

Voor iedereen gelden dezelfde regels, dus er is hier geen probleem

Een aanzet voor
intercultureel management
in omroeporganisaties



'Witregels' een ontzuochterend onderzoek

Culturele diversiteit, diversiteitsbeleid, intercultureel management. In tegenstelling tot Angelsaksische landen en het internationale bedrijfsleven zijn het in Nederland geen bekende begrippen. Wellicht komt dit omdat Nederlanders - calvinisten tenslotte - gewend zijn om vooral in morele termen te spreken over 'integratie'. Dit artikel is bedoeld om eens voorbij de morele oordelen te kijken, en meer zicht te krijgen op de technische aspecten die een rol spelen bij het bevorderen van culturele diversiteit.

Culturele diversiteit staat in dit artikel voor de instroom en doorstroom van omroepersoneel met een allochtone achtergrond.

Intercultureel management staat voor het geheel van beleid, maatregelen en uitvoering die bedoeld zijn om culturele diversiteit mogelijk te maken. In dit artikel is gekozen voor de term intercultureel management, omdat dit een actieve rol van directies en leidinggevendenden benadrukt. Veranderingen in organisaties komen immers zelden vanzelf tot stand.

Omroeporganisaties kunnen zelf weinig of geen invloed uitoefenen op externe omstandigheden, zoals een beperkt aanbod van allochtone medewerkers of de kwaliteit van dat aanbod. Ze kunnen wel invloed uitoefenen op eventuele interne belemmeringen voor culturele diversiteit. Dit artikel gaat dan ook over de mogelijke interne oorzaken voor de geringe diversiteit onder het omroepersoneel, waar intercultureel management zich op zou moeten of kunnen richten.

3

Deze 'aanzet voor intercultureel management' is gebaseerd op het onderzoek 'Witregels' dat Marieke Dielissen in februari 2004 heeft afgerond.*) Dielissen gaat niet uit van ontmoedigende cijfers en percentages. In plaats daarvan onderzocht ze hoe omroepmedewerkers zelf denken over culturele diversiteit. Als 'casus' nam ze de NOS, waar ze 17 medewerkers op alle niveaus intensief ondervroeg over hun ervaring van de feitelijke situatie. Het resultaat liegt er niet om.

Tegelijk vond Dielissen – met dank aan de NOS en de betrokken medewerkers - ook vele praktische aanknopingspunten voor effectief intercultureel management. Veel van Dielissen's bevindingen hebben niet alleen betrekking op de NOS, maar op de praktijk van het omroepbedrijf in het algemeen. Daarom is deze verkorte weergave zoveel mogelijk in algemene termen gesteld.

Marieke Dielissen

Witregels. Een onderzoek naar de werking van handelingspatronen

in relatie tot culturele diversiteit bij de Nederlandse Omroep Stichting. Februari 2004

Waar hebben we het over?

Culturele diversiteit is de aanduiding van het feit dat we niet meer kunnen uitgaan van een cultureel homogene bevolking en dito arbeidsorganisaties. Dit vraagt om aanpassingen in de organisatiecultuur, omdat elke gevestigde populatie de natuurlijke reflex heeft om bestaande regels aan te wenden ten gunste van de eigen groep. Zonder maatregelen leidt dit tot uitsluiting van nieuwkomers. Het begrip 'culturele diversiteit' is een technische term om dat verschijnsel zichtbaar en hanteerbaar te maken.

Diversiteitsbeleid is een verzamelterm voor maatregelen die moeten leiden tot een meer diverse personeelssamenstelling ('afspiegeling van de bevolking'). Er bestaat in Nederland nauwelijks consensus over de vorm en status die dergelijk beleid zou moeten hebben.

Het gaat om allerlei soorten projecten, acties, richtlijnen en andere pogingen om een homogeen-autochtone personeelssamenstelling te doorbreken.

Deze projecten passen in een raamwerk van wetgeving en overheidsbeleid, dat bedoeld is om maatschappelijke uitsluiting tegen te gaan. Het raamwerk voor diversiteitsbeleid op organisatieniveau wordt in Nederland gevormd door de Wet SAMEN (Wet Stimulering arbeidsdeelname minderheden). De inhoud van de wet en de instrumenten die deze bevat, zijn onder leidinggevendenden bij de omroep nauwelijks bekend.

