

SYRISCHE VLUCHTELINGEN AAN HET WERK

VRAGEN EN ANTWOORDEN
UIT DE PRAKTIJK

JULI 2018

Dr. Machteld de Jong, onderzoeker lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap
en lector Diversiteitsvraagstukken, Hogeschool Inholland
Dr. Karijn Nijhoff, onderzoeker lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool
Drs. Dia Wilbrink, onderzoeker lectoraat Sociale Innovatie, Windesheim
Dr. Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool
Dr. Sjiera de Vries, lector Sociale Innovatie, Windesheim

Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
1.1 Wat kunt u verwachten in dit e-boek?	6
1.2 Hoe zijn we te werk gegaan?	7
1.3 Opbouw van het e-boek	8
<hr/>	
2 Tips voor werkgevers	9
<hr/>	
3 Checklist: wat kan ik doen, wat moet ik lezen?	11
<hr/>	
4 Vragen en antwoorden over Syrische vluchtelingen en werk	18
4.1 Afweging: Zal ik wel of niet een Syrische vluchteling aannemen?	18
4.1.1 Wat is een goede reden om een Syrische vluchteling aan te nemen?	18
4.1.2 Heeft het aannemen van een Syrische vluchteling meerwaarde voor mijn bedrijf?	19
4.1.3 Past een Syrische vluchteling wel in mijn bedrijf?	20
4.1.4 Mag een Syrische vluchteling wel werken?	20
4.1.5 Met welke wetgeving moet ik rekening houden?	21
4.1.6 Zijn Syrische vluchtelingen wel productief?	22
4.1.7 Heeft een Syrische vluchteling begeleiding nodig?	22
4.1.8 Heeft een Syrische vluchteling nog inburgeringsverplichtingen?	23
4.1.9 Heeft elke Syrische vluchteling een trauma?	24
4.1.10 Hoe lang mag een Syrische vluchteling op proef meedraaien in mijn organisatie?	26
4.2 Selectie	27
4.2.1 Wat moet ik doen als ik een Syrische vluchteling in dienst wil nemen?	27
4.2.2 Hoe kan ik de selectieprocedure het beste vorm geven?	28
4.2.3 Waar moet ik rekening mee houden als ik een Syrische vluchteling in dienst wil nemen?	29
4.2.4 Hoe kan ik het niveau bepalen van een Syrische vluchteling?	31
4.2.5 Is het erg als vluchtelingen werken onder het niveau waarvoor zij zijn opgeleid of waarop zij in eigen land werkten?	32
4.2.6 Wat verwachten Syrische vluchtelingen van hun werkgever?	35
4.3 De start	36
4.3.1 Komt er weerstand van zittende medewerkers?	36
4.3.2 Wat moet ik de Syrische vluchteling vertellen over hoe het bij ons gaat?	37
4.3.3 Wie moet ik kiezen als begeleider?	38

4.3.4	Gaat het inwerken van een Syrische vluchteling op dezelfde manier als bij een andere nieuwe medewerker?	38
4.3.5	Moet ik de komst van een Syrische vluchteling vooraf bespreken met de collega's?	41
4.4	Begeleiding	43
4.4.1	Hoe kan ik de Syrische vluchteling het beste aansturen?	43
4.4.2	Hoe kunnen we de Syrische vluchteling het beste ondersteunen op de werkvloer?	44
4.4.3	Heeft een Syrische vluchteling ook ondersteuning buiten het werk nodig?	44
4.4.4	Hoe zorg ik dat de Syrische vluchteling zich thuis voelt in de organisatie?	45
4.4.5	Zijn er cultuurverschillen tussen Nederland en Syrië die invloed hebben op het werk?	48
4.4.6	Wat moet ik mij voorstellen bij cultuurverschillen tussen Nederland en Syrië?	50
4.4.7	Denken Syrische vluchtelingen anders over man-vrouw verhoudingen en seksuele geaardheid?	52
4.4.8	Zijn er verschillen in de manier van communiceren tussen Syriërs en Nederlanders?	53
4.4.9	Spreken Syrische vluchtelingen voldoende Nederlands om goed te kunnen werken?	54
4.4.10	Moet ik voor de Syrische vluchteling uitzonderingen maken op reguliere regels?	56
4.4.11	Speelt de oorlog in Syrië nog een rol in het leven van de Syrische vluchtelingen?	57
<hr/>		
5	Samenvatting resultaten casestudies en aanvullende interviews	59
5.1	Afweging	59
5.2	Selectie	60
5.3	De start	62
5.4	Begeleiding	63
<hr/>		
6	Voorbeelden uit de praktijk: de cases	68
6.1	Kapsalon en Beautysalon	68
6.2	Syrische supermarkt	79
6.3	Grote gemeente in de Randstad	82
6.4	Eetcafé	89
6.5	Naaiatelier	99
6.6	Grote overheidsorganisatie	107

6.7 Groot installatiebedrijf	114
6.8 Klein bouwbedrijf	121
6.9 Groot bouwbedrijf	129
6.10 Hogeschool	135
.....	
7 Feiten en cijfers over Syrische vluchtelingen en werk	143
Arbeidsmarktparticipatie Syrische vluchtelingen	144
.....	
Relevante websites	145
.....	
Woord van dank	146
.....	
De auteurs	148
.....	
Colofon	150

1. Inleiding

Ze waren kok, loodgieter of hoogleraar in Syrië. Ze zijn gevlucht voor geweld en onzekerheid. Nu zijn ze vluchteling in Nederland en willen ze aan het werk. Dat kan voor u als werkgever interessant zijn. Bijvoorbeeld omdat u mensen nodig heeft en graag gebruik wilt maken van de talenten van Syrische vluchtelingen. Of omdat u behoefte heeft aan meer diversiteit in uw personeelsbestand. Of misschien wilt u vooral kijken hoe u een maatschappelijke bijdrage kunt leveren door een nieuwkomer een kans te geven op een nieuwe start.

Als u de stap wilt maken om een Syrische vluchteling aan te nemen, heeft u mogelijk vragen over wat dat voor u en uw organisatie betekent. In dit e-boek geven we antwoorden op vragen die bij veel werkgevers leven. Vragen over de afweging om wel of niet een vluchteling aan te nemen, maar ook over hoe het daarna verder gaat. Want als de eerste werkdag eenmaal is aangebroken, zal vaak blijken dat niet alles vanzelf goed gaat. Dat geldt natuurlijk bij elke nieuwe werknemer die u aanneemt; elk traject is weer anders. Maar het traject met een Syrische vluchteling is vaak nog net wat specialer.

We zijn aan dit boek begonnen omdat we constateerden dat er veel werkgevers zijn die met vragen zitten. Ze willen graag een vluchteling in hun organisatie opnemen, maar weten niet hoe ze dat moeten aanpakken. Wij wilden hen ondersteunen en zijn op zoek gegaan naar de antwoorden op hun vragen.

De belangrijkste bevinding uit ons onderzoek is dat het kan! Er zijn veel organisaties waar Syrische vluchtelingen op een succesvolle manier aan de slag zijn. Waar de organisatie blij is met een goede medewerker, en waar voor de Syrische vluchteling een grote wens in vervulling is gegaan. Zij worden weer gezien en gerespecteerd als mens, met al hun talenten. Deze talenten zijn wellicht niet altijd direct zichtbaar, door een taalachterstand of cultuurverschillen. Maar deze talenten zorgen er wel voor dat Syrische vluchtelingen gezien kunnen worden als volwaardige medewerkers, die graag opgenomen willen worden in een arbeidsorganisatie. Zij willen zich inzetten voor die organisatie en voor het land dat hun gastvrijheid biedt.

1.1 Wat kunt u verwachten in dit e-boek?

Dit e-boek biedt werkgevers die een Syrische vluchteling aan willen nemen, of dat al gedaan hebben, antwoorden op vragen die vaak gesteld worden. Die vragen komen van collega-werkgevers in een vergelijkbare situatie. Op basis van praktijkonderzoek, literatuuronderzoek en gesprekken met deskundigen geven we antwoorden op die vragen. Antwoorden waarmee werkgevers direct aan de slag kunnen. Maar het is natuurlijk geen spoorboekje. Elke organisatie is anders, u zult dus zelf moeten beoordelen in hoeverre en hoe u de antwoorden kunt toepassen in uw organisatie. U zult daarbij overigens zien dat de aanbevelingen weliswaar gaan over het succesvol aan het werk helpen en houden van Syrische vluchtelingen, maar vaak ook bruikbaar zijn voor andere werknemers.

Syrische vluchtelingen staan centraal in dit boek. Een vluchteling is een asielzoeker die erkend is als vluchteling volgens het Vluchtelingenverdrag. Een vluchteling krijgt een verblijfsvergunning, die onder andere vrije toegang geeft tot de arbeidsmarkt, zonder dat een tewerkstellingsvergunning hoeft te worden aangevraagd. Omdat een vluchteling dus een verblijfsstatus heeft, wordt ook vaak de term statushouder gebruikt.

Vluchtelingen vormen uiteraard geen homogene groep en het is lastig uitspraken te doen die voor hen allemaal gelden. Er zijn grote verschillen, onder andere in culturele achtergrond, leeftijd, opleiding etc. Om de verschillen wat kleiner te maken, hebben we ervoor gekozen ons te richten op de grootste subgroep, de Syrische vluchtelingen. Maar ook die groep is veelvormig. We pretenderen dan ook niet dat we algemeen geldige uitspraken kunnen doen. Steeds zal moeten worden gekeken wat in de desbetreffende situatie, bij de desbetreffende persoon, passend is. Ook denken we dat veel van de antwoorden die we gevonden hebben, voor een deel, bruikbaar zijn voor andere vluchtelingen dan alleen Syrische. En waarschijnlijk ook voor andere nieuwe medewerkers in uw organisatie.

1.2 Hoe zijn we te werk gegaan?

Het e-boek is gebaseerd op een praktijkonderzoek bij tien organisaties waar Syrische vluchtelingen werken, aangevuld met literatuuronderzoek en gesprekken met deskundigen. Voor het praktijkonderzoek zijn gesprekken gevoerd met Syrische werknemers, met hun collega's en met hun leidinggevenden. Soms is ook met andere mensen in de organisatie gesproken. Om een goed beeld te krijgen zijn de onderzoekers steeds na een aantal maanden nog eens langsgegaan om met iedereen te praten. Al deze gesprekken zijn systematisch geanalyseerd en de resultaten zijn voorgelegd aan een leernetwerk, dat bestond uit mensen die op verschillende manieren te maken hebben met vluchtelingen en werk. Zij hebben suggesties gedaan om de aanbevelingen van dit onderzoek helder, concreet en uitvoerbaar te maken. Een uitgebreide verantwoording van onze werkwijze staat in een apart document: [Eindrapportage Syrische vluchtelingen aan het werk](#).

1.3 Opbouw van het e-boek

Het e-boek bestaat uit vier onderdelen:

A. De wegwijzer

- [Hoofdstuk 1](#) gaat in op de aanleiding en werkwijze van ons onderzoek en de opbouw van het e-boek.
- [Hoofdstuk 2](#) zet de belangrijkste tips voor werkgevers op een rijtje.
- [Hoofdstuk 3](#) bestaat uit een checklist waarmee u als werkgever kunt vaststellen welke onderwerpen in het e-boek voor u van belang zijn. U wordt vanuit de checklist meteen doorverwezen naar de relevante onderdelen verderop in het boek.

B. De antwoorden op uw vragen

- [Hoofdstuk 4](#) vormt de body van het e-boek. Hier vindt u het antwoord op een groot aantal vragen van werkgevers over het werken met Syrische vluchtelingen.

C. De voorbeelden

- [Hoofdstuk 5](#) geeft een totaaloverzicht van de bevindingen van tien organisaties waar Syrische vluchtelingen werken.
- [Hoofdstuk 6](#) beschrijft de ervaringen van elk van die tien organisaties. Hier komen zowel de werkgevers als de Syrische vluchtelingen en hun collega's aan het woord.

D. Ten slotte

[Hoofdstuk 7](#) geeft feiten en cijfers over Syrische vluchtelingen en werk.

Daarnaast geeft dit onderdeel van het rapport:

- Een overzicht van relevante websites.
- Een dankwoord.
- Informatie over de auteurs.
- Een colofon.

2. Tips voor werkgevers

De belangrijkste tips bij het duurzaam in dienst nemen van een Syrische vluchteling, hebben wij hier voor u op een rijtje gezet. Het is een samenvatting van de factoren die in ons onderzoek naar voren zijn gekomen. In dit e-boek kunt u meer lezen over alle adviezen. De lijst is niet uitputtend en we kunnen ook niet garanderen dat als de verschillende adviezen worden opgevolgd, er geen problemen op de werkvloer zullen ontstaan. Specifieke omstandigheden in uw bedrijf of de mate waarin de organisatiestructuur en de medewerkers in staat zijn een divers team succesvol te laten zijn, spelen een rol. Naast persoonlijke factoren, net als bij ieder ander. Deze tips kunnen natuurlijk ook van toepassing zijn op andere werknemers!



Maak een duidelijke en bewuste keuze voor het in dienst nemen van een Syrische vluchteling.



Zorg dat u inzicht heeft in mogelijke verschillen tussen (werk-)culturen in Nederland en in Syrië.



Creëer draagvlak voor Syrische vluchtelingen in de organisatie, zeker op de afdeling waar de Syrische vluchteling komt te werken.



Bied ondersteuning in de vorm van een vast aanspreekpunt voor werkgerelateerde vragen, en liefst ook voor praktische vragen rondom integratie in Nederland.



Bespreek met de Syrische vluchteling uw bedrijfscultuur: normen, waarden, omgangsvormen, rituelen, gepast en ongepast gedrag.



Besteed aandacht aan het carrière- en ontwikkelingspad van de Syrische vluchtelingen; bespreek de toekomst.



Heb oog voor mogelijke trauma's die de Syrische vluchteling heeft opgelopen tijdens de oorlog of tijdens de vlucht.



Draag zorg voor een inclusieve organisatiecultuur waarin ruimte is voor het delen van ervaringen en levensverhalen van Syrische vluchtelingen (en anderen).



Bied een veilige werkplek waar de Syrische vluchteling kan wennen aan de Nederlandse werkcontext.



Stimuleer en ondersteun de vluchteling bij het leren van de Nederlandse taal.



Maak ruimte voor activiteiten, ook buiten het werk om, die mensen empoweren.



Stel de kwaliteiten van de persoon centraal, niet de beperkingen.



3. Checklist: wat kan ik doen, wat moet ik lezen?

Dit e-boek is bedoeld voor werkgevers die een Syrische vluchteling aan willen nemen, of dat al gedaan hebben. In het boek bespreken we wat u als werkgever kunt doen om dit zo goed mogelijk te laten verlopen. Deze checklist helpt u om te bepalen wat voor u aandachtspunten zijn en waar u de informatie kunt vinden die voor u van belang is. De checklist is niet uitputtend, we raden u aan om ook in de inhoudsopgave te kijken naar de vragen die in het e-boek besproken worden. Mogelijk vindt u daar ook nog zaken die voor u van belang zijn. Maar u kunt natuurlijk ook gewoon het hele boek lezen; wie weet welke onverwachte zaken u nog tegenkomt!

Hoe gebruikt u de checklist?

De checklist is, net als het e-boek, chronologisch opgebouwd. We volgen de stappen die u zet bij het aannemen van een Syrische vluchteling: de afweging om het wel of niet te doen, de selectie van de persoon die bij u komt werken, de start van de werkzaamheden en de begeleiding in de periode erna. Bij elke stap beschrijven we de belangrijkste aandachtspunten. U kunt vervolgens kiezen uit een aantal antwoordmogelijkheden:

- A.** Dit aandachtspunt is voor mij niet relevant;
- B.** Ik weet hier al voldoende over;
- C.** Ik wil hier graag meer over weten.

Bij elke vraag verwijzen we naar het onderdeel in het e-boek waar u meer informatie vindt over het besproken aandachtspunt. Omdat elke organisatie anders is, kunnen we helaas niet concluderen: bij 6 keer 'ja' gaat het lukken, bij 4 keer 'nee' niet. Zo simpel ziet de wereld van werk er helaas (of gelukkig) niet uit. Conclusies over wat er in uw situatie mogelijk is, of wat u kunt doen om er een succes van te maken, zult u zelf moeten trekken.

Afweging (zie 4.1)

U overweegt om een Syrische vluchteling aan te nemen. Maar kan dat in uw organisatie en gaat het slagen? Hieronder benoemen we een aantal zaken die bij het maken van die afweging van belang zijn.

A = Dit aandachtspunt is voor mij niet relevant. B = Ik weet hier al voldoende over. C = Ik wil hier graag meer over weten.

Aandachtspunten

- | | A | B | C |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Ik weet waarom ik een Syrische vluchteling wil aannemen en kan dat ook aan mijn collega's/medewerkers uitleggen. (zie 4.1.1) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb vastgesteld dat de te verwachten opbrengsten van het aannemen van een Syrische vluchteling (extra menskracht, binnenhalen competenties, een goed gevoel) opwegen tegen de te verwachten investering (loonkosten, begeleiding, etc.). (zie 4.1.2, 4.1.6) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb voldoende werk voor een Syrische vluchteling en dit is werk dat gedaan kan worden door iemand die nog maar kort in Nederland is (en dus de taal minder zal beheersen, nog niet bekend is met de Nederlandse manier van werken etc.). (zie 4.2.3, 4.2.4) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik kan zorgen voor voldoende begeleiding van de Syrische vluchteling, zowel bij de uitvoering van het werk als bij het vertrouwd raken met het werken in een Nederlandse context. (zie 4.1.7, 4.4) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik realiseer mij dat de begeleiding van de Syrische vluchteling waarschijnlijk intensiever en langduriger zal zijn dan die van de gemiddelde nieuwe medewerker. (zie 4.4) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Er is voldoende draagvlak bij de medewerkers voor het opnemen van een Syrische vluchteling. (zie 4.3.1, 4.3.5) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik realiseer mij dat de Syrische vluchteling mogelijk niet meteen volop mee kan draaien wegens taal- en inburgeringsverplichtingen. (zie 4.1.8) | | | |

Selectie (zie 4.2)

U heeft besloten om een Syrische vluchteling een kans te bieden. Nu is het zaak de juiste persoon te vinden, die past bij uw organisatie.

A = Dit aandachtspunt is voor mij niet relevant. B = Ik weet hier al voldoende over. C = Ik wil hier graag meer over weten.

Aandachtspunten

- | | A | B | C |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Ik weet op welke wijze ik Syrische vluchtelingen kan werven voor werkzaamheden in mijn organisatie. (zie 4.2.1) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik weet aan welke eisen de Syrische vluchteling ten minste moet voldoen om hier te kunnen werken (bijvoorbeeld eisen op basis van wettelijke verplichtingen, veiligheid etc.). (zie 4.1.5, 4.2.3, 4.2.4) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb gecheckt of de Syrische vluchteling een geldige verblijfsstatus heeft en dus mag werken. (zie 4.1.4) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb voldoende inzicht in wat de Syrische vluchteling kan, bijvoorbeeld door een arbeidsproef, diplomawaardering of een certificaat over eerder verworven competenties (EVC's). (zie 4.2.4) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb met de Syrische vluchteling afspraken gemaakt over begeleiding en bijscholing en hoe we die extra ondersteuning regelen met betrekking tot kosten en tijdsinvestering. (zie 4.2.3, zie 4.2.5, 4.2.6) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb afspraken gemaakt met de gemeente over een proefplaatsing en/of financiële tegemoetkoming (werken met behoud van uitkering, tijdelijke loonkostensubsidie). (zie 4.1.10) | | | |

De start (zie 4.3)

Een goed begin is het halve werk. Maar ook: de eerste periode op het werk vraagt altijd extra aandacht en dat is bij een Syrische vluchteling nog net even wat meer. Deze moet immers niet alleen wennen aan het werk en uw organisatie, maar ook aan de Nederlandse werkcultuur.

A = Dit aandachtspunt is voor mij niet relevant. B = Ik weet hier al voldoende over. C = Ik wil hier graag meer over weten.

Aandachtspunten

- | | A | B | C |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb met de Syrische vluchteling besproken welke verplichtingen hij of zij nog heeft bij het inburgeren en hoe die kunnen worden gecombineerd met het werk. (zie 4.1.8) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb met de Syrische vluchteling heldere afspraken gemaakt over de duur van het contract, de beloning en de werktijden. (zie 4.3.2) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb met de Syrische vluchteling besproken welke mogelijkheden er op korte en op langere termijn zijn in de organisatie, qua vaste aanstelling, aantal uren, mogelijkheden voor doorstroom en scholing etc. (zie 4.2.5) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb een overzicht gemaakt van de geschreven en ongeschreven regels in de organisatie; ik heb die besproken met de Syrische vluchteling en zal die waar nodig nog af en toe even bespreken. (zie 4.3.2, 4.4.4) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb met de Syrische vluchteling besproken bij wie hij of zij terecht kan als er vragen zijn over bijvoorbeeld het contract, de rechten en plichten van een werknemer etc. (zie 4.3.3) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik heb er rekening mee gehouden dat de Syrische vluchteling waarschijnlijk een langere inwerktijd nodig heeft dan de gemiddelde nieuwe medewerker. (zie 4.1.7, 4.4) | | | |

- Ik heb met de Syrische vluchteling besproken of hij of zij bij een collega terecht kan als er vragen zijn over zaken die niet met het werk te maken hebben, of dat we liever hebben dat hij of zij daarvoor iemand buiten de organisatie zoekt. [\(zie 4.4.3\)](#)

- Ik heb in mijn agenda ruimte gereserveerd om regelmatig even met de Syrische vluchteling te bespreken hoe het gaat (of heb met een begeleider afgesproken om dat te doen). [\(zie 4.4.1, 4.4.4\)](#)

- Ik heb met de (toekomstige) collega's van de Syrische vluchteling gesproken over zijn of haar komst en heb besproken bij wie ze terecht kunnen als ze vragen hebben over het werken met deze Syrische medewerker. [\(zie 4.3.1, 4.4.5\)](#)

- Ik realiseer mij dat de Syrische vluchteling een trauma kan hebben opgelopen en dat ik daar alert op moet zijn. [\(zie 4.1.9\)](#)

- Ik heb met mijn collega's afgesproken op welke wijze we de Syrische vluchteling zullen introduceren en begeleiden bij de start van zijn of haar werkzaamheden. [\(zie 4.3.2, 4.3.4\)](#)

Begeleiding (zie 4.4)

Wennen aan ander werk en aan uw organisatie, maar ook aan een andere werkcultuur, vraagt vaak om een lange adem van alle betrokkenen. Er is vaak meer en langer begeleiding nodig dan bij de gemiddelde nieuwe medewerker.

A = Dit aandachtspunt is voor mij niet relevant. B = Ik weet hier al voldoende over. C = Ik wil hier graag meer over weten.

Aandachtspunten

- | | A | B | C |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Ik ben mij ervan bewust dat er cultuurverschillen zijn tussen Syrië en Nederland en dat die tot interessante gesprekken maar ook tot lastige situaties kunnen leiden, die extra aandacht vragen. (zie 4.4.5, 4.4.6) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik ben bereid om indien nodig met de Syrische vluchteling en/of diens collega's in gesprek te gaan over waarom ze zich op een bepaalde manier gedragen, om onderling begrip te kweken en misverstanden uit de weg te ruimen. (zie 4.4.5, 4.4.6) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik ben mij ervan bewust dat er verschillen in verbale en non-verbale communicatie zijn tussen Syrië en Nederland die ertoe kunnen leiden dat mensen elkaar niet goed begrijpen. (zie 4.4.1, 4.4.8) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik ben bereid om indien nodig extra aandacht te besteden aan mijn wijze van communiceren en om samen met de Syrische vluchteling en eventueel zijn of haar collega's te zoeken naar manieren die voor iedereen prettig zijn. (zie 4.4.1, 4.4.8) | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Ik ben mij ervan bewust dat de Syrische vluchteling waarschijnlijk meer en langer begeleiding nodig heeft dan andere medewerkers. (zie 4.4) | | | |

- Ik ben mij ervan bewust dat het voor de Syrische vluchteling, meer nog dan voor de andere medewerkers, van belang is dat het werk een veilige thuishaven is. Ik zal daarom zorgen voor een veilige werkomgeving en een organisatiecultuur waarin voor iedereen ruimte is om zichzelf te zijn én te horen bij de groep. ([zie 4.4.2, 4.4.4](#))
-
- Ik ben mij ervan bewust dat de thuissituatie van de Syrische vluchteling waarschijnlijk gecompliceerder is dan die bij de meeste andere medewerkers en dus ook vermoedelijk meer aandacht zal vragen. ([zie 4.4.10, 4.4.11](#))



4. Vragen en antwoorden over Syrische vluchtelingen en werk

U overweegt een Syrische vluchteling in dienst te nemen en vraagt zich af wat hier allemaal bij komt kijken. Of u heeft al een of meer Syrische vluchtelingen in dienst en heeft vragen over hoe u ervoor kunt zorgen dat zij succesvol in uw organisatie kunnen integreren en een volwaardige bijdrage kunnen leveren. In ons onderzoek kwamen we veel van dergelijke vragen van werkgevers tegen. In dit hoofdstuk proberen we zoveel mogelijk van deze vragen te beantwoorden. De antwoorden zijn gebaseerd op ons onderzoek in tien organisaties die werken met Syrische vluchtelingen (de casestudies zie [Hoofdstuk 6](#)), op interviews die we gehouden hebben met experts en op literatuur die we bestudeerd hebben. Het hoofdstuk is chronologisch ingedeeld: eerst bespreken we vragen die te maken hebben met de afweging om een Syrische vluchteling aan te nemen, daarna volgen de selectie, de startfase en de begeleiding op het werk.

4.1 Afweging: Zal ik wel of niet een Syrische vluchteling aannemen?

4.1.1 Wat is een goede reden om een Syrische vluchteling aan te nemen?

Werkgevers hebben verschillende redenen om een Syrische vluchteling aan te nemen. Er is er niet één daarvan de beste. Wat een goede reden is, hangt af van uzelf en van de omstandigheden van uw organisatie. Het belangrijkste is dat u goed afweegt of uw redenen, dat wat u wilt bereiken met het opnemen van een vluchteling, opwegen tegen de investering (tijd, aandacht etc.) die het vraagt. Later in dit hoofdstuk bespreken we die investering ([zie 4.4](#)). We beschrijven nu eerst de redenen die naar voren kwamen in ons onderzoek.

“En kijk ook vooral wat je bedrijf aankan. Want wij hebben opeens twee nieuwe mensen aangenomen, terwijl er eigenlijk geen werk voor was. En dat doe je dan omdat je dat graag voor ze overhebt. Maar het heeft ook veel consequenties voor de uren voor mensen die hier al langer werken.” (Leidinggevende, naaiatelier, zie 6.5)

Bij een aantal bedrijven was het tekort aan (vooral technisch) personeel de reden om te kijken of ze aan de slag zouden kunnen met Syrische vluchtelingen. Bij een grote overheidsorganisatie was de aanleiding dat er projectgelden beschikbaar kwamen om vluchtelingen een werkervaringsplek¹ aan te bieden. Een aantal kandidaten beviel zo goed dat zij een vast contract hebben gekregen. Andere organisaties wilden Syrische vluchtelingen een baan aanbieden vanuit meer idealistische overwegingen. Ze vonden bijvoorbeeld dat ze hulp moesten bieden aan de mensen uit het asielzoekerscentrum bij hen in de buurt. Of omdat ze zich als ondernemer met een Syrische achtergrond, of met een achtergrond als vluchteling, verbonden voelden met Syrische vluchtelingen. Zij zagen het als hun morele plicht om Syrische vluchtelingen in dienst te nemen. Ook is er met een aantal organisaties gesproken die vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid Syrische vluchtelingen in dienst hebben genomen.

4.1.2 Heeft het aannemen van een Syrische vluchteling meerwaarde voor mijn bedrijf?

Voor bedrijven waar veel mensen met een Nederlandse achtergrond werken kan het aannemen van een Syrische vluchteling zorgen voor meer diversiteit. Vaak blijkt dat divers samengestelde teams bij sommige taken betere besluiten nemen en creatiever zijn, en dat teamleden er harder werken. Dat komt doordat de verschillen in perspectieven, opvattingen en werkwijzen in een divers team, mensen uitdagen om hun eigen oordelen te vergelijken met die van anderen, waardoor er beter en creatiever wordt nagedacht. Als innovatie en creativiteit belangrijk zijn voor uw bedrijf kan het aannemen van een Syrische vluchteling dus zeker meerwaarde hebben. Meer algemeen is het natuurlijk altijd belangrijk te kunnen beschikken over goede en gemotiveerde medewerkers, en die zijn onder de Syrische vluchtelingen zeker te vinden. Ten slotte kan het ook een meerwaarde zijn dat het verder helpen van mensen die een hele nieuwe start moeten maken u en uw medewerkers een goed gevoel geeft. Het kan ervoor zorgen dat eenieder trots is op de eigen organisatie en een grotere onderlinge verbondenheid scheppen.

