All-in-one
4 HER/HOA

Versnelde Integratie van Hoogopgeleide Vluchtelingen (HER) en Anderstaligen (HOA) op de Vlaamse Arbeidsmarkt

HANDBOEK

voor integratie-ondersteuners

ESF INVESTEERT IN JOUW TOEKOMST
Europese Unie
Vlaanderen is werk
BEYOND THE HORIZON
UCLL HOGESCHOOL
PAPILIO Projects

© All-in-one 4 HER/HOA Project (Versnelde integratie van hoogopgeleide vluchtelingen en anderstaligen), 2021

https://all-in-one4her.eu

De auteurs van dit handboek:

- Fatih Yilmaz, Project manager & Onderzoeker, Beyond the Horizon ISSG vzw
- Ilse Van den Berckt, Onderzoeker, University Colleges Leuven - Limburg (UCLL Hogeschool)
- Hadewijch De Winter, Loopbaancoach, Papilio Projects

Dit handboek werd gepubliceerd door:

- Beyond the Horizon ISSG vzw
  Da Vincilaan 1
  1930 Zaventem

ISBN 9789464449372

Gebruiksrechten en toestemmingen:

Dit werk mag worden gereproduceerd, gedeeld of gebruikt, in zijn geheel of gedeeltelijk, voor niet-commerciële doeleinden en mits correcte bronverwijzing.

Inhoud van derden: De auteurs zijn niet noodzakelijk eigenaar van elk onderdeel van de inhoud van dit werk. Als zodanig garanderen zij niet dat het gebruik van enig onderdeel of deel van het werk dat in het bezit is van derden geen inbreuk zal maken op de rechten van die derden. Indien u een onderdeel van het werk wenst te hergebruiken, is het uw verantwoordelijkheid om te bepalen of voor dat hergebruik toestemming vereist is en om toestemming te verkrijgen van de eigenaar van het auteursrecht.

Fotocredits: De in het boek gebruikte foto's en afbeeldingen zijn door gebruikers op de bron gelicenseerd onder de voorwaarden van Creative Commons 0 ('CC0'). CC0 is een licentie waarbij de gebruikers/makers hebben besloten afstand te doen van al hun auteursrechten en naburige rechten op hun werken, voor zover de wet dat toestaat.

Contact: Beyond the Horizon ISSG vzw (projectcoördinator), info@behorizon.org

Disclaimer: Dit handboek werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Overheid.

De inhoud van dit boek geeft enkel de visie van de auteurs weer en valt uitsluitend onder hun verantwoordelijkheid. ESF Vlaanderen aanvaardt geen enkele verantwoordelijkheid voor het gebruik dat eventueel wordt gemaakt van de informatie die het bevat.

INHOUDSTAFEL

Introductie 3

Hoofdstuk 1: Onderzoeksresultaten 4
Maatschappelijke uitdaging
Literatuurscan
Onderzoeksvragen
Onderzoeksmethodologie
Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

Hoofdstuk 2: Model voor versnelde integratie 12
Definitie van het model
Informatie verstrekken
Verbinden

Hoofdstuk 3: Digitaal platform 19
Introductie
Informatieve luik
Verbindende luik

Hoofdstuk 4: Mentoring naar werk 27
Mentoring als tool voor versnelde integratie
Mentoring als onderdeel van CSR
Mentoring informatie op het platform
Lessons learned
Mentoring en culturele competenties

Hoofdstuk 5: Loopbaancoaching 33
Professionele loopbaancoaching als tool voor versnelde integratie
Career Passport
Resultaten actieonderzoek

Hoofdstuk 6: Netwerken naar werk 40
Achtergrond
Stappenplan voor netwerken
Het organiseren van netwerk initiatieven
Digitale netwerkmodel

Hoofdstuk 7: Conclusies 45
Digitalisering van integratie
Specifieke aanpak van de integratie van hoogopgeleide vluchtelingen/anderstaligen
Meer impact door samenwerking
Het belang van kennis van de lokale taal
Cultuur: The elephant in the room
Integratie als gedeelde verantwoordelijkheid
Mentoring en professionele loopbaancoaching: kostprijs versus baten?

Referenties 49

INTRODUCTIE

Dit handboek is één van de outputs van het All-in-one 4HER/HOA project, uitgevoerd in de periode 'december 2018 - juni 2021' en gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de Vlaamse Overheid. Het nationaal projectconsortium bestaat uit Beyond the Horizon ISSG vzw (BtH), University Colleges Leuven en Limburg (UCLL) en Papilio Projects. Co-creatie en uitwisseling heeft ook plaatsgevonden met transnationale partners: Turku University of Applied Sciences (Finland), LAB University of Applied Sciences (Finland), Lahti University of Applied Sciences (Finland), HIVA KU Leuven, VDAB en Economisch Huis Oostende.

Het handboek is bedoeld ter ondersteuning van organisaties die zich bezighouden met arbeidsmarktintegratie van nieuwkomers en geeft uitleg over het 'model voor versnelde integratie' voor hoogopgeleide nieuwkomers dat tijdens het project werd ontwikkeld, getest en verbeterd. Het handboek introduceert tegelijk het digitale platform en de applicatie die het model operationaliseren.

Hoofdstuk 1 geeft een samenvatting van de eerste onderzoeksresultaten die als basis hebben gediend voor de ontwikkeling van het model.

Het "model voor versnelde integratie" wordt in zijn geheel geïntroduceerd in hoofdstuk 2. Het resultaat van dit model is een verbeterd en versneld integratieproces van HER's en HOA's. Hoewel het model gericht is op Hoogopgeleide Vluchtelingen (HER), is het ook toepasbaar op alle Hoogopgeleide Anderstaligen (HOA), en kan het gebruikt worden door alle organisaties die zich bezighouden met integratie (overheid, niet-gouvernementele organisaties, de academische wereld) en werkgevers.

Dit model beschouwt arbeidsmarktintegratie als één proces dat start vanaf de eerste dag van aankomst (zelfs daarvoor) en eindigt bij de volledige integratie op de werkplek. Het richt zich op het volledige traject en niet slechts op een deel van dit proces. Het ziet integratie niet als een eenrichtingsproces, en wil daarom alle actoren van integratie samenbrengen om zo de impact te vergroten. Anderzijds vindt dit model het wiel niet opnieuw uit, maar wil het de bestaande initiatieven en reeds gebaande paden vergemakkelijken, versnellen, en ze doen werken, door ze allemaal in één structuur onder te brengen. Zodat er op die manier een duidelijk overzicht ontstaat voor alle actoren die betrokken zijn bij integratie, zoals nieuwkomers, overheidsorganisaties, werkgevers en mentoren.

Het model plaatst de HER/HOA centraal en heeft tot doel hen zo snel mogelijk in verschillende talen te informeren over de te nemen stappen naar werk. Er is een overzichtelijk stappenplan en een aanduiding van de beschikbare trajecten in verschillende sectoren. Wie wil, kan op het geschikte moment in contact gebracht worden met ondersteunende actoren zoals een mentor of loopbaancoach. Maar het model gaat ook niet voorbij aan verbinding en communicatie. All-in-one 4HER/HOA wil immers alle actoren samenbrengen om de impact te vergroten en 'versnelde integratie' te laten werken. Het model wordt geoperationaliseerd door een digitaal platform en een gebruiksvriendelijke applicatie die in hoofdstuk 3 worden geïntroduceerd. Het model maakt ook gebruik van drie ondersteunende instrumenten om dit proces te vergemakkelijken en te versnellen. Het concept en de experimenten met elk instrument, en alsook de lessen die daaruit getrokken kunnen worden, worden in de volgende hoofdstukken toegelicht.

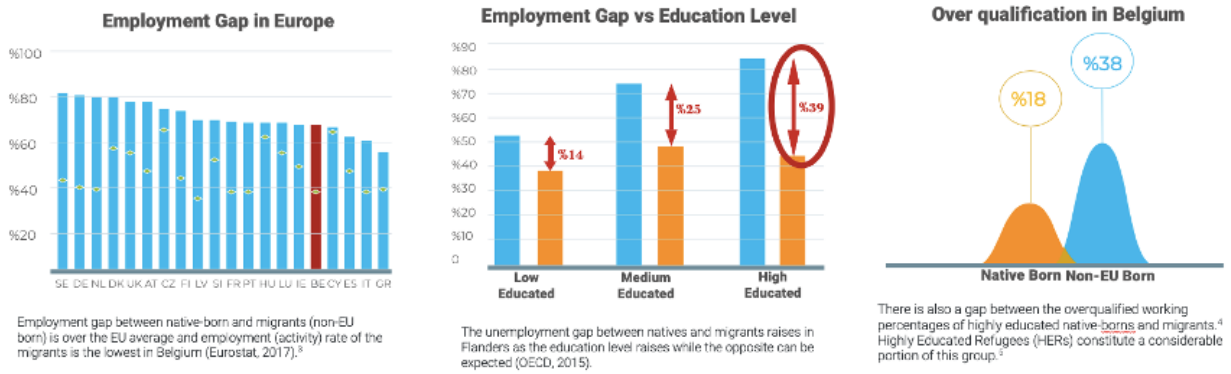
- Mentoring naar werk (hoofdstuk 4)
- Loopbaancoaching (hoofdstuk 5)
- Loopbaan netwerking (hoofdstuk 6)

Op basis van de testresultaten binnen het project presenteert het handboek ten slotte in hoofdstuk 7 enkele aanbevelingen aan organisaties (en hun medewerkers) die integratie ondersteunen, teneinde integratieproces van hoogopgeleide vluchtelingen en anderstaligen te vergemakkelijken.

1 | ONDERZOEKSRESULTATEN

1. Maatschappelijke Uitdaging

Hoewel er een stijgende tendens is in het aantal vacatures in België, wijzen de gegevens nog steeds op een grote kloof tussen de werkgelegenheidscijfers van autochtonen en immigranten, een kloof die een van de grootste is onder de EU-landen. Het is interessant dat deze kloof toeneemt met het opleidingsniveau, hoewel men normaal het tegenovergestelde zou verwachten. Bovendien is de overkwalificatie voor een job veel hoger voor migranten (niet-EU-geborenen) dan voor autochtonen (zie figuren 1-3). Meer details zijn te vinden op het platform op de pagina "over ons". Terwijl immigranten misschien net gezien kunnen worden als talenten die de lacunes op de arbeidsmarkt kunnen opvullen en innovaties kunnen stimuleren.



Figuren 1-2-3. Werkgelegenheidskloof (voor meer details: zie 'over ons')

2. Literatuurscan

Slechts weinig studies focusten specifiek op de integratie van hoogopgeleide vluchtelingen (HER) op de arbeidsmarkt, en de redenen (en oplossingen) achter de tewerkstellingskloof in Vlaanderen. Op basis van een quick scan van recente studies en projecten rond arbeidsmarktintegratie van hoogopgeleide vluchtelingen, kwamen we verschillende belangrijke bevindingen tegen, die voor ons onderzoek wilden specificeren en/of te valideren in de Vlaamse context.

- Taal is een van de belangrijkste belemmeringen voor de integratie van HER's.
- Er zijn hiaten in het proces van motiveren en vergemakkelijken van de toegang tot de arbeidsmarkt van het gastland.
- Gemiddeld duurt het tot 20 jaar voordat vluchtelingen een arbeidsparticipatie hebben die vergelijkbaar is met die van autochtonen. In de eerste vijf jaar na aankomst heeft slechts een op de vier vluchtelingen werk, het laagste van alle migrantengroepen.
- Vluchtelingen hebben veel meer kans om overgekwalificeerd te zijn dan andere migranten.
- Hoger onderwijs levert geen rendement op in termen van arbeidsmarktintegratie. Meer bepaald levert een opleiding die verder gaat dan het secundaire diploma geen extra geldelijk rendement op.
- Het maakt veel uit of een immigrant zijn opleiding vóór de migratie in het land van herkomst heeft genoten of in het land van bestemming.

- In het algemeen is er een positief effect van de opleiding in het thuisland op de kansen op de arbeidsmarkt. Maar kenmerken van een bacheloropleiding op de arbeidsmarkt zijn momenteel niet gespecificeerd.
- Beroepsbekwaamheden zijn rechtstreeks overdraagbaar, terwijl algemene academische vaardigheden dat niet zijn.
- Het is een bijzondere uitdaging om vrouwelijke vluchtelingen aan het werk te krijgen.
- De betrokkenheid van werkgevers (en vakbonden) bij de ontwikkeling van snelle trajecten kan worden beschouwd als een best practice.

3. Onderzoeksvragen

Alvorens in dit project een oplossing te formuleren voor de gedefinieerde maatschappelijke uitdaging, werd een kleinschalig onderzoek uitgevoerd om de uitdaging in de Vlaamse context beter te begrijpen. De gedefinieerde doelstellingen van dit onderzoek , waren de volgende:

- Het bepalen van de onderliggende redenen voor een langere integratieperiode van hoogopgeleide vluchtelingen op de arbeidsmarkt.
- Het definiëren van de belangrijkste uitdagingen van HER's bij hun integratie op de arbeidsmarkt.
- Bepalen in welke mate HER's op de hoogte zijn van en voordeel kunnen halen uit de huidige integratie-initiatieven (overheid en sociale sector).
- Het blootleggen van het effect van de hogerE onderwijsachtergrond van vluchtelingen op de integratie op de Vlaamse arbeidsmarkt.

4. Onderzoeksmethodologie

Er gebeurde een gemengde gegevensverzameling door middel van enquête- (kwantitatief) en interviewtechnieken (kwalitatief). Hoewel de gegevens die via de kwantitatieve methode werden verzameld als rigoureus, betrouwbaar en overtuigend kunnen worden beschouwd, stelden deze de onderzoekers niet in staat de gevoelens diepgaand te onderzoeken. Aangezien de attitudes en gevoelens over "integratie" zowel objectieve als subjectieve uitingen hebben, werd ervoor geopteerd om een gemengde methode van gegevensverzameling toe te passen, waarbij persoonlijke diepte-interviews plaatsvonden met een aantal geselecteerde personen uit de steekproef. De subjectieve informatie hielp om via de kwantitatieve methode verzamelde gegevens te ondersteunen en te verrijken.

Als onderdeel van het All-in-one 4HER/HOA project, werd een kleinschalige voorgestructureerde online enquête uitgevoerd. Daaraan namen 125 hoogopgeleide volwassen vluchtelingen (inclusief asielzoekers) deel, verspreid over heel Vlaanderen. Deze enquête werd uitgevoerd in de periode 'mei - december 2019' en werd uitgevoerd door Beyond the Horizon vzw. Deze HER's waren afkomstig van 8 verschillende nationaliteiten (Afghanistan, Eritrea, Ethiopië, Iran, Irak, Palestina, Syrië, Turkije). Er werd gestreefd naar een evenwicht tussen mannen en vrouwen bij de deelnemers. Bijna de helft van de deelnemers had een bachelordiploma. De overige deelnemers hadden een Master- of PhD-diploma.

<table>
<tr><td colspan="4">Nieuwkomers (HER)
125 (enquête) + 20 (interview)</td><td>Organisaties
12 (int.)</td><td>Werkgevers
7 (int.)</td></tr>
<tr><td>Gender</td><td>Opleiding</td><td>Nationaliteit</td><td>Status</td><td>Type</td><td>-</td></tr>
<tr><td>75 + 9 Mannen</td><td>56 + 5 BA</td><td rowspan="3">8

(Afg, Eri, Eth, Irn, Irq, Pal, Syr, Tur)</td><td>105 vluchtelingen</td><td>5 Overheid</td><td rowspan="3">7</td></tr>
<tr><td>39 + 11 Vrouwen</td><td>50 + 12 MA</td><td>10 asielzoeker</td><td>5 Vzw</td></tr>
<tr><td>11 geen antwoord</td><td>9 + 3 PhD</td><td>10 andere</td><td>2 Academia</td></tr>
</table>

Figuur 4. Gegevens van deelnemers enquête en interview

Deze enquête werden ondersteund door diepte-interviews die zijn gehouden met 7 werkgevers, 12 werknemers van organisaties (publieke, sociale en academische wereld) en 20 hoogopgeleide vluchtelingen. De deelnemers werd gevraagd een twaalftal vragen te beantwoorden over hun attitudes en ervaringen met betrekking tot de integratie van HER's op de Vlaamse arbeidsmarkt.

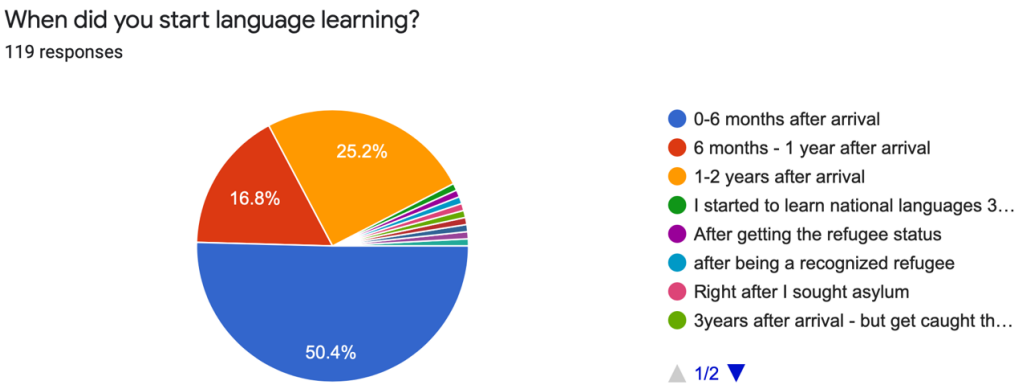
De gegevens van de deelnemers zijn weergegeven in figuur 4.

5. Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

Na de analyse van de kwantitatieve enquêtegegevens en de ondersteunende kwalitatieve diepte-interviews kwamen we tot enkele belangrijke bevindingen over de houding van hoogopgeleide nieuwkomers ten opzichte van het integratieproces en de rol van organisaties en werkgevers in dit proces. Dit hoofdstuk geeft een overzicht en samenvatting van de belangrijkste analytische bevindingen met enkele zinvolle illustraties vanuit de enquêtegegevens.