Intercultureel management is eveneens een verzamelterm, in dit geval van richtlijnen en methoden voor organisaties en leidinggevende functionarissen om culturele diversiteit op de werkvloer mogelijk te maken en te bevorderen.

Binnen 'intercultureel management' bestaan diverse benaderingen. Kennis en vaardigheden op dit gebied behoren tot het standaardpakket van managers in internationale bedrijven en organisaties. Voor de meeste leidinggevendenden in Nederland is intercultureel management een nog onbekend begrip.

Belemmeringen

Formele en informele regels

Werving en selectie

- weinig vacatures, bezuinigingen
- voorrang interne kandidaten: vissen in een witte vijver
- externe kandidaten gezocht binnen 'het eigen wereldje'
- niet hoofd- maar eindredacteur bepaalt selectie
- eis van directe, allround inzetbaarheid
- ervaring is vereist, diploma's zijn niet relevant
- 'kandidaat moet in het team passen'
- 'er zijn geen allochtone kandidaten'
- specifieke kennis is een nadeel: vrees voor partijdigheid
- taal en kennis van Nederland moet even goed zijn als van autochtonen
- allochtonen vaak begonnen via project, maar positieve actie wordt afgewezen
- allochtone inbreng is belangrijk, maar we doen geen concessies
- Wet Samen slecht bekend, wordt gezien als 'een lachertje'

Doorstroming en mobiliteit

- hard gevecht om betere plekken
- leidinggevendenden moeten 'echte journalisten' zijn
- alleen vacatures aan de 'onderkant' strenge pikorde
- vaste redacteurs gaan altijd voor (anciënniteit)
- standaardbeeld leidinggevendenden nadelig voor allochtonen
- geen bereidheid tot positieve actie
- diversiteit eerder probleem dan meerwaarde

Training en opleiding

- weinig mogelijkheden voor training/opleiding
- niet opgenomen in centrale beleidsplannen
- geen persoonlijke loopbaanbegeleiding
- vaak alleen voor leidinggevendenden
- geen tijd, vrijstelling niet mogelijk
- begeleiding staat gelijk aan 'het blijktbaar niet kunnen'
- scheve ogen bij extra training voor allochtonen

Sociale netwerken

- informele netwerken bepalend voor loopbaan
- sociale verhoudingen ondoorzichtig voor nieuwkomers
- smalle marges voor acceptatie: niet te bescheiden, niet te brutaal
- status opbouwen duurt lang

Opvattingen

Beeldvorming van capaciteiten

- medewerkers moeten geldende normen en waarden onderschrijven
- moeten werken zoals we dat gewend zijn
- slechte ervaringen, vrees voor kwaliteit van programma's
- twijfel aan objectiviteit vanwege achtergrond
- allochtonen minder geschikt voor Nederlandse onderwerpen
- allochtoon netwerk geeft geen meerwaarde
- liever geen specialisme, iedereen moet alles kunnen

Beeldvorming van sociale inpassing

- vrees voor 'gedoe' en misverstanden
- vrees voor discussies in het team
- we zoeken 'gelijksoortige mensen'
- voor allochtonen moet je meer moeite doen
- te bescheiden of juist te schreeuwerig
- religie kan problemen geven
- je moet je dubbel bewijzen

Omgangsvormen

- harde, kritische omgangscultuur
- sterke competitie en concurrentie
- nieuwkomers worden niet meteen geaccepteerd
- geen tijd voor emoties of persoonlijke dingen
- je moet tegen cynisme kunnen, word je op getest
- andere houding mannen en vrouwen

Wenselijkheid en werkelijkheid

'Er zijn hier geen hoge drempels, prikkeldraadversperringen of valkuilen waar allochtonen in zouden vallen en waar het feit dat iemand allochtoon is, een probleem is.'

Deze uitspraak is exemplarisch voor de opvatting van veel omroepmedewerkers over culturele diversiteit. 'Voor iedereen gelden dezelfde regels, dus er is hier geen probleem.' In haar onderzoek toont Dielissen aan dat het geheel van regelingen en opvattingen binnen de omroep in de praktijk echter wel degelijk forse drempels opwerpt voor allochtone medewerkers.