¹ Werkervaringsplekken zijn tijdelijke arbeidsplaatsen die met name bedoeld zijn om werkervaring op te doen.

4.1.3 Past een Syrische vluchteling wel in mijn bedrijf?

Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. Elk bedrijf moet zelf inschatten of een Syrische vluchteling past in het bedrijf en de organisatiecultuur. Soms moet men van tevoren investeren in het creëren van draagvlak op de werkvloer (zie ook dit rapport: [Hoe kunnen gemeenten werkgevers ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen?](#)).

Uiteindelijk bleek het in het begin toch lastig dat er enkele collega's op de afdeling niet met een open blik naar X als Syrische vluchteling konden kijken. Er werden niet letterlijk vervelende dingen tegen hem gezegd, maar hij pikte de non-verbale signalen wel op. De begeleider heeft enerzijds X verteld het van zich af te laten glijden, de betreffende collega's nog steeds in hun waarde te laten en dat X die collega's niet kan veranderen. Daarnaast heeft de begeleider ook met die medewerkers een indringend gesprek gevoerd over waar ze hun beeld over statushouders als economische gelukszoekers vandaan hadden. (Leidinggevende, grote overheidsorganisatie, zie 6.6)

4.1.4 Mag een Syrische vluchteling wel werken?

Ja, dat mag. Zodra een Syrische vluchteling een verblijfvergunning heeft mag hij werken. Wel is het van belang te weten hoe lang de verblijfsvergunning geldig is. Op deze site: [Werk en vluchtelingen](#): 'Ongekend talent') van de rijksoverheid vindt u een stappenplan over werk en het aannemen van vluchtelingen.

4.1.5 Met welke wetgeving moet ik rekening houden?

Er zijn verschillende wetten die betrekking hebben op vluchtelingen en werk. Een overzicht hiervan vindt u op de site '[Werkwijzer vluchtelingen](#)'. We noemen hier de drie belangrijkste wetten:

- **Wet arbeid vreemdelingen (Wav).** Volgens deze wet mogen vluchtelingen met een (voorlopige) verblijfsvergunning gewoon in Nederland werken of een bedrijf starten.
- **Wet inburgering.** Deze wet verplicht vluchtelingen met een (voorlopige) verblijfsvergunning om te voldoen aan de inburgering. Met uitzondering van vluchtelingen die jonger dan 16 jaar zijn of de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. De termijn waarbinnen vluchtelingen moeten inburgeren, bedraagt drie jaar.
- **Participatiewet.** De Participatiewet bevat een aantal verplichtingen waar burgers aan dienen te voldoen. De belangrijkste hiervan is de verplichting om 'naar vermogen algemeen geaccepteerde arbeid' te vinden, te accepteren en te behouden. De gemeente heeft als taak de Participatiewet uit te voeren en daarmee de werkloze burgers te ondersteunen bij arbeidstoeleiding. De Participatiewet geldt voor alle burgers van Nederland, dus ook voor vluchtelingen. De Participatiewet bevat een taaleis, die mensen die onder de wet vallen verplicht om de Nederlandse taal te leren.

*“Hij ging eerst twee afzonderlijke dagen naar school, de dinsdag en donderdag. Dat was niet optimaal voor de grote opdrachten die afgemaakt moesten worden. Ik heb aan hem gevraagd of hij zelf aan zijn school kon vragen of de dagen aaneengesloten konden worden. Dit is gelukt. Dus nu gaat hij de maandag en dinsdag naar school en kan hij op de andere aaneengesloten dagen een wat grote opdracht oppakken die hij kan afmaken.”
(Leidinggevende, groot installatiebedrijf, zie 6.7)*

Daarnaast zijn er nog andere regels die van toepassing zijn bij de start in een organisatie ([VluchtelingenWerk](#)). We noemen de belangrijkste:

- **Regels rond uitkering en inkomen.** Soms is het inkomen dat de Syrische vluchteling verdient, niet toereikend om boven de bijstandsnorm uit te komen. De Syrische vluchteling moet dan elke maand aan de sociale dienst opgeven hoeveel hij heeft verdiend. Dit bedrag wordt gekort op zijn uitkering.
- **Gezinshereniging.** Het kan zijn dat de Syrische vluchteling die u in dienst neemt nog in de procedure van gezinshereniging zit. Het is een lange procedure die de Syrische vluchteling vaak veel energie kost.
- **Verlening van de verblijfsvergunning.** De meeste verblijfsvergunningen worden afgegeven voor 5 jaar. De vergunning wordt niet automatisch verlengd, de verlenging moet via de IND worden aangevraagd.

4.1.6 Zijn Syrische vluchtelingen wel productief?

Bij vluchtelingen duurt het vaak wat langer voor zij productief zijn dan bij 'reguliere' medewerkers. Er zijn echter geen aanwijzingen dat de productiviteit van Syrische vluchtelingen op termijn minder is. Om de investering in de langere inwerkperiode te compenseren kunnen [gemeenten](#) werkgevers tegemoetkomen, bijvoorbeeld door werken met behoud van uitkering mogelijk te maken of door een tijdelijke loonkostensubsidie te verlenen (zie ook [WerkwijzerVluchtelingen](#)).

4.1.7 Heeft een Syrische vluchteling begeleiding nodig?

Ja, een Syrische vluchteling heeft zeker in de beginperiode extra begeleiding nodig. Hoeveel meer begeleiding, dat verschilt sterk. Sommige bedrijven geven aan dat de begeleiding niet veel anders is dan het begeleiden van een stagiair. Over het algemeen hebben zij het dan over hoogopgeleide Syriërs. Over lager opgeleide Syriërs wordt verteld dat zij niet zozeer extra begeleiding in het werk nodig hebben, maar wel ondersteuning om te kunnen omgaan met de Nederlandse bureaucratie en regelgeving. Die zorgen voor veel onrust. Een van de werkgevers, een naaiatelier waar verschillende Syrische vluchtelingen werken ([zie 6.5](#)), heeft een medewerker een ochtend in de week vrijgeroosterd om de vluchtelingen te helpen met inburgering, regelgeving en het invullen van formulieren. Andere zaken die aandacht vragen in de begeleiding zijn

vanzelfsprekendheden binnen een bedrijfscultuur, zoals het wel of niet koffie voor elkaar halen. Dergelijke ‘vanzelfsprekendheden’ zijn voor Syrische vluchtelingen vaak niet zo vanzelfsprekend en dat kan verwarring en irritatie veroorzaken. Er is dus ook begeleiding nodig bij de ‘inburgering’ in de organisatie. Verderop ([zie 4.4](#)) gaan we hier nader op in.

“Het siert hem en ons dat hij niet vaker komt met vragen, daar ben ik best trots op. Ook zie ik dat hij niet een uitzondering wil zijn. Zijn Nederlands is vooruitgegaan, maar hij schakelt nog wel vaak over op het Engels. Ook moet ik dingen vaak meerdere malen uitleggen voordat ik het gevoel heb dat het valt en begrepen wordt. Dus veel aandacht, rust, geen halve woorden zijn nodig in de communicatie. We moeten waakzaam blijven. En dat vinden we niet erg, die extra aandacht. Ook de mannen op de werkvloer vinden dit niet erg.”
(Begeleider, groot installatiebedrijf, zie 6.7)

4.1.8 Heeft een Syrische vluchteling nog inburgeringsverplichtingen?

Dat is afhankelijk van hoelang de Syrische vluchteling die u in dienst wilt nemen een verblijfsvergunning heeft en in een gemeente woont. Via [de link](#) van [Gemeente van de Toekomst](#) krijgt u een goed overzicht. Voor sommige Syrische vluchtelingen is het werken aan het inburgeringsdiploma iets wat zij erbij doen; het kost ze niet veel energie. Voor een grote groep Syrische vluchtelingen is het Nederlands leren en inburgeren echter een moeilijk en moeizaam traject (zie ook dit [CPB-rapport](#)). Bij het aannemen van Syrische vluchtelingen moet u er dus rekening mee houden dat zij één of twee dagen per week naar school moeten, tenzij zij hun inburgering hebben afgerond.

“Het gaat goed met mij, maar ik ben gestopt met school. Mijn hoofd kon het niet meer aan. Op 25 januari begin ik met techniek niveau 1, op het ROC, onder de voorwaarde dat ik snel mijn inburgering haal. Ik voel veel druk. Op 8 februari heb ik mijn laatste examen. Die gaat over solliciteren en dat is echt moeilijk. Ik heb nog 5 maanden om mijn inburgering af te ronden. Als ik het niet haal, moet ik € 10.000,- terugbetalen. Daar slaap ik niet van.” (Syrische vluchteling, naaiatelier, zie 6.5)

4.1.9 Heeft elke Syrische vluchteling een trauma?

Nee, niet elke Syrische vluchteling heeft een trauma, maar het komt bij deze groep wel meer voor dan bij mensen die geen achtergrond hebben als vluchteling. Ongeveer 40% van de Syrische vluchtelingen in Nederland heeft psychische klachten zoals een angst- of posttraumatische stressstoornis. Die trauma's worden veroorzaakt door ervaringen tijdens de oorlog in het moederland en tijdens de vlucht, maar ook de onzekerheid over de eigen positie en het wachten op gezinshereniging na de statusverlening spelen een rol. Vaak kan men overigens ondanks een trauma nog prima werken.

“Er moet ruimte zijn voor iemands levensverhaal en de ervaringen die vluchtelingen in het land van herkomst en tijdens de vlucht hebben opgedaan. Het is zo belangrijk dat daar ruimte voor is, dat mensen openstaan voor wie we zijn, hoe we denken en wat we hebben meegemaakt de afgelopen tijd. Natuurlijk moet je op het werk iedereen gelijk behandelen, maar meevoelen is zo relevant.” (Leidinggevende (en voormalig vluchteling), kapsalon, zie 6.1)

Werk kan een positieve invloed hebben op het verwerken van een trauma. Veel Syrische vluchtelingen geven aan dat thuiszitten slecht is voor de gezondheid, dat ze nuttig bezig willen zijn en een doel willen hebben om aan te werken.

Bovendien helpt werk bij het vergroten van het sociale netwerk, en dat helpt weer bij het sneller verwerken van een trauma. Het kan voor de Syrische vluchteling prettig zijn als hij de ruimte krijgt om tijdens het werk, of rond het werk, te kunnen praten over zijn ervaringen. Niet alle collega's staan hiervoor open, het kan ook zwaar zijn. Het is voor alle partijen het prettigst als er duidelijk wordt afgesproken of zulke gesprekken mogelijk zijn of niet. De Syrische vluchteling kan ook baat hebben bij een doorverwijzing naar een hulpverlener die gespecialiseerd is in traumaverwerking, zoals [Stichting Centrum '45](#).

“Now I have not seen my family, my children and my wife for 2,5 years. When I left my daughter was like this [hij wijst aan hoe klein ze was]. I see them on the video all the time, but it is completely different when you see them in real. Until now I did not hear anything from the government. So we open the file again for ‘gezinshereniging’. I sleep not well, not well at all.”
(Syrische vluchteling, [eetcafé](#), zie 6.4)

Soms komen trauma's pas na langere tijd naar boven, bijvoorbeeld als de Syrische vluchteling wat meer ontspant omdat huisvesting en werk geregeld zijn. Dat kan verwarrend zijn voor de persoon zelf, maar ook voor de omgeving. Het leek immers zo goed te gaan.

“Ten eerste lijkt het, nu de statushouders meer gesetteld zijn en de periode van wennen achter de rug is, er meer ruimte komt voor verwerking en in S. zijn geval voor zijn trauma. S. is veel gaan drinken en is drugs gaan gebruiken na de komst van zijn vrouw en dochter. Hij sliep niet goed en functioneerde niet meer. Is met zijn taalcursus gestopt en kwam minder werken bij het eetcafé. Uiteindelijk heeft hij hulp gezocht.”
(Werkgever, [eetcafé](#), zie 6.4)

Meer weten?

Stichting Centrum '45 heeft veel ervaring bij het ondersteunen van trauma's:

<https://www.centrum45.nl/nl/kennistaken/research-tracks/trauma-en-cultuur>

4.1.10 Hoelang mag een Syrische vluchteling op proef meedraaien in mijn organisatie?

Het kan enige tijd duren voor u goed kunt inschatten of een Syrische vluchteling past binnen uw bedrijf en of hij voldoende in huis heeft om het werk naar behoren te kunnen doen. U kunt daarvoor de wettelijke proeftijd gebruiken, maar soms is er meer mogelijk. Zo is het in sommige gemeenten mogelijk om een proefplaatsing te doen (werken met behoud van uitkering) of wordt een tijdelijke loonkostensubsidie geboden. Maar dat is niet in alle gemeenten het geval (zie [Gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen 2017](#)). Als u wilt weten wat er in uw gemeente mogelijk is, kunt u zelf contact opnemen met de gemeente.

*“Onze handelswijze is als volgt: we gaan een gesprek aan met de bedrijfsleider van een bepaald onderdeel. Als die positief is, volgt er een gesprek met de voorman van een bepaald team waar de statushouder goed in zou passen en waar een vacature is. Er wordt een ‘parent’ gekozen, iemand die de statushouder begeleidt op de werkvloer. De statushouder werkt drie weken met behoud van uitkering. Na drie weken wordt er een besluit genomen of er een klik is met de andere werknemers en of de statushouder genoeg in huis heeft om het werk uit te voeren. Daarna wordt de statushouder geplaatst, stopt zijn uitkering en krijgt hij het minimumloon.”
(Werkgever, groot installatiebedrijf, zie 6.7)*

4.2 Selectie

4.2.1 Wat moet ik doen als ik een Syrische vluchteling in dienst wil nemen?

Als u overweegt om een Syrische vluchteling in dienst te nemen is het goed om binnen de gemeente waar uw bedrijf gevestigd is, contact te zoeken met de medewerker van de gemeente die inburgering en (toeleiding naar) werk voor vluchtelingen in portefeuille heeft. Hoe de taken rondom vluchtelingen en werk precies belegd zijn, verschilt per gemeente. Zo is in sommige gemeenten deze verantwoordelijkheid overgedragen aan VluchtelingenWerk. Elke gemeente doet het op haar eigen manier. We kunnen hierover dan ook geen uitspraken doen in dit e-boek, u zult zelf op zoek moeten gaan naar een contactpersoon binnen uw gemeente.

*“Onlangs ben ik in samenwerking met VluchtelingenWerk in contact gekomen met tien statushouders die allemaal werk zochten. Ik heb een presentatie gegeven. Gevraagd of ik ze op de foto mocht zetten (...). Deze foto heb ik op LinkedIn gezet met de vraag of mijn netwerk een werkplek heeft voor een statushouder. Er is waarschijnlijk al een match. Zo moeten we het aanpakken. Binnenkort organiseren we een Meet-and-Greet in samenwerking met de gemeente, tussen het bedrijfsleven en statushouders. Wie weet wat dat oplevert.”
(Werkgever, groot installatiebedrijf, zie 6.7)*

Meer weten:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/03/30/kamerbrief-verdere-integratie-op-de-arbeidsmarkt-de-economie-heeft-iedereen-nodig>

<https://www.kis.nl/publicatie/hoe-kunnen-gemeenten-werkgevers-ondersteunen-bij-het-aannemen-van-vluchtelingen>

<https://www.platform31.nl/publicaties/parallele-aanpak-bij-inburgering> https://www.scp.nl/Nieuws/Syriers_nog_helemaal_aan_begin_van_hun_integratie

4.2.2 Hoe kan ik de selectieprocedure het beste vormgeven?

Alle organisaties uit onze casestudies hebben de selectieprocedure op hun eigen manier vormgegeven. Het ziet er niet naar uit dat er één manier is die overall werkt. In de meeste gevallen was sprake van een informele procedure. Vaak is men via het eigen informele netwerk in contact gekomen met Syrische vluchtelingen. Soms lag het initiatief bij de Syrische vluchteling zelf en was die via zijn eigen netwerk op zoek gegaan. In andere gevallen is de vluchteling via vrijwilligerswerk of een werkervaringsplaats doorgestroomd naar een betaalde baan. Als u een Syrische vluchteling zoekt, kunt u bijvoorbeeld in uw eigen netwerk scouten of men iemand kent of contact opnemen met organisaties die Syrische vluchtelingen begeleiden naar werk zoals VluchtelingenWerk of de gemeente.

De selectie wijkt vaak af van de gangbare procedure in de organisatie. Dit komt onder andere omdat Syrische vluchtelingen vaak niet binnenkomen via een reguliere vacature, maar omdat er via contact is gelegd. In een regulier traject worden vaak meerdere kandidaten met elkaar vergeleken en wordt gekeken wie het beste past bij de beschikbare functie. Bij de komst van een vluchteling is meestal de persoon het uitgangspunt en wordt gekeken naar waar deze in de organisatie past.

Vaak wordt in de selectie nauwelijks gekeken naar formele kwalificaties zoals diploma's (zie bijvoorbeeld [6.4](#) en [6.5](#)). Die zijn moeilijk te vergelijken met Nederlandse diploma's en bieden dus onvoldoende houvast. Wel wordt meestal gekeken naar het vakgebied waarin men ervaring heeft. Ook gaan mensen regelmatig in een heel andere branche werken, omdat ze aan het werk willen en (nog) niet voldoen aan de eisen om in Nederland in het eigen vakgebied te kunnen werken of omdat daar (nog) geen vacature is gevonden. Belangrijk is om goed te weten aan welke eisen iemand ten minste moet voldoen om het werk naar behoren te kunnen uitvoeren, en dan een manier te vinden om erachter te komen of dat het geval is, bijvoorbeeld door een arbeidsproef of tijdens een proefperiode. Bedenk bij elke eis die u stelt: is die echt nodig of is het prettig als de vluchteling eraan voldoet? Is foutloos Nederlands bijvoorbeeld echt een eis of is het voldoende als iemand zich verstaanbaar kan maken? Wat moet bij de start in orde zijn en op welke punten is er ruimte voor verdere ontwikkeling? Het antwoord op die vragen kan bijvoorbeeld afhangen van de functie: komt iemand in de buitendienst te werken met veel klantcontacten, of in een functie met vooral interne contacten?

4.2.3 Waar moet ik rekening mee houden als ik een Syrische vluchteling in dienst wil nemen?

Bij het thema Afwegingen ([zie 4.1](#)) zijn we hier al op ingegaan. De belangrijkste aandachtspunten die we daar noemden, waren:

- Check of de Syrische vluchteling een verblijfsstatus heeft waarmee hij mag werken.
- Check of de Syrische vluchteling nog inburgeringsverplichtingen heeft en hoeveel tijd daarin gestoken moet worden.
- Check of er voldoende draagvlak is binnen uw organisatie en zorg indien nodig voor meer draagvlak.
- Check of er voldoende begeleiding beschikbaar is binnen uw organisatie.

Welke aspecten spelen bij de selectie nog meer een rol? We noemen de belangrijkste:

- **Nederlandse taal.** Stel vast welk niveau van de Nederlandse taal nodig is voor het werk, maar eis niet meer dan nodig is.
- **Diplomawaardering.** Het Nuffic, de Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs, kan op aanvraag een Syrisch diploma waarderen voor de Nederlandse situatie. Vluchtelingen kunnen, in het kader van de inburgeringsprocedure, een gratis waardering van hun diploma aanvragen bij Nuffic.
- **Aanvullende opleidingen.** Het kan zijn dat iemand wel de goede opleiding heeft en past binnen uw bedrijf, maar niet is ingevoerd in de Nederlandse situatie. Dan is wellicht een aanvullende opleiding of cursus nodig. Denk bijvoorbeeld aan een cursus om de vaktermen te leren, of de veiligheidseisen. Maak vooraf goede afspraken over de investering in tijd (eigen tijd of onder werktijd?) en kosten (betaalt de organisatie of de statushouder?). Soms is financiële ondersteuning mogelijk, bijvoorbeeld van de gemeente of de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF.

“Er is budget beschikbaar voor de werkvergoeding die de statushouders krijgen. Daarnaast krijgt elke Syrische vluchteling een opleidingsbudget om tijdens het jaar in te zetten. Voor X is dat ingezet voor een basiscursus boekhouden (die hij ‘slechts’ met een 9 afrondde). In overleg met P&O is het restant ingezet voor de opleiding HEAO BE, als aanvulling op de deelfinanciering vanuit de UAF.” (Werkgever, grote overheidsorganisatie, zie 6.6)

- **Neem de tijd.** Zonder enige uitzondering blijkt uit onze casuïstiek dat tijd en de tijd nemen om bekend te worden met de werkzaamheden en de bedrijfscultuur voor iedere Syrische vluchteling van groot belang is. Wennen en inwerken duren daarom vaak wat langer dan bij andere werknemers. Uiteraard verschilt dit per persoon en per situatie.

“Maar ik had wel tijd nodig. Zes maanden geleden kon ik sommige taken niet doen, nu wel. Maar niet alle bedrijven geven daar ruimte voor. Mijn vriend werkt bij bedrijf X, een groot bedrijf, daar werken ze ook stap voor stap met hem. Daar is het systeem anders, daar loop je eerst stage, heel ingewikkeld allemaal. Maar hier is het meer als een familie.” (Syrische vluchteling, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

- **Er speelt meer.** Alle Syriërs zijn verbonden met hun land van herkomst en de familie die is achtergebleven. Men vindt het fijn hier af en toe een vraag over te krijgen en als hier rekening mee wordt gehouden. ([zie ook 4.1.9](#)).

“Geen speciale behandeling omdat hij uit Syrië komt. Ook toen het zo zwaar was, dan leven we wel met hem mee hoor, maar het is geen belemmering. Als hij gewoon zegt wat er is, dan weten we dat en dan weten we dat hij wat minder doet en zich wat minder kan concentreren. Dus daar houden we dan rekening mee. En hij geeft het ook aan wanneer er wat is. Je leeft met elkaar mee, ook als er bij een Nederlandse collega iets aan de hand is.” (Collega, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

- **Trauma:** Bij een deel van de Syrische vluchtelingen is sprake van een traumatische ervaring. Dit vraagt aandacht, maar hoeft het werken niet in de weg te staan ([zie ook 4.1.9](#)).

“Zijn trauma komt er nu helemaal uit. Volledig. We hebben ons van het begin af aan voorbereid en ons erop ingesteld. Eigenlijk komt het erop neer dat je een kans moet bieden en veiligheid. En dan opent een persoon zich naar zijn eigen karakter. Bij X is dat gebeurd. Hij was op een gegeven moment bereid zijn emotie en verhaal te delen. Hij ziet mij wat als een vaderfiguur. Dat is niet helemaal hoe het is natuurlijk, we zijn werkgever en werknemer maar ik laat het toe omdat hij dan meer zichzelf is, zich meer opent, ook naar anderen, eigenlijk naar iedereen.” (Leidinggevende, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

4.2.4 Hoe kan ik het niveau bepalen van een Syrische vluchteling?

Veel Syrische vluchtelingen hebben geen formeel diploma, onder andere omdat in Syrië een informeel opleidingssysteem bestaat: mensen worden op het werk getraind en gevormd. Men krijgt daarmee geen officieel diploma maar heeft wel de kwaliteiten die bij het beroep horen. Die kwaliteiten worden echter hier niet altijd herkend of erkend.

“Ik wil graag een restaurant beginnen. Ik heb geprobeerd, nog steeds. Het is alleen moeilijk moeilijk moeilijk. Een maand geleden begon ik met mensen te praten van de gemeente, van het werkbedrijf van ‘wat moet ik doen’? Ik wil graag iets doen hier. Ik heb vroeger gewerkt, negen jaar, bij hotels etc. Ik was altijd bezig bezig. Ik hou daarvan. Ik heb met hun gepraat, ik wil graag nu zoiets opstarten.” (Syrische vluchteling, eetcafé, zie 6.4)

Er zijn inmiddels verschillende projecten die proberen om hiervoor een oplossing te vinden. Zie hiervoor bijvoorbeeld de site werkwijzer vluchtelingen:

<https://www.werkwijzervluchtelingen.nl/initiatieven.aspx>

Ook zijn er wegen naar werk waarbij eerst met vrijwilligerswerk wordt begonnen om zo de kans op een betaalde baan te vergroten: https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/werkend_leren_handreiking.pdf

Ten slotte kan men als werkgever ook een competentieprofiel laten maken om te zien waar een vluchteling mogelijk goed in is. Er zijn verschillende tools op dit gebied ontwikkeld: <https://www.werkwijzervluchtelingen.nl/initiatieven/competence-card.aspx>

4.2.5 Is het erg als vluchtelingen werken onder het niveau waarvoor zij zijn opgeleid of waarop zij in eigen land werkten?

Het komt regelmatig voor dat nieuwkomers, waaronder vluchtelingen, beginnen in een positie onder hun niveau. Veel nieuwkomers kennen de taal nog niet voldoende, hebben een beperkt sociaal netwerk, en hebben weinig kennis over de arbeidsmarkt, zoekmogelijkheden en verwachtingen. Ze willen vaak graag zo snel mogelijk aan het werk, voelen ook de druk om dat te doen en accepteren dan soms een positie die sterk onder hun kwaliteiten ligt. Dat hoeft niet erg te zijn, het biedt in ieder geval de kans om bezig te zijn (veel thuis zijn kan moeilijk zijn als je veel problemen in je hoofd hebt) en te wennen aan de taal en omgangsvormen. Er is echter ook een gevaar: eenmaal (te) laag begonnen is het vaak moeilijk om weer op niveau te komen. Dit is een lastig dilemma.

In de cases is met verschillende hoogopgeleide vluchtelingen gesproken. Een deel van hen is in een positie beland die met hun opleidingsniveau overeenkomt. Voor een Syrische ingenieur was het lastig. Hij heeft een ingenieursdiploma, maar de kennis uit Syrië is niet altijd toepasbaar in Nederland. Hij kreeg de kans zich bij te scholen via een opleidingstraject waar vluchtelingen met een ingenieursachtergrond een *associate degree* kunnen behalen. Naast het reguliere programma is er extra aandacht voor taal en andere vaardigheden die in het Syrische onderwijs geen rol spelen. Hoewel de opleiding onder het niveau is van de desbetreffende ingenieur heeft die volgens zijn leidinggevende toch een grote toegevoegde waarde:

“Ze zitten in Rotterdam op de hogeschool, hebben daar contacten met medestudenten en docenten, ze zitten niet alleen op werk en op de inburgering maar leren juist in zo’n omgeving ook heel veel [naast het vak], en moeten zich daar aanpassen. Dus het voegt zeker iets toe – maar je moet weggaan van ‘het moet onmiddellijk resultaten opleveren’. We gaan samen een kans aan, een avontuur aan en we zien wel hoe het gaat. Dat is meer de insteek. Niet echt typisch Nederlands gaan denken van ‘vacature; persoon; inwerken; aan de slag’. Zinloos.” (Leidinggevende, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

Vaak is er de wens om op termijn door te stromen naar een functie die meer aansluit bij het werk- en opleidingsniveau dat men had in het land van herkomst. Dat is lang niet in alle organisaties mogelijk, en dat leidt soms tot teleurstellingen. Een eetcafé (zie 6.4) wil bijvoorbeeld zo veel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid bieden om werkervaring op te doen, maar uitdagende functies zijn er niet. Van doorstroom is dus geen sprake. Door hierover duidelijk te zijn kunnen teleurstellingen worden voorkomen.

“Als je vraagt, wat had ik anders gedaan? dan zou ik in het begin al duidelijker zijn geweest waar hun toekomst hier ligt. En dat heb ik denk ik niet goed genoeg gedaan in het begin, waardoor er heel veel verwachtingen zijn geweest en die verwachtingen heb ik uiteindelijk terug moeten schroeven. Het fulltime werken, ja niemand werkt hier fulltime, we zijn een collectief. Dat had ik anderhalf jaar geleden eigenlijk al heel duidelijk kunnen vertellen dat dat hier nooit zou kunnen gebeuren. Dat zou hun verwachtingen ook wat getemperd hebben.” (Leidinggevende, eetcafé, zie 6.4)

Vragen rond doorstroom hebben niet alleen te maken met ambities, maar ook met inkomen. Veel Syrische vluchtelingen werken in het begin maar een beperkt aantal uren, bijvoorbeeld omdat ze een deel van hun tijd moeten besteden aan inburgering. Vaak wil men op termijn een functie met meer omvang, om een redelijk inkomen te kunnen verdienen. Dat is niet altijd mogelijk en leidt dan tot teleurstelling. Ook hier geldt dat het belangrijk is om hierover duidelijke afspraken te maken.