1. *De motivatie om de plaatselijke taal te leren en het bewustzijn van het belang daarvan is hoog, ondanks de moeilijke omstandigheden.*

   Een groot deel van de deelnemers gaf aan zeer gemotiveerd te zijn voor het aanleren van de lokale taal en was zich ook bewust van het belang daarvan. Zoals de grafiek aantoont, startte 50,4% van de deelnemers binnen de eerste 6 maanden na hun aankomst met het leren van de lokale taal, wat we beschouwen als een indicator van 'motivatie'. 70% van de deelnemers startte daarmee binnen het eerste jaar na aankomst. Een aanzienlijk deel (25%) van de deelnemers begon echter pas binnen 1-2 jaar met het leren van de plaatselijke taal. De verplichting om een taal aan te leren als voorwaarde voor het ontvangen van financiële steun, had ook een impact op de motivatie. Terwijl het spreken van Engels sommige nieuwkomers kan demotiveren om met het leren van de plaatselijke taal te beginnen, hebben sommigen er spijt van dat ze te laat zijn begonnen omdat ze in latere stadia moeilijkheden ondervonden bij het vinden van een baan. Anderzijds kan de (perceptie van de) noodzaak om zo snel mogelijk financiële middelen te verwerven ook het leren van de taal belemmeren of tot uitstel tot latere stadia leiden.

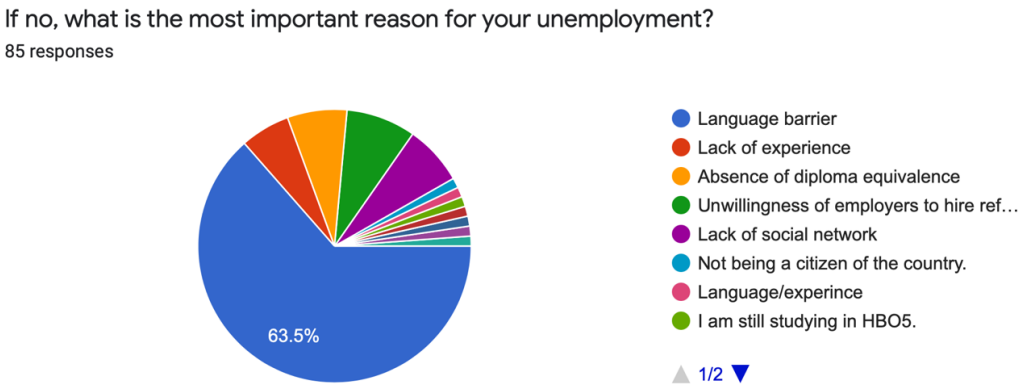


2. *De taalbarrière wordt beschouwd als het belangrijkste probleem bij de integratie op de Vlaamse arbeidsmarkt.*

   Het niet kunnen spreken van de lokale taal is, zelfs na officieel erkend te zijn, een niet aflatend nadeel voor vluchtelingen. Zij hebben met de taalbarrière te maken in alle aspecten van hun leven, en soms leidt dit tot een sterk gevoel van discriminatie en isolement in de samenleving. Deze bevindingen uit de interviews worden ook bevestigd door de resultaten van de enquête. Onder de deelnemers wordt de taalbarrière, met 66%, gezien als het belangrijkste obstakel bij het vinden van

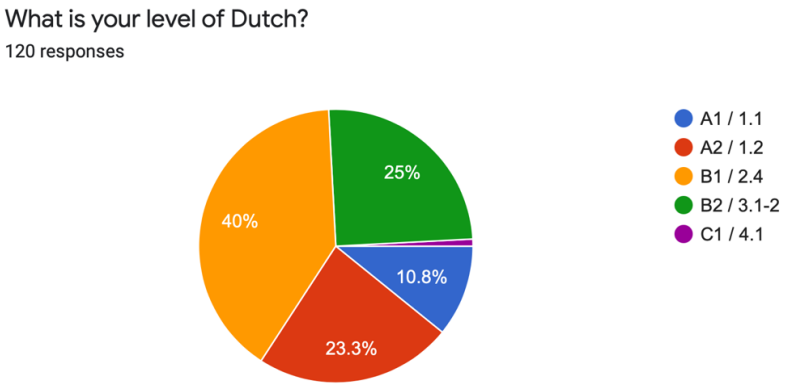
een baan die aansluit bij het opleidingsniveau. Andere obstakels die door de deelnemers werden vermeld als obstakels voor het vinden van een baan, zijn - in volgorde van belangrijkheid - gebrek aan ervaring, gebrek aan gelijkwaardigheid van diploma's, discriminatie door werkgevers en het gebrek aan een sociaal netwerk.

Bovendien spreken de meeste deelnemers naast hun moedertaal nog minstens één andere vreemde taal. Ondanks het feit dat zij de plaatselijke talen (Frans en/of Nederlands) op een behoorlijk goed niveau beheersen, voelen zij zich toch genoodzaakt hun taal steeds verder te verbeteren, aangezien de werkgevers een bijna perfect niveau eisen.



3. *Een aanzienlijk deel van de deelnemers die Engels spreken, beschouwt het leren van de plaatselijke taal niet als een dringende kwestie.*

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de deelnemers met een goed niveau Engels het belang van het leren van de plaatselijke taal niet inzien en niet de behoefte voelen om onmiddellijk na hun aankomst actie te ondernemen om de lokale taal te leren en te gebruiken in hun dagelijks leven. Het gebrek aan gevoel van urgentie om de plaatselijke taal te leren, blijkt bij 31 op 125 deelnemers. Uit de cijfers blijkt dat 38,75% van de deelnemers die Engels spreken de plaatselijke taal even of minder goed beheersen in vergelijking met de niet-Engels sprekende deelnemers. Tijdens de interviews merkten we dat de Engels sprekende deelnemers meestal twijfelden om de lokale taal aan te leren en probeerden om een Engelstalige job te vinden. Een beperkt aantal HER's vond ook een baan waar Engels volstond, maar deze deelnemers waren duidelijk in de minderheid.



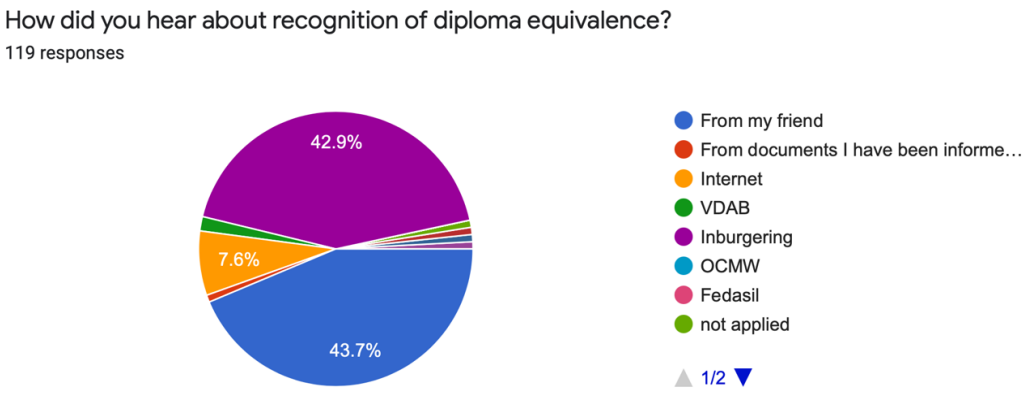
4. *Geslacht beïnvloedt het leerproces van de taal en de integratie op de Vlaamse arbeidsmarkt.*

Volgens de enquêteresultaten beginnen vrouwelijke deelnemers vaak later met het leren van de plaatselijke taal en verwerven zij ook later een goed taalniveau in vergelijking met de mannelijke deelnemers. Specifieke redenen voor hun latere taalverwerving en latere integratie houden verband met de zorg voor het huishouden en de kinderen. Bovendien blijkt uit de resultaten van de interviews dat de zorg voor de kinderen als een van de belangrijkste obstakels wordt beschouwd voor het leren van de lokale taal. Naast het feit dat de zorg voor de kinderen het grootste deel van de dagelijkse tijd van de moeder opslokt, beperkt het ook de socialisatie van de moeder. Ten slotte kunnen ook traumatische ervaringen voor hun aankomst ervoor zorgen dat vrouwen pas later actieve stappen ondernemen om de lokale taal te leren en zich op de arbeidsmarkt te begeven.

5. *Gebrek aan informatie en begeleiding leidt tot besluiteloosheid, waardoor kostbare tijd wordt verloren voor integratie op de arbeidsmarkt.*

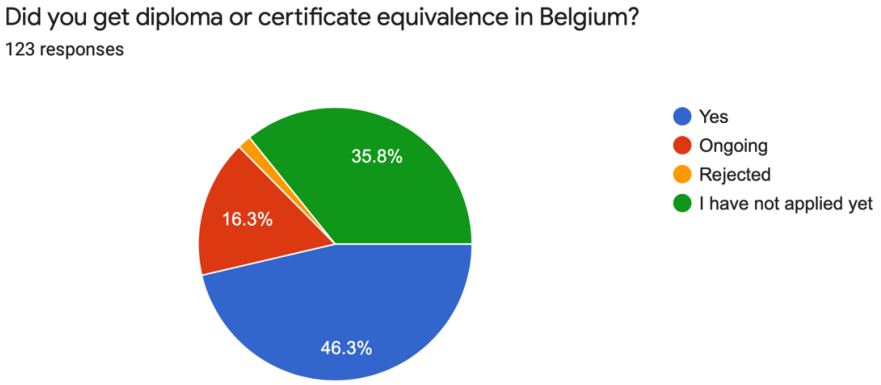
Uit de enquête en de interviews blijkt dat een gebrek aan informatie over de arbeidsmarkt en een gebrek aan begeleiding de loopbaanbeslissingen voor HER's bemoeilijkt. De meeste ondervraagden gaven aan dat zij de beschikbare informatie niet konden vinden in een taal die zij spraken of zelfs niet eens wisten waar ze informatie konden vinden. Degenen die na hun aankomst in opvangcentra verbleven, gaven aan ook dat zij ook beperkte toegang hadden tot het internet.

De meeste deelnemers lieten weten niet genoeg begeleiding te hebben gekregen op hun opleidingsniveau, wat leidde tot moeilijke besluitvorming en tijdverlies. Een aanzienlijk deel van de deelnemers kreeg meer informatie van vrienden dan van professionals. 19,5% van de deelnemers zegt dat ze moest van vrienden vernemen dat er een taalcursus bestond voor nieuwkomers. Bovendien verklaarde 43,7% van de deelnemers dat vrienden hen informeerden over de gelijkwaardigheid van diploma's. Op de vraag "Heeft u gehoord van, bent u uitgenodigd voor of geïnformeerd over verschillende activiteiten die vluchtelingen begeleiden bij het vinden van een baan in Vlaanderen?" antwoordde 43,1% van de deelnemers negatief. Verder waren slechte 27,2% van de respondenten van mening dat overheidsorganisaties hen kunnen begeleiden bij het vinden van een baan op hun niveau. Ook gaf 67,5% van de deelnemers aan niet genoeg begeleiding te hebben gekregen aangepast aan hun opleidingsniveau. Uit de interviews kwam ook naar voor dat bij gebrek aan begeleiding en informatie HER's de voorbeelden om zich heen gaan volgen. En terwijl goede voorbeelden goede rolmodellen zijn voor HER's, kunnen slechte voorbeelden leiden tot verkeerde beslissingen, tijdverlies en frustratie.



6. *Een aanzienlijk deel van de HER's is zich weinig bewust van de gelijkwaardigheid van diploma's en hoe zij hun kwalificaties op de arbeidsmarkt kunnen gebruiken.*

Hoewel 46,3% van de deelnemers diploma-gelijkwaardigheid kreeg toegekend en 16% van de deelnemers zich op dat moment nog in het diploma-gelijkwaardigheid proces bevond, antwoordde 35,8% van de deelnemers simpelweg "we hebben nog geen aanvraag ingediend". 66% van degenen die nog geen aanvraag indiende, was van mening dat diploma-gelijkwaardigheid niet essentieel was. Aan de andere kant blijkt uit de interviews dat velen van hen eigenlijk niet weten waarom en waarvoor gelijkwaardigheid nodig is. Velen weten ook niet hoe ze dit moeten doen.

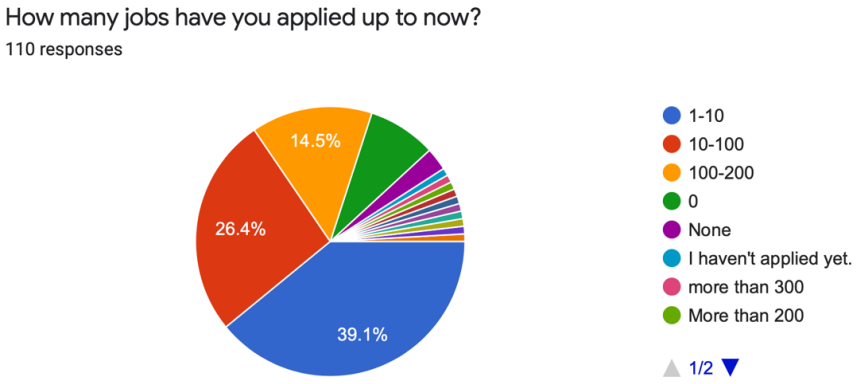


7. *Een groot deel van de HER's heeft onvoldoende kennis van de Vlaamse arbeidsmarktcultuur en hoe hun competenties daar adequaat onder de aandacht te brengen.*

Wat het aantal sollicitaties betreft, kunnen HER's over het algemeen als actief worden omschreven. 39,1% van de deelnemers solliciteerden 1 tot 10 keer. Voor 26,4% van de deelnemers was dat 10 tot 100 keer. En 14,5% van de deelnemers hadden al 100 tot 200 keer gesolliciteerd voor een job. Ondanks de vele sollicitatiepogingen, bleek dat 43,7% van de deelnemers nog geen enkele uitnodiging had ontvangen voor een sollicitatiegesprek. Sommige ondervraagden schreven dit toe aan een gebrek aan kennis over de Vlaamse arbeidsmarkt. Zo wisten ze niet hoe ze een goed CV moesten schrijven of hoe ze zich moesten gedragen of moesten reageren tijdens een sollicitatiegesprek. Ze leerden dit door ervaring en door het te vragen aan ervaren vrienden, wat voor hen veel tijd in beslag nam.

Uit de interviews blijkt dat een groot deel van de HER's onvoldoende kennis en ervaring heeft in de Vlaamse arbeidsmarktcultuur, over aanwervingsprocessen en sollicitatieprocedures en dat er nood is aan begeleiding over onderwerpen zoals het professioneel schrijven van een CV en motivatiebrief, en attitudes en gedragingen tijdens sollicitatiegesprekken.

Sommige geïnterviewde werknemers meldden ook dat zij op de werkplek problemen hadden ondervonden om zich aan te passen aan de werkomgeving en -cultuur, vooral wat betreft de relaties met hun collega's en leidinggevenden.



8. *Naast de taalbarrière is ook discriminatie een belangrijke belemmering voor integratie op de Vlaamse arbeidsmarkt.*

In de enquête vermelden de HER's "discriminatie" als de tweede belangrijkste hinderpaal voor het vinden van een baan, met name de onwil van werkgevers om mensen met een andere etnische achtergrond in dienst te nemen. Veel HER's maakten tijdens de interviews melding van discriminerende ervaringen tijdens hun opleiding, stage en sollicitatieproces. Sommige deelneemsters hadden de indruk dat "moslimvrouwen met sjaaltjes" niet positief onthaald werden door Vlaamse werkgevers. Bovendien maken raciale verschillen het voor HER's moeilijk om op de werkvloer geaccepteerd te worden.

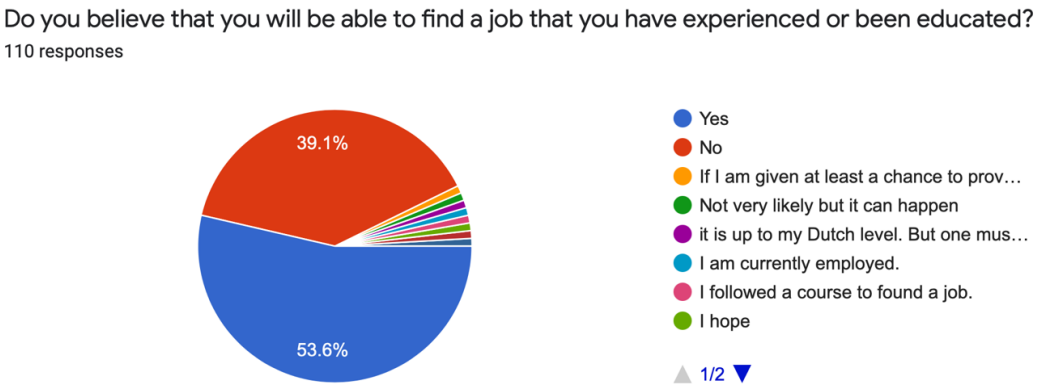
Uit de enquêteresultaten blijkt dat 43,7% van de sollicitanten geen uitnodiging kreeg voor een sollicitatiegesprek, ondanks de veelvuldige sollicitaties die zij verstuurden. Dit werd tijdens de interviews door verschillende HER's bevestigd. Een HER/universiteitsprofessor vertelde dat hij in vijf jaar tijd voor meer dan honderd banen had gesolliciteerd en dat hij niet één keer was uitgenodigd. Hij ging ervan uit dat dit kwam door zijn afkomst en naam, en vond het zeer frustrerend dat hij uiteindelijk moest starten in een job die ruim onder zijn niveau lag. Uit de enquête bleek ook dat 53% van de respondenten onder hun opleidingsniveau werkte.

Een recruiter van een groot bedrijf vertelde dat er onder recruiters nog steeds veel onbewuste vooroordelen bestaan tegenover immigranten, al worden er in grote bedrijven wel preventieve maatregelen genomen om discriminatie tegen te gaan. Anderzijds vermeldden verschillende relatief kleine werkgevers een gebrek aan kennis over het aanwerven van vluchtelingen, de geldigheid van hun competenties en het nodige papierwerk, wat hen deed twijfelen om vluchtelingen in dienst te nemen.