Om te beginnen wordt het belang van in- en doorstroom van allochtone collega's door vrijwel alle ondervraagden onderschreven. De 'mitsen en maren' die daar steevast op volgen, leveren echter een indrukwekkende lijst belemmeringen op. Omdat het er te veel zijn om ze hier stuk voor stuk te behandelen, zijn ze opgesomd in het kader 'belemmeringen voor culturele diversiteit'.

Na het doorlezen van de lijst valt moeilijk vol te houden dat er binnen de omroep geen belemmeringen bestaan voor de in- en doorstroom van allochtone medewerkers. Blijkbaar is er sprake van een 'wenselijke werkelijkheid' en een 'praktische werkelijkheid' op het gebied van culturele diversiteit. Daartussen gaapt een brede kloof.

Welke factoren spelen bij nu precies een rol bij de in- en doorstroom van allochtone medewerkers bij de omroep? Dielissen onderscheidt twee soorten factoren. De eerste categorie factoren komt voort uit de concrete werkomstandigheden in het omroepbedrijf. Om deze omstandigheden te optimaliseren, is een stelsel van *formele en informele gedragsregels* ontstaan, dat Dielissen samenvat als de 'sociale orde' in het omroepbedrijf. De tweede categorie factoren komt voort uit de 'culturele orde' binnen de omroep: het geheel van opvattingen die omroepmedewerkers er op nahouden, in dit geval over culturele diversiteit in relatie tot de eigen werkomgeving.

5

Formele en informele regels

De 'sociale orde' op redacties wordt bepaald door hectiek, deadlines, door het technische proces, door permanente productie en tijdgebrek. Het beheersen van deze omstandigheden gebeurt door een stelsel van regels en regelingen, deels formeel, deels informeel van aard. Deze regels betreffen onder meer het proces van werving en selectie, doorstroming en mobiliteit, opleiding en training, de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

De sociale orde vormt de 'hardware' van de bedrijfscultuur. Het proces van selectie voor functies of bepaalde 'klussen' kent vele momenten waarop leidinggevendenden beslissen of kandidaten kansen krijgen. Hier blijkt sprake van een groot aantal criteria of 'filters'. Wie alle 'filters' passeert, krijgt de baan, functie of opdracht. Dielissen constateert dat er in feite sprake is van een zeer strak, goeddeels onbewust gehanteerd 'standaardprofiel' dat leidinggevendenden hanteren bij hun selectie. Omdat doorgaans gekozen wordt voor de collega die aan zoveel mogelijk criteria voldoet, hebben allochtone kandidaten vaak net een 'puntje tekort' ten opzichte van autochtone collega's.

Een voorbeeld van een dergelijk 'filter' is journalistieke ervaring. Door het geringe aantal allochtonen met ervaring, zijn er vrijwel altijd autochtonen te vinden met méér journalistieke ervaring. Maar daarnaast blijken er rond allochtonen een aantal 'standaardtwijfels' te bestaan, die hen vaak net dat puntje minder bezorgen. Eén van die twijfels geldt hun specifieke kennis en affiniteit, die volgens velen gewenst is, maar tevens wordt gezien als problematisch niet passend binnen de setting van een Nederlandse redactie. Hierover worden in het onderzoek zeer veel stellige uitspraken gedaan. Hier volgt er één:

'Als je gewoon een redacteur of een redactrice zoekt en als je dan specifiek zegt van allochtoonse herkomst, het moet gewoon een goeie allrounder zijn. En niet als specifieke taak hebben, hoe kan ik in die uitzendingen het allochtonengehalte verhogen of zo. Want ik zou het bij god niet weten, ik bedoel, onze uitzendingen gaan over de Nederlandse samenleving!'

Een ander aspect is dat het functioneren in informele netwerken binnen en rond de omroep grote invloed heeft op iemands carrièrekansen. Met name het werven binnen het eigen netwerk is een sta-in-de-weg om de culturele diversiteit te vergroten. Uit de gang van zaken bij werving en selectie (zie kader) blijkt hoezeer de omroep blijft vissen in een vrijwel exclusief 'witte' vijver. Onderwijl verzucht een leidinggevende: *'ik wil gráág een Turkse verslaggever. Maar ik zie geen Turkse kandidaten voorbijkomen, echt niet.'* Dit is voor deze leidinggevende, inderdaad, een waarheid als een koe. Wat hij blijkbaar niet beseft, is dat dit voor een belangrijk deel het gevolg is van het feit dat uitsluitend geworven wordt in het persoonlijke circuit van de zittende redacteurs, dat vrijwel geheel 'wit' is.