“Misschien niet alleen van mij, maar van alle Syrische mensen, wanneer je begint met werken, krijgen we een heel laag salaris. Al het andere is goed, maar het lage salaris is niet goed. Ik heb gevraagd of ik 5 dagen kan werken in de week, mijn baas zegt misschien in de toekomst. Nu ik werk 3 dagen, ik krijg mijn salaris en een klein beetje van de gemeente, bijstand. Ik ben blij met werk, ik ben niet blij met mijn lage salaris. Het is heel laag en dit is een groot probleem. Als ik hier 5 dagen kan werken, verdien ik meer dan de bijstand, dat zou ik graag willen in de toekomst.” (Syrische vluchteling, groot installatiebedrijf, zie 6.7)

Meer weten:

https://www.uaf.nl/over_het_uaf/nieuws/nieuwsartikel/artmid/3929/articleid/303/uaf-maak-onderwijs-snel-beter-toegankelijk-voor-statushouders

https://www.uaf.nl/Portals/13/files/organisatie/20151130%20Route%20vluchteling%20taal-studie-werk_def.pdf

4.2.6 Wat verwachten Syrische vluchtelingen van hun werkgever?

Uit de casuïstiek blijkt dat de Syrische vluchtelingen aanvankelijk eigenlijk weinig verwachten maar vooral heel dankbaar zijn voor de kans die ze krijgen van hun werkgever. De dankbaarheid die de Syrische vluchtelingen tentoonspreiden naar hun directe collega's en hun begeleiders is dan ook opvallend.

Hoewel er aanvankelijk weinig verwachtingen zijn en men blij is met wat geboden wordt, verandert dat in veel gevallen na enige tijd. Dan wordt men zich bewust van de 'statusval'. Men realiseert zich dat men waarschijnlijk niet meer op het niveau aan het werk zal komen dat men in Syrië had ([zie ook 4.2.5](#)). Dit geldt vooral voor hoogopgeleide Syriërs ([zie ook het nieuwsbericht: Syriërs nog helemaal aan het begin van hun integratie](#)'). Om op datzelfde niveau te komen moeten Syrische vluchtelingen nogal wat knelpunten en frustraties overwinnen. De knelpunten die hiermee gepaard gaan, worden inzichtelijk gemaakt in een publicatie van de UAF ([Studie en werk voor hoger opgeleide vluchtelingen](#)).

Statusval en het moeten loslaten van ambities en dromen kunnen leiden tot teleurstelling, onbegrip en frustratie. Het kan de Syrische vluchteling helpen als hier begrip voor is en als het onderwerp bespreekbaar wordt gemaakt. Ook is het belangrijk dat duidelijk wordt aangegeven wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn in de organisatie, voor nu en in de toekomst.

4.3 De start

In de meeste organisaties verloopt de start van een Syrische vluchteling vrij soepel en prettig. De vluchteling is blij om aan het werk te kunnen en in de organisatie staan de mensen open voor zijn komst. Toch hadden onze geïnterviewden verschillende tips over hoe het nog beter kan.

4.3.1 Komt er weerstand van zittende medewerkers?

Soms is inderdaad sprake van weerstand van zittende medewerkers tegen het aannemen van een vluchteling. Die weerstand varieert van weerstand tegen 'buitenlanders' in het algemeen tot praktische argumenten zoals de tijd die het kost om iemand alles goed uit te leggen, maar ook de angst dat gewoonten moeten worden aangepast. Kan de vrijdagmiddagborrel wel doorgaan als er moslims in het bedrijf werken?

De weerstand leidt soms tot frictie op de werkvloer. Het is zaak dat u als werkgever hier direct aandacht aan besteedt, anders kan de situatie escaleren.

“Dus moeten we voldoende aandacht besteden aan hoe het klikt tussen de mannen en de Syrische vluchteling en wat er speelt op de werkvloer. Met één van de Syrische mannen is er een conflict geweest. Er moest iets af zijn onder tijdsdruk. De gemiddelde Syrische vluchteling werkt iets langzamer omdat hij nog niet alles even goed snapt. Dit gaf wrijving en is geëscaleerd. We zijn meteen het gesprek aangegaan, de directeur, de ‘parent’, de man waar het conflict mee was en uiteraard de statushouder. Na de analyse van het conflict vonden wij dat we voor de Syrische vluchteling moesten gaan staan. Uiteindelijk heeft dat de angel uit het conflict gehaald. Dit soort situaties moeten natuurlijk niet doorsudderen.”
(Begeleider, groot installatiebedrijf, zie 6.7)

4.3.2 Wat moet ik de Syrische vluchteling vertellen over hoe het bij ons gaat?

Op tijd komen, gezamenlijk lunchen, voor elkaar koffie halen, trakteren met een verjaardag, het vrijdagmiddagbiertje, de protocollen rondom werkprocessen, het zijn zomaar wat regels en/of omgangsvormen. Elk bedrijf heeft zijn eigen cultuur. Het is zaak de Syrische vluchteling hierover te informeren. Veel is nieuw voor een Syrische vluchteling. Ook zijn er binnen organisaties ongeschreven regels waar men zich niet altijd bewust van is en die dus niet worden verteld. Maar zodra iemand de regel overtreedt, weet iedereen dat dit niet de bedoeling was en dan wordt de regel ineens zichtbaar. Om te voorkomen dat de Syrische vluchteling een negatief imago krijgt omdat hij steeds (onbewust en ongewild) de ongeschreven regels overtreedt, is het belangrijk die regels zoveel mogelijk boven tafel te krijgen en te bespreken.

“Vorig jaar december was mijn verjaardag en toen stuurde ik een mail zoals we dat altijd doen, zo van ik ben jarig, er is wat lekkers, kom langs. X kwam hier en toen zag ik al wel wat, ik dacht wat is er. Hij feliciteerde me wel, maar durfde me amper aan te kijken. Vervolgens kwam hij twee dagen later met een enorm cadeau en zei hij ‘in mijn cultuur, als iemand jarig is kun je gewoon niet met lege handen aankomen’.” (Leidinggevende, hogeschool, zie 6.10)

Het uitleggen van de organisatieregels is vaak nog niet zo makkelijk. Veel regels zijn niet formeel vastgelegd, en vaak zijn we ons nauwelijks bewust van de regels die we hanteren. Het gesprek aangaan, wederzijdse verwondering uitspreken (‘waarom doe je het zo?’) in plaats van meteen een oordeel geven (‘het moet anders’) helpt om de regels duidelijk te maken. En als zaken gaan knellen in werksituaties werkt het goed om dit in een persoonlijk gesprek aan de orde te stellen. Soms kan het helpen om iemand met een Syrische achtergrond te vragen om te helpen met het duidelijk maken van de verschillen in verwachtingen en gewoontes.

4.3.3 Wie moet ik kiezen als begeleider?

Zorg voor een vaste begeleider. Dat is een heel belangrijk uitgangspunt. Een Syrische vluchteling maakt een nieuwe start in een nieuw land en heeft daarbij weinig houvast. Een vaste begeleider kan ervoor zorgen dat er in ieder geval op het werk wél houvast is. Om te beginnen is begeleiding nodig voor het werk zelf, dus iemand die kan uitleggen hoe dat moet worden uitgevoerd. Maar daarnaast is het belangrijk dat er een begeleider is die kan helpen bij het ‘inburgeren op het werk’. Iemand met het hart op de goede plaats, werd daarover gezegd. Iemand met geduld en invoelend vermogen, waar de Syrische vluchteling ook zijn twijfels en onzekerheden kan bespreken. Dat is het makkelijkst bij iemand van wie de Syrische vluchteling niet afhankelijk is, dus niet de directe collega of leidinggevende.

Het is belangrijk om duidelijke afspraken te maken over de inhoud van de begeleiding. Wie doet wat, bij wie kan de Syrische vluchteling terecht met werkgerelateerde en praktische vragen, bij wie kan het ook gaan over psychosociale problemen? Mogen er ook vragen worden gesteld over regelgeving, de Nederlandse bureaucratie waar een Syrische vluchteling zijn weg nog in moet vinden of kan de Syrische vluchteling daarvoor beter bij iemand buiten het werk terecht? Het zijn afwegingen die uw bedrijf zelf moet maken. Zaak is dat er duidelijkheid is over wat de inhoud van de begeleiding zal zijn. Meer over de begeleiding vindt u in het volgende hoofdstuk. ([zie 4.4](#))

*“Begeleiden van de werkzaamheden hoefde niet, maar even langslopen, even vragen hoe het gaat en even helpen.”
(Leidinggevende, groot bouwbedrijf, zie 6.9)*

4.3.4 Gaat het inwerken van een Syrische vluchteling op dezelfde manier als bij een andere nieuwe medewerker?

Op veel punten is het inwerken van een Syrische vluchteling vergelijkbaar met het inwerken van een stagiair. Beiden zijn onbekend met hoe het werken er in een Nederlandse organisatie aan toegaat en moeten bekend raken met de inhoud van het werk. Bij Syrische vluchtelingen is daarnaast extra aandacht nodig

voor cultuurverschillen ([zie 4.4.5](#) en [4.4.6](#)) en de speciale regelgeving waar veel Syrische vluchtelingen mee te maken hebben ([zie 4.1.5](#)).

Door de cultuurverschillen, de andere manier van werken en de heftige periode die de vluchteling achter de rug heeft (oorlog, vlucht, inburgering), heeft deze zeker bij de start meer begeleiding nodig dan meestal het geval is bij een nieuwe medewerker. Het werk is misschien vergelijkbaar met het werk dat men in Syrië heeft gedaan, maar de Nederlandse werkwijze wijkt vaak af. Hiërarchie, omgang met tijd en werkvormen zijn in Nederland anders dan in Syrië. 'Tijd' is een goed voorbeeld van de verschillen. Sommige medewerkers zijn niet gewend aan vaste werktijden en komen te laat, anderen zijn verbaasd dat ze op een vaste eindtijd weg mogen omdat zij gewend zijn door te werken tot een product af is.

“Heel anders, in Syrië is alles anders. Niet echt een systeem zoals hier. Veel werknemers, weinig tools. Geen privécomputer of zo. In Saudi-Arabië heb je de tools maar er is geen echt systeem. Ik werkte als engineer, maar deed ook taken van anderen als die even weg waren. Je wist je taak niet echt. Hier wel. Hier weet iedereen wat hij moet doen, daar moet je het zeggen. Ik moest daar leidinggeven, mensen op de hoogte houden.” (Syrische vluchteling, [groot bouwbedrijf, zie 6.9](#))

“De hiërarchie tussen de Syriërs [die hoort bij deze industrie] is in eerste instantie niet gezien. Toen het wel gezien werd, is deze deels onderschat. Op het moment dat het atelier bepaalde mensen kon gaan betalen, ontstond er veel onrust onder de Syriërs. Zij gingen ervan uit dat degene die het hardst werkte de grootste aanstelling kreeg. Terwijl het atelier de uren zo eerlijk mogelijk wilde verdelen.” (Werkgever, [naaiatelier, zie 6.5](#))

In het eerste voorbeeld is de Syrische vluchteling blij met de nieuwe context. Hij vindt het prettiger om taakgericht te werken. De werkgever heeft in het tweede geval, in het naaiatelier, de werkwijze en betalingswijze besproken, wat de rust terugbracht. Het bespreken en bespreekbaar maken van de verschillen is al een stap richting de oplossing van problemen. Een Syrische vluchteling die in het hoger onderwijs ging werken, had veel baat bij een training waarin professionele gewoonten en standaarden aan de orde komen. Die training (de 'basiskwalificatie didactische bekwaamheid', BDB) is verplicht voor elke nieuwe docent, maar is zeker voor iemand die het Nederlandse onderwijsstelsel en de Nederlandse onderwijscultuur niet kent zeer waardevol.

“De BDB helpt met je beroep, dat is heel goed eraan. Je leert hoe je professional moet zijn in het Nederlandse systeem. Dat zou voor andere beroepen ook heel goed zijn. Hoe om te gaan met bepaalde situaties, wat kan je zeggen, wat kan je niet zeggen. Dat soort aspecten.” (Syrische vluchteling, hogeschool, zie 6.10)



4.3.5 Moet ik de komst van een Syrische vluchteling vooraf bespreken met de collega's?

Over deze vraag zijn de meningen verdeeld, ook die van de Syrische vluchtelingen zelf. Enerzijds willen zij het liefst behandeld worden als ieder ander. Want ja, ze zijn gevlucht, maar verder zijn ze nu gewoon medewerker. Anderzijds is hun positie wel anders dan die van andere medewerkers en dat vraagt aandacht. Het kan helpen als collega's zich daarvan bewust zijn en er rekening mee houden. Ook werkgevers en collega's zien deze dubbelheid. Er is op deze vraag dus geen goed antwoord te geven; het is zoeken naar een gulden middenweg. Soms kan iemand die de vluchteling al kent, zoals de begeleider bij de gemeente of bij VluchtelingenWerk, helpen bij het maken van een goede afweging.

Wat in ieder geval belangrijk is, is om open over verschillen tussen Syrische vluchtelingen en andere medewerkers te praten als blijkt dat deze verschillen leiden tot vragen of lastige situaties. Door erover te praten kunnen echte problemen worden voorkomen of worden opgelost. Bovendien is er dan de kans om van elkaar te leren (zie bijvoorbeeld [dit artikel over diversiteit op de werkvloer](#)).

Syrische vluchtelingen staan over het algemeen open voor vragen over hun thuisland, achtergebleven familieleden en de vlucht. Dergelijke gesprekken werken verbindend, ook al ontstaan er soms moeilijke situaties. Vraag dus gerust naar ervaringen en sta open voor verhalen, het slaat bruggen en zorgt voor begrip en verbinding. Neem er even de tijd voor tijdens het koffiedrinken en ga daarna samen weer gewoon aan het werk.

“Mijn zoon was naar Libanon gevlucht. Zijn vrouw en hun twee kinderen waren achtergebleven in Syrië, bij haar familie. Maar ze was zwanger en mijn zoon is teruggegaan voor de bevalling. Waar we allemaal bang voor waren, is dat mijn zoon is opgepakt door het leger van Assad en daar nu onder dwang in vecht. We weten niet waar hij nu is en of hij nog leeft [ze moet erg huilen].” (Syrische vluchteling, [eetcafé](#), zie 6.4)

“Nederland is een machine, en heeft iets gedaan wat niemand had verwacht. We hadden wel iets van onze Arabische ‘broers’ verwacht, maar die hebben niks voor ons gedaan, daar werden we aan de grens neergeschoten. En dan word je hier ontvangen, in een Europees land doen ze heel veel voor je. We zijn heel vriendelijk ontvangen, goed geholpen. Onvoorstelbaar dat gevoel. Ik ben alles kwijtgeraakt, maar ik vind mezelf een winnaar. Ik heb een nieuw land gevonden en een medemenselijkheid die we in ons land zijn verloren. Mijn vrouw en mijn kinderen leven, niemand is gewond geraakt. Ik heb veel nieuwe mensen leren kennen en zoals mijn burens, zij zijn mijn nieuwe familie. We waren met 13 broers en zussen en 6 zijn er niet meer door de oorlog. Nu wonen we verspreid over de wereld. Een broer en zus hebben we al 6 jaar niets van gehoord, we weten niet of ze nog leven. De rest woont verspreid over de wereld. Dus Linda, mijn buurvrouw is mijn nieuwe zus. En mijn kinderen noemen haar tante. Als compensatie. Het is echt.”
(Syrische vluchteling, hogeschool, zie 6.10)

4.4 Begeleiding

Het begeleiden van Syrische vluchtelingen op de werkplek gaat makkelijker als u inzicht heeft in hoe zij die begeleiding ervaren. Ook kennis over verschillen tussen 'de' Nederlandse en 'de' Syrische cultuur die een rol spelen in werksituaties maakt het begeleiden makkelijker en effectiever.

4.4.1 Hoe kan ik de Syrische vluchteling het beste aansturen?

Een belangrijk aandachtspunt voor werkgevers is de wijze waarop communicatie met Syrische vluchtelingen plaatsvindt ([zie ook 4.4.8](#)). Zo blijkt dat veel Syrische vluchtelingen moeite hebben met de directheid die wij in Nederland vaak normaal vinden. Dit komt ook op de werkvloer tot uitdrukking. Een dwingende of controlerende managementstijl leidt soms tot frictie op de werkvloer. Syrische vluchtelingen willen graag zo zelfstandig mogelijk werken, zonder controle, deadlines of feedback.

“Het werk in Syrië is anders dan in Nederland. Ik moet gaan leren anders te denken. Als ik vertrouwen heb, gaat dat wel, maar als ik een slechte werkgever zou hebben, of iemand die me voortdurend opdrachten geeft en controleert, schiet ik zo weer in mijn Syrische groove en sluit me af. Opdrachten geven en controleren voelen dan als gepest worden. Het gaat ook om eer. Ik voel me dan klein.” (Syrische vluchteling, kapsalon, zie 6.1)

Een directieve manier van aansturen blijkt hier een conflict op te leveren met status en eergevoel. Hoe daar in de praktijk mee kan worden omgegaan zal per situatie verschillen. Soms is de gewenste autonomie mogelijk, maar dat is niet altijd het geval. Het is belangrijk om dan in een gesprek samen te zoeken naar een manier die zo goed mogelijk past bij zowel het werk, de leidinggevende als de vluchteling.

4.4.2 Hoe kunnen we de Syrische vluchteling het beste ondersteunen op de werkvloer?

Op de werkvloer kan extra ondersteuning nodig zijn. Begeleiders van Syrische werknemers lopen er regelmatig tegenaan dat voor vluchtelingen vaak niet duidelijk is hoe bepaalde regels werken en hoe zaken georganiseerd zijn. Ziektekosten, uitbetaald krijgen via een uitzendbureau, aanvulling op het salaris door de gemeente, hoe ziekmelding in zijn werk gaat, hoe betaling is geregeld bij verlofdagen, de gevolgen van extra werken in de vakantie voor de uitkering etc.; het zijn allemaal zaken die niet gemakkelijk te doorgronden zijn. Vluchtelingen hebben daarover veel vragen, en soms zijn werkgevers of collega's heel behulpzaam bij het beantwoorden ervan. In een aantal organisaties wordt speciaal hiervoor een mentor aangesteld, andere bedrijven zorgen ervoor dat iedereen elkaar ondersteunt. Maar er is niet altijd tijd voor voldoende ondersteuning en niet iedereen kent de regels voldoende om ze te kunnen uitleggen. In die gevallen is het prettig als de Syrische vluchteling wordt doorverwezen naar iemand die wel kan helpen. Vaak weten ze immers ook niet waar ze voor dergelijke hulp terecht kunnen. Soms kan VluchtelingenWerk helpen, of is er iemand bij de gemeente waar vragen gesteld kunnen worden. Het vinden van de juiste persoon is voor een vluchteling vaak lastig, hulp daarbij wordt zeer gewaardeerd.

“We hebben ook de indeling hier veranderd, dat werkt ook beter. X zat eerst een beetje in een hoekje en nu zit hij in het midden. Dan kunnen ze ook niet meer om hem heen. Niet meer weggestopt.” (Leidinggevende, groot bouwbedrijf, zie 6.9)

4.4.3 Heeft een Syrische vluchteling ook ondersteuning buiten het werk nodig?

In de eerste drie jaar van hun verblijf in Nederland moeten vluchtelingen meedoen aan het inburgeringsprogramma. Ook moeten ze veel regelen bij verschillende instanties: de gemeente, verzekeringen, school voor kinderen etc. Dat alles neemt veel tijd in beslag en is soms ook erg ingewikkeld. Het wordt zeer gewaardeerd als collega's de Syrische vluchteling hierbij helpen.

Veel Syrische vluchtelingen hebben ook te maken met stress. Als u daarbij wilt helpen is het goed om vast te stellen waar die stress vandaan komt. Naast de gewone stressbronnen waar iedereen mee te maken kan krijgen, zijn er voor vluchtelingen drie specifieke stressbronnen. Ten eerste zijn veel vluchtelingen getuige geweest van geweld en onrecht of hebben tijdens hun vlucht traumatische situaties meegemaakt. Ten tweede moeten vluchtelingen dealen met het verlies van hun thuis, hun dierbare vrienden en familie en van het leven dat ze geleid hebben. Dat kan stress veroorzaken maar ook eenzaamheid, het gevoel nergens thuis te horen. De vluchteling moet een heel nieuw leven opbouwen en moet op zoek naar een nieuwe identiteit. Ten derde kan er sprake zijn van integratie- en aanpassingsproblemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om lang moeten wachten op een status, wet- en regelgeving niet snappen, moeite hebben met de taal, maar ook praktische zaken zoals moeten leren fietsen.

Als er zich een probleem voordoet met een vluchteling op de werkplek, dan kan het helpen om eerst te ontrafelen waar binnen de drie gebieden de problematiek is ontstaan. Zo kan er stress zijn omdat iemand bang is zijn baan te verliezen, wat bijvoorbeeld misschien makkelijk op te lossen is door het beter regelen van de kosten voor woon-werkverkeer. Die zijn voor een vluchteling soms niet te dragen. Misschien is daar een regeling voor mogelijk. Soms kunt u als werkgever het probleem zelf ontrafelen en oplossen, maar dat hoeft niet. Als u het te ingewikkeld vindt, er de tijd niet voor heeft of het uw taak niet vindt, kunt u de vluchteling al erg helpen met een goede doorverwijzing.

4.4.4 Hoe zorg ik dat de Syrische vluchteling zich thuis voelt in de organisatie?

Veel Syrische vluchtelingen zijn onzeker over hun positie en over wat er van ze verwacht wordt. Ze hebben veel behoefte aan bevestiging. Door wat vaker en wat explicieter te zeggen dat ze er echt bij horen, dat ze hun werk goed doen, en dat ze echt een onderdeel zijn van de organisatie, kunt u hen geruststellen.

“Syriërs willen elke dag een aai over de bol. Niet letterlijk, maar ze willen graag bevestiging krijgen dat ze waardevol zijn in hun werk.” (Syrische tolk, Syrische supermarkt, zie 6.2)

De zorg voor nieuwe medewerkers in een bedrijf draait niet alleen om productiviteit, maar ook om zich thuis voelen. Bij vluchtelingen is dat extra belangrijk omdat veel van hen een traumatische tijd achter de rug hebben ([zie over trauma ook 4.1.9](#)). Ruimte, tijd, rust en veiligheid op het werk dragen ertoe bij dat iemand zich thuis voelt in de organisatie. Hoe dat vorm kan krijgen verschilt per organisatie. Zo vertelde men in een klein bouwbedrijf dat iedereen elkaar ondersteunt en dat iedereen de Syrische vluchteling helpt om zich thuis te voelen:

“Mijn collega’s praten langzaam, hebben geduld, doen dat voor me. Iedereen is aardig, ik leer van hen, klein bedrijf is goed voor me. Ik kan hier meer leren. In een groot bedrijf werk je met een stukje, nu doe ik overal mee en kan ik van iedereen leren, van alle kanten van het bedrijf.” (Syrische vluchteling, [klein bouwbedrijf](#), zie 6.8)

Ook bij een groot bedrijf is dit overigens prima mogelijk:

“Maar je hebt ook weer kenmerken per vestiging, dat verschilt, hoe de directeuren met de vestiging omgaan en zo. Die hebben daar ruimte in. Dan is dit een hele kleine vestiging waar het rustig en steady is. Er wordt hier goed voor de mensen gezorgd. In de basis gaan ze met iedereen respectvol om.” (Leidinggevende, [groot bouwbedrijf](#), zie 6.9)

De gesprekken kunnen over van alles gaan:

“Het is zo belangrijk in het werk goed te luisteren. Ieder mens heeft een verhaal. In Syrië waren ze iemand, hadden ze een bepaalde status. Hier in Nederland zijn ze hun status kwijt.

Het is bovendien een totaal andere samenleving dan ze gewend waren. Het is dan ook zo belangrijk deze mensen persoonlijke aandacht te geven, ook in het werk.” (Syrische vluchteling, grote gemeente, zie 6.3)

De kern wordt mooi verwoord door de medewerkers van een naaiatelier (zie 6.5). De Syrische vluchtelingen die daar aan het werk zijn, gaven gevraagd en ongevraagd aan dat het atelier voor hen een familie is, een thuishaven. Voor hen is het atelier een veilige haven in een roerige tijd van inburgering, verbondenheid met het land van herkomst en het vinden van een eigen weg.

Een Syrische vluchteling die werkt in een kapsalon vertelt dat het voor hem heel belangrijk is dat hij zich thuis voelt op het werk, en stelt dat dit gebeurt omdat hij het gevoel heeft als mens te worden gezien en behandeld.

“De meeste Syriërs willen zo graag werken in Nederland. Werken geeft een goed gevoel, dan hoor je erbij. Je doet iets belangrijks.” (Syrische vluchteling, kapsalon, zie 6.1)

Thuis voelen heeft tijd nodig. Ook de zittende medewerkers hebben tijd nodig om te wennen. Vaak duurt het een tijdje voor men de nieuwe vluchteling-collega ziet als ‘een van ons’. Aanvankelijk ziet men vaak vooral dat die persoon ‘anders’ is, en dat zorgt voor afstand. De ervaring leert dat die afstand minder wordt naarmate men elkaar beter leert kennen. Samen werken aan een gemeenschappelijke taak versnelt dat proces. Het kan dan ook helpen om activiteiten te organiseren waarbij de Syrische vluchteling en de zittende collega’s elkaar op een prettige wijze leren kennen of op een prettige manier kunnen samenwerken.

De collega’s van Syrische vluchtelingen hebben het er soms moeilijk mee dat hun vluchteling-collega’s, zeker in het begin, vaak erg dankbaar zijn met de kansen die ze krijgen. Dit leidt tot een ongemakkelijk gevoel bij hun Nederlandse collega’s.

“Bij ons gaat het goed, maar een punt waar ik en mijn collega’s ook tegenaanlopen, is het feit dat hij [de statushouder] te dankbaar is. Dat dit niet goed voelt. Dat hij blij is met een salaris, telefoon, visitekaartje, kan ik begrijpen, maar hij is dankbaar voor alles. Dat hoeft niet en voelt ook ongemakkelijk.” (Leidinggevende, grote gemeente, zie 6.3)

4.4.5 Zijn er cultuurverschillen tussen Nederland en Syrië die invloed hebben op het werk?

Er zijn inderdaad verschillen tussen de Nederlandse en de Syrische cultuur. Tegelijk kun je eigenlijk niet spreken over ‘de’ Syrische cultuur, daarvoor zijn er te veel verschillen tussen Syriërs onderling. En datzelfde geldt natuurlijk voor ‘de’ Nederlandse cultuur.

Cultuurverschillen hoeven op het werk niet tot problemen te leiden. Integendeel, er zijn genoeg voorbeelden te vinden van organisaties waar cultuurverschillen tussen mensen juist leiden tot meer creativiteit, meer winst en een betere aansluiting op de verschillende doelgroepen, zoals klanten, patiënten of ouders van leerlingen. Maar er zijn ook voorbeelden van organisaties waar cultuurverschillen tussen mensen leiden tot onzekerheid, frictie en verminderde productiviteit. Op de vraag of cultuurverschillen tussen mensen een organisatie versterken of belemmeren is dan ook geen eenduidig antwoord te geven. Wel weten we dat het helpt als mensen zich bewust zijn dat er cultuurverschillen zijn, en dat ‘raar’ gedrag daar misschien mee te maken heeft. Ook kennis over welke verschillen er zijn, helpt.