9. *Een groot deel van de HER's gelooft niet in Vlaanderen een job te kunnen vinden afgestemd op hun studie-achtergrond en ervaring. Velen richten zich daarom om knelpuntberoepen (ICT, Verpleging, etc.).*

39,1% van de respondenten gelooft niet dat ze in hun gastland een job zullen kunnen vinden in lijn met hun ervaring en opleiding. In de interviews gaven sommigen uiting aan hun hopeloosheid omdat hun academische of beroepsvaardigheden niet overdraagbaar waren naar de Vlaamse arbeidsmarkt, hoewel ze in hun thuisland zeer hoge functies bekleedden zoals professor, rechter, piloot, arts, enz. In het verlengde hiervan antwoordden veel ondervraagden dat ervaren en goed opgeleid zijn geen garantie is voor het vinden van een baan.

In die optiek zijn veel HER's op zoek naar nieuwe carrièremogelijkheden en -paden die meestal kort en snel zijn en aan het eind gegarandeerd een baan opleveren. De knelpuntberoepen helpen de meesten van hen op dit punt en zijn dan ook vaak een ideale piste, en onder de ondervraagden is ook te zien dat er meer en meer voor deze richtingen wordt gekozen. ICT-banen, verpleegkunde en accountancy behoren momenteel tot de meest populaire banen.



2 | MODEL VOOR VERSNELDE INTEGRATIE

1. Definitie van het model

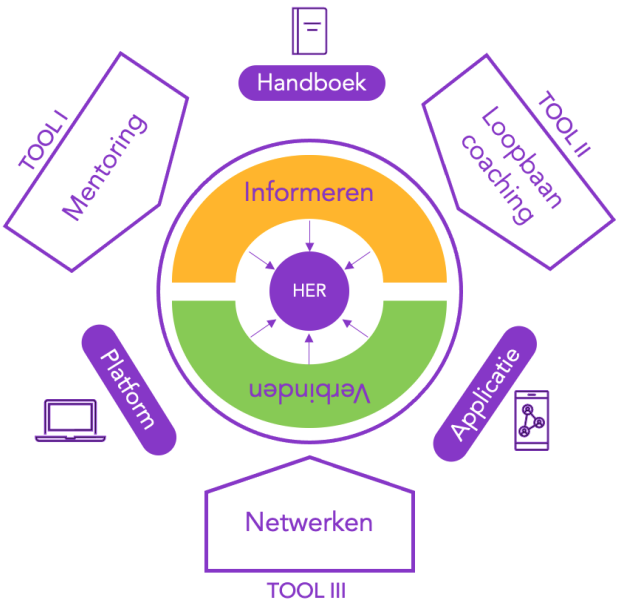
In het All-in-one 4 HER/HOA project werd een model ontwikkeld, getest en verbeterd voor versnelde integratie van hoogopgeleide nieuwkomers. De eerste onderzoeksresultaten (zie hoofdstuk 1) werden gebruikt als basis voor de ontwikkeling van het model. Op basis van de pilot- en testresultaten werd het model gedurende het project verbeterd en verder verfijnd.

Het resultaat van dit model is een verbeterd en versneld integratieproces voor HER's en HOA's. Het model was in eerste instantie gericht op HER's, maar na het advies van de adviesraad dat dit model kan worden toegepast voor alle HOA's, werd de doelgroep uitgebreid. Dit model kan worden gebruikt door HER's en HOA's zelf, maar ook door organisaties die zich met integratie bezighouden (overheid, niet-gouvernementele organisaties, academische wereld) en werkgevers.

Dit model beschouwd het proces van integratie op de arbeidsmarkt als één geheel - vanaf de eerste dag van aankomst (zelfs daarvoor) tot de integratie op de werkplek - en richt zich dus niet louter op één deel van dit proces. Het ziet integratie ook niet als een eenrichtingsproces. Daarom wil het alle actoren van integratie samenbrengen om de impact te vergroten. Anderzijds vindt dit model het wiel niet opnieuw uit maar wil het de huidige initiatieven en reeds gebaande paden vergemakkelijken, versnellen en ze doen werken door ze allemaal in één structuur onder te brengen. Op die manier wordt het integratietraject ook op een begrijpelijke wijze voorgesteld aan alle actoren van integratie, namelijk HER's/HOA's, organisaties, werkgevers en mentoren.

Het model plaatst de HER's/HOA's centraal en heeft tot doel

- hen zo snel mogelijk in verschillende talen (Engels, Nederlands, Arabisch) te informeren over te nemen stappen voor integratie, op basis van een uitgestippeld stappenplan en beschikbare trajecten in verschillende sectoren
- hen op het juiste moment in contact te brengen met andere ondersteunende actoren (bijvoorbeeld een mentor).



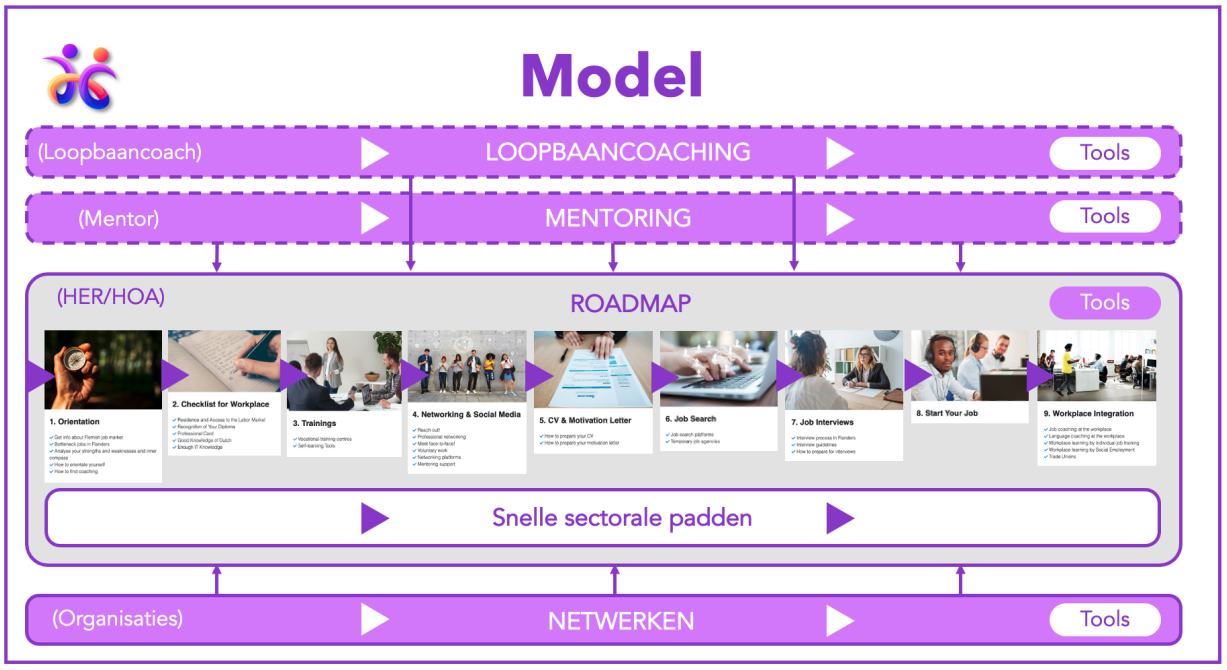
Figuur 6. Modelconcept

Daarenboven gaat het model ook niet voorbij aan verbinding en communicatie. Het heeft immers als uitgangspunt dat enkel door samenwerking de gewenste impact, namelijk een versnelde integratie, kan bereikt worden.

Het model maakt gebruik van drie ondersteunende instrumenten om dit proces te vergemakkelijken en te versnellen, namelijk

- mentoring naar werk
- loopbaancoaching
- netwerking naar werk.

Het model wordt geoperationaliseerd in de vorm van een digitaal platform en een gebruiksvriendelijke applicatie, 2 zaken die zeer handig zijn gebleken in de pandemische tijden. In figuur 6 wordt het 'model concept' voorgesteld met de elementen en in figuur 7 wordt het 'model voor versnelde integratie' voorgesteld op een tijdslijn.



Figuur 7. Procesmodel voor versnelde integratie

2. Informatie verstrekken

2.1 Roadmap naar een job

Het informatieve deel van het model is gebaseerd op een ontwikkeld algemeen stappenplan 'Roadmap naar een job', dat de HER/HOA helpt zijn/haar weg uit te stippelen vanaf de eerste dag van aankomst tot en met het vinden van een baan en de integratie op de werkvloer. Het stappenplan kan gebruikt worden door ondersteunende organisaties (overheid, sociale organisaties, academische wereld), mentoren en werkgevers. Ondersteuning door mentoren als onderdeel van dit model is ook gebaseerd op dit stappenplan, en wordt nader toegelicht in hoofdstuk 4 "Mentoring naar werk".

De 'Roadmap naar een job' is gestructureerd in een workflowmodel, maar dit betekent niet noodzakelijk dat dit een lineair proces is. In feite kunnen meerdere stappen tegelijkertijd worden toegepast, en kunnen sommige stappen elkaar overlappen. Netwerken is bijvoorbeeld niet louter een stap, maar zou een voortdurende inspanning moeten zijn, om zo in combinatie met andere stappen een goed professioneel netwerk te kunnen uitbouwen.

In elke stap wordt er korte praktische informatie gegeven, alsook tips, feiten & cijfers, getuigenissen, links naar nuttige informatie en tools en ook recente updates en berichten die door de gebruikers van het platform worden gedeeld. De stappen bevatten naast statische dus ook dynamische informatie in de vorm van actuele berichten die automatisch worden geüpdatet. Een samenvatting van het algemene stappenplan vindt u hieronder.

GA NAAR Platform > Werken > Roadmap naar een job

SCAN ME

ROADMAP NAAR EEN JOB

STAP 1 - Oriëntatie

Deze stap richt zich op de algemene oriëntatie van de HER/HOA op de arbeidsmarkt, zodat hij/zij een beslissing kan nemen over hoe de juiste weg te bewandelen om een baan op zijn/haar niveau te vinden. Er wordt algemene informatie gegeven over de arbeidsmarkt en sectoren, kort gezegd "Wat is er beschikbaar/nodig op de markt?" Daarnaast wordt er a informatie gegeven over hoe en met welke tools de HER/HOA zijn/haar competenties en motivatie in kaart kan brengen en kan omschrijven.

- Informatie over de Vlaamse Arbeidsmarkt
- Knelpuntberoepen
- Vacatures in volle opmars
- Leer jezelf beter kennen
- Focus op je sterke punten
- Krijg loopbaancoaching voor je oriëntatie

SCAN ME

TOOL: Career passport

STAP 2 - Checklist voor Werk

Deze stap reikt een checklist aan van zaken die zeker in orde moeten zijn om in Vlaanderen te kunnen werken, waaronder administratief papierwerk en belangrijke basisvaardigheden die best zo snel mogelijk verworven worden.

- Verblijf en toegang tot de arbeidsmarkt
- Erkenning van je diploma
- Beroepskaart
- Goede kennis van het Nederlands
- Voldoende IT-kennis

STAP 3 - Opleidingen

3. Opleidingen

- ✓ Beroepsopleidingscentra
- ✓ Tools voor zelfstudie

SCAN ME

Deze stap is bedoeld om een HER/HOA te helpen de juiste informatie te vinden over opleidingen, via links naar opleidingscentra en opleidingsmogelijkheden zoals tools voor zelfstudie. De informatie is erop gericht de HER/HOA aan te moedigen om verder te leren en vaardigheden voor de Vlaamse arbeidsmarkt te ontwikkelen of bij te werken. In de huidige snel evoluerende en complexe wereld is het immers goed om nieuwe competenties te verwerven en een attitude aan te nemen van levenslang leren.

- Centra voor beroepsopleiding
- Tools voor zelfstudie

STAP 4 - Netwerken & Sociale Media

4. Netwerken & Sociale Media

- ✓ Reik uit!
- ✓ Reik uit via het "All-in-one 4HER" platform
- ✓ Professioneel netwerken op LinkedIn
- ✓ Vrijwilligerswerk
- ✓ Krijg ondersteuning van mentoren!
- ✓ Handige tools

SCAN ME

Op de Vlaamse arbeidsmarkt is is het cruciaal om te netwerken om een baan te vinden. Ook veel autochtone werkzoekenden vinden een job via hun netwerk. Een sterk professioneel netwerk vergemakkelijkt met andere woorden het vinden van een job. Als onderdeel van het transnationale partnerschap van dit project werd een afzonderlijk en gedetailleerd instrument ontwikkeld, de "Netwerkgids", die in hoofdstuk 6 wordt toegelicht. Onder de stap 'Netwerken en Sociale Media' vindt men o.a.

- Reik uit!
- Reik uit via het "All-in-one 4HER" platform
- Professioneel netwerken op LinkedIn
- Ontmoet elkaar in levende lijve!
- Vrijwilligerswerk
- Ondersteuning van mentoren!

TOOL: Netwerkgids (Transnationale product)
TOOL: Praktijkgids (Economisch Huis Oostende)

SCAN ME SCAN ME

STAP 5 - CV en Motivatiebrief

5. CV & Motivatiebrief

- ✓ Je CV voorbereiden
- ✓ Je motivatiebrief opstellen

SCAN ME

Deze stap reikt informatie en tools aan die de HER/HOA kunnen helpen bij het opstellen van een CV en motivatiebrief. Deze 2 persoonlijke marketinginstrumenten zijn een visitekaartje voor een job op niveau.

- CV voorbereiden
- Motivatiebrief opstellen
- Handige tools

STAP 6 - Een baan zoeken

Deze stap bevat informatie en links naar de meest interessante jobsites en interim kantoren.

- Jobsites
- Interimkantoren

STAP 7 - Sollicitatiegesprek

Deze stap geeft enkele details over het sollicitatieprocedure in Vlaanderen en is bedoeld om de HER/HOA enkele richtlijnen en hulpmiddelen te geven voor de voorbereiding van sollicitatiegesprekken.

- Sollicitatiegesprekken
- Hoe bereid je je voor op een gesprek?
- Richtlijnen voor een interview
- Handige tools

STAP 8 - Beginnen te werken

Proficiat! Je bent in dienst van een werkgever.

STAP 9 - Integratie op de werkplek

In deze stap worden de mogelijkheden geschetst om te werken en tegelijkertijd te integreren ("integratie door werk"-instrumenten). Het omvat ondersteunende instrumenten en organisaties die kunnen helpen bij de integratie op de werkplek, inclusief taalondersteuning. Deze informatie is ook nuttig voor werkgevers die een HER/HOA in dienst willen nemen.

- Jobcoaching op de werkplek
- Taalcoaching op de werkplek
- Individueel leren op de werkplek
- Jobopleiding (IBO contract via VDAB)
- Werkplekleren door Sociale Werkvoorziening (artikel 60)
- Vakbonden
- Handige tools

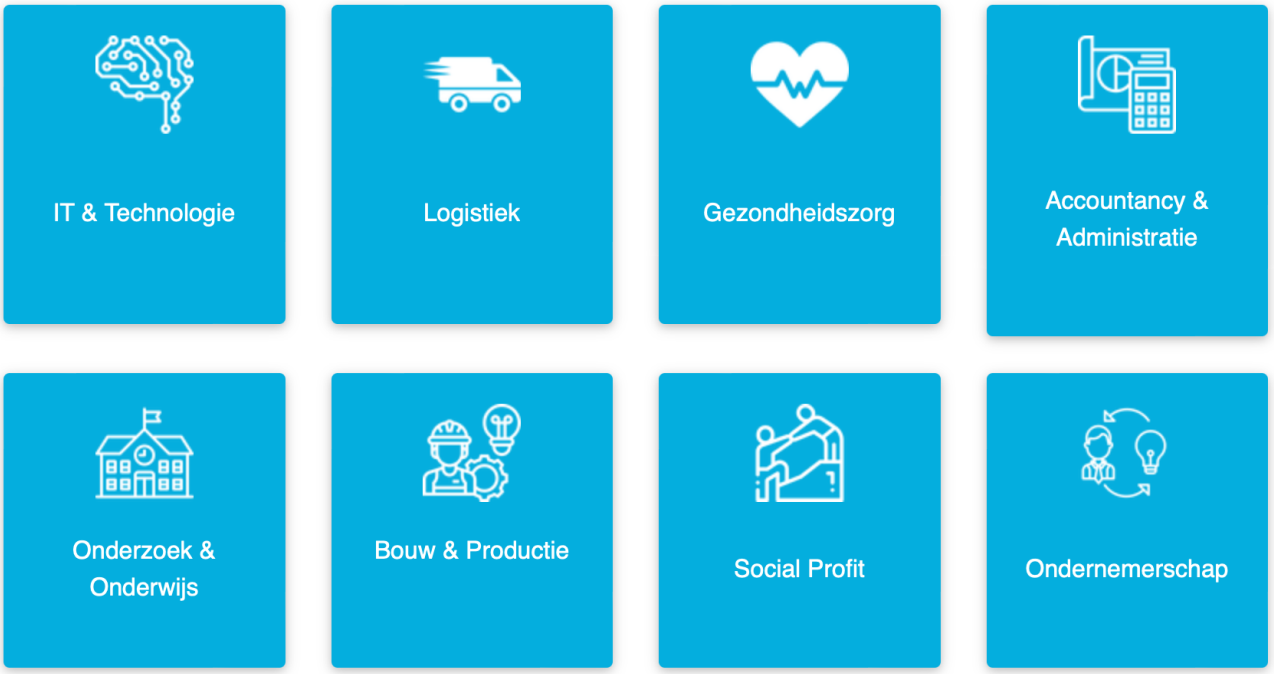
2.2 Snelle sectorale paden

Als onderdeel van het model is het generieke stappenplan gespecificeerd en uitgewerkt in 8 verschillende sectoren, namelijk ICT, logistiek, gezondheidszorg, administratief & financieel, onderzoek & onderwijs, bouw & industrie, social profit en ondernemerschap.

In figuur 8 zie je een overzicht van deze 8 sectoren waarvoor versnelde paden werden uitgewerkt. De laatste twee sectoren (social profit en ondernemerschap) zijn al uitgewerkt en gedetailleerd door twee andere door het ESF gefinancierde projecten, waarnaar wij graag doorverwijzen.