Opvattingen over culturele diversiteit

De culturele orde van het bedrijf is het samenstel van opvattingen van de medewerkers, in dit geval over culturele diversiteit. Dielissen constateert een onverwacht grote afstand tussen wenselijkheid en werkelijkheid hierin. Enerzijds menen veel omroepmedewerkers dat er geen drempels bestaan voor allochtonen, anderzijds huldigen zij allerlei opvattingen die weinig en soms geen enkele ruimte laten voor culturele diversiteit.

6

De positie van allochtone medewerkers blijkt sterk te worden beïnvloed door stereotiepe beelden over de eisen die het vak stelt en de mate waarin allochtonen daar in het algemeen aan voldoen. Deze eisen betreffen onder andere taalvaardigheid, algemene kennis, journalistieke opvattingen, de wenselijkheid van specialisaties of juist niet.

Naast de genoemde eisen hanteert men ook normen m.b.t. noodzakelijke karaktereigenschappen, sociale omgangsvormen, assertiviteit, het omgaan met autoriteit en de man-vrouw rolverdeling, religieuze opvattingen, enzovoort. Het beeld van de ideale 'normwerker' is uiterst gedetailleerd en de marges zijn smal. Met als gevolg dat de ruimte voor afwijkingen van welke aard dan ook uiterst beperkt is. Afwijken van de norm wordt doorgaans vertaald in termen van kwaliteit, de afronding vindt naar beneden plaats.

Een altijd problematisch element is de specifieke kennis die allochtone medewerkers meebrengen. Enerzijds is daar op redacties behoefte aan, omdat het tekort aan kennis over en het gebrek aan invoelend vermogen in andere bevolkingsgroepen algemeen wordt onderkend. Anderzijds kan dit leiden tot verschillen van inzicht en discussies, waarvoor meestal geen tijd en ruimte is. Een algemene vrees is dat het allochtonen ontbreekt aan 'objectiviteit' ten opzichte van de eigen afkomst, wat bijdraagt aan een negatief kwaliteitsoordeel.

Het passen in de groep, last but not least, is het sluitstuk van een lange reeks criteria die de kansen voor allochtone (afwijkende) medewerkers verkleinen. Eén uitspraak geeft dit even cynisch als realistisch weer: *'eigenlijk zoeken we gewoon Nederlanders met een kleurtje.'*

Beleid

De Publieke Omroep heeft van de overheid de opdracht gekregen de diversiteit van de samenleving in de programmering tot uitdrukking te brengen, maar daaraan is geen duidelijk omschreven beleid gekoppeld. Wel is in 2001 een 'raamconvenant' gesloten met de overheid. Grote bedrijven kunnen daarin zelf aangeven hoe zij een diverse personeelssamenstelling willen bevorderen, en rapporteren daar vervolgens periodiek over. De Publieke Omroep spant zich onder meer in voor het objectiveren van officiële wervings- en selectiecriteria, omdat deze vaak cultuurgebonden elementen bevatten. Alle personeelsfunctionarissen zijn in de gelegenheid gesteld een cursus intercultureel personeelsbeleid te volgen.

Instrumenten

Bij de Publieke Omroep is het projectbureau Beeldvorming en Diversiteit belast met het bewustmaken, scholen en bevorderen van diversiteit bij de publieke omroepen. Het bureau telt drie medewerksters, die zijn toegevoegd aan de staf van de Publieke Omroep. Zij organiseren periodiek congressen, workshops en scholingsdagen voor omroepmedewerkers en geven advies op maat op het gebied van diversiteit' .

Het bureau boekte in december 2002 een groot succes met 'De Grote Ver Van Mijn Beeld Show', die redactiechefs effectief met allochtoon talent in contact bracht.