“Er zijn grote verschillen binnen de Syrische groep statushouders. Mensen uit de omgeving van Raqqa zijn anders, ze zijn extremer en haast fundamentalistisch met het geloof bezig. Ze willen mij en andere vrouwen bijvoorbeeld geen hand geven en vinden dat ze op vrijdag niet kunnen werken omdat ze naar de moskee moeten voor het vrijdaggebed. Ik ga daar tegenin. Dat vinden ze niet altijd leuk. Ik zeg altijd: jullie zijn hier nu in een ander land, pas je aan!” (Casemanager, grote gemeente, zie 6.3)

Het vraagt nogal wat aanpassingsvermogen van de Syrische vluchtelingen om met al die cultuurverschillen om te gaan. Extra lastig is daarbij dat we ons vaak pas bewust worden van onze eigen cultuur als die botst met die van een ander. Tot die tijd denken we dat wat we doen normaal is en zijn we er ons niet van bewust dat het ook anders kan. Ook zitten culturele ‘codes’ vaak heel diep, we hebben ze als het ware met de moedermelk mee gekregen. Het zijn automatismen en die verander je niet zomaar. Toch moet dat als je in een ander land gaat wonen en werken. Meestal gaat dat met veel vallen en opstaan en, helaas, met de nodige conflicten.

Bij conflicten als gevolg van cultuurverschillen werkt het vaak goed om er zo pragmatisch mogelijk mee om te gaan. Dat betekent onder andere dat het conflict open wordt besproken met alle betrokkenen en dat daarbij wordt aangegeven welke culturele verschillen een rol spelen. Het helpt als alle betrokkenen daar meer inzicht in krijgen. Door het zo te bespreken helpt het de Syrische vluchteling om een manier te vinden om met de verschillen om te gaan. Dat willen ze ook graag. Ze realiseren zich vaak terdege dat Nederland op veel gebieden een andere (werk)context heeft en geven aan dat ze zich daaraan willen aanpassen.

“Ik moest best even wennen aan het feit dat opvattingen en gedragingen in Nederland anders zijn dan in Syrië, maar ik moet integreren, daarom doe ik dit.” (Syrische vluchteling, kapsalon, zie 6.1)

Voor de Syrische vluchtelingen is het erg prettig als hun collega’s en leidinggevenden begrip hebben voor hoe lastig het aanpassen aan een nieuwe cultuur is. Begrip hebben betekent overigens niet dat alles geaccepteerd hoeft te worden. Als een Syrische vluchteling bijvoorbeeld keer op keer te laat komt omdat dat bij zijn werk in Syrië geen probleem was, hoeft de werkgever dat niet te accepteren. Begrip hebben betekent wel net even wat meer tijd nemen en niet meteen boos worden, en uitleg geven over wat er verwacht wordt. De Syrische vluchteling moet anders alles zelf uitvogelen en wordt alleen door schade en schande elke keer iets wijzer. Het helpt als er in de organisatie een sfeer van

inclusie is, waarbij iedereen mag leren en anders mag zijn. Het helpt ook om waardering uit te spreken op de momenten dat het wél lukt. Dat is veel prettiger dan steeds maar blijven zeggen 'zo doen wij dat hier nu eenmaal'.

“Als je in Syrië iets fout doet dan wordt er tegen je geschreeuwd. Ook mijn vader, omdat hij wil dat ik leer. Maar hier blijft men aardig. Een baas is goed, maar soms weet ik het beter en dan wil ik het kunnen zeggen, het was wel wennen maar nu vind ik het fijn.” (Syrische vluchteling, naaiatelier, zie 6.5)

4.4.6 Wat moet ik mij voorstellen bij cultuurverschillen tussen Nederland en Syrië?

Culturele verschillen tussen Syrië en Nederland zien we bijvoorbeeld in de man-vrouwverhoudingen, die in Nederlandse ogen nogal traditioneel aandoen, in het soort werk dat mannelijke Syrische vluchtelingen wel of niet passend vinden (liever geen vrouwenwerk zoals schoonmaken) of de rol van religie (wel of niet op vrijdag willen werken in verband met het vrijdagmiddaggebed, behoefte aan een gebedsruimte). Cultuurverschillen uiten zich onder andere in non-verbaal gedrag. Een voorbeeld is het niet aankijken van iemand tijdens een gesprek. In Nederland wordt dat gezien als respectloos of als een teken dat de persoon iets te verbergen heeft, in Syrië wordt het juist gezien als een teken van respect.

“Bij Syriërs is het fenomeen eer zo belangrijk. Schoonmaakwerk is bijvoorbeeld echt slecht voor hun zelfbeeld. Ze schamen zich dan voor de buitenwereld. Dat zit echt in hun cultuur verweven”. (Casemanager, grote gemeente, zie 6.3)

Een ander verschil is dat we in Nederland leven in een sterk individualistische cultuur, waar onafhankelijkheid, vrijheid, zelfontplooiing, maar ook kwetsbaar kunnen zijn, belangrijke waarden zijn. Syrische vluchtelingen komen uit een meer collectivistische cultuur waar een sterke onderlinge verbondenheid geldt.



Binnen deze verbondenheid kent iedereen zijn positie en rol en is sprake van een sterke hiërarchie. In de praktijk betekent dit dat je in een collectivistische cultuur iemand niet rechtstreeks aanspreekt als hij wat fout doet, dat kan immers tot gezichtsverlies leiden en zijn positie in gevaar brengen ([zie ook 4.4.8](#)). Syrische vluchtelingen zullen het daarom vaak nog moeilijker vinden dan andere medewerkers als zij op de werkvloer openlijk op een fout worden gewezen.

Ook zijn er verschillen in de benaderingswijze en invulling van het werk. Dit lijkt vooral te spelen bij de lager opgeleide vluchtelingen. Zij waren in Syrië gewend aan organisaties met veel minder structuur, formele posities en vaste werktijden dan in Nederland het geval is. Dat ze in Nederlandse organisaties te maken kregen met vrouwelijke collega's of leidinggevenden, dat een werkdag is afgelopen na acht uur en niet pas als je werk af is (de textielindustrie in Syrië kent aanzienlijk langere werkdagen), dat je op tijd moet beginnen en moet kunnen omgaan met feedback, was voor een aantal van hen een nieuwe ervaring. Veel van hen lukt het overigens om hier zeer flexibel mee om te gaan. Een mooi

voorbeeld daarvan is de (islamitische) vluchteling die zijn Nederlandse carrière zonder problemen begon met het bouwen van varkensstallen, onder leiding van een vrouw. Dit was overigens door het bedrijf vooraf wel eerst met hem overlegd.

Soms zorgt de onduidelijke hiërarchie in Nederlandse organisaties voor verwarring bij vluchtelingen. Zij zijn gewend dat de baas ook echt de baas is, iemand die je niet tegenspreekt. De Nederlandse overlegcultuur en het feit dat je je baas kan en mag tegenspreken zijn niet vanzelfsprekend voor hen. Zo moet de Syrische hbo-docent eraan wennen dat het hier niet vanzelfsprekend is dat de studenten luisteren en de docent spreekt ([zie 6.10](#)).

4.4.7 Denken Syrische vluchtelingen anders over man-vrouwverhoudingen en seksuele geaardheid?

Een van de verschillen tussen Syrië en Nederland is de manier waarop wordt aangekeken tegen vrouwen en mensen met een andere dan heteroseksuele voorkeur. Er zijn overigens, net als bij Nederlanders, grote verschillen in hoe men met deze onderwerpen omgaat. Soms leiden de meer traditionele ideeën over de rollen van mannen en vrouwen tot wrijving.

“Hij gedroeg zich als een echte man. Hij deed niets uit zichzelf en maakte ook niets schoon. Hij stond dan rustig naar anderen te kijken die het werk deden. Na een bepaalde tijd heb ik hem daarop aangesproken en hem gezegd dat hij ook de stofzuiger moest pakken, moest gaan vegen of gewoon de keuken moest opruimen.” (Werkgever, [kapsalon](#), zie 6.1)

De Syrische vluchteling paste zijn houding snel aan, waaruit blijkt dat een goed gesprek soms al voldoende is om elkaar te begrijpen en de weg te leren kennen.

“In het begin vond ik dat heel gek, ook het idee dat iedereen naar me keek terwijl ik het werk deed. Maar ik vind het nu eigenlijk zo normaal dat ik ook thuis het huishouden doe.” (Syrische vluchteling, [kapsalon](#), zie 6.1)

De grotere vrijheid voor vrouwen in Nederland wordt regelmatig positief gewaardeerd:

“Daarom hou ik van Nederland. In Syrië moet je in sommige gebieden een hoofddoek dragen, maar hier niet. Hier is het een keuze. In mijn dorp in Nederland was er een Syrische vrouw, die al 16 jaar was getrouwd. Ze is na een half jaar al gescheiden, dat kon in Syrië niet, maar hier heeft ze de vrijheid om dat te zeggen. In Syrië moest ze altijd naar de man luisteren. Dus dat is mooi, de persoonlijke vrijheid. Maar ook vroegen sommige burens me of ze mijn vrouw een hand mochten geven. Toen zei ik ook, vraag het aan haar, niet aan mij. Is haar besluit, niet van mij.” (Syrische vluchteling, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

Ook ideeën over seksuele geaardheid kunnen tussen Nederlanders en Syriërs anders zijn. Wij zijn overigens geen voorbeelden tegengekomen waar dit aanleiding was voor conflicten of wrijving.

“But my first day, I worked with a guy, he just said to me strictly: “Hello, I am X and I am gay.” So I told him: “Hello, I am Y and I am not gay.” But then I, in my mind, a gay guy behaves like a woman, but then I discovered that he had a man-act more than me. So it is not what we know. We always fear these things we don’t understand.” (Syrische vluchteling, eetcafé, zie 6.4)

4.4.8 Zijn er verschillen in de manier van communiceren tussen Syriërs en Nederlanders?

Vaak wordt gesteld dat communicatie tussen mensen de sleutel is tot succes. Als de communicatie misgaat en mensen elkaar niet begrijpen, kan ruis ontstaan of kunnen zelfs conflicten optreden. Ook in de manier van communiceren zijn

echter grote culturele verschillen waarneembaar tussen Syrië en Nederland. De heel directe manier van communiceren die we in Nederland gewend zijn wordt door veel mensen uit Syrië bot en respectloos gevonden. Syriërs communiceren veel minder direct, wat op de Nederlandse werkvloer al snel wordt uitgelegd als 'eromheen praten' of 'niet zeggen waar het op staat'. Deze verschillen kunnen leiden tot onbegrip en conflicten. Dat is vooral in het begin zo, vaak went men na verloop van tijd aan die verschillende manieren van praten. Maar het vraagt zeker in het begin wel wat extra aandacht.

Wat vaak helpt is wat meer kennis over waar communicatieverschillen mee te maken hebben. In het geval van Nederland en Syrië is er bijvoorbeeld een groot verschil in de rol die communicatie speelt. In Nederland wordt communicatie vooral gezien als een manier om een boodschap over te brengen. Ook al speelt de relatie uiteraard een rol, de inhoud staat voorop, we 'zeggen wat we denken'. In Syrië is communicatie ook heel belangrijk om de verhoudingen duidelijk te maken en te onderhouden: wie is belangrijk, hoe kunnen we de onderlinge harmonie in stand houden, hoe voorkomen we dat iemand gezichtsverlies lijdt of zich beledigd voelt. Alleen al het besef van deze verschillen kan helpen om de communicatie soepeler te laten verlopen.

4.4.9 Spreken Syrische vluchtelingen voldoende Nederlands om goed te kunnen werken?

Voor een goede onderlinge communicatie is kennis van de Nederlandse taal erg belangrijk. Maar het goed leren van een taal kost tijd en is, zeker voor mensen die dat op latere leeftijd doen, niet makkelijk. Veel Syrische vluchtelingen hebben hier moeite mee. De werkplek is wel een uitgelezen plek om de taal te leren. Tegelijk is het soms lastig om goed te communiceren met iemand die een taal nog niet goed beheerst. Dan kan het handig zijn als er een collega aanwezig is die kan tolken. Tegelijk heeft dat weer als nadeel dat de collega's dan soms onderling in hun eigen taal gaan praten en zo minder oefenen met de Nederlandse taal. Bovendien kan dit zorgen voor meer afstand tussen hen en de Nederlands sprekende collega's.

“Ik vind het niet heel slim van hem. Je bent hier toch om Nederlands te leren? Nu praat hij voornamelijk Arabisch met de anderen, dat kan ik niet verstaan. In het begin praatte hij vooral Nederlands en deed hij daar ook zijn best voor, maar nu hij hier wat langer zit, merk je dat hij alleen nog maar Arabisch praat.” (Collega, kapsalon, zie 6.1)

U kunt als werkgever de Syrische vluchteling stimuleren om zoveel mogelijk Nederlands te praten en hem de ruimte geven de Nederlandse taal te oefenen. Soms vraagt dat wat overredingskracht, omdat een deel van de Syriërs ervan uitgaat dat ze ooit terug zullen (moeten) gaan naar Syrië. Dat stimuleert niet om veel tijd en moeite te investeren in het leren van de Nederlandse taal. In ons onderzoek waren het overigens juist de werkgevers met een vluchtelingenachtergrond die de Syrische vluchtelingen wijzen op het belang van het leren van de Nederlandse taal.

“Veel vluchtelingen denken dat ze morgen weer weg moeten uit Nederland. Hierdoor zijn ze vaak lakser en minder betrokken op het werk. Als zekerheid ontbreekt, slaat alles weg, ook het vertrouwen en inzet. Ze hebben het idee dat ze de taal voor niks leren en ook voor niks hard aan het werk zijn.” (Werkgever, kapsalon, zie 6.1)

Tot frustratie van sommige Syrische vluchtelingen wordt het leren van de taal belemmerd door de slechte kwaliteit van de Nederlandse taalaanbieders. De inburgeringscursus en het taalaanbod blijken vooral voor hogeropgeleiden vaak te eenvoudig en niet uitdagend genoeg.

“Ik wilde een snelcursus doen in Rotterdam, maar dan moest ik zelf de reiskosten betalen. Dat ging niet, dus moest het toch in de eigen gemeente. Duurde langer, ik wilde sneller. Ik wil altijd sneller, geen geduld.” (Syrische vluchteling, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

4.4.10 Moet ik voor de Syrische vluchteling uitzonderingen maken op reguliere regels?

Er gelden voor vluchtelingen een aantal specifieke regels (zie 4.1.5), maar verder hebben zij dezelfde rechten en plichten op het werk als elke andere medewerker. Ook zij moeten zich houden aan veiligheidsvoorschriften, invulling van werktijden etc. Niet al die regels zullen echter even vanzelfsprekend zijn voor hen. Ze zijn vanuit hun thuisland mogelijk aan heel andere regels gewend. U kunt hen helpen door deze ‘organisatiespelregels’ bij de start van het dienstverband met hen door te nemen. Ga er niet zonder meer van uit dat iemand weet hoe het er in de dagelijkse praktijk aan toegaat.

Het uitleggen en voorleven van de organisatieregels gebeurt in de praktijk vaak niet of niet duidelijk genoeg. Het niet uitspreken van de wederzijdse verwachtingen, werkprocedures, regels en omgangsvormen leidt regelmatig tot spanningen. Spanningen ontstaan bijvoorbeeld doordat vluchtelingen onverwachte vragen stellen: kan er een gebedsruimte komen, mag de jaarlijkse barbecue met halalvlees, mag ik eerder stoppen met werk omdat ik naar Nederlandse les moet? Dergelijke vragen dwingen organisaties na te denken over hun organisatiecultuur, de bestaande regels, richtlijnen en omgangsvormen. De gebruikelijke gang van zaken wordt ter discussie gesteld, en dat kan ongemakkelijk voelen.

Als dergelijke vragen komen, kunt u als werkgever daarover een besluit nemen, maar vaak werkt het beter om samen met het team na te denken over deze verzoeken of vragen. Zo ontstaat meer draagvlak voor veranderingen of uitzonderingsposities, en dat blijkt een voorwaarde voor succes. Er komt meer begrip voor elkaar, men heeft meer voor elkaar over, er ontstaat meer groepsgevoel én er komt ruimte voor verschil.

4.4.11 Speelt de oorlog in Syrië nog een rol in het leven van de Syrische vluchtelingen?

De oorlog in Syrië is niet afgelopen. Familie en vrienden zitten deels nog in die oorlog in Syrië of zijn als vluchtelingen verspreid over verschillende regio's en landen. De oorlog gaat zo ook in de levens van de Syrische vluchtelingen verder. Dat kan tot uiting komen in heel dagelijkse dingen.

“Ik bel elke dag tussen de middag met mijn broer. Dat moet om die tijd omdat er niet altijd elektriciteit is in Syrië.” (Syrische vluchteling, groot installatiebedrijf, zie 6.7)

Deze Syrische vluchteling staat dus altijd tijdens de lunch te bellen, wat irritatie kan oproepen. Als men weet waarom dit gebeurt is er meestal meer begrip. Praten over waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt, kan zo veel spanning wegnemen.

Een andere Syrische vluchteling gaf aan dat hij zich speelbal van de grote machten voelt. Hij heeft familie in verschillende landen, maar niemand kan elkaar bezoeken. Vluchtelingen kunnen moeilijk reizen, Syriërs komen op hun Syrische paspoort bijna geen land meer in of uit. Meerderjarige kinderen hebben geen recht op familiehereniging. De regelgeving is complex.

Als werkgever kunt u in zo'n situatie soms veel betekenen door flexibel om te gaan met bijvoorbeeld vragen om verlof. Bij een ander kunt u misschien verlangen verlof te plannen op momenten die passen voor de organisatie. Voor de Syrische vluchteling valt er vaak weinig te plannen, voor hem hebben bezoekenmomenten de status van nu of misschien wel nooit meer. Als daar rekening mee kan worden gehouden betekent dat veel voor iemand wiens hele leven al op zijn kop staat. Op deze manier wat kunnen betekenen, met wat flexibiliteit en medemenselijkheid, is belangrijk voor de vluchtelingen, maar ook voor de andere medewerkers: het creëert saamhorigheid. Een van de collega's van een Syrische vluchteling verwoordt dit zo:

*“Als hij gewoon zegt wat er is, dan weten we dat en dan weten we dat hij wat minder doet en zich wat minder kan concentreren. Dus daar houden we dan rekening mee. En hij geeft het ook aan wanneer er wat is. Je leeft met elkaar mee, ook als er bij een Nederlandse collega iets aan de hand is.”
(Collega, klein bouwbedrijf, zie 6.8)*



5. Samenvatting resultaten casestudies en aanvullende interviews

In de afgelopen anderhalf jaar zijn interviews gehouden bij tien organisaties die Syrische vluchtelingen in dienst hebben. (De resultaten van iedere casus worden beschreven in [Hoofdstuk 6](#)). Daarnaast zijn mensen geïnterviewd die werken bij organisaties die vluchtelingen ondersteunen bij het vinden van hun weg in Nederland en andere voor ons onderzoek relevante organisaties (Meer informatie over de opzet van het onderzoek vindt u in de [Eindrapportage Syrische vluchtelingen aan het werk](#)). In dit hoofdstuk vatten we onze belangrijkste bevindingen samen. Elders in dit e-boek zijn de bevindingen gebruikt om antwoord te geven op concrete vragen van werkgevers die aan de slag willen met Syrische vluchtelingen ([Hoofdstuk 4: 'Vragen en antwoorden'](#)). De uitkomsten zijn gegroepeerd naar de verschillende fases die bij het aannemen en de verdere begeleiding van vluchtelingen een rol spelen.

Los van deze fases, waarin steeds andere aandachtspunten naar voren komen, constateerden we een ander tijdsfenomeen. Waar men over het algemeen bij ons eerste bezoek erg enthousiast was, bleek dat enthousiasme bij een tweede bezoek vaak wat getemperd. In het begin was er de blijdschap over de nieuwe kansen die men als Syrische vluchteling kreeg dan wel bood (aan de organisatie). Bij het tweede bezoek kwamen de lastigheden meer naar voren. Het gaat allemaal niet vanzelf. Dit is niet onverwacht, maar dat de integratie van Syrische vluchtelingen op de werkplek vaak toch wat meer aandacht vraagt dan bij een 'doorsneemedewerker' het geval is en ook meer dan vaak verwacht wordt, is wel een belangrijk gegeven om rekening mee te houden.

5.1 Afweging

Het besluit om Syrische vluchtelingen in dienst te nemen, vond vaak plaats op basis van een gevoel van maatschappelijke betrokkenheid. Organisaties die in de buurt van een asielzoekerscentrum gevestigd waren, zagen zich dagelijks geconfronteerd met vluchtelingen en vonden dat ze niet achter konden blijven om hulp te bieden. In organisaties en bedrijven opgezet door Syriërs of voormalige vluchtelingen uit andere gebieden zag men het als morele en menselijke plicht om Syrische vluchtelingen in dienst te nemen (zie de voorbeelden van de [kap- en beautysalon](#) en van de [Syrische supermarkt](#)).

“Ik vind het mijn plicht hem [de Syrische vluchteling] te helpen in de Nederlandse samenleving. Syriërs zijn hiernaartoe gevlucht. Dat doe je niet zomaar. Als niemand ze aanneemt, kunnen we toch ook nooit een samenleving vormen?”
(Werkgever, [kapsalon](#), zie 6.1)

Opvallend is dat met name bij deze organisaties, die werden geleid door mensen met een migratieachtergrond het informele netwerk een belangrijke rol speelde bij het in dienst nemen van een vluchteling. Ze gaven aan regelmatig benaderd te worden om vluchtelingen of mensen met een migratieachtergrond aan werk te helpen.

Voor bedrijven in de technische en bouwsector was het tekort aan goed geschoold personeel een belangrijke aanleiding om aan de slag te gaan met vluchtelingen. Zij hebben actief contact gezocht met VluchtelingenWerk en de gemeente. Dit heeft er onder andere toe geleid dat via de UAF en de Hogeschool Rotterdam een trainingstraject op associate level is aangepast voor vluchtelingen met een ingenieursachtergrond (hbo/wo-niveau). Een van de vluchtelingen die we spraken, volgde daar een opleiding (zie het voorbeeld groot bouwbedrijf, [6.9](#)).

5.2 Selectie

De selectie van vluchtelingen wordt door de organisaties heel verschillend aangepakt. Bij organisaties waar vooral sprake is van relatief simpele, makkelijk aan te leren taken, was vaak sprake van een heel informele werkwijze. Er werd een informeel gesprek gevoerd met de Syrische vluchteling, en vrijwel altijd werd de desbetreffende persoon dan aangenomen.

Ook bij een klein bouwbedrijf in de buurt van Rotterdam was sprake van een informele procedure. Bij dit bedrijf bestaat geen formeel HR-beleid, waardoor de eigenaar/leidinggevende zelf invulling kan geven aan het selectietraject en de ondersteuning (meer informatie over dit voorbeeld vindt u in [6.8](#)).

Soms werd talent toevallig gespot. Een grote gemeente ([zie 6.3](#)) ontdekte een Syrische vluchteling die eerder hoogleraar was geweest en die goed Engels sprak.

Hij viel op door zijn vele vrijwilligerswerk. De gemeente heeft hem benaderd en hij is buiten de formele selectieprocedures om aangenomen.

In een ander geval nam de Syrische vluchteling zelf contact op met de organisatie ([zie 6.10](#)). Hij realiseerde zich dat hij via de reguliere wegen (gemeente, UWV) lastig een passende baan zou vinden en is heel actief gaan werken aan het opbouwen van een netwerk. Via dat netwerk kwam hij in contact met een hogeschool waar hij graag wilde werken. Daar liep men in eerste instantie aan tegen de vrij rigide aannameprocedures die daar golden, maar de leidinggevende kon hier flexibel mee omgaan, waardoor het toch tot een aanstelling kon komen. Belangrijk hierbij was de bereidheid van zowel de leidinggevende als de organisatie om de formele procedures ruim te interpreteren.

Een aantal organisaties is zelf actief op zoek gegaan naar vluchtelingen. Bij een grote overheidsorganisatie ([zie 6.6](#)) was hiervoor een speciaal programma opgesteld. De coördinator van dit programma ging actief in haar netwerk op zoek naar cv's. Hierna deed zij een eerste selectie op basis van een aantal basiscriteria: leeftijd (maximaal 35 jaar oud), opleidingsniveau (in bezit van economische of boekhoudkundige kennis) en wonend in de provincie (het betrof een provinciale regeling). Met de overgebleven kandidaten voerde zij een eerste kennismakingsgesprek, waarna ze op zoek ging naar een afdeling waar de kandidaat zou passen. Deze manier van selecteren wijkt sterk af van de gangbare procedures in de organisatie: de vluchteling was het uitgangspunt, niet een vacature binnen de organisatie. Inmiddels werken er in de organisatie elf vluchtelingen.

Ook een groot installatiebedrijf ging actief op zoek naar vluchtelingen ([zie 6.7](#)). De bedrijfsleider heeft hiertoe zelf contact gezocht met VluchtelingenWerk. Ook hier werd gewerkt met slechts een beperkt aantal basale eisen: de vluchteling moest een technische achtergrond hebben en woonachtig zijn in de stad. De geselecteerde vluchtelingen kwamen vervolgens drie weken proefdraaien, en als er een klik was (en dat was zo in alle gevallen), kreeg de vluchteling een contract op uitzendbasis.

In geen van de organisaties die we spraken heeft de Syrische vluchteling het reguliere selectieproces doorlopen. De Syrische vluchtelingen kwamen dan

ook geen van allen binnen als sollicitant op een reguliere functie. Een aantal respondenten gaf expliciet aan dat het in zo'n geval ook ingewikkeld zou worden, bijvoorbeeld omdat het lastig is om om de gevolgde opleiding en opgedane werkervaring in het land van herkomst op waarde te schatten. In alle gevallen was het uitgangspunt het zoeken naar wat mogelijk is, zowel wat betreft het vinden van een match tussen wat de vluchteling te bieden heeft en wat de organisatie nodig heeft, als wat betreft het flexibel omgaan met procedures.

5.3 De start

De start in de organisaties verliep in het algemeen soepel en prettig. De Syrische vluchtelingen waren blij om aan het werk te kunnen en in de organisatie stonden de mensen open voor hun komst. Een enkele keer was er sprake van enige weerstand bij een kleine groep medewerkers binnen de organisatie, maar na extra aandacht hiervoor door de begeleider werd dit minder ([zie 6.6](#)). Weerstand lijkt er vooral vooraf te zijn, en af te nemen als men de vluchteling leert kennen. Voor een soepele start in de organisatie werd in veel organisaties heel bewust veel persoonlijke aandacht gegeven aan de vluchteling. Ook werd vaak gezorgd voor een vast aanspreekpunt of een vaste coach. In de organisaties die werden geleid door Nederlanders met een migratieachtergrond werd daarvoor een Arabisch sprekende medewerker aangewezen, zodat de Syrische vluchteling weliswaar Nederlands kon leren spreken, maar als dat nodig was, ook in zijn moedertaal vragen kon stellen ([zie 6.1](#) en [zie 6.2](#)). De Syrische vluchtelingen gaven aan dat dit erg prettig was, temeer omdat zij niet allemaal de Nederlandse taal even goed machtig waren.

“Wat ik tegen nieuwe Syrische mensen zeg als ze hier net komen? De taal leren en dan komt alles vanzelf en vrijwilligerswerk beginnen. Dan gaat de Nederlandse taal sneller.” (Syrische vluchteling, [naaiatelier](#), [zie 6.5](#))

Als zich in de startfase problemen voordeden, dan bleken die veelal voort te komen uit allerlei overheidsregels, zoals regels over contractvormen (bijvoorbeeld het niet mogen voortzetten van een leerwerktraject) en inburgeringsverplichtingen die lastig te combineren waren met werk. Daarnaast veroorzaakten regels over het privéleven (rond gezinshereniging, huwelijk etc.) regelmatig veel stress.

Inburgeringsverplichtingen zorgen er ook voor dat veel vluchtelingen slechts beperkt beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Ze gaan immers ook nog een aantal dagen (vaak twee) naar school. Het gevolg is dat ze een uitzondering zijn op hun werk én dat ze weinig verdienen. Veelal komen ze niet uit boven de bijstandsnorm en zijn ze dus afhankelijk van aanvullende bijstand om rond te komen. Dit gaat gepaard met veel bureaucratie en wordt als heel complex ervaren.

Naast financiële problemen heeft een deel van de geïnterviewde Syrische vluchtelingen moeite met het omgaan met de statusval die ze maakten. Ze werken in Nederland op een veel lager niveau dan dat ze gewend waren in Syrië. Dit heeft effect op hun zelfbeeld, maar betekent ook dat ze een veel lager inkomen hebben dan ze gewend waren. Het besef dat ze waarschijnlijk nooit meer op hun oude werkniveau zullen werken, dringt vaak pas na enige tijd door en zet dan de blijdschap met de nieuwe baan en de nieuwe mogelijkheden in het nieuwe land flink onder druk.