GA NAAR PLATFORM > Werken > Sectoren

SCAN ME



Figuur 8. Sectoren voor versnelde paden

2.3 Organisaties

De informatie over ondersteunende organisaties is ook erg belangrijk. De rollen en verantwoordelijkheden, het soort ondersteuning en de contactgegevens van overheidsorganisaties staan onder de link 'organisaties' gedeelte. Daarnaast worden alle geregistreerde organisaties ook gepubliceerd op 'lidorganisaties' gedeelte waar gebruikers ze kunnen zoeken en vinden.

GA NAAR PLATFORM > Werken > Organisaties

SCAN ME

GA NAAR PLATFORM > Werken > Lidorganisaties

SCAN ME

3. Verbinden

Het verbindende deel van het model is gebaseerd op het Quadruple Helix-model, dat rekening houdt met alle relevante actoren van integratie en dat ernaar streeft de HER's/HOA's (vanuit hun 'talent') te verbinden met deze actoren, namelijk organisaties (overheid, sociale sector, academisch), werkgevers en mentoren. Raadpleeg onze transnationale output - de 'Netwerkgids' - om meer te weten te komen over het Helix-model.

In overeenstemming met het model worden vier verschillende actoren gedefinieerd: TALENT, MENTOR, ORGANISATIE en WERKGEVER.

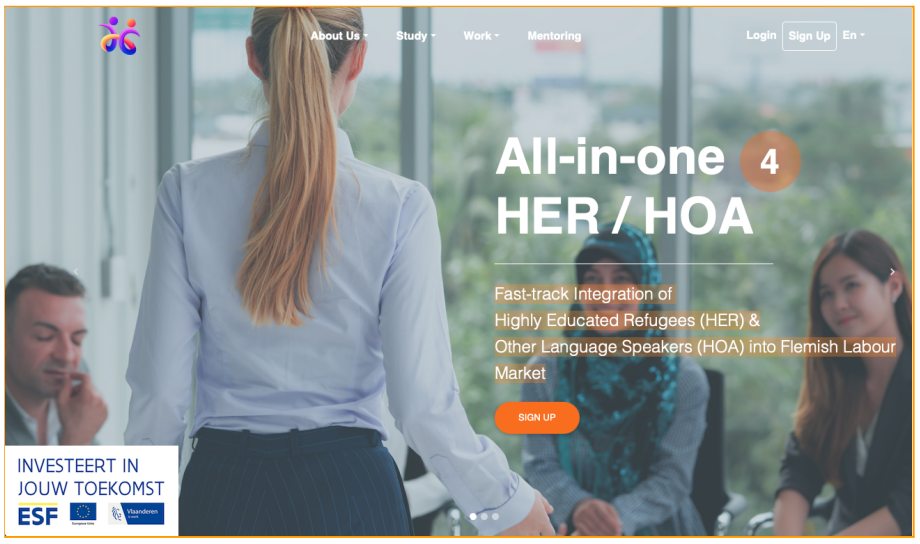
Het model maakt gebruikers van 4 hoofdfuncties om de actoren met elkaar te verbinden: POST, MATCH, MEET en MESSAGE. De gebruiker TALENT bevindt zich in het centrum van deze verbindingen, maar het model omvat ook beperkte verbindingen tussen andere actoren.

Meer informatie over de operationalisering van het verbindingsmodel is te vinden in hoofdstuk 3: 'Digitaal platform'.

3 | DIGITAAL PLATFORM

1. Introductie

Het model voor versnelde integratie wordt geoperationaliseerd in de norm van een digitaal platform (https://all-in-one4her.eu) en een applicatie (Welkom App). Deze app is gebruiksvriendelijker voor de gebruikers, vooral voor HER's/HOA's die wellicht beperkte toegang hebben tot internet of niet beschikken over een computer. Beide toepassingen hebben in principe dezelfde inhoud. Het digitale platform en de applicatie zijn ontworpen in drie talen: Engels, Nederlands en Arabisch. Dit geeft nieuwkomers meer kansen om sneller toegang te krijgen tot informatie, aangezien de officiële Belgische en Vlaamse sites enkel in het Nederlands en/of Frans bestaan.



Figuur 9. Digitaal platform en Welkom App

Het platform heeft een tweeledige functie die in overeenstemming is met het model, namelijk informeren en verbinden (zie figuur 10). Terwijl het informeren gebeurt via informatieve webpagina's die vrij toegankelijk zijn voor iedereen die door het platform navigeert, moet men zich voor het verbindende luik op het platform registreren. In figuur 9 zie je een overzicht van het digitaal platform en Welkom Applicatie.

GA NAAR DIGITAAL PLATFORM >
https://all-in-one4her.eu

SCAN ME

GA NAAR APPLICATIE > Google Play of Apple

SCAN ME

SCAN ME

Figuur 10. De delen van het platform

2. Informatieve Luik

Het informatieve luik bestaat uit de tabbladen STUDIE, WERK en MENTORING (zie figuur 11). Deze onderdelen geven gedetailleerde informatie, nuttige links en hulpmiddelen aan alle gebruikers, als onderdeel van het model voor versnelde integratie. Al deze informatie, hulpmiddelen en links kunnen worden gebruikt in een structuur zoals uitgelegd in het model.

- STUDIE: omvat diploma-erkenning, het leren van de taal en hoger onderwijs.
- WERK: omvat 'roadmap naar een job', versnelde paden naar jobs binnen bepaalde sectoren en ondersteunende organisaties.
- MENTORING: geeft algemene en praktische informatie en nuttige tools aan mentoren en mentees (HER's/HOA's) om het mentorproces te structureren.

Figuur 11. Informatie luik van de Welkom applicatie

3. Verbindende Luik

3.1 Gebruikers

Het verbindende luik van het platform kan gebruikt worden door vier soorten gebruikers - namelijk TALENT, MENTOR, ORGANISATIE en WERKGEVER - wanneer zij zich registreren en inloggen. Er is ook een extra ADMIN gebruiker gedefinieerd die de functies van het platform kan beheren. Elke gebruiker heeft een profiel en krijgt toegang via een e-mailadres en wachtwoord.

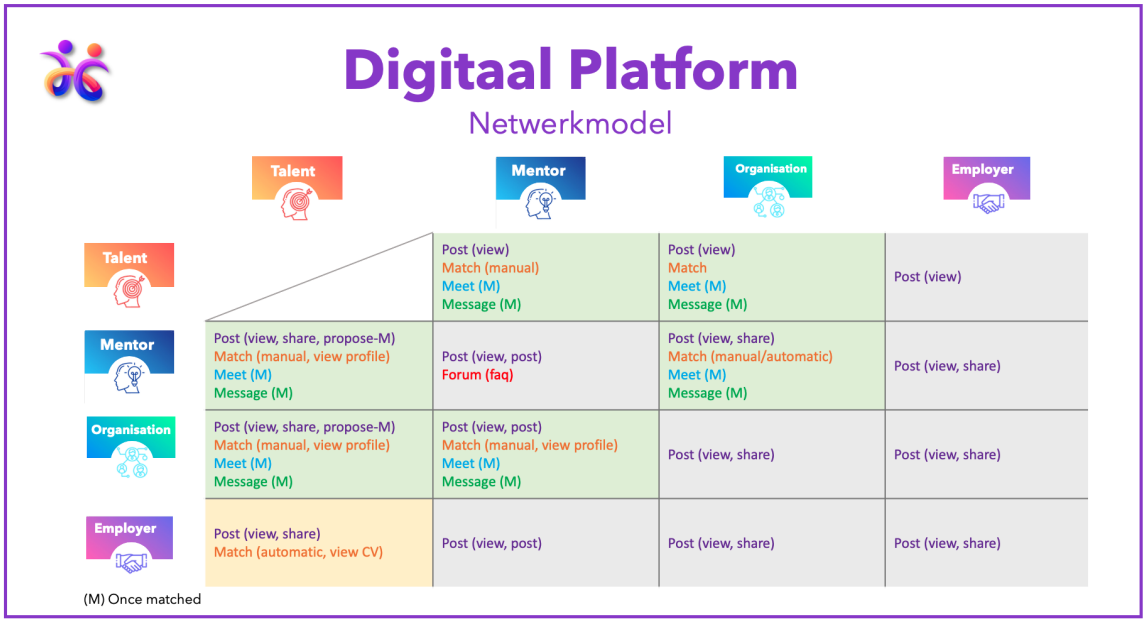
De gegevens van de gebruikers worden beveiligd in overeenstemming met de GDPR-wetgeving en worden niet gedeeld met derden als de gebruiker daar geen toestemming voor geeft. Gebruikers kunnen meer informatie over deze regelgeving vinden op de pagina '[Terms and conditions, privacy and GDPR policies]'.

Elke gebruiker heeft een aantal mogelijkheden op het platform. Deze mogelijkheden zijn weergegeven in figuur 12. Deze zijn mogelijk via de gedefinieerde functies van het platform.

Figuur 12. Gebruikers en functies van het platform

3.2 Functies

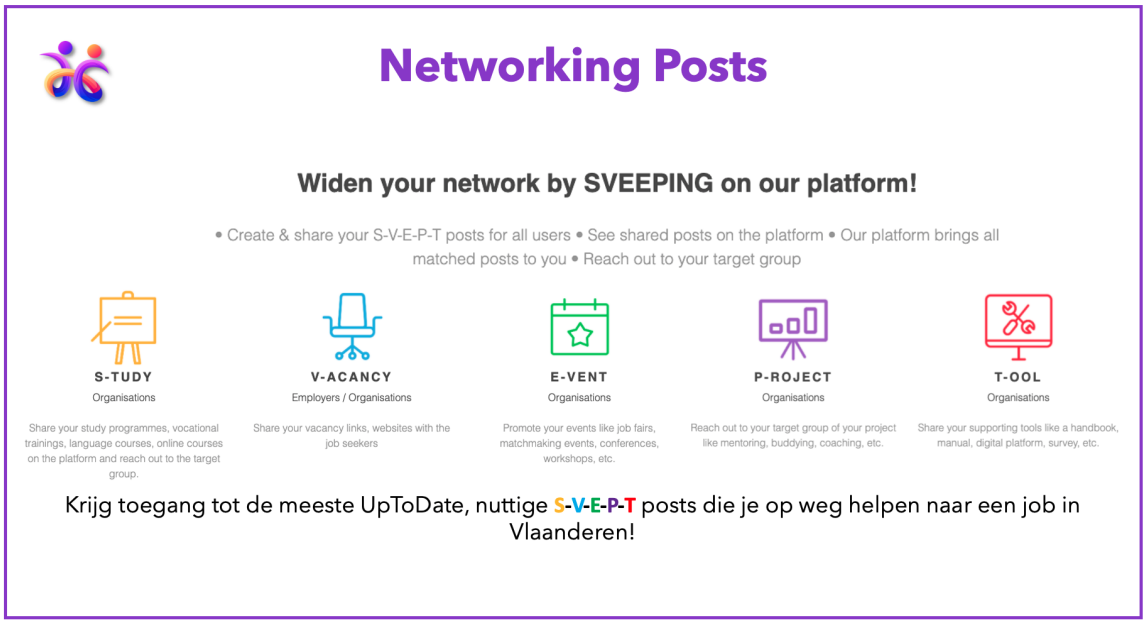
Het model gebruikt 4 hoofdfuncties om de gebruikers met elkaar te verbinden. De gebruiker 'TALENT' bevindt zich in het centrum van deze verbinding, maar het model omvat ook beperkte verbindingen tussen andere gebruikers. Deze vier gedefinieerde functies zijn: POST, MATCH, MEET en MESSAGE. De verbindingen tussen de gebruikers worden gedefinieerd volgens een netwerkmodel (zie figuur 13), dat in overeenstemming is met de GDPR-wetgeving. Sommige functies zijn automatisch beschikbaar, andere zijn beperkt en moeten door de Admin-gebruiker worden toegekend.



Figuur 13. Platform netwerkmodel: verbindingen tussen de gebruikers

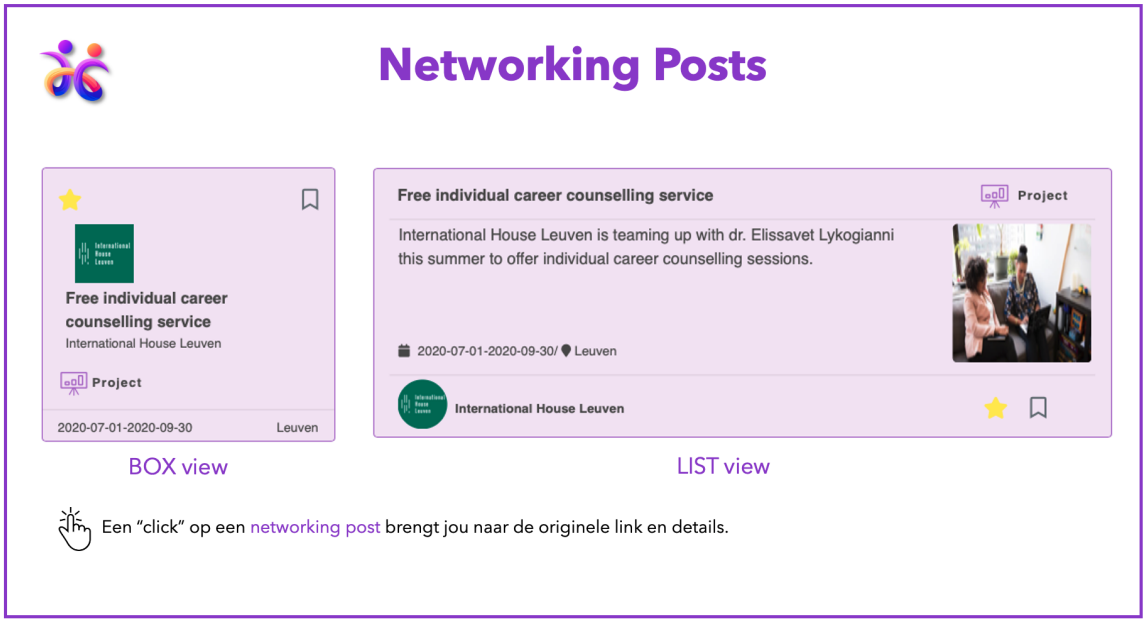
3.2.1 POST functie

De gebruikers (behalve de gebruiker 'TALENT') kunnen op het platform vijf soorten posts creëren en delen, nl. Studies, Vacatures, Evenementen, Projecten en Tools (acroniem SVEPT). Zie ook figuur 14. Deze SVEPT posts zijn links die interessant en nuttig kunnen zijn voor HER's/HOA's. Gebruikers kunnen alle posts op hun profiel bekijken en doorzoeken. Tegelijkertijd worden de meest actuele posts gepubliceerd op de gerelateerde pagina's van het informatie gedeelte van het platform. Zo blijft het informatief gedeelte dynamisch en actueel. Men moet inloggen om alle berichten te kunnen doorzoeken.



Figuur 14. Types van de POSTs

Gebruikers kunnen interessante posts opslaan en een mentor of organisatiegebruiker kan ook interessante posts voorstellen aan een gematcht talent. Het platform verstuurt automatisch nieuwsbrieven naar de gebruikers met bijgewerkte posts en houdt zo de aandacht van de gebruiker vast. Zie figuur 15 voor enkele voorbeelden van posts.



Figuur 15. Voorbeelden van POSTs

3.2.2 MATCH functie

Een talent kan op het platform handmatig aan een mentor worden gekoppeld, maar alleen door de admin-gebruiker. Op deze manier kunnen een mentor en een mentee (talent) met elkaar communiceren, elkaars profielen en informatie zien, berichten naar elkaar sturen en hun mentorsessies plannen en structureren. Wanneer een talent aan een mentor wordt gekoppeld, ontvangen beide gebruikers automatisch een e-mail.

Daarnaast kan een talent aan een ondersteunende organisatie gekoppeld worden door de admin gebruiker of door zelf handmatig de naam van de organisatie uit de lijst te selecteren. Op die manier kunnen een organisatiegebruiker en een talent met elkaar communiceren, elkaars profielen en informatie bekijken, berichten naar elkaar sturen en hun sessies plannen en structureren. Een organisatiegebruiker (bv. een mentororganisatie) kan ook interessante POSTs voorstellen aan mentees die aan deze organisatie gekoppeld zijn.

Een mentor kan ook aan een (mentor-)organisatie worden gekoppeld, handmatig door hemzelf of door de admin-gebruiker. Op die manier kan de (mentor-)organisatie een overzicht krijgen van al haar mentors en talenten en hun sessies volgen.

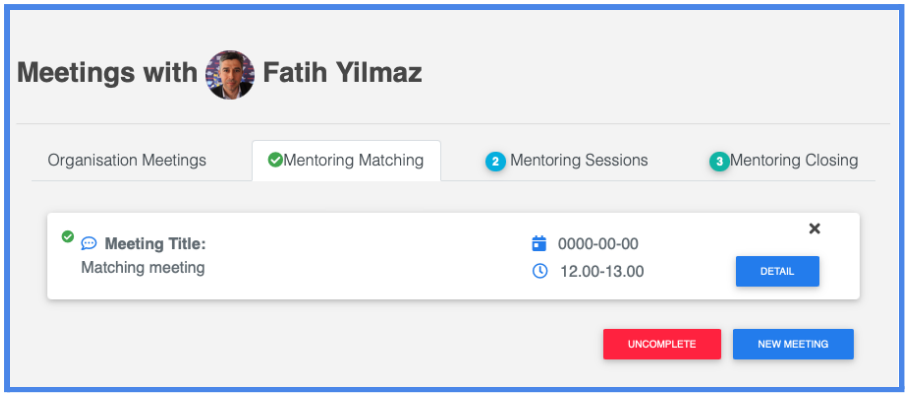
Anderzijds worden talenten automatisch gematcht met werkgevers op basis van hun sector, op voorwaarde dat een talent op zijn/haar profiel de optie aanvinkt om zijn/haar CV te publiceren. Op die manier kan een werkgever het CV van het talent zien en met hem/haar in contact komen.

3.2.3 MEET Functie

Alleen de gematchte gebruikers kunnen deze functie gebruiken. De matching kan gebeuren tussen talent-, organisatie- en mentor-gebruikers. Met deze functie kunnen mentoren en organisaties hun ondersteuning aan de hen toegewezen talenten structureren en volgen.