De vijf grootste obstakels

Dielissen heeft haar bevindingen gerangschikt in vijf hoofdthema's, eigenlijk kernwaarden, die de houding van medewerkers bepalen tegenover culturele diversiteit. De gangbare interpretatie die aan deze kernwaarden wordt gegeven, is strijdig met het streven naar culturele diversiteit. Diversiteitsbeleid bij de omroep stuit daardoor op vijf 'prikkelraadversperringen':

- 'Objectiviteit staat voorop'

Een journalist moet elk onderwerp op *objectieve wijze* kunnen vertalen. De kenmerken van objectiviteit hebben een autochtoon karakter. De bijdrage van allochtone collega's wordt gezien als 'specifiek en subjectief'. Zij worden vrijwel alleen ingezet voor onderwerpen waar hun specifieke kennis op van toepassing is van of hun netwerken onontbeerlijk zijn. Vanwege die veronderstelde subjectiviteit komen zij daardoor zelden in aanmerking voor algemene functies.

- 'Programma's zijn prioriteit'

De missie van de omroep leidt tot een hoge werkdruk en een hectisch werkklimaat. Alles is gericht op de uitzending. Nieuwe elementen in het werkproces worden als storend ervaren. Collega's inwerken of begeleiden is geen gangbare praktijk. Nieuwe medewerkers pikken houding en vaardigheden meteen op, of niet. Leidinggevendenden moeten 'echte journalisten' zijn, andere vaardigheden spelen geen rol van betekenis. Culturele diversiteit op de redactie wordt daardoor ervaren als niet wezenlijk voor de 'missie' van redacties.

- 'Onbekend maakt onbemind'

Nieuwe kandidaten worden gespiegeld aan de zittende redactie. Deze is in meerderheid mannelijk, autochtoon, niet gelovig, rond de veertig en al langer in dienst van de omroep. Deze 'normwerker' bepaalt het profiel van de gezochte nieuwe kracht, en die laatste moet zoveel mogelijk waarden en persoonskenmerken gemeen hebben met de zittende redactieleden. Hoe meer overeenkomsten, hoe hoger de score. Afwijkende (onbekende) persoonskenmerken maken mensen al snel 'minder geschikt'. Allochtonen maken hierdoor weinig kans tegenover hun autochtone concurrenten.

- 'Je moet gezien en gevraagd worden'

De procedures voor werving en selectie zijn ondoorzichtig. Aanwezigheid in de (in-)formele netwerken van invloedrijke collega's en leidinggevendenden, bepaalt de kans op in- of doorstroom. Je moet door anderen naar voren worden geschoven bij vacatures, en dat gebeurt alleen als je je binnen het informele netwerk positief onderscheidt en status hebt opgebouwd. Voor allochtone collega's betekent dit 'dubbel presteren', aangezien hun capaciteiten en algemene inzetbaarheid lager worden ingeschat. Dit maakt het voor allochtonen extra moeilijk om in het informele circuit iets op te bouwen. Wie daar niet in slaagt, verdwijnt gaandeweg uit beeld.

- 'Iedereen heeft hier gelijke kansen'

Om dit te onderstrepen wordt veelvuldig verwezen naar allochtone collega's in zichtbare functies. Dit heeft een ideologisch karakter aangezien allochtonen achter de schermen nauwelijks aanwezig zijn. Het koketteren met de paradepaardjes onttrekt de werkelijkheid aan het zicht. Leidinggevendenden voelen daardoor weinig noodzaak zich te verdiepen in de processen die de kansen van allochtonen verkleinen. Diversiteitsbeleid, intercultureel management of andere maatregelen zijn dan al gauw niet nodig, of zelfs 'onzin'.

Meningen over het huidige beleid

Hoe kijken de NOS-medewerkers aan tegen het huidige diversiteitsbeleid? Niet best, zo blijkt uit onderstaande citaten. De conclusie ligt voor de hand dat er geen draagvlak zou zijn voor zulk beleid. Dat is echter de vraag, want veel respondenten bekritisieren juist de afwezigheid of krachteloosheid van dat beleid. Een selectie:

'We hebben natuurlijk dat verdrag getekend, dus we hebben wel zoiets van, we vinden het wel belangrijk, maar om er nou, om het te isoleren. Daar moet je weer budget voor vrijmaken, en daar vindt niemand het belangrijk genoeg voor.'