5.4 Begeleiding

De begeleiding van de Syrische vluchteling wordt in de praktijk verzorgd door diverse medewerkers. Vaak is een vaste persoon als aanspreekpunt aangewezen, maar spelen ook andere collega's een ondersteunende rol. Vaak richt de begeleiding zich niet alleen op het werk zelf, maar is er ook aandacht voor de sociale inbedding in de organisatie. Met name in organisaties die werden geleid door Nederlanders met een migratieachtergrond ([zie 6.1](#) en [zie 6.2](#)) benadrukte men dat begeleiding op de werkplek niet alleen gaat om het inwerken, maar dat de Syrische vluchteling ook begeleiding en ondersteuning nodig heeft op andere vlakken. Zij vonden het hun taak om de Syrische vluchteling ook te helpen en te ondersteunen bij het vinden van de weg in de Nederlandse samenleving.

*“Als je een vluchteling aanneemt, gaat het om meer dan het werk alleen. Ik help hem ook met privédingen zoals het lezen van brieven van instanties, brieven schrijven etc.. Hij beheerst de taal immers niet en kent ook bijna niemand in Nederland.”
(Werkgever, kapsalon, zie 6.1)*

Ook bij het naaiatelier waar men vijftien Syrische vluchtelingen aannam, wordt hulp geboden bij het inburgeren in Nederland ([zie 6.5](#)). Er is daar een medewerker voor één ochtend in de week vrijgemaakt om vluchtelingen te helpen met hun papieren. Met name voor laagopgeleide vluchtelingen kan dergelijke hulp van groot belang zijn. Zij ervaren de Nederlandse regelzucht en bureaucratie als een flinke stressfactor en dit kan zijn weerslag hebben op hun werkprestaties.

In een van de andere organisaties, een klein bouwbedrijf in de buurt van Rotterdam, stelt men dat het vanzelfsprekend is dat de Syrische vluchteling wordt geholpen bij het inburgeren. Alle collega's ondersteunen elkaar daar altijd. Dat men dat bij de vluchteling-collega ook doet vinden ze heel normaal. De ondersteuning liep ook na kantooruren door. Er werd geholpen bij het zoeken naar huisvesting, bij het zoeken naar meubels toen een appartement was gevonden, maar ook bij het regelen van allerlei formele zaken bij verschillende overheden.

“Ik denk dat het het beste is als een vluchteling bij een kleiner bedrijf komt, niet zo'n groot bedrijf met hiërarchie en een hoofd personeelszaken die weer mensen onder zich heeft bij verschillende werkmaatschappijen. Dat geeft alleen maar vertraging en een verdunde boodschap die hij anders bedoelt. Een bedrijf zoekt specifieke kennis waar een vluchteling goed in zou passen. Dat moet een klein bedrijf zijn. Ten tweede moet je niet meteen over werk gaan praten, een bedrijf bestaat uit mensen, jij bent een mens dus kom maar wennen. Wel betalen, investeer in zo'n iemand. Materieel en immaterieel. De statushouder moest bijvoorbeeld vervoer hebben dus heeft

hij een auto van de zaak. Maar hij moest eerst zijn rijbewijs hebben, dat was hilarisch. Zo anders dan wat hij gewend was. Damascus was dan toch heel anders. Hij is nu geslaagd, maar die auto stond hier gewoon maanden.” (Leidinggevende, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

Naast begeleiding in het werk en bij het inburgeren wordt ook het bieden van een realistisch toekomstbeeld genoemd als belangrijk onderdeel van de begeleiding. Met name het gesprek over waar die toekomst ligt, vond men van belang: ligt die toekomst in Nederland of in Syrië? Collega's met een migratieachtergrond, of die zelf vluchteling zijn, geven aan dat de hoop op terugkeer die bijna altijd bestaat, het inburgeren soms in de weg staat.

“Vluchtelingen hebben altijd het idee van tijdelijkheid. Dat je weer terugkeert als het veilig is. Veel van hen zijn dan ook vooral bezig met hun voorbereidingen op terugkeer. In hun hoofd, maar ook met praktische dingen zoals het sparen van geld. Ik zei tegen mijn werknemer dat hij dat idee van terugkeer moest vergeten. Ik heb hem verschillende keren gezegd dat hij het hier in Nederland goed moest maken. Ik heb hem ook gezegd dat ik zelf ook lang heb gedacht dat ik terug zou gaan. Maar je gaat niet meer terug.” (Werkgever, kapsalon, zie 6.1)

Een aantal vluchtelingen geeft overigens aan niet op terugkeer te hopen, maar juist zekerheid te willen in Nederland. Een van hen heeft vier kinderen en ziet dat de jongsten al volledig vernederlandst zijn. Hij wil dan ook graag een vast contract op het werk en een verblijfsvergunning voor onbepaalde tijd zodat hij zijn leven in Nederland echt kan opbouwen. Hij zoekt naar die zekerheid en voelt zich nu geremd omdat hij bijvoorbeeld nog geen hypotheek kan aanvragen.

“Ik blijf hier, als dat kan. Na vijf, zes jaar leven opbouwen ga ik niet terug. Ik heb geen huis daar, mijn familie ook niet. Ik ben nu 31. Ik denk niet aan mezelf maar aan mijn kinderen. (...) Maar ik wil niet dat mijn kinderen in dezelfde situatie komen. In de Arabische landen heb je om de 10-15 jaar oorlog, ik wil niet dat mijn kinderen dat meemaken. Als ik mag blijven, blijf ik.” (Syrische vluchteling, klein bouwbedrijf, zie 6.8)

Perspectief op betaald en vast werk is een terugkerend onderwerp in de interviews. Vluchtelingen geven aan dat zij een werkervaringsplek zeer waarderen, maar dat het ontbreken van een perspectief op betaald werk demotiverend werkt. Het naaiatelier ([zie 6.5](#)) was dan ook blij dat het een aantal vluchtelingen een betaalde baan kon aanbieden na een jaar vrijwilligerswerk. Dit gaf hun een nieuw perspectief. Ook bijscholing wordt als zeer motiverend ervaren.

Lastig bij de begeleiding is dat veel Syrische vluchtelingen traumatische ervaringen hebben opgedaan in Syrië en tijdens hun vlucht richting Europa. Daarnaast hebben ze vaak nog familie en vrienden in Syrië wonen met wie contact niet altijd mogelijk is. Dit alles speelt door op de werkplek en kan leiden tot minder goed functioneren, ziek zijn en veel contact hebben en zoeken met achterblijvers in Syrië, ook gedurende werktijd. Niet alle werkgevers en collega's zijn zich hiervan bewust en niet iedereen kan er goed mee omgaan.

“Ik bel elke dag tussen de middag met mijn broer. Dat moet om die tijd omdat er niet altijd elektriciteit is in Syrië. Wij bellen via het internet. Daarom bel ik vaak tussen de middag. Mijn collega's weten deze problemen niet. Ik deel het niet met mijn collega's. Ik wil het wel, het is geen geheim, maar we praten nooit over dit soort dingen, dus ik zeg het niet. Ik maak me wel zorgen om mijn moeder en broer. Het leven daar is zwaar, ze hebben weinig goed eten en drinken en leven soms in angst. Het is fijn om elke dag met ze te kunnen bellen via internet.

Ik weet niet wat ik zou doen als dat niet meer kon. Ik ben daar en hier tegelijk. Het is zo, dit is mijn leven nu.” (Syrische vluchteling, installatiebedrijf, zie 6.7)

Als een vluchteling eenmaal aan het werk is, blijkt vaak dat er cultuurverschillen spelen ([zie ook 4.4.5](#) en [4.4.6](#)). Dat leidt tot wederzijdse verbazing, die makkelijk kan omslaan in irritatie als er geen aandacht aan besteed wordt. Syrische vluchtelingen moeten zich uiteraard verdiepen in ‘de’ Nederlandse (werk)cultuur, maar als collega’s zich ook verdiepen in ‘de’ Syrische cultuur wordt dat zeer gewaardeerd en het kan ook enorm helpen. In hoeverre cultuurverschillen een rol spelen verschilt per persoon en heeft ook te maken met het opleidingsniveau en of men uit de stad of van het platteland komt. Bij stedelijke hogeropgeleiden lijken er minder culturele verschillen te spelen dan bij mensen van het platteland met minder opleiding.



6. Voorbeelden uit de praktijk: de cases

In dit hoofdstuk worden de ervaringen beschreven van tien organisaties waar Syrische vluchtelingen werken.

6.1 Kapsalon en Beautysalon

“We hoeven echt niet veel. Maar heb een zacht hart voor ons. Wees empathisch, geef ons een warm gevoel. Als je dat doet, geven we ook heel veel terug.” (Syrische vluchteling)

Introductie

De kapsalon en beautysalon in een middelgrote provinciestad in Noord-Holland is in 2010 opgericht en bestaat uit twaalf medewerkers. De eigenaar is een voormalige vluchteling uit Koerdistan en is 45 jaar. De mannelijke vluchteling die is geïnterviewd, is in 1990 geboren in een klein stadje in Syrië. Hij komt uit een zeer arme familie en na de basisschool moest hij direct gaan werken om aan het gezinsinkomen bij te dragen. In Syrië deed hij uitsluitend werk waarvoor geen opleiding nodig was: handarbeid. De vluchteling is samen met zijn broer naar Nederland gevlucht via de route Turkije-Griekenland en heeft heel bewust voor Nederland gekozen omdat ze onderweg van andere vluchtelingen hoorden dat Nederland het gemakkelijkste land was in het kader van gezinshereniging. Zijn vrouw heeft hij in het kader van gezinshereniging later laten overkomen. Ze hebben inmiddels een kindje van een half jaar oud en wonen in een middelgrote provinciestad.

Tijdens de interviews is gesproken met de eigenaar van de organisatie, met drie medewerkers en de Syrische vluchteling zelf.

Waarom werken met vluchtelingen?

De eigenaar van de kapsalon en beautysalon is zelf een voormalig vluchteling en is inmiddels twintig jaar in Nederland. Hij geeft aan heel vaak, via zijn eigen netwerk, te worden benaderd als het gaat om hulp aan vluchtelingen. Die hulp

bestaat niet alleen uit werk, maar ook uit ondersteuning bij het vinden van de weg in Nederland. Het aannemen van vluchtelingen ziet hij als een morele plicht:

“Ik ben zelf ook vluchteling. Ik weet hoe het voelt om hem (de statushouder) te zijn. Ik was eerst hem. Ik vind het mijn plicht hem te helpen in de Nederlandse samenleving. Syriërs zijn hiernaartoe gevlucht, dat doe je niet zomaar. Als niemand ze aanneemt, kunnen we toch ook nooit een samenleving vormen?” (Werkgever)

De vluchteling is via een gemeentelijke instantie bij de organisatie gekomen voor drie dagen in de week. Hij werkt als kapper.

De organisatie heeft geen specifiek diversiteitsbeleid ontwikkeld, maar heeft wel een divers personeelsbestand: Turks Nederlands, Koerdisch Nederlands, Syrisch en Nederlands, waarbij Nederlanders zonder migratieachtergrond in de minderheid zijn. Deze diversiteit wordt door de vluchteling als heel prettig beschouwd:

“Op het werk hier voel ik me heel erg thuis. Het is een gemengde groep met Turken, Koerden, Nederlanders en ik als Syriër. Ik voel me thuis als mensen vragen naar mijn taal en mijn cultuur. Dat ze iets over mij willen weten, dat is zo belangrijk. Ik was eerst heel verlegen, maar doordat ik ook Arabisch kan praten met mijn collega's ging het contact sneller. Je begrijpt elkaars gedachten en cultuur ook sneller als je in een gemengde groep zit.” (Syrische vluchteling)

Selectie

De eigenaar geeft aan altijd in te gaan op verzoeken om hulp als het gaat om vluchtelingen. Gezien de aard van het werk is het wel relevant dat de vluchteling ervaring heeft met het kappersvak, maar hij geeft ook aan dat alles te leren is. Toch zijn een laag opleidingsniveau en beperkte werkervaring geen obstakels voor het aannemen van een vluchteling. Dit heeft te maken met het feit dat de eigenaar het aannemen van een vluchteling hoofdzakelijk beschouwt als een morele verplichting gezien zijn eigen achtergrond.

De wederzijdse verwachtingen zijn nooit formeel uitgesproken. De vluchteling was heel blij dat hij aan het werk kon en binnen de organisatie worden nooit formele functioneringsgesprekken gehouden. Contacten verlopen voornamelijk informeel en de organisatieleden beschouwen elkaar als een soort familie.

De start

In de organisatie, waar sprake is van een familiecultuur, werd de vluchteling door iedereen persoonlijk verwelkomd tijdens de eerste dag. Aangegeven werd dat iemand rustig de tijd krijgt om te wennen aan de collega's en het werk dat gedaan moet worden. In de eerste weken waren de werkzaamheden voornamelijk ondersteunend van aard en ze fungeerden als een inwerkperiode. Daarna kon de vluchteling zelfstandig klanten helpen.

De communicatie verloopt zowel in het Nederlands als in het Arabisch. Met de andere Arabisch sprekende medewerkers wordt uitsluitend Arabisch gesproken, dit soms tot ergernis van Nederlandse collega's:

“Ik vind het niet heel slim van hem. Je bent hier toch om Nederlands te leren? Nu praat hij voornamelijk Arabisch met de anderen, dat kan ik niet verstaan. In het begin praatte hij vooral Nederlands en deed hij daar ook zijn best voor, maar nu hij hier wat langer zit, merk je dat hij alleen nog maar Arabisch praat.” (Collega)

Begeleiding

De vluchteling wordt door de eigenaar aangestuurd, maar door alle medewerkers ingewerkt. Afhankelijk van de tijd die iemand daarvoor heeft, gelet op de aanwezigheid van klanten. De organisatieregels worden niet formeel toegelicht, maar in de dagelijkse activiteiten verduidelijkt en herhaald. Het aannemen van een vluchteling vereist meer dan het bieden van een baan, vindt de eigenaar van de kapsalon:

“Als je een vluchteling aanneemt, gaat het om meer dan het werk alleen. Ik heb me opgeworpen als mentor. Dat is belangrijk, dat weet ik ook nog wel van mezelf.”

“Ik hielp hem niet alleen in het werk, maar ook met privédingen. Brieven lezen, brieven schrijven aan instanties etc. Hij beheerst de taal immers niet.” (Werkgever)

Daarnaast geeft deze werkgever aan dat het ook belangrijk is om vluchtelingen een realistisch beeld te schetsen van hun toekomstige leven. Dat dat leven in Nederland is en niet in Syrië en dat dit een kanteling betekent in het perspectief op hun leven:

“Vluchtelingen hebben altijd het idee van tijdelijkheid. De hoop op terugkeer. Dat als het veilig is, je weer terugkeert. Die gedachte blijft altijd hangen, ook al is dat voor de meeste vluchtelingen niet reëel. Veel vluchtelingen zijn ook vooral bezig met hun voorbereidingen op terugkeer. In hun hoofd, maar ook in praktische dingen zoals bijvoorbeeld het sparen van geld. Ik zei tegen mijn werknemer dat hij dat idee moest vergeten. Dat Nederland nu zijn thuis is. En dat ik zelf ook heel lang had gedacht dat ik weer terug zou gaan naar Koerdistan, maar dat gebeurt gewoon niet.” (Werkgever)

“Ik heb hem verschillende keren gezegd: ga het hier in Nederland goed maken. Leer de taal, integreer in de samenleving, richt je huis mooi in, ga werken en leef hier. Ga ook niet sparen met het idee dat als je weer teruggaat je in ieder geval nog wat geld achter de hand hebt. Je gaat niet meer terug.” (Werkgever)

Hij geeft aan dat hij het als heel belangrijk zag om het ‘thuis voelen in Nederland’ en ook ‘het maken van verbindingen met Nederlanders’ voortdurend in hun gesprekken terug te laten komen. Dat hij het als voormalig vluchteling ook heel goed kon invoelen: dat alles als tijdelijk voelt zo lang je nog geen verblijfsstatus hebt. En dat dit een grote impact heeft op het functioneren in een baan.

“Dan gaat het vooral om geld verdienen en sparen en minder om verbindingen maken en goed je best doen. Ook al willen de meeste Syriërs wel hard werken.” (Werkgever)

Ook benadrukt hij dat het voor organisaties belangrijk is dat ze bij vluchtelingen het gevoel van tijdelijkheid, dat sterk onder hen leeft, trachten weg te nemen.

“Veel vluchtelingen denken dat ze morgen weer weg moeten uit Nederland. Hierdoor zijn ze vaak lakser en minder betrokken op het werk. Als zekerheid ontbreekt, slaat alles weg, ook het vertrouwen en inzet. Ze hebben het idee dat ze de taal voor niks leren en ook voor niks hard aan het werk zijn. Ze denken dat ze in de organisatie toch niets opbouwen als ze weer weg moeten. Organisaties moeten vluchtelingen het idee geven dat ze thuis zijn, ook als het dienstverband tijdelijk is.” (Werkgever)



Als het gaat om cultuurverschillen komen een aantal aspecten om de hoek kijken. Ten eerste man-vrouwrollen. De vluchteling vertelde dat hij zich in het begin schaamde om 'vrouwenwerk' te doen in het bijzijn van anderen, zoals koffie serveren of schoonmaakwerk. Hij bleef dan op een afstand staan kijken terwijl anderen het werk deden, tot het moment dat de eigenaar van de kapsalon ingreep:

“Hij gedroeg zich als een echte man. Hij deed niets uit zichzelf en maakte ook niets schoon. Hij stond dan rustig naar anderen te kijken die het werk deden. Na een bepaalde tijd heb ik hem daarop aangesproken en hem gezegd dat hij ook de stofzuiger moest pakken, moest gaan vegen of gewoon de keuken moest opruimen.” (Werkgever)

Dit was een aspect waar de vluchteling wel aan moest wennen:

*“In het begin vond ik dat heel gek, ook het idee dat iedereen naar me keek terwijl ik het werk deed. Maar ik vind het nu eigenlijk zo normaal dat ik ook thuis het huishouden doe.”
(Syrische vluchteling)*

Ook was de vluchteling zich ervan bewust dat men in Nederland ander gedrag van hem verwacht dan in Syrië het geval was. Hij stelt dat hij daaraan moest wennen, maar zijn wens tot integratie is groot:

“Ik moest best even wennen aan het feit dat opvattingen en gedragingen in Nederland anders zijn dan in Syrië, maar ik moet integreren, daarom doe ik dit. Maar ik weet ook dat niet iedere Syriër dat kan.” (Syrische vluchteling)

Ten tweede is sprake van een andere benaderingswijze van het werk.

De vluchteling vertelt dat hij in Syrië gewend was één taak tegelijk te doen en naar huis te gaan als het werk klaar was. Ongeacht het tijdstip van de dag. Hier in Nederland leerde hij dat de werkdag acht uur duurde en je verschillende taken kon hebben. Ook het omgaan met feedback vond de vluchteling soms lastig:

“Het werk in Syrië is anders dan in Nederland. Ik moet gaan leren anders te denken. Als ik vertrouwen heb, gaat dat wel, maar als ik een slechte werkgever zou hebben, of iemand die me voortdurend opdrachten geeft en controleert, schiet ik zo weer in mijn Syrische ‘grove’ en sluit me af. Opdrachten geven en controleren voelen dan als gepest worden. Het gaat ook om eer. Ik voel me dan klein.” (Syrische vluchteling)

Ten derde is sprake van een andere omgang met tijd. Niet alleen de werkdag volmaken, zoals hiervoor is beschreven, maar ook op tijd komen, bleek in de beginperiode een aandachtspunt:

“Dat te laat komen, dat zit gewoon in hun cultuur. Het idee dat je open- en dichtgaat als jij dat wilt. Je denkt niet aan klanten of een systeem dat moet draaien. Het is echt de slordigheid van het Midden-Oosten. In Nederland heb je gewoon meer strakkere regels.” (Werkgever)

“Op zich wil hij wel hard werken en ben ik blij dat ik hem ken en heb kunnen helpen bij zijn eerste tijd in Nederland, maar hij is niet altijd betrouwbaar. Het lastigste vind ik dat hij steeds te laat komt. Ik ben altijd wel flexibel, maar na de zoveelste keer heb ik hem voor straf een keer weggestuurd: ga maar naar huis.” (Werkgever)

De eigenaar geeft aan dat het in de relatie tot vluchtelingen niet alleen maar goed gaat:

“Sommigen willen ook helemaal niet werken, of alleen maar zwart.” (Werkgever)

Omdat sprake is van een klein team, worden onderlinge irritaties snel en persoonlijk met elkaar besproken. De ruimte waarin wordt gewerkt, is ook klein zodat fricties of zelfs conflicten snel uit de weg geholpen moeten worden wil het niet een te grote impact hebben op het werk en de werksfeer. Dit lukt in de meeste gevallen ook heel goed.

Door de persoonlijke banden die tussen de organisatiemedewerkers bestaan en het herkennen van aspecten van het vluchtelingenbestaan, is er ook veel ruimte voor het delen van levensverhalen en de impact die ervaringen in Syrië hebben op de vluchteling.

Gezien het feit dat de eigenaar zelf een voormalig vluchteling is en een aantal van zijn medewerkers eveneens, begrijpt hij de situatie waarin zijn Syrische medewerker zit goed:

“Zijn moeder woont nog in Syrië. Dat is moeilijk voor hem. Ik zie niet dat hij echt een trauma heeft, maar hij is natuurlijk wel veel met haar bezig. Ook op het werk is hij voortdurend met haar aan het bellen. Dat begrijp ik wel, maar voor het werk zelf is het niet altijd handig. Ik denk dat het erg belangrijk is te praten met vluchtelingen. Niet alleen over het werk, maar ook over hoe ze zich voelen en wat ze hebben meegemaakt en wat er nog altijd speelt. De oorlog in Syrië gaat natuurlijk nog altijd door.” (Werkgever)

De Syrische medewerker zegt zelf over zijn situatie:

“Met mijn broer en mij gaat het eerlijk gezegd psychisch niet altijd goed. We hebben veel meegemaakt en afschuwelijke dingen gezien. In Syrië, maar ook onderweg. Eigenlijk kun je wel zeggen dat we getraumatiseerd zijn, we hebben niet altijd een goed gevoel. Er speelt zoveel in mijn hoofd dat ik niet goed heb verwerkt. Daardoor gaat werken soms moeilijk.” (Syrische vluchteling)

De Syrische medewerker kijkt niet positief terug op de Nederlandse taaltrainingen die hij heeft gevolgd:

“Wat ik heel slecht vond, was hoe de taaltrainingen werden aangeboden. Ik deed het bij een commercieel bureau. De lessen waren slecht en de docenten waren niet betrokken bij de cursisten. Dat vond ik wel raar in Nederland. Het is toch belangrijk dat je zo snel mogelijk de taal leert? Dat moet dan ook goed georganiseerd zijn, maar dat is nu niet het geval.”
(Syrische vluchteling)

Thuis voelen op het werk

Wanneer wordt gevraagd naar factoren die ervoor zorgen dat een vluchteling zich thuis voelt op het werk, worden uiteenlopende antwoorden gegeven die terug te herleiden zijn tot: het uitleggen van de organisatie(spel)regels, het zorgen voor een sociaal veilige omgeving, interesse in en ruimte voor het delen van levensverhalen en stilstaan bij de situatie waarin de vluchteling zich momenteel bevindt:

“Het is zo belangrijk goed behandeld te worden op het werk. Ik bedoel daarmee met respect. Dat geeft mij kracht en steun.”
(Syrische vluchteling)

“De meeste Syriërs willen zo graag werken in Nederland. Werken geeft een goed gevoel, dan hoor je erbij. Je doet iets belangrijks.” (Syrische vluchteling)

*“Veel Syriërs vinden het moeilijk te werken onder druk. Ze vinden gelijkwaardigheid heel belangrijk. Dus niet bazig doen en controleren, maar een opdracht geven en je dat zelf laten doen. Met name Syrische mannen kunnen niet tegen dominantie of controle. Ze willen in vrijheid hard werken. Dat zijn ze ook zo gewend in het Midden-Oosten. Een dominante vrouw zal niet snel werken bij deze mannen.”
(Syrische vluchteling)*

“Er moet ruimte zijn voor iemands levensverhaal en de ervaringen die vluchtelingen in het land van herkomst en tijdens de vlucht hebben opgedaan. Het is zo belangrijk dat daar ruimte voor is, dat mensen openstaan voor wie we zijn, hoe we denken en wat we hebben meegemaakt de afgelopen tijd. Natuurlijk moet je op het werk iedereen gelijk behandelen, maar meevoelen is zo relevant.” (Syrische vluchteling)

Volgens de eigenaar van de kapsalon zijn veel problemen in de relatie tussen management of medewerkers en vluchtelingen te voorkomen als vanaf begin af aan heel duidelijk de regels en de structuur van de organisatie worden toegelicht: hoe gaat het hier, hoe wordt gewerkt, wat is de cultuur, wat zijn de omgangsvormen etc. Hij benadrukt dat het belangrijk is vanaf het eerste begin de grenzen helder te maken. Als je dat niet doet en de grenzen voortdurend ter discussie staan, ontstaan er juist conflicten.

De vluchteling geeft aan dat hij zich realiseert dat Nederland een ander land is dan Syrië, dat hij zich daaraan moet aanpassen en dat opmerkingen of specifieke gedragingen niet altijd zo zijn bedoeld als hij het ervaart. Hij geeft aan dat Nederlanders opener zijn dan Syriërs. Een vraag waar hij niet aan kan wennen is: “Blijf je in Nederland of ga je weer terug naar Syrië?” Hij interpreteert deze vraag als ongewenst zijn.

6.2 Syrische supermarkt

“De mensen van de gemeente hebben geen idee hoe het voelt om als derderangsburger te worden behandeld. Vroeger was ik iemand die ertoe deed, nu niet meer.” (Syrische vluchteling)

Introductie

De supermarkt gelegen in een middelgrote provinciestad in Noord-Holland is drie jaar geleden opgericht en bevindt zich in een rustige straat vlak bij de winkelstraten. De eigenaar is een voormalige vluchteling uit Syrië en is van middelbare leeftijd. Hij heeft zijn hele leven in Syrië gewoond, maar reisde voor zijn werk veel naar Europa om zaken te doen met Europese bedrijven. Hij dacht dat hij daarom snel zou wennen na zijn vlucht, maar hij voelt zich tegengewerkt en miskend en is teleurgesteld en gefrustreerd over alle ambtelijke tegenwerking. Hij voelt zich in zijn werk en in zijn gezin stuurloos en heeft het gevoel dat alles hem ontglipt. Hij spreekt vrijwel geen Nederlands.

Tijdens de interviews is gesproken met de Syrische eigenaar van de supermarkt. Hierbij was ook een Syrische vrouw aanwezig uit het netwerk van de onderzoeker, die als tolk optrad en opmerkingen en situaties in de context plaatste. Met haar zijn ook individuele interviews gehouden.

Waarom werken met vluchtelingen?

Via een gemeentelijke instantie heeft de eigenaar een aantal vluchtelingen in dienst voor een paar dagen in de week. Omdat hij zelf uit Syrië komt, ziet hij het als zijn maatschappelijke plicht om zijn voormalige landgenoten ook kansen te bieden in Nederland. Syriërs in de omgeving weten hem te vinden en hij wil hulp bieden. De situatie van zijn bedrijf is echter zorgelijk, naar hij stelt door tegenwerking van de gemeente bij procedures rond de uitbreiding van zijn organisatie en door torenhoge kosten voor buitenreclame. Hierdoor zit hij er financieel, maar ook emotioneel, doorheen. Dat heeft er ook toe geleid dat hij is gestopt met een aantal Syrische medewerkers.

De Syrische medewerkers werken mee in de supermarkt, met alle activiteiten. Er is geen specifiek diversiteitbeleid in de organisatie; daarvoor is de organisatie te klein. Het wordt als een familiebedrijf gerund. Er zijn uitsluitend familieleden of Syrische vluchtelingen in dienst.

Selectie

Er zijn in feite geen selectiecriteria voor het aannemen van mensen in zijn organisatie. Zijn motivatie om Syrische vluchtelingen aan te nemen, is een menselijke: je moet elkaar helpen om de weg te vinden in de Nederlandse samenleving. Bovendien ziet hij hard werken als iets positiefs. Dus het aan het werk helpen van Syrische vluchtelingen ziet hij als heel relevant. Dat het hem niet lukt zijn organisatie goed te laten draaien, frustrleert hem enorm. Hij geeft aan graag te willen werken maar dat het lijkt alsof de overheid hem liever de bijstand in stuurt.