Een mentororganisatie kan een matching-sessie plannen met een mentor en een mentee. Een mentor kan zijn mentoring-sessies plannen, de agenda van de sessies bepalen, de resultaten rapporteren en het mentoring-proces afsluiten.

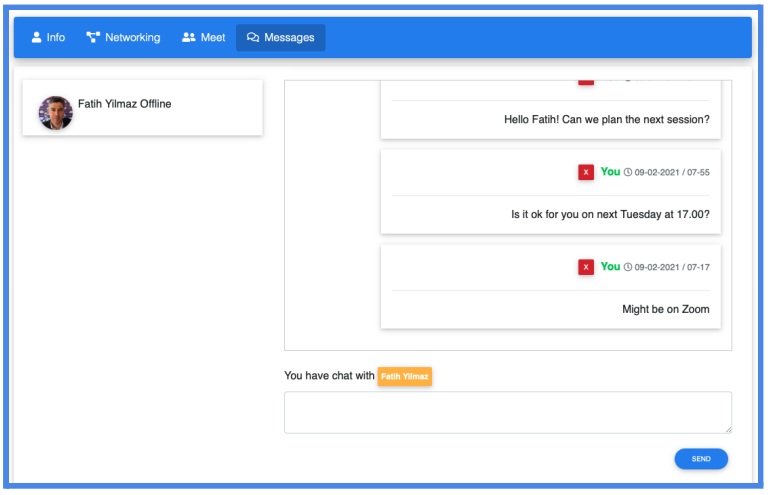
Gebruikers van het platform die een organisatie zijn kunnen ook afzonderlijke sessies met het talent plannen. Wanneer een vergadering gepland of bijgewerkt is, wordt er automatisch een e-mail gestuurd naar beide partijen, alsook een herinneringsmail de dag voor de afspraak doorgaat. Zie figuur 16 voor een voorbeeld van MEET functie.



Figuur 16. MEET functie

3.2.4 MESSAGE functie

Gematchte gebruikers kunnen elkaar berichten sturen op het platform. Als de ontvanger niet online is, ontvangt hij/zij een notificatie e-mail. Deze functie is bedoeld om de communicatie tussen de gematchte gebruikers te vergemakkelijken. Zie figuur 17 voor een voorbeeld van MESSAGE functie.

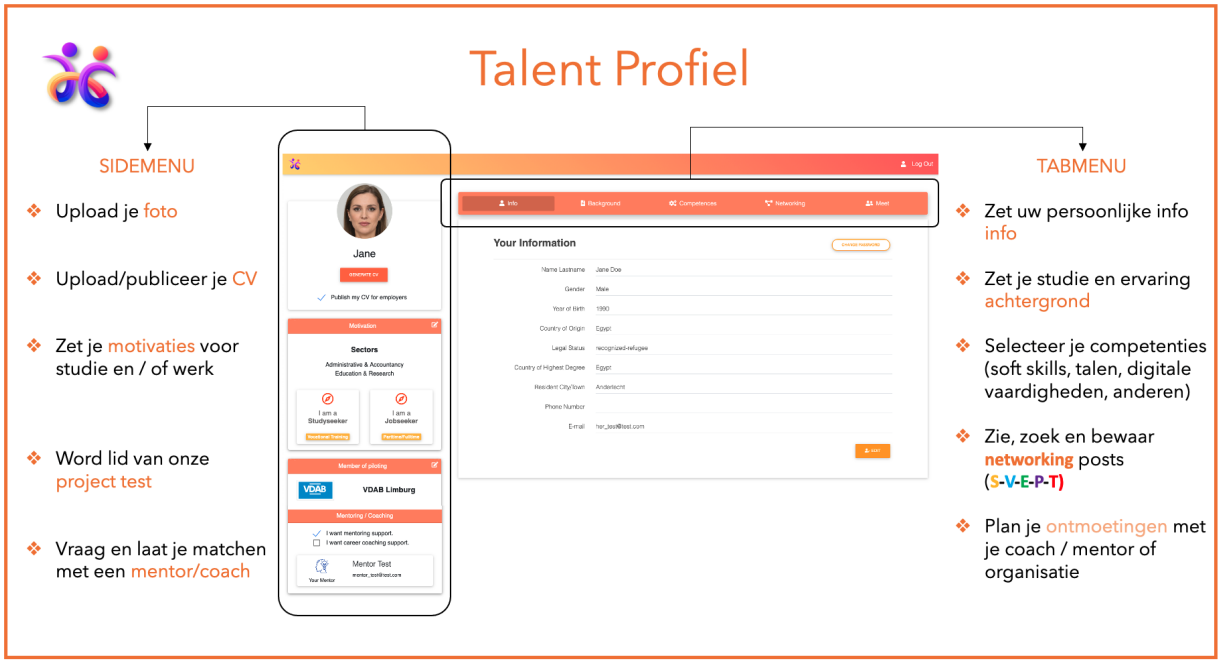


Figuur 17. MESSAGE functie

3.3 Gebruikersprofielen

Een gebruikersprofiel wordt gecreëerd aan de hand van een SIDEMENU en een TABMENU.

Op het zijmenu kunnen de gebruikers voorkeuren en bijpassende informatie bekijken en bewerken. Op het TABMENU kunnen zij persoonlijke informatie zien en bewerken en alle andere functies gebruiken, waaronder POST, MEET en MESSAGE. Zie figuur 18 voor een voorbeeld van een profiel.



Figuur 18. Profiel van een Talent

3.4 Admin-gebruiker - Beheerder van het platform

De Admin gebruiker is de beheerder van het platform. Aangezien de Admin gebruiker de bevoegdheid heeft om het platform te beheren, kan de toegang tot het platform enkel gebeuren door dubbele verificatie om de veiligheid van het platform te vergroten.

De Admin-gebruiker kan de statistieken van de geregistreerde gebruikers en ondernomen activiteiten bekijken op het dashboard gedeelte van het platform. Hij/zij kan ook de gebruikers bekijken en beheren, en ze met elkaar matchen. Organisatie- en werkgever-gebruikers moeten eerst worden goedgekeurd door de admin-gebruiker om toegang te krijgen tot het platform.

De Admin-gebruiker kan organisatie-informatie en berichten op het platform bekijken, corrigeren en problemen oplossen. Admin kan ook automatische nieuwsbrieven sturen naar verschillende gebruikers, met daarin de actuele berichten die op het platform gepost werden.

De Admin-gebruiker beheert ook het FAQ gedeelte van het platform. Hij/zij keurt de vragen goed, en verstuurt en/of publiceert de antwoorden op het platform. Zie figuur 19 voor Admin pagina.

Figuur 19. Admin pagina

4 | MENTORING NAAR WERK

1. Mentoring als tool voor versnelde integratie

Mentoring wordt, net zoals loopbaanbegeleiding, ingezet om de kansen van de nieuwkomer op de arbeidsmarkt te vergroten en kon daarom niet ontbreken op het platform. Om een duidelijk beeld te krijgen over welke mentoring-kennis relevant is om op het platform te plaatsen, hebben we zelf een beperkt mentoring-traject opgezet. De mentees werden geselecteerd uit de inschrijvingen op het platform en de mentoren kwamen hoofdzakelijk uit de organisatie Euroclear. Euroclear koos All-in-one4HER als één van de preferente partners om mee vorm te geven aan een CSR (Corporate Social Responsibility) -initiatief waarbij medewerkers een aantal uren werktijd mogen besteden aan een goed doel.

2. Mentoring als onderdeel van het CSR-beleid van een organisatie

Euroclear is een wereldspeler in de afwikkeling van effectentransacties, met hoofdkantoor in Brussel. Het bedrijf draagt professionaliteit hoog in het vaandel en hanteert hoge kwaliteitsnormen, wat ons uitdaagde om een sterke mentoring workshop en duidelijke mentoring informatie te ontwikkelen. Omwille van de COVID-pandemie vonden de trainingen online plaats. De informatie van de workshops werd omgezet in een pagina op het platform.

3. Mentoring informatie op het platform

Mentoren en mentees (HER's/HOA's) kunnen onderstaande informatie vinden in een mentoring-pagina op het platform. We streven ernaar om alle informatie voor zowel mentor als mentee toegankelijk te maken, aangezien mentoring een gezamenlijk en gelijkwaardig traject is.

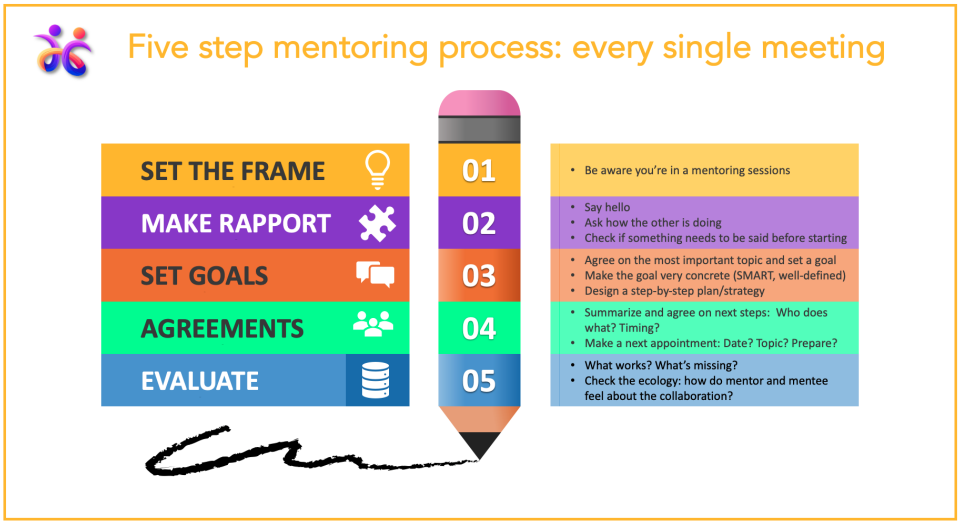
- Een video waarin uitgelegd wordt wat mentoring is.
- Een slideshow met praktische informatie over mentoring.
- Een model met de zes domeinen van mentoring, nl. Talenten & Aspiraties, het CV, het Jobinterview, de Motivatiebrief, Netwerking en geschikte Vacatures vinden (zie figuur 20). Door op een domein (cirkel) te klikken klapt onderaan een document open met:
    - Hoe de sessie kan voorbereid worden
    - Hoe de sessie kan verlopen
    - Nuttige links met meer informatie, oefeningen, … over het thema.

Figuur 20. 6 domeinen van mentoring

- Een 5-stappen structuur voor de mentoring sessies op basis van een coaching model, en templates voor een beknopte verankering van elke sessie en de gemaakte afspraken. Bij het klikken op één van de vijf stappen klapt een venster open met praktische informatie en tips over de betreffende stap. Zie figuur 21.
- Mentoring organisaties die talenten in Vlaanderen kunnen ondersteunen.
- Frequently Asked Questions: vragen van mentoren en mentees worden verzameld en onder FAQ geplaatst. Dit zorgt ervoor dat een mentoring organisatie in een latere fase efficiënter kan werken.

GA NAAR PLATFORM > Mentoring

SCAN ME

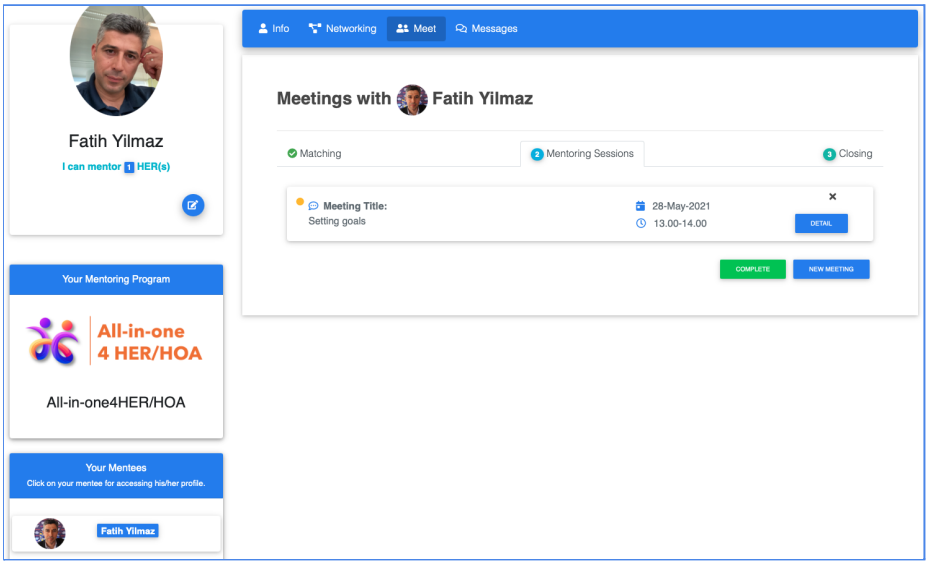


Figuur 21. Structuur van de mentoring sessies

4. Praktisch aan de slag op het platform

Een mentor kan zich op het platform registreren als lid van een lopend mentorprogramma en kan worden gekoppeld aan een talentvolle mentee. Een mentor kan de volgende praktische functies op het platform gebruiken:

- MATCH: Een geregistreerde mentor kan op het platform gematcht worden met een geregistreerd talent (mentee), door de admin-gebruiker of een geregistreerde mentororganisatie. Eenmaal gematcht, kan een mentor het profiel van het talent zien met zijn/haar CV en competenties en kan hij/zij ondersteunen om deze te verbeteren.
- POST: Een mentor kan ook interessante posts zoals vacatures en evenementen delen en voorstellen aan een mentee.
- MEET: Mentor en mentee kunnen op dit onderdeel hun sessies plannen en structureren (zie figuur 22). Ze kunnen elke sessie rapporteren en het proces kan gemakkelijk gevolgd worden door de organisatie. Het mentorschap afsluiten kan ook hier. Dit deel geeft een goed beeld van het hele proces.
- BERICHT: Mentor en mentee kunnen op het platform ook berichten naar elkaar sturen.



Figuur 22. Mentorprofiel op het platform

5. Lessons learned

Zowel onze eigen (beperkte) ervaring als mee-leren uit de ervaringen van onze internationale partners maakt dat we ondertussen een inzicht hebben in het mentoring proces, met haar complexiteit, mogelijkheden en beperkingen.

- Een mentoring proces bestaat uit een inhoudelijke component en een relationele. Een mentoring organisatie wordt geacht ondersteuning te bieden voor beide.
- Mentor en mentee zijn vragende partij voor training en intervisie.
- De mentoring organisatie heeft een tijdsintensieve rol: kennis delen, intakegesprekken voeren van mentoren en mentees, matchen van mentoren en mentees, intervisie organiseren, in contact blijven met mentoren en mentees,…
- Mentoring is een goed instrument om het cultureel bewustzijn te verhogen en culturele competenties aan te leren, omdat culturele intelligentie pas ontwikkeld wordt indien het met een

persoonlijke en doorleefde ervaring gepaard gaat. Culturele intelligentie is meer dan een intellectueel begrijpen of een mentale oefening.

- Peer mentoring: Onze Finse partners experimenteerden met peer mentoring, waarbij meerdere mentoren en mentees in groep door het proces gaan en leren van elkaar, en van meerdere mentoren. Ook tijdens de All-in-one 4HER mentoring activiteiten vroegen wij ons af of het niet effectiever én efficiënter zou kunnen door bepaalde gelijkaardige profielen te clusteren, samen met één of meerdere mentoren. Zo zou meer informatie meerdere mentees tegelijk kunnen bereiken. Bovendien kunnen de mentees leren van elkaar.
- Momenteel wordt nog verder onderzocht of het mogelijk is om samen te werken met HR-diensten van grote bedrijven, en meer in het bijzonder de afdeling Werving & Selectie, van grote bedrijven. Vaak zijn zij op zoek naar meerdere personen/profielen. Euroclear is alvast geïnteresseerd en dit zal de komende weken nog verder bekeken worden.
- Wat met iemand die nog niet klaar is voor de arbeidsmarkt maar wel ondersteuning en voorbereiding kan gebruiken? Is er nood aan nog andere mentor-rollen dan alleen 'mentoring naar werk'?

6. Mentoring en culturele competenties: een gemiste kans?

Samen met onze Finse partners werd een paper geschreven over culturele aspecten bij mentoring to work, welke zal gepubliceerd worden in The International Journal of Mentoring and Coaching. Gebaseerd op empirische data die verkregen werd uit een 60-tal bevragingen van mentoren en mentees en 11 interviews, werden antwoorden gezocht op volgende vragen:

- Hoe manifesteren culturele aspecten zich tijdens een mentoring relatie?
- Hoe beïnvloeden culturele aspecten de mentoring relatie?
- Welke culturele aspecten hinderen of stimuleren een succesvolle integratie (op de arbeidsmarkt)?
- Op welke wijze stimuleert mentoring de culturele competenties van mentoren en mentees?

Wat opviel uit de analyse van de data is dat een aantal aspecten (zoals taal) zeer vaak aangehaald worden, en dat we uit de analyse conclusies haalden die we ook reeds in vorige evaluaties zagen, met name:

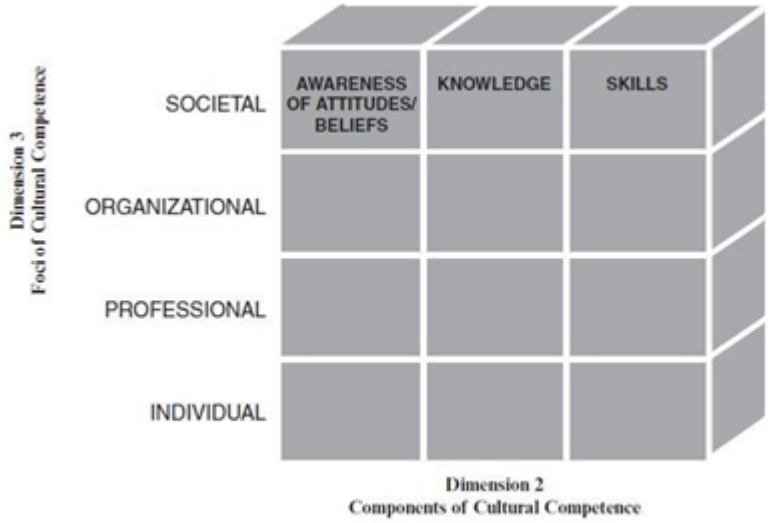
- Het belang van de taal bij integratie
- Het belang van vertrouwen ('trust') in de mentoring relatie
- De ervaring van discriminatie, vaak reeds op basis van naam en uiterlijk
- De relatieve afwezigheid van culturele conflicten in de mentoring relaties zelf.