'Het blijft bij we willen en we gaan en we zouden moeten en dat is alleen maar goed, maar nooit van oké, we hebben nu vier vacatures en koste wat kost we gaan gewoon hier vandaag mensen voor aantrekken die Marokkaanse, Turkse of Surinaamse Nederlanders zijn.'

Over intercultureel beleid:

8

'Dat speelt hier niet eens nul komma één, maar echt nul komma nul nul.' Culturele diversiteit zou een ondergeschoven kindje zijn, 'want de eerste prioriteit gaat naar de programma's uit. Heel vervelend, maar waar'. 'Op de redactie, ja, ben je bezig met het programma maken en niet met het bedenken van god, wanneer krijgen we nou eens allochtone collega's?'

Desondanks erkennen veel medewerkers het belang van een grotere culturele diversiteit. *'Ja, ik vind dat wij als bedrijf een afspiegeling moeten zijn van de maatschappij, dus eigenlijk zou het journaal zich moeten schamen met de huidige situatie. Maar ja, er is een ontsnapingsmogelijkheid.'*

Over de inspanningen van de Raad van Bestuur van de Publieke Omroep:

'Dat kan me geen moer schelen. Dat heeft te maken met hoe de journalistiek werkt. Ik vind dat wij in volle onafhankelijkheid moeten beslissen hoe wij het journaal maken en organiseren.'

'Als ik er iets van lees zijn het mooie woorden zonder dat het concreet wordt gemaakt.'

'De Raad van Bestuur, voor een deel is dat een beleidsmachine. Die schrijven nota's en die sturen ze naar elkaar en dat leidt tot niks.'

'Ik vind het een integrale verantwoordelijkheid, in eerste instantie van de Raad van Bestuur om bedrijfsbreed die beslissing te nemen. Die al genomen is hoor, die al genomen is hoor, want we hebben een convenant getekend, dus neem me niet kwalijk, dus wat lullen we nog verder.'

Over Bureau Beeldvorming & Diversiteit:

Enthousiasme over de 'Grote ver van mijn BEELD show', die in 2002 door het bureau werd georganiseerd, klinkt nog steeds door. De naam van het bureau en de doelstellingen ervan zijn echter amper bekend.

Bij de personeelsafdelingen is het bureau wel bekend maar heeft de oprichting ervan juist gezorgd voor een vermindering van de prioriteit voor diversiteit bij de afdeling. 'Toen Bureau Beeldvorming en Diversiteit is opgericht is hier alles een beetje in de luwte gegaan omdat zij ons wat taken uit handen namen.'

'Nou, Bureau Beeldvorming, diversiteit, nou dat is natuurlijk allemaal prachtig. Maar ondertussen, ik heb er nog nooit tijd voor gehad, ik ben alleen wel eens geïnterviewd door iemand. Ja, en dan moet ik altijd zeggen ja, ik vind het heel belangrijk maar ik doe er niks aan.'

Conclusies

Dielissen constateert een grote kloof tussen enerzijds de intenties om diversiteit te bevorderen, en anderzijds het dagelijkse denken en handelen van omroepmedewerkers. Ze constateert dat het gevoerde beleid niet aansluit bij de dagelijkse praktijk. Het spreekt voor zich dat dergelijk beleid niet veel effect kan sorteren. Dielissen concludeert dan ook: de maatregelen om diversiteit te bevorderen dienen in overeenstemming te worden gebracht met de heersende omstandigheden en opvattingen binnen het bedrijf.

Wil intercultureel management binnen omroepen effect sorteren, dan zullen de volgende omstandigheden daarin een rol moeten spelen:

1) De noodzaak van concrete maatregelen.

- In het dagelijks functioneren van de omroeporganisatie is sprake van een 'viciuze cirkel' die het bevorderen van culturele diversiteit ernstig belemmert. Deze wordt veroorzaakt door de wijze waarop belangrijke werkprocessen gewoontegetrouw worden uitgevoerd, en door de wijze waarop wordt gedacht over allochtone collega's of kandidaten binnen die werkprocessen.
- De ruimte van individuele leidinggevenden en medewerkers om verandering te brengen in de situatie is beperkt. Zo blijkt het officiële streven naar méér culturele diversiteit haaks te staan op een vijftal formele en informele 'kernwaarden', die bepalend zijn voor het handelen van individuele medewerkers.