De start

De familiecultuur zorgt ervoor dat Syrische vluchtelingen snel worden opgenomen. De werkzaamheden zijn inhoudelijk niet echt complex, zodat ze snel worden aangeleerd. De meerderheid van de klanten is Syrisch of Arabisch zodat ook in de moedertaal kan worden gesproken.

Begeleiding

Het is met name de eigenaar die nieuwe, Syrische medewerkers aanstuurt en begeleidt. Hij is er elke dag. Zijn overige familieleden, waaronder zijn zoon, werken ook mee, maar zij zijn er niet elke dag.

Er is geen sprake van formele organisatieregels. Omdat de organisatie een Syrische eigenaar heeft, ontstaat al snel een Syrische cultuur in de organisatie en dit versnelt het gewenningsproces.

De eigenaar geeft aan dat het zeer belangrijk is dat ruimte wordt gemaakt om met elkaar in gesprek te gaan. En dat er aandacht is voor persoonlijke aspecten. Hij ziet dat veel Syrische vluchtelingen getraumatiseerd zijn door de ervaringen in Syrië of tijdens de vlucht. Ook heeft een groot deel van hen nog familieleden of gezinsleden in Syrië wonen. Deze omstandigheden maken hun leven in Nederland en ook het werk soms zwaar. De situatie in Syrië grijpt hem nog heel erg aan, ook hij is er dagelijks mee bezig.

Thuis voelen op het werk

Thuis voelen op het werk gebeurt wanneer iemand het gevoel heeft als mens te worden gezien en behandeld. De eigenaar komt telkens terug op zijn frustraties als ondernemer. Hij heeft in Syrië veel bedrijven gehad, had status, geld en aanzien. Bovendien kwam hij voor zijn werk vaak in Europa en hij dacht dat hij een voorsprong zou hebben op zijn Syrische landgenoten die dat niet hadden. Hij voelt zich door alle bureaucratische regels vanuit de overheid tegengewerkt in de uitoefening van zijn bedrijf. Alsof hij niet als mens, maar als dossier wordt gezien. Er lijkt geen dialoog mogelijk. De keer dat de politie bij hem langskwam omdat hij, naar de zin van de gemeente, niet snel genoeg meewerkte, zit hem nog altijd dwars.

Hij stelt dat er weliswaar sprake is van verschillen tussen de Syrische en de Nederlandse cultuur, maar dat die bescheiden zijn en je altijd moet proberen er met elkaar uit te komen. Openheid over je gevoel, je persoonlijke situatie en dat durven delen, ziet hij als een groot verschil tussen Syriërs die dat minder goed zouden kunnen en Nederlanders. Ook eergevoel en trots zijn een verschil. Syriërs hebben een groter eergevoel en meer behoefte hun trots bevestigd te zien. Ook het temperament zou anders zijn, waar Nederlanders nuchter zijn, zouden Syriërs over meer temperament beschikken.

Telkens keert het gesprek weer terug op respect hebben voor elkaar en menselijke waarden, die bij de gemeente ver te zoeken zouden zijn. Hij geeft aan graag te willen werken en een goede werkgever voor Syrische vluchtelingen te willen zijn, maar het gevoel te hebben dat de overheid hem liever in de bijstand ziet dan als zelfstandig ondernemer. Hij twijfelt aan zichzelf en aan zijn toekomst en weet niet hoelang hij dit gaat volhouden.

6.3 Grote gemeente

“My wife and I would like to thank the municipality of the city for the care, help, understanding and guidance they offer me and the Syrian refugees in general. This will live forever in the Syrians’ memory, and would create a cultural bridge between the Syrian and the Dutch people and their cultures.” (Syrische vluchteling)

“Hij (de statushouder) noemt mij altijd zijn ‘life saver’. Dat hij door mij weer een baan heeft, van waarde kan zijn en hem ook deze positie wordt gegund, is voor hem zo belangrijk.” (Leidinggevende)

Introductie

De casus betreft een grote gemeente in de Randstad. Diversiteit is er al jaren onderwerp van gesprek, onder meer door grote problemen in specifieke wijken die ook de landelijke pers halen. In de gemeente is een groot tentenkamp opgesteld om de stroom vluchtelingen die naar Nederland kwam te helpen opvangen. De groep Syriërs die in het vluchtelingenkamp en de gemeente woont, is relatief hoogopgeleid. Het gaat om een kleine duizend vluchtelingen. De gemeente wil liever geen doelgroepenbeleid en streeft naar een individuele aanpak, maar dat blijkt in de praktijk haast onmogelijk. Wel stellen ze dat Syriërs een gemakkelijker doelgroep zijn dan Marokkanen of Turken die ook in de gemeente wonen en waar meer conflicten mee zijn. Via casemanagers worden de activiteiten voor de Syriërs opgepakt.

De vluchteling uit ons onderzoek is een voormalig hoogleraar die heeft gestudeerd in Engeland en heeft gewerkt in Syrië, Jordanië en Saudi-Arabië. Omdat Syriërs niet langer meer in het buitenland mochten werken en het in zijn woonplaats te gevaarlijk werd, zijn ze via Marokko met het vliegtuig naar Nederland gevlucht.

Nog altijd heeft hij pijn door wat hij heeft moeten achterlaten: vrienden, burens, familie die niet meer leven. Zijn boekencollectie is helemaal verwoest. Hij is naar Nederland gekomen met zijn vrouw en dochter en is 62 jaar oud. Hij woont inmiddels vier jaar in de betreffende gemeente. Zijn twee zoons zijn inmiddels ook in Nederland.

Hij heeft heel duidelijk gekozen voor Nederland, ondanks het feit dat hij zeer goed Engels spreekt en schrijft, omdat de Nederlandse cultuur, directheid en levensstijl hem meer aanspreken.

De interviews zijn gehouden met de leidinggevende en collega's van de Syrische vluchteling. Tevens zijn interviews gehouden met twee casemanagers van de gemeente. Ook is de Syrische vluchteling aanwezig geweest bij een van de leernetwerkbijeenkomsten, verbonden aan ons praktijkonderzoek, waar hij een lezing gaf over zijn leven en zijn verblijf in Nederland. Ook uit deze bijeenkomst is relevante informatie opgehaald.

Waarom werken met vluchtelingen?

De gemeente heeft het vluchtelingenvraagstuk vanaf het prille begin heel serieus aangepakt. Veel medewerkers van de gemeente werkten als vrijwilliger in het tentenkamp. Vanuit de gemeente is ook heel veel actie ondernomen richting organisaties om vluchtelingen in dienst te nemen. Na enige tijd ontstond het besef dat ook zij vluchtelingen in dienst zouden moeten nemen, om het goede voorbeeld te geven.

Selectie

Geconstateerd wordt dat er een groep vluchtelingen is die zeer moeilijk aan het werk komt. Dat kan te maken hebben met opgedane trauma's, heel streng religieuze mannen die zeggen werk en geloof niet te kunnen combineren, het idee dat veel Syriërs zich met 40 jaar te oud vinden om nog te gaan werken en het feit dat ze bang zijn dat ze hun uitkering verliezen als ze gaan werken (en ze dan hun baan kwijtraken en geen inkomen hebben).

Een van de aanleidingen (behalve zelf het goede voorbeeld geven) voor het aannemen van vluchtelingen binnen de gemeente was dat de communicatie met vluchtelingen zeer moeizaam verliep vanwege de taalproblematiek.

Daarom is besloten ervaringsdeskundigen in te zetten die niet alleen een brug konden slaan tussen de gemeente en vluchtelingen, maar ook als tolk konden fungeren en konden ingaan op cultuur- en communicatieverschillen tussen vluchtelingen en Nederlanders. Dit alles met als doel de situatie van vluchtelingen in Nederland, en in het bijzonder in de eigen gemeente, te verbeteren.

Tijdens een van de vrijwilligersbijeenkomsten ontmoetten ze deze voormalige hoogleraar uit Aleppo die dolgraag zijn expertise wilde inzetten en heel veel vrijwilligerswerk deed omdat hij zich verveelde en graag wilde participeren binnen de Nederlandse samenleving.

Omdat de woonplaats van de vluchteling niet binnen de gemeentegrenzen lag, mocht hij formeel niet in dienst. Er zijn voor hem evenwel uitzonderingen gemaakt omdat ze niet wilden dat formele regels boven menselijke verbindingen zouden gaan.

De start

Op basis van het informele gesprek tijdens de vrijwilligersbijeenkomst besloot de gemeente deze man een kans te geven. In eerste instantie zou er sprake zijn van een proeftijd, maar na twee weken 'waren ze om'. Het goede contact was zowel binnen de gemeente als binnen de groep vluchtelingen merkbaar:

“Hij heeft heel veel drive, is positief en initiatiefrijk. Hij is zich ook heel bewust van het feit dat hij in Nederland zal blijven wonen de rest van zijn leven. Omdat hij geen huismus wilde zijn en graag de Nederlandse samenleving wilde leren kennen, besloot hij vrijwilligerswerk te gaan doen, al heel snel toen hij hier woonde. Hij valt op door het feit dat hij overal bij is en altijd een positieve bijdrage levert.” (Leidinggevende)

“Hij voelt veel beter aan dan wij wat wel en niet kan worden gezegd tegen vluchtelingen en statushouders. Ook durven statushouders en vluchtelingen ons vragen te stellen via hem. Ik weet zeker dat dit zonder hem nooit op deze manier zou kunnen plaatsvinden.” (Collega)

De gevluchte hoogleraar is om te beginnen een verbindende schakel tussen vluchtelingen met een uitkering en de gemeente. Maar hij verleent ook ondersteuning bij de participatieverklaring. Tevens is hij aanwezig bij bijeenkomsten voor vluchtelingen die worden georganiseerd door de gemeente zelf, maar ook door andere organisaties. Ten slotte is hij aanwezig bij sollicitatiegesprekken en ondersteunt hij vluchtelingen als tolk.

“Het lijkt eigenlijk alsof hij zich nooit heeft hoeven aan te passen. Alsof zijn aanwezigheid en het contact met collega’s vanzelf gaat. Ik heb hem ook nooit gevraagd naar zijn ervaringen in het werk, waar hij gelukkig van wordt of waar hij tegenaan loopt. Hij is zo zelfstandig, vrolijk en outreachend, het lijkt niet nodig te zijn.” (Leidinggevende)

Begeleiding

De gemeente koppelt vluchtelingen altijd aan een mentor, een vast aanspreekpunt binnen de gemeente. Dat zien zij als een minimale voorwaarde voor succes.

Ze stellen dat ze met deze vluchteling zeer blij zijn, maar dat de uitwerking van de casus geen hosannaverhaal mag worden. Er zijn ook problemen met vluchtelingen.

“Bij ons gaat het goed, maar een punt waar ik en mijn collega’s ook tegen aanlopen, is het feit dat hij (de statushouder) te dankbaar is. Dat dit niet goed voelt. Dat hij blij is met een salaris, telefoon, visitekaartje, kan ik begrijpen, maar hij is dankbaar voor alles. Dat hoeft niet en voelt ook ongemakkelijk.” (Leidinggevende)

Maar ook komt diverse keren terug tijdens het gesprek:

“Ik word altijd blij als ik hem zie. We zien elkaar ook op straat als we vrij zijn en dat is altijd leuk.” (Collega)

Toch wordt ook onderkend dat ook deze vluchteling wisselende emoties kent. Het is duidelijk dat hij heen en weer ‘zweeft’ tussen Syrië en Nederland en zich schuldig voelt om veilig in Nederland te zijn terwijl burens, familie of kennissen van hem daar nog zitten. Aangegeven wordt dat dit ook impact heeft op het functioneren en de relaties met collega’s op het werk.

Thuis voelen op het werk

Wanneer wordt gevraagd naar factoren die ervoor zorgen dat een vluchteling zich thuis voelt op het werk binnen de gemeente wordt door de casemanagers een aantal aspecten genoemd:

- Het feit dat er een kans wordt geboden, is voor veel vluchtelingen al een heel positieve factor;
- Voor elke vluchteling wordt een individueel ontwikkelpad opgesteld, afhankelijk van kenmerken en behoeften;
- In het werk krijgen mensen de ruimte om dingen te doen die niet een directe relatie met het werk hebben, maar mensen wel kunnen ‘empoweren’. De vluchteling heeft bijvoorbeeld een bijdrage mogen leveren aan de fototentoonstelling in het Tropenmuseum;
- Belangrijk is draagvlak te creëren binnen de afdeling waar de vluchteling komt te werken, maar ook bij andere afdelingen;
- Belangrijk is ook ervaringen uit te wisselen en een jaarlijkse manifestatie te organiseren waar afdelingen en individuele medewerkers hun talenten en prestaties kunnen laten zien. Vluchtelingen hebben bij de laatste bijeenkomst voor eten gezorgd, dat was een groot succes.

De casemanagers geven aan dat binnen de gemeente het besef aanwezig moet zijn dat in het land van herkomst vaak veel angst bestaat voor ambtenaren. Ze stellen dan ook dat veel Syriërs heel stijf en afhoudend tegen ze zijn bij de eerste gesprekken.

“Het is zo belangrijk in het werk goed te luisteren. Ieder mens heeft een verhaal. In Syrië waren ze iemand, hadden ze een bepaalde status. Hier in Nederland zijn ze hun status kwijt. Het is bovendien een totaal andere samenleving dan ze gewend waren. Het is dan ook zo belangrijk deze mensen persoonlijke aandacht te geven, ook in het werk.” (Casemanager)

Volgens de casemanagers hebben niet alle organisaties de juiste motieven om vluchtelingen in dienst te nemen. Subsidies, het idee van ‘gratis’ werknemers, spelen hierbij ook een rol. Dat voelen vluchtelingen natuurlijk ook; ze horen er niet echt bij. Aandacht hebben voor culturele aspecten wordt eveneens als heel belangrijk beschouwd:

“Bij Syriërs is het fenomeen eer zo belangrijk. Schoonmaakwerk is bijvoorbeeld echt slecht voor hun zelfbeeld. Ze schamen zich dan voor de buitenwereld. Dat zit echt in hun cultuur verweven.” (Casemanager)

Andere verschillen die worden genoemd zijn:

- Veel Syriërs durven geen oogcontact te maken tijdens gesprekken, dat is in hun cultuur onbeleefd;
- Het is vaak moeilijk het verschil te zien tussen onverschilligheid en verlegenheid;
- Veel Syriërs zijn in vergelijking tot Nederlanders minder goed in staat om zichzelf te promoten;
- Syriërs zijn niet gewend aan vrijwilligerswerk. Omdat dit kan helpen bij de taalontwikkeling en het thuis voelen in de Nederlandse samenleving is het belangrijk de Syrische vluchtelingen vertrouwd te maken met dit concept en hen te doordringen van het belang ervan;
- Cultuurverschillen ten aanzien van de omgang met drugs, seks, homoseksualiteit;

- De belemmerende werking die religieuze regels kunnen hebben;
- De verschillen in gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen binnen de Nederlandse en Syrische samenleving.

Zowel de leidinggevende als de casemanagers stellen dat je altijd begrip zou moeten hebben voor culturele of religieuze aspecten:

“Er zijn grote verschillen binnen de Syrische groep statushouders. Mensen uit de omgeving van Raqqa zijn anders, ze zijn extremer en haast fundamentalistisch met het geloof bezig. Ze willen mij en andere vrouwen bijvoorbeeld geen hand geven en vinden dat ze op vrijdag niet kunnen werken omdat ze naar de moskee moeten voor het vrijdaggebed. Ik ga daar tegenin. Dat vinden ze niet altijd leuk. Ik zeg altijd: ‘Jullie zijn hier nu in een ander land, pas je aan!’” (Casemanager)

Telkens wordt benadrukt hoe belangrijk het is om je te verdiepen in de leef- en denkwereld van Syrische vluchtelingen. Empathie en begrip kunnen opbrengen voor de situatie waarin ze zich bevinden. En te realiseren hoe verschillend beide landen zijn:

“Veel Syriërs hebben veel meer ondersteuning nodig om hun weg te vinden in Nederland en op het werk dan nu wordt geboden. Het slecht beheersen van de Nederlandse taal is echt een barrière. Wat we ons ook niet altijd realiseren, is hoe vooruitstrevend Nederland is als het gaat om internet, digitaal werken etc. In Syrië wordt nog veel traditioneler gewerkt. Alles gaat mondeling of handmatig, in ieder geval niet digitaal. Die overgang kunnen niet alle Syriërs zomaar maken. Tijd en aandacht hiervoor is cruciaal.” (Casemanager)

Aangegeven wordt dat naast empathie en het echt verbinding maken, het ook belangrijk is dat de structuur en regels worden uitgelegd. Ten slotte is de beheersing van de Nederlandse taal van cruciaal belang om in het werk te slagen en om contacten op te bouwen met Nederlandse collega's.

De wil om Nederlands te leren is er zeker bij vluchtelingen, maar het blijkt dat veel taalinstututen vooral commercieel worden gedreven en het programma-aanbod en de begeleiding van vluchtelingen zeer beperkt zijn. Dit heeft ook effect op de beschikbaarheid en geschiktheid van vluchtelingen voor de Nederlandse arbeidsmarkt.

6.4 Eetcafé

“Kijk ook vooral wat je bedrijf aankan. Want wij hebben opeens twee nieuwe mensen aangenomen, terwijl er eigenlijk geen werk voor was. En dat doe je dan omdat je dat graag voor hun overhebt. Maar het heeft ook veel consequenties voor mensen die hier al langer werken.” (Leidinggevende)

Introductie

Het eetcafé is een vrijwilligerscollectief in een grote stad in het oosten van het land. Het heeft een lange activistische geschiedenis en bestaat al sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw. Ze komen op voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, verdrukte groepen in de samenleving zoals transgenders, of mensen die dreigen te vervreemden van de samenleving. Toen er een groot vluchtelingenkamp werd opgebouwd aan de rand van de stad vond het collectief dat zij iets moesten doen voor en met de vluchtelingen. Ze begonnen met het organiseren van een gezamenlijke maaltijd op de zondag voor vluchtelingen en Nederlanders. De vluchtelingen kregen het eten gratis. Daarnaast wilden ze een aantal koks aan het werk helpen uit het vluchtelingenkamp. S. en A., beiden uit Syrië, kwamen binnenlopen om te vragen of er werk was en er was meteen een klik. Ze zijn inmiddels anderhalf jaar aan het werk binnen het café.

S. is een jonge man van 32 jaar. Hij heeft zes jaar onderwijs gevolgd en is daarna in het restaurant van zijn vader gaan werken. Vanuit Syrië heeft hij regelmatig in het buitenland gewerkt als kok, onder andere in Arabische landen. Uiteindelijk heeft hij zelf twee restaurants geopend in Syrië. Hij is getrouwd en heeft een dochtertje van 5 jaar. S. is als eerste naar Europa gevlucht, na twee jaar zijn ook zijn vrouw en dochter gekomen. S. geeft aan het erg moeilijk te hebben gehad tijdens de vlucht en de eerste periode in het azc. Nadat zijn vrouw en dochter in Nederland waren gekomen, begonnen de huwelijksproblemen. S. geeft aan dat zijn vrouw erg traditioneel is en hij niet. Ze hebben besloten om uit elkaar te gaan. S. woont nu in een klein kamertje. Daarnaast heeft hij psychische problemen, waarvoor hij medicijnen en hulp krijgt.

A. is een man van middelbare leeftijd. Hij is christen en Armeens. In Syrië was hij manager bij een telecomwinkel van een groot bedrijf. Het gesprek is in het Engels; zijn Nederlands is nog niet goed genoeg. A. heeft een moeilijke procedure achter de rug en heeft sinds kort een verblijfsvergunning, maar woont bij het eerste bezoek aan het bedrijf nog in het azc. A. is politiek zeer uitgesproken, ook wat de Nederlandse situatie betreft. Zijn vrouw en twee dochters wachten op goedkeuring om naar Nederland te komen. Tijdens het tweede gesprek, vijf maanden later, is zijn aanvraag voor gezinshereniging nog niet in behandeling genomen. Dat vraagt veel van zijn energie. A. geeft aan dat werken in het eetcafé als een familie voelt. Hij is zich bewust van het feit dat hij het erg getroffen heeft, maar hij heeft ook een kritische kijk op Nederland.

Waarom werken met vluchtelingen?

Het collectief vond dat ze wat moesten doen met de vluchtelingen uit het azc. Via het initiatief voor de zondagse maaltijd van het collectief zijn A. en S. binnen komen lopen en zij hebben aangegeven vrijwilligerswerk te willen doen. S. heeft ervaring als kok, A. niet, maar hij wilde graag wat doen. Het klikte meteen. Vanaf dat moment zijn ze aan het werk binnen het eetcafé.

Omdat S. een status heeft, krijgt hij dezelfde vergoeding (per uur) die de medewerkers allemaal krijgen. Omdat hij daarmee niet boven zijn bijstandsnorm uitkomt, is hij nog steeds afhankelijk van de gemeente. Het collectief probeert het werk zo eerlijk mogelijk te verdelen. Dus er is voor niemand een fulltimebaan.

A. had tot voor kort nog geen status; hij kon niet betaald worden. In principe mocht hij eigenlijk ook geen vrijwilligerswerk doen, omdat hij nog in de procedure zat. Het eetcafé heeft dit wel toegestaan en er nooit problemen mee gekregen.

“Oh, ik wil graag hier blijven. Maakt niet uit wat voor werk. Maar heel belangrijk voor mij, ik werk met heel aardige mensen. Ik kreeg van hun liefde, warmte. Dat is heel belangrijk voor mij.” (Syrische vluchteling)

Selectie

De selectie heeft min of meer door toeval plaatsgevonden, zoals hiervoor beschreven. Er is geen contact geweest met de gemeente, wel met VluchtelingenWerk.

De start

Er bleken in het begin wat problemen te zijn met afspraken rondom op tijd beginnen. S. en A. doen de middagshift, dat betekent dat ze voedsel klaarmaken voor de avond, afwassen en de tafels dekken. Dan kun je niet te laat komen. Daar hebben ze aan moeten wennen. Daarnaast was er een kwestie met de hygiëne, die echt anders is in Arabische landen. Eten dat kan bederven te lang buiten de koelkast leggen bijvoorbeeld, daar moesten ze nog echt in geschoold worden. De regelgeving rondom hygiëne in Nederland, maar ook dat je een boete kan krijgen als je er niet aan houdt, is echt nieuw voor S. en A. Maar, zo geeft de begeleider aan, ze leerden erg snel en na een paar weken was dat geen enkel probleem meer.

Verder kwamen S. en A. er al snel achter dat er een bonte verscheidenheid aan mensen werkt binnen het collectief.

“But my first day, I worked with a guy, he just say to me strictly: ‘Hello, I am X and I am gay.’ So I told him: ‘Hello, I am S. and I am not gay.’ But then I, in my mind, a gay guy behaves like a woman, but then I discovered that he had a man-act more than me. So it is not what we know. We always fear from these things we don’t understand it. And then I understand there is other view for everything, this is the place. When you start mixing people with each other, you have this feeling about the work. Our feeling it is not personal feeling, it is team work feeling. So it’s built something, start built relationships. And then I continued coming here, voluntarily, doing job.” (Syrische vluchteling)

Uit de interviews met beide vluchtelingen blijkt dat dit gegeven, werken met homo’s, transgenders en lesbische vrouwen, voor hen een verrijking is. Beiden geven aan dat ze nooit hadden gedacht dat ze ooit in hun leven hun mening zo zouden veranderen ten opzichte van deze geaardheid.

Begeleiding

In het eerste gesprek met de vluchtelingen en hun leidinggevende (L.) staat het wennen aan de Nederlandse normen centraal, de regelgeving en de sfeer in het collectief. Beide vluchtelingen geven aan dat zij zich bewust zijn van de speciale plek waar zij werken, een collectief waar geen sprake is van hiërarchie en iedereen hetzelfde verdient. Ze voelen zich opgenomen in het collectief en geven aan zich gewaardeerd te voelen. S. spreekt zelfs van een familiegevoel. Ook geeft L. aan hen veel te helpen met papieren en regelzaken. Dat ontstaat spontaan.

In het tweede gesprek, vijf maanden later, geeft L. een iets ander beeld. Er zijn twee belangrijke veranderingen. Ten eerste blijkt dat er, nu de vluchtelingen meer gesetteld zijn en de periode van wennen achter de rug is, meer ruimte komt voor verwerking. In het geval van S. betekent dat meer ruimte voor zijn trauma. S. is veel gaan drinken en is drugs gaan gebruiken na de komst van zijn vrouw en dochter. Hij sliep niet goed en functioneerde niet meer.

Hij is met zijn taal cursus gestopt en kwam minder werken bij het eetcafé. Uiteindelijk heeft hij hulp gezocht. In het tweede gesprek gaat het net weer iets beter met hem.

Ten tweede geeft L. aan dat hij langzamerhand is gestopt met zaken te regelen voor S. en A. Het lijkt alsof A. dit snapt, maar S. is daar boos over geweest. L. geeft aan dat het beter is dat S. leert om zelf zijn zaken te regelen. In het begin wilde hij vooral S. en A. helpen, maar hij had duidelijker moeten zijn over zijn verwachtingen:

“Als je vraagt wat had ik anders gedaan dan zou ik in het begin al wat duidelijker zijn geweest waar hun toekomst hier ligt. En dat heb ik denk ik niet goed genoeg in het begin gedaan waardoor er heel veel verwachtingen zijn geweest en die verwachtingen heb ik uiteindelijk terug moeten schroeven. En het fulltime werken, ja niemand werkt hier fulltime, behalve ik eigenlijk. Dat had ik anderhalf jaar geleden eigenlijk al heel duidelijk kunnen vertellen, dat dat hier nooit zou kunnen gebeuren. Dat zou hun verwachtingen ook wat getemperd hebben. Ja, dat geldt voor beiden. En kijk ook vooral wat je bedrijf aankan. Want wij hebben opeens twee nieuwe mensen aangenomen, terwijl er eigenlijk geen werk voor was. En dat doe je dan omdat je dat graag voor hun overhebt. Maar het heeft ook veel consequenties voor mensen die hier al langer werken, op hun uren. Want je gaat toch af en toe een dienst aan hun geven, terwijl dat ook een dienst kon zijn die andere mensen heel graag wilden werken.” (Leidinggevende)

“Ze doen hun werk supergoed alleen je merkt aan hen dat ze nu zij toch wat meer gesetteld zijn dat toch de problemen die ze hebben meegenomen vanuit de vlucht toch ook steeds meer voor

hunzelf een probleem aan het worden is. Dus, ja heel lastig om mee om te gaan als werkgever. En eigenlijk is het ondertussen ook wel meer dan werkgever, want je bent ondertussen gewoon goed bevriend met ze geraakt.” (Leidinggevende)

“Ja, en bij de ene persoon zie je dat omdat die gewoon, ja, die heeft gewoon echt een oorlogstrauma en dat komt nu naar voren eigenlijk en slaapt slecht en grijpt naar de dingen waar je net niet naar moet grijpen enzovoort. En de ander zit natuurlijk nog steeds op zijn familie te wachten en dat duurt nu al 2,5 jaar. Dus die maakt zich heel erg veel zorgen over de terugkomst van zijn vrouw en z'n twee kinderen want hij is ondertussen heel anders over opvoeding gaan nadenken dan toen hij daarvandaan kwam. Door weer hier te werken omdat dit natuurlijk een zeer liberale plek is. En ja, dus, dat zie je nu allemaal. Die problemen.” (Leidinggevende)



“Kijk, op een gegeven moment houdt het ook gewoon op wat ik voor hem kan doen. Hij wil heel graag een restaurant beginnen, of zoiets beginnen. Maar hij moet daar wel een plan voor schrijven. Er zijn mensen bij de gemeente die jou daarmee kunnen helpen enzovoort. En daar houdt het eigenlijk op. Dan gebeurt er dus niks. En ik heb dat ook al een paar keer heel duidelijk tegen hem gezegd: ik wil jou daar wel mee helpen, maar ik ga niet alles voor jou voorkauwen. Want dan bereik je toch niks. En hij is dat nu wel langzaam aan het oppakken. Omdat de gemeente hem daar nu bij helpt. Maar dat heeft wel heel lang geduurd, omdat hij eerst ook echt wel een beetje boos op mij was.” (Leidinggevende)

S. geeft in het tweede gesprek aan dat hij het erg moeilijk heeft. Het tweede gesprek gaat voornamelijk over zijn persoonlijke omstandigheden.