Toch werden de resultaten van de bevraging als enigszins onbevredigend ervaren, mede omdat we niet het gevoel hadden een nieuwe sleutel gevonden te hebben om via culturele intelligentie (bij zowel nieuwkomers als lokale bevolking) nieuwkomers versneld op de arbeidsmarkt te laten integreren. Voor vervolgonderzoek raden we dan ook aan:

- Een ander type vragen te stellen, eventueel met diepte-interviews, gebaseerd op een model over culturele intelligentie/bekwaamheid. Zoals bijvoorbeeld het model van Sue dat hieronder beschreven wordt. Zodat op basis van expertise over cultuur, inzichten kunnen verzameld worden op basis waarvan instrumenten voor versnelde integratie kunnen ontwikkeld worden. Onderzoek tot nu toe bestond te vaak uit vragen die peilden naar de ervaring en bleven aan de oppervlakte.
- Vragen te stellen die zowel de zichtbare als de onzichtbare aspecten van cultuur bevragen. Cultuur bestaat uit beide, en het zijn vooral de onzichtbare aspecten (waarden, basisovertuigingen) die de meeste impact hebben. Maar wat je niet ziet, herken je minder snel… Respondenten vermeldden in elk geval vooral zichtbare en tastbare aspecten van cultuur. Dit roept vragen op zoals:

    - Aangezien deze diepere onzichtbare aspecten van cultuur een grote impact hebben maar niet opgepikt worden, moeten we deze onzichtbare aspecten dan niet bewust maken?
    - Wat als deze belangrijke aspecten niet automatisch worden opgepikt, hoe kan je dan vlot integreren op het werk?
    - Moeten we deze kennis niet in dialoog brengen, en deze dialoog structureel inbouwen?
    - ga je hiermee effectief aan de slag?
- Bij trajecten i.v.m. integratie op de arbeidsmarkt niet alleen mentor en mentee, maar bijvoorbeeld ook organisaties (werkgevers) bevragen over (i) waarom nieuwkomers zo moeilijk aangeworven worden, wat hun overtuigingen en bekommernissen zijn, en (ii) wat zij nodig hebben om nieuwkomers (sneller) aan te werven. Hierbij kan eventueel nog verder verfijnd worden tussen het bevragen van management en HR-diensten. Als we ervan uitgaan dat 'De meeste mensen deugen' (R. Bregman) dan willen de meeste werkgevers ook nieuwkomers aanwerven. De vraag is wat ze nodig hebben om die stap te (kunnen) zetten.

Voor de paper werd ook een literatuurstudie uitgevoerd naar bruikbare modellen inzake culturele competenties en culturele intelligentie. Onderstaand model van Sue (Sue, Derald Wing 2006 - Multicultural Social Work Practice, zie figuur 23) bleek het meest volledige (omvat het ganse systeem) en praktisch bruikbaar (uitsplitsing naar bewustzijn, kennis en vaardigheden).



Figuur 23. Componenten van culturele competentie (model van Sue)

Wanneer we vanuit dit model naar de data uit de interviews kijken dan komen er nuttige inzichten inzake culturele uitdagingen naar voor:

- Er wordt zo goed als nooit een onderscheid gemaakt tussen de vier niveaus van cultuur. Nochtans gelden in privé-situaties andere normen, waarden en gebruiken dan in een professionele context. Bovendien zijn er grote verschillen in bedrijfscultuur tussen verschillende organisatie, denk bijvoorbeeld aan een lokale vestiging van een Amerikaanse multinational versus een kleine KMO met private aandeelhouders. En gaat er onvoldoende aandacht naar de invloed van de cultuur op de invulling van een bepaald beroep. Waar in sommige landen leerkrachten bijvoorbeeld geen tegenspraak dulden, zullen leerkrachten in andere landen hun leerlingen net stimuleren om een eigen mening te vormen. In sommige landen betrekken artsen de patiënt bij slecht-nieuws-boodschappen, in andere landen wordt enkel de familie op de hoogte gebracht.
- Culturele verschillen worden bijna nooit in hun volledigheid besproken, waardoor kennis hieromtrent niet efficiënt wordt overgedragen. Nochtans aarzelen werkgevers vaak om nieuwkomers

aan te werven, uit angst dat ze de cultuur niet kennen en dus minder effectief zijn of minder snel integreren. Of conflicten op de werkvloer uitlokken (waar ze op doorgaans trouwens geen fout aan hebben). Kennis van de cultuur zou veel sneller en volledi ger kunnen overgedragen worden indien we dit niet aan het toeval overlaten maar actief kennis overdragen en bewustzijn ontwikkelen.

- Cultuur uit zich in zichtbare en onzichtbare elementen. Uit de bevragingen en interviews komen vooral de zichtbare elementen aan bod, terwijl de onzichtbare net de drijfveren bevatten die gedrag en perspectief bepalen. En het begrijpen van een cultuur in de onzichtbare elementen verscholen ligt.

We kunnen hieruit concluderen dat een beter begrip van wat cultuur precies inhoudt, efficiënter en effectiever kennis en bewustzijn van de eigen en andere cultuur zal bijbrengen. Zodat cultuur beter in dialoog kan gebracht worden. En de nieuwkomer zich minder impliciet veroordeeld zal voelen om (alvast in gedrag) zoveel mogelijk te 'adapteren'. Adaptatie werkt om verschillende redenen niet (meer) in een bedrijfscontext, en ook niet in een maatschappij:

- Adaptatie die niet gealigneerd is, leidt tot wantrouwen van de omgeving. Men 'ervaart' de persoon immers als niet echt, niet authentiek. Terwijl authenticiteit in Vlaanderen (en er buiten) langzaam een nieuwe waarde of norm wordt.
- Werkgevers willen medewerkers die net hun eigen sterktes en (daarbuiten) ondernemerschap inzetten. Wie leeft vanuit adaptatie, leeft net niet vanuit sterktes en eigenwaarde, en zal zichzelf net verzwakken.
- Organisaties hebben nood aan innovatie, en innovatie ontstaat uit nieuwe perspectieven. Adaptatie legt deze nieuwe perspectieven reeds bij voorbaat het zwijgen op. Een gemiste kans voor alle betrokkenen.

Ten slotte is het belangrijk te begrijpen hoe cultuur gevormd wordt, namelijk als een gezamenlijk leerproces i.v.m. gemeenschappelijke problemen (Schein, 2010; Kent, Kochan and Green 2013, Nunez et Al., 2017). Om vlot te kunnen samenleven en samenwerken, is een zekere mate van gezamenlijke cultuur belangrijk. Deze wordt dus gevormd door (i) samen te leren en oplossingen te vinden voor (ii) gemeenschappelijk ervaren problemen. Denk bijvoorbeeld aan de klimaatcrisis, een mooie gelegenheid om een deel 'gezamenlijke cultuur' te vormen. Maar dan moet wel elke burger de klimaatcrisis als een probleem ervaren, en open staan om samen te leren. Dit geldt niet alleen voor nieuwkomers, maar nieuwkomers vormen wel een bereikbare groep.

5 | LOOPBAANCOACHING

1. Professionele loopbaancoaching als tool voor versnelde integratie

Loopbaancoaching – in de vorm van een individueel loopbaantraject op maat – wordt ingezet om het integratieproces van het internationale talent te bespoedigen. Dit loopbaantraject is gebaseerd op de gesubsidieerde loopbaanbegeleiding waar Vlaamse werknemers recht op hebben. Dit is een bewuste keuze omdat we zo weinig mogelijk onderscheid willen maken tussen internationale talenten en Vlaamse talenten. Net zoals de Vlaamse talenten kunnen ook de internationele talenten professionele ondersteuning 'op maat' gebruiken voor verschillende werkgerelateerde uitdagingen, met dan een bijzondere focus de versnelde integratie in de arbeidsmarkt.

In het project werden twee loopbaancoachingrondes gepland met professionele coaches van Papilio Projects. Deze coaches hebben een ruime ervaring met hoogopgeleide internationale talenten en hebben een sterke band hebben met My Future Works, één van de toonaangevende coachingcentra van Vlaanderen.

Het beoogde effect van deze loopbaancoachingtrajecten is om de internationale talenten (HER's/HOA's) te versterken en hen - naast diploma en buitenlandse ervaring - extra opties te geven door hen in hun zoektocht naar een passende job te ondersteunen bij het maken van duurzame keuzes "van binnenuit". De loopbaancoaching wordt dan ook opgezet als een **inside-out begeleidingstraject**. Daarbij worden de internationale talenten eerst in contact gebracht met hun intern kompas (opgebouwd uit talenten, waarden, energiebronnen en passies) als stevig fundament om vervolgens authentieke, duurzame keuzes te kunnen maken en acties te kunnen nemen in hun zoektocht naar een passende job, waarbij – naast diploma en buitenlandse ervaring – ook sterktes en talenten maximaal kunnen worden uitgespeeld.

2. Tool: 'Career Passport'

Als neerslag van dit intern kompas, werd een format gecreëerd (het "**Career Passport**", zie figuur 24), waarin de internationale talenten tijdens het traject met ondersteuning van de coach hun inzichten konden noteren rond een aantal topics (key areas of expertise, core strengths, growth opportunities, core values, key context elements, key career drivers en career objective). Dit ingevulde document kan ook in de verdere loopbaan van het internationale talent zinvol zijn om op terug te vallen.

GA NAAR PLATFORM > Werken > Roadmap > Oriëntatie > 'Career Passport'

SCAN ME

Figuur 24. Career passport

3. Actieonderzoek: 2 loopbaancoaching-rondes

Voor de twee rondes werden telkens 9 loopbaancoaching-kandidaten (coachees) geselecteerd. Deze coachingsessies werden afgerond. Voor de tweede ronden werden 9 loopbaancoaching-kandidaten geselecteerd. Deze coachingsessies zijn nog lopende.

Op basis van het actieonderzoek hielden de coaches een actieonderzoek bij, met bevindingen en aanbevelingen. Hieronder worden deze geclusterd volgens thema:

3.1 Geschikte moment voor loopbaancoaching

- De traumatische impact van de oorlogssituatie in het thuisland en/of het ontvluchten van het thuisland is vaak aanzienlijk. Best wordt daar eerst ruimte voor gelaten bij de HER, vooraleer te starten met loopbaancoaching.
- Veel HER's zijn nog volop hun weg aan het zoeken is een nieuw land (inburgering, taal leren spreken, …). Ook het vinden van werk hoort daarbij. Zo lang de focus op het hervinden van 'veiligheid en zekerheid' zeer acuut is, is er weinig ruimte om te reflecteren over jobvoldoening en zingeving. Daarvoor moet er eerst een voldoende stabiel en veilig basisfundament zijn (cf. piramide van Maslow). We merken dat het hebben van een job (eender welke job), dan belangrijker is dan het vinden van een job die echt voldoening geeft. Als je aan het "overleven" bent, is er weinig ruimte om bezig te zijn met reflectie over waarden, talenten, …
- Het aspect 'zingeving' is dus veelal niet de primaire vraag, zeker niet voor HER's in de acute fase of HER's die net uit deze acute fase zijn gekomen. De focus ligt dan vooral op zekerheid, stabiliteit, de zorg voor het gezin, de noodzaak om de facturen en huurprijs te kunnen betalen. De focus ligt op "ik wil een job" (en dus niet op "ik wil mijn droomjob"), en ondersteuning die hun kansen op de Belgische arbeidsmarkt kan verhogen, wordt erg gewaardeerd. We merkten dat het nut van "reflectie over kwaliteiten/ waarden/ voedende contextelementen/ …" (inside/out loopbaancoaching) door enkele coachees expliciet of impliciet in vraag werd gesteld, terwijl – het

klinkt misschien contradictorisch – 'even stilstaan om te reflecteren' net de kans kan verhogen om sneller een (passende) job te vinden (zie verder: Belgische arbeidsmarktcultuur).

- Bij de HER's die nog volop hun weg aan het zoeken waren, lag de nadruk dan ook zeer sterk op concrete vragen naar ondersteuning daarbij (zie verder: hoe inburgeren, taal leren spreken, vrijwilligerswerk, …). Voor HER's die nog in de acute fase zitten van echt 'hun weg zoeken en vinden in België', komt de 'inside-out' loopbaancoaching mogelijks nog wat te vroeg. We denken wel dat mentoren hier al een rol kunnen spelen, door de HER's al wat wegwijs te maken en te informeren over o.a. arbeidsmarkt-/sector-gewoontes en geplogenheden.
- Een loopbaancoaching die vertrekt vanuit de inside-out benadering lijkt ons in die zin ook meer toegevoegde waarde te bieden voor de HER wanneer er al wat meer stabiliteit is, en de acute fase van 'zijn weg vinden in het nieuwe land' achter de rug is.
- We merkten bij alle coachees een gretigheid voor het leren kennen van de Belgische arbeidsmarktcultuur.
- Op basis van de gesprekken kwam zeer duidelijk naar voor dat er in de landen van herkomst van de HER's vaak een heel andere arbeidsmarktcultuur (solliciteren & werken) heerst. Wat bij alle coachees die we zagen een groot verschilpunt bleek, is het feit dat er in de landen van herkomst nauwelijks tot geen cultuur is van het 'kijken naar persoonlijkheid & motivatie'. De nadruk ligt veelal op bewezen prestaties en performance.
- De HER's hebben hierdoor veelal weinig ervaring of affiniteit met het stilstaan bij/benoemen/belichten van hun kwaliteiten en (intrinsieke) motivatie, wat toch belangrijke elementen zijn binnen de Belgische arbeidsmarktcultuur.
- We merkten op dat de HER's ook naar ons als coach keken voor meer sectorspecifieke 'inside info'. We deelden onze inzichten maximaal met de coachees, maar zijn ervan overtuigd dat de mentoren uit de sector en/of het vakdomein daar zeker een complementaire toegevoegde waarde kunnen hebben.

3.2 Loopbaancoaching afstemmen op cultuur van HER

- In vergelijking met de coachingtrajecten die we doen met Vlaamse coachees die gebruik maken van de loopbaancheques gesubisidieerd door de Vlaamse Overheid viel het ons op dat in dit project verschillende HER's naar de coachingsessie hun partner meebrachten. Dit gaf de persoon in kwestie comfort en hielp soms ook bij taalissues. Als coach zagen wij daar zeker de meerwaarde van in. We merkten dat dit ook helpend was om tussen de coachingsessies door de materie levend te houden, en ook voor de partner bleek dit verrijkend.
- Ook het coachingproces zelf gaf gelegenheid om culturele verschillen te zien en te benoemen. Ook door dit soort zaken uit te spreken, kunnen we coachees zinvolle do's en don'ts meegeven over wat wel en niet gebruikelijk is in de Belgische (arbeidsmarkt)cultuur.

3.3 Zelfvertrouwen

- We merkten op dat het zelfvertrouwen dat verschillende HER's wél hadden in het land van herkomst en flinke deuk kreeg door hun vlucht naar België. Ze kwamen hier terecht in een volledig nieuwe setting waar ze opnieuw van nul moeten beginnen. Dit gaf bij enkele HER's aanleiding tot belemmerende overtuigingen die het dagelijks functioneren wat hinderden (bv. bij het maken van een klein foutje door vergetelheid 'ik heb mijn verantwoordelijkheid niet genomen' of 'ik werkt niet kwalitatief'). Hierbij stilstaan tijdens de coachingsessies en exploreren welke ondersteunende overtuigingen een positieve invloed hadden op hun functioneren bleek zeer helpend.
- Bij enkele coachees merkten we op dat de perceptie 'ik word gezien als profiteur' sterk meespeelt en leidt tot gevoelens van schaamte en schuld.

3.4 Taal

- De topic 'taal' blijkt ook sterk verweven met 'zelfvertrouwen'. HER's worden in de zoektocht naar een job en ook wanneer ze aan het werk zijn geconfronteerd met taalissues, daadwerkelijk of vooral in het hoofd van coachee.

3.5 Gebruikte coachingtools/-methodologieën

- We merkten op dat bepaalde tools die vaak gebruikt worden in loopbaancoaching niet altijd even adequaat waren voor HER's of heel anders dienden te worden ingevuld (bv. in een levenslijnoefening dient er expliciet aandacht te gaan naar hoe de HER het 'vluchten' heeft ervaren en hoe deze levensgebeurtenis de ervaring 'voor' versus 'na' beïnvloed heeft).
- We merkten ook op dat een impactvolle levensgebeurtenis zoals oorlog of de vlucht naar een ander land kan leiden tot significante verschuivingen in het waardensysteem en de drijfveren van iemand. M.a.w. dat wat iemand belangrijk vond en energie gaf voor de vlucht/oorlog, nu niet noodzakelijk meer belangrijk vindt of als energiegevend ervaart.
- In het verlengde daarvan moeten we constateren dat sommige coachees door de oorlog niet de kans gehad hebben om echt 'kind' te zijn, omdat ze al vroeg de verantwoordelijkheid en zorg diende te dragen voor andere familieleden. Met een dergelijke levensloop dienden we ook met extra zorg om te gaan wanneer reflectie-oefeningen worden ingezet (bv. voor het blootleggen van talenten) die teruggaan naar de kindertijd.
- Nog meer dan in standaard coachingstrajecten, hebben we gemerkt dat het bij de coaching van HER's extra belangrijk is om te focussen op, en te starten vanuit hun specifieke noden/vraag. Dit betekent dat we in bepaalde coachingsettings de 'inside-out'-methodologie eerst even helemaal aan de kant hebben geschoven om eerst te focussen op meer prangende - vaak meer concrete - vragen. Door hieraan aandacht te geven kwam er nadien soms toch nog ruimte voor de 'inside-out'-methodologie.