2) De geringe mate van erkenning van het probleem.

Bij veel medewerkers en leidinggevenden ontbreekt het besef dat de omroep wel degelijk hoge drempels opwerpt voor 'afwijkende', in dit geval allochtone collega's. Deze erkenning is noodzakelijk, wil er draagvlak ontstaan voor concrete maatregelen die verandering kunnen brengen.

3) Gering draagvlak door geringe kwaliteit van het beleid.

Het draagvlak voor de huidige maatregelen is ronduit slecht. Opvallend is dat de meeste personeelsleden het belang van méér culturele diversiteit echter volmondig onderschrijven. Dit wekt op zijn minst de suggestie, dat de weerstand niet het streven naar meer diversiteit op zich geldt, maar vooral de kwaliteit van de huidige maatregelen. Dit wordt bevestigd door de veelvuldig geuite klacht dat een concrete, praktische uitwerking van het beleid ontbreekt. Dit leidt tot frustratie en afkeer. Zo bezien lijkt het erop dat het gevoerde beleid meer kwaad dan goed doet.

4) Behoefte aan concrete instrumenten.

Intercultureel management dient concrete ondersteuning te bieden voor het streven naar meer diversiteit. Medewerkers moeten hun handelen niet alleen willen, maar ook kúnnen bijstellen. In de dagelijkse praktijk ervaren medewerkers dat hiervoor nauwelijks ruimte bestaat. Blijkbaar biedt het bestaande beleid onvoldoende ondersteuning of stimulans om af te wijken van gangbare procedures. Maatregelen om de culturele diversiteit te vergroten zouden dus vooral gericht moeten zijn op het *verruimen van de mogelijkheden* voor individuele leidinggevenden en medewerkers om aan deze doelstelling te kunnen bijdragen.

In het bijgaande **kader** doet Dielissen een aantal aanbevelingen die de effectiviteit van het huidige diversiteitsbeleid kunnen verhogen. Beleid staat of valt echter met de gemotiveerde uitvoering ervan. Het onderzoek kan worden opgevat als een uitdaging aan alle betrokkenen om te onderzoeken hoe zij individueel of gezamenlijk kunnen bijdragen aan het doorbreken van de monocultuur binnen het omroepbedrijf.

Aanbevelingen

Omroepbesturen

- Delegeer het diversiteitsbeleid naar de uitvoeringsorganisatie(s).
- Laat de uitvoeringsorganisatie weten welke mogelijkheden er zijn tot ondersteuning.
- Maak duidelijk dat de uitvoeringsorganisaties zelf verantwoordelijk zijn.

Omroepdirecties

- Bepaal een duidelijke koers en creëer daar het benodigde draagvlak voor.
- Bepaal concrete doelstellingen en middelen.
- Vergroot de ruimte (o.a. budget) voor maatregelen en initiatieven op dit gebied.
- Geef leidinggevend en meer verantwoordelijkheid.
- Zorg dat alle geledingen van de organisatie verantwoordelijkheid dragen.
- Laat weten dat inzet van de hele organisatie wordt gewenst.

Leidinggevenden

- Formuleer op welke wijze diversiteitsbeleid en intercultureel management praktisch wordt ingevuld op de eigen redactie/afdeling.
- Communiceer dit duidelijk aan de medewerkers.

Medewerkers

- Besef dat culturele diversiteit een collectief belang is, dat gezamenlijke inspanningen vraagt.

Personeelsafdelingen

- Evalueer de systemen van werving en selectie, doorstroming en promotie, training en opleiding.
- Bepaal welke maatregelen kunnen of moeten worden genomen om de resultaten te verbeteren.
- Overweeg de invoering van concrete instrumenten als mentorschap of positieve actie.
- Bied training en scholing aan op dit gebied.

Bureau Beeldvorming & Diversiteit (Publieke Omroep)

- Blijf omroepmedewerkers door acties en evenementen bewust maken van de situatie rond diversiteit.
- Leg een duidelijk(er) verband tussen de eigen adviezen en projecten en het strategisch beleid van de omroep.
- Maak duidelijk wat de (financiële) ruimte is voor beleid en waar de grenzen liggen.
- Ondersteun leidinggevend en concreter bij het aannemen van allochtoon personeel.