“Ik ga naar de psycholoog afgelopen periode. Herinneringen van vroeger, van wat er is gebeurd ging ik over dromen. Ik vind het moeilijk, nog steeds. Ik kan dat niet vergeten. Ik wil graag iets beginnen maar ik kan niet. Het voelt soms een beetje... Eh... Ik wil nú beginnen. Maar het is moeilijk hier. Ik wil graag een restaurant beginnen. Ander huis. Ik heb geprobeerd, nog steeds. Het is alleen moeilijk moeilijk moeilijk. Een maand geleden begon ik met mensen te praten van de gemeente, van het werkbedrijf van “wat moet ik doen?” Ik wil graag iets doen hier. Ik heb vroeger gewerkt, negen jaar, bij hotels etc. Ik was altijd bezig bezig. Ik hou daarvan. Ik heb met hun gepraat ik wil graag nu zoiets opstarten als hier, zoals het collectief.” (Syrische vluchteling)

Daarnaast probeert S. nu een kamer te vinden omdat hij niet langer bij zijn vrouw kan wonen. Hij geeft aan dat er veel discriminatie is en dat hij daarom geen kamer kan vinden. Ook de euforie van het begin om in Nederland te zijn, krijgt een andere realiteit.

“Ik was in Turkije en ik dacht waar moet ik heen, waar moet ik heen. Vrienden zeiden: kom naar Nederland. Er zijn hier veel positieve mensen. In het begin hield ik van Nederland. Alles was fijn. Maar nu zie ik dat anders. Ook hier hebben mensen het druk of hebben ze stress. Ik ging een kamer zoeken. Ik ging naar de man van de kamer en hij zegt: ‘Oh, je komt uit Syrië? Sorry, we willen alleen Nederlandse mensen.’ Ik was erg kapot. Ik ben gestopt met drinken. Ik doe eigenlijk.... Ik hou van veel sport. Na die afspraak, was al mijn energie weg. Alles is weg. Ik heb geen zin om te werken. Ik kwam hier: sorry ik kan niet werken.” (Syrische vluchteling)

Beide gesprekken met A. stonden in het teken van politieke en maatschappelijke items. Hij gaf aan hoelang hij in de procedure heeft gezeten en dat zijn aanvraag voor gezinshereniging nog steeds niet is goedgekeurd. Hij heeft ook een kritische kijk op Nederland ontwikkeld.

“We see Syria in the gold ages and we cried a lot, because our country is destroyed. But my children, my daughter, she cannot see the gold age, she cannot see the bright side in the country anymore. There is no right for our children. So this is our decision, to make our life more better. And then you have to follow the whole sequence. For us, the decision is not made with a calculation, it is made without reasonable causes, without ration, it is made with opportunity. I am not happy.

I am not pleased, because I change my whole life and I am not satisfied because there is no home like your home. This is just a fact that I have to deal with every day and I have to accept it.” (Syrische vluchteling)

“Here I am just a number in the system. Nothing more. And there because will also always be different because of my religion and origin. So it is the same. There is no big change. People are still nice to me, but you are the citizen of this country, this city, and you want to help me and want to accept me as a friend because I am a refugee or this stranger. So there is always this feeling that I am different. You are the ‘Nederlander’ and I am the Syrian.” (Syrische vluchteling)

“We are lucky because this place offers us an opportunity and we take advantage of this opportunity in good faith. But always, you have to deal with your stuff, you know, your problems. Then we continue growing in this place, growing until we be really part of this place. This place, is built for people like us, we don’t feel ourselves comfortable outside, we are comfortable inside. So you have to find the atmosphere to make people comfortable inside and outside, with time.” (Syrische vluchteling)

Wat verder opvalt, is dat beide mannen zich realiseren dat ze lang in armoede moeten leven in Nederland, omdat de baantjes die ze hebben niet genoeg opleveren.

“I have an ‘uitkering’ from the government. I have to pay everything, ‘huur’, insurance, everything, and then there is an amount of money left for me to live from. But now I work here,

sometimes 2 days a week, sometimes 4 days. I earn money, and I say to the government I earn this much. Say 200 euro. And then the government is taking down 200 euro from my 'uitkering' the next month. So there is no need to find a job for me. In the first six months there was the rule that you could keep 25% of your money. Not anymore now. For me 986,52 euro is not enough. I just can live a nice life. But when my family is coming it will not be enough." (Syrische vluchteling)

Doorstroom

L. geeft tevens aan dat er weinig doorstroommogelijkheden zijn in het café.

"Maar de toekomst. Ik denk dat dat allemaal voor henzelf ook nog heel surrealistisch is. Nu is bijvoorbeeld het gezin van S. ook hier, en nu komt hij erachter dat een huis huren in Nederland nog best wel duur is en dat dat niet te betalen is met een afwasbaantje in de keuken. Dus ja, ik denk dat het ze nog zwaar gaat vallen dadelijk. En ook, kijk, S. komt uit een grote stad en had daar een eigen restaurant, en staat nu, hij heeft geen eigen restaurant meer, hij kan heel goed koken, maar hij staat af te wassen." (Leidinggevende)

"Ik denk dat A. hier nog heel lang blijft hangen. En dat hij op een gegeven moment ook echt wel wat vaste diensten krijgt. En ik hoop dat S. gewoon verdergaat. En dus toch dat restaurant kan beginnen. Of er is een enorm tekort aan koks in Nederland en hij is een hele goede kok, dus ik hoop toch dat hij dit kan loslaten en misschien nog niet een eigen restaurant dan, maar gewoon als kok verder kan. Daar liggen gewoon heel veel kansen voor hem." (Leidinggevende)

6.5 Naaiatelier

| *“Ik werk om te vergeten en te leren.” (Syrische vluchteling)*

| *“Je ziet hier gewoon dat op het moment als ze werken vanuit hun kracht en passie dat alles veel sneller gaat. Ze pakken het werk veel sneller op, ze pakken de taal veel sneller op, ze komen hier met plezier, ze gaan ineens praten over de gebeurtenissen die ze meegemaakt hebben zonder dat je het überhaupt hoeft te vragen. Dat is echt een meerwaarde.”
(Leidinggevende)*

Introductie

In het oosten van het land bevindt zich een naaiatelier waar men op non-profit-basis lucht- en waterdichte pakken maakt voor mensen die buiten moeten verblijven onder extreem koude omstandigheden. Men heeft 20 naaimachines en werkt met een groot aantal vrijwilligers. Het atelier wil op een structurele manier mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een leerwerkplaats aanbieden met zicht op betaald werk.

Door toeval komt het naaiatelier in contact met het COA. Een individuele medewerker aldaar las in de krant dat er een naaiatelier in de buurt is dat op zoek is naar mensen die een achtergrond hebben in de confectie. De medewerker van het COA begeleidt een aantal mensen uit Syrië die deze achtergrond hebben. Het contact wordt gelegd en al snel gaat een aantal vluchtelingen die nog in het azc wonen maar al wel een status hebben aan het werk bij het atelier.

M. is 21 jaar en woont sinds 2,5 jaar in Nederland. In Syrië heeft hij altijd in de fabriek van zijn vader gewerkt. Toen de oorlog begon, zijn hij en zijn broer gevlucht omdat zij anders in het leger van Assad moesten. Zijn broer is nu in Egypte, hij is naar Nederland gekomen.

H. is 43 jaar en woont sinds 2 jaar in Nederland. Ze woont vlak bij haar volwassen kinderen. In Syrië is zij gescheiden. Ze was altijd huisvrouw en toen de kinderen groter werden is zij een schoonheidssalon begonnen.

Waarom werken met vluchtelingen?

Dat gewerkt wordt met vluchtelingen is eigenlijk toevallig tot stand gekomen, door het initiatief van de COA-medewerker. Inmiddels probeert het atelier op een structurele manier ervaren kleermakers te werven via het COA. Veel Syriërs hebben een achtergrond in de confectie. De werving komt echter niet goed van de grond.

“Wat ik een groot gemis vind, het zijn allemaal mensen die op eigen houtje iets doen bij het COA. Ik zou het veel logischer vinden als de mensen beter geselecteerd werden. We hopen mensen te vinden die geïnteresseerd zijn en ervaring hebben in de confectie, maar waar we het nu over hebben zijn mensen die op een eigen houtje een cv maken en hier toch min of meer per toeval terecht komen.” (Leidinggevende)

Selectie

Er zijn inmiddels ongeveer zeventien Syrische vluchtelingen aan het werk in het naaiatelier. Het atelier geeft aan dat een achtergrond in de confectie belangrijk is, maar dat ze met enige regelmaat mensen krijgen die niet echt goed kunnen naaien. Deze krijgen dan toch een kans om het te leren. Er is in het gebouw een schooltje waar Nederlandse les wordt gegeven. De vluchteling hoeft het Nederlands niet te beheersen.

In het tweede gesprek laat een leidinggevende van het atelier weten dat zij als het gaat om verwachtingen een voortschrijdend inzicht hebben gehad. In eerste instantie wil je als bedrijf graag helpen en soms ontstaat er een spanningsveld tussen afstand en nabijheid, tussen willen helpen en in dat helpen te veel verwachtingen scheppen. Dat moet een aandachtspunt blijven.

“Omdat hij het hardst kan werken en ook het beste. Wat die man kan maken, hij maakte kleren voor ministers en hun vrouwen en zo. En hij is analfabeet. Wat zijn ogen zien kunnen zijn handen maken. Echt prachtig. Hij ligt mij na aan het hart. En dan ineens is hij boos. Omdat we zijn inzet niet genoeg hebben beloond. Nu hebben we een andere functieomschrijving op zijn contract gezet en geeft hij iets meer leiding. En nu is het weer helemaal goed. Wij zijn dus ook aan het opschuiven richting de Syrische mentaliteit. Een beetje maar, hoor.” (Leidinggevende)

De start

Er is geen echt beleid over de introductie. Landgenoten vangen elkaar op en leggen in hun eigen taal uit hoe het eraan toegaat binnen het atelier.

“Wat ik tegen nieuwe Syrische mensen zou zeggen als ze hier net komen? De taal leren en dan komt alles vanzelf, en vrijwilligerswerk beginnen. Dan gaat de Nederlandse taal sneller.” (Syrische vluchteling)

Bij de start worden er afspraken gemaakt over het volgen van Nederlandse les, de vergoeding, de ondersteuning die ze kunnen verwachten en wat ze moeten doen. Er wordt tussen de middag gezamenlijk gegeten; dit wordt betaald door het atelier.

Omdat er binnen het atelier ook andere mensen werken met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals mensen met autisme, is de regel dat iedereen respectvol met elkaar omgaat en niet iedereen hetzelfde is. Men heeft moeite gehad om afspraken te maken met vluchtelingen, zoals op tijd komen op het werk. Nadat men iedereen € 1,- per uur kon betalen, ging dit iets soepeler.

“De gemeente staat toe dat eenieder per jaar maximaal 1500 euro vrijwilligersvergoeding mag verdienen, dat is onbelast. Daar zitten allemaal regels aan. Hier krijgen ze in principe € 1,- per uur en dat zorgt er ook voor dat we ze iets meer kunnen binden en dat ze zich aan het rooster houden, want dat was in het begin ook een probleem.” (Leidinggevende)

Begeleiding

De cultuurverschillen zijn wat onderschat. In Syrië is de confectie-industrie vaak een familiebedrijf met veel concurrentie. De eigenaar is de baas en stuurt iedereen aan op de werkvloer. Er zijn geen contracten. Hoe meer je maakt, hoe meer je verdient. Als je 50 jurken maakt op een dag, krijg je meer betaald dan wanneer je er 30 maakt op een dag. Als je moet overwerken, dan doe je dat voor je baas en uit angst om je baan te verliezen.

“Bij het atelier gaat het niet zozeer om hoe hard je werkt, maar om de dagbesteding, de werkervaring en het samenzijn. Tuurlijk is het afkrijgen van een bepaalde partij belangrijk, maar iedereen werkt naar vermogen. De hiërarchie tussen de Syriërs (die hoort bij deze industrie) is in eerste instantie niet gezien. Toen het wel gezien werd, is deze deels onderschat. Op het moment dat het atelier bepaalde mensen kon gaan betalen ontstond er veel onrust onder de Syriërs. Zij gingen ervan uit dat degene die het hardst werkte de grootste aanstelling kreeg. Terwijl het atelier de uren zo eerlijk mogelijk wilde verdelen. De onrust die ontstond werd niet hardop expliciet uitgesproken maar was non-verbaal en in de sfeer goed zichtbaar. Een paar mensen bleven uit boosheid thuis. Eén iemand is weggegaan en niet meer teruggekomen. Daar hadden we veel meer bij stil moeten staan en beter moeten begeleiden.” (Leidinggevende)

Maar er zijn ook andere geluiden.

“Ik weet dat ik op een bijzondere plek werk. Iedereen is familie hier. Een baas is goed, maar soms weet ik het beter en dan wil ik het kunnen zeggen. Iedereen maakt wel eens een fout. Hier hebben ze het goed geregeld.” (Syrische vluchteling)

“Een werkgever moet altijd eerlijk zijn. Als hij je niet kan betalen maar wel wil dat je komt werken, moet dat duidelijk zijn [geïnterviewde doet vrijwilligerswerk bij het atelier]. Wij zijn gewend om respect te hebben voor de baas. In Nederland is dit anders, meer gelijkwaardigheid. Wij vinden dat soms moeilijk, maar we vinden het wel belangrijk. Werk (betaald of onbetaald) is erg belangrijk. Ik werk om te vergeten en te leren.” (Syrische vluchteling)

In het gebouw waar het atelier is gevestigd zit ook een NT2-opleiding (Nederlands als tweede taal). Daar heeft het atelier een samenwerking mee opgezet.

“Het gaat goed met mij, maar ik ben gestopt met school. Mijn hoofd kon het niet meer aan. Op 25 januari begin ik met techniek niveau 1, op het ROC, onder de voorwaarde dat ik snel mijn inburgering haal. Ik voel veel druk. Op 8 februari heb ik mijn laatste examen in Zwolle. Die gaat over solliciteren en dat is echt moeilijk. Ik heb nog 5 maanden om mijn inburgering af te ronden. Als ik het niet haal moet ik € 10.000,- terugbetalen. Daar slaap ik niet van. Ik heb wel afgelopen maand mijn rijbewijs gehaald!” (Syrische vluchteling)

Het atelier kwam er al snel achter dat er op de werkvloer veel ruis ontstond over onduidelijkheden rondom regelgeving in Nederland, waar de vluchtelingen niet van op de hoogte waren. Hier hebben zij de volgende oplossing voor bedacht.

“Een ander ding zijn de regelzaken en de dingen die wij vanzelfsprekend vinden. Daar ontstaat ook veel ruis over. We hebben nu A., een warm mens die vrijgemaakt is voor de begeleiding. Op dinsdag- en donderdagochtend helpt ze met brieven, regelzaken en dingen die onduidelijk zijn voor sommige statushouders. Bijvoorbeeld de ziektekosten. Waarom moet je betalen als je niet ziek bent is de gedachte. In Syrië zijn de kosten rondom ziekte en tandarts gratis. Hier moet je € 100,- per maand betalen terwijl je niet ziek bent. Of dat je een boete moet betalen omdat je je afspraak bij de tandarts hebt gemist. Daar snappen ze helemaal niets van.” (Leidinggevende)



Thuis voelen op het werk

Veel vluchtelingen geven gevraagd of ongevraagd aan dat het atelier voor hen een familie is, een thuishaven. Zij realiseren zich goed dat het atelier een veilige haven is in een roerige tijd van inburgering, verbondenheid met het land van herkomst en een eigen weg vinden.

*“Wij hebben hier bijvoorbeeld H. zitten, die vrouw met hoofddoek. H. haar man kan meubels maken ja en dan hebben we hier in huis houtbewerkingsbedrijf. Hij werkt daar nu en als je ziet wat iemand kan maken! Dat soort kwaliteit vind je hier niet meer! Ik denk dat we daar als samenleving echt iets mee moeten. Dat gaat echt over oude ambachten. En dan kun je wel zeggen die mensen kunnen hier niks, maar die mensen kunnen echt wel wat. Misschien nog niet wat wij kunnen omdat wij ons bezighouden met hele andere dingen.”
(Leidinggevende)*

“Ja en als laatste waar ik heel erg tegenaan loop: de jongens waar ik het net over had die willen graag naar school maar ik kan nergens vinden wat er mogelijk is voor die jongens. Richt een site in voor vluchtelingen aan het werk punt nl of zoiets of statushouders en studeren.nl en richt op in wat ze kunnen doen want het is nergens te vinden.” (Leidinggevende)

Trauma

Niemand komt ongeschonden uit een oorlog. Ook niet als je op tijd bent gevlucht voor het oorlogsgeweld. De verbondenheid met diegenen die zijn achtergebleven is groot en kan 'survivor guilt' veroorzaken.

“Waar we allemaal bang voor waren is dat mijn zoon is opgepakt door het leger van Assad en daar nu onder dwang in vecht. We weten niet waar hij nu is en of hij nog leeft. [Ze moet erg huilen]. Ik slaap erg slecht. Ik probeer het te vergeten maar dat gaat niet. De vader van mijn zoon (daar ben ik van gescheiden) wilde een groot bedrag betalen om mijn zoon vrij te krijgen, maar dat geld hebben we niet. Insjallah, God zal het zeggen hoe het verdergaat. Het is zijn wil.” (Syrische vluchteling)

De begeleider vertelt over één van de vluchtelingen:

“Hij heeft uiteindelijk zijn vluchtverhaal met me gedeeld. Dat is vreselijk. Voor hem was het erg confronterend om daar weer te zijn. Maar ook zijn leven daarvoor, hoe hij een heel gewoon en fijn leven heeft moeten opgeven. En ze zijn nog heel bang voor Assad. Ze vertellen niet graag over waar ze vandaan komen en met wie ze zijn gevlucht omdat ze bang zijn voor de lange arm van Assad en hun familie die is achtergebleven. Dat moet je niet onderschatten. Die angst. Teruggaan is daarom ook uitgesloten.” (Leidinggevende)

Bij trauma is afstand en nabijheid een item. Wanneer heb je als bedrijf begrip als iemand een aantal dagen niet op zijn werk verschijnt en wanneer is het niet meer acceptabel? De begeleider zegt er het volgende over:

“We kunnen er niet steeds bij stil blijven staan, we zijn een atelier, hier moet gewerkt worden. Aandacht en begrip blijven belangrijk. Maar daarin kunnen we niet tot het uiterste gaan.”

“Nee ik ben er niet heel bewust mee bezig, maar ik zie het wel. Ik probeer grapjes te maken of waardering te geven of dat ik hem vraag om als tolk te functioneren. Dus ik probeer positiviteit terug te stralen zo van het is heel mooi wat je doet en dat dat helpt want dat is ook belangrijk. Voor zo iemand. M. ging met me mee naar een azc om een presentatie te geven en ik zei tegen hem, ben je niet heel blij dat je hier weg bent en hij zegt ‘ik had hier zo graag weer gezeten allemaal mensen allemaal contacten. Ik heb niks aan mijn hoofd nu heb ik school, heb ik inburgering. Ik moet een zorgverzekering enz.’ Ja hij is 21 jaar, krijgt heel weinig huurtoeslag, dus hij heeft een heel klein kamertje in een aftandse flat. Met een studiootje veel te klein en hij houdt zich heel sterk hoor dat is ook mooi om te zien hoe hij doet.” (Leidinggevende)

6.6 Grote overheidsorganisatie

“Het vluchten was niet een keuze, hier een toekomst opbouwen is wel een keuze.” (Syrische vluchteling)

Introductie

K. is opgegroeid in Syrië, maar is van Palestijnse afkomst. Hij was in Syrië ook vluchteling en hij en zijn ouders mochten Syrië niet verlaten. Toen in augustus 2014 hun verblijfsvergunning in Syrië niet werd verlengd, moesten zij het land ontvluchten. Samen met zijn ouders is K. hiernaartoe gekomen. In Syrië heeft hij een economische universitaire opleiding afgerond. Hij heeft gewerkt bij verschillende bedrijven waar hij verantwoordelijk was voor de boekhouding en in- en verkoop. K. is sinds oktober 2014 in Nederland, samen met zijn ouders en zijn vrouw.

Er zijn in totaal vijf gesprekken gevoerd. Eén met A., een medewerker van P&O die verantwoordelijk is voor de werving en selectie van de vluchtelingen

in de organisatie. Twee met de leidinggevende (L.) van K. en twee met K. zelf. Tussen het eerste en tweede gesprek zaten zes maanden. De werkgever is een overheidsorganisatie in het westen van het land die in opdracht van het Rijk provinciale taken uitvoert.

K. geeft aan dat Engels zijn tweede taal is en dat Nederlands leren hem veel energie heeft gekost. K. hoorde toevallig van iemand dat de overheidsorganisatie een leerwerkplaats aanbood. Hij zag dat als een kans en heeft meteen gesolliciteerd. K.'s motivatie om te willen werken verwoordt hij als volgt:

“Je bent uiteindelijk allemaal mens en iedereen heeft een verbinding met vroeger. Dat is voor mij mijn land van herkomst. Maar ik wil toekomstgericht in het leven staan. Ik wil iets opbouwen. Maakt niet uit of het hier of ergens anders is. Ik wil niet thuiszitten. Ik was eerst afwasser, ik wil niet in het zwarte gebied van die gedachten blijven hangen. De balans zoek je zelf. Het is een keuze. Ik wil niet in het negatieve blijven hangen.”
(Syrische vluchteling)

K. kan goed onder woorden brengen welke spanning zijn integratie met zich meebrengt, maar ook dat hij de kansen die hij krijgt met beide handen moet aanpakken. Hij werkt erg hard, volgt de avondopleiding HEAO en een interne cursus Leidinggeven binnen zijn organisatie.

Waarom werken met vluchtelingen?

A., een medewerker P&O bij de organisatie, legt uit wat de afwegingen waren voor de organisatie om 20 leerwerkplaatsen open te stellen voor vluchtelingen:

*“Op initiatief van de hoogste vertegenwoordiger van de organisatie is er vanuit een project over maatschappelijk betrokken werkgeverschap geld vrijgemaakt voor een project om de vergrijzing tegen te gaan. Na verkenning van diverse doelgroepen is de keuze o.a. op statushouders gevallen.”
(Medewerker P&O)*

Selectie

A. krijgt vanuit haar netwerk cv's van vluchtelingen doorgestuurd. Ze filtert ze op een aantal harde criteria: hoogopgeleid (minimaal hbo-niveau), in bezit van een gewaardeerd diploma, maximaal 35 jaar oud, wonend in de regio en met een vakgebied waar de organisatie werk voor heeft. A. voert bij een geschikt cv eerst zelf een oriënterend gesprek met de kandidaat. Op basis van diens achtergrond benadert ze daarna gericht managers of leidinggevenden binnen de organisatie, of ze voor een jaar werk kunnen creëren voor de betreffende vluchteling. Vervolgens spreekt ze met de vluchteling, leidinggevende en begeleider en als alles akkoord is, krijgt de vluchteling een arbeidsvoorwaardengesprek en een werkervaringsovereenkomst voor een jaar.

De start

Voordat de vluchteling aan de slag gaat, krijgt de begeleider van de vluchteling een introductieprogramma en toegang tot een externe coach. Vanuit P&O wordt er geen apart inwerkprogramma voor de vluchteling gefaciliteerd. Het idee is dat de begeleider hetzelfde doet als bij een reguliere medewerker: voorstellen aan collega's, rondje over de afdeling, inschrijven voor basistrainingen als ICT voor nieuwe medewerkers, inschrijven voor introductiedagen voor nieuwe medewerkers etc). De begeleider van K. heeft vooraf zijn afdeling op de hoogte gesteld van de komst van een vluchteling en hen hier inhoudelijk op voorbereid, maar dit is geen standaardbeleid vanuit de afdeling P&O.

Er is niet echt speciaal diversiteitbeleid binnen de organisatie. In het verleden is er wel het een en ander opgesteld, maar dat is in een la verdwenen. A. merkt wel hernieuwde belangstelling voor dit thema. A. spreekt in het begin zelf met de vluchteling en de betrokken leidinggevenden en begeleiders.

Na één of twee maanden spreekt ze opnieuw met de vluchteling en diens begeleider om samen een leerwerkplan op te stellen. Elke vluchteling krijgt namelijk ook een opleidingsbudget om zich tijdens het jaar verder te kunnen ontwikkelen. Er is een externe coach aanwezig om de begeleiders van de vluchtelingen met hun praktische vragen bij te staan. Dit was een tip uit het netwerk en dit bevalt vooralsnog goed, maar moet wel nog geëvalueerd worden. De coach geeft begeleiders ook theoretische onderbouwing over verschillen tussen westerse en niet-westerse gebruiken, verschillen in normen en waarden en hoe zich dat uit in communicatie en gedrag.

Voordat de vluchtelingen beginnen, is er een gezamenlijke startbijeenkomst voor de begeleiders over de rol van de coach, met wat voor soort vragen ze daar terecht kunnen etc. Verder zijn er regelmatig een-op-eengesprekken waar de begeleiders met de coach casussen kunnen bespreken. Er is geen standaardfacilitering in uren. De begeleiders moeten daar zelf gemotiveerd voor zijn en zij moeten daar zelf afspraken over maken met hun leidinggevend.

Er hoeft op de afdeling geen formatie beschikbaar te zijn om vluchtelingen aan te nemen. Zij worden betaald vanuit het budget van het project en kunnen dus bovenformatief worden ingezet. De vluchteling krijgt een jaarcontract met werkvergoeding (geen volledig salaris), een inwerkprogramma met diverse kennismakingsbijeenkomsten zoals elke reguliere nieuwe medewerker die krijgt (dus geen apart programma), een opleidingsbudget om zich tijdens het jaar verder te ontwikkelen en begeleiding op de werkvloer.

Begeleiding

In het begin was het lastig omdat er enkele collega's op de afdeling niet met een open blik naar K. als vluchteling konden kijken. Er werden niet letterlijk vervelende dingen tegen hem gezegd, maar hij pikte de non-verbale signalen wel op. De leidinggevende van K. heeft enerzijds K. verteld het van zich af te laten glijden, de desbetreffende collega's nog steeds in hun waarde te laten en dat hij (K.) die collega's niet kan veranderen. Daarnaast heeft L. ook met die medewerkers een indringend gesprek gevoerd over waar ze hun beeld over vluchtelingen als economische gelukszoekers vandaan hadden. Hij heeft ze duidelijk gemaakt dat er goed geselecteerd wordt en dat dergelijke privé-denkbelden niet op het werk getolereerd worden.

K. moest als gewone collega met respect behandeld worden en op basis van zijn prestaties beoordeeld worden. Dit gesprek heeft het negatieve gedrag gestopt, waardoor K. makkelijker kon integreren. De leidinggevende had het hart op de goede plaats en is op een cruciaal moment voor K. in de bres gesprongen.

“Soms zijn er vragen over de achtergrond, culturele achtergrond en soms religie. Ja, en in het begin kreeg ik vragen van de werknemers, van de collega’s, zoals: geef je een hand, of niet? Dat willen ze eigenlijk weten: hoe ze met mij om kunnen gaan. Dat vind ik heel goed. Ben ik altijd open om de vragen te beantwoorden. Dat is eigenlijk heel groot punt om, ja, om open te zijn. Laat niets geheim.” (Leidinggevende)

Af en toe was de communicatie iets lastiger, maar gelet op de korte periode dat K. in Nederland is, heeft zijn leidinggevende respect voor zijn Nederlandse taalniveau. Hij kende bijvoorbeeld het jargon nog niet, maar leerde dit wel. Communicatieproblemen gingen dus niet over onduidelijk praten, maar over net zo lang doorvragen tot wederzijds de onduidelijkheid weg is. K. gedijt goed in de Nederlandse directe communicatiecultuur. Hij durfde dit in het begin nog niet zo, maar het gaat steeds beter. K. is vanaf het begin opgenomen in de jaarcyclus (beoordelingsgesprekken) omdat ze hem wilden laten zien dat hij ‘voor het echie’ aan het werk was. Ze hebben bewust nagedacht hoe hem uit te nodigen ook dingen tegen zijn leidinggevende te zeggen, en dat zorgde ervoor dat dit goed verliep.

De leidinggevende geeft tevens aan dat het belangrijk is om vooraf wat aan verwachtingsmanagement te doen naar de vluchteling toe. Waar moet deze rekening mee houden als nieuwe werknemer in Nederland en in deze organisatie? Hoe zit het met de bedrijfscultuur? Dat wisselt al per overheidsorganisatie en is in Nederland alweer veel minder hiërarchisch dan in bijvoorbeeld Duitsland. K. is zo goed mogelijk verteld wat hij aan bedrijfscultuur kon verwachten. Nederland is niet zo hiërarchisch, dus je kunt je leidinggevende tutoyeren en een grapje maken.