3.6 Integratie op de werkvloer

De meeste coachees die we begeleidden, hadden op dat moment geen werk en wilden graag ondersteuning krijgen bij het vinden van hun eerste job in België. Enkele coachees hadden reeds een job, en vonden het toch zinvol om alsnog gebruik te kunnen maken van loopbaancoaching. Zo reikten ook 2 coachees uit de eerste loopbaancoachingronde opnieuw uit voor ondersteuning in de tweede ronde.

De coachingsvragen waarrond we werkten met HER's met al enige werkervaring in België, situeerden zich vooral rond 2 thema's:

- De loopbaan verder vormgeven in een richting die (nog iets) meer aansloot bij hun intrinsieke kwaliteiten en aspiraties
    - We merken dat het hebben van een job een boost geeft aan het zelfvertrouwen van de HER, waardoor deze steeds meer gaat geloven in zijn/haar meerwaarde. En dit geloof in zichzelf vormt dan vaak de voedingsbodem om verder te kijken dan de huidige job en toch te gaan voor een job die net iets meer aansluit bij zijn of haar kwaliteiten of loopbaandromen. Ambities die omwille van de uitdagende levensgebeurtenissen een poos opgeborgen lagen, kunnen geleidelijk aan meer naar de oppervlakte komen wanneer jobzekerheid en zelfvertrouwen toenemen.
    - Het perspectief van de HER verlegt zich hier m.a.w. meer van 'de huidige job 'naar 'de loopbaan die kan uitgebouwd worden'.

- Integratie op de werkvloer en hoe om te gaan met de moeilijkheden die HER's daarbij soms ondervonden
    - HER's die starten in een job worden soms geconfronteerd met subtiele of minder subtiele vormen van discriminatie. Opmerkelijk is dat HER's zich hiervan niet altijd meteen bewust zijn, omwille van een beperkt zelfvertrouwen (zie 3.3) of omwille van een sterke interne 'locus of control' waarbij zij moeilijkheden vaak hoofzakelijk aan zichzelf wijten.
    - Het ervaren van (subtiele vormen van) discriminatie – zeker in combinatie met een minder goed beheersen van de lokale taal – kan na verloop van tijd echter verder knabbelen aan het zelfvertrouwen van de HER. Het werken tijdens de coachingsessies rond het omzetten van beperkende naar ondersteunende overtuigingen bleek hier voor de HER's werkelijk het verschil te kunnen maken.
    - Verder bleek het hebben van een klankbord om over dit soort zaken van gedachten te wisselen voor de HER's zeer waardevol. Wij namen deze klankbordrol op als coach, maar zagen ook collega's uit de entourage van de HER het opnemen voor de HER en de signalen van discriminatie afkeuren en bespreekbaar maken. Dergelijke collega's of leidinggevenden zijn voor een HER goud waard. Ook voor mentoren zien wij hier een dergelijke klankbordrol weggelegd.
    - Bovenstaande pleit ook weer – zoals reeds besproken in het vorige hoofdstuk (H4 - 6. Mentoring en culturele competenties: een gemiste kans?) – voor een verhoogde aandacht voor het bewustzijn van, en het in dialoog brengen van culturele verschillen. En dit bij alle stakeholders (HER, mentor/coach, werkgever,…). Dit is cruciaal om werkelijk te kunnen evolueren naar een inclusieve werkplek waar elkeen op een volwaardige wijze kan deelnemen, onafgezien van achtergrond.

3.7 Rode draad in gecoachte HER-profielen

Wat ons opviel bij de verschillende HER's die we coachten, was

- een grote veerkracht en sterke bereidheid tot 'zich aanpassen aan de nieuwe situatie'.

- een uitgesproken doorzettingsvermogen.
- een zeer grote dankbaarheid, zowel naar ons land voor de kansen die ze hier kregen/krijgen, als naar de coaches.

3.8 Feedback van coaches en HER coachees

Zowel de loopbaancoaches als de HER coachees staan positief tegenover loopbaancoaching als instrument om hoogopgeleide nieuwkomers te ondersteunen bij hun integratie op de arbeidsmarkt.

Bij de HER coachees werd 1 - 2 maanden na afronding van coachingstraject feedback verzameld via een vragenlijst die 1 - 2 maanden na afronding van het coachingstraject naar de coachee werd verstuurd.

Qua algemeen gevoel over het coachingstraject gaven de HER coachees aan dat het een bijzonder waardevolle ervaring was, zowel in het leren kennen van belangrijke kwaliteiten bij zichzelf als in het krijgen van duidelijke handvatten om toeleiding te krijgen tot de arbeidsmarkt. Eén coachee omschreef dat als volgt:

> *"Het was zeker de moeite waard en zeer behulpzaam. Ik heb de coaching zeer positief ervaren, door de gesprekken met mijn coach heb ik meer zelfvertrouwen gekregen. Ik voelde me goed voorbereid op sollicitatiegesprekken en heb hier geen schrik meer in. Ik voelde me steeds meer vrij komen van mijn belemmeringen. Mijn coach heeft me een duwtje in de rug gegeven om me uit mijn comfortzone te halen. Elke keer dat we elkaar zagen voelde ik me sterker in de schoenen, ik voelde dat er iemand in mij geloofde en in mijn capaciteiten. En nu doe ik precies hetzelfde voor mijn cliënten."*

Op de vraag welke elementen uit het coachingstraject voor hen het nuttigst waren, werden door de HER coachees vaak aangehaald: het leren identificeren en benoemen van kwaliteiten, het samen oefenen op het voeren van een sollicitatiegesprek en het krijgen van informatie en inzichten over de Vlaamse arbeidsmarktcultuur. Eén van de HER coachees verwoordde dit als volgt:

> *"Het heeft me geholpen om mijn competenties te ontdekken, te ontwikkelen en te versterken. Ik heb vooral een boost in het zelfvertrouwen gekregen. Ik heb veel geleerd uit de coaching sessies, vooral hoe ik mijn sterktes en zwaktes kan noemen (zeker met een voorbeeld). Ook veel geleerd over de Vlaamse arbeidscultuur, hoe de cv, motivatiebrief te schrijven in een goede manier."*

Op de vraag wat er aan het coachingstraject verbeterd zou kunnen worden, werd aangegeven dat een follow-up sessie wel zinvol zou kunnen zijn. We hebben ook gemerkt dat enkele HER coachees nadien hebben uitgereikt voor een dergelijke follow-up. 2 coachees zijn ook opgenomen in de 2de loopbaancoachingronde, voor een combinatie van follow-up enerzijds en een extra loopbaanvraag anderzijds.

We stelden de HER coachees ook de vraag aan wie ze de coaching zouden aanbevelen (rekening houdend met de doelgroep van Highly Educated Refugees). Eigenlijk waren de stemmen daar zeer gelijkluidend, met name: Iedereen die in dezelfde situatie zit als henzelf en ondersteuning kan gebruiken zou deze kans moeten kunnen krijgen. Of zoals een coachee het treffend formuleerde:

> *"Ik raadde het al meerdere nieuwkomers aan om dit te doen. Ik vind het eigenlijk een must voor iedereen die op een keerpunt in hun leven aangeland is en ze zouden wat duidelijkheid moeten krijgen over welke weg ze gaan inslaan in die nieuwe context/land (o.a. België of Vlaanderen)."*

6 | NETWERKEN NAAR WERK

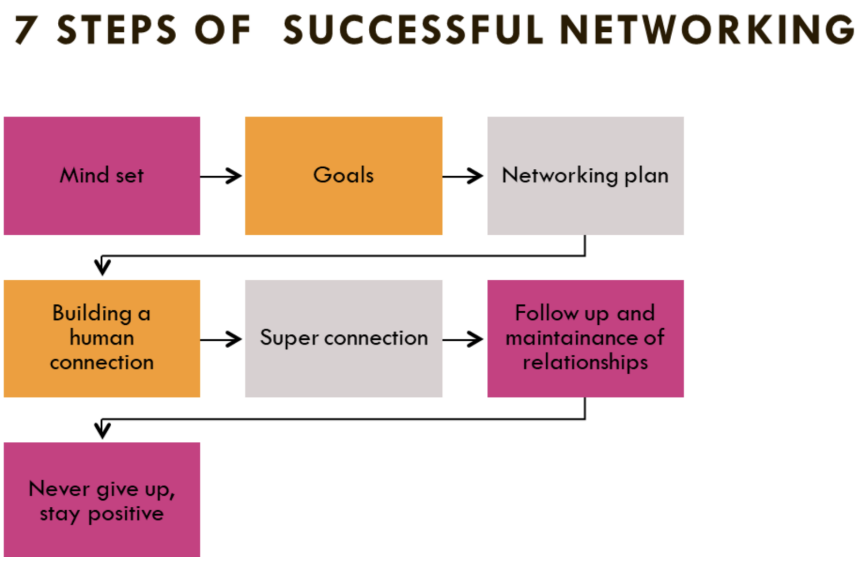
In het kader van de transnationale samenwerking zijn enkele modellen en instrumenten voor netwerkvorming ontwikkeld en getest. De netwerkgids ("Networking Guide": https://networking2work.weebly.com) is het gemeenschappelijke instrument dat de transnationale partners samen hebben ontwikkeld voor nieuwkomers en ondersteunende organisaties. Het digitaal netwerkplatform (https://all-in-one4her.eu) maakt hier ook deel van uit. In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de netwerkinstrumenten en de bevindingen van de testen voor de integratie-ondersteuners.

1. Achtergrond

Netwerken wordt beschouwd als één van de belangrijkste vaardigheden voor het succesvol zoeken naar werk en het uitbouwen van een carrière. Naar schatting wordt ongeveer tweederde van de vacatures niet gepubliceerd of openbaar gemaakt, en is netwerken dus de sleutel tot het vinden van jobopportuniteiten. Voor veel nieuwkomers kan het vinden of uitbouwen van professionele netwerken in een nieuw land echter een hele uitdaging zijn. In zekere zin moet je vanaf nul beginnen. En zelfs als je al een gemeenschappelijke taal zou hebben om in te converseren, dan kunnen culturele communicatiestijlen ook heel verschillend zijn, wat het netwerken kan bemoeilijken.

2. Stappenmodel voor netwerken (voor werkzoekende immigranten)

De Finse partners van het internationale MESH-project (nl. het team van de Tampere University of Applied Sciences (TAMK)) ontwikkelden een stappenmodel voor netwerking: het "Networking Steps Model". Het model beveelt zeven noodzakelijke stappen aan om een succesvol netwerk te creëren of te ontwikkelen. De stappen kunnen worden gezien in de volgende figuur.



Figuur 25. Stappenmodel voor netwerken (Tampere University of Applied Sciences)

De stappen hangen onderling samen en zijn van elkaar afhankelijk, maar elke stap wordt begeleid door zijn eigen hulpmiddelen, activiteiten, tips en links die zeer nuttig zijn om stap voor stap een succesvol netwerk te creëren. De hulpmiddelen en activiteiten van elke stap zijn zeer eenvoudig en gemakkelijk te begrijpen en te volgen. Het is belangrijk om de volgorde van de stappen te volgen bij het opbouwen van een sterk netwerk. De stappen zijn weergegeven in figuur 25 en hieronder uitgelegd.

STAPPENMODEL VOOR NETWERKEN

STAP 1 - Mindset

Motivatie, denken aan het eigen belang, positief denken en mentaliteit zijn zeer essentiële aspecten als iemand een netwerk wil uitbouwen. Deze eerste stap bevordert het creëren van een 'ondersteunende netwerk-mindset' en het ordenen van relevante aspecten d.m.v. een mindmap. Hiertoe worden een aantal hulpmiddelen en activiteiten aangereikt.

STAP 2 - Doelen stellen

De tweede stap 'doelen stellen' begint na het succesvol creëren van een mindmap en mindset. Er worden tools en technieken aangereikt om gemakkelijk de kortetermijn- en langetermijndoelen te bepalen.

STAP 3 - Actieplan netwerken

De derde stap 'actieplan netwerken' begint wanneer de mind, de overtuigingen en de motivatie op punt staan, en de doelen bekend en zijn vastgelegd. Een concreet actieplan is zeer helpend om vastgelegde doelen ook daadwerkelijk te bereiken. De plannen moeten zeer realistisch en haalbaar zijn. Een tijdlijn met tussentijdse milestones maakt het mogelijk om de voortgang in het bereiken van de doelen op te volgen en, nog belangrijker, om de volgorde en timing waarin de verschillende doelen moeten worden voltooid, te synchroniseren.

STAP 4 - Menselijke verbinding

Stap vier gaat over de 'menselijke connectie', face to face of virtueel, afhankelijk van de doelstellingen en het actieplan. In deze stap worden de nodige tips, links en tools aangereikt om uit te reiken naar mensen en contact te leggen.

STAP 5 - Super verbinden

De vijfde stap 'super verbinden' bestaat uit tools en tips die helpen bij het vinden van de mensen met sterke connecties, maar het is ook belangrijk om de zwakkere connecties niet te vergeten, omdat deze ook kunnen helpen bij het vinden van sterke connecties. Daarom is het verstandig om zowel sterke als zwakkere connecties te onderzoeken.

STAP 6 - Opvolging en onderhoud van de relatie

De zesde stap, 'opvolging en onderhoud van de relatie', is heel belangrijk nadat de vijf stappen hierboven succesvol zijn afgerond. Niemand kan een netwerk ontwikkelen zonder regelmatige en voortdurende follow-up. Geregeld contact houden helpt immers bij het opbouwen van vertrouwen tussen de belanghebbenden.

STAP 7 - Geef nooit op en blijf positief!

De laatste en zevende stap 'geef nooit op en blijf positief' motiveert om het proces nooit op te geven.

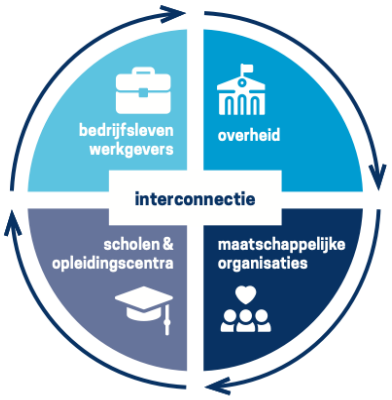
Na het doorlopen van de oefeningen wordt stap voor stap een effectief netwerk ontwikkeld dat de HER/HOA zal helpen bij het vinden van een baan of stageplek in een nieuwe samenleving.

GA NAAR Netwerkgids > Stappen

SCAN ME

3. Het organiseren van netwerkinitiatieven - Model van de Quadruple Helix (voor organisaties)

Dit model werd ontwikkeld door het Economisch Huis Oostende voor organisaties die netwerkinitiatieven voor werkzoekenden met migratieachtergrond plannen en organiseren. Organisaties/ondernemingen hebben immers een belangrijke rol in het faciliteren van het netwerkproces van nieuwkomers.



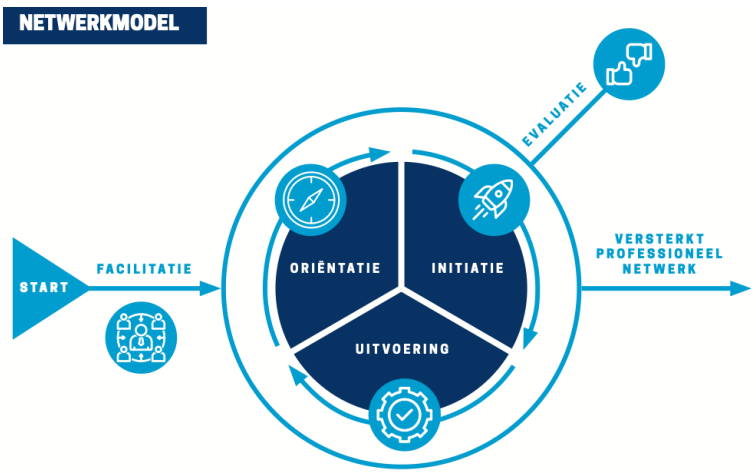
Figuur 26. Toepassen van het Quadruple Helix Model (Economisch Huis Oostende)

Een van de theoretische uitgangspunten voor het ontwikkelen van een sterk netwerkinitiatief, is het quadruple Helix model (zie figuur 26). Dit model gaat ervan uit dat het geleidelijke proces alleen kwalitatief kan zijn als dienstverlenende organisaties met elkaar samenwerken. Het quadruple-helix model stelt beleids- en onderwijsmedewerkers in staat hun (potentiële) partners in beeld te brengen. Het is een innovatie- en samenwerkingsmodel met een eindgebruiker- en burgerperspectief, waarbij de behoeften van de klant centraal staan. Dit holistische model is gebaseerd op de samenwerking tussen vier actoren zoals de overheid, de academische wereld (scholen & opleidingscentra), het bedrijfsleven (werkgevers) en de maatschappelijke organisaties (gemeenschap). Door deze samenwerking tussen de vier verschillende actoren ontstaat een synergie-effect.

Daarnaast houden organisatie best een checklist met criteria in hun achterhoofd bij het organiseren van een netwerkevenement. De checklist omvat de volgende punten: communicatie, toegankelijkheid, vertrouwen, focus op overbrugging, gelijkwaardigheid en toegevoegde waarde.

GA NAAR Netwerkgids > Voor organisaties

SCAN ME



Figuur 27. Netwerkmodel voor organisaties (Economisch Huis Oostende)

Economisch Huis Oostende ontwikkelde een praktijkgids en een netwerkmodel. Het model schetst een gradueel en gefaseerd proces dat een organisatie en/of beleidsmaker zal helpen om het professionele netwerk van mensen met een migratieachtergrond te stimuleren, te verruimen en tenslotte te activeren. Het beoogde resultaat is het creëren van tewerkstellingsopportuniteiten voor de doelgroep. Het model heeft 5 netwerkfases. Elke netwerkfase bevat een uitgewerkt praktijkvoorbeeld vanuit de ervaring. Dit model kan gebruikt worden door integratie-ondersteuners voor HER's/HOA's.

GA NAAR Praktijkgids van Economisch Huis Oostende >
Professioneel netwerken voor mensen met een migratieachtergrond

SCAN ME

4. Digitale Netwerkmodel (All-in-one 4HER platform)

Zoals uiteengezet in hoofdstuk 3 is het ontwikkelde digitale netwerkmodel gebaseerd op het Helix-model dat allerlei actoren samenbrengt op een digitaal platform en een interactie tussen hen tot stand brengt door middel van gedefinieerde functies. Zie de figuur van het platformmodel in hoofdstuk 4. Dit model kan worden gebruikt en verbeterd door andere organisaties en projecten. Het platform kan ook door organisaties binnen hun projecten worden gebruikt om hun doelgroep te ondersteunen.

