etnische minderheden op de arbeidsmarkt bij de groep zelf legt en de werkgever geen verwijt kan worden gemaakt. Werkgevers geven aan dat er relatief weinig minderheden solliciteren op vacante posities en dat ze veelal minder gekwalificeerd zijn voor hogere functies. Volgens werkgevers kunnen minderheden door hun culturele achtergrond minder voldoen aan de werkgerelateerde sociale normen, zij hebben minder gewenste attitudes of prestaties, zoals lage productiviteit, weinig discipline, weinig initiatief, betrokkenheid of motivatie. Hoewel werkgevers in eerste instantie aangeven dat ze op objectieve gronden (taalbarrière e.d.) minder etnische minderheden aannemen, blijkt dat de percepties van werkgevers op etnische minderheden (subjectief) een groter effect heeft op het aannemen en toekennen van promoties aan etnische minderheden (Schaafsma, 2006:49). Schaafsma (2006) concludeert dat een heterogene samenstelling van het personeel, volgens werkgevers, een negatieve invloed heeft op de werkcondities van de meerderheid.

Schaafsma (2006:56) ziet in haar onderzoek dat meerderheids werknemers (autochtonen) en werkgevers tegen beleid zijn dat selecteert op basis van etnische herkomst. Zij zijn er tegen omdat er op basis van eerlijkheid en gelijkheid moet worden geselecteerd. Werknemers geven aan dat het bestaan van programma's specifiek voor groepen, afbreuk doet aan de selectie op basis van kwaliteiten en competenties. In haar onderzoek zegt zij (Schaafsma, 2006:57): *“Majority employees in particular argued that no a priori distinctions should be made between employees and that all qualified candidates should receive support, or have the opportunity to obtain a job”*. Volgens sommige werknemers zou er sprake zijn van omgekeerde discriminatie. Werknemers vinden beleid voor specifieke groepen een bedreiging voor hun eigen carrière (Schaafsma, 2006:58).

Minderheden hebben gemengde gevoelens ten aanzien van beleid voor specifieke groepen. Aan de ene kant staat men positief tegenover de intenties die het beleid heeft (vergroten van de kansen van minderheden op de arbeidsmarkt), aan de andere kant zien ze in dat het negatieve gevolgen kan hebben voor werkgevers alsook voor henzelf. Het kan leiden tot jaloezie en negatieve reacties, waardoor er een grotere spanning kan ontstaan tussen minderheden en meerheden (Schaafsma, 2006:58). Het blijkt echter wel dat het opleidingsniveau van groot belang is bij de attitude van etnische minderheden en collega's over specifiek beleid. Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe positiever men is over specifiek beleid.

Maatregelen die een onderscheid maken tussen groepen, kunnen gezien worden als een bedreiging, oneerlijk of als iets wat meer kwaad dan goed doet (Schaafsma, 2005:63). Volgens Schaafsma bevestigt dit dat negatieve reacties ontstaan als selectie en doorstroom besluiten worden genomen op basis van oneerlijkheid. Hoewel Schaafsma (2005) in haar onderzoek kijkt naar het gevolg van beleid voor specifieke groepen, specificeert zij niet wat zij hieronder verstaat. Wanneer zij kijkt naar de acceptatie van verschillen, heeft dit met name betrekking op culturele, zichtbare verschillen (zoals het dragen van een hoofddoek of tulband en het instemmen met een gebedsruimte voor moslims) en niet zozeer op talentontwikkeling. Daarom kunnen haar onderzoeksresultaten als achtergrond dienen voor dit onderzoek, maar moeten de houding en gedrag van deelnemers en hun directe collega's ten opzichte van talentontwikkelprogramma's voor specifieke groepen nog worden vastgesteld.

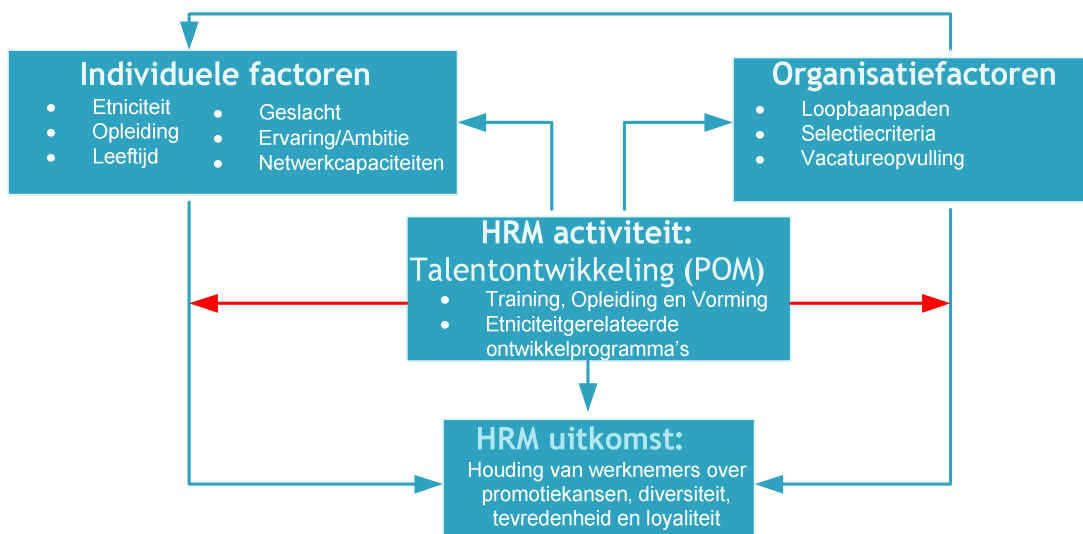
2.4. Conceptueel model

De variabelen die eerder in het hoofdstuk zijn gepresenteerd, worden onderstaand verwerkt in een conceptueel model, waarin een vergelijking wordt gemaakt met een strategisch HRM model, opdat de toegevoegde waarde van het onderzoek voor HRM kan worden aangetoond.

Het conceptueel model zoals onderstaand weergegeven is deels gebaseerd op het HRM model van Paauwe en Richardson (1997:258). HRM activiteiten verbeteren volgens hen de HRM uitkomsten en deze verbeteren op hun beurt de performance van werknemers en beïnvloeden indirect de organisatieresultaten. Paauwe en Richardson (1997:261) benoemen een aantal onderzoeksresultaten die een link leggen tussen de HRM activiteit en de performance van de organisatie. Zo geven ze aan dat training een positieve invloed kan hebben op de performance dimensies die betrekking hebben op productkwaliteit, productontwikkeling, marktaandeel en winst (Kalleberg en Moody, 1994 in Paauwe en Richardson, 1997:261). Hoewel dit principe uitgaat van een commerciële instelling, kan er binnen de publieke sector vanuit gegaan worden dat training invloed heeft op de ontwikkeling en de kwaliteit van beleid (het product). Een grote investering in training zorgt er daarnaast voor dat er een goed organisatieresultaat ontstaat wat voor een nog grotere investering in training zorgt (Hendry, Pettigrew en Sparrow, 1989 in Paauwe en Richardson, 1997:261). Daarnaast geven Kalleberg en Moody (in Paauwe en Richardson, 1997:261) aan dat training een positieve invloed heeft op de relatie met het management en andere werknemers. Omdat POM een programma is dat voornamelijk gericht is op training zou dit dus op lange termijn kunnen bijdragen aan een goed organisatieresultaat, omdat de samenstelling in de top diverser zou kunnen worden. Benschop (2001) heeft het model van Paauwe en Richardson aangepast aan de invloed van diversiteit. Volgens Benschop (2001:1166) kunnen de HRM activiteiten verschillend van invloed zijn al naar gelang de categorie werknemers. Dit vormt in het conceptueel model ook het uitgangspunt, want sommige deelnemers hebben vanwege hun etnische achtergrond een HRM activiteit kunnen genieten, waar

andere geen recht op hadden. Hierdoor kan de HRM uitkomst voor verschillende mensen ook anders opgevat worden.

Het conceptueel model bestaat uit vier onderdelen: Individu, organisatie, HRM activiteit en HRM uitkomst. De theorieën die ten grondslag liggen aan dit model komen voort uit twee pijlers die in het theoretisch kader centraal staan. De eerste pijler heeft betrekking op het inzichtelijk maken van de mogelijke belemmeringen die allochtone medewerkers kunnen ervaren bij de doorstroom naar een andere functie. In het theoretisch kader zijn deze verklaard naar het individueel en institutioneel perspectief. De tweede pijler heeft betrekking op de houding van werknemers. Deze zijn in het theoretisch kader verklaard als de houding ten aanzien van promotiekansen, diversiteitsmaatregelen, medewerkertevredenheid en loyaliteit.



Figuur 1: Conceptueel model

Individuele factoren

De individuele factoren die in dit onderzoek centraal staan, komen voort uit de human capital theorie (ervaring en opleiding), de signaleringstheorie (geslacht, etniciteit en leeftijd) en de social capital theorie (netwerken). De gedachte achter deze theorieën is dat individuele prestaties van medewerkers bepalen welke positie in de organisatie mogelijk is. De individuele factoren hebben invloed op de HRM uitkomst. Dat wil zeggen dat de invloed van de individuele factoren de houding van werknemers kan bepalen ten aanzien van de promotiekansen, diversiteitsmaatregelen, tevredenheid en loyaliteit. De relatie tussen de individuele factoren en de HRM uitkomst wordt gemodereerd door de HRM activiteit (POM). De selectiecriteria voor POM waren immers gebaseerd op individuele factoren, namelijk leeftijd, ervaring en etnische achtergrond. Deze criteria bepalen of werknemers in aanmerking komen voor deelname aan het programma, waardoor de houding van werknemers kan worden beïnvloed.

Organisatiefactoren

De organisatiefactoren vloeien voort uit het institutionele perspectief. Dit houdt in dat de positie in de organisatie niet alleen wordt bepaald door rationeel gedrag, maar ook door structurele kenmerken. Op de interne arbeidsmarkt spelen loopbaanpaden, de selectiecriteria voor functies en de wijze waarop vacatures worden opgevuld een kritische rol. Deze vormen dan ook het

uitgangspunt voor de organisatiefactoren. In het conceptueel model wordt er een relatie onderkend tussen de organisatiefactoren en de individuele factoren. De wijze waarop de organisatiefactoren worden ingevuld bepalen immers welke invloed individuele factoren hebben op de houding van werknemers, waarin de houding van promotiekansen het belangrijkste is. Als de selectie (organisatiefactor) in het management vooral gericht is op mannen (individuele factor), dan zal dat de perceptie van vrouwen over de promotiekansen in management beïnvloeden. Daarnaast bestaat er een directe relatie tussen de organisatiefactoren en de houding van werknemers. Deze kan, net zoals bij de individuele factoren gemodereerd worden door POM. De inhoud van POM zou invloed kunnen hebben op de relatie tussen de organisatiefactoren en de houding van werknemers.

HRM activiteit

Volgens Paauwe en Richardson zijn HRM activiteiten onderdelen die uiteindelijk de performance van de organisatie kunnen verbeteren, zoals werving, selectie en ontwikkeling van werknemers. In dit onderzoek vertegenwoordigt het Programma Oriëntatie op Management het ontwikkeltraject (lees: HRM activiteit). POM heeft invloed op de organisatiefactoren en individuele factoren. Dat wil zeggen dat POM invloed kan uitoefenen op de wijze waarop er binnen de organisatie personeel wordt geselecteerd, hoe vacatures worden uitgezet, loopbaanpaden worden ontwikkeld etc. Daarnaast kan het programma ook invloed hebben op de individuele factoren, zoals het vergroten van het zakelijke netwerk, de inzet van etnische verschillen tussen mensen en het vergroten van vaardigheden en competenties. Omdat etnische herkomst, leeftijd en ervaring de selectiecriteria waren om deel te nemen aan POM, kan deze de houding en het gedrag van werknemers beïnvloeden. POM fungeert dus niet alleen als een onafhankelijke variabele, maar is tevens een mediërende variabele. Dit zijn variabelen die het verband tussen houding en gedrag en POM kunnen verklaren.

HRM uitkomst

De resultaten die POM beoogt, ook wel de HRM uitkomst, de houding ten aanzien van de promotiekansen, diversiteitsmaatregelen, loyaliteit en tevredenheid, worden beïnvloed door de organisatiefactoren, individuele factoren en door de HRM activiteit. De organisatiefactoren zijn eerder in dit hoofdstuk al toegelicht. Deze individuele factoren komen voort uit het individualistisch perspectief. Etniciteit, opleiding, geslacht en ervaring zorgen ervoor dat vaardigheden van werknemers wel of niet optimaal worden benut. De HRM uitkomst is gericht op de houding van werknemers. Met dit onderzoek wordt bekeken op welke wijze POM de houding van werknemers beïnvloedt om zodoende een voorspelling af te leiden over de mate waarin POM succesvol zou kunnen zijn.

In het volgende hoofdstuk worden de variabelen en indicatoren die in het conceptueel model zijn benoemd geoperationaliseerd. Dat wil zeggen dat de centrale begrippen die in het theoretisch kader zijn besproken meetbaar zullen worden gemaakt. Voorafgaand aan het meetbaar maken van de variabelen wordt toegelicht op welke onderzoeksmethoden en technieken, onderzoeksgroep en databronnen zijn ingezet.

3. Methodologische verantwoording

Het theoretisch kader, zoals in het vorige hoofdstuk aan bod gekomen, heeft gevolgen voor de wijze waarop het onderzoek plaats heeft gevonden. In dit hoofdstuk wordt daarom stilgestaan bij de onderzoeksofzet en operationalisatie. Allereerst wordt er in de eerste paragraaf toegelicht waarom er gekozen is voor kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt er in de tweede paragraaf aandacht besteed aan het onderzoeksdesign. Hierin wordt tevens toegelicht op welke onderzoekspopulatie dit onderzoek zich richt en hoe respondenten geselecteerd zijn. De derde paragraaf bevat een toelichting op de inzet van de databronnen en de triangulatie van deze methoden. In de vierde paragraaf volgt de operationalisatie van de centrale begrippen. De centrale begrippen uit het conceptueel model worden hierin uitgelegd en meetbaar gemaakt. Ter afsluiting volgt een aanpak van de analyse, waarin wordt verduidelijkt op welke wijze de verzamelde data is verwerkt.

3.1. Kwalitatief onderzoek

Marshall en Rossman (2006:2) omschrijven kwalitatief onderzoek als pragmatisch, interpreteerbaar en gebaseerd op de ervaringen van mensen. Rossman en Rallis (in Marshall en Rossman 2006:2) geven aan dat er vijf karakteristieken zijn voor het doen van kwalitatief onderzoek “*qualitative research is (a) naturalistic, (b) draws on multiple methods that respect the humanity of participants in the study, (c) focuses on context, (d) is emergent and evolving, and (e) is fundamentally interpretive*”. De nadruk bij kwalitatief onderzoek ligt dan ook op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoefte van de onderzoekseenheden. De heersende meningen en gedragingen spelen een centrale rol bij de keuze voor kwalitatief onderzoek. Omdat het onderzoek zich richt op de perceptie van autochtone en allochtone medewerkers over hun promotiekansen en het de invloed van een opleidingsprogramma voor specifieke groepen is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit vergt immers een verdiepende aanpak omdat er naar de meningen, wensen en behoeften van werknemers wordt gevraagd. Kwantitatief onderzoek is vooral gericht op het vergaren van feiten en cijfers, waardoor de nadruk meer ligt op gesloten vragen en er minder ruimte is voor verdieping (Newman en Benz, 1998:19). Dit onderzoek is dus in het geheel kwalitatief ingestoken. Er wordt geen gebruik gemaakt van (statistische) feiten en cijfers om de centrale vraag van het onderzoek te beantwoorden.

3.2. Onderzoeksdesign

In dit onderdeel wordt de onderzoeksstrategie besproken. De onderzoeksstrategie vormt een overkoepelende opzet voor het onderzoek (Van Thiel, 2007:66). Vervolgens wordt uitgelegd welke onderzoekspopulatie in het onderzoek centraal staat. Er wordt toegelicht op welke wijze de onderzoekseenheden zijn geselecteerd en waarom voor deze selectie is gekozen.

Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is er een keuze gemaakt voor de inzet van de gevalsstudie. Een gevalsstudie is een strategie waarbij het onderzoeksonderwerp wordt onderzocht in de natuurlijke omgeving (Van Thiel, 2007:97). De nadruk ligt op het bestuderen van 1 of meer cases. In dit onderzoek is er sprake van een enkelvoudige gevalsstudie, namelijk de invloed van diversiteitsmaatregel POM op de promotiekansen. De centrale vraag en het doel van het onderzoek heeft een evaluatief karakter. Dat wil zeggen dat het onderzoek beoogt om een voorspelling af te leiden over de mate waarin diversiteitsmaatregel POM succesvol zou kunnen zijn en uitmondt in aanbevelingen tot verbetering (Van Thiel, 2007:4).

Om de percepties over POM alsook de houding ten aanzien van de promotiekansen in kaart te brengen is het onderzoek kort na afronding van het programma gestart, zodat alle impressies en ervaringen kunnen worden verwerkt. De theoretische aspecten van het onderzoek zijn gestart toen het programma nog niet helemaal afgerond was (twee maanden voor afronding POM). De laatste module van POM heeft in april plaatsgevonden en een maand daarna is gestart met de verzameling van data uit het veld.

Onderzoeksgroep

Het steekproefkader maakt inzichtelijk welke onderzoekseenheden in het onderzoek zijn onderzocht (Van Thiel, 2007:62). De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de deelnemers van POM. Deze zijn afkomstig van vier participerende ministeries, namelijk het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W), Ministerie van Economische Zaken (EZ) en Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM). De deelnemers van POM zijn geselecteerd op basis van hun allochtone achtergrond. Daarnaast is er bij de selectie rekening gehouden met academische achtergrond, leeftijd en werkervaring. Er is voor deze criteria gekozen, omdat de ministeries medewerkers vertrouwd wil laten raken met verschillende elementen van management (POM programma, 2009:2), waarbij het belangrijk is dat medewerkers een bepaald denk-en werkniveau, werkervaring (minimaal 5 jaar) en leeftijd hebben. Te oude deelnemers (boven de 45 jaar) komen niet snel in aanmerking voor dit traject, omdat zij dan op relatief late leeftijd starten aan een managementtraject. Uit voorgaande blijkt dat de onderzoeksgroep heel specifieke kenmerken heeft. Dit houdt in dat de onderzoekseenheden geselecteerd zijn op theoretisch relevante criteria (Van Thiel, 2007:53). Naast de deelnemers van POM, zijn er nog een tweetal andere stakeholders van belang. Om te bekijken hoe POM invloed heeft op de gepercipieerde promotiekansen, zijn niet alleen de deelnemers betrokken in het onderzoek, maar ook (autochtone) collega's van POM deelnemers, de zogenaamde niet-deelnemers. Zodoende kan een vergelijking worden gemaakt van de gepercipieerde promotiekansen voor deelnemers en niet-deelnemers. De selectie van niet-deelnemers is tot stand gekomen op basis van een aantal criteria. Ze zijn gematcht aan de achtergrond van POM deelnemers. Er zijn personen geselecteerd die zich in hetzelfde carrièrepad bevinden als deelnemers. De selectie hiervan is gedaan op basis van leeftijd, arbeidservaring en academische achtergrond. De onderzoeksgroepen verschillen op basis van herkomst, maar zijn verder zoveel mogelijk constant gehouden. In de ideale onderzoeksopzet was het de bedoeling om directe collega's van deelnemers te spreken, maar daar zou teveel weerstand op bestaan vanuit deelnemers. Dit zou het onderzoek belemmeren. Er is daarom uitgeweken van de ideale situatie, naar collega's die een grotere afstand ten aanzien van deelnemers.

Om meer inzicht te krijgen in de rol van de leidinggevende en de belemmerende organisatiefactoren zijn er ook een aantal leidinggevendenden gevraagd naar hun ervaringen met POM en de invloed ervan op collega's. De leidinggevendenden zijn geselecteerd op basis van de POM deelnemers. Dat wil zeggen dat de leidinggevendenden van de deelnemers uitgenodigd zijn om deel te nemen aan het onderzoek. Zij vormden de groep waaruit vijf leidinggevendenden zijn gekozen voor deelname aan het onderzoek.

3.3.Databronnen

Databronnen zijn de bronnen die zijn gebruikt om informatie uit te verkrijgen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt naar de keuze voor de onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken. De strategie is al aan bod gekomen in paragraaf 3.2. Onder de strategie kunnen verschillende manieren worden ingezet om gegevens te verzamelen en analyseren, dit wordt ook wel de

onderzoeksmethode genoemd. De onderzoeksmethoden kennen verschillende varianten, welke de onderzoekstechnieken worden genoemd. Het onderzoek is in twee fasen uitgevoerd, namelijk een verkennende en verdiepende fase. Daarnaast bevat het onderzoek drie verschillende informatiebronnen, namelijk de analyse van bestaande documenten, het afnemen van interviews en de inzet van een focusgroep. Deze worden onderstaand nader toegelicht.

Onderzoeksmethoden

Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden, is er gebruik gemaakt van bestaand materiaal. Er is gebruik gemaakt van primair materiaal om de resultaten uit de casestudy te kunnen valideren en de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden. Primair onderzoeksmateriaal bestaat uit informatie dat niet is geproduceerd voor het onderzoek (Van Thiel, 2007:115). Deze methode is vooral ingezet in de verkennende fase van het onderzoek om meer zicht te krijgen op het diversiteitsbeleid dat de organisatie voert. Er wordt inzichtelijk gemaakt welke belemmerende factoren aanleiding waren voor de departementen om POM op te richten (deelvraag 1). Het doel van dit gedeelte van het onderzoek was om in kaart te brengen wat de motieven van de departementen waren om POM op te richten. Hieruit moest blijken welke belemmerende factoren er bestonden voor de doorstroom van allochtonen en welke doorslaggevend waren voor een etniciteit gerelateerd ontwikkelprogramma. De inhoudsanalyse is gebruikt om deze feiten en opvattingen vast te stellen en gebruikte argumentaties te reconstrueren (Van Thiel, 2007:123). Documentatie met betrekking tot het Rijksbrede diversiteitsbeleid is geraadpleegd, maar ook documentatie omtrent POM. Omdat de documenten nog teveel onduidelijkheden opleverden, zijn er ook verkennende vraaggesprekken gevoerd met sleutelpersonen van POM.

De gevalsstudie kent een onderzoeksmethode die in dit onderzoek is ingezet, namelijk interviews. Dit gedeelte van het onderzoek vormt de verdiepende fase en behelst de beantwoording van vier deelvragen, namelijk:

- 1. Op welke manier beoogt POM belemmerende factoren aan te pakken?*
- 2. Welke belemmerende factoren hebben deelnemers ervaren?*
- 3. Welke invloed heeft POM op de belemmerende factoren en de gepercipieerde promotiekansen?*
- 4. Heeft POM gevolgen? zo ja, welke?*

De interviews met deelnemers van POM, directe collega's en leidinggevendenden maken het mogelijk om inzicht te krijgen in de motivaties van werknemers en de invloed van beleidsmaatregelen voor specifieke groepen. Door de inzet van interviews wordt het mogelijk om onderliggende beweegredenen en gedachten van respondenten in kaart te brengen. Een kenmerk van de gevalsstudie is dat het plaatsvindt in de natuurlijke omgeving van de respondent, dat is ook het geval in dit onderzoek. De respondenten zijn in hun eigen werkomgeving bevraagd.

Onderzoekstechnieken

De onderzoekstechnieken die in het onderzoek worden gehanteerd zijn het semi-gestructureerde interview en de focusgroep. In het semi-gestructureerd interview zijn er aan de hand van een aantal onderwerpen vooraf opgestelde vragen gesteld (Van Thiel, 2007:107). De vragen die gesteld zijn, zijn afgeleid van de centrale begrippen uit het conceptueel model. Het voordeel van deze vorm van interviewen is het ontstaan van structuur, waarin tegelijkertijd ruimte wordt geboden om door te vragen om zodoende meer inzicht te krijgen in de mening van de respondent. De vragen zijn gericht

op het beschrijven van het verband tussen de belemmerende factoren op de doorstroom en de gepercipieerde promotiekansen.

Interviews

Interviews vormen de belangrijkste onderzoekstechniek, omdat het de mogelijkheid biedt om veel informatie te verzamelen over de gepercipieerde promotiekansen. Er zijn uiteindelijk 12 deelnemers, 11 niet-deelnemers en 5 leidinggevendenden geïnterviewd. Alle 17 deelnemers van POM zijn in eerste instantie benaderd om deel te nemen aan het onderzoek, waarop 12 deelnemers hebben aangegeven mee te doen. Op basis van dit aantal zijn de niet-deelnemers gematcht.

Focusgroep

Vervolgens is na de individuele interviews, een focusgroep samengesteld, waarin een zestal respondenten gezamenlijk over de onderwerpen heeft gesproken. Morgan (1997:6) omschrijft de focusgroep als een onderzoekstechniek die data verzamelt door groepsinteractie over een bepaald onderzoeksonderwerp. Hij geeft hiermee aan dat de onderzoeker de scope van de interactie bepaalt, maar dat de data tot stand komt door de groepsinteractie. Het voordeel van de focusgroep als een interviewtechniek is de mogelijkheid om de interactie over een onderzoeksonderwerp te observeren (Morgan 1997:10). Verschillen en gelijkenissen tussen de meningen van deelnemers worden door de inzet van een focusgroep duidelijker dan door individuele interviews. Fern (in Morgan,1997:14) concludeerde dat twee focusgroepen van 8 personen net zoveel informatie verschaffen als 10 individuele interviews. In de focusgroep zijn zes werknemers (3 POM deelnemers, 3 niet-deelnemers) met elkaar de discussie aangegaan over stellingen die vooraf zijn opgesteld naar aanleiding van de resultaten uit de individuele interviews. In de stellingen lag de nadruk op de huidige en gewenste promotiekansen en de bijdrage van POM daarin. Door de stellingen op deze manier op te stellen, kan het de individuele resultaten bevestigen, maar ook aanbevelingen genereren voor verbetering. De stellingen uit het groepsinterview zijn opgenomen in bijlage 4. Er is voor zes deelnemers gekozen, opdat iedereen optimaal kon deelnemen aan de discussie. In de focusgroep zijn deelnemers vragen voorgelegd met het oog een bepaalde discussie op gang te brengen vanuit verschillende invalshoeken. Hierdoor kon worden achterhaald wat zij van diversiteit vinden, wat hun ervaringen zijn met diversiteit, waar de weerstand ligt tegen POM, hoe deze tot stand is gekomen, welke problemen er bestaan en hoe een nieuw programma het beste kan worden ingestoken. De focusgroep is eind juni georganiseerd, nadat de semigestructureerde interviews waren afgerond.

Onderstaand volgt een samenvatting van de onderzoeksstrategie, -methode en -techniek.

<i>Onderzoeksstrategie</i>	<i>Onderzoeksmethode</i>	<i>Onderzoekstechniek</i>
Gevalsstudie	Interview Inhoudsanalyse	Semi-gestructureerd interview Focusgroep Inhoud van documenten interpreteren, gericht op het inzichtelijk maken van het diversiteitsbeleid bij het Rijk, inclusief POM.

Tabel 1: Samenvatting onderzoeksopzet

Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit hebben betrekking op de invloed van fouten en uitspraken die kunnen ontstaan door dataverzameling ('t Hart, 1998). Betrouwbaarheid gaat in op de consistentie en nauwkeurigheid van de methoden, omstandigheden en resultaten van het onderzoek (Van Thiel, 2007:55). Met andere woorden het onderzoek is betrouwbaar als een nieuw onderzoek onder gelijke omstandigheden tot dezelfde uitkomsten kan komen. Validiteit doelt op de vraag: meten we wat we willen weten (Van Thiel, 2007:56)? Er kan een onderscheid gemaakt worden naar interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat over de interpreteerbaarheid van resultaten van het onderzoek. Er wordt gekeken of de resultaten van het onderzoek wel goed kunnen worden geïnterpreteerd. Dit heeft vooral betrekking op de kwaliteit van de operationalisatie (Van Thiel, 2007:56). Vormt deze een goede maatstaf om het theoretisch concept te onderzoeken? Externe validiteit gaat over de mate waarin het onderzoek generaliseerbaar is. Hierbij wordt nagegaan of de onderzoeksresultaten ook van toepassing zijn op andere situaties. Onderstaand wordt voor beide begrippen toegelicht op welke wijze er in dit onderzoek rekening mee is gehouden.

Betrouwbaarheid

Een onderdeel van betrouwbaarheid is consistentie. Consistentie wordt in dit onderzoek behaald door het onderzoek bij meerdere respondenten uit te voeren, namelijk 28 respondenten. Door de herhaling van de onderzoeksmethode bij de onderzoekspopulatie zijn de resultaten consistent en betrouwbaarder. Daarnaast is de betrouwbaarheid gewaarborgd door de vragen voor de interviews af te leiden van de centrale begrippen die zijn vastgesteld aan bestaande theorieën. Hierdoor zijn de centrale begrippen uit het conceptueel model als leidraad genomen om items vast te stellen voor de interviews. Ook zijn de interviews na afname voorgelegd aan de respondent om eventuele onjuistheden tijdig op te sporen.

Validiteit

In het onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden om de deelvragen te beantwoorden. Voor de beantwoording van alle deelvragen is nagedacht over een passende onderzoeksmethode. Hierdoor wordt gewaarborgd dat het onderzoeksinstrument past bij de concepten die zijn gemeten. Door de inzet van de juiste onderzoeksmethode kunnen de gegevens ook op de juiste wijze worden geïnterpreteerd (interne validiteit). Van Thiel (2007:105) verduidelijkt dat de betrouwbaarheid en validiteit van gevalsstudies beperkt wordt door het geringe aantal onderzoekseenheden. Om dit te compenseren is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Dat wil zeggen dat de informatie op meerdere manieren is verkregen. Bij de beantwoording van de deelvragen is getrianguleerd door de inzet van interviews, focusgroepen, bestaande documenten en verkennende interviews. Daarnaast wordt van interviews gezegd dat deze subjectief zijn en een interpretatie zijn van de onderzoeker. Om deze subjectiviteit te beperken zijn de individuele interviews alsook de focusgroep opgenomen. Voorafgaand aan de reeks interviews is ook een pilot interview afgenomen om vast te stellen of de interviewvragen begrijpelijk waren en paste bij de items. De externe validiteit, de generaliseerbaarheid, is lastiger om te waarborgen. Dit komt omdat POM gericht is op een gevalstudie. De onderzoeksbevindingen zouden echter wel kunnen bijdragen aan de evaluatie van soortgelijke programma's binnen andere departementen binnen het Rijk. Dat komt omdat het gehele Rijk initiatieven onderneemt om de diversiteit in managementfuncties te verbeteren, echter de manier waarop ze invulling geven aan het beleid verschilt. Hierdoor is de generaliseerbaarheid van het onderzoek minimaal.

3.4. Operationalisatie

Deze paragraaf gaat in op de operationalisatie van de centrale begrippen uit het onderzoek: HRM activiteit, organisatiefactoren, individuele factoren en de HRM uitkomst. Deze begrippen zijn deels aan de hand van de operationalisatiestappen van Van Thiel (2007:50) meetbaar gemaakt. Volgens Van Thiel kan de operationalisatie in drie stappen verlopen:

1. De omschrijving van een definitie van de centrale begrippen
2. Het bepalen van de uitingsvorm van de definitie
3. Het toekennen van scores of waarden aan de variabelen

De centrale begrippen zijn in het theoretisch kader toegelicht (stap 1), waardoor de operationalisatie zich vooral richt op het vaststellen en meetbaar maken van de indicatoren. Naar aanleiding van de operationalisatie, zijn vragen opgesteld die tijdens een semi-gestructureerd interview zijn beantwoord. Allereerst wordt voor de vier centrale concepten toegelicht op welke wijze ze zijn geoperationaliseerd. Vervolgens wordt per onderzoeksgroep schematisch aangegeven welke vragen er zijn gesteld in de interviews. Anders dan bij kwantitatief onderzoek, worden stap twee en drie anders toegepast. Stap twee en drie van het stappenplan van Van Thiel gaan uit van antwoordcategorieën die vooraf zijn opgesteld. In dit onderzoek worden de antwoorden op de vragen uit de interviews achteraf gecodeerd, omdat de vragen open van aard zijn.

HRM activiteit

De HRM activiteit die centraal staat in dit onderzoek wordt bekeken vanuit de gepercipieerde en feitelijke HRM (Preesman, 2009:30). Dat wil zeggen dat er zowel gekeken wordt naar de houding van werknemers in relatie tot de **ontvangen** HRM activiteit, ofwel POM alsook naar wat POM nu feitelijk inhoud. De gepercipieerde HRM komt aan bod bij de operationalisatie van de HRM uitkomst. Onderstaand wordt de feitelijke HRM geoperationaliseerd. De invloed van de HRM wordt bepaald door de ervaringen van deelnemers met het programma. In de literatuur gaat het veelal over de gevolgen van de HRM activiteit. Deze wordt onderstaand ook kort toegelicht.

Kirkpatrick (in Arthur, Bennett Jr, Edens en Bell 2003:235) heeft voor de evaluatie van training en ontwikkeling een 'four level model' ontwikkeld, waarin hij een onderscheid maakt naar reacties, leren, gedrag en resultaat. Bij reacties beperkt de evaluatie van training en coaching zich tot de affectieve reactie van deelnemers op het trainingsprogramma. Het tweede criterium, leren, heeft betrekking op de verandering van kennis en gedrag door het opleidingsprogramma. Het derde criterium (gedrag) gaat over de invloed van opleidingsprogramma's op de werkzaamheden. Er wordt bekeken op welke wijze deelnemers kennis, gedrag en houding die ze hebben geleerd in het programma kunnen toepassen in hun werk. Het laatste criterium gaat over de verandering op organisatieniveau. Het meest gebruikte criterium is de reactie van deelnemers ten aanzien van het opleidingsprogramma (Arthur et. al., 2003:242). Binnen POM kan er een onderscheid worden gemaakt naar enerzijds training en scholing en anderzijds coaching activiteiten. Binnen deze twee indicatoren worden er vragen gesteld over de vorm van het programma en de bijdrage aan de ontwikkeling van deelnemers en niet-deelnemers. Dat houdt in dat er voornamelijk vragen worden gesteld die betrekking hebben op het eerste criterium van Kirkpatrick (in Arthur et. al, 2003), namelijk reacties van deelnemers. De overige criteria kunnen pas echt worden geëvalueerd, wanneer het programma al enige tijd is afgerond. Arthur et al. (2003:242) maken in hun meta-analyse ook duidelijk dat de meting van de criteria op verschillende momenten wordt gedaan, zo

wordt de reactie van deelnemers vrijwel gelijk na afronding afgenomen, wordt leren na 26 dagen getoetst, gedrag na 122 dagen en het effect op het organisatieniveau na 187 dagen.

Organisatiefactoren

Het theoretisch kader bespreekt de belemmeringen voor werknemers met betrekking tot mobiliteit die veroorzaakt worden door organisatiefactoren. Werknemers kunnen namelijk heel veel willen, maar er moet wel een mogelijkhedenstructuur zijn binnen de organisatie (indicator 1: vacatureopvulling). Hoewel er een mogelijkheid moet bestaan binnen de organisatie, bepaalt de werkgever uiteindelijk wie een baan kan bemachtigen (Indicator 2: selectie). Rosenbaum (in Lips, 2008:20) geeft aan dat selectiecriteria bepalen welke werknemers vaardigheden kunnen ontwikkelen en inzetten, hoe lang de functielijnen zijn en op welke wijze er sprake is van concurrentie. Om te kunnen bepalen of het wel/niet bestaan van loopbaanpaden invloed heeft op de promotiekansen van werknemers, wordt er in dit onderzoek uitsluitend gekeken naar geëigende loopbaanpaden (Lips, 2008:22). Geëigende loopbanen houden in dat er sprake is van een ontwikkeling op hetzelfde vakgebied van medewerkers (van assistent-medewerker, naar medewerker, naar specialist). Het is belangrijk om loopbaanpaden te expliciteren, omdat onder loopbaanpaden ook kan vallen dat een werknemer een ander vakgebied wil uitvoeren en afwijkt van het geëigende loopbaanpad. In de interviews moet een toelichting worden gegeven op dat wat wordt verstaan onder een loopbaanpad, omdat respondenten onder loopbaanpaden zonder toelichting loopbaanpaden anders kunnen definiëren.

Individuele factoren

De individuele factoren die een belemmering kunnen vormen voor de interne mobiliteit van allochtonen zijn in het theoretisch kader besproken in diverse theorieën. De vragen die in deze operationalisatie centraal staan gaan over het geheel aan kennis en vaardigheden van werknemers, waardoor ze bepaalde handelingen kunnen verrichten. Groeneveld (2002:77) geeft aan dat het gaat om de vraag 'kan ik iets?' Dit verschilt van motivatie, deze zijn gericht op 'wil ik iets?' Bij de beantwoording van deze vragen gaat het over handelingen waartoe werknemers moeten beschikken om hun huidige of toekomstige functie uit te kunnen voeren.

HRM uitkomst

Paauwe en Richardson (1997) beschrijven in hun model verschillende HRM uitkomsten, zoals medewerkertevredenheid, betrokkenheid van werknemers, sociaal klimaat op de werkvloer en het verloop van personeel. De HRM uitkomst in dit onderzoek is gedefinieerd als de houding en het gedrag van werknemers. Deze worden beïnvloed door POM, organisatie-en individuele factoren. In dit onderzoek wordt het gedrag van werknemers buiten beschouwing gelaten, omdat de periode na afronding van POM te kort is om te bekijken of het programma tot bepaalde gedragingen heeft geleid. We beperken ons tot de attitude, houding, van werknemers. Een belangrijke attitude die volgt uit het wel of niet deelnemen aan POM is *de perceptie van werknemers van de promotiekansen* binnen de organisatie. Groeneveld (2002:231) geeft in haar studie naar loopbanen aan dat er een ongelijke behandeling van 'cohorten' van werknemers kan bestaan in organisaties. POM kan de promotiekansen van deelnemers bevorderen, het programma is alleen toegankelijk voor allochtonen, waardoor er geen sprake is van een toegevoegde waarde voor niet-deelnemers. De mobiliteit ofwel promotie kent in de literatuur een onderscheid naar functieverandering of inkomensverandering (Robst,1991; Büchel en Mertens, 2000; in Groeneveld 2002:95). Omdat POM

beoogt om potentieel managementtalent te ontwikkelen staat het perspectief van functieverandering in de hiërarchie van de organisatie centraal.

Naast de promotiekansen, kunnen de onafhankelijke variabelen ook invloed hebben op de attitudes *loyaliteit en arbeidstevredenheid van werknemers*. In het theoretisch kader is toegelicht (zie paragraaf 2.3) dat de tevredenheid gemeten wordt aan de hand van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Van Ruysseveldt, De Witte en Von Grumbkow (2004:15-19) onderscheiden naast deze indicatoren voor arbeidstevredenheid ook arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden, maar in dit onderzoek ligt de nadruk op de invloed van POM (ontwikkeling) op de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De medewerkertevredenheid beperkt zich tot de HRM activiteit POM en de organisatie-en individuele factoren die een belemmering op de doorstroom kunnen vormen. Het gaat dus niet om de algehele medewerkertevredenheid. De loyaliteit van werknemers wordt bepaald door de mate waarin werknemers trouw zijn aan de organisatie. Van der Parre (in de Zeeuw, 2009:22) gaat ervan uit dat voorafgaand aan mobiliteit er drie fasen kunnen worden onderscheiden: de fase van mobiliteitsgeneigdheid, fase van actief zoeken en de fase van selectie. De eerste fase, mobiliteitsgeneigdheid, kan gezien worden als een indicator voor loyaliteit. In deze fase staan werknemers open voor nieuwe uitdagingen (zowel binnen als buiten de organisatie). Loyale medewerkers zijn dus gebonden. Onder de mobiliteitsgeneigdheid vallen de factoren binding aan de baan (door ontwikkelmogelijkheden), binding aan de werkgever (POM) en de verwachting van het aanbod van andere werkgevers. Onderstaand wordt er schematisch weergegeven welke vragen er zijn geformuleerd om de indicatoren te meten.

3.4.1. Allochtone deelnemers van POM

Het vaststellen van de operationalisatie gebeurt aan de hand van de centrale begrippen uit het conceptueel model. Deze worden achtereenvolgend besproken en omgezet naar vragen die aan de deelnemers van POM kunnen worden gesteld.

HRM activiteit

Indicator	Operationalisering
Opleiding en training	<ul style="list-style-type: none"> POM bestond uit diverse ontwikkelvormen, zoals training, stage, excursie, intervisie en coaching. Wat vond je van de samenstelling van het ontwikkelprogramma? Vind je dat de modules zich lenen voor training of zou je de voorkeur geven aan een andere vorm van leren?
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Wat was het doel van de intervisiegroepen? Vond je het een toegevoegde waarde hebben op het gehele programma? Je kon als POM-er gebruik maken van coaching mogelijkheden. Heb je daar gebruik van gemaakt? Ja/Nee, waarom? Heeft het je geholpen bij je ontwikkeling? Op welk gebied heb je coaching gekregen (sociale vaardigheden e.d.)?
Opleidingsprogramma's voor specifieke groepen	Deze vragen worden geformuleerd bij de HRM uitkomst, waarin er een indicator is vastgesteld over de perceptie op diversiteitmaatregelen.
Overig	<ul style="list-style-type: none"> Wat was je persoonlijke leerdoel om deel te nemen aan dit programma? Op welke wijze is dit leerdoel aan bod gekomen in het programma? Vond je de invulling van het programma aansluiten bij datgene wat je wilde leren? Wat heb je naast je persoonlijke leerdoel geleerd?

Organisatiefactoren

Indicator	Operationalisering
Vacatureopvulling	<ul style="list-style-type: none"> • Door de komst van diversiteitsbeleid wordt steeds vaker de keuze gemaakt voor medewerkers die afkomstig zijn uit een andere dan de Nederlandse cultuur, vind je dat terecht? • Heb je het idee dat er sprake is van discriminatie bij de selectie van kandidaten voor functies?
Selectie	<ul style="list-style-type: none"> • Waarom heeft je leidinggevende je voorgedragen om deel te nemen aan POM? • Welk criteria heeft je leidinggevende gebruikt om je voor te dragen voor POM? (denk daarbij aan opleiding, ervaring). • Wat vond je van de selectie voor deelname aan POM (Ontwikkelassessment, motivatiepaper, 360 graden feedback, POP) • Denk je dat leidinggevend objectief selecteren welke medewerkers zich kunnen ontwikkelen? • Heb je wel eens het idee gehad dat je niet voor een functie bent geselecteerd vanwege je culturele achtergrond? Waaruit bleek dat?
Loopbaanpad	<ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van een loopbaanpad bij LNV? • Sluit POM aan bij je eigen loopbaanpad? • Vind je dat POM een nuttige bijdrage levert aan loopbaanpaden? • Heb je het met je leidinggevende gehad over het vervolg na POM? Wat leverde het op? • Hoe zou je je willen ontwikkelen? Welke richting en waarom? • Naar welke functie zou je willen toe- of doorgroeien? Waarom? • Wat heb je daar nog voor nodig in je ontwikkeling? Heeft POM daarin voorzien?

Individuele factoren

Indicator	Operationalisering
Opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Vind je dat je opleidingsniveau past bij de functie die je nu uitvoert? • Heb je wel eens cursussen of opleidingen gevolgd voor de uitvoering van je functie? Zo, ja, waren die vooral gericht op inhoud of vaardigheden. • Vind je de invloed van zulke module groot bij de uitvoering van je werk? • Vond je het niveau van de module van POM passen bij het niveau van de doelgroep?
Ervaring/Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> • Denk je dat werkervaring belangrijk is bij het bepalen van de doorstroom naar een hogere functie? • Denk je, nu dat je POM bijna hebt afgerond, dat je een MD-traject gaat volgen?
Geslacht	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft het man/vrouw zijn invloed op de doorstroom naar een hogere positie? Hoe merk je dat?
Etniciteit	<ul style="list-style-type: none"> • Speelt je etnische achtergrond een belangrijke rol in je werk? • De selectie van deelnemers voor POM heeft plaatsgevonden op basis van etniciteit en leeftijd. Wat vind je hiervan? • Wat vonden je directe collega's hiervan?
Leeftijd	<ul style="list-style-type: none"> • Leeftijd bepaalt in grote mate in welke mate er geïnvesteerd wordt in werknemers. Heb je daar iets van gemerkt bij de samenstelling van POM? Vond je dat wel of niet prettig?
Netwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Is de doorstroom binnen het Rijk afhankelijk van het hebben van een netwerk? • Vind je het zelf belangrijk om te netwerken?

	<ul style="list-style-type: none"> Denk je dat daardoor sneller deuren zullen opengaan voor je?
--	--

HRM uitkomst

Indicator	Item	Operationalisering
Perceptie op promotiekansen	Hiërarchische functieverandering	<ul style="list-style-type: none"> Wat vind je van de promotiekansen voor allochtonen bij het Rijk? Denk je dat je deelname aan POM ervoor zal zorgen dat je sneller zal doorstromen naar een andere functie? Waarom? Vind je dat je door de deelname aan POM gegroeid bent in je ontwikkeling? Op welke wijze? Hoe ga je de kennis die je hebt opgedaan door je deelname aan POM gebruiken in je dagelijkse werkzaamheden?
Perceptie op diversiteitsmaatregelen		<ul style="list-style-type: none"> Organisaties maken soms gebruik van beleid dat is gericht op bepaalde groepen, Wat vind je daarvan? Denk je dat beleid voor specifieke groepen zorgt voor een verkleining of vergroting van de verschillen tussen mensen? (positief of negatief?)
Medewerker-tevredenheid	Arbeidsvoorwaarden Arbeidsverhoudingen	<ul style="list-style-type: none"> Ben je door het wel/niet deelnemen aan POM meer tevreden over je arbeidsvoorwaarden? Waarom? Geldt dit ook voor de arbeidsverhoudingen tussen collega's onderling en de leidinggevende?
Loyaliteit	Mobiliteitsgeneigdheid	<ul style="list-style-type: none"> Heb je er weleens aan gedacht om de organisatie te verlaten? Heeft POM dit gevoel versterkt of verzwakt?

3.4.2. Autochtone collega's

De vragen die gesteld worden aan collega's van POM deelnemers, hebben niet zozeer betrekking op de HRM activiteit. Vooral de organisatie en individuele factoren en percepties zijn belangrijk. POM wordt in het onderzoek besproken als voorbeeld van een dergelijke diversiteitsmaatregel. Onderstaand worden de vragen per indicator opgesomd.

Organisatieniveau

Indicator	Operationalisering
Vacatureopvulling	<ul style="list-style-type: none"> Heb je weleens intern gesolliciteerd op een functie? Ging dat om een functie waarin je horizontaal of verticaal kon doorstromen? Wat vond je van dat proces? Welk selectiecriteria denk je dat het belangrijkste is voor het wel of niet toewijzen van een functie? Vind je dat terecht? Er wordt steeds meer aandacht besteed aan diversiteit binnen het Rijk. Wat vind je hiervan? Denk je dat dit zorgt voor meer/minder afstand tussen autochtonen en allochtonen werknemers? Ervaar je allochtonen als concurrentie? Denk je dat de komst van het diversiteitbeleid invloed heeft op je eigen loopbaan/interne doorstroom?
Selectie	<ul style="list-style-type: none"> Denk je dat leidinggevendenden objectief selecteren welke medewerkers zich kunnen ontwikkelen?

Loopbaanpad	<ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van een loopbaanpad bij LNV? Nee, zou je daar behoefte aan hebben? • Zou een loopbaanpad zorgen voor een duidelijkere loopbaanontwikkeling? • Hoe zou je je willen ontwikkelen? Welke richting en waarom? • Naar welke functie zou je willen toe- of doorgroeien? Waarom? • Wat heb je daar nog voor nodig in je ontwikkeling? • Komt de organisatie tegemoet aan je wensen in je ontwikkeling? (investering in je ontwikkeling) • Zou je je loopbaanpad bij je huidige organisatie willen voortzetten? Waarom wel/niet? • Wat vind je van de doorstroom binnen functies bij het Rijk? • Ben je daarin geïnteresseerd? • POM is een programma gericht op de ontwikkeling van allochtoon managementtalent. Wat vind je van het initiatief? • Was het volgens jou nodig? • De selectie voor deelname is vooral etniciteit, wat vind je daarvan? • Denk je dat hierdoor je kansen op een functie op managementniveau worden belemmerd?
-------------	--

Individuele factoren

Indicator	Operationalisering
Opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Vind je dat je opleidingsniveau past bij de functie die je nu uitvoert? • Heb je weleens cursussen of opleidingen gevolgd voor de uitvoering van je functie? Zo, ja, waren die vooral gericht op inhoud of vaardigheden. • Vind je de invloed van zulke module groot bij de uitvoering van je werk
Ervaring/Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> • Denk je dat werkervaring belangrijk is bij het bepalen van de doorstroom naar een hogere functie?
Geslacht	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft het man/vrouw zijn invloed op de doorstroom naar een hogere positie? Hoe merk je dat?
Etniciteit	<ul style="list-style-type: none"> • Speelt etnische achtergrond een rol in je werk? op welke manier? • In je werk moet je afspraken maken en overleg voeren, maakt het dan uit of dat met autochtonen of allochtonen is?
Leeftijd	<ul style="list-style-type: none"> • Leeftijd bepaalt in welke mate er geïnvesteerd wordt in werknemers. Heb je daar iets van gemerkt in je eigen loopbaan vergeleken met oudere collega's? • Denk je dat een scheiding naar leeftijd nodig is?
Netwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Is de doorstroom binnen het Rijk afhankelijk van het hebben van een netwerk? • Vind je het zelf belangrijk om te netwerken? • Denk je dat daardoor sneller deuren zullen opengaan voor je?

HRM uitkomst

Indicator	Item	Operationalisering
Perceptie op promotiekansen	Hiërarchische functieverandering	<ul style="list-style-type: none"> • Wat vind je van de promotiekansen voor werknemers bij het Rijk?
Perceptie op diversiteitsmaatregelen		<ul style="list-style-type: none"> • Organisaties maken soms gebruik van beleid dat is gericht op bepaalde groepen, Wat vind je daarvan? • Denk je dat beleid voor specifieke groepen zorgt voor een verkleining of vergroting van de verschillen tussen

		<p>mensen? (positief of negatief?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Denk je dat POM in het team gezorgd heeft voor een scheiding tussen collega's?
Medewerker-tevredenheid	Arbeidsvoorwaarden Arbeidsverhoudingen	<ul style="list-style-type: none"> Ben je door het niet kunnen deelnemen aan POM minder tevreden over je arbeidsvoorwaarden? Waarom? Geldt dit ook voor de arbeidsverhoudingen tussen collega's onderling en de leidinggevende?
Loyaliteit	Mobiliteitsgeneigdheid	<ul style="list-style-type: none"> Heb je er weleens aan gedacht om de organisatie te verlaten? Heeft POM dit gevoel versterkt of verzwakt?

3.4.3. Leidinggevenden

In het vraaggesprek met de leidinggevenden komen alle concepten uit het conceptueel model aan bod. Er worden vragen gesteld die betrekking hebben op POM, organisatiefactoren, individuele factoren en de HRM uitkomst. Ook voor deze groep zijn de vragen onderstaand schematisch weergegeven.

HRM activiteit

Indicator	Operationalisering
Opleiding en training	<ul style="list-style-type: none"> POM bestond uit diverse ontwikkelvormen, zoals training, stage, excursie, intervisie en coaching. Wat vond je van de samenstelling van het ontwikkelprogramma? Vond je de module inhoudelijk aansluiten de vaardigheden die je als leidinggevende nodig hebt? Was vond je doorslaggevend aan het programma waarom je een werknemer van je eigen afdeling voor selecteerde?
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Coaching vormt een deel van het programma, doordat er intervisiegroepen zijn samengesteld. Wat vind je zelf van coaching als onderdeel van ontwikkelprogramma's? Heb je zelf als leidinggevende een coachende rol kunnen innemen bij de POM deelnemer? Op welke manier?
Opleidingsprogramma's voor specifieke groepen	Deze vragen worden geformuleerd bij de HRM uitkomst, waarin er een indicator is vastgesteld over de perceptie op diversiteitmaatregelen.
Overig	<ul style="list-style-type: none"> Vind je dat er een verschil is in de ontwikkeling van autochtonen en allochtone werknemers op je afdeling? Op welke wijze? Waarom heb je iemand uit je afdeling voorgedragen om deel te nemen aan POM en niet aan een regulier MO programma? (als het antwoord is, iemand was er nog niet klaar voor, waar is dat dan op gebaseerd?) Hoe gingen collega's uit het team ermee om dat een van de selectiecriteria van POM de etniciteit was? Wat vind je persoonlijk van etniciteit gerelateerd ontwikkelprogramma's? Waardoor denk je dat de doorstroom naar hogere functies binnen het Rijk onder allochtonen moeizaam verloopt? Wat vond je van de selectie voor deelname aan POM (Ontwikkelassessment, motivatiepaper, 360 graden feedback, POP)?

Organisatiefactoren

Indicator	Operationalisering
Vacatureopvulling	<ul style="list-style-type: none"> Welk selectiecriteria denk je dat het belangrijkste is voor het wel of niet toewijzen van een functie? Vind je dat terecht? Er wordt steeds meer aandacht besteed aan diversiteit binnen het Rijk. Wat vind je daarvan? Denk je dat dit zorgt voor meer/minder afstand tussen autochtonen en allochtone werknemers? Waarom denk je vacatures vaker worden opgevuld door autochtonen dan allochtonen?
Selectie	<ul style="list-style-type: none"> Denk je dat leidinggevenden in het algemeen objectief selecteren welke medewerkers zich kunnen ontwikkelen?
Loopbaanpad	<ul style="list-style-type: none"> Is er sprake van een loopbaanpad bij LNV? Hoe geef je invulling aan de wensen van je werknemers? POP/coaching? De kennis en vaardigheden die werknemers opdoen in hun ontwikkeling, wordt die ook gedeeld met andere collega's, op welke wijze? Vind je dat POM een nuttige bijdrage levert aan loopbaanpaden van werknemers? Heb je als leidinggevende al gesproken met de POM deelnemer over het vervolg na POM?

Individuele factoren

Indicator	Operationalisering
Opleiding	<ul style="list-style-type: none"> Vind je dat het opleidingsniveau van je werknemers past bij de functies die ze nu uitvoeren? Denk je dat het de voornaamste selectiecriteria is voor het doorstromen naar een andere functie?
Ervaring/Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> Denk je dat werkervaring belangrijk is bij het bepalen van de doorstroom naar een hogere functie? Op hogere functies hebben veel sollicitanten hetzelfde opleidingsniveau en werkervaring, wat geldt dan als voornaamste selectiecriteria? Heeft u weleens meegemaakt dat iemand is afgewezen op een functie vanwege de culturele achtergrond? Wat zou u ervan vinden als de brievenselectie anoniem zou gebeuren? Is dat denkt u nodig in een sollicitatieprocedure?
Geslacht	<ul style="list-style-type: none"> Heeft het man/vrouw zijn invloed op de doorstroom naar een hogere positie? Hoe merk je dat?
Etniciteit	<ul style="list-style-type: none"> Speelt je etnische achtergrond een belangrijke rol in je werk? Hoe ga je daar mee om? Heb je het idee dat je allochtonen en autochtonen verschillend moet benaderen? Vind je dat terecht? Denk je dat allochtonen gehinderd worden in hun doorstroom door hun etniciteit? Hoe? De selectie van deelnemers voor POM heeft plaatsgevonden op basis van etniciteit en leeftijd. Wat vond je hiervan? Wat vonden de andere collega's hiervan?
Leeftijd	<ul style="list-style-type: none"> Leeftijd bepaalt in grote mate in welke mate er geïnvesteerd wordt in werknemers. Ben je het daarmee eens?

Netwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Is de doorstroom binnen het Rijk afhankelijk van het hebben van een netwerk? • Vind je het zelf belangrijk om te netwerken? • Denk je dat daardoor sneller deuren zullen opengaan voor je?
---------	--

HRM uitkomst

Indicator	Item	Operationalisering
Perceptie op promotiekansen	Hiërarchische functieverandering	<ul style="list-style-type: none"> • Wat vind je van de promotiekansen bij het Rijk? • Hoe zouden de promotiekansen voor bepaalde groepen, zoals alloctonen, vrouwen en jongeren kunnen worden verbeterd?
Perceptie op diversiteitsmaatregelen		<ul style="list-style-type: none"> • Organisaties maken soms gebruik van beleid dat is gericht op bepaalde groepen, Wat vind je daarvan? • Denk je dat beleid voor specifieke groepen zorgt voor een verkleining of vergroting van de verschillen tussen mensen? (positief of negatief?) Vind je dat geoorloofd? • Zie je de komst van zulke diversiteitsmaatregelen als een bedreiging voor je eigen doorstroom?
Medewerker-tevredenheid	Arbeidsvoorwaarden Arbeidsverhoudingen	<ul style="list-style-type: none"> • Ben je door het bestaan van diversiteitsmaatregelen zoals POM meer tevreden over de arbeidsvoorwaarden voor ambtenaren? Waarom? • Geldt dit ook voor de arbeidsverhoudingen tussen collega's onderling en de leidinggevende?
Loyaliteit	Mobiliteitsgeneigdheid	<ul style="list-style-type: none"> • Denk je dat er werknemers zijn die door de komst van zulke diversiteitsmaatregelen op zoek zullen gaan naar andere werkgevers? • Als dat in je eigen afdeling voor zou komen, hoe zou je daar dan mee omgaan?

3.5. Aanpak van de analyse

Deze paragraaf maakt inzichtelijk op welke wijze de gegevens uit de dataverzameling zijn geanalyseerd. Boeije (2005:63) omschrijft het analyseren van gegevens als “ *de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling*”. In dit onderzoek kan er een onderscheid gemaakt worden naar enerzijds het analyseren van bestaand materiaal en anderzijds het analyseren van de interviews en focusgroep. Voor beiden soorten gegevens wordt onderstaand toegelicht op welke wijze ze zijn geanalyseerd.

Bestaand materiaal

Het bestaand materiaal is geanalyseerd door te werken met een ‘topiclist’. Deze lijst is samengesteld op basis van het beantwoorden van deelvraag 1. Zoals eerder toegelicht is het bestaand materiaal gebruikt om inzichtelijk te maken welke belemmeringen aanleiding vormde om POM te organiseren. Hiervoor zijn nota’s geanalyseerd op basis van kernwoorden, zoals diversiteitsbeleid, belemmering, alloctoon talent e.d. Vervolgens is de informatie, verkregen uit, de documenten samengevat en aangevuld met de verkennende interviews. Er zijn verkennende interviews afgenomen, omdat er onvoldoende documenten antwoord konden geven op de deelvraag.

Interviews en focusgroep

De analyse van de interviews en focusgroep berust voor een groot gedeelte op het coderen van de data. Allereerst zijn de gegevens gefragmenteerd, dit houdt in dat de informatie uit de interviews eerst uit elkaar is getrokken (Boeije, 2005:63). Dit is nodig om inzicht te krijgen in de gegevens die aan bod zijn gekomen in de interviews en op welk onderdeel uit het conceptueel model het betrekking had. Door het interview op deze manier te bewerken, konden ook antwoorden die niet in een bepaalde vraag aan de orde waren gekomen, maar later in het interview, toch worden verwerkt. De interviews zijn met elkaar vergeleken en op basis daarvan is vastgesteld of er fragmenten over hetzelfde thema gingen. Boeije (2005:66) omschrijft het als drie verschillende stappen. Allereerst worden er fragmenten onderscheiden, daarna wordt er bekeken welke fragmenten bij elkaar horen en krijgen die fragmenten een naam/code. Concreet betekent dit voor het onderzoek dat er stukken tekst zijn gemarkeerd en er in de kantlijn bij is geschreven onder welke naam die is ondergebracht. Vervolgens zijn de codes met elkaar vergeleken en is er besloten welke codes de belangrijke en minder belangrijke elementen uit het onderzoek vormden (Boeije, 2005:99). Toen dat eenmaal inzichtelijk was, werd het gemakkelijker om de relatie tussen categorieën te zien en de verklaring daarvoor vast te stellen. Het maakte inzichtelijk welke codes pasten bij welke indicatoren. Zodoende kon ook vastgesteld worden onder welke variabele een code paste. Enkele voorbeelden van codes uit het interviewverslag zijn: 'verwachtingen', 'anders zijn', 'tekortkomingen POM', 'reacties manager', 'reacties collega's' en 'boodschap POM'.

4. POM

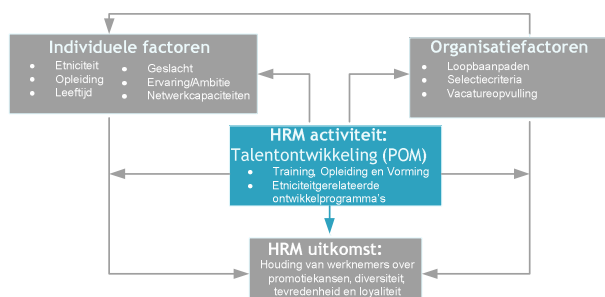
In dit onderzoek zijn er zes deelvragen geformuleerd. De eerste vraag is gericht op het strategische beleid van de organisatie, dat een aanleiding vormde voor een interventie in de samenstelling van het (management)personeel. De vier deelvragen die daarop volgen zijn te herleiden naar het conceptueel model. Dan gaat het in eerste instantie om de vraag op welke manier POM belemmerende factoren beoogt aan te pakken. Een tweede vraag is welke belemmerende factoren deelnemers hebben ervaren. Daarnaast wordt er onderzocht welke invloed POM heeft op de belemmerende factoren en de gepercipieerde promotiekansen. Tot slot is er gekeken of POM gevolgen heeft en zo ja, welke dat zijn.

De onderzoeksfase heeft voor veel informatie gezorgd. Daarvoor zijn diverse nota's omtrent het diversiteitsbeleid verder uitgediept. Ook zijn er interviews gehouden met deelnemers van POM, niet-deelnemers, leidinggevenden en andere sleutelpersonen. Tot slot heeft er ook een groepsinterview plaatsgevonden tussen 'pommers' en 'niet-pommers'.

Het hoofdstuk volgt de deelvragen, waarlangs de centrale concepten zullen worden behandeld. Per paragraaf wordt een deelvraag beantwoord en wordt aangegeven op wel onderdeel uit het conceptueel model de analyse betrekking heeft. Ook wordt er per paragraaf aangegeven welke onderzoeksgroep centraal staat (deelnemers, leidinggevenden of niet deelnemers). De citaten die als onderbouwing dienen voor de analyse zijn niet verder gepersonaliseerd dan het benoemen van de onderzoeksgroep, omdat verdere personalisering de anonimiteit van de onderzoeksgroepen kan aantasten.

De analyse van de resultaten van het onderzoek is opgesplitst naar twee gedeeltes. Dit hoofdstuk biedt verduidelijking over de eerste twee deelvragen: welke belemmerende factoren waren volgens het ministerie aanleiding voor een interventie (POM) voor de doorstroom van allochtonen en welke belemmerende factoren hebben deelnemers ervaren in hun eigen doorstroom. Dit gaat vooral over POM. Hoofdstuk 5 gaat vervolgens nader in op de gevolgen van POM.

4.1. Evaluatie POM



Deze paragraaf gaat in op de vraag: *welke belemmerende factoren waren volgens het ministerie aanleiding voor een interventie (POM) voor de doorstroom van allochtonen?* Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van het conceptueel model uit hoofdstuk 2. Het beleid hierover vormt een centrale plek bij de beantwoording: welk doel wil men bereiken met de interventie en waarom, dit komt aan bod in

paragraaf 4.1.1. Vervolgens wordt in paragraaf 4.1.2 de feitelijke inhoud van POM besproken en hoe deelnemers van het programma de inhoud en organisatie van het programma beoordelen.

4.1.1. Aanleiding POM

De aanleiding voor POM is gegrond op de doelstelling van het rijksbrede diversiteitsbeleid (Hendrikse et al. 2007:4): het vergroten van de vertegenwoordiging van bepaalde groepen in de personeelssamenstelling op basis van leeftijd, geslacht en etniciteit. Het verband tussen de ontwikkeling van medewerkers en de doorstroom van medewerkers is een van de ankerpunten in effectief diversiteitsbeleid (A+O fonds Rijk, 2007:38). Om de rijksbrede diversiteitsdoelstellingen te behalen worden er een aantal handreikingen gedaan om diversiteit binnen het eigen departement toe te passen op doorstroom. Een daarvan luidt (A+O fonds, 2007:18): *“Draag bij aan het empowerment van vrouwelijke en allochtone kandidaten via mentoringsprogramma’s, coachingsprogramma’s en gerichte management development trajecten”*. POM is een programma dat zich heel specifiek richt op de ontwikkeling van managementkwaliteiten voor mensen met een bepaalde etnische achtergrond. Onbewuste en onbedoelde belemmeringen binnen het Rijk, het eigen departement en in mensen zelf komt aan de orde. Deze belemmeringen hebben betrekking op het in stand houden van ongelijke kansen voor bepaalde groepen. Door diverse modules uit POM wordt getracht om deze ongelijkheden aan te pakken.

De aanleiding voor POM vloeit dus voort uit hetgeen in het rijksbrede diversiteitsbeleid is omschreven. Het wordt in een van de verkennende interviews als volgt omschreven:

“LNV merkte dat het toetreden tot een managementfunctie lastig was. We hebben zelf een stevig Management Ontwikkelprogramma (MO), waarin mag worden geconstateerd dat er geen bicultureel managementtalent zitting neemt. De opzet van het MO is dat je uit eigen initiatief aangeeft interesse te hebben in een managementfunctie, het is alleen in sommige culturen niet netjes of gepast om heel erg zichtbaar met talent te koop te staan. Dit zorgt er ook voor dat de kans dat je talent mist groot is. POM is een soort voorloper op het MO. Hierdoor wordt de zichtbaarheid van biculturelen vergroot, maar we moeten ook kritisch kijken naar de mechaniek die leidinggevend gebruiken om talent te spotten”.

Het doel van het programma is dan ook gericht op het “aanboren van managementpotentieel bij LNV, EZ, V&W en VROM onder biculturele medewerkers” (LNV, 2008d:2). LNV wil met dit programma doorstroom van biculturelen naar het MO vergroten. In die hoedanigheid ontstaat er een kweekvijver van allochtone medewerkers die op termijn mogelijk een sleutelpositie kunnen vervullen en diversiteit kunnen stimuleren. Om dit mogelijk te maken is een rol weggelegd voor zowel de deelnemers van POM alsook de direct leidinggevende. Hierover wordt in een van de interviews het volgende gezegd:

“ (...) De manager moet erkennen wat de kwaliteiten zijn en op basis daarvan een voordracht doen. Zelf erom vragen is taboe. De leidinggevende en de medewerker zullen door middel van POP en functioneringsgesprek met elkaar moeten spreken over de ambities. Daarnaast is de stijl van leidinggeven belangrijk. In sommige landen is er een groot verschil tussen macht en gezag. In sommige culturen is het gebruikelijk dat je de leidinggevende moet volgen en gehoorzamen. In Nederland is dat toch anders, dan in andere culturen”.

De aanleiding voor een programma gericht op allochtone medewerkers is dus tot stand gekomen door het erkennen van een tekort aan allochtoon managementtalent binnen de ministeries en de motivatie om daar verandering in aan te brengen. Daarnaast dragen culturele verschillen bij aan het niet/moeizaam spotten van (talentvolle) medewerkers en hebben leidinggevend onvoldoende inzicht in de kwaliteiten van medewerkers om hen voor te dragen voor een managementtraject. Dit houdt in dat leidinggevend realiseren dat de cultuur van medewerkers kan zorgen voor een verschil in presentatie, maar daar in hun stijl van leidinggeven nog weinig rekening mee houden.

POM is opgezet om medewerkers enerzijds kennis te laten maken met management en anderzijds meer bewust te worden van hun culturele achtergrond en op welke wijze deze invloed kan hebben op hun presentatie. POM focust zich dus vooralsnog meer op de houding van medewerkers, dan op die van leidinggevenden.

4.1.2. Feitelijke inhoud POM

Om een helder beeld te krijgen van de inhoud van het programma, wordt kort omschreven wat het programma inhoudt en hoe het programma werd beoordeeld door de verschillende groepen.

In POM staat de ontwikkeling van allochtoon talent centraal. Het programma maakt het mogelijk om de variëteit aan ervaringen, waarden en wereldbeelden die gepaard gaan met een biculturele achtergrond, te benutten. Het programma bevat modules die ingaan op sleutelbegrippen om ongelijke kansen tegen te gaan, zoals netwerken, zichtbaarheid, rolmodellen en sociale steun. Het programma heeft een doorlooptijd van 10 maanden en bestaat uit 6 modules, een aantal themadagen en een stageperiode van 2 tot 3 weken. Iedere module is opgebouwd uit drie onderdelen: praktijk, theorie en reflectie. Leren van elkaar staat centraal in de modules en uit zich in de volgende werkvormen: intervisie, themadagen (bezoeken van elkaars werkterreinen), training, excursie Brussel, stage en coaching. Aan het programma hebben 17 deelnemers deelgenomen met allerlei verschillende achtergronden (o.a. Surinaams, Turks, Marokkaans, Chinees, Somalisch en Colombiaans). Onderstaand wordt toegelicht waarom deelnemers wilden meedoen aan het programma en wat ze vonden van de training, intervisie en coaching.

Motivatie

Over de deelname aan het programma hebben bijna alle deelnemers in eerste instantie getwijfeld. De exclusiviteit van alleen allochtone medewerkers zorgde ervoor dat het idee ontstond dat er een bepaalde voorkeursbehandeling voor deze groep zou zijn:

“Binnen mijn eigen dienst zou ik er weinig last van hebben. Iedereen kent mij goed (Directeur en DG), maar als er andere mensen uit mijn omgeving waren gevraagd dan hadden ze het misschien wel zwaarder gehad. (...) als je die zichtbaarheid niet hebt en je wordt uit de massa gepikt en het eerste wat je krijgt is een etiket divers (...)”

“Mijn drijfveer in het leven is gerechtvaardigheid en gelijkheid. En nu zou ik een soort voorkeursbehandeling krijgen (...)”

Toch hebben de deelnemers de keuze gemaakt voor POM. De overtuiging om deel te nemen aan het programma zat enerzijds in de persoonlijke leerdoelen van de deelnemers en anderzijds in een aantal aantrekkelijk aspecten van programma. Zo wilde het overgrote deel van de pommers door hun deelname aan het programma stilstaan bij de ambities en loopbaanplannen voor de toekomst en in hoeverre een toekomst in een managementfunctie past bij de eigen kwaliteiten. Daarnaast bevatte het programma een aantal aantrekkelijke aspecten, waardoor toch veel deelnemers het programma, wilde volgen. Allereerst had het programma een interdepartementaal karakter, waardoor een “kijkje in de keuken” van de andere ministeries kon plaatsvinden, was er ruimte voor een stage en bood het de mogelijkheid om zichtbaarder te worden in de organisatie.

Training en opleiding

POM bestond uit diverse ontwikkelvormen, zoals training, stage, excursie, intervisie en coaching. De mix van leervormen heeft gezorgd voor een afwisseling tussen theorie en praktijk en actief en minder actief. Minpunt in de ontwikkelvormen was wel dat er geen sprake was van een duidelijk geheel. In het programma van POM waren in eerste instantie 6 modules opgenomen, maar daar kwamen gaandeweg het proces een aantal componenten bij en waren de instructies ten aanzien van de eindpresentatie en de stage rommelig. De vrijheden die er bestonden om zelf invulling te geven aan de stage werden wel gewaardeerd:

“De timing was prima, de dwang was ook goed, omdat er op die manier ook werd duidelijk gemaakt dat je er aandacht aan moest besteden. Gebruik die periode om overal te kunnen kijken. De boodschap was duidelijk. De keuze of je er 1 of 3 weken aan wilde besteden, je kreeg de vrijheid om daar zelf invulling aan te geven. In het begin was er wel een misverstand over wie nu het initiatief moest nemen. Dat was niet duidelijk (...)”

Daarnaast was de regie op het doorlopen van de stof voor een module niet altijd even strak, waardoor niet iedereen het gevoel had dat er voldoende mogelijkheden waren voor interactie, oefeningen en rollenspellen.

Coaching en intervisie

Hoewel er in het projectplan gesproken wordt over maandelijkse coachinggesprekken, zijn deze niet als zozeer aangeboden:

“als je iets met coaching wil, dan kon je dat aangeven en zou er gekeken worden of dat bekostigd zou worden door POM of je eigen organisatie. (...) het gaf zoveel organisationele dilemma's dat het niet van de grond is gekomen”.

(...) in zo'n programma is het belangrijk om te ontdekken waar je belemmeringen zitten en wat daaraan kan worden gedaan. Is het een belemmering in je hoofd of je gedrag? Dan wordt het programma efficiënter”

“In de module die gereserveerd was voor persoonlijke ontwikkeling had de nadruk wat mij betreft nog persoonlijker gemogen. Het had meer op individueel niveau gemogen, met een coach. Nu was er te weinig tijd gereserveerd om iedereen te begeleiden”.

Hoewel er geen sprake was van coaching, werden er wel intervisiesessies georganiseerd. In deze sessies werden in kleinere groepen onder begeleiding over bepaalde onderwerpen gesproken. De nadruk van de intervisie lag meer op de persoonlijke ontwikkeling en veel minder op het oriënteren op management. Daarnaast blijkt het een positieve invloed te hebben op de binding tussen pommers. In kleinere groepen konden ze elkaar gemakkelijker leren kennen en is er in de afgelopen 10 maanden een hechte groep ontstaan:

“Behalve een netwerk ook goede vrienden (...)”.

Kritiek

Ondanks de positieve geluiden over het programma, zijn er ook een aantal verbeterpunten genoemd. Het interdepartementale karakter was voor de deelnemers aan de ene kant een 'eyeopener', omdat het de mogelijkheid bood om verder dan het departement te kijken, maar het zorgde soms ook voor andere verwachtingen, andere selectiecriteria en andere instructies. Met name de selectiecriteria en verwachtingen van deelnemers verschilden per departement. Binnen de

ene organisatie werd vast gehouden aan de criteria en in een ander departement was dat lossier, bij gebrek aan keuze van allochtone medewerkers. Daarnaast zijn de verwachtingen anders, bij het ene departement is het ingezet als een voorloper voor een MO traject en een ander had het idee na dit traject als manager aan de slag te kunnen. De eenduidigheid over een vervolg na POM is er niet. Hierdoor weten veel deelnemers niet op welke manier een vervolg moet plaatsvinden, de rol van HRM en de stuurgroep in een vervolg, op welke manier ook, is onduidelijk. Daarnaast geeft de meerderheid van de deelnemers aan nog twijfels te hebben over het openstellen van het programma voor alleen allochtonen:

“Het had voor mij niet uitgemaakt of de groep had bestaan uit een combinatie van allochtonen en autochtonen. Het programma had er ook niet anders door uitgezien, hooguit bij de persoonlijke ontwikkelmodulen”.

“ (...) wat je wel zag is dat het zo beperkt was, er zaten geen autochtonen bij met wie je echt in discussie kon gaan. Dat miste ik, maar ook de rest van de groep”.

Ook de communicatie omtrent het programma kan beter. Het programma is bedacht door vier ministeries en het wordt gedragen door diversiteitcoördinatoren, SG's en DG's, maar de bekendheid bij het middenmanagement is vrij beperkt. De communicatie over POM werd vooral neergelegd bij de deelnemers zelf. In de interviews blijkt dat een aantal deelnemers zonder het draagvlak van het management niet openlijk over het programma konden/wilden praten.

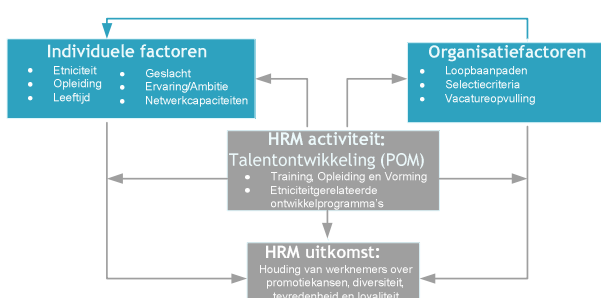
“Ik heb geen trotsheid over POM. Ik ben er zelf eerder denigrerend over door te zeggen ‘ik ga weer naar mijn bi-culti vriendjes’. Om het verlaagd te relativieren”

“Ik heb het wel gemeld, maar je moet altijd uitleggen waarom het nodig is, en dat was erg vermoeiend”.

De insteek voor het programma wordt door de deelnemers als positief ervaren. Zeker omdat het een experimenteel karakter had. De deelnemers becijferen het programma gemiddeld met een 7,2. Dit duidt erop dat het voor een pilot veel elementen bevat die een oriëntatie op management zou moeten hebben. Er zijn echter een aantal verbeterpunten in de inhoud van het programma, alsook in de organisatorische afstemming met departementen en de organisatie van modulen.

Deze paragraaf had betrekking op de inhoud van POM en hoe deze is ervaren door deelnemers. Aan leidinggevende is ook gevraagd om hun mening over het programma te geven, maar zij waren minimaal betrokken bij het programma en wisten onvoldoende over de inhoud van het programma. De antwoorden van de leidinggevenden over de promotie van allochtone medewerkers heeft veel meer betrekking op de komende paragrafen.

4.2. Belemmerende factoren promotie



In deze paragraaf wordt er ingegaan op de vraag: *welke belemmerende factoren hebben deelnemers ervaren in hun eigen doorstroom?* Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de organisatie- en individuele factoren en de deelnemers van het programma, leidinggevenden en niet-deelnemers. In paragraaf 4.2.1. komen de belemmerende factoren volgens de

deelnemers van het programma aan de orde. Vervolgens worden in paragraaf 4.2.2. de belemmeringen besproken via het gezichtspunt van leidinggevendenden. Hierin geven zij hun mening over de wijze waarop de doorstroom van allochtone medewerkers naar een hogere positie wordt belemmerd. Ten slotte worden de belemmeringen van niet deelnemers besproken en volgt er een conclusie om de verschillen kort op te sommen.

4.2.1. Deelnemers POM

In dit onderdeel wordt er bekeken welke belemmeringen deelnemers hebben ervaren in hun doorstroom, op zowel individueel en organisatieniveau. In het conceptueel model is aangegeven dat er een relatie kan bestaan tussen organisatie- en individuele factoren. Organisatiefactoren kunnen een aantal individuele factoren beïnvloeden, zoals de opleidingsmogelijkheden, relevante werkervaring en de mogelijkheden om ambities te uitten. Daarom wordt er eerst gekeken naar de organisatiefactoren, waarna de individuele factoren aan bod komen om vervolgens te bekijken in hoeverre deze twee factoren elkaar beïnvloeden.

Organisatiefactoren

De organisatiefactoren die in dit onderzoek zijn opgenomen zijn de wijze waarop de vacatures worden opgevuld, hoe medewerkers worden geselecteerd voor een nieuwe functie en in hoeverre er sprake is van een loopbaanpad. Onderstaand wordt aangegeven hoe de deelnemers van POM naar deze drie onderdelen kijken.

Vacatureopvulling

Mobiliteit is afhankelijk van de vrijgekomen functies, maar ook door de bekendmaking, het aantal concurrenten voor een positie alsook managementbeslissingen over wie de positie moet opvullen. Uit de interviews met de deelnemers blijkt dat er weinig inzicht is in de wijze waarop deelnemers in aanmerking kunnen komen voor een interne functie, anders dan via de mobiliteitsbank (de rijksbrede interne vacaturesite). Hierover zegt een deelnemer:

“Het opvullen van een vacature zou binnen je departement net zo makkelijk moeten verlopen als de opvulling bij een ander departement. Dat is niet zo. Want een interne vacature bij bijvoorbeeld LNV zie ik in ieder geval niet. Je hebt natuurlijk wel een mobiliteitsbank, maar ik heb altijd het idee dat daar pas de vacature op wordt gezet als er al binnen het eigen departement geen passend persoon voor is gevonden”.

Dit hangt volgens deelnemers samen met het ontbreken van een rijksbreed loopbaanbeleid. Er zijn diverse initiatieven om ambitieuze medewerkers binnen te halen bij het Rijk om belangrijke vacatures op korte en lange termijn te kunnen opvullen, zoals het Rijkstraineeship. Er ontbreekt alleen een visie achter die initiatieven die ervoor zorgt dat de mensen die belangrijke vacatures kunnen opvullen, ook op lange termijn voor het Rijk blijven werken:

“Het zou organisaties helpen als er een goed loopbaanbeleid bestaat om richting te geven en daarop te sturen. Nu is het heel erg adhoc en individueel”.

Die individualiteit bepaalt ook wie er op de hoogte wordt gesteld van een positie die vrijkomt en wie niet. Als je een groot intern netwerk hebt, is de mening dat je eerder voor een functie binnen het eigen departement wordt gevraagd, dan wanneer je een smal netwerk hebt. Ook spreken veel van de deelnemers over de toekomstige mogelijkheden voor een hogere functie. Door de taakstelling die de komende jaren zal gelden, wordt het moeilijker om een andere functie te

bekleden, omdat medewerkers geneigd zijn in tijden van onzekerheid op hun huidige functie te blijven zitten, waardoor er weinig vacatures vrijkomen en de interne arbeidsmarkt op slot zit:

“ (...) alle bestuursdiensten sluiten hun deuren, waardoor er geen mobiliteit is, geen verbreding van kennis, geen kruisbestuif, helemaal niks. Daardoor krijg je blinde vlekken, omdat mensen te lang op een functie blijven zitten”.

De opvulling van een vacature wordt dus in grote mate beïnvloed door de grootte van het netwerk van medewerkers bij gebrek aan loopbaanbeleid. In het theoretisch kader is omschreven dat de regels en procedures voor allochtonen vaak onduidelijk zijn en dat er in de werving en selectie weinig transparantie is. Ook in dit onderzoek blijkt dat onder hoogopgeleide allochtonen de formele procedures onvoldoende bekend zijn. Het maakt dus weinig uit of hoogopgeleide of laagopgeleide allochtonen onderzocht worden. Mobiliteit is dus niet alleen afhankelijk van de vrijgekomen functies, maar de wijze waarop deze worden bekendgemaakt. Er is dan ook geen sprake van een relatie tussen de ontwikkelwensen van medewerkers, de regels en procedures voor interne werving en opwaartse mobiliteit. In het volgende gedeelte komt aan de orde welke selectiecriteria er gehanteerd worden bij het opvullen van een vacature.

Selectie

In het theoretisch kader is aan bod gekomen dat selecteurs vaak de keuze maken voor medewerkers die op elkaar lijken en zodoende een homogene groep vormen. Deelnemers aan het programma beamen die homogeniteit bij het verkrijgen van een functie op managementniveau. Er is volgens de deelnemers geen objectiviteit bij het selecteren van medewerkers voor zowel nieuwe functies alsook bij het toewijzen van zware ontwikkeltrajecten onder medewerkers in een team. In de selectie van nieuwe medewerkers voor een functie wegen het cv en de werkervaring minder zwaar mee dan het voorkomen van een sollicitant. In een werkrelatie zijn managers op zoek naar een ‘klik’. Daarnaast spiegelen managers naar gelijkgestemden. Mensen met dezelfde normen en waarden. Het ‘anders’ zijn van allochtonen wordt daardoor ook niet gezien als een kans maar als een risico. Managers hebben allemaal een referentiekader over datgene wat ze goed vinden, maar wat goed is, wordt deels bepaald door de eigen cultuur:

“ (..) dat is hetzelfde met meer vrouwen aan de top krijgen, dat wordt allemaal besloten door mannen. En zij vinden het goed als je praat zoals zij praten en die dingen doet die zij ook doen. Ze zijn op zoek naar een evenbeeld van zichzelf”.

“Mensen zeggen niet dat ze je niet hebben geselecteerd vanwege je culturele achtergrond, maar het heeft er wel mee te maken dat je anders bent”.

“ (...) het samenstellen van een divers team is een stuk moeilijker dan klonen managen”.

Naarmate een hogere functie wordt nagestreefd, heeft het niet alleen met vaardigheden en competenties te maken. Een deelnemer omschrijft het als het ‘gunnen’. Zichtbaarheid is daarin uitermate belangrijk. Een deelnemer zegt hierover:

“ (..) er zijn nog teveel mensen die zeggen dat talent zichtbaar is. Als er iets kenmerkend is voor allochtonen, dan is het wel dat ze onzichtbaar zijn. Dat ze zeggen: ik durf niet, ik kan het niet, ik wil het niet”.

De zichtbaarheid is voor managers belangrijk, maar de selectieprocedure is vaak niet transparant. De selectiecriteria waarop een nieuwe medewerker wordt aangenomen wordt niet gecommuniceerd of verhelderd in een team, waardoor er vraagtekens bij de motieven van een manager kunnen ontstaan. “oh, waarom die wel en die andere niet”. Bij de selectie van nieuwe medewerkers of voor mensen die een zwaar ontwikkeltraject zouden willen volgen, zou er rekening moeten worden gehouden met de wijze waarop iemand vanuit zijn cultuur denkt. Dat gebeurt nog onvoldoende, waardoor mensen die zich heel zichtbaar profileren worden opgemerkt en degenen die wat op de achtergrond staan, niet worden opgemerkt:

“Ik kom misschien elke dag langs bij mijn DG, maar Pietje die drie keer harder werkt, veel minder, waardoor hij niet wordt opgemerkt. Ik val op, dus het beïnvloedt de manier waarop ik mezelf profileer bij mensen, met name mijn leidinggevende”.

De selectie van medewerkers voor een nieuwe functie is dus in grote mate afhankelijk van het referentiekader van de leidinggevende en de relatie die je als ondergeschikte met je leidinggevende onderhoudt. Die relatie bepaalt ook welke medewerkers zware ontwikkeltrajecten kunnen volgen. Het volgende gedeelte kijkt in hoeverre er sprake is van een loopbaanpad om ondersteuning te bieden aan deelnemers om inzicht te hebben in hun loopbaan.

Loopbaanpad

Loopbaanpaden, ladders of carrièrelijnen maken inzichtelijk welke mogelijkheden in mobiliteit er zijn voor werknemers. Werknemers die de ambitie nastreven om een hoge functie te bekleden zullen vaker van ladder moeten wisselen. Aan deelnemers is gevraagd of ze op de hoogte zijn van loopbaanpaden. Vele van hen weten deze niet te benoemen, het eigen loopbaanpad wordt zelf opgesteld en besproken tijdens POP, beoordeling of functioneringsgesprekken.

“Speelt POP een rol? Nou niet echt in de zin dat iemand overzicht heeft op je loopbaan. Je moet het allemaal zelf bijhouden en er zelf mee te koop staan. Er is niet echt een dossier waarin je potentie en ontwikkeling wordt bijgehouden”.

De enige loopbaanpaden die helder zijn binnen de departementen, zijn de managementtrajecten. De segmenteringstheorie, ook in het theoretisch kader benoemd, maakt een onderscheid naar twee segmenten, het primaire en secundaire. Hoewel er nog steeds sprake is van een oververtegenwoordiging van allochtonen in het secundaire segment, wordt in deze groep zichtbaar dat de kansen voor allochtonen om over te stappen naar het primaire segment, aanwezig zijn. Deelnemers van het programma beschikken immers allen over academisch opleidingsniveau en relevante werkervaring, waardoor de verschillen tussen allochtonen en autochtonen kleiner worden. POM aan sich maakt ook deel uit van een carrièreladder om in een managementfunctie terecht te kunnen komen. Zo zien veel deelnemers het programma ook, een opstap naar management. Het programma moet alleen wel meer verankerd worden in de organisatie en de ‘managementladder’. Van vaststaande loopbaanpaden is volgens bijna alle deelnemers geen sprake. Je hebt wel het ABD traject, het Rijkstraineeship en het MD traject wat genoemd wordt, maar wat er moet met de grote groep die tussen het traineeship en het management in zit, is nog heel erg onduidelijk.

Door het gebrek aan loopbaanpaden belemmert het medewerkers om inzicht te krijgen in wat er mogelijk is. Het bemoeilijkt om snel beelden over de loopbaan te krijgen. Daarnaast geven deelnemers van de groepsdiscussie ook aan, dat het een voordeel kan opleveren voor de

organisatie. Het draagt bij aan het krijgen van de juiste persoon op de juiste plek. Als organisatie krijg je inzicht in de wensen van een werknemer, en een werknemer kan veel sneller inzichtelijk krijgen welke ontwikkelopties er zijn. Gezamenlijk kunnen organisatie en medewerker bepalen welke ontwikkelmogelijkheden er zijn.

Individuele factoren

Individuele kenmerken verklaren de positie van de werknemer vanuit individuele kenmerken, waarbij de nadruk ligt op de vaardigheden en prestaties van individuen. In het theoretisch kader is toegelicht welke belemmeringen allochtone medewerkers in hun doorstroom hebben ervaren in het verleden. Deze hadden betrekking op hun opleidingsniveau, werkervaring en ambitie, het geslacht, etniciteit, leeftijd en netwerken. Aan deelnemers van POM zijn deze belemmeringen voorgelegd om te achterhalen in hoeverre deze betrekking hebben op de loopbaan van deze groep. Onderstaand wordt dit per belemmering kort toegelicht.

Opleiding

Het opleidingsniveau speelt in deze groep geen belemmerende rol. Bijna alle deelnemers in de groep zijn in het bezit van een universitair diploma of zijn bezig met het behalen ervan. Ze erkennen dat het opleidingsniveau belangrijk is voor het verkrijgen van een managementfunctie, maar dat er daarnaast ook interne mogelijkheden zijn om managementvaardigheden te trainen. Het opleidingsniveau is een voorwaarde om in aanmerking te kunnen komen voor een managementfunctie, maar bepaalt uiteindelijk in de selectie niet of je wordt aangenomen voor een leidinggevende positie. Omdat de deelnemers een academische achtergrond hebben, hebben ze het niet als een belemmering ervaren. Een van de deelnemers omschrijft het als:

“ Vaak heeft veel van het management niks te maken met dat je goed bent, het heeft er wel mee te maken, maar stel dat je dat al hebt”.

De resultaten spreken de Human Capital theorie tegen. Hierin staat centraal dat individuele investeringen in menselijk kapitaal zorgen voor een meerwaarde op de arbeidsmarkt. Heterogene arbeid en ‘individuele productiviteitsverhogende kenmerken’ bieden een verklaring voor de positie van de organisatie (Groeneveld, 2002:50). Medewerkers die meer investeren in menselijk kapitaal zouden eerder kans maken op verticale doorstroom. Bisschop (2008) concludeerde in eerder onderzoek dat allochtonen over minder menselijk kapitaal (opleiding, werkervaring) beschikken dan autochtonen. Uit deze onderzoeksresultaten blijkt echter dat medewerkers over hetzelfde opleidingsniveau beschikken als autochtonen (primaire segment). Hierdoor kan geconcludeerd worden dat geen directe relatie bestaat tussen het opleidingsniveau van deelnemers en de beloning in de organisatie. Deze theorie kan dus onvoldoende inzicht geven in de oorzaak van verschillen tussen het primaire en secundaire segment.

Werkervaring en ambitie

Werkervaring vormt geen belangrijke belemmering bij het intern doorstromen naar een hogere functie. Het hangt in hoge mate af van je ontwikkelbaarheid. Dit houdt in dat er gekeken wordt naar de stappen die je zou kunnen zetten om in de juiste richting te komen. Je persoonlijke ontwikkeling en de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen zijn belangrijker dan werkervaring. Als relevante werkervaring het belangrijkste criteria zou zijn voor de doorstroom, dan zouden een heleboel mensen, autochtoon of allochtoon, geen kans krijgen. Managers zouden tot hun pensioen op een bepaalde functie blijven zitten, waardoor de kwaliteiten van getalenteerde

medewerkers met managementpotentieel nooit ervaring kunnen opdoen. Een van de deelnemers koppelt het terug naar de rol van de organisatie:

“Het is niet relevante werkervaring wat belangrijk is, maar het durven. Durven ze met jou die stap te maken? Bij een autochtoon zullen ze dat makkelijker doen, dan een allochtoon. Dat komt door het onbekende. Een risicofactor.”

Daarnaast blijkt de groep over een hoog ambitieniveau te beschikken. Deelnemers hebben binnen de overheid meermaals van functie gewisseld, wat veelal gepaard ging met verticale doorstroom. Een van de deelnemers omschrijft het als volgt:

“Ik ben x jaar geleden bij het Rijk terechtgekomen en toen keken ze met hele grote verschrikte ogen. Vanuit mijn functie (in een lage schaal) heb ik mij verder ontwikkeld en ben ik gaan studeren (HBO en WO). Nu wil ik mij meer richting een managementfunctie ontwikkelen”.

Opgemerkt dient daarover wel te worden dat de pommers een selectie zijn van allochtone werknemers in de organisatie. Deze selectie zal over het algemeen gemiddeld ambitieuzer zijn, dan andere allochtone werknemers, omdat ze anders niet hadden deelgenomen aan POM. Ook hier blijkt dat de Human Capital theorie niet strookt met de bevindingen uit het onderzoek. Het menselijk kapitaal vindt niet alleen plaats door opleiding, maar ook door een periode van arbeidsleven, ervaring. Werkervaring en opleiding geven volgens de Human Capital theorie een verklaring waarom er een verschil bestaat in investering tussen werknemers. Echter nu blijkt dat deze groep over een hoog opleidingsniveau en werkervaring beschikt. Blijkens de resultaten moet een andere belemmering de oorzaak zijn voor het achterlijven van deze groep in managementfuncties.

Geslacht

Het man/vrouw zijn vormt voor deelnemers enerzijds te categoriseren als een kans, maar ook als een belemmering. Twee van de drie mannelijke deelnemers geven aan dat er volgens hen geen sprake is van een glazen plafond voor vrouwen. Het heeft volgens hen te maken met de ontwikkeling van de vrouw en de keuzes die zij maakt:

“als een vrouw de keuze maakt om in deeltijd te werken om de zorg voor de kinderen te combineren met werk, dan is het logisch dat zij minder snel in aanmerking komt voor een managementfunctie”.

De meerderheid van de deelnemers geven echter aan, dat het voor vrouwen aanzienlijk moeilijker is om door te dringen tot een managementfunctie, dan voor mannen, naast het bestaan van het bekende ‘vrouwensyndroom’, namelijk de combinatie zorg en werk. Het algemene beeld is dat er vooral mannen op de hogere functies zitten. Bij het vrijkomen van een managementfunctie is het management op zoek naar een kloon van zichzelf en zij zitten ook bij de selectieprocedure voor het opvullen van een managementfunctie, waardoor het lastig is om als vrouwzijnde door de selectie te komen. Diversiteitsbeleid kan op twee manieren ingezet worden om de positie van de vrouw te verbeteren:

“Het vrouw zijn werkt twee kanten op. Enerzijds door actief diversiteitsbeleid komen er meer kansen vrij voor vrouwen om een stap te maken. Anderzijds eenmaal op een dergelijke plek, is het nog een kunst om vrouwelijke krachten te behouden in een wereld die nog steeds gedomineerd wordt door de heren. Je loopt het risico, als er geen kritische massa is, dat je moet blijven vechten tegen de heersende cultuur en je

daarmee op een geleidende schaal begeeft waarbij je ook beetje bij beetje jezelf aanpast, en een product wordt van de heersende cultuur. Het gaat om het vinden van de juiste balans”.

Vrouwen ervaren dus nog steeds hinder van de heersende verdeling in het management. Alle vrouwelijke deelnemers aan het onderzoek erkennen die belemmering naar de top. Deelnemers baseren hun opvatting over de invloed van het geslacht op een gebrek aan voorbeelden in de top. De zichtbaarheid van vrouwen in topfuncties is nog vrij beperkt, waardoor de houding van deelnemers ten opzichte van dit thema wordt beïnvloed. Door weinig vrouwen in de top te zien, kunnen vrouwen hun eigen kansen lager inschatten, dan wanneer er vrouwen op managementfuncties zitten en een bepaalde voorbeeldfunctie vervullen. Dat valt ook op te merken uit de response van vrouwelijke deelnemers. Een van de deelnemers geeft een voorbeeld van de relatie tussen de zichtbaarheid van vrouwen in de top en het inschatten van de kansen voor vrouwen:

“Binnen mijn organisatie heeft die verdeling zeker wel effect. Organisatie X is vooral een mannenbolwerk. In managementfuncties zitten nog steeds overwegend mannen en die zitten ook bij de selectieprocedure. En die selecteren het liefst iemand die het meeste op hen lijkt”.

De signaleringstheorie gaat ervan uit dat werkgevers bij het selecteren van kandidaten voor een functie niet de totale beschikking hebben over de productiviteit (het kunnen) en de motivatie (het willen) van kandidaten (Groeneveld, 2002:27). Daarom maken werkgevers een inschatting van de productiviteit en de motivatie van kandidaten. Dit gebeurt veelal op basis van waarneembare kenmerken. Werkgevers schrijven bepaalde kenmerken toe aan een bepaalde categorie werknemers. In de analyse blijkt dat er volgens de deelnemers een vooroordeel geldt ten opzichte van de kwaliteiten en verwachtingen van vrouwen. Verondersteld wordt dat: vrouwen andere eigenschappen hebben dan mannen en vaker parttime gaan werken om de zorgtaken te combineren. Terwijl de waarneembare kenmerken niet hoeven te gelden voor de gehele categorie werknemers.

Etniciteit

Etniciteit speelt een belangrijke rol in de beleving van de deelnemers, alsook een belemmering in de groei naar een hogere functie. Uit de gesprekken blijkt dat medewerkers op een andere wijze kijken naar de rol van de organisatie in de ontwikkeling van medewerkers. De relatie met de leidinggevende bepaalt in grote mate op welke wijze er in individuele trajecten wordt geïnvesteerd. De organisatie zou veel meer dan nu, oog moeten hebben voor de ‘juiste persoon, op de juiste plaats’ in plaats van een afwachtende aanbodgerichte houding. Deelnemers stellen zich ook bescheidener op in hun arbeidsverhouding met de leidinggevende. Daarnaast blijkt ook dat een aantal deelnemers erkennen dat ze het gevoel hebben gehad, harder te moeten ‘vechten’ voor een positie in de organisatie:

“Ik denk wel dat het een rol speelt, dat ik een kleurtje heb. Merk je daar iets van? Men zegt natuurlijk van niet, maar mijn gevoel gaf aan van wel. Vanuit je kennis en ervaring groei je daar snel bovenop, maar terugkijkend denk ik dat ik mezelf meer moest bewijzen, dan wanneer ik een blond koppie had gehad”.

“Je hebt veel meer kracht, omdat je vaak tussen twee culturen in zit en jezelf moet vinden. Je moet harder vechten wat je sterker maakt. Je bent een volhouder. Als de organisatie dat zou zien, zou dat echt voordeel opleveren voor de organisatie”.

Vaak wordt er vanuit de direct leidinggevende anders gekeken naar werknemers met een andere culturele achtergrond. In sollicitatiegesprekken komen kwesties naar voren die ongepast zijn, zoals machtsverhoudingen bij islamitische sollicitanten. Een voorbeeld ter illustratie:

“ Ik kon niet opschieten met mijn leidinggevende. Dat heeft te maken met dat witte, dominante mannelijke ding. Hij zei soms dingen waar mijn nagels van naar buiten kwamen en mijn haren overeind gingen staan. Hij nam twee mensen tegelijk aan, mij en nog een blanke man, een kloon van zichzelf en je merkte gewoon het verschil in takenpakket. We zouden dezelfde taken moeten doen, alleen ik zat dingen uit te werken, ik mocht niet mee naar het buitenland en die ander wel en toen de baas tijdelijk een mobiele telefoon nodig had, moest ik die van mij inleveren en die ander niet. Er gebeurde de meest vreemde dingen, waardoor ik me niet thuis voelde”.

Er is dan ook sprake van statistische discriminatie. Dat wil zeggen dat een leidinggevende een kandidaat niet selecteert op individuele kenmerken, maar de selectie doet op basis van de informatie die een leidinggevende heeft over de etnische groep waar de kandidaat toe behoort (vooordeel). De groep waar een leidinggevende positieve informatie over heeft (de groep waartoe een leidinggevende zelf behoort) heeft daardoor meer kans om door de selectie te komen. Allochtonen worden dus niet afgewezen op basis van individuele kenmerken, maar op grond van veronderstelde kenmerken van de groep. De focus ligt volgens deelnemers vooral op de allochtonen en te weinig op de manier waarop de manager omgaat met het ‘anders’ zijn van de medewerkers:

“ Het kan zijn dat ik vanuit mijn eigen cultuur extroverter ben, dan in het Nederlands, en dat kan een vertekenend beeld geven aan de omgeving”.

Leeftijd

Aan deelnemers is gevraagd of ze een belemmering hebben ervaren om in het management terecht te komen op basis van hun leeftijd. Daarover geven ze aan begrip te hebben voor een bepaalde leeftijdsgrens. Bij het instappen in een managementtraject wanneer je 55 bent, wek je bepaalde verwachtingen op die moeilijk te realiseren zijn. De belangrijke vraag blijft:

“Hoe realistisch is het om stappen te maken op latere leeftijd? “Maak mensen niet blij met een dode mus”.

Als je leiding wilt geven, dan is het belangrijk om inzicht te hebben in je eigen kwaliteiten en dat begint na een aantal jaren werk- en levenservaring. Voor een managementtraject zoals POM, waarin er leeftijdsverschillen en werk- en levenservaring bestonden, blijkt veel draagvlak om die verschillen in het programma in te bouwen:

“x en x zijn twee totaal verschillende in leeftijd en ervaring. Het is eigenlijk van de zotte dat je carrière moet maken voor je veertigste. Daarna ben je eigenlijk al afgeschreven en moet je zitten op een plek waar je je hele carrière blijft zitten. Eigenlijk is dat ook iets cultureel bepaald”.

De potentie van iemand op een bepaalde leeftijd en hoe iemand tegen bepaalde zaken aankijkt, de eerder genoemde ontwikkelbaarheid van medewerkers, zorgen ervoor dat leeftijd als een belemmering kan worden ervaren, zeker wanneer het managementfuncties betreft. Leeftijd wordt gezien als een van de kenmerken waarop, volgens deelnemers, leidinggevend een inschatting maken van de productiviteit en motivatie van werknemers. Ouderen werknemers hebben volgens de deelnemers minder loopbaanperspectief, omdat er op late leeftijd het idee bestaat dat de investering niet wordt terugverdiend. Je merkt dat deelnemers die variëren in leeftijd van begin

dertig tot in de veertig, zelf een onderscheid maken naar ouders, mensen met kinderen en jongere deelnemers, zonder kinderen, net gediplomeerd. De levensfase speelt dan een belangrijkere rol, naast de leeftijd van deelnemers.

Netwerk

Het netwerk vormt een belangrijk aspect in het verkrijgen van een functie, zowel horizontaal als verticaal. Netwerken helpt deelnemers, doordat er informatie wordt verkregen over het vrijkomen van functies en de omgeving van die functies. Deelnemers erkennen dat de belangrijkheid van een netwerk toeneemt, naarmate er een hogere functie wordt nagestreefd. Het is tevens een van de belemmeringen voor allochtonen om hogerop te komen:

| *“Allochtonen hebben minder netwerken binnen de overheid, zeker op hogere functies”.*

Daarnaast speelt ook hier het ‘gunnen’ een belangrijke rol. Zonder de steun van mensen in het management is het volgens de deelnemers vrijwel onmogelijk om op een hogere positie een functie te bekleden. Om een hogere functie gegund te worden is het belangrijk om je zichtbaar te etaleren. Volgens de deelnemers zijn allochtonen daar minder sterkt in dan autochtonen. Toch hebben vele van de deelnemers in de loop van de jaren een ruim netwerk opgebouwd, waardoor ze getipt worden voor vacatures. De voornaamste belemmering die zij ervaren, heeft niet zozeer te maken met hun netwerk, maar met de relatie met de direct leidinggevende. Zij hebben een grotere gepercipieerde afstand ten opzichte van hun direct leidinggevende, waardoor ze minder goed binnen de sociale omgeving internaliseren. Deelnemers realiseren zich dat het netwerken steeds belangrijker wordt en dat een groter netwerk kan leiden tot een hoger sociaal kapitaal en de kans op verticale doorstroom kan toenemen.

De grootste belemmeringen die medewerkers ervaren, hebben betrekking op belemmeringen vanuit de organisatie. Het ‘anders’ zijn zorgt voor een mismatch tussen de houding en gedrag van allochtonen en de houding en het gedrag van de direct leidinggevende. Daarnaast zorgt de onduidelijkheid in het loopbaanbeleid voor onduidelijkheid in de mogelijkheden die deelnemers hebben om hun carrière bij het Rijk voort te zetten. In het volgende gedeelte wordt bekeken op welke wijze de leidinggevendenden tegen deze belemmeringen aankijken.

4.2.2. Leidinggevendenden POM

De leidinggevendenden die deel hebben genomen aan dit onderzoek, zijn afkomstig van het ministerie van LNV (drie leidinggevendenden) en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2 leidinggevendenden). De overige twee departementen hebben niet deelgenomen aan de interviews, omdat daar onvoldoende gegevens over zijn verstrekt. De interviews zijn namelijk op basis van vrijwilligheid van POM deelnemers ingepland. Daarnaast bleek de betrokkenheid van leidinggevendenden bij POM minimaal. Onderstaand wordt ook voor leidinggevendenden aangegeven hoe zij de organisatiebelemmeringen en individuele belemmeringen voor allochtonen ervaren.

Organisatiefactoren

Ook in de analyse van de resultaten voor leidinggevendenden van POM, is er voor de organisatie belemmeringen ook de indeling vanuit het conceptueel model gehanteerd. Achtereenvolgend worden de vacatureopvulling, selectie en loopbaanpaden besproken.

Vacature en Selectie

Deze twee onderdelen uit het theoretisch kader zijn samengevoegd omdat de antwoorden van de respondenten elkaar overlappen. Er wordt in de interviews uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkeling van deelnemers en de selectie van interne kandidaten en in mindere mate bij het opvullen van een vacature.

In de selectie van medewerkers voor een functie geven alle leidinggevendenden aan te selecteren op basis van persoonlijke geschiktheid. In een gesprek met een sollicitant is het belangrijk dat er vertrouwen is in iemands capaciteiten om een functie uit te kunnen voeren. In een leidinggevende functie is het tevens belangrijk dat ze strategisch kunnen denken en oog hebben voor het welzijn van hun medewerkers. Bindend leiderschap, waarin een leidinggevende zijn of haar medewerkers aan zich kan binden speelt ook een belangrijke rol. Toch worden die objectieve kwaliteiten waarover iemand moet beschikken beïnvloed door het subjectieve. Leidinggevendenden erkennen dat er in een selectiegesprek sprake is van een momentopname en een gevoelskwestie:

“Gun je het iemand. Je ziet vaak, als een manager wisselt, dat er ook andere mensen boven komen drijven en andere sterren zie je dalen. Het is heel erg afhankelijk van de persoon en het team”.

Om die subjectiviteit te beperken worden er bij zware selectiegesprekken voor managementposities meerdere gesprekken gevoerd, waarin niet alleen de direct leidinggevende wordt betrokken, maar ook andere collega directeuren. Zo ontstaan er meer invalshoeken en worden blinde vlekken opgevangen:

“De doorstroom naar een managementfunctie wordt nooit bepaald door een leidinggevende, maar meerdere. Eerst geeft een van de leidinggevende aan dat hij iemand in zijn/haar team heeft voor een managementfunctie en dan gaan andere in gesprek met die persoon om te bepalen of hij/zij ook geschikt is. Dit harmoniseert, maar disciplineert ook”.

Bij de minder zware functies, is de selectie voor een functie veelal afhankelijk van het oordeel dat leidinggevendenden over iemand hebben in het eerste contact:

“Het eerste moment dat je contact met iemand maakt, daarin gebeurt het in de zin, dan weet je of je met die persoon door een deur kunt of niet. Dat is voor een functie niet van belang, maar het speelt op de achtergrond wel mee”.

In de theorie hebben we verondersteld dat werkgevers aangeven dat de persoonlijke achtergrond van medewerkers geen rol speelt bij de selectie, maar dat de kwalificaties van werknemers het belangrijkste zijn. Dit komt niet overeen met de bevindingen uit het onderzoek. Hoewel de kwalificaties van een werknemer belangrijk zijn in de selectie, speelt in het gesprek vooral de ‘klik’ een cruciale rol, wat gerelateerd is aan de persoonlijke achtergrond en kenmerken van de sollicitant. De persoonlijke achtergrond, wordt mede bepaald door iemands cultuur en kan, zoals door Zandvliet (1998) ook onderzocht, leiden tot een verkeerde interpretatie van de kwalificaties door selecteurs.

Loopbaanpaden

In de loopbaanpaden is een duidelijk verschil tussen de leidinggevendenden van de twee departementen. Binnen V&W/Rijkswaterstaat geven de leidinggevendenden aan dat er sprake is van loopbaanpaden. Er is sprake van een ‘triple ladder’. Er is een ladder voor management, projecten

en beleid. Dat zijn de drie staven die je als medewerker kunt doorlopen. In de ladder staat per stap aangegeven wat je moet kunnen voor een bepaalde schaal. Het heet nu het functiegebouw en wordt door BZK verder ontwikkeld om binnen het hele Rijk te kunnen implementeren:

“Mensen hebben dus inzicht in de mogelijkheden, maar of ze er ook echt actief gebruik van maken, weet ze niet”.

In het functiehuis wordt echter alleen verduidelijkt welke stappen er mogelijk zijn, er is geen actieve begeleiding aan gekoppeld. De actieve begeleiding zie je alleen terug in een talentenprogramma, zoals de MD trajecten en de vlootschouw. Ook is het loopbaanpad voor de expert of specialist die wil doorgroeien niet opgenomen in het functiehuis. Er is echter wel een groot aanbod van opleidingen, waardoor ook de ontwikkeling van deze experts wordt gestimuleerd.

Binnen LNV zijn ze op dit moment bezig met de ontwikkeling van leerlijnen, maar worden loopbaanbesluiten vooral gemaakt tussen medewerker en leidinggevende. Het bestaan van een loopbaanladder is veel minder ontwikkeld dan bij V&W. Ook hier komt uit de resultaten naar voren dat er nog weinig expertlijnen zijn voor beleidsmedewerkers die zouden willen doorgroeien. In de uitvoerende diensten zijn deze lijnen juist wel meer ontwikkeld.

Beide departementen erkennen het nut en de noodzaak van loopbaanpaden. Door de loopbaanpaden inzichtelijk te maken ontstaat er meer transparantie over de loopbaanstappen die medewerkers kunnen maken. Daarnaast kan er door de inzet van loopbaanpaden ook inzichtelijk worden gemaakt of etniciteit, geslacht of leeftijd invloed hebben op het verkrijgen van een positie. Door deze kenmerken kan geconstateerd worden of een medewerker in het primaire of secundaire segment valt en in hoeverre deze invloed heeft op het doorlopen van loopbaanladders. Bij de bespreking van de individuele factoren wordt daar meer aandacht aan besteed.

Individuele factoren

Onderstaand wordt ook geanalyseerd op welke wijze leidinggevende denken dat allochtonen een belemmering ervaren op basis van hun opleiding, werkervaring, geslacht, etniciteit, leeftijd en netwerken.

Opleiding en werkervaring

Aan leidinggevendenden is gevraagd in hoeverre de opleiding en werkervaring meeweegt in de doorstroom van medewerkers. Over het opleidingsniveau zeiden alle leidinggevendenden dat het belangrijk is, maar niet het voornaamste criteria is om te bepalen of iemand wel of niet in aanmerking komt voor een andere functie. Voor de doorstroom is het belangrijker wat iemand laat zien, dan iemands opleiding. De opleiding en werkervaring bepalen het niveau, maar voor een andere functie, met name in management, is het belangrijker om te bekijken hoe iemand omgaat met lastige situaties en wat het groeipotentieel is. Een van de leidinggevendende geeft aan dat er een verschil zit in de mate waarin het Rijk waarde hecht aan het opleidingsniveau en hoe hij er persoonlijk bij de selectie rekening mee houdt. In het kader van transparantie stelt men het opleidingsniveau wel op prijs:

“Het is wel belangrijk, maar laat het andere wel meetellen in de juiste mate”.

Leidinggevend en gaan er vanuit dat de selectie van medewerkers, ongeacht de achtergrond, zo objectief mogelijk gebeurt en er in eerste instantie rekening wordt gehouden met het gevoel dat een sollicitant teweeg brengt. Ze geven niet aan dat het gevoel anders is bij allochtonen of autochtonen wanneer het gaat om de selectie van nieuwe medewerkers. Het opleidingsniveau is dus belangrijk in de voorselectie voor een functie, een voorwaarde, maar de uiteindelijke selectie is daar niet van afhankelijk. Net zoals deelnemers, is ook hier de achterliggende gedachte van de Human Capital theorie niet van toepassing. In de selectie is het namelijk niet altijd degene met de hoogste opleiding en de meeste werkervaring die geschikt is voor de functie.

Geslacht

Alle leidinggevend en geven aan dat het geslacht van een medewerker invloed heeft op de doorstroom naar management, dat kan zowel positief als negatief zijn. Doordat er beleid wordt nagestreefd om meer vrouwen in de top te krijgen, lijkt de vrouw voorgetrokken te worden in management. Een van de leidinggevend en zegt hierover:

“Als je een vrouw bent, maak je tegenwoordig meer kans, omdat we bepaalde cijfers moeten halen, maar vaak zijn de selecteurs mannen die kijken naar de kandidaat die het beste is”.

Ten opzichte van een aantal jaren geleden zijn er wel grote vorderingen gemaakt, maar vrouwen hebben vaak in het hoogtepunt van hun carrière te maken met zwangerschappen en parttime werken, waardoor ze achterlopen op hun mannelijke leeftijdgenoten:

“Het parttime werken wordt wel meer geaccepteerd, omdat ook steeds meer mannen parttime gaan werken, maar voor management blijft het een moeilijk punt”.

Het verschil tussen mannen en vrouwen wordt langzamerhand wel kleiner, daarover zegt een van de leidinggevend en: *“Ik hoor soms verhalen dat er ergens veel vrouwelijke leidinggevend en zitten, en dat er dan om een man wordt gevraagd. Dan zeg ik: denk je dat er ooit een man het tegenovergestelde heeft gezegd?”* Door het beleid ontstaat er wel verdeeldheid over de kwaliteiten van iemand die op een leidinggevend en functie wordt gezet:

“Als je als vrouw vroeger aan de top zat, dan betekende dat, dat je echt kwaliteiten had, dat je fel was en vaak masculiner in de omgang was dan de gemiddelde man. Anders kon je jezelf ook niet handhaven”

Het geslacht kan dus in deze tijd, waarin er sprake is van beleid voor bepaalde groepen, nadelige gevolgen hebben voor mannen, maar ook nog steeds voor vrouwen. Zowel deelnemers als niet-deelnemers kunnen dit als een belemmering ervaren. Leidinggevend en erkennen dat op basis van het waarneembare kenmerk, geslacht, andere verwachtingen gelden voor de kwaliteiten over het kunnen en willen van vrouwen. De vooroordelen op basis van waarneembare kenmerken (signaleringstheorie), wordt niet alleen door deelnemers van POM geconstateerd, maar dus ook door leidinggevend en.

Etniciteit

Aan leidinggevend en is gevraagd wat volgens hen de oorzaak is voor het niet voldoende doorstromen naar hogere functies. De oorzaken hebben allemaal betrekking op etniciteit. De culturele achtergrond van een medewerker heeft invloed op de houding en het gedrag ten aanzien van promotie. Volgens alle leidinggevend en zorgt de culturele achtergrond van medewerkers ervoor dat ze zich anders presenteren, waardoor hun houding en gedrag anders wordt opgevat door

leidinggevend. Daarnaast wordt er nog onvoldoende rekening gehouden met de cultuur van medewerkers bij het vervullen van nieuwe vacatures. Een van de leidinggevende noemt het Xenofobie. Vanwege het onbekende dat een andere cultuur met zich meebrengt. De etnische achtergrond brengt een bepaalde reactie teweeg bij managers, omdat ze nog te weinig worden geconfronteerd met diversiteit:

“Wat ik hier zie, is dat managers nog niet echt gewend zijn aan diversiteit. Dat komt ook omdat ze er weinig mee worden geconfronteerd. Zeker in hoger niveau. De ervaring die ik heb met biculturele medewerkers die verder willen komen, die stuiten toch echt op belemmeringen vanuit hun leidinggevende. Leidinggevend kunnen zich niet goed inleven in mensen die ‘anders’ zijn dan zij. Ze zoeken vooral klonen van zichzelf”.

Daarnaast zie je ook dat de Nederlandse opvatting over management niet altijd strookt met datgene wat allochtonen laten zien. Er bestaat een verschil in het veronderstelde en aanwezige ambitieniveau (Zandvliet, 2002). Leidinggevend geven aan dat allochtonen zich bescheidener opstellen in arbeidsverhoudingen, wat door leidinggevende wordt vertaald als minder assertiviteit of ambitie:

“Wat je soms wel meer ziet bij allochtonen, is dat ze bescheiden zijn. Hier is het toch als je carrière wilt maken, moet je zelf je vinger opsteken. In een cultuur is het altijd belangrijk om te bekijken hoe de hazen lopen en toch jezelf te blijven”.

In het dagelijks functioneren, speelt de etnische achtergrond van medewerkers geen belangrijke rol. Leidinggevend worden ermee geconfronteerd doordat er in het diversiteitsbeleid streefcijfers zijn opgenomen. En drie leidinggevende geven ook aan dat ze door etnische verschillen bewuster worden in de wijze waarop medewerkers zichzelf presenteren, zichtbaar worden en soms moeite hebben met bepaalde dingen:

“Als een leidinggevende weet hoe hij moet omgaan met die verschillen, dan kun je dat respecteren. Dat heeft puur met effectiviteit te maken. Als je weet hoe mensen in elkaar zitten, kun je daar rekening mee houden en het werk daarop afstemmen”.

Toch wordt er bij de uitvoering van het werk weinig aandacht aan gegeven. De nadruk ligt op het uitvoeren van het werk en niet op het overbruggen en begrijpen van verschillen tussen medewerkers. Evenals geslacht, is ook etniciteit een waarneembaar kenmerk, waardoor een vooroordeel bestaat over allochtonen. Leidinggevend erkennen de toegevoegde waarde voor de organisatie nog te weinig en interpreteren de productiviteit en motivatie van allochtonen verkeerd. Een bescheiden opstelling kan geïnterpreteerd worden als een laag ambitieniveau, terwijl dat niet per definitie juist is.

Leeftijd

De leidinggevend zijn verdeeld over de leeftijd als belemmering. De helft van de leidinggevende vindt dat de leeftijd niet bepaalt waarop er in medewerkers wordt geïnvesteerd en voorziet er geen belemmering in. Alle leidinggevend geven het voorbeeld van iemand in de 50 die nog zou willen meedoen aan het kandidatenprogramma, waarbij vraagtekens zouden worden gezet:

“Het is wel zo dat iemand van in de 50 die aan het kandidatenprogramma wil meedoen, daarvan zal de vraag worden gesteld of iemand op z'n 52^e nog directeur kan worden”.

Toch maakt het voor losse trainingen van vaardigheden niet zo heel veel uit wat de leeftijd van iemand is. Bij zwaardere (management)trajecten kan de leeftijd dus wel een belemmering vormen. De andere helft van de leidinggevenden geeft aan dat er wel een onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd. Een van de leidinggevende geeft aan dat leeftijd wel een rol speelt, maar dat naarmate de functie die uitgevoerd wordt hoger is, de investering in de ontwikkeling ook meer blijvend zal zijn. Leeftijd is dus wel bepalend, maar de interveniërende variabele is wel de functie die iemand uitvoert. Daarnaast is de behoefte per levensfase ook verschillend.

“Als je jonger bent, heb je nog een hele loopbaan voor je en zijn leidinggevende eerder geneigd om in je te investeren, dan wanneer je in de 50 bent. Het is wel stom, want in elke leeftijdsfase vind je wel dingen waarin je medewerkers helemaal kunt uit nutten”.

In een latere leeftijdsfase hebben werknemers minder motivatie om zich nog verder te ontwikkelen, daarover zegt een leidinggevende:

“Dan nog kun je ze inzetten als mentor of expert. Ze hebben zoveel kennis, dat moet je gebruiken”.

Leeftijd wordt dus minder een belemmering naarmate je een hogere positie in de organisatie inneemt en de organisatie erkent dat de kennis die een oudere werknemer heeft, ingezet kan worden om een voordeel voor de organisatie te bewerkstelligen. De signaleringstheorie, gaat hier dan ook niet op. Het waarneembare kenmerk, leeftijd, wordt geïntervenieerd door de positie in de organisatie. Dit houdt in dat de twee kenmerken waarop leidinggevende een inschatting maken van het kunnen en willen, productiviteit en motivatie, beïnvloed wordt door de functie binnen de organisatie.

Netwerken

Het beschikken over een breed netwerk kan bijdragen aan het eerder verkrijgen van informatie over het vrijkomen van een functie. Het betekent niet dat de functie automatisch verkregen wordt via het netwerk:

“(..) zeker intern speelt het een belangrijke rol, omdat mensen een beeld hebben bij de persoon voor een functie. Door netwerken leer je meer over hoe mensen denken over elkaar en hoe ze je zien voor een bepaalde functie”.

Het netwerk speelt dus een rol in de voorfase voor een vrijgekomen functie. Door het netwerk bestaat de mogelijkheid om eerder getipt te worden voor een bepaalde functie. Via een voorgesprek, wordt het makkelijker om een gerichte sollicitatie te schrijven.

Zonder een netwerk is het dus lastiger om functies zichtbaar te krijgen, toch is de rol van een netwerk beperkt tot de voorfase. Zonder de beschikking over de juiste kwaliteiten heeft het netwerk geen belangrijke rol. Het netwerk vervult een belangrijke rol, ongeacht de etniciteit van een werknemer. De steun van mensen uit het management is nodig om verticaal door te kunnen stromen.

Leidinggevenden geven dus vooral aan dat een belemmering om door te stromen wordt veroorzaakt door de culturele achtergrond van medewerkers. Zij erkennen dat er een mismatch bestaat tussen de manier waarop medewerkers van een andere culturele achtergrond zich uiten en de manier waarop dit wordt geïnterpreteerd door managers. Dus hoewel zij aangeven in de selectie van

medewerkers voor een nieuwe functie zoveel mogelijk te kijken naar de persoonlijke kwaliteiten, begrijpen ze dat deze vanuit een 'witte bril' wordt bekeken, waardoor het 'anders' zijn niet altijd op de juiste wijze wordt geïnterpreteerd. Zij erkennen dat diversiteit steeds belangrijker wordt, maar dat het zich nog onvoldoende uit in het gewenste gedrag.

4.2.3. Niet deelnemers POM

Elf medewerkers van LNV, die op basis van hun niet dubbele culturele achtergrond, niet konden deelnemen aan het programma, hebben hun mening gegeven over loopbaanvraagstukken. Daarin is onder meer gevraagd wat zij van de ontwikkelmogelijkheden vinden en op welke wijze zij een belemmering hebben ervaren in hun doorstroom. Door deze groep te betrekken in het onderzoek kan worden vastgesteld of de belemmeringen in doorstroom per groep verschillen.

Organisatiefactoren

In de organisatiefactoren zijn er omtrent dezelfde indicatoren vragen gesteld over belemmeringen als ook bij allochtonen is gebeurd. Allereerst wordt er stil gestaan bij de wijze waarop vacatures worden opgevuld en medewerkers worden geselecteerd om vervolgens een indruk te krijgen van de loopbaanpaden.

Vacatureopvulling/Selectie

De selectiecriteria die worden gehanteerd bij de opvulling van een vacature gebeuren niet objectief. Bijna alle respondent (op een na), geven aan dat er sprake is van subjectiviteit. Een selectie wordt gemaakt op basis van het referentiekader van de leidinggevende. Deze verschilt per manager. Het selectiecriteria bij nieuwe functies gebeurt veelal op basis van intuïtie. Het gesprek dat wordt gevoerd is gebaseerd op het hebben van een 'klik':

"Je moet de goede papieren hebben, maar staar je daar niet blind op, want het zit ook in persoonlijkheid, een klik, of je past in de groep en of je een meerwaarde levert voor de directie". Daarnaast worden vacatures vooral adhoc en willekeurig opgevuld, zonder een juiste werving en selectie.

Eerdere ervaringen van deelnemers, leert dat zij in hun eigen referentiekader de subjectiviteit hebben ingebouwd. Twee deelnemers geven concrete voorbeelden van medewerkers die onterecht geen opleiding mochten volgen of bevorderd werden naar een andere functie:

"Er waren medewerkers die er al een hele tijd zaten en die kregen dan een andere functie, omdat ze al een hele tijd op een functie zaten, terwijl het soms onterecht was dat iemand werd bevorderd en onduidelijk was waarom anderen het niet waren geworden".

Ook geven respondenten aan dat de relatie met de leidinggevende een verschil kan uitmaken in de ontwikkeling van medewerkers:

"Als je een goede relatie hebt met je leidinggevende dan draagt het wel bij aan welke mogelijkheden en kansen je kunt benutten, dan wanneer je meer op de achtergrond blijft".

Het heeft voor een gedeelte te maken met het 'gunnen'. De capaciteiten en vaardigheden worden nog te weinig gematcht aan de functie. Door dit juist wel te doen, kan er ook een balans ontstaan tussen de persoonlijke doelen van de medewerker en de doelen van een departement. Er bestaat dus nog geen relatie tussen de ontwikkelwensen van medewerkers, regels en procedures en de opwaartse mobiliteit.

Toch wordt er binnen de selectie voor ontwikkeltrajecten objectiviteit ingebouwd door de selectie ervan te doen aan de hand van assessment en gesprekken met MD adviseurs. Dus als eenmaal de selectie voor een traject in gang wordt gezet, dan gebeurt dat objectief. Het heeft vooral te maken met de selectie door de leidinggevende.

Juist ook door deze belemmeringen zijn de respondenten gemotiveerd om een leidinggevende functie te bekleden in de toekomst. Vele van hen hebben een eigen opvatting over leidinggeven en hoe dat anders kan. De filosofie van de juiste persoon op de juiste plek, wordt door het huidige management nog onvoldoende uitgedragen. Onderling is er veel ruzie, draait het om geld en macht, terwijl dat ondergeschikt zou moeten zijn aan het primaire belang:

“Nu is iedereen nog heel erg bezig met zijn afdeling of eigen team en dat is niet altijd in het belang van de organisatie. Het kan veel efficiënter als dat soort patronen worden doorbroken”.

Daarnaast beschikken nog weinig leidinggevendenden over de vaardigheden om medewerkers te kunnen motiveren:

“Je moet mensen echt meenemen in trajecten, soms zie je gewoon dat mensen aan hun lot worden overgelaten, zeker jongeren. Dat is jammer”.

Autochtone respondenten erkennen dus dat de selectie voor een nieuwe functie, alsook voor zware ontwikkeltrajecten afhankelijk is van de relatie met de leidinggevende. Daarin bestaat er overeenstemming tussen de opvatting van autochtone en allochtone medewerkers. Het initiatief voor ontwikkelen wordt bij de medewerker zelf neergelegd en niet gestimuleerd vanuit de leidinggevende. Wel formeel via een POP, functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek, maar de samenhang in de ontwikkeling van een medewerker en het organisatiebelang ontbreekt. Zowel de autochtone als allochtone medewerkers erkennen dan ook de rol van de relatie met de leidinggevende bij het vervullen van vacatures.

Loopbaanpaden

Loopbaanpaden maken inzichtelijk welke ontwikkelmogelijkheden er bestaan binnen de organisaties en welke competenties medewerkers moeten ontwikkelen om een hogere functie te kunnen bekleden. In overeenstemming met de groep POM, zijn ook de niet-deelnemers niet op de hoogte van het bestaan van leerlijnen of loopbaanpaden. Medewerkers hebben weinig inzicht in de mogelijkheden die er voor hen in de toekomst liggen, ze zijn nu vooral afhankelijk van de leidinggevende en de functie-eisen uit vacatures om een beeld te krijgen. De respondenten geven aan dat er wel sprake is van regelmatig een POP gesprek, maar hoe dit wordt vormgegeven hangt in grote mate af van de manier waarop de leidinggevende ermee omgaat.

De enige loopbaanpaden die genoemd worden zijn het MO traject en de projectenpool. Verder zijn het aantal stappen, dat gezet kunnen worden, de waardering ervoor en de inhoud ervan ongestructureerd:

“Ik vind dat je als medewerker zelf de ruimte en opties kunt benutten, want de kansen zijn er wel, maar je moet er wel zelf achteraan. Als je dat niet doet, dan gebeurt er ook niks. Dus als de vraag is, biedt LNV genoeg kansen, dan is het antwoord nee”.

Het ontwikkelen van heldere leerlijnen wordt door de respondenten positief ontvangen. Het kan behulpzaam zijn bij het maken van afspraken en het kan als een instrument dienen om een compleet beeld te krijgen van iemands ontwikkeling. “wat heb je nodig, wat moet je nog ontwikkelen en welke opleidingen en trainingen horen daar nog bij”.

Het gebrek aan loopbaanbeleid zorgt er dus ook voor dat er geen leerlijnen zijn en dat er onvoldoende zicht is op carrièrekansen. Het loopbaanbeleid scoort dan ook niet hoger dan een gemiddeld cijfer van een 6,3. Dit cijfer is gebaseerd op het feit dat medewerkers zelf hun kansen moeten pakken en aangrijpen en dat er geen zichtbaarheid is in de opties.

“Ik bedenk zelf mijn loopbaanbeleid, ik ga zelf voor mijn kansen en ik probeer er zelf iets aan te doen in plaats van dat ik het gevoel krijg dat de organisatie mij ondersteunt om echt iets te doen aan mijn loopbaan”.

De grootste belemmeringen waar autochtone medewerkers tegenaan lopen, hebben dus betrekking op een gebrek aan transparantie bij de selectie van nieuwe medewerkers en medewerkers die zware opleidingen willen volgen. Daarnaast hebben medewerkers het gevoel ‘alleen’ te staan in de mogelijkheden die er zijn om door te groeien naar andere functies. Leidinggeven houden zich aan de formele procedures, zoals het jaarlijkse functioneringsgesprek, maar het motiveren van medewerkers voor ontwikkeling ontbreekt. Ook bestaan er geen leerlijnen, waarlangs medewerkers hun groei kunnen meten. Hierdoor gebeuren carrièrestappen, niet langs de competenties voor een nieuwe functie, maar veelal adhoc. Deze organisatiebelemmeringen komen deels overeen met de belemmeringen die allochtone deelnemers ervaren.

Individuele factoren

Aan niet-deelnemers zijn dezelfde vragen gesteld met betrekking tot individuele belemmeringen die zij hebben kunnen ervaren. De enige factor die niet is bevestigd is de etniciteit. Onderstaand wordt toegelicht op welke wijze leeftijd, geslacht, ervaring en netwerken invloed heeft op de promotie van deze groep.

Leeftijd

Leeftijd speelt in deze groep belangrijke rol in de promotiekansen. Ze erkennen dat er een onderscheid is in leeftijd. In jonge medewerkers wordt over het algemeen fors geïnvesteerd, maar in alle leeftijdscategorieën zijn er mogelijkheden. De indruk kan gewekt worden dat er minder in oudere medewerkers wordt geïnvesteerd, maar het kan ook zijn dat deze oudere groep minder interesse heeft in zware opleidingstrajecten. Ze hebben dan wel de kansen, maar benutten deze niet omdat ze er geen behoefte meer aan hebben. Zeker op oudere leeftijd ligt het initiatief meer bij de medewerker zelf:

“je moet het wel willen en je moet ook aangeven dat je het wilt. Daarin kan je netwerk helpen, want vaak is het wel zo hoe ouder je bent, hoe groter je netwerk”.

Het kan wel voorkomen dat de duur van de opleiding een interveniërende rol kan spelen. Lange opleidingstrajecten worden vooral gevolgd door de jongere generatie, die nog wil investeren en iets wil opbouwen. De doelgroep die zich al heeft bewezen, doen eerder losse cursussen om kennis op te frissen. De invalshoek is dan voor beide groepen anders.

Daarnaast wordt door de komende taakstelling, waarin er een periode aanbreekt van reorganiseren en krimpen, het omscholen steeds meer aangemoedigd. Oudere werknemers krijgen op deze manier de kans om hun eigen ervaringen in te zetten op een ander werkveld en andere (jongere) medewerkers van kennis te voorzien. Zo kunnen jonge en oude medewerkers, onafhankelijk van elkaars leeftijd, bijdragen aan kennisoverdracht. Omdat de groep niet-deelnemers in een redelijk jonge categorie valt (30 t/m 45 jaar), kan dit de houding ten opzichte van leeftijd beïnvloeden. Immers, de ontwikkelmogelijkheden voor deze groep zijn ruim.

Geslacht

Over de invloed van het man-vrouw zijn, is de groep verdeeld. De helft van de respondenten geven aan dat mannen zich beter in hogere posities kunnen presenteren dan vrouwen. Hoewel de kansen voor de vrouw in hogere functies wordt verbeterd met beleid: *“het is op zich goed dat je er rekening mee houdt, maar die vrouw moet zichzelf verkopen, niet het feit dat ze vrouw is”*.

Het kan ook zo zijn, dat meer mannen zich aandienen voor een managementfunctie. Vrouwen hebben toch vaker te maken met periodes dat ze niet kunnen werken, in verband met het krijgen van kinderen en de combinatie werk/privé. Een mannelijke respondent zegt daarover: *“je ziet dat vrouwen in een vrij essentieel deel van hun loopbaan zwanger worden en gaan dan ook minder werken. En als je minder werkt, of je nu man of vrouw bent, dan is het lastig om een hoge functie te vervullen”*. Een van de deelnemers geeft aan dat het verschil in opvatting kan verschillen per generatie:

“Het is heel interessant, want als je het vrouwen van de jongere leeftijd vraagt, is dat antwoord anders, dan van de moeders, die wat ouder zijn. Ik heb het er met mijn moeder over gehad en persoonlijk denk ik dat de kansen nu ongeveer gelijk zijn, afgezien van de zwangerschappen”.

Het blijft volgens de respondenten lastig om als vrouw in een mannencultuur binnen te dringen. Juist omdat mannen op zoek zijn naar een evenbeeld van henzelf. Een van de respondenten zegt daarover dat de vrouwen op hogere functies mannelijke trekjes vertonen:

“toch een beetje dat felle, harde, macho haantjes typetjes. Kennelijk hebben mannen daar een handje van en is het nodig om je zo te gedragen om een hoge positie te vervullen”

Deelnemers zien wel dat er langzamerhand meer vrouwen doordringen tot hogere functies en dat het een gevolg is van het bewustzijn van diversiteit de afgelopen jaren. *“Je ziet langzaam een verandering in het denken en wordt het naar mijn gevoel minder benoemd als een issue”*.

Uit het bovenstaande kan dus geconcludeerd worden dat de respondenten zich bewust zijn van de belemmeringen die zij kunnen ervaren door hun geslacht en dat ze hierop kunnen anticiperen in het verkrijgen van een hogere functie.

Ervaring

Anders dan bij de alloctonen en de leidinggevenden, hebben de niet-deelnemers het idee dat werkervaring een van de belangrijkste rollen speelt bij het bepalen van de doorstroom naar een hogere functie. Op het gebied van de managementfuncties zou er een kweekvijver of vlootshouw moeten zijn, waarin mensen de kans krijgen om kennis te maken met bepaalde managementvaardigheden, voordat ze benoemd worden in het MT. *“Laat iemand eerst plaatsvervanger worden, voordat hij gelijk in een MT gaat zitten”*.

Als leidinggevende moet je diverse belangen kunnen afwegen, mensen kunnen motiveren en tegelijkertijd ook strategische doelen kunnen vertalen. Als een MT lid onvoldoende kennis heeft van deze onderdelen van management en ook weinig af weet van de inhoudelijke dossiers, dan “komt dat de organisatie niet ten goede”.

Als het gaat om beleidsfuncties, dan is de werkervaring minder relevant. Het gaat dan vooral om het werk-en denkniveau waarover je beschikt en welke kwaliteiten matchen met de functie.

“Ik heb alles geleerd in de functie zelf. Dus ik denk dat ze meer hebben gekeken naar mijn kwaliteiten, zit het erin of niet. En een beetje een inschatting hebben gemaakt van mijn kwaliteiten, want ik kwam uit een heel ander onderwerp dan beleid”.

Werkervaring blijkt dus in belangrijkheid toe te nemen, naarmate de verantwoordelijkheden voor anderen toeneemt. Bij de aansturing van andere medewerkers zijn vaardigheden belangrijk, die ontwikkeld worden naarmate iemand een aantal jaren werkervaring heeft kunnen opdoen. Werkervaring is volgens de niet deelnemers cruciaal voor de doorstroom:

“Als je niet heel lang bij het departement werkt en niet de belangrijkste nota’s hebt geschreven, dan krijg je weinig kansen om verder te komen”.

“ (...) dus als je er lang genoeg zit, dan kun je in de landbouwraad. De vraag is of dit wel het goeie is, want misschien is iemand die er pas twee of drie jaar heeft gewerkt ook wel toe aan die stap en beschikt die ook over de capaciteiten”.

Leeftijd, geslacht en werkervaring zijn allen waarneembare kenmerken waarop leidinggevende een inschatting proberen te maken van de productiviteit en motivatie van medewerkers. Bij gebrek aan totale informatie, kan de leidinggevende een vooroordeel hebben ten opzichte van de kenmerken. Uit het bovenstaande blijkt dat werkervaring en geslacht in grote mate de doorstroom van medewerkers kan beïnvloeden. Leeftijd kan een belemmering vormen, maar wordt door deze groep niet als zo ervaren.

Netwerk

Het netwerk is een cruciale factor in het carrièrepad van medewerkers. Het speelt volgens de deelnemers een aantal verschillende rollen. Allereerst in de voorfase van een nieuwe functie. Door het hebben van een breed netwerk worden medewerkers eerder op de hoogte gesteld van nieuwe functies. Een van de respondenten geeft daarover aan:

“Ik heb net een netwerktraining gedaan en daarin zeiden ze dat 30% van de functies nog gevonden wordt via een vacature en dat 70% gaat via het netwerk”.

Daarnaast kan het netwerk ook in de uitvoering van het werk een functie vervullen. Door gesprekken met mensen te voeren en input van mensen uit het netwerk te krijgen, kan het werk ook efficiënter uitgevoerd worden:

“Het werkt soms veel inspirerender om met mensen te praten en soms kan het een week werk verminderen”.

Daarnaast kun je ook op het netwerk terugvallen om medestanders te zoeken om strategische allianties mee te vormen. Hierdoor ontstaat er meer macht om een bepaalde invalshoek of beslissing door te voeren.

4.2.4. Resultaten focusgroep

In de focusgroep is een organisatiebelemmering verwoord in een stelling. *Namelijk: het loopbaanbeleid binnen het Rijk is niet transparant en zorgt voor onduidelijkheid over de mogelijkheden in je carrière.*

De deelnemers van de focusgroep scharen zich achter deze stelling. Volgens hen zou loopbaanbeleid organisaties helpen om richting te geven aan de mogelijkheden. Door de afwezigheid van loopbaanbeleid bemoeilijkt het werknemers om tijdig een beeld te krijgen over de loopbaan. Het stimuleren en het aangaan van de dialoog en het inzichtelijk maken van de mogelijkheden is belangrijk, maar is nog een onderbelicht aspect binnen het Rijk:

“(..) het gaat om de toepasbaarheid op afdelingsniveau: zorg nou dat het individu zich kan ontwikkelen. Voor mijn gevoel is het zo bij LNV dat er een standaardpakket is, als je dit wilt doen, dan kun je dat of dit gaan doen, maar er wordt niet gekeken naar wat je talenten zijn, wat jij zou kunnen en wat de organisatie daarmee zou kunnen. Het heeft er volgens mij ook voor gezorgd, dat de manager die ‘nieuwe’ mensen moeten faciliteren, dat ook niet kunnen, waardoor alles een beetje blijft hangen”.

Uit het voorgaande blijkt dat er bij leidinggevende een grote mate van autonomie is in de wijze waarop managers omgaan met loopbaanmogelijkheden voor werknemers en dat dit ten koste gaat van de capaciteiten van werknemers. In de discussie komt naar voren dat de taak van het herkennen van talenten in het team door de manager (nog) niet aanwezig.

“Het gesprek gaat er nooit over, het gaat vaak over streefcijfers in je werk. Maar het gesprek met de manager over ‘hoe gelukkig ben je in je functie en wat kan ik voor jou doen is er gewoon niet. Naast het feit er gezegd wordt oh ja we moeten dit jaar weer een functioneringsgesprek doen en oh ja je moet nog een cursus doen he. Zo gaat het wel”.

Dit komt overeen met de belemmeringen die individuele deelnemers en niet-deelnemers ervaren in hun doorstroom. Interessant bij deze stelling is dat er naast de bevestiging van de belangrijkheid van deze belemmering, nog een drietal andere belemmeringen aan de orde kwamen om kansen in de loopbaan te kunnen aanpakken, namelijk leeftijd, ervaring en netwerken:

“(..) dan is de vraag ook of je over alles heen kunt kijken, inclusief leeftijd. Dan zou het dus ook zo zijn dat als je beter bent, dan iemand van 40 dat het je wordt gegund. Er is hier binnen de overheid echt een klimaat van gunnen. Dus, je werkt hier lang genoeg, dus word je MT lid. Het vereist van een manager om te zeggen: als ik deze keus maak, dan is het een logische keuze, maar of het de beste is....”

“Je contacten en je netwerk helpt je altijd, maar bij de overheid is dat nog erger dan bij het bedrijfsleven. Die sfeer, zeker voor jonge mensen die net binnen komen geeft een gek beeld”..

Hoewel de invloed van deze aspecten volgens deelnemers van POM beperkt is, blijkt dat de individuele belemmeringen volgens een van de POM deelnemers geschaard kan worden in het familiegevoel binnen een departement:

“Als je er niet bij hoort, dan sla je de plank mis, dan heb je dus echt pech gehad, daarom is het handig om brede leerlijnen te hebben, om ook in de ‘inner circle’ te weten wat er mogelijk is”.

Door loopbaanaspecten, zoals transparantie in de selectiecriteria en leerlijnen kunnen belemmeringen in de doorstroom worden verminderd. Werknemers lopen minder tegen dichte deuren aan en kunnen in wisselwerking met de manager de mogelijkheden in de loopbaan bespreken.

4.2.5. Conclusie

In dit onderdeel is verduidelijkt wat de belemmeringen van deelnemers van POM zijn bij het doorstromen naar een andere functie. Onderstaand wordt kort toegelicht welke organisatie- en individuele belemmeringen een belangrijke rol spelen bij deelnemers, niet-deelnemers en leidinggevendenden.

Organisatiebelemmeringen

In de resultaten komt naar voren dat er weinig inzicht is in de selectiecriteria die leidinggevendenden hanteren bij vacatures en ontwikkelmogelijkheden. Omdat er weinig transparantie is in selectiecriteria, ontstaat het beeld dat medewerkers afgerekend worden op het 'anders' zijn. De formele procedures zijn niet bekend bij de deelnemers. Ook bij niet-deelnemers blijkt het ontbreken van loopbaanbeleid en transparantie te zorgen voor belemmeringen in het ontwikkelproces. Daarnaast geven beiden groepen aan dat de relatie met de leidinggevende een hogere positie in de organisatie kan versterken. Een goede relatie met de leidinggevende verhoogt de 'gunfactor'. Hoewel beide groepen aangeven dat de relatie tussen leidinggevende en medewerker belangrijk is, geven allochtonen vaker aan de relatie als belemmering te ervaren in de doorstroom. De individualiteit geeft dus een grote mate van vrijheid aan leidinggevende om zelf invulling te geven aan vrijgekomen functie en ontwikkelmogelijkheden.

Individuele belemmeringen

Deelnemers geven aan dat de grootste belemmering die zij ervaren betrekking heeft op de culturele herkomst. Deelnemers kijken op een andere manier naar de rol van de organisatie bij de doorstroom van medewerkers. De organisatie moet daarin van een sterk afwachtende aanbodgerichte houding veranderen naar actieve vraaggerichte rol. Zij moet als organisatie zelf bijdragen aan de juiste persoon op de juiste plaats. Door de etnische achtergrond hebben deelnemers het gevoel harder te moeten vechten tegen vooroordelen en bestaat de perceptie dat leidinggevendenden de verschillen tussen medewerkers te weinig willen erkennen.

Een groot verschil tussen deelnemers en niet-deelnemers is de mate van belangrijkheid van werkervaring. In tegenstelling tot de deelnemers, vinden niet-deelnemers dit een belangrijk criterium bij het doorstromen naar een hogere functie en tegelijkertijd ook moeilijk in het geval van management. Vele vervullen de rol van projectleider om zodoende relevante werkervaring op te kunnen doen, maar dienstjaren en de status die daarbij hoort blijken een voorwaarde voor management.

Leidinggevendenden ervaren etniciteit en geslacht als belangrijkste belemmeringen voor medewerkers om door te stromen. De organisatiefactoren lijken volgens leidinggevendenden niet te zorgen voor een probleem, terwijl tegelijkertijd wel wordt erkend dat medewerkers met een andere culturele achtergrond minder zichtbaar zijn bij het management. Dit duidt op een discrepantie tussen organisatie en individu. De zichtbaarheid van medewerkers bepaalt dus in grote mate of een medewerker wel of niet in aanmerking komt voor een volgende carrièrestap, maar de invloed die de cultuur daarin speelt, wordt niet of nauwelijks overwogen bij de voordracht van medewerkers.

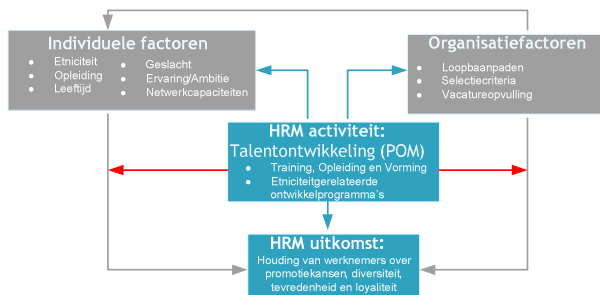
Verschillen die bestaat worden vanuit een 'witte' bril bekeken, waardoor verschillen in opvattingen niet altijd op de juiste manier worden geïnterpreteerd.

In dit hoofdstuk is aan de orde gekomen wat de aanleiding voor POM was, welke belemmeringen volgens leidinggevenden een rol spelen in de doorstroom van allochtonen, welke belemmeringen deelnemers zelf hebben ervaren in hun doorstroom en hoe POM feitelijk is ervaren door deelnemers. Het volgende hoofdstuk gaat in op de gevolgen van het programma.

5. Gevolgen van POM

Het voorgaande hoofdstuk vormde een inleiding voor de resultaten in dit hoofdstuk. Het vorige hoofdstuk gaf inzicht in de aanleiding voor een diversiteitsmaatregel zoals POM en welke belemmeringen deelnemers ervaren in hun eigen doorstroom. In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de invloed van het programma op de promotiekansen en de gevolgen die er ontstaan zijn.

5.1. Invloed van POM op promotiekansen



In de voorgaande onderdelen is enerzijds besproken op welke wijze deelnemers POM hebben ervaren en anderzijds tegen welke belemmeringen zij aan zijn gelopen in hun promotie. In deze paragraaf wordt een brug geslagen tussen beide eerder uitgewerkte onderdelen. Er wordt namelijk antwoord gegeven op de vraag: *op welke manier beoogt*

POM belemmerende factoren aan te pakken? Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van de twee centrale onderdelen van het onderzoek; organisatiefactoren (§ 5.3.1.) en individuele factoren (§ 5.3.2.). Bij elk onderdeel wordt verduidelijkt op welke manier POM belemmeringen in de doorstroom wegneemt en mogelijkheden voor promotie creëert. Vervolgens wordt er in 5.3.3 stil gestaan bij de houding van deelnemers ten aanzien van hun promotiekansen, daarin wordt toegelicht op welke wijze deze worden beïnvloed door POM.

5.1.1. Organisatie factoren

In het vorige hoofdstuk is verduidelijkt dat het ontbreken van loopbaanbeleid zorgt voor onvoldoende inzicht in de mogelijkheden van medewerkers in hun ontwikkeling. De transparantie op basis waarvan medewerkers worden geselecteerd voor interne functies alsook voor zware ontwikkeltrajecten ontbreekt. De leidinggevende bepaalt in hoeverre medewerkers zich kunnen ontwikkelen, maar bekijken de potentie van medewerkers vanuit de heersende 'witte' opvatting. De selectie gebeurt niet altijd objectief, maar is afhankelijk van een 'klik'. Deelnemers worden gehinderd in de ontwikkeling door de directe omgeving, collega's, maar vooral ook het gebrek inlevingsvermogen van een leidinggevende. Onderstaand wordt kort toegelicht op welke wijze POM heeft bijgedragen aan het verhelpen van organisatie belemmeringen.

POM is ingestoken vanuit het idee belemmeringen, die een medewerker ervaart te kunnen verminderen, maar de belemmeringen vanuit het organisatieperspectief zijn daarmee nog niet verholpen. De selectie van medewerkers voor zware ontwikkeltrajecten is nog steeds gebaseerd op het eigen initiatief van medewerkers en de wijze waarop zij zichzelf presenteren:

"de juiste persoon, op de juiste plek, wordt nog steeds vanuit een Hollandse bril bekeken. Is het zo dat je van een allochtoon een ander verwachtingspatroon moet/mag hebben. Dat je daar je organisatie op voorbereid. Als je dat echt wilt, heeft het invloed op de 'juiste' persoon".

Een belemmering is dus dat leidinggevendens bepalen in hoeverre medewerkers zich ontwikkelen en dat de selectie daarvan afhankelijk is van een 'klik'. En hoewel deelnemers in eerste instantie voorgedragen zouden worden voor deelname aan POM door de direct leidinggevende, heeft

uiteindelijk HRM een belangrijke rol gespeeld in het spotten van medewerkers. Met andere woorden de wijze waarop de selectie in eerste instantie plaats zou vinden (via aanmelden direct leidinggevende), werkt dus nadelig voor het spotten van allochtoon talent. Als je, als deelnemer, geen klik hebt met je leidinggevende, of je leidinggevende interpreteert je houding en gedrag verkeerd, wordt je dus ook niet voorgedragen voor POM. De rol van HRM is belangrijk bij het selecteren van medewerkers voor het programma.

Het programma biedt tevens de mogelijkheid om deelnemers een voorbeeldfunctie uit te laten dragen voor andere allochtonen die een hogere functie willen bekleden. Hierdoor kan diversiteit in de organisatie op de kaart worden gezet en bestaat het besef voor nut en noodzaak:

“Op het moment dat je breder gaat kijken, naar je bredere doelstellingen voor de organisatie en hoe je dat wilt realiseren en wat je daarvoor nodig hebt, dan ga je niet kijken naar het hier en nu en de komende twee jaar, maar kijk je naar de organisatie over tien jaar en wat heb ik dan nodig om daar te komen”

POM kan op de lange termijn bijdragen aan de personeelssamenstelling, mits deze meer verankerd wordt in het personeelsbeleid en ook duidelijker wordt gecommuniceerd in het topmanagement alsook in het middenmanagement.

Het programma draagt daarnaast ook bij aan het creëren van leerlijnen. Deze zijn (nog) niet geformaliseerd in beleid, maar als het programma verankerd wordt kan het ervoor zorgen dat medewerkers meer inzicht hebben in ontwikkelmogelijkheden. Deelnemers weten, nu het programma is afgerond, ook niet wat het organisatiebelang van het programma is. Eerder werd daar door de deelnemers over gezegd:

“Ik heb een heel leuk jaar gehad, heel erg leerzaam (vooral voor mezelf), maar je kijkt naar de meerwaarde voor de organisatie, dan weet ik echt niet wat dat nou was”.

Als POM een vaste plek krijgt in het opleidingsaanbod van de organisatie, kan er gericht gestuurd worden op een diverse samenstelling van het management. Dat betekent dat er met het programma de mogelijkheid wordt geboden om vanuit diverse invalshoeken medewerkers klaar te stomen voor een leidinggevende positie. Het programma is echter vooral ingestoken vanuit het individualistisch perspectief. Dit houdt in dat de positie van de werknemers vooral vanuit individuele kenmerken kan worden verklaard. De nadruk van het programma ligt immers op het vergroten van vaardigheden en prestaties van medewerkers en veel minder op structurele kenmerken in de organisatie. Hierdoor is de bijdrage van het programma meer geënt op de medewerkers dan op de verbetering van de organisatie, terwijl eerder al geconstateerd werd dat de organisatiefactoren belangrijk zijn.

5.1.2. Individuele factoren

In hoofdstuk 4 (paragraaf 4.2) is er stilgestaan bij belemmeringen op individueel niveau. Daaruit blijkt dat de deelnemers weinig belemmering ervaring op het gebied van opleidingsniveau en werkervaring, maar dat culturele verschillen kunnen zorgen voor een andere houding en gedrag. Daarnaast beschikken allochtonen over een ander netwerk. Onderstaand wordt toegelicht op welke wijze POM een bijdrage heeft geleverd om deze belemmeringen om te zetten in kansen.

Het netwerk van allochtonen vormt zich anders, dan het netwerk van autochtonen. Waarin vooral contacten op de hogere functies ontbreken. POM heeft bijgedragen aan het vergroten van het

netwerk van deelnemers, enerzijds door het interdepartementale karakter en anderzijds door de invulling van het programma. Het interdepartementale karakter zorgde er namelijk voor dat allochtonen die op ongeveer hetzelfde niveau werkten, maar bij verschillende departementen ervaringen konden uitwisselen. Bij deelnemers zorgde dit voor herkenning en vertrouwen, waardoor de groep in een korte tijd hecht werd. De deelnemers zoeken elkaar ook buiten het reguliere programma op om elkaar verder te kunnen helpen, "POM heeft ervoor gezorgd dat er een familie is ontstaan". Hoewel ze niet allemaal in dezelfde richting werkzaam zijn, kunnen deze contacten stimuleren om het uiteindelijke doel (management) te bereiken.

Daarnaast heeft het programma ook een mogelijkheid gecreëerd om het netwerk te vergroten met sleutelfiguren op hogere functies, zoals directeuren. Deze momenten kwamen vooral aan bod, door de meeloopstage met een DG, de themadagen bij de vier departementen en de stage bij een ander departement of dienst. De stages gaven inzicht in de wijze waarop managers hun managementtaken vervullen en geeft deelnemers de mogelijkheid om vragen te stellen over hun werkwijze. Door de stages kunnen deelnemers kansen benutten om zichzelf te presenteren, contacten te leggen en kenbaar te maken dat ze op zoek zijn naar managementmogelijkheden in de toekomst. Dit kan ervoor zorgen dat allochtone deelnemers uiteindelijk wel een 'klik' krijgen met leidinggevend en de belemmering alsnog verdwijnt.

Naast het vergroten van het netwerk, heeft het programma ook bijgedragen aan de rol van culturele verschillen in de uitvoering van de werkzaamheden. Eerder kwam al aan bod dat de etnische achtergrond an sich niet voor een belemmering zorgt, maar de reactie op het 'anders denken en doen'. In POM is er door persoonlijke ontwikkelmodules stil gestaan bij de rol die cultuur kan spelen. In de modules is er gereflecteerd op de eigen gewoontes en zijn de eigen sterktes en zwaktes verkend. De ervaringen van de deelnemers zijn gekoppeld aan oefeningen, modellen en opdrachten, waardoor nieuwe perspectieven konden worden ontwikkeld. POM heeft dus vooral bijgedragen aan de bewustwording van de eigen kwaliteiten en in hoeverre deze aansluit bij een toekomstige managementfunctie. Alle deelnemers geven ook aan dat de module gericht op zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling heel veel inzicht heeft gegeven in hun eigen handelen en dat deze van de modules het meeste invloed heeft gehad:

"persoonlijk vond ik die (de persoonlijke ontwikkelmodules) het meest leerzaam, omdat je daar echt geconfronteerd werd met jezelf. We keken echt naar je eigen zwakke plekken en de dingen die je triggeren".

"Het heeft mij geholpen om het effect van mijn gedrag te interpreteren en te begrijpen en vervolgens positief te beïnvloeden. Ik vond het ook de leukste module!".

"De eerste module over persoonlijke ontwikkeling was echt goed. Ik heb het boek, de stille kracht, ook gelezen. Ik heb echt genoten van die modules en ik vond die ook de beste".

Geconcludeerd kan dus worden dat het programma vier belemmeringen heeft getracht te verhelpen. Omdat het programma een interdepartementaal karakter kent, zijn de netwerken van de deelnemers verbreed (Belemmering 1: andere vorm van netwerken). Tevens hebben ze kennis gemaakt met sleutelfiguren op hoge posities in het departement, waardoor het mogelijk wordt voor leidinggevend en kennis te maken met andere zienswijzen en een gezamenlijk vertrekpunt kan ontstaan (Belemmering 2: gebrek aan 'klik' leidinggevende). Door de contacten hebben ze zichzelf kunnen presenteren en zichtbaar gemaakt, waardoor ze opgemerkt kunnen worden door

leidinggevend (belemmering 3: (on)zichtbaarheid). Daarnaast hebben ze meer inzicht gekregen in hun persoonlijke ontwikkeling en op welke wijze hun houding en gedrag kan overkomen op andere culturen, dan hun eigen. Dit maakt het mogelijk om te kunnen anticiperen op kansen die zich kunnen voordoen in de toekomst (belemmering 4: etniciteit).

5.1.3. Houding van POM-deelnemers ten opzichte van de promotiekansen

In het conceptueel model is de HRM uitkomst verdeeld naar de houding ten opzichte van de promotiekansen, de houding ten opzichte van diversiteitsmaatregelen en de invloed van POM op de tevredenheid van deelnemers. Onderstaand wordt per onderdeel toegelicht hoe deelnemers naar deze onderdelen kijken.

Gepercipieerde promotiekansen

Deelnemers zijn van mening dat hun promotiekansen voor een groot gedeelte afhangen van de mensen die ze kennen (netwerk) en het risico dat de werkgever wil nemen om gezamenlijk iets te bereiken. Een van de deelnemers omschrijft het als volgt: *“Onze promotiekansen zijn nihil. Het klinkt zwart-wit, maar als je kijkt naar de mensen die meededen aan POM en de kwaliteiten van de mensen, dan snap ik niet dat die mensen niet op hoge functies zitten”*. De meeste deelnemers zijn sceptisch over de promotiekansen voor allochtonen. *“Je leest er veel over, je hoort er wel over, maar je ziet het niet”*. Er is weinig actieve aandacht voor de promotiekansen van allochtonen. *“er is nog een wereld te winnen over het politiek correct geneuzel over diversiteit en het daadwerkelijke ‘put your money where your mouth is’*. De deelnemers leiden hun conclusies af aan het feit dat er geen allochtonen in de managementfuncties terecht komen, maar ze vooral in de bedrijfsvoering en schoonmaak werken. *“Er zitten geen allochtonen in het directieteam en op lager niveau zijn er ook geen allochtone afdelingshoofden”*. Daarbij hebben ze de opvatting dat het niet aan de kwaliteiten van allochtonen ligt: *“Allochtonen met relevante werkervaring zijn er wel in de maatschappij. Als je ze wilt hebben, dan moet je ze headhunten. Ze kosten misschien iets meer, maar dat verdient je terug op imago en voorbeeldrol”*.

Om de achterstand in de verdeling in management te kunnen verkleinen zou het talent binnen de organisatie moeten worden gespot: *“Kennelijk hebben we wel collega’s in de uitvoering. Kun je dat talent zien en hen de normale MD trajecten toedoen. Daarnaast heb je een versnelling van buiten nodig. Op hogere posities, kun je ook extern werven. De eigen groep moet je kweken en de rest met je kopen”*.

De houding ten aanzien van de promotiekansen is dus vooral gebaseerd op een gebrek aan voorbeeldfiguren in de top. Als er weinig medewerkers van allochtone afkomst in een managementfunctie zitten, beïnvloedt dit in sterke mate de wijze waarop allochtonen hun eigen kansen inschatten. *“Het zit niet in de vaardigheden, maar in mijn hoofd”*. POM heeft daarin een bijdrage geleverd door kenbaar te maken dat de vier ministeries aandacht besteden aan het vergroten van diversiteit in het management. Daarnaast is het programma in een aantal ministeries ook gepositioneerd als een voorloper voor het reguliere MD traject. POM heeft bij deelnemers een nieuwe houding ten opzichte van management teweeg gebracht. Door het programma zijn ze meer bewust geworden van hun eigen ambitie ten opzichte van een managementpositie. Daarin is voor een aantal deelnemers na POM nog een aantal stappen te zetten en voor een aantal heeft het programma ook bijgedragen in het feit geen management te ambiëren.

De relatie met de leidinggevende (organisatie belemmering), de etniciteit en het netwerk (individuele belemmering) in combinatie met een gebrek aan voorbeeldfiguren zorgt ervoor dat

allochtonen hun promotiekansen ten aanzien van management niet rooskleurig inschatten, maar dat POM die promotiekansen wel positief kan beïnvloeden.

5.1.4. Conclusie

In deze paragraaf is gekeken hoe POM belemmeringen in de doorstroom wegneemt en mogelijkheden voor promotie creëert. Deze worden toegelicht door middel van de tweedeling organisatiefactoren en individuele factoren.

Organisatiefactoren

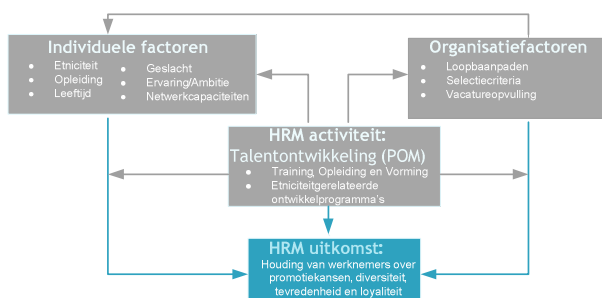
POM is ingestoken vanuit het idee belemmeringen die medewerkers ervaren te kunnen verminderen. De nadruk ligt vooral op het verminderen van individuele belemmeringen. Desalniettemin biedt het programma de mogelijkheid om deelnemers een voorbeeldfunctie uit te laten dragen voor anderen, waardoor diversiteit op de kaart kan worden gezet. Als zij op termijn een managementfunctie bemachtigen, krijgen andere allochtone werknemers een andere perceptie over diversiteit in management. Daarnaast draagt het programma bij aan het creëren van leerlijnen. Deze zijn in de organisatie nog niet geformaliseerd, maar als het programma verankerd wordt, kan het ervoor zorgen dat medewerkers meer inzicht hebben in de ontwikkelmogelijkheden op managementniveau.

Individuele factoren

Het netwerk van allochtone medewerkers bevat andere componenten, dan de netwerken van autochtone collega's. POM heeft bijgedragen aan het vergroten van het netwerk van deelnemers door het interdepartementale karakter van het programma (kennismaken met collega's van andere departementen) en door de interactie met sleutelfiguren op hogere functies (zoals directeuren). Daarnaast heeft het programma bijgedragen aan het bewust worden van de eigen kwaliteiten van medewerkers door de culturele achtergrond. Deze zijn op diverse momenten in het programma aan de orde gekomen.

De mensen in het netwerk bepalen in grote mate of je een stap kunt maken in je carrière. De perceptie ten aanzien van de promotiekansen van allochtonen wordt beïnvloed door een gebrek aan allochtonen in managementfuncties (rolmodellen). De invloed van POM op de gepercipieerde promotiekansen is afhankelijk van de wijze waarop het programma in het departement wordt ingezet. Deze verschilt per departement, waardoor ook de invloed van het programma op de promotiekansen verschilt. Een direct verband tussen POM en de gepercipieerde promotiekansen is op dit moment nog beperkt, omdat het nog niet verankerd is in leerlijnen en als experiment is gepositioneerd. Deze paragraaf heeft de invloed van het programma op de promotiekansen in kaart gebracht. Het volgende onderdeel gaat over gevolgen die het programma kan hebben veroorzaakt.

5.2. Gevolgen POM



POM is alleen opengesteld voor allochtone medewerkers. Daarom wordt er in deze paragraaf aandacht besteed aan de gevolgen van POM op werknemers die op basis van hun etniciteit niet in aanmerking kwamen voor het programma, namelijk de autochtone medewerkers. Maar er wordt ook gekeken naar de perceptie van deelnemers over

diversiteitsmaatregelen. In paragraaf 5.2.1 worden de gevolgen van POM voor deelnemers besproken. In paragraaf 5.2.2 komt de houding ten opzichte van POM aan de orde van niet deelnemers.

5.2.1 perceptie deelnemers

De houding ten opzichte van diversiteitsmaatregelen bepaalt de manier waarop deelnemers kunnen kijken naar POM en andere maatregelen op het gebied van diversiteit. Daarom is aan deelnemers gevraagd hoe zij tegen deze maatregelen aankijken en in hoeverre hun eigen tevredenheid erdoor wordt beïnvloed.

Perceptie ten aanzien van diversiteitsmaatregelen

De perceptie ten aanzien van diversiteitsmaatregelen zorgt voor een verdeling in de groep. Alle deelnemers erkennen de noodzaak van diversiteitsmaatregelen. De waarde van diversiteit binnen de overheid als afspiegeling voor de samenleving geldt daarin als belangrijkste argument. POM vervult daarin ook een rol. POM heeft diversiteit een gezicht gegeven en zichtbaar gemaakt. POM geeft dus het signaal dat er aandacht is voor diversiteit binnen een aantal ministeries voor deze groep. De deelnemers zijn echter verdeeld over de wijze waarop verschillen tussen mensen worden aangepakt door middel van diversiteit. De helft van de deelnemers geeft aan dat er sprake is van een verkleining van de verschillen tussen medewerkers door de komst van beleid voor groepen:

“Naarmate er meer allochtonen in stromen, hoe meer de onbekendheid met de groep wordt weggenomen en dat maakt het weer gemakkelijker om nieuwe mensen in te laten stromen”.

Het is volgens de deelnemers belangrijk dat er in het geval van negatieve reacties op diversiteit uitleg wordt gegeven van het nut en de noodzaak. Daarom geeft de andere helft van de deelnemers ook aan dat beleid voor groepen zorgt voor een vergroting van de verschillen tussen medewerkers. *“als je alleen maar spreekt over die 30 procent die we moeten halen en laat vastleggen en je doet er niks mee, dan haal je het niet”.* Alleen het beleid is niet voldoende om bij mensen een verandering teweeg te brengen in hun houding ten opzichte van bepaalde groepen.

De deelnemers van POM geven aan dat diversiteit in sterke mate wordt beïnvloed door de insteek van het onderwerp. Wanneer het thema wordt ingestoken met streefcijfers, dan heeft het een andere invulling, dan wanneer het ministerie intrinsiek gemotiveerd is om verandering aan te brengen. De houding ten aanzien van diversiteitsmaatregelen van POM deelnemers is dus voor een gedeelte positief, omdat het kan zorgen voor een verandering van de mindset over verschillen. Toch bestaat er verdeeldheid over de wijze waarop diversiteitsmaatregelen op dit moment worden ingezet.

Tevredenheid

De deelname aan POM heeft niet gezorgd voor een hogere tevredenheid ten opzichte van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De arbeidsvoorwaarden binnen de overheid zijn volgens de deelnemers al goed, omdat er veel mogelijkheden bestaan (werk-prive, vakantie). Daarnaast spreken deelnemers over prettige contacten tussen collega's. *“POM geeft wel meer inzicht in jezelf, waardoor je het gedrag van jezelf, maar ook de reactie van collega's beter kunt plaatsen”.* Daarnaast zorgt het niet voor een verbindende factor naar het ministerie toe. Alle deelnemers geven te kennen, nagedacht te hebben over het verlaten van de organisatie. Niet omwille van POM, maar om verschillen in organisatie te kunnen ervaren. Vele zijn wel gebonden aan

non-profit, omdat het maatschappelijke belang voor deze groep een belangrijke motivatie is bij de uitvoering van het werk.

De perceptie ten opzichte van diversiteitsmaatregelen is positief, omdat de deelnemers het belang van diversiteit binnen de overheid erkennen, maar uit eigen ervaringen de uitvoering van de maatregelen niet altijd effectief vinden. Om vast te kunnen stellen of de baten van het programma hoger zijn dan de lasten, wordt in de volgende paragraaf inzicht gegeven in de gevolgen die het programma kan hebben. Hiervoor zijn autochtonen medewerkers in dezelfde carrièrefase bevroegd.

5.2.2. Perceptie niet deelnemers

Er is steeds meer aandacht voor diversiteit binnen de overheid, omdat het als vertegenwoordiger van de samenleving in haar personeelsbeleid een afspiegeling moet vormen van de samenleving waarvoor ze werkt. In het kader van bevordering van die diverse samenstelling zijn er diverse initiatieven genomen om vrouwen en allochtonen in de top te krijgen. Dit kan door andere medewerkers, die op basis van hun geslacht of etniciteit niet in aanmerking komen voor zo een initiatief, voor gemengde reacties zorgen. Om inzicht te krijgen in die reacties is aan niet-deelnemers gevraagd wat zijn van diversiteit vinden en hoe ze naar POM kijken.

Aandacht voor diversiteit

Volgens deelnemers is het een goede ontwikkeling dat er aandacht wordt besteed aan diversiteit.

“Het is een groep die pas later is geëmancipeerd dan de autochtone groep. Als je dat gelijk wilt trekken en er economisch voordeel aan wilt bereiken, want het is een hele groep die je links laat liggen, dan kan het wel goed zijn om daar tijdelijk de aandacht op te vestigen”.

Het uitgangspunt moet zijn dat mensen dezelfde resultaten leveren en dezelfde kwalificaties hebben en dat mensen dezelfde toegang tot het werk moeten hebben. Wanneer medewerkers niet dezelfde toegang hebben tot het werk, moet de overheid daar iets aan doen en een voorbeeldrol spelen en “vervolgens ook grote bedrijven en MKB aanjagen om dat ook te gaan doen”. Het beleid moet ervoor zorgen dat er meer verschillende soorten mensen op de werkvloer werken, zodat autochtonen ook in aanraking komen met verschillende soorten mensen:

“Heel veel mensen weten niet dat er beleid is voor bepaalde groepen, maar de uitkomsten zouden wel kunnen bijdragen”.

De wijze waarop diversiteit nu wordt ingestoken, vanuit streefcijfers, kan zorgen voor een stigmatisering van de beelden die er bestaan over allochtonen:

“Je wordt als groep eruit gelicht, waardoor je ook echt als allochtoon wordt gezien en behandeld”.

De verschillen tussen mensen worden nu juist meer benadrukt. Het kan dus zorgen voor een negatieve beeldvorming bij autochtonen, omdat medewerkers worden voorgetrokken op basis van hun herkomst. *“Je hebt kwaliteit nodig, en kwaliteit kun je ook krijgen door meer kleur in je organisatie, dat is toch een andere benadering dan het behalen van een quotum. Het geeft geen positieve, energieke uistraling aan de doelgroepen”.* Een periode van aandacht voor een bepaalde groep kan nodig zijn, maar dat moet niet blijvend zijn. *“Als je er te lang mee blijft doorgaan, dan maak je er een bepaalde groep van en komt er weer een ander onderscheid”.*

De manier waarop diversiteitsinitiatieven nu worden ingestoken, raakt mensen dus niet. Ze zien het voordeel niet van wat het kan opleveren en wat het kan toevoegen.

“Het kan voor afstand zorgen, omdat autochtonen zich benadeeld voelen omdat ze minder kansen hebben. Je moet het dus ook niet laten overkomen alsof het allochtonen komt aanwaaien, want als je het zo brengt dan is dat niet eerlijk”. “Bij gelijke kansen, zou het moeten gaan gelden”.

Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat er de komende periode binnen de overheid een verandering zal gaan plaatsvinden, omdat er in het hoger onderwijs nu veel vrouwen en allochtonen studeren. *“Allochtonen zijn de booming groep in het onderwijs”.* Het aandeel vrouwen in het hoger onderwijs is al enige tijd hoger dan het aantal mannen, wat zich nu ook uitbetaalt in vrouwen binnen de overheid. *“Ik verwacht dat het ook voor allochtonen gaat gelden”.* De combinatie diversiteit en verandering in de arbeidsmarkt kan er dus op lange termijn voor zorgen dat er een diverse samenstelling van het personeel kan ontstaan. Het blijft daarin wel belangrijk om de toegevoegde waarde van een diverse personeelssamenstelling onder het huidige personeel onder de aandacht te brengen.

Alle autochtone respondenten begrijpen waarom het belangrijk is om aandacht te besteden aan diversiteit. Daarin maken de respondenten een link tussen de doelgroep waarvoor het beleid dient en de samenstelling van het personeel. De wijze waarop diversiteit nu wordt ingestoken komt alleen niet overeen met de opvattingen van de groep. Zij vinden dat beleid voor bepaalde groepen, kan zorgen voor stigmatisering van de groepen en ook voor onbegrip bij autochtonen kan zorgen. De insteek zou dus anders kunnen. In het volgende onderdeel wordt er bekeken hoe autochtonen reageren op POM.

Houding ten opzichte van POM

De respondenten vinden dat POM een goed initiatief is, omdat het een ‘boost’ kan gebruiken. Het zou alleen niet bij een experiment moeten blijven, want als het eenmalig wordt georganiseerd kan het niet “doorsijpelen” in de organisatie.

“Nu weet een beperkt aantal wat POM is en eigenlijk zou je daar meer bekendheid aan moeten geven. Waarom doe je het en waarvoor en wat levert het op in plaats van het benadrukken van de niet al te rooskleurige diversiteit binnen LNV”.

Daarnaast geven de respondenten ook aan dat het doel van het programma past bij het diversiteitsbeleid. Er zijn echter ook een aantal twijfels over de insteek van het programma.

Het selectiecriteria ‘ethniciteit’ wordt niet door alle respondenten gewaardeerd. *“Het gaat meer om je capaciteiten en zijn die niet door je achtergrond tot bloei gekomen, om die mensen een kans te kunnen geven”.* Dan gaat het niet om een onderscheid naar ethniciteit, maar ook naar sociale klasse.

“Je kunt ook de pech hebben dat je in een arm gezin wordt geboren. Je ouders hebben al hun geld bij elkaar gesprokkeld zodat je HBO kon doen en dan ga je werken, maar er zit veel meer in jou”.

“Je hebt natuurlijk allochtonen in verschillende gradaties. Je hebt mensen die heel erg cultuur gebonden zijn, maar je hebt ook mensen die zich niet thuis voelen in een programma waarop gewezen wordt op biculturaliteit”.

De respondenten, die zich in ongeveer dezelfde carrièrefase, als de deelnemers van POM bevinden, vinden het niet helemaal eerlijk dat het programma alleen toegankelijk is voor allochtone medewerkers. *“Als ik nu hoor wat POM is, dan denk ik ook, Goh interessant, zou ik ook wel een keertje willen, om af te tasten of het (management) wel iets voor mij is.*

Het zou voor iedereen die geïnteresseerd is in management goed zijn om te kijken of ze het leuk vinden en ook kunnen. *“Het programma is een goede manier om aandacht op te vestigen, maar het kan niet zo zijn, dat ik niet in een positie (MO) terecht komt en zo’n pommer wel, omdat hij een pommer is. Dat voelt niet eerlijk, ik heb minstens zoveel kwaliteiten”.*

Een oplossing die respondenten geven, is het openstellen van het programma voor iedereen. Dan ontstaat er een pre-MO programma, waarin medewerkers die geïnteresseerd zijn in management kunnen ondervinden of ze het leuk vinden en ook kunnen. Daarnaast kan er dan in het MO een onderdeel worden opgenomen waarin de culturele sensitiviteit van de toekomstige managers aan de orde komt. *“een deel van het programma hoort thuis in het MO traject, omdat daarin de managers van de toekomst zitten en zij moeten weten hoe ze moeten omgaan met biculturele medewerker”.*

Kortom: *“Op het moment dat je een leuke leergang ziet en je mag daar als autochtoon niet aan deelnemen, dan kan dat wrevel opleveren, maar als je het duidelijk presenteert, dan zou ik niet weten waarom het problemen zou opleveren”.* Een van de gevolgen die door het programma kan ontstaan is een grotere afstand tussen allochtonen en autochtonen. De toegevoegde waarde van het programma is onvoldoende onder de aandacht gebracht binnen de organisatie, waardoor er met ‘scheve ogen’ naar het programma kan worden gekeken. De niet-deelnemers ondervinden er op dit moment nog weinig hinder van, omdat het programma nog niet in de organisatie is opgenomen. Het vormt daarom nog geen bedreiging voor hun eigen promotiekansen en tevredenheid.

5.2.3. Resultaten focusgroep

Om te achterhalen hoe deelnemers en niet-deelnemers op elkaar reageren als het om POM gaat, is er in de focusgroep een stelling opgenomen: *POM in huidige vorm leidt tot stigmatisering en heeft daardoor een averechts effect.* Door deze stelling moet duidelijk worden hoe sterk het eerlijkeheidsbeginsel bij niet-deelnemers meeweegt en de dialoog tussen beide groepen moet verduidelijken of een apart traject POM genoeg acceptatie ondervindt.

Een van de niet-deelnemers gaf bezwaren tegen een apart programma uit eerlijkeheidsprincipe, tenzij er duidelijk barrières bestaan door de etnische achtergrond van deelnemers. De POM deelnemers konden niet goed verwoorden op welke wijze de etnische achtergrond een rol speelt in het werk, maar dat de groepssamenstelling wel belangrijk was in het programma:

“(…) wat ik wel vind is dat er iets in de groep is, wat ik heel lastig kan omschrijven, dat je gezamenlijk hebt als biculturelen. Dat je toch ergens tegen aan loopt in je verdere ontwikkeling binnen het ministerie. Daar zit mogelijk een stukje biculturaliteit in, dat men niet goed weet hoe daarmee om te gaan. Dat er andere verwachtingen zijn en er met een Hollandse bril naar wordt gekeken. Het is heel lastig om het te kwalificeren, maar er zit wel iets”.

De uitleg wordt open ontvangen en de uitleg legitimeert, volgens niet deelnemers, een apart traject voor POM. De gemeenschappelijkheid wordt vergeleken met de vrouwenproblematiek van een aantal jaren geleden en wordt daardoor ook begrepen. Het is volgens niet-deelnemers wel belangrijk dat er gekeken wordt naar hetzelfde programma als wanneer het voor iedereen opengesteld zou worden of alleen voor POM, waar zit de meerwaarde. Er moet duidelijk vastgesteld

worden in welk gedeelte van het programma de culturele achtergrond tot uiting komt. In de organisatie moet helder worden verwoord waarom, hoelang en wat het betekend voor een vervolg. Benadrukt moet worden dat het programma er niet voor zorgt dat deelname automatisch zorgt voor een managementfunctie:

“ Het is dus niet zo dat je door het programma doorgroeit, want daar zijn we allemaal te trots voor. En de allochtone medewerker wil dat absoluut niet. Dus het is een heel gevoelig onderwerp”.

Stigmatisering vindt plaats op het moment dat het structureel in het opleidingsaanbod wordt opgenomen en er te weinig uitleg plaatsvindt over de aanleiding en het doel. Volgens de deelnemers is een deel van die stigmatisering te wijten aan de onwetendheid van managers. Het huidige management zou zich ook moeten heroriënteren op wat een goede potentiële manager is. Dit zou kunnen verschillen van het beeld van ‘een blanke man van middelbare leeftijd in grijs pak’.

5.2.4. Conclusie

Allochtonen staan positief tegenover diversiteitsmaatregelen, maar twijfelen over de invloed ervan wanneer het wordt ingestoken vanuit streefcijfers. Autochtonen sluiten daarbij aan, omdat het aanhouden van streefcijfers kan zorgen voor stigmatisering van de groep en te weinig draagvlak creëert bij de autochtone groep. Daarnaast zorgt POM voor een voorkeursbehandeling, op basis van etniciteit. Bij autochtonen zorgt dit voor een negatieve reactie, omdat de kwaliteiten van medewerkers de doorslag zou moeten geven voor deelname aan zo’n programma. Een Oriëntatie op Management zou niet alleen goed zijn voor allochtone werknemers, maar zou ook autochtone kunnen helpen bij het helder krijgen van de toekomstvisie. Veel werknemers kiezen voor een carrière in management, omdat er geen andere mogelijkheden zijn om als expert promotie te kunnen maken. Door een POM zouden werknemers er ook achter kunnen komen dat een carrière in management niet passend is.

5.3. Conclusie

In hoofdstuk 4 en 5 is aan de orde gekomen dat deelnemers van POM het programma positief beoordelen en dat het naar hun mening een bijdrage levert aan hun eigen promotiekansen. Het programma zorgt ervoor dat een aantal belangrijke belemmeringen voor doorstroom worden verminderd. Een van die belemmeringen is een gebrek aan zichtbaarheid van talent. Het ‘gunnen’ van mogelijkheden wordt beïnvloed door die zichtbaarheid. De selectie van medewerkers voor een nieuwe functie is in grote mate afhankelijk van het referentiekader van de leidinggevend en de relatie die je als ondergeschikte met je leidinggevende onderhoudt. Mensen die zich heel zichtbaar en doelgericht profileren worden dan sneller opgemerkt dan de medewerkers die zich meer bescheiden opstellen. De invloed van de cultuur op die zichtbaarheid is nog onderbelicht.

Een andere belemmering is dat allochtone medewerkers een andere vorm van netwerken hanteren. Zonder de steun van mensen in het management is het bijna onmogelijk om in aanmerking te komen voor een hogere functie. Deelnemers beschikken over een ruim netwerk, maar de relatie tot hoge managementfiguren ontbreekt daarin. De relatie met de direct leidinggevende speelt een belangrijke rol in het netwerk (belemmering 3). Zij kunnen immers voorvechters zijn voor medewerkers. Allochtone medewerkers ervaren een grotere afstand ten opzichte van hun direct leidinggevende, waardoor ze minder goed binnen de sociale omgeving passen en bescheidenheid wordt opgevat als luiheid of een laag ambitieniveau.

De invloed van de culturele achtergrond op het functioneren, vormt een vierde belemmering. De nadruk voor diversiteit ligt bij allochtone werknemers en te weinig op de manier waarop leidinggevendenden omgaan met het 'anders' zijn van de medewerkers. Doordat leidinggevendende de relatie tussen de culturele afkomst en de opvattingen en denkwijze niet aan elkaar koppelen, worden reacties anders opgevat (zoals bescheidenheid, afstandelijkheid en geslotenheid).

POM richt zich vooral op werknemers en niet op de organisatiefactoren, terwijl nu juist wel is gebleken uit de analyse dat de rol van leidinggevendenden belangrijk is voor de doorstroom van (allochtone) werknemers. Leidinggevendenden erkennen dat er in de huidige cultuur een mismatch bestaat tussen de manier waarop medewerkers van een andere cultuur zich uitten en de manier waarop dit wordt geïnterpreteerd door managers, maar houden er in de selectie weinig rekening mee. Kwaliteiten staan in de selectie centraal, maar worden vanuit een bepaalde invalshoek beoordeeld. Beide groepen erkennen wel dat diversiteit binnen de overheid nodig is, zeker omdat zij als vertegenwoordiger van de samenleving optreedt. De wijze waarop diversiteitsmaatregelen nu worden ingezet, zorgt echter wel voor gevolgen. Autochtone medewerkers die worden uitgesloten van trajecten op basis van etniciteit begrijpen de exclusie van trajecten niet goed. Ze ervaren de trajecten als oneerlijk. Er wordt niet genoeg voorlichting gegeven over het nut en de noodzaak van zulke diversiteitinitiatieven, waardoor een negatieve houding van autochtone werknemers ten opzichte van diversiteit ontstaat.

In het volgende hoofdstuk zal op basis van de analyse antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: *Welke invloed heeft het Programma Oriëntatie op Management (POM) op de percepties van deelnemers over hun promotiekansen en welke implicaties heeft dit voor het diversiteitbeleid van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit?* Daarnaast wordt de laatste deelvraag beantwoord: *tot welke aanbevelingen kunnen de resultaten van het onderzoek leiden?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een groepsdiscussie georganiseerd. De input van de deelnemers POM en niet deelnemers in deze discussie heeft nieuwe inzichten gecreëerd in elkaars standpunten en heeft op een aantal punten voor aanbevelingen gezorgd.

6. Discussie en conclusie

In het vorige hoofdstuk is er uitgebreid stilgestaan bij de onderzoeksbevindingen. Door de analyse te matchen aan de concepten uit het conceptueel model, kunnen er een aantal conclusies worden getrokken. In dit hoofdstuk wordt daarom in paragraaf 5.1 kort antwoord gegeven op de deelvragen. Vervolgens wordt er in de tweede paragraaf aandacht besteed aan de beantwoording van de laatste deelvraag: tot welke aanbevelingen kunnen de resultaten van het onderzoek leiden? Hierin worden concrete aanbevelingen gedaan om POM te verbeteren alsook de manier waarop diversiteit beter in de organisatie kan landen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 een reflectie gegeven op het onderzoek. Hierbij wordt er gekeken naar wat de theoretische invalshoek heeft opgeleverd en wordt er gereflecteerd op de onderzoeksaanpak en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1. Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf ligt de focus op het beantwoorden van de deelvragen. Om deze te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van bestaand materiaal en 28 interviews. Deze hebben een waardevolle bijdrage geleverd als input voor het onderzoek. Onderstaand worden de onderzoeksvragen kort beantwoord.

6.1.1. Beantwoording deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: *welke belemmerende factoren waren volgens het ministerie aanleiding voor een interventie (POM) voor de doorstroom van allochtonen?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er diverse beleidsstukken geanalyseerd en zijn er aanvullend verkennende interviews gehouden.

De aanleiding voor een interventie is deels gegrond op het willen maken van een inhaalslag en het aanboren van allochtoon managementpotentieel en deels op het verminderen van culturele belemmeringen bij allochtonen. De ministeries erkennen dat er te weinig allochtone managers binnen de organisatie werkzaam zijn, terwijl dit een verrijking van het huidige management kan zijn. Het oprichten van een kweekvijver van allochtone medewerkers maakt het mogelijk om talent te kweken om in de toekomst een beroep op te kunnen doen. POM is een initiatief waardoor een kweekvijver mogelijk wordt. Door meer diversiteit binnen het management, komt het dichterbij een afspiegeling van de samenleving en kan er vanuit diverse invalshoeken geanticipeerd worden op beleid. De ministeries hebben ervoor gekozen om een management programma op te richten, dat zich uitsluitend richt op allochtoon talent. Dit omdat allochtonen minder doordringen tot het reguliere management ontwikkelprogramma. In de verkennende interviews wordt dit geweten aan de cultuur van allochtone medewerkers. De culturele herkomst zou ervoor zorgen dat ze zich bescheidener opstellen, minder op eigen initiatief deelnemen aan managementopleidingen en minder zichtbaar zijn bij het management.

6.1.2. Beantwoording deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: *welke belemmerende factoren hebben deelnemers ervaren?* Voor het beantwoorden van deze deelvraag is er gebruik gemaakt van de informatie, verkregen uit de interviews met de deelnemers van POM, leidinggevend en niet-deelnemers van POM.

De belemmeringen die deelnemers ervaren, hebben vooral te maken met organisatiefactoren. Een cruciale is de wijze waarop leidinggevendenden omgaan met allochtone medewerkers. Allochtone medewerkers kijken op een andere manier naar de rol van de organisatie in de ontwikkeling van medewerkers. Deze is veel meer gericht op vraag. De organisatie heeft, volgens deelnemers, zelf een cruciale rol in het krijgen van de juiste persoon op de juiste plaats in plaats van een afwachtende aanbodgerichte houding. Daarnaast stellen ze zich bescheidener op in de arbeidsverhouding met de leidinggevende. Leidinggevendenden kijken volgens deelnemers veel meer naar zichtbaarheid van talent, terwijl dit haaks staat met de opvattingen van allochtonen. De selectie en voordracht voor ontwikkeltrajecten of voor verticale doorstroom is dus vooral afhankelijk van het referentiekader van de leidinggevende en de relatie die je als ondergeschikte met je leidinggevende onderhoudt. Er bestaat daarnaast weinig transparantie over de regels en procedures van nieuwe vacatures en de selectiecriteria die leidinggevendenden daarbij hanteren. Volgens deelnemers hangt dit samen met het ontbreken van een helder (rijksbreed) loopbaanbeleid. Daarnaast beschikken allochtonen over een ander netwerk, waarin contacten met management ontbreken.

Naast de verschillen die voortkomen door een mismatch tussen organisatie en individu, geven de deelnemers nog een tweetal belangrijke belemmering aan die kunnen plaatsvinden, ongeacht de etnische achtergrond, namelijk geslacht en leeftijd. Vrouwen hebben nog steeds een achterstand en opzichte van mannelijke collega's in het management. Daarnaast blijkt dat de kansen voor ouderen medewerkers achterblijven bij de investering die wordt gedaan in jongere werknemers. Niet-deelnemers die zijn ondervraagd erkennen de invloed van het geslacht op de verticale doorstroom naar management. Ook zij geven aan dat voornamelijk organisatiefactoren zorgen voor een belemmering in de ontwikkeling. Door een gebrek aan loopbaanbeleid, is de ontwikkeling van medewerkers vooral in handen van de direct leidinggevende. De transparantie in de wijze waarop de mogelijkheden van medewerkers in een team worden verdeeld verloopt dan ook volgens niet-deelnemers niet altijd eerlijk.

Leidinggevendenden geven aan dat de culturele achtergrond voor een belemmering zorgt bij allochtonen. Ze presenteren zich op een andere manier, waardoor hun houding en gedrag door leidinggevendenden anders wordt opgevat. Die erkenning van de verschillen tussen autochtonen en allochtonen wordt echter niet omgezet in een andere houding ten opzichte van de groep. De erkenning is er, maar in de waan van de dag wordt er weinig tot geen aandacht aan besteed. Kwaliteiten zijn het belangrijkste criteria om medewerkers te selecteren, maar worden vanuit een 'witte' bril bekeken, waardoor het anders zijn niet altijd op de juiste wijze wordt onderkend.

In het kort hebben allochtonen te maken gehad met vier belemmeringen. Belemmering 1: ze hebben een andere manier van netwerken, waarin het niet gaat om het 'gebruiken' van contacten, maar informeel op basis van persoonlijke interesses. In het netwerken ontbreken veelal mensen die op hogere functies in het management werkzaam zijn. Belemmering 2: er is geen 'klik' tussen leidinggevende en deelnemer, omdat er een verschil bestaat tussen de opvattingen van de manager en de medewerker. Deze wordt mede beïnvloed door belemmering 3: etniciteit. Culturele verschillen bepalen dat allochtonen een andere houding hebben ten opzichte van promotie. Belemmering 4: Leidinggevende merken allochtonen minder snel op als 'talent' omdat hun definitie van talent niet strookt met de houding en het gedrag van allochtone medewerkers. De laatste drie belemmeringen bevatten een overeenkomst. Ze hebben allen te maken met 'anders zijn'. Door etnische verschillen, worden talenten beoordeeld vanuit een andere ('witte') invalshoek en bestaat

er geen vanzelfsprekende klik tussen manager en medewerker (mensen zoeken van nature naar mensen die op elkaar lijken).

6.1.3. Beantwoording deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt: *op welke manier beoogt POM belemmerende factoren aan te pakken?* Bij de beantwoording van deze vraag hebben de interviews met de POM deelnemers als input gediend.

In paragraaf 5.1.2 is aangetoond dat de belemmeringen die allochtonen ervaren vooral op organisatieniveau liggen, namelijk een gebrek aan transparantie over de selectiecriteria bij vacatureopvulling en deelname aan zware ontwikkeltrajecten, gebrek aan helder loopbaanbeleid en leerlijnen en weinig inlevingsvermogen van leidinggevendenden in de culturele herkomst van werknemers. Toch zijn de belemmeringen die door POM worden aangepakt meer gericht op individuele belemmeringen. POM maakt het mogelijk om het netwerk van deelnemers te vergroten door het programma interdepartementaal te organiseren. Daarnaast is het netwerk van deelnemers vergroot door het ontmoeten van diverse DG's en andere sleutelfiguren, door meeloopdagen, themadagen en stages. Naast de aanpak van het netwerk, heeft het programma ook bijgedragen aan het inzichtelijk maken van de rol van culturele verschillen in de uitvoering van het werk en heeft het allochtone medewerkers bewust gemaakt van de eigen kwaliteiten. Ook heeft een aantal deelnemers meer zichtbaarheid gekregen als talent, omdat de groep veelvuldig in de belangstelling stond bij het management. De belemmering die het minste aan de orde is geweest bij POM, is de verbetering van de relatie tussen de direct leidinggevende en de medewerker. POM bracht medewerkers en hoger management bij elkaar, maar de betrokkenheid van de direct leidinggevende bij het programma was minimaal, terwijl die relatie juist uit het onderzoek naar voren is gekomen als cruciaal voor doorstroom.

6.1.4 Beantwoording deelvraag 4

Deelvraag 4 luidt: *welke invloed heeft POM op de belemmerende factoren en de gepercipieerde promotiekansen?* Ook deze deelvraag is beantwoord aan de hand van de interviews van de deelnemers.

Deelnemers zijn niet erg positief over hun promotiekansen bij de departementen. De mensen in het netwerk bepalen in grote mate of je een stap kunt maken in je carrière. De perceptie ten aanzien van de promotiekansen van allochtonen wordt beïnvloed door een gebrek aan allochtonen in managementfuncties (rolmodellen). Als er weinig medewerkers van allochtone afkomst in een managementfunctie zitten, beïnvloedt dit in sterke mate de wijze waarop allochtonen hun eigen kansen schatten. De relatie met de leidinggevende (organisatiebelemmering), de etniciteit en het netwerk (individuele belemmering) in combinatie met een gebrek aan voorbeeldfiguren zorgt ervoor dat allochtonen hun promotiekansen ten aanzien van management niet erg positief inschatten. De invloed van POM op de gepercipieerde promotiekansen is afhankelijk van de wijze waarop het programma in het departement is ingezet. Bij LNV is het programma ingezet als een oriëntatie, waarna de deelnemers kunnen doorgroeien naar een regulier MO programma. Zij zijn positief over de invloed van het programma op een carrière in het management. Bij de overige departementen is het programma (nog) geen onderdeel van de 'managementladder'. Deelnemers verschillen dan ook in de wijze waarop POM invloed heeft op hun gepercipieerde promotiekansen. De invloed van POM op hun eigen promotiekansen beperkt zich op de bewustwording van management en de nodige stappen die na POM nog moeten worden gezet. Een direct verband tussen POM en een positieve

gepercipieerde promotiekansen is bij de groep nog vrij beperkt, omdat het programma nog weinig bekendheid in de organisatie heeft en vooral als experiment is gepositioneerd.

6.1.5 Beantwoording deelvraag 5

Deelvraag 5 luidt: *heeft POM gevolgen, zo ja, welke?* Om deze vraag te beantwoorden zijn er tevens interviews gehouden met niet deelnemers van POM, die zich in dezelfde carrièrefase als de deelnemers bevinden.

POM heeft gevolgen. Niet alleen voor niet-deelnemers, maar ook voor deelnemers. Beginnend bij de niet-deelnemers blijkt dat het programma de verschillen tussen mensen juist meer benadrukt. Het selectie criterium 'ethniciteit' wordt door niet deelnemers als oneerlijk ervaren, omdat het voor alle medewerkers die interesse hebben in management goed zou zijn om te kijken of het past bij de kwaliteiten van medewerkers en niet alleen voor allochtonen. Het programma is in de organisaties niet onder de bekendheid gebracht, waardoor de informatie over het programma niet altijd volgens de officiële kanalen verliep. Doordat de toegevoegde waarde van het programma niet bekend is gemaakt bij niet deelnemers, bestaat de kans op 'scheve ogen' en kunnen de verschillen tussen allochtonen en autochtonen alleen nog maar meer worden benadrukt in plaats van het nader tot elkaar komen. Niet deelnemers wijten dit ook door een verkeerde manier van communicatie over diversiteit. POM wordt gezien als een diversiteitsmaatregel om het quotum te behalen en niet als een initiatief om een wezenlijke verandering te maken in de samenstelling van het personeel. Ook voor de deelnemers van POM heeft het programma gevolgen. Door het uitsluiten van autochtonen in POM, kunnen de nieuwe inzichten in de houding en het gedrag dat veroorzaakt wordt door de culturele achtergrond van medewerkers niet gespiegeld worden aan de grootste groep op de werkvloer, de autochtonen. Door de exclusiviteit van het programma voor allochtonen worden praktische problemen waar deelnemers tegen aan kunnen lopen op basis van hun houding en gedrag niet altijd even goed aangepakt.

6.2. Aanbevelingen

In het onderzoek is een deelvraag onbeantwoord gebleven: *tot welke aanbevelingen kunnen de resultaten van het onderzoek leiden?* Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van de input die is verkregen door het groepsinterview tussen deelnemers en niet deelnemers van het programma. Daarin zijn een aantal stellingen de revue gepasseerd die een relatie leggen tussen POM en de bestaande ontwikkelmogelijkheden. Deze worden van organisatieniveau tot individueel niveau besproken. Daarin komt aan de orde het loopbaanbeleid, de relatie tussen leidinggevende en medewerker en het Programma Oriëntatie op Management.

Betere samenhang loopbaanbeleid

Het is aan te bevelen om een helder loopbaanbeleid te ontwikkelen per departement. Door een gebrek aan loopbaanbeleid is het lastig om inzicht te krijgen in de mogelijkheden die medewerkers hebben en bestaat er geen verbindende factor tussen alle losse ontwikkelmogelijkheden. Een gebrek aan loopbaanbeleid zorgt ervoor dat medewerkers ook niet gestimuleerd worden om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de koers van hun carrière, omdat ze simpelweg niet weten welke opties ze hebben. Die autonomie blijkt een van de belangrijkste indicatoren voor motivatie en motivatie op zijn beurt zorgt ervoor dat het bedrijfsrisico (door ziekte) wordt beperkt.

In het loopbaanbeleid kan een verbinding gemaakt worden tussen in-, door-en uitstroom, waardoor de groei van medewerkers gedurende hun loopbaan wordt gemonitord. In het loopbaanbeleid is het

zaak om de personeelsinstrumenten op elkaar aan te laten sluiten (werving-en selectie, opleiding, training en coaching, doelgroepenbeleid, mobiliteitcentra, interne vacatures, competentie management en beoordelings-en functioneringsgesprekken). In start, coaching-, mentor- en loopbaangesprekken kunnen kwaliteiten naar boven komen, die anders zijn dan de heersende en kan bekeken worden hoe deze voor zowel de organisatie alsook voor de medewerkers vruchtbaar kan worden ingezet.

(meer)inzet van andere samenwerkingsvormen

De relatie tussen de leidinggevende en medewerker verdient extra aandacht, omdat uit de interviews en het groepsinterview naar voren is gekomen dat juist de relatie met de direct leidinggevende bepaalt in hoeverre medewerkers de mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen en uiteindelijk (verticaal) door kunnen stromen. Voor allochtonen geldt dat zij vaak een belemmering ervaren vanuit de directe leidinggevende, omdat ze 'anders' zijn. Het inlevingsvermogen voor het anders zijn is beperkt. Om het inlevingsvermogen van leidinggevend en allochtone medewerkers te vergroten is er bij andere ministeries het duocoachingtraject opgezet. Dit zou als aanvullend diversiteitsmaatregel bij LNV kunnen worden ingezet na de afronding van POM. Door duo-coaching worden hoogopgeleide allochtonen (lees: pommers) met managementaspiraties en directeuren/direct leidinggevende aan elkaar gekoppeld door middel van coaching. Door duo-coaching kunnen beiden van elkaar leren. Allochtone werknemers kunnen meer leren over het reilen en zeilen in management en leidinggevend raken bekend met diversiteit en de belevingswereld van pommers.

Daarnaast is het belangrijk dat er erkend wordt dat de cultuur van medewerkers voor een groot gedeelte bepaalt hoe zij zich opstellen in hun werk. Leidinggevend erkennen dat de cultuur voor verschillen zorgt, maar wat deze verschillen zijn en hoe daarmee om te gaan is onbekend. Een training 'culturele sensitiviteit voor leidinggevend' zou daarin kunnen bijdragen. In de training dienen de verschillen tussen de westerse en niet-westerse culturen met elkaar te worden vergeleken om te verklaren waar bepaald gedrag vandaan komt. Ook is het belangrijk dat de training ingaat op interculturele communicatie, zodat managers inzicht krijgen in aspecten die relevant zijn in de verschillende culturen. Wanneer leidinggevend zich meer kunnen inleven in de diverse groepen medewerkers, verdwijnt op lange termijn ook de drempel voor doorstroom. De DG's die betrokken zijn bij POM zouden daarin een rol kunnen vervullen, omdat zij betrokken zijn bij de bevordering van diversiteit en de urgentie ervan belichamen.

Wel of geen doelgroepbeleid?

POM is nu alleen bedoeld voor allochtonen. In de groepsdiscussie komt naar voren dat er 'iets' gezamenlijks bestaat tussen de pommers, maar dat het lastig is om dit te beschrijven. Het is de grote vraag of de saamhorigheid in het programma wordt aangetast wanneer de groep gemêleerd wordt met autochtonen. Mijns inziens is het verantwoord om het programma in deze groepssamenstelling te behouden, maar dient de communicatie erover sterk te verbeteren. Het programma zorgt ervoor dat een kweekvijver ontstaat van hoogopgeleide allochtonen en omdat het aandeel van deze groep nog beperkt is (zeker bij de deelnemende departementen), kan het bestaan van het programma gelegitimeerd worden. De urgentie voor POM en diversiteit in algemene zin dient echter meer benadrukt te worden. In de groepsdiscussie bleek dat bij het uitleggen van de insteek van het programma veel van de negatieve reacties die bestonden voortkwamen uit het niet weten waarom er een speciaal programma moet zijn en dat stigmatisering juist door onvoldoende informatievoorziening optreedt. Het programma moet niet gepositioneerd worden vanuit

streefcijfers of 'medelijden' met de groep, maar omdat het een meerwaarde biedt voor de organisatie. Commitment vanuit het hoger management blijft daarin belangrijk. De rol van de DG in het programma is belangrijk bij het genereren van draagvlak. Daarnaast kan POM ook als eerste stap dienen voor een integraal diversiteitsbeleid, waarin diversiteit aanhaakt aan andere thema's zoals internationalisering, verandering van demografische samenstelling en de innoverende organisatie (ambtenaar 2.0). Tevens kunnen de POM 1 deelnemers als klankbord fungeren voor de organisatie, zodat ook hun voortgang naar management wordt gemonitord. Te vaak staat een training op zichzelf en worden de resultaten ervan niet op lange termijn bijgehouden, waardoor het doel van het programma, het bevorderen van doorstroom, nooit wordt gemeten.

3. Professionelere benadering/aanpak (opzet, doel, organisatie en communicatie)

Aan POM kunnen een aantal concrete aanpassingen gemaakt worden. De leervormen in het programma zijn erg goed, maar vormden geen geheel. Het is verstandig om de leervormen meer op elkaar aan te laten sluiten. Zorg ervoor dat de modules kunnen worden geoefend en niet alleen bestaan uit theorie. Dit kan door in kleine teams opdrachten uit te voeren waarin de rol van manager bij elke opdracht wisselt, oefen gedrag met acteurs en zorg voor genoeg feedback momenten door het programma heen. De feedback op het gedrag is onvoldoende belicht in het programma, met name in de persoonlijke ontwikkelmodules. Coaching had een grote aanvulling gevormd op deze modules. Het kan aangeraden worden om de docenten van de persoonlijke ontwikkelmodules een eerste aanzet tot de coaching te geven, in de vorm van een persoonlijke observatie, waarna een gecertificeerde coach persoonlijke belemmeringen met de deelnemers kan aanpakken. Ook moet de organisatie van het programma beter, er was veel onduidelijkheid over de rolverdeling van de programmamanager en de MD-adviseurs op de departementen. Daarnaast moet organisatorisch de informatievoorziening ten opzichte van stages, themadagen en modules worden verbeterd en moeten de selectiecriteria voor deelname aan POM eenduidig worden aangehouden bij alle deelnemende departementen.

6.3. Reflectie

In dit onderzoek is er ook ruimte voor reflectie. Kritiek en kanttekeningen over de theorie en de manier waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden komen in dit onderdeel aan de orde. Hierin is een tweedeling gemaakt tussen de theoretische invalshoek en de gehanteerde methodiek.

6.3.1. Theorie

De invloed van concrete diversiteitsmaatregelen in de praktijk vormt een gedeelte uit de theorie waar nog relatief weinig onderzoek naar is gedaan (Groeneveld, 2010:8). Dit kan verklaard worden doordat diversiteitsmaatregelen er niet voor zorgen dat er ook daadwerkelijk diversiteit ontstaat in de houding en gedrag van werknemers en management, daarvoor is meer nodig (Sewdien, 2010:68). Het uitvoeren van een evaluatie naar de invloed van diversiteitsmaatregelen vormt een lange termijn proces, waar zelden gehoor aan wordt gegeven. Eerder gedaan onderzoek naar de invloed van diversiteitsbeleid is gebaseerd op case studies met een bepaalde context waardoor er geen eenduidigheid in de literatuur bestaat (Groeneveld, 2010:8). In dit onderzoek wordt de invloed van het diversiteitsmaatregel POM beïnvloed door een aantal interveniërende factoren. In dit onderzoek was dat de relatie tussen de medewerker en de direct leidinggevende, die buiten POM een belangrijke invloed heeft op de promotie van werknemers. POM als instrument voor een doelgroep, geeft ons inzicht in de invloed dat een diversiteitmaatregel kan hebben op de gepercipieerde promotiekansen van allochtone medewerkers en dat deze vooral wordt beïnvloed door belemmeringen vanuit de organisatie. In de literatuur blijft er een discussie tussen het hanteren van

doelgroepenbeleid en 'managing diversity'. Het doelgroepenbeleid is vooral gericht op een de exclusie van beleid (dus het maken van beleid voor een bepaalde groep). Doelgroepenbeleid focust zich meer op het wegwerken van achterstanden en richt zich op een bepaalde groep. Het gevaar van uitsluitend doelgroepenbeleid is dat mensen die niet tot de doelgroep horen, zich minder aangetrokken voelen tot de organisatie en er sprake kan zijn van stereotypering (Groeneveld en Steijn, 2009:101). Managing diversity legt de nadruk op de ontwikkeling van de individuele medewerker en het waarderen van de verschillen tussen medewerkers. Het zorgt voor een verandering in het gedrag van mensen omwille diverse teams optimaal te kunnen laten functioneren. Benschop (2001) pleit voor het opnemen van diversiteit in de strategische HR om strategisch voordeel te kunnen halen uit de verschillen tussen mensen (Managing Diversity). Dit is nodig omdat voor het managen van diversiteit niet alleen beleid voor doelgroepen voor een verankering kan zorgen. Ook andere HR instrumenten moeten ingezet worden om diversiteit te kunnen managen. Doelgroepenbeleid kan ingezet worden om talent binnen de organisatie zichtbaar te maken, maar andere HR instrumenten, zoals loopbaanbeleid en werving en selectie, moeten diversiteit integreren met andere disciplines om de verschillen tussen mensen acceptabel te maken.

Voor de wetenschap is het belangrijk om binnen diversiteit een onderscheid te maken naar categorieën allochtonen, omdat het in sterke mate de resultaten van het onderzoek kan beïnvloeden. In eerder gedaan onderzoek (Bisschop 2008; Dagevos, 1998; Zandvliet, 1998) ontbreekt het onderscheid naar groepen in diversiteit. Een onderscheid naar hoogopgeleide allochtonen en laagopgeleide allochtonen kan de resultaten beïnvloeden. De veronderstelling blijft dat naarmate de functie hoger wordt, ook de investering groter wordt. Maar als er in de categorie hoogopgeleide allochtonen een beperkt inzicht is in diversiteit en doorstroom, dan is het nog belangrijker om de verschillen met laagopgeleide allochtonen in kaart te brengen. Zo kan ook vastgesteld worden of diversiteitsmaatregelen effect hebben op andere niveaus en processen.

De theorieën die in dit onderzoek als basis zijn gebruikt, hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan het eindresultaat. De theorieën achter de belemmerende factoren bieden een mogelijke verklaring voor de achterblijvende doorstroom van allochtonen in management. Door de grote verscheidenheid aan theorieën werd het mogelijk om zoveel mogelijk factoren in het onderzoek te betrekken en deze in twee hoofdbenaderingen, het institutionele en individualistische perspectief, te verdelen. Hierdoor werd het mogelijk om de verklaringen voor mobiliteit te rangschikken naar individu en organisatie factoren, waardoor ook de invloed van POM op deze factoren duidelijk in kaart kon worden gebracht.

In dit onderzoek is ook verhelderd dat geslacht, naast de etnische herkomst een belangrijke rol kan spelen bij de promotie van werknemers. Vaak wordt er in onderzoek aandacht besteed aan een bepaald kenmerk, zoals etniciteit, of leeftijd of geslacht, maar het kan de moeite waard zijn om in een vervolgonderzoek ook naar een combinatie van kenmerken te kijken en te bekijken in hoeverre deze combinaties invloed hebben op de promotiekansen (bijvoorbeeld het verschil naar allochtone man van middelbare leeftijd en een autochtone vrouw in diezelfde leeftijd). Daarnaast beperkt dit onderzoek zich tot de tweedeling autochtonen en allochtonen. Waarin de veronderstelling bestaat dat er twee homogene groepen zijn onderzocht, terwijl beide groepen een grote mate van diversiteit kent. Immers een medewerker van Surinaamse afkomst kent een andere cultuur dan een Iranese of Marokkaanse medewerker.

6.3.2. Methodiek

Voor het doel van dit onderzoek was kwalitatief onderzoek de juiste aanpak. Door de gesprekken met de medewerkers te voeren, kwamen de percepties van mensen veel duidelijker naar voren dan via kwantitatief onderzoek mogelijk zou zijn. Ook het groepsinterview heeft voor bevestigende en nieuwe inzichten in het onderzoek gezorgd. Een kwantitatief onderzoek had ook kunnen worden ingezet als het doel van het onderzoek anders was geweest en er niet naar 1 diversiteitsmaatregel zou worden gekeken, maar naar meerdere soortgelijke maatregelen binnen het Rijk. Wat voor een vervolgonderzoek een interessant onderwerp zou zijn, omdat het mogelijk maakt om de invloed van diversiteitsmaatregelen op de perceptie over diversiteit en de promotiekansen verder te toetsen.

De bias van de onderzoeker zou een rol kunnen hebben gespeeld in de resultaten van het onderzoek. Omdat de onderzoeker zelf een niet-westerse achtergrond heeft, kunnen allochtonen alsook autochtonen het gevoel hebben gekregen om sociaal wenselijke antwoorden op de vragen te geven. Diversiteit is nog steeds een gevoelig onderwerp waardoor het lastig is om het onderwerp goed en objectief te onderzoeken. Om de objectiviteit zo goed mogelijk te bewaken is er gebruik gemaakt van meerdere onderzoekstechnieken, waardoor naast de individuele interviews, in het groepsinterview de individuele resultaten konden worden geverifieerd. Daarnaast is er een groot aantal individuele interviews afgenomen om de antwoorden van respondenten te controleren op suggestieve antwoorden.

Daarnaast kan ook een kanttekening geplaatst worden bij de grootte van de onderzoeksgroep. Er is een specifieke diversiteitsmaatregel genomen als uitgangspunt voor het onderzoek. Hierdoor was de onderzoeksgroep beperkt tot 17 mensen die aan het diversiteitsmaatregel hebben deelgenomen, waarvan uiteindelijk 12 zijn betrokken in het onderzoek. Van deze groep allochtonen mag worden uitgegaan dat ze een hoog ambitieniveau hebben juist omdat ze aan het diversiteitsmaatregel hebben deelgenomen. Allochtonen buiten deze groep, zouden mogelijk voor andere resultaten kunnen zorgen afhankelijk van de carrièrefase en het ambitieniveau.

Daarnaast was het alleen mogelijk om naar de gepercipieerde promotiekansen van deelnemers te kijken, omdat er enige tijd moet zijn verstreken om de promotie van deelnemers te onderzoeken. Bij aanvang van dit onderzoek, was het programma nog in de afrondende fase. Een evaluatie van het gedrag op promotie wordt volgens Arthur et al. (2003:242) pas na 122 dagen mogelijk en het effect van de maatregel op organisatieniveau wordt pas mogelijk na minimaal 187 dagen. Groeneveld (2010) geeft ook aan dat een evaluatie van diversiteitsmaatregelen op lange termijn nauwelijks plaatsvindt en er geen duidelijke koppeling wordt gemaakt met strategische HR. Een evaluatie van het programma op lange termijn is nodig om vast te kunnen stellen of de promotiekansen van deelnemers ook zijn verbeterd.

6.4. Conclusie

De deelvragen stonden in het teken van het beantwoorden van de centrale vraag van het onderzoek: *Welke invloed heeft het Programma Oriëntatie op Management (POM) op de percepties van deelnemers over hun promotiekansen en welke implicaties heeft dit voor het diversiteitbeleid van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit?*

Uit de bovenstaande vragen blijkt nu dat de invloed van POM op een aantal belemmeringen een bijdrage heeft geleverd. Met name belemmeringen die deelnemers ervaarden door hun etnische achtergrond, hebben hen meer zelfinzicht gegeven over de invloed ervan in het werk. Daarnaast is hun netwerk vergroot door contacten met andere deelnemers, maar ook DG's en andere

(top)managers. POM heeft echter vooral een insteek op het verhelpen van individuele belemmeringen, terwijl de belangrijkste belemmeringen toch op organisatieniveau spelen. De invloed is daarom minder groot, dan wanneer niet alleen gefocust zou worden op het individu, maar ook op de randvoorwaarden voor doorstroom: de relatie met de leidinggevende, transparantie in de selectiecriteria voor interne vacatures/loopbaantrajecten en helder loopbaanbeleid (incl. leerlijnen).

De manier waarop het programma in de organisatie is ingezet bepaalt hoe groot de bijdrage is aan de promotiekansen van pommers. Omdat het programma een experiment is en nog weinig bekendheid geniet in de organisaties, is de manier waarop anderen naar het programma kijken niet vergelijkbaar met programma's zoals management development programma's of de vlootshouw en doet het vooralsnog weinig voor de gepercipieerde promotiekansen van deelnemers.

Implicaties voor het loopbaanbeleid hebben vooral betrekking op het creëren van samenhang in diversiteit voor de instroom, doorstroom en behoud van allochtone medewerkers en het verbeteren van de communicatie bij diversiteitsmaatregelen. Het is belangrijk dat de relatie tussen de direct leidinggevende en de medewerker nadrukkelijk ingezet wordt in het diversiteitsbeleid. Het inlevingsvermogen van direct leidinggevende dient vergroot te worden, door initiatieven zoals het duo-coachingstraject en een prominente rol in POM. Daarnaast is het belangrijk om te erkennen dat loopbaanbeleid transparantie en draagvlak geeft aan de beslissingen die genomen worden omtrent de ontwikkelingen van medewerkers en de invloed van leidinggevende beperkt tot formele procedures en regels. Maar het belangrijkste punt voor het diversiteitsbeleid is de verankering van diversiteitsmaatregelen in de strategische HR van de organisatie. Een veelgemaakte fout binnen diversiteit is dat een aparte maatregel niet geborgen wordt in de organisatie, waardoor de invloed ervan beperkt blijft. Wanneer diversiteit onderdeel wordt van de HR instrumenten ontstaat er een gerichte strategie voor diversiteit die niet conflicteert met andere HR instrumenten en een eenduidige HR strategie tot stand kan komen.

Tot slot van dit hoofdstuk: wanneer de aanbevelingen uit het onderzoek worden overgenomen is het belangrijk om te onderzoeken op welke wijze de aanbevelingen hebben bijgedragen aan het vergroten van de promotiekansen van allochtoon managementtalent. Dan is het zaak om te kijken of medewerkers de relatie met de leidinggevende positiever beoordelen en er geen hinder meer aan ondervinden en ze de individuele belemmeringen op etniciteit en netwerk hebben kunnen verhelpen door een samenhangend diversiteitsbeleid. Er vindt een evaluatie plaats op de lange termijn om zodoende de houding en het gedrag van medewerkers op de feitelijke promotiekansen vast te kunnen stellen.

Literatuurlijst

- Arets, J. en Overduin, B. (2009). *Liever (g)een training: op weg naar performanceverbetering*. Den Haag. Academic Service.
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P.S., & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245.
- A+O Fonds Rijk. (2009). *Coaching & Diversiteit*. Alphen aan den Rijn: Drukkerij Jan van Gils.
- Bartel-Radic, A. (2006). *Intercultural Learning in Global Teams*. *Management International Review*, 46, 647-677.
- Bax, E.H. (2003). *Kansrijk kiezen: Raamwerk voor strategisch human resource management*. Schoonhoven. Academic Service.
- Benschop, Y. (2001) Pride, prejudice and Performance: relations between HRM, diversity and performance, *The International Journal of Human Resourch Management*. Routledge:London
- Bisschop, G. (2008). *Diversiteit in mobiliteit, een kwantitatief onderzoek naar de interne mobiliteit van de allochtone werknemers bij het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie (Afstudeerthesis)*. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam. Boom Onderwijs.
- Bovens, M.A.P. (2000). *De vierde macht revisited, over ambtelijke macht en publieke verantwoording*. Oratie UU.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (1999). *Standaarddefinitie Allochtonen*. Index, 10, 25-25. Voorburg.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2007). *De Nederlandse Samenleving 2007*. Voorburg. Uitgeverij CBS.
- Choenni, N. (2008). *Aandacht voor diversiteit binnen het Rijk: een onderzoek naar de aandacht en aanknopingspunten voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk*. Rotterdam: Erasmus universiteit.
- Dagevos, J.M. (1998). *Begrensde mobiliteit*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Dagevos, J., Rodenburg, A. (1998). *Ongekend talent, hoogopgeleide allochtonen en hun kansen op instroom, doorstroom en uitstroom bij de ministeries VROM, OC&W en V&W*.
- Dessing, M. en Lap, E. (2004). *Talentmanagement: de waarde van talent in organisaties*. Amsterdam: FT Prentice Hall Financial Times.
- Doorne-Huiskes, A. van. (2009). *Werken aan diversiteit: in vogelvlucht*. Groeiboek diversiteit Rijk. Zoetermeer, FWa Drukkerwerk.
- Doorewaard, H., Nijs, de W. (1998) *Organisatieontwikkeling en Human Resourch Management*. Lemma:Utrecht
- Graaf, de. G. (2009). *De loyaliteitsopvattingen van landelijke topambtenaren*. In *Bestuurskunde*, 4, [pp 69-79].

- Green, F. (2008). *Leeway for the loyal: A model of employee discretion*. British Journal of industrial relations. 46. [pp 1-32].
- Jonkhart, H., van de Velde, H. (2009). *Een lange termijnperspectief op de (culturele) diversiteit van het Rijk*.
- Groeneveld, S. (2010). *Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations, An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness*. EGPA Conference 2010.
- Groeneveld, S., Steijn, A.J., van der Voet, J. en Vogelaar, M. (2009). Loopbanen en Employability. In Steijn, A.J. en Groeneveld, S. (eds.) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Koninklijke Van Gorcum BV. [pp. 103-125].
- Groeneveld, S.M. (2002). *Loopbanen onder de loep*. Assen. Van Gorcum.
- Hachen, D.S. (1983). *Class, Labour markets and career mobility*. University of Wisconsin. Madison.
- Haegendoren, M. van (2003). Arbeidsmarkt, vraag en aanbod. [<http://alpha.uhasselt.be/mieke.vanhaegendoren/downloads/arbeidsmarkt,%20vraag%20en%20aanbod.doc>]. geraadpleegd op 28 maart 2010.
- Hendrikse, W. (2009). *Nader belicht: doorstroming en talentontwikkeling*. Den Haag. A+O fonds Rijk.
- Hofhuis, J., Van Oudenhoven- Van der Zee, K en Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag. A+O fonds Rijk.
- Knippenberg, van, D. en Schippers, M.C. (2007). *Work Group Diversity*. Annual Review Psychology 58, 515-541.
- Lips, T.M.F. *Banen door banen. Een kwantitatief onderzoek naar de interne arbeidsmarkt van het Rijk*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Marshall, C. en Rossman, G.B. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, California (VS): Sage Publications.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, notitie integraal diversiteitsbeleid. (2006). [http://kenniswebdiversiteit.rijkswb.nl/Images/Notitie%20Integraal%20Diversiteitsbeleid_tcm161-105345.pdf] geraadpleegd op 24 februari 2010.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2009). *Departementale doorvertaling doelstellingen diversiteit*. Den Haag.
- Ministerie van landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2008a). *Divers Personeelsmanagement bij LNV*.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2008b). *Brochure Programma Oriëntatie op Management. Den Haag*.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2008c). *Rapportagedoelstelling 65*.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2008d). *Concept Programma Oriëntatie op Management september 2008*.
- Maurer, T.J., Pierce, H.J., Shore, L.M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: a three dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27:3, 432-444.
- Merckx, G, Hellemans, M. (2004). *Rijkdom aan verscheidenheid*. Antwerpen; Apeldoorn: Garant

- Mol, H. de, Velde, H. van de (2008). *Diversiteit: een kwestie van urgentie*. Groeiboek diversiteit Rijk. Zoetermeer, FWa Drukwerk.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Verenigde staten: Sage Publications Inc.
- Mullins, L.J. (2007). *Management van gedrag: individu, team en organisatie*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall
- Newman, I. en Benz, C. R. *Qualitative-Quantitative research methodology exploring the interactive continuum*. Southern Illinois University.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long term viability*. Oxford. Oxford University Press.
- Paauwe, Jaap and Richardson, Ray(1997) 'Introduction', *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 3, 257 – 262
- Peters, K. (2002). *De invloed van ambtenaren*.
[<http://www.klaartjepeters.nl/sitefoto/1/Invloed%20ambtenaren.pdf>] geraadpleegd op 12 september 2010.
- Pollaerts, H., Graaf, P. de., Luijkx, R. (1997). *Ontwikkelingen in intragenerationele beroepsmobiliteit*. [<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=64041>]. Geraadpleegd op 28 maart 2010.
- Preesman, R. *De Patient prominent effecten van HRM op medewerker- en patienttevredenheid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Raaijmakers, M. (2008). *Authentiek verbinden*. Groningen. Deltahage.
- Regering 2007-2010, Regeerakkoord Balkenende IV. (2007).
[http://www.regering.nl/Het_kabinet/Regeerakkoord]. Geraadpleegd op 22 februari 2010.
- Robbins, S., P., (2007) *Gedrag in organisaties*. Pearson Education Benelux: Amsterdam
- Rosenfeld, R.A. (1992). Job mobility and career process. *Annual Review Sociology*, 18, 39-61.
- Ruyseveldt, J van, Witte, M. de en Von Grumbkow, J. *Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Open Universiteit.
- Roosevelt Thomas, R. (1991). *Beyond race and gender. Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMOCOM.
- Schaafsma, J. (2006). *Ethnic diversity at work*. Amsterdam. Aksant Academic Publishers.
- Sewdien, S. (2010). *Organisatiebinding en hoogopgeleide allochtonen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Soest, E. van (2009). *HRM voor de lijnmanager*. Den Haag: uitgeverij Lemma.
- Tannenbaum, S.I. (1997). Enhancing continuous learning: diagnostic findings from Multiple Companies. *Human Resource Management*, 36. [pp.437-452]
- Treur, K.A.D. en Sluis, L.E.C. van der. (2005). *The benefits of coaching for employees and their organisations*. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Thiel, S. van. (2009). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum. Uitgeverij Coutinho
- Zandvliet, K., Blanken R. Gravesteyn-Ligthelm, J., Koning, J. de. (2002). *Doorstroom van etnische minderheden op de werkvloer*. Doetinchem. Elsevier.

Zee, K. van der. (2007). *Kleur bekennen*. Gids voor personeelsmanagement, 86. [pp. 13-17].

Zeeuw, C.E. de. (2009). *Gericht binden, boeien en loslaten*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Bijlage 1: Interviewleidraad POM-deelnemers

Inleiding

Voordat we beginnen met het interview wil ik u allereerst hartelijk danken voor uw deelname aan dit interview. De evaluatie naar POM voer ik uit in het kader van mijn afstudeerscriptie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. In het onderzoek bekijk ik welke effect POM heeft op de gepercipieerde promotiekansen van werknemers voor zowel POM-ers als niet-POMers.

Het interview bevat zes onderdelen. In het eerste onderdeel stel ik u een aantal algemene vragen. In onderdeel 2 zal ik een aantal vragen stellen die gaan over POM. Vervolgens stel ik een aantal vragen over organisationele en individuele factoren die u mogelijk als een belemmering kunt ervaren bij promotie. Onderdeel vier bevat vragen over uw eigen doorstroom. Onderdeel vijf gaat over de promotiekansen binnen het Rijk en het laatste onderdeel bevat een aantal afsluitende vragen over uw medewerkertevredenheid.

Het interview duurt ongeveer een uur en wordt volledig anoniem verwerkt. Als u het goed vindt neem ik het interview wel op omdat dit het uitwerken makkelijker maakt. Heeft u naar aanleiding hiervan nog vragen? Dan zal ik nu beginnen met het eerste onderdeel.

Het eerste onderdeel vormt een introductie op het interview. Deze vragen gaan over uw eigen loopbaanpad.

1. Kun je iets vertellen over de ontwikkeling van je loopbaan? Waar heb je gestudeerd en hoe ben je je carrière begonnen?
2. Hoe ben je bij het Rijk terechtgekomen?

Het volgende onderdeel bestaat uit vragen die gaan over uw deelname en ervaringen met POM

3. Wat was jou persoonlijke motivatie/leerdoel om mee te willen doen aan POM?
4. Op welke wijze is je leerdoel aan bod gekomen in het programma?
5. Wat heb je naast je persoonlijke leerdoel geleerd van het programma?
6. POM bestond uit diverse ontwikkelvormen, zoals training, stage, excursie, intervisie en coaching. Wat vond je van de samenstelling van het programma?
7. Vind je dat de modules zich lenen voor training of zou je de voorkeur geven aan een andere vorm van leren?
8. Hebben de modules inhoudelijk aan je verwachtingen voldaan? Wat had je ervan verwacht?
9. Vind je de invloed van de module groot bij de uitvoering van je werk?
10. Vond je het niveau van de module van POM passen bij het niveau van de doelgroep?
11. Ik heb begrepen dat er ook intervisiegroepen zijn samengesteld. Vond je het een toegevoegde waarde hebben op het gehele programma?
12. Op welke manier werden de intervisiegroepen begeleid?
13. Je kon als POM-er gebruik maken van coaching mogelijkheden (door je eigen MD adviseur). Heb je daar gebruik van gemaakt? Ja/nee, waarom?
14. Heeft de intervisiegroep/coaching je geholpen bij je ontwikkeling? Op welke manier?
15. Vond je de invulling van het programma aansluiten bij datgene wat je wilde leren?
16. Denk je dat je nu dat je POM bijna hebt afgerond een MD traject wilt volgen?
17. De groep bestond alleen uit allochtone deelnemers, wat vond je daarvan?
18. Er deden medewerkers van verschillende ministeries mee, wat vond je daarvan?
19. Als je een cijfer mocht geven voor het programma, wat zou dat dan zijn? Waarom?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

We zijn nu aangekomen bij het derde onderdeel uit het interview. In dit gedeelte wordt er stil gestaan bij eventuele belemmerende organisatie- en individuele factoren die u zou kunnen ervaren bij het maken van promotie.

20. Waarom denk je dat je leidinggevende je voorgedragen heeft voor deelname aan POM? Welke criteria heeft hij daarbij denk je gehanteerd?
21. Denk je dat werkervaring belangrijk is voor het bepalen van de doorstroom naar een hogere functie?
22. Wat vond je van het selectieproces voor deelname aan POM? (ontwikkelassessment, motivatiepaper, 360 graden feedback, POP)?
23. Denk je dat leidinggevende over het algemeen objectief selecteren, welke medewerkers zich kunnen ontwikkelen?
24. De selectie van deelnemers voor POM heeft voornamelijk plaatsgevonden op basis van etniciteit, wat vind je daarvan?
25. Wat vonden je collega's daarvan?
26. Vind je dat je etnische achtergrond een belangrijke rol in je werk speelt?
27. Heb je wel eens het idee gehad dat je niet voor een functie bent geselecteerd vanwege je culturele achtergrond? Waaruit bleek dat?
28. Leeftijd bepaalt in welke mate er geïnvesteerd wordt in werknemers. Heb je daar iets van gemerkt bij de samenstelling van POM? Vond je dat wel of niet prettig?

De volgende vragen hebben betrekking op uw ervaring met loopbaanbeleid binnen het Rijk

29. Is er sprake van een loopbaanpad binnen het Rijk of je eigen departement?
30. Vind je dat POM een nuttige bijdrage levert aan je eigen loopbaanpad?
31. En aan loopbaanpaden binnen het Rijk?
32. Heb je het met je leidinggevende gehad over een vervolg na POM? Wat leverde dat op?
33. Naar welke functie zou je willen toe-of doorgroeien? Waarom?
34. Wat heb je daarvoor nog nodig in je ontwikkeling?
35. Vind je dat je opleidingsniveau past bij de functie die je nu uitvoert?
36. Heb je wel eens het idee gehad dat je opleidingsniveau een belemmering vormde in het krijgen van een functie?
37. Heeft het man/vrouw zijn invloed op de doorstroom naar een hogere functie bij het Rijk? Hoe merk je dat?
38. Is de doorstroom binnen het Rijk afhankelijk van het hebben van een netwerk?
39. Vind je het zelf belangrijk? Denk je dat daardoor sneller deuren voor je zullen opengaan?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

De volgende vragen hebben betrekking op uw promotiekansen binnen het Rijk

40. Wat vind je van de promotiekansen voor allochtonen bij het Rijk?
41. Denk je dat je deelname aan POM ervoor zal zorgen dat je sneller zal doorstromen naar een andere functie? Waarom?
42. Organisaties maken soms gebruik van beleid dat is gericht op bepaalde groepen, wat vind je daarvan?
43. Denk je dat beleid voor specifieke groepen zorgt voor een verkleining/vergroting van de verschillen tussen mensen? Vind je dat opwegen tegen het maatschappelijke belang?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

We zijn aangekomen bij de laatste vragen uit het interview. Deze hebben betrekking op uw medewerkertevredenheid.

44. Ben je door het deelnemen aan POM meer tevreden over je arbeidsvoorwaarden? Waarom?
45. Geldt dit ook voor de arbeidsverhoudingen tussen collega's en de leidinggevende?
46. Heb je er wel eens aan gedacht om de organisatie te verlaten?
47. Heeft POM dit gevoel versterkt of verzwakt?

We zijn aan het einde gekomen van het interview. Hartelijk dank voor uw medewerking. Stelt u het op prijs dat ik u een concept van de uitwerking toestuur?

Bijlage 2: Interviewleidraad autochtone werknemers

Inleiding

Voordat we beginnen met het interview wil ik u allereerst hartelijk danken voor uw deelname aan dit interview. De evaluatie naar POM voer ik uit in het kader van mijn afstudeerscriptie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. In het onderzoek bekijk ik welke effect POM heeft op de gepercipieerde promotiekansen van werknemers voor zowel POM-ers als niet-POMers.

Het interview bevat vijf onderdelen. In het eerste onderdeel stel ik u een aantal algemene vragen. In onderdeel 2 zal ik een aantal vragen stellen die gaan over organisationele en individuele factoren die u mogelijk als een belemmering kunt ervaren bij promotie. Onderdeel drie bevat vragen over uw eigen doorstroom. Onderdeel vier gaat over de promotiekansen binnen het Rijk en het laatste onderdeel bevat een aantal afsluitende vragen over uw medewerkertevredenheid.

Het interview duurt ongeveer een uur en wordt volledig anoniem verwerkt. Als u het goed vindt neem ik het interview wel op omdat dit het uitwerken makkelijker maakt. Heeft u naar aanleiding hiervan nog vragen? Dan zal ik nu beginnen met het eerste onderdeel.

Het eerste onderdeel vormt een introductie op het interview. Deze vragen gaan over uw eigen loopbaanpad.

1. Kun je iets vertellen over de ontwikkeling van je loopbaan? Wat heb je gestudeerd en hoe ben je je carrière begonnen?
2. Hoe ben je bij het Rijk terechtgekomen?

We zijn nu aangekomen bij het tweede onderdeel uit het interview. In dit gedeelte wordt er stil gestaan bij eventuele belemmerende organisatie- en individuele factoren bij het maken van promotie.

3. Heb je wel eens intern gesolliciteerd op een functie?
4. Ging dat om een functie waarin je horizontaal of verticaal kon doorstromen?
5. Wat vond je van dat proces?
6. Welk selectiecriteria denk je dat het belangrijkste is voor het wel/niet toewijzen van een functie? Vind je dat terecht?
7. Denk je dat leidinggevende objectief selecteren wie een functie toegewezen krijgt? (discriminatie bij selectie?)
8. Denk je dat leidinggevende objectief selecteren welke medewerkers aan opleidingsprogramma's mogen meedoen?
9. Speelt etnische achtergrond een rol in je werk? Op welke manier?
10. In je werk moet je ook wel eens afspraken maken of overleg voeren, maakt het uit of dat met autochtonen of allochtonen is?
11. Er is steeds meer aandacht voor diversiteit binnen het Rijk. Vindt u dat nuttig?
12. Denk je dat dit zorgt voor meer/minder afstand tussen autochtone en allochtone werknemers?
13. Denk je dat de komst van het diversiteitsbeleid invloed heeft op je eigen loopbaan?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

De volgende vragen hebben betrekking op uw ervaring met loopbaanbeleid binnen het Rijk

14. Is er sprake van een loopbaanpad binnen het Rijk of je eigen departement?
15. Zou een loopbaanpad zorgen voor een duidelijkere loopbaanontwikkeling?
16. Vind je dat je opleidingsniveau past bij de functie die je nu uitvoert?
17. Hoe zou je je willen ontwikkelen? In welke richting en waarom?
18. Wat heb je daar nog voor nodig in je ontwikkeling?

19. Komt de organisatie tegemoet aan je wensen?
20. Zou je je loopbaanpad bij je huidige werkgever willen voortzetten? Waarom wel/niet?
21. Wat vind je van de interne doorstroom voor functies binnen het Rijk?
22. POM is een programma gericht op de ontwikkeling van allochtoon managementtalent. Wat vind je van het initiatief?
23. De selectie voor deelname was vooral etniciteit, wat vind je daarvan?
24. Denk je dat hierdoor je kansen op een functie op managementniveau worden belemmerd?
25. Heeft het man/vrouw zijn invloed op de doorstroom naar een hogere functie bij het Rijk? Hoe merk je dat?
26. Denk je dat werkervaring belangrijk is bij het bepalen van de doorstroom naar een hogere functie?
27. Denk je dat het hebben van een netwerk bepaald of je wel of niet in aanmerking komt voor een functie?
28. Vind je het zelf belangrijk?
29. Leeftijd bepaalt in welke mate er geïnvesteerd wordt in werknemers. Heb je daar iets van gemerkt in je eigen loopbaan vergeleken met oudere collega's?
30. Denk je dat een scheiding naar leeftijd terecht is?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

De volgende vragen hebben betrekking op de promotiekansen binnen het Rijk

31. Wat vind je van de promotiekansen bij het Rijk?
32. Organisaties maken soms gebruik van beleid dat is gericht op bepaalde groepen, wat vind je daarvan?
33. Denk je dat beleid voor specifieke groepen zorgt voor een verkleining/vergroting van de verschillen tussen mensen? Vind je dat opwegen tegen het maatschappelijke belang?
34. Denk je dat POM in het team zorgt voor een scheiding tussen collega's?
35. Zie je de komst van zulke diversiteitsmaatregelen als een bedreiging voor je eigen doorstroom?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

We zijn aangekomen bij de laatste vragen uit het interview. Deze hebben betrekking op uw medewerkertevredenheid.

36. Ben je door het bestaan van diversiteitsmaatregelen zoals POM minder tevreden over de arbeidsvoorwaarden voor ambtenaren? Waarom?
37. Geldt dit ook voor de arbeidsverhoudingen tussen collega's en de leidinggevende?
38. Heb je er wel eens aan gedacht om de organisatie te verlaten?
39. Heeft POM dit gevoel versterkt of verzwakt?

We zijn aan het einde gekomen van het interview. Hartelijk dank voor uw medewerking. Stelt u het op prijs dat ik u een concept van de uitwerking toestuur?

Bijlage 3: Interviewleidraad leidinggevenden

Inleiding

Voordat we beginnen met het interview wil ik u allereerst hartelijk danken voor uw deelname aan dit interview. De evaluatie naar POM voer ik uit in het kader van mijn afstudeerscriptie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. In het onderzoek bekijk ik welke effect POM heeft op de gepercipieerde promotiekansen van werknemers voor zowel POM-ers als niet-POMers.

Het interview bevat zes onderdelen. In het eerste onderdeel stel ik u een aantal algemene vragen. In onderdeel 2 zal ik een aantal vragen stellen die gaan over POM. Vervolgens stel ik een aantal vragen over organisationele en individuele factoren die u mogelijk als een belemmering kunt ervaren bij promotie. Onderdeel vier bevat vragen over uw eigen doorstroom. Onderdeel vijf gaat over de promotiekansen binnen het Rijk en het laatste onderdeel bevat een aantal afsluitende vragen over uw medewerkertevredenheid.

Het interview duurt ongeveer een uur en wordt volledig anoniem verwerkt. Als u het goed vindt neem ik het interview wel op omdat dit het uitwerken makkelijker maakt. Heeft u naar aanleiding hiervan nog vragen? Dan zal ik nu beginnen met het eerste onderdeel.

Het eerste onderdeel vormt een introductie op het interview. Deze vragen gaan over uw eigen loopbaanpad.

1. Kun je iets vertellen over de ontwikkeling van loopbaan? Waar heb je gestudeerd en hoe ben je je carrière begonnen?
2. Hoe ben je bij het Rijk terechtgekomen?

Het volgende onderdeel bestaat uit vragen die gaan over uw ervaringen met POM

3. POM bestond uit diverse ontwikkelvormen, zoals training, stage, excursie, intervisie en coaching. Wat vond je van de samenstelling van het programma?
4. Vind je dat modules die zich richten op managementvaardigheden zich lenen voor training of zou je de voorkeur geven aan een andere vorm van leren?
5. Coaching vormt een deel van het programma. Wat vind je zelf van coaching als een onderdeel van het programma?
6. Heb je zelf als leidinggevende een coachende rol kunnen innemen bij de POM-er uit je afdeling? Op welke manier?
7. Het selectieproces voor deelname aan POM bestond uit het doen van een ontwikkel assesment, motivatiepaper, 360 graden feedback en een POP. Wat vind je van het selectieproces?
8. Wat vond je doorslaggevend aan het programma om een van je eigen werknemers op te geven?
9. Waarom heb je deze voorgedragen voor POM en niet een regulier MO programma? (als het antwoord is dat iemand er nog niet klaar voor was, waar is dat dan op gebaseerd)
10. Hoe gingen collega's uit het team ermee om dat een van de selectiecriteria van POM etniciteit was?
11. Wat vond je hier zelf van?
12. Wat vind je persoonlijk van etniciteit gerelateerde ontwikkelprogramma's? Is het nodig bij het Rijk?
13. Vind je dat er een verschil is in de ontwikkeling van autochtonen en allochtone werknemers op je afdeling?
14. Waarom denk je dat de doorstroom naar hogere functies binnen het Rijk onder allochtonen moeizaam verloopt?
15. Als je een cijfer mocht geven voor het programma, wat zou dat dan zijn? Waarom?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

We zijn nu aangekomen bij het derde onderdeel uit het interview. In dit gedeelte wordt er stil gestaan bij eventuele belemmerende organisatie- en individuele factoren bij het maken van promotie.

16. Door de komst van diversiteitsbeleid wordt steeds vaker de keuze gemaakt voor medewerkers die afkomstig zijn uit een andere cultuur dan de Nederlandse. Vind je dat terecht? Waarom?
17. Denk je dat dit zorgt voor meer/minder afstand tussen autochtonen en allochtonen werknemers?
18. Waarom denk je dat vacatures vaker worden opgevuld door autochtonen?
19. Welk selectiecriteria vind je zelf het belangrijkste voor het wel/niet toewijzen van een functie?
20. Denk je dat leidinggevend in het algemeen objectief selecteren welke medewerkers worden geselecteerd voor een functie of voor het ontwikkelen?
21. Is opleidingsniveau belangrijk als selectiecriteria voor het doorstromen naar een andere functie?
22. Vind je dat het opleidingsniveau van je werknemers passen bij de functies die ze nu uitvoeren. Maak je met hun ook ontwikkelafspraken?
23. Denk je dat werkervaring belangrijk is bij het bepalen van de doorstroom naar een hogere functie?
24. Op hogere functies hebben veel sollicitanten hetzelfde opleidingsniveau en werkervaring, wat geldt dan als voornaamste selectiecriteria?
25. Wat zou u ervan vinden als de brievenselectie anoniem zou gebeuren? Is dat denkt u nodig in een sollicitatieprocedure?
26. Speelt etnische achtergrond een belangrijke rol in je werk? Hoe ga je daarmee om?
27. Heb je het idee dat je allochtonen en autochtonen verschillend moet benaderen?
28. Denk je dat allochtonen gehinderd worden in hun doorstroom door hun etniciteit?
29. Leeftijd bepaalt in welke mate er geïnvesteerd wordt in werknemers. Ben je het daarmee eens?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

De volgende vragen hebben betrekking op uw ervaring met loopbaanbeleid binnen het Rijk

30. Is er sprake van een loopbaanpad binnen het Rijk of je eigen departement?
31. Hoe geef je invulling aan de wensen van je werknemers?
32. De kennis en vaardigheden die werknemers opdoen in hun ontwikkeling, wordt die ook gedeeld met andere collega's? Op welke wijze?
33. Heb je als leidinggevende al gesproken met de POM-er over het vervolg na POM?
34. Heeft het man/vrouw zijn invloed op de doorstroom naar een hogere functie bij het Rijk? Hoe merk je dat?
35. Denk je dat het hebben van een netwerk bepaald of je wel of niet in aanmerking komt voor een functie?
36. Vind je het zelf belangrijk?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

De volgende vragen hebben betrekking op de promotiekansen binnen het Rijk

37. Wat vind je van de promotiekansen bij het Rijk?
38. Hoe zouden de promotiekansen voor bepaalde groepen, zoals allochtonen, vrouwen en jongeren kunnen worden verbeterd?
39. Organisaties maken soms gebruik van beleid dat is gericht op bepaalde groepen, wat vind je daarvan?
40. Denk je dat beleid voor specifieke groepen zorgt voor een verkleining/vergroting van de verschillen tussen mensen? Vind je dat opwegen tegen het maatschappelijke belang?

41. Zie je de komst van zulke diversiteitsmaatregelen als een bedreiging voor je eigen doorstroom?

Kort samenvatten van wat er is gezegd in het onderdeel!

We zijn aangekomen bij de laatste vragen uit het interview. Deze hebben betrekking op uw medewerkertevredenheid.

42. Ben je door het bestaan van diversiteitsmaatregelen zoals POM meer tevreden over de arbeidsvoorwaarden voor ambtenaren? Waarom?
43. Geldt dit ook voor de arbeidsverhoudingen tussen collega's en de leidinggevende?
44. Denk je dat er werknemers zijn die door de komst van zulke diversiteitsmaatregelen op zoek zullen gaan naar andere werkgevers?
45. Heb je er zelf wel eens aan gedacht om de organisatie te verlaten?

We zijn aan het einde gekomen van het interview. Hartelijk dank voor uw medewerking. Stelt u het op prijs dat ik u een concept van de uitwerking toestuur?

Bijlage 4: Interviewleidraad focusgroep

Beste deelnemers,

Ik wil jullie allemaal welkom heten bij dit groepsinterview. Waarom zijn jullie uitgenodigd? Ik heb met jullie allemaal individueel al eens gesproken over jullie eigen promotiekansen en het leek mij een goed idee om de perspectieven van beide groepen eens los te laten op een aantal stellingen. Wat is de bedoeling van vandaag? Ik ga jullie vandaag een aantal stellingen voorhouden die betrekking hebben op diversiteitsbeleid, belemmeringen in de organisatie voor je ontwikkeling en oplossingsrichtingen die kunnen worden geboden.

Zullen we even een voorstelrondje doen?

Vertel even kort wie je bent, wat je voor werk doet, waarom je wilde meedoen aan de focusgroep en wat je hebt met diversiteitsbeleid.

Ik heb nog weinig ervaring als discussieleider en probeer al mijn aandacht erbij te houden om jullie in gesprek met elkaar te kunnen laten. En als het goed is hoef ik weinig te zeggen omdat het de bedoeling is dat jullie met elkaar in discussie gaan. Ik neem de discussie op, zodat ik nu al mijn aandacht bij de discussie kan houden en later alles goed kan uitwerken. Het spreekt voor zich dat alles wat we hier bespreken, ook hier blijft en dat de opname alleen voor mijn oren bestemd is.

1. Loopbaanbeleid is niet transparant en zorgt voor onduidelijkheid in de mogelijkheden in je carrière.
2. POM moet ervoor zorgen dat medewerkers assertiever worden in het pakken van kansen, en het profileren van zichzelf.
3. POM in huidige vorm leidt tot stigmatisering en heeft een averechts effect.
4. Talent moet gespot worden. De nadruk moet liggen op de selectie van leidinggevenden.
5. Leidinggevende hebben weinig oog voor de ontwikkeling van medewerker (wat de ambities zijn en hoe die te realiseren)
6. Als je geen acties onderneemt om medewerkers de mogelijkheden te geven om zich te ontplooien, ontstaat er nooit een goede verhouding tussen jong/oud, vrouw/man en allochtoon/autochtoon (lees: diversiteit).

Ik wil jullie hartelijk danken voor je tijd en input. Ik wil jullie bedanken voor jullie input met een kleinigheidje.