Hij beseft dat mensen uit een andere cultuur er iets meer moeite mee zullen hebben hoe je je verhoudt tot 'de lijn' en wat wel en niet kan.

In het begin bleken de vakinhoudelijke vaardigheden van K. minder dan verwacht, maar K. leerde zo snel en pakte dingen zo snel op, dat zijn deelname aan het project een groot succes is geworden. Binnen een half jaar is zijn werkervaringscontract opgebroken en heeft hij een reguliere baan aangeboden gekregen. Bij het tweede interview bleek hij inmiddels leidinggevende van een grote afdeling geworden te zijn.

“Hij is er ook erg dankbaar voor [voor de opleiding die hij kon volgen]. Hij benoemt dat vaak. Ik probeer hem nu zo min mogelijk bij de hand te nemen. Maar we praten wel veel over van alles. Ik ben dan nog wel een soort mentor voor hem. Zo eens in de 14 dagen. Ik zie dat hij mijn eerlijkheid waardeert. Zo heb ik in het begin ook uitgesproken dat ik twijfels had. De onbekendheid, er is een grijs gebied. Maar toch, mijn gevoel was goed bij hem. Laat ik heel nuchter zijn, op mensen zoals K. daar zitten we hier op te wachten: ontwikkelingsgericht, serieus en met capaciteiten.” (Leidinggevende)

“Aan het begin had ik eigenlijk geen groot probleem, want vanaf de eerste dag heb ik de kans gekregen om mee te kijken met de anderen en binnen de organisatie loopt het heel goed, binnen onze afdeling zeg maar. Want wij hebben eigenlijk werkinstructies die heel goed zijn. Die instructies krijg ik en die kan ik dan doorlezen en als ik vragen heb dan kan ik de anderen vragen om, ja, uit te leggen verder wat is dat, en wat is dit.” (Syrische vluchteling)

“Hier is de wet- en regelgeving zo anders, dat ik echt een opleiding moest gaan volgen. De UAF ondersteunt me hierbij. Ik heb bij hen een lening afgesloten om het collegegeld te betalen en de studieboeken. Ik had het anders niet kunnen betalen. Engels was mijn tweede taal. Nederlands is echt een moeilijke taal. Ik ben in september begonnen. Ik ga maandag- en donderdagavond naar school. En ik studeer heel veel thuis. Ik moet veel opzoeken wat te maken heeft met taal. Het gaat goed, ik heb hoge cijfers. De inhoud is niet moeilijk, wel de taal. Ik ben trots op mezelf. Maar ik blijf er ook aan werken. Het is nog lang niet klaar.” (Syrische vluchteling)

K. geeft aan de begeleiding van zijn leidinggevende als erg positief te ervaren. Er is genegenheid en respect gegroeid tussen de beide mannen. Onderstaande is een voorbeeld van de meerwaarde van diversiteit.

“K. heeft tijdens een training een voorstel geschetst om een werkproces te verbeteren, dit uitgewerkt en zelf het potentieel lastige gesprek gevoerd met de betreffende collega's die de zwakke schakel vormden. Die drie collega's hadden alle drie een andere culturele achtergrond. K. wilde ze niet beledigen en heeft dit gesprek goed aangepakt. Na deze verbetering werd er in dit deel van het bedrijf voor het eerst winst gemaakt.” (Leidinggevende)

Ook betrokkenheid tussen leidinggevende en vluchteling is van belang.

“Hij heeft 10 dagen op een bootje gezeten heb ik begrepen, nou dat gaat je niet in de koude kleren zitten. Ik heb hem ook wel eens gevraagd, als het daar weer rustig wordt, ga je dan terug, en het antwoord is ja. Maar hij is erg goed in staat om de twee dingen gescheiden te houden. Wat voor hem nu belangrijk is, dat hij bezig is met integratie. Ik benoem het weleens in een gesprek, als ik weer beelden heb gezien op tv. Ik zie dat het hem raakt als ik dat benoem. Dan wordt hij emotioneel. En dat kan ik me goed voorstellen. Persoonlijke dingen hebben we het niet echt over. Tenzij het zijn functioneren in de weg staat, maar dat is absoluut niet het geval.” (Leidinggevende)

6.7 Groot installatiebedrijf

“Iedereen moet een stapje harder lopen in deze situaties. Integratie gaat niet zomaar. Er is een tekort aan techneuten, dus moeten we investeren in mannen (en vrouwen) die binnen deze branche aan het werk kunnen. Het is een zakelijke insteek met wel het hart op de goede plaats.” (Leidinggevende)

Introductie

Het betreft hier een groot installatiebedrijf in het midden van het land. Het installatiebedrijf beheert zijn eigen wagenpark en heeft daarvoor een garage waar ca. 8 mensen werken. E., de vluchteling, is hier een jaar geleden komen werken. Aan het installatiebedrijf is tevens een uitzendbureau gekoppeld. M. is via dit uitzendbureau te werk gesteld bij de garage.

Waarom werken met vluchtelingen?

In 2015 had het installatiebedrijf een tekort aan gekwalificeerd personeel. In een azc in de buurt werden 1500 mannen opgevangen. De leidinggevende van het uitzendbureau heeft VluchtelingenWerk gebeld en is gaan kijken in het azc. Het werd hem al snel duidelijk dat vluchtelingen in de procedure geen tewerkstelling kunnen krijgen. Maar toen was het idee wel geboren. Via VluchtelingenWerk is de leidinggevende in contact gekomen met een aantal vluchtelingen die inmiddels een huis aangeboden hadden gekregen in de gemeente en bezig waren met inburgering.

“Inmiddels hebben we drie statushouders in dienst. We wilden investeren, sociaal verantwoord ondernemerschap heet dat. Ik vind het een beetje een modewoord, heb er niet zoveel mee. Maar dat deze mensen een kans moeten krijgen is voor mij wel duidelijk. Ik denk dat een vak met de handen daar de beste mogelijkheden voor biedt. Ik heb een aantal jaren geleden gereisd langs de grens met Libanon en Syrië, heb de vluchtelingenkampen van dichtbij gezien, de beschadigde gebouwen, dus ik kan me wel iets voorstellen bij wat deze mensen hebben meegemaakt.” (Leidinggevende)

“Onlangs ben ik in samenwerking met VluchtelingenWerk Apeldoorn in contact gekomen met tien statushouders die allemaal werk zochten. Ik heb een presentatie gegeven. Gevraagd of ik ze op de foto mocht zetten en inzicht gekregen in de werkervaring van de statushouders. Deze foto heb ik op LinkedIn gezet met de vraag of mijn netwerk een werkplek heeft voor een statushouder. Er is waarschijnlijk al een match. Zo moeten we het aanpakken.” (Leidinggevende)

Selectie

Het bedrijf gaat als volgt te werk. Het uitzendbureau gaat een gesprek aan met de bedrijfsleider van een bepaald onderdeel. Als die positief is, volgt er een gesprek met de voorman van een team waar de vluchteling goed in zou passen en waar een vacature is. Er wordt een 'parent' gekozen, iemand die de vluchteling begeleidt op de werkvloer.

De vluchteling werkt drie weken met behoud van uitkering binnen het betreffende onderdeel. Na drie weken wordt er een besluit genomen of er een klik is met de andere werknemers en of de vluchteling genoeg in huis heeft om het werk uit te voeren. Daarna wordt de vluchteling geplaatst, stopt zijn uitkering en krijgt hij het minimumloon. De mogelijkheid wordt geboden om het inburgeringstraject te volgen. Veelal is dit twee dagen in de week.

De start

Met de collega's op de werkvloer wordt samen met de parent van tevoren besproken dat er een vluchteling komt werken. Er is dan ruimte voor vragen en soms voor het bespreken van weerstand. Op zich is de 'doelgroep' waarmee de vluchtelingen moeten samenwerken niet echt makkelijk. In deze regio kunnen de mannen wat bot zijn, recht voor zijn raap en soms wat ongeduldig, laat de leidinggevende van het uitzendbureau weten.

De leidinggevende heeft in de kennismakingsperiode heel expliciet gevraagd naar de achtergrond van E.: welke religie hangt hij aan, waar moet hij rekening mee houden, wat moet hij respecteren? Hij heeft ook gevraagd naar zijn oorlogservaringen. E. bleek christen te zijn, dus er is geen ramadan en er zijn geen bidverplichtingen, en zijn oorlogservaringen vielen mee.

“De eerste dag was het voor de collega's even aftasten wat E. ging doen en hoe het met de taal ging, maar nadat hij aan het eind van de week bij de vrijdagmiddagborrel gewoon een biertje meedronk, was het ijs gebroken. Zowel E. als zijn collega's zijn van goede wil, ze maken samen lol. Alleen het Nederlands blijft soms lastig. Zijn collega's praten keihard

Nederlands door 'niet zeuren, boem gewoon Nederlands', dat is wel goed voor E. Indien nodig tolkt een collega met Engels, maar meestal hoeft hij maar weinig bij te sturen." (Leidinggevende)

"Iedereen moet een stapje harder lopen in deze situaties. Integratie gaat niet zomaar. Er is een tekort aan techneuten, dus moeten we investeren in mannen (en vrouwen) die binnen deze branche aan het werk kunnen. Het is een zakelijke insteek met wel het hart op de goede plaats." (Leidinggevende)

Er is binnen een ander onderdeel van de organisatie één keer een conflict geweest tussen een vluchteling en een Nederlandse werknemer.

"Dus moeten we voldoende aandacht besteden aan hoe het klikt tussen de mannen en de statushouder en wat er speelt op de werkvloer. Met één van de Syrische mannen is er een conflict geweest. Er moest iets af zijn onder tijdsdruk. De gemiddelde statushouder werkt iets langzamer omdat hij nog niet alles even goed snapt. Dit gaf wrijving en is geëscaleerd. We zijn meteen het gesprek aangegaan, de directeur, de 'parent', de man waar het conflict mee was en uiteraard de statushouder. Na de analyse van het conflict vonden wij dat we voor de statushouder moesten gaan staan. Uiteindelijk heeft dat de angel uit het conflict gehaald. Dit soort situaties moeten natuurlijk niet doorsudderen." (Leidinggevende)

Begeleiding

De parent van E. geeft in beide gesprekken aan dat hij vindt dat het goed gaat met E. op de werkvloer. Zijn Nederlands gaat langzaam vooruit. Soms gaan ze over op het Engels. E. werkt steeds zelfstandiger en soms neemt hij zelf het initiatief voor een klus. De begeleider geeft wel aan dat hij zelf soms te snel wil en zichzelf erop betrappt dat hij E. als een gewone werknemer ziet. De andere collega's noemen E. "Teun", omdat ze zijn naam te moeilijk vinden. Het lijkt erop dat E. dit niet erg vindt. Wat de begeleider wel jammer vindt, is dat E. tussen de middag naar buiten gaat, vaak om te bellen, en dat hij dan geen deel uitmaakt van de gezamenlijke lunch. Maar de begeleider ziet geen verschil tussen E. en zijn collega's. Soms ziet E. nog niet wat een volgende stap is en moet een collega hem daar even op wijzen, maar dat zit meer in kennis van het proces dan in een cultuurverschil. Dat is hetzelfde bij een andere beginnende monteur.

"Hij loopt met alles mee, tilt mee waar 'handjes' nodig zijn [in verband met zware vrachtwagenonderdelen]. Repareren, banden verwisselen, remblokken verwisselen etc. Hij krijgt geen voorkeursbehandeling omdat hij Syriër is, maar ook (nog) geen eindverantwoordelijkheid, er kijkt iemand mee of het goed gaat en hij niks vergeet." (Leidinggevende)

De begeleider geeft ook aan dat hij E. in het begin op het hart heeft gedrukt dat hij kan bellen als er iets is, dag en nacht desnoods. E. heeft hier nog nooit gebruik van gemaakt, zijn vrouw wel, toen ze iets niet begreep met de vrije dagen. E. heeft één keer extra vrij gevraagd omdat er iets was met zijn moeder in Syrië, zegt de begeleider. Dat hebben ze goed kunnen regelen.

Waar de begeleider regelmatig tegenaan loopt en wat hij ook al vaker bij de bedrijfsleider heeft aangekaart, is dat op de werkvloer voor vluchtelingen vaak niet duidelijk is hoe bepaalde administratieve zaken en regels werken. Ziektekosten, uitbetaald krijgen via een uitzendbureau, aanvulling op het salaris door de gemeente, doorbetaling bij verlofdagen, de gevolgen van extra werken in de vakantie voor de uitkering etc. Dat is voor E. (en collega's) vaak onduidelijk.

De leidinggevende informeert vooraf wel bij de bedrijfsleider hoe dingen geregeld worden zodat hij ze bij dergelijke vragen kan helpen, maar dit zijn vaak toch ingewikkelde bureaucratische regels, waarvan hij op de achtergrond dan maar hoopt dat het net zo uitpakt als hem uitgelegd is.

“Hoe zit de regelgeving, rechten en plichten als inburgeraar in elkaar? Dat is zowel voor een statushouder, de bedrijfsleider als de werkvloer handig om te weten. Ik denk dat het handig is om dat met plaatjes uit te leggen, omdat het spreken en lezen voor de statushouders vaak nog lastig is.” (Leidinggevende)

De begeleider heeft aan E. gevraagd of hij zijn twee dagen school (inburgering) kon verplaatsten, zodat ze aaneengesloten waren in plaats van op de dinsdag en donderdag. Op deze manier kon E. ook een grote klus van het begin tot het einde zelf oppakken en afmaken. E. heeft dit zelf opgepakt bij zijn inburgeringsdocent en dat is nu goed geregeld.

E. zegt zelf ook dat het prima gaat op de werkvloer, dat hij elke dag leert en dat hij het werk prima vindt. Wat niet goed gaat, verwoordt hij als volgt:

“Ja, niet goed, misschien niet alleen van mij, maar van alle Syrische mensen, wanneer je begint met werken, krijgen we een heel laag salaris. Al het andere is goed, maar het lage salaris is niet goed. Ik heb gevraagd of ik vijf dagen kan werken in de week, mijn baas zegt misschien in de toekomst. Het probleem van alle Syrische mensen is dat ze allemaal bijstand krijgen. Wanneer je gaat werken, zelfs vijf dagen per week, je verdient hetzelfde als bijstand. Waarom zou je dan gaan werken? Dat is wat veel Syrische mensen denken. Nu ik werk drie dagen, ik krijg mijn salaris en een klein beetje van de gemeente, bijstand. Ik ben blij met werk, ik ben niet blij met

mijn lage salaris. Het is heel laag en dit is een groot probleem. Als ik hier vijf dagen kan werken, verdien ik meer dan de bijstand, dat zou ik graag willen in de toekomst.”
(Syrische vluchteling)

Het weinige inkomen en daardoor nog steeds afhankelijk zijn voor een deel van de bijstand is een moeizaam proces. Ook het papierwerk dat daarbij komt kijken is ingewikkeld. E. zou erg graag meer willen werken, maar daar is momenteel nog geen ruimte voor.

Daarnaast geeft hij aan dat hij elke dag belt met zijn broer en moeder die nog in Syrië verblijven.

“Ik bel elke dag tussen de middag met mijn broer. Dat moet om die tijd omdat er niet altijd elektriciteit is in Syrië. Wij bellen via het internet. Daarom bel ik vaak tussen de middag. Mijn collega's weten deze problemen niet. Ik deel het niet met mijn collega's. Ik wil het wel. Het is geen geheim, maar we praten nooit over dit soort dingen, dus ik zeg het niet. Ik maak me wel zorgen om mijn moeder en broer. Het leven daar is zwaar, ze hebben weinig goed eten en drinken en leven soms in angst. Het is fijn om elke dag met ze te kunnen bellen via internet. Ik weet niet wat ik zou doen als dat niet meer kon. Ik ben daar en hier tegelijk. Het is zo, dit is mijn leven nu.”
(Syrische vluchteling)

E. vertelt dat zijn moeder kanker heeft en een dure operatie moet ondergaan. Ze heeft 70% kans om het te overleven. Daar moet hij veel aan denken. Op de vraag of hij ooit terug zou willen gaan antwoordt hij:

“Met mijn zoon gaat het goed. Zijn Nederlands gaat heel goed, hij praat zo snel Nederlands ik kan het niet volgen. Hij heeft een jonge hersenen, ik oude. Hij zit in groep 6, ik ben trots op hem. Mijn vrouw is aan het solliciteren, dat lukt nog niet zo goed, maar met haar gaat het ook goed. Voor mijn zoon zal ik in Nederland blijven, dat is beter voor zijn toekomst. Mijn zoon is bang voor de oorlog, hij wil hier blijven, wij gaan nooit meer terug. De eerste drie maanden toen wij hier waren in het azc kon ik slecht slapen, maar dat gaat nu veel beter, ook voor mijn zoon en vrouw. Een zus van mijn vrouw woont ook in Nederland en de andere in België, dus dichtbij. Haar ouders zijn wel achtergebleven in Syrië.” (Syrische vluchteling)

6.8 Klein bouwbedrijf

“Je moet weggaan van ‘het moet onmiddellijk resultaten opleveren’. We gaan samen een kans aan, een avontuur aan en we zien wel hoe het gaat.” (Leidinggevende)

Introductie

Bij het bouwbedrijf in de buurt van Rotterdam werken zo'n 20 à 25 mensen, waarvan de helft 'buiten' werkt: op de bouwplaatsen. B. is de eigenaar en leidinggevende met wie gesproken is. Daarnaast spraken we met F., een Syrische vluchteling en met M., een collega.

Waarom werken met vluchtelingen?

B. hoorde via een goede vriend van hem, die bij een groot Rotterdams bouwbedrijf werkt, over een traject voor vluchtelingen die deels een opleiding volgen en deels aan het werk zijn. Dit traject is opgezet door de UAF, in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam. B. geeft aan dat de afweging om een vluchteling aan te nemen verschillende kanten had.

Aan de ene kant wil het bedrijf maatschappelijke verantwoording nemen, maar het is ook niet zo zwart-wit, men wil ook gewoon een goede werknemer hebben.

“Wij zijn een klein bedrijf. Moeilijk om te zeggen ‘wij vinden het leuk om een vluchteling te helpen’. Nee. Net alsof je een minderbedeelde helpt. Realiteit is anders.” (Leidinggevende)

F. volgt een deeltijdopleiding aan de Hogeschool Rotterdam. In Syrië was hij bezig met een master in civiele techniek toen de oorlog uitbrak. Hij is met zijn broer naar Libanon gevlucht, in Libanon zijn ze via de Verenigde Naties naar Nederland gekomen. Zijn broer is door een kogel in zijn rug geraakt en is daardoor verlamd. Hij zat in de bus op weg naar huis. Een deel van de familie woont nog in Syrië, zijn oudste broer woont in Duitsland met zijn gezin.

F. is via de opleiding bij het bouwbedrijf terechtgekomen. Hij is heel tevreden dat het op deze manier is gelopen:

“Werk vinden via UAF was heel erg goed – dus werk vinden via een stichting is heel goed. Ik kende de Nederlandse bedrijven niet, UAF heeft daarbij perfect geholpen. Dat is een goede manier. Dat zouden ze voor alle niveaus moeten doen. En UAF verzorgt ook cursussen, solliciteren, cv schrijven en zo. Heel goed. En ze zijn ook goed bij de begeleiding, ze nemen elke maand contact met me op.” (Syrische vluchteling)

Ook B. is daar blij mee, en over de opleiding zegt hij het volgende:

“Ze zitten in Rotterdam op de hogeschool, hebben daar contacten met medestudenten en docenten, ze zitten niet alleen op werk en op de inburgering maar leren juist in zo’n omgeving ook heel veel [naast het vak], en moeten zich daar aanpassen. Dus het voegt zeker iets toe – maar je moet weggaan van ‘het moet onmiddellijk resultaten opleveren’. We gaan samen een kans aan, een avontuur aan en we zien wel hoe het gaat. Dat is meer de insteek. Niet echt typisch Nederlands gaan denken van ‘vacature; persoon; inwerken; aan de slag’. Zinloos.” (Leidinggevende)

Een diversiteitbeleid heeft de organisatie niet:

“Wat is dat... Nee hebben wij niet. Wij hebben een Turk (daar geboren en universiteit, hier al 20 jaar), een Kroaat (vluchteling), en V., we weten niet zo goed wat hij is. In USSR geboren, toen naar Armenië, maar hij heeft ook een Grieks paspoort, maar ook een oud-Russisch. En nu een Syriër. En het klikt allemaal wel. We zijn een klein bedrijf dat openstaat. We doen ook weleens mee met campagnes – bijvoorbeeld honden trainen.” (Leidinggevende)

Selectie

De selectie bij het bouwbedrijf liep eenvoudig:

*“Proceskant: deels aan laars gelapt, deels rekening mee gehouden. Inhoudelijke kant: omdat het de juiste persoon was. [...] Tussen bedrijf en F.: soepel. Er was een klik. Je kijkt toch met nodige argusogen naar ‘wat haal je in huis’.”
(Leidinggevende)*

Iedereen met wie interviews zijn gehouden, is heel tevreden.

“Maar het gaat dus heel goed, we zijn heel tevreden, het is een knappe kop in het bedrijf en hij voegt echt iets toe. Zakelijk gezien zijn we heel blij met hem. Qua kennis. Hij is loyaal, werkt hard, serieus.” (Leidinggevende)

Hij is ook meteen met het werk begonnen, niet via het traject dat officieel was uitgestippeld voor het programma:

*“4 juli begonnen, geen half jaar stage eerst, dat doen ze wel bij anderen. Maar hij is hier eerst geweest, tien keer of zo. Hij is gewoon een ‘wetenschappelijk onderwijs’-mannetje, ingenieur, weet van de hoed en de rand, vertelt hier soms hoe het zit, die jongen heeft geen leeromgeving meer nodig. [...] Wij betalen normaal salaris, via UAF is er reiskostenvergoeding.”
(Leidinggevende)*

Het bouwbedrijf kan de ruimte nemen omdat er geen aparte HR-afdeling is. B. beslist zelf wat wanneer wordt aangevraagd en of het de moeite waard is:

“De formulieren voor subsidie die heb ik meteen weggegooid. Veel te veel werk, wat gaat het ze aan, en komt er wel groen licht.” (Leidinggevende)

De start

De start verliep dus soepel, alleen waren de regels die door de overheid zijn gesteld een belemmering:

“Niet optimistisch over. Alles wat met de overheid te maken heeft, is stroperig, dus werkt je tegen. Broertje dood aan. Door schade en schande wijs geworden. Ik schakel het uit, doe het anders.” (Leidinggevende)

Ook voor F. zijn de regels een lastige klus. Hij heeft veel aan zijn burens gehad, meer nog dan aan de vrijwilligers van VluchtelingenWerk. Eerst bij het opzetten van de ondersteuning voor zijn broer, nu voor het papierwerk dat komt kijken bij zijn recente huwelijk. Van de gemeente heeft hij daarbij geen ondersteuning ervaren. Belangrijk is dat er bij de start genoeg tijd wordt genomen:

“Jullie moeten trouwens wel nagaan: waar hebben bedrijven behoefte aan. Dat merk ik uit gesprekken. Er zijn veel bedrijven die gewoon behoefte aan mensen hebben, aan vakmensen. Dan ben je als bedrijf bereid om te investeren. Dan kan je een week komen en hoef je nog niks te doen. Dan gaat men uitzoeken hoe het moet met woon-werkverkeer, hoe dat op te lossen is. Daar hebben wij drie maanden over gedaan, om alles

open uit te zoeken. Voordat hij meeding naar projecten [in het werkveld], dat duurde wel twee maanden, nu doet hij die zelf, na zes maanden! Hij werkt hier nu bijna een jaar. In april is hij begonnen, die studie is in september gestart. Maar dat is voor hem belachelijk makkelijk – eigenlijk belachelijk dat hij dat moet doen, die BIM-opleiding. Voor ons hoeft dat niet (meer). Op zich wel goed, voor de contacten, voor het contact met het Nederlandse schoolsysteem. Voor ons is het een meerwaarde, het is prettig en we gaan er wel wat mee doen. Maar hij gaat er fluitend door heen.” (Leidinggevende)

F. bevestigt hoe belangrijk tijd en ruimte voor hem was:

*“Maar ik had wel tijd nodig. Zes maanden geleden kon ik sommige taken niet doen, nu wel. Maar niet alle bedrijven geven daar ruimte voor. Mijn vriend werkt bij een groot bedrijf, daar werken ze ook stap voor stap met hem. Elders is het systeem anders, daar loop je eerst stage, heel ingewikkeld allemaal. Maar hier is het meer als een familie.”
(Syrische vluchteling)*

Begeleiding

De begeleiding en ondersteuning van nieuwe werknemers is niet een specifieke taak voor een persoon. Binnen het bedrijf ondersteunt iedereen elkaar. F. wordt op allerlei gebieden ondersteund, niet alleen op het werk. Hij is dan ook heel blij dat hij bij een klein bedrijf terecht kwam:

“Ze doen goed, ik heb een kans gekregen. B. wil vluchtelingen een kans geven. Mijn collega’s praten langzaam, hebben geduld, doen dat voor me. Iedereen is aardig, ik leer van hen,

klein bedrijf is goed voor me. Ik kan hier meer leren. In een groot bedrijf werk je met een stukje, nu doe ik overal mee en kan ik van iedereen leren, van alle kanten van het bedrijf.”
(Syrische vluchteling)

Het effect dat het aannemen van een vluchteling op het bedrijf en de mensen in het bedrijf heeft, is niet helemaal helder. Aan de ene kant geeft B. als leidinggevende aan:

“Maar het gaat dus heel goed, we zijn heel tevreden, het is een knappe kop in het bedrijf en hij voegt echt iets toe. [...] En wij worden geraakt – meer dan normaal – door wat er gebeurt. Je gaat wel je eigen ding relativeren.” (Leidinggevende)

B. twijfelt wel of het bedrijf een tweede vluchteling in dienst neemt:

“We zijn een klein bedrijf, 25 man, en F. uit gelukkig wel zijn emoties maar wij moeten het wel ontvangen.”
(Leidinggevende)

De collega van F., M., vindt de belasting minder zwaar. Zij geeft aan dat de verhalen wel tranen in je ogen doen springen maar dat dat geen belemmering is of hoeft te zijn bij het aannemen van andere vluchtelingen:

“Geen speciale behandeling omdat hij uit Syrië komt. Ook toen het zo zwaar was, dan leven we wel met hem mee hoor, maar het is geen belemmering. Als hij gewoon zegt wat er is, dan weten we dat en dan weten we dat hij wat minder doet en

zich wat minder kan concentreren. Dus daar houden we dan rekening mee. En hij geeft het ook aan wanneer er wat is. Je leeft met elkaar mee, ook als er bij een Nederlandse collega iets aan de hand is.” (Collega)

F. heeft het inburgeringstraject in anderhalf jaar doorlopen. Tijdens zijn inburgering was hij als vrijwilliger actief, eerst in de zorg, daarna bij de groenvoorziening. Hij is heel blij dat hij via de UAF een andere mogelijkheid kreeg. Hij vond de inburgering eigenlijk ook te traag:

“Mijn oudste broer is in Duitsland, daar had hij 5 dagen in de week Duitse les. Hier mag ik maar drie dagen, twee uurtjes, 6 uur per week. Hij heeft het veel sneller geleerd. In Nederland mag je drie jaar over je inburgering doen, maar als je een diploma hebt zou je het veel sneller kunnen halen. Maar je hebt drie jaar. Ik wilde een snelcursus doen in Rotterdam, maar dan moest ik zelf de reiskosten betalen. Dat ging niet, dus moest het toch in de eigen gemeente. Duurde langer, ik wilde sneller. Ik wil altijd sneller, geen geduld.” (Syrische vluchteling)

Dat tekent zijn houding en inzet en het bedrijf ondersteunt hem daarin, ze zorgen dat hij zich thuis voelt. Zijn collega zegt hierover:

“[Hij wordt] niet anders behandeld, hij wordt ook niet als anders gezien. Hij doet ook gewoon mee, als collega. Hij doet gewoon mee. Hij voelt zich ook thuis, dat is belangrijk, heel belangrijk, je thuis voelen op je werk.” (Collega)

B. geeft aan dat het soms heel ver gaat, maar ziet ook dat dit in deze periode nodig