4.1 Testresultaten

Het digitale platform is getest met ongeveer 200 gebruikers. Hieronder wordt de belangrijkste feedback geclusterd op basis van de interviews met de 7 gebruikers:

- De COVID situatie verhoogde de aandacht van gebruikers voor het digitale platform als gevolg van de beperkte mogelijkheden tot fysiek contact en de grotere behoefte aan gebruik van digitale middelen en bijeenkomsten. Daaruit blijkt ook het groeiende belang van digitaal netwerken.
- Nieuwsbrieven die gebruikers regelmatig updaten over de laatste berichten worden als zeer interessant en nuttig ervaren. Organisatie-gebruikers zijn blij dat ze hun activiteiten en tools gemakkelijk kunnen delen met de doelgroep. Een mentor en organisatiegebruiker:

  "De nieuwsbrieven zijn altijd interessant. Ze zijn to the point, nuchter en bevatten altijd zeer waardevolle inhoud voor mentoren en mentees. Handig als je weinig tijd hebt om jezelf te informeren. En voor mij een goede check om te weten of ik de relevante nieuwsbronnen in de gaten houd."

- Directe contacten en indirecte contacten via organisaties maakt het gros van de geregistreerden uit. Positieve ervaringen van gebruikers lokken zetten anderen aan om ook gebruik te maken van het digitale platform. Gebruikers kunnen anderen adviseren en gebruikers-organisaties kunnen hun doelgroep uitnodigen om zich aan te melden voor het platform. Social media campagnes bleken geen goede manier om nieuwe registraties aan te trekken.
- Mentor-matching en de ondersteuning van het platform voor mentorprocessen worden door mentoren-gebruikers nuttig gevonden. Mentoren planden en structureerden hun bijeenkomsten op het platform en gebruikten de tools op het platform tijdens hun digitale mentoringsessies.
- Het digitale platform kan een goed aanvullend instrument zijn voor mentorondersteuning bij (personal) networking, maar het wordt niet gezien als het enige instrument voor networking.

4.2 Uitdagingen van het digitale platform

- Gevoeligheid van de gegevens van de nieuwkomer-gebruikers en Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) of GDPR (General Data Protection Regulation) beperkten de netwerkfuncties van het platform. Sommige nieuwkomers waren terughoudend om hun persoonlijke gegevens te delen, aarzelden om zich op het platform te registreren en vroegen expliciet of hun gegevens beschermd waren.
- Concurrentie op de digitale markt: Het merendeel van de ondervraagde gebruikers neigde ertoe gebruik te maken van meer algemeen bekende communicatie- en sociale-mediaplatforms. Hieruit

kan worden afgeleid dat ons platform niet kan concurreren met dergelijke grote platforms in termen van gebruiksvriendelijkheid, mobiele toegankelijkheid, enz. Daarom wordt de berichtenfunctie nuttig en aanvullend gevonden, maar wordt de voorkeur gegeven aan andere berichtenplatforms. Bovendien kunnen problemen met een nieuw platform tijdens de testfase gebruikers gemakkelijk wegleiden van het gebruik van het platform.

- De aanwezigheid/betrokkenheid van werkgevers op het digitale platform is een uitdaging. Gerichte campagnes om werkgevers te overtuigen van de win-win zijn dus een must om hen te overtuigen van aanwezigheid op het platform.

7| CONCLUSIES

Dit All-in-one 4HER project was een bijzondere ervaring voor alle partners. Niet in het minst voor de promotor die bij aanvang van het project een jonge vzw was, opgericht door prille maar ondernemende politieke vluchtelingen. Het project heeft heel zeker de wereld verruimd, en verrijkt, van de twee andere partners, UCLL en Papilio Projects. Op het einde van het project kijken we tevreden naar het proces en de output. Tegelijk beseffende dat we hier iets startten dat niet eindigt met de einddatum van het project. Maar met een dankbaar gevoel voor wat kon geboren worden, en een onrust omdat we nu zoveel meer uitdagingen zien dan toen we startten. Onrust om alle vragen die nog onbeantwoord blijven, en opportuniteiten die nog niet de tijd vonden om geëxploreerd te worden.

Toch kunnen we al een aantal conclusies trekken/perspectieven meegeven.

Digitalisering van integratie

De pandemie heeft de digitaliseringsprocessen in alle delen van het leven in een stroomversnelling gebracht en de behoefte aan nieuwe instrumenten en methoden vergroot. Dit geldt ook voor de huidige integratieprocessen en -modellen. All-in-One4HER heeft deze nieuwe omgeving gezien als een kans om de leemte op te vullen met beschikbare digitale informatie voor de doelgroep, en een digitaal verbindings (netwerk) mechanisme welke beide terug te vinden zijn op zowel een digitaal platform als een app. De ontwikkelde modellen en tools in de one-stop-shop van dit project kunnen als voorbeeld dienen voor integratie ondersteunende organisaties (zowel overheid als sociale organisaties) bij de digitalisering van hun processen.

Aangezien nieuwe digitale tools en informatie elke dag online als paddenstoelen uit de grond schieten, winnen de toegankelijkheid, kwaliteit, controleerbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van de digitale tools steeds meer aan belang om gebruikers aan te trekken. De oplossingen moeten ook aan deze voorwaarden voldoen om een grotere impact te hebben. Het platform van All-in-one4HER kan in deze context nog verder worden verbeterd door meer ontwikkelde digitale oplossingen en het verhogen van de capaciteit.

Specifieke aanpak van de integratie van hoogopgeleide vluchtelingen/anderstaligen

Vooral vanuit het gezichtspunt van HER's is er een grote behoefte aan een specifieke aanpak van hun integratieproces. Zij moeten vanaf het begin van hun aankomst beter worden begeleid en eerder toegang krijgen tot de juiste en verantwoorde informatie over het leren van talen, opleidingen, en de voorwaarden en mogelijkheden op de arbeidsmarkt. In dit verband spelen overheids- en sociale organisaties een sleutelrol bij het vervullen van deze behoeften, zoals het organiseren van specifieke programma's, het opleiden van personeel, het toewijzen van specifiek personeel, enz. Er zijn recente positieve ontwikkelingen, zoals HOA-loketten in sommige VDAB-kantoren, en diverse initiatieven en projecten ivm mentorprogramma's.

Meer impact door samenwerking

Anderzijds is er nood aan meer samenwerking tussen deze organisaties en initiatieven om het te laten werken en om een grotere collectieve impact te hebben. Het All-in-one 4HER model en de instrumenten kunnen in het bijzonder door deze organisaties en initiatieven gebruikt worden. Aangezien het model afhankelijk is van het verbinden van alle actoren op een platform, kan het echt een collectieve impact creëren zodra het door veel organisaties en initiatieven wordt gebruikt. Er zijn op dit moment misschien wat technische tekortkomingen om het op grotere schaal toe te passen, maar die kunnen met wat extra inspanning worden overwonnen.

Het belang van kennis van de lokale taal

België kent drie officiële talen: Nederlands, Frans en Duits. Slechts een kleine minderheid van de autochtonen is vlot in twee van deze talen, het aandeel dat vlot de drie talen spreekt is bij wijze van spreken bijna op twee handen te tellen. Desondanks staan de meesten niet stil bij de taal, en wordt taal weinig aangehaald als probleem tussen gewesten en gemeenschappen. En dan doe je een enquête en houd je interviews met nieuwkomers. En plots duidt de overgrote meerderheid taal aan als een belangrijk obstakel tot integratie en samenleven…

Zowel in het vooronderzoek (literatuurstudie en enquête/interviews) als in de enquête/interviews i.v.m. mentoring en culturele verschillen kwam het kennen van de lokale taal als een heel belangrijke en essentiële factor naar voren. Dit is niet nieuw want deze resultaten zijn in overeenstemming met vroegere onderzoeken en bevragingen. Dat taal en cultuur door onderzoekers gelinkt worden is hieraan waarschijnlijk niet vreemd (Saarikivi et al, 2020; Scarino, 2010). Bovendien heb je taal nodig om je uit te drukken, en je verstaanbaar te maken.

Voor nieuwkomers is ‘ook nog een extra taal leren’ vaak niet evident, en het vraagt veel tijd en energie. Toch is het is slim om de lokale taal te leren en te begrijpen. Een warme oproep dus om het taalonderwijs voor nieuwkomers blijven te promoten en steeds effectievere methodes en initiatieven van taalonderwijs te ontwikkelen.

Met wiens taal je niet vlot spreekt onderhoud je minder banden en ben je minder betrokken. Zoals we met de Belgische gewesten en gemeenschappen de laatste decennia zelf hebben kunnen ervaren: taal houdt je in je eigen gemeenschap. En verkleint uiteindelijk je context.

Cultuur: The elephant in the room

Begrijpen hoe cultuur ontstaat

Doorgaans, wanneer we over cultuurverschillen praten hebben we het over verschillen, en eigenschappen van groepen. Cultuur gaat ook om belangen en waarden, en lokt vaak emotionele reacties uit. Niet begrepen of niet gevolgd te worden in de cultuur geeft snel het gevoel van discriminatie en niet aanvaard

te worden. Cultuur gaat echter om veel meer, en als we ooit 'ondanks de verschillen' constructief willen samenwerken en samenleven zullen we een groot deel van de tijd onze eigen belangen en gevoelens moeten kunnen parkeren en ons richten op een gezamenlijk doel. Zonder onszelf te verloochenen. Schein en andere halen een belangrijk inzicht i.v.m. cultuur aan: cultuur ontstaat doordat groepen samen leren gezamenlijke uitdagingen op te lossen (Schein, 2010; Kent, Kochan and Green 2013, Nunez et Al., 2017). In de organisatiekunde weet men dit al langer: een sterk team komt er niet door (alleen) samen leuke dingen te doen, een sterk team is het resultaat van samen resultaten en successen te behalen.

Actief culturele intelligentie ontwikkelen

Cultuur is heel complex en kent vele lagen, terwijl in bevragingen steeds dezelfde meer oppervlakkige en zichtbare thema's aan bod komen. Dat wijst erop dat we blijven kijken naar verschillen zonder ze werkelijk te begrijpen. En werpt de vraag op of de diepere lagen van cultuur niet expliciet moeten uitgedrukt worden. En in dialoog gebracht. Hoe kan je verwachten dat iemand rekening kan houden met, of inspelen op, de lokale bedrijfscultuur wanneer deze niet uitgelegd wordt? Cultuur in dialoog brengen betekent ook dat we het risico op conflicten moeten toelaten, en dat we mensen moeten opleiden om met conflicten om te gaan. Dat er voorbeelden moeten komen die aantonen dat conflicten leiden tot meer verbinding i.p.v. tot afscheiding.

Cultuur(verschillen) overstijgen door ze te ervaren

Culturele intelligentie en competenties ontwikkelen is geen cognitieve oefening, maar moet in de praktijk doorleefd worden. Meer diversiteit op de werkvloer leidt automatisch tot meer culturele ervaring, maar moet wel goed begeleid worden om het niet te laten ontsporen. Ook mentoring is een mooie opportuniteit om culturele intelligentie te ontwikkelen.

Integratie als een gedeelde verantwoordelijkheid

Wanneer een maatschappij de verantwoordelijkheid voor integratie op de nieuwkomer afwentelt, riskeert ze richting adaptatie te evolueren. Zoals in hoofdstuk 4 reeds beargumenteerd, is niemand gebaat bij adaptatie. We hebben ook ervaren dat integratie bemoeilijkt wordt wanneer organisaties en werkgevers niet open staan voor samenwerking. We hebben beseft hoe sterk iemand moet zijn om de eigenwaarde en de persoonlijke dromen en passies, te blijven koesteren wanneer hij/zij keer op keer afgewezen wordt.

We hebben ook ervaren dat sommigen nieuwkomers hoge, zelfs onrealistische, verwachtingen van een gastland hebben, die Vlaanderen niet kan waarmaken. Omdat het niet is hoe Vlaanderen leeft en denkt. En ook Vlaanderen en Vlamingen hebben recht op hun eigenwaarde, hun dromen en passies.

Gedeelde verantwoordelijkheid impliceert twee richtingen. Waar zowel de autochtonen als de nieuwkomers open staan om wederzijds begrip te ontwikkelen. Om samen aan de toekomst te bouwen. Omdat cultuur net ontstaat doordat men samen uitdagingen aangaat. Misschien is de tijd rijp om hierover een constructieve open dialoog aan te gaan?

I.v.m. integratie naar werk impliceert dit dat in de toekomst ook werkgevers aangesproken moeten worden om nieuwkomers aan te werven. Ook hier is een dialoog nodig: wat hebben werkgevers nodig om nieuwkomers (durven/kunnen) aan te werven. En wat hebben nieuwkomers nodig om zich goed te kunnen integreren en een voldoening gevende loopbaan uit te bouwen?

Mentoring en professionele loopbaancoaching: kostprijs versus baten?

Hoe meer mentors we willen werven, hoe meer we een beroep zullen moeten doen op mentors die zelf ook ondersteuning nodig hebben. We noemden ze in dit project soms 'de tweede generatie mentoren'. Waar de eerste generatie veel leden telde die van nature ondernemend, avontuurlijk, oplossingsgericht,... waren en niet bang van een sprong in het onbekende, ontmoetten wij veel mentoren die vroegen om een

duidelijk kader, voorbereiding en ondersteuning. Op zich geen probleem, maar de taak van de mentoring organisatie wordt hierdoor wel veel intensiever, en het traject prijziger. Je kan dan de vraag stellen of de opbrengst/impact de investering waard is. Wat is de meerwaarde van mentoring? En vooral, hoe verhoudt de kostprijs van mentoring zich ten opzichte van de kostprijs van een professionele loopbaancoaching? Vooral omdat we merkten dat de loopbaancoaching gewaardeerd werd en coachees bij een volgende stap zelf de coach opnieuw contacteren.

Wij denken dat mentoring niet enkel een instrument is dat nieuwkomers ondersteunt bij hun integratie op de arbeidsmarkt, maar ook bijdraagt aan de culturele intelligentie van zowel mentors als mentees, en de ontwikkeling van hun culturele competenties. Wanneer deze effecten meegeteld worden, krijg je een ander perspectief op de kostprijs, en betekenis, van mentoring.

REFERENTIES

Dahlberg M., Egebark J., Vikman Ulrika,. Ö. Gülay (2020). Labor Market Integration of Low-Educated Refugees: RCT Evidence from an Ambitious Integration Program in Sweden IFN Working Paper No. 1372

European Commission (2016), How are refugees faring on the labour market in Europe?, A first evaluation based on the 2014 EU Labour Force Survey ad hoc module, Working Paper 1, ISSN: 1977-4125

Helbling, M., & Kriesi, H. (2014). Why citizens prefer high- over low-skilled immigrants. Labor market competition, welfare state, and deservingness. European Sociological Review, 30(5), 595–614.

Kaida, A., Hou, F. & Stick, M. (2020) The long-term economic integration of resettled refugees in Canada: a comparison of Privately Sponsored Refugees and Government-Assisted Refugees, Journal of Ethnic and Migration Studies, 46:9, 1687-1708, DOI: 10.1080/1369183X.2019.1623017

Kent, Kochan and Green (2013). Cultural influences on mentoring programs and relationships: a critical review of research.

Linda Bakker, Jaco Dagevos & Godfried Engbersen (2017) Explaining the refugee gap: a longitudinal study on labour market participation of refugees in the Netherlands, Journal of Ethnic and Migration Studies, 43:11, 1775 1791, DOI: 10.1080/1369183X.2016.1251835

Malhotra, N., Margalit, Y., & Mo, C. H. (2013). Economic explanations for opposition to immigration: Distinguishing between prevalence and conditional impact. American Journal of Political Science, 57(2), 391–410. doi:10.1111/ajps.12012

Michielsen, J., Wauters, J., De Cuyper, P. (2014). Hoogopgeleide anderstaligen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt: enkele cijfers.

Nunez, C. et al (2017). Intercultural sensitivity.

Peschner, J. (2017). Labour market performance of refugees in the EU, Working Paper 1/2017, European Union, 2017, p. 16-17

Philipp, L., Marc, P., Lisa, S. (2021), Does the education level of refugees affect natives' attitudes? European Economic Review, 134, 103710, https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103710

Saarikivi J. & Virtanen, P. (2020). Alkuperäiskansojen kielet ja kulttuurinen tieto. Kulttuurintutkimus 37 (2020): 1–2, 2–17 (In English: Indigenous languages and cultural knowledge By Janne Saarikivi and Pirjo Kristiina Virtanen Cultural Studies 37 (2020): 1—2, 2—17)

Scarino, A. (2010). Assessing Intercultural Capability in Learning Languages: A Renewed Understanding of Language, Culture, Learning, and the Nature of Assessment. In: The Modern Language Journal Vol. 94, No. 2 (Summer 2010), pp. 324-329. Published By: Wiley.

Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership.

Van Dooren, G., De Cuyper,P. (2015). Connect2Work – Leidraad voor het opzetten van een mentoringproject naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers.

Vandermeerschen, H., De Cuyper, P. (2018). Mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst.

Vandermeerschen, H., De Cuyper, P., De Blander, R. & Groenez, S. (2017). Kritische succesfactoren in het activeringsbeleid naar mensen met een buitenlandse herkomst. Onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma. Leuven: HIVA – KU Leuven.

Vermeersch, L., Polley, J., Coudeville, S., Thieuw, H. (2021). Professioneel Netwerken voor Mensen met een Migratieachtergrond: Een praktijkgerichte gids voor begeleiders en beleidsmakers. Economisch Huis Oostende. https://www.economischhuis.be/nl/system/files/praktijkgids_professioneel_netwerken_voor_mensen_met_een_migratieachtergrond.pdf

Yijälä, A., & Luoma Tiina, (2019) The Importance of Employment in the Acculturation Process of Well-Educated Iraqis in Finland: A Qualitative Follow-up Study, Refugee Survey Quarterly, Volume 38, Issue 3, Pages 314–340, https://doi.org/10.1093/rsq/hdz009

https://all-in-one4her.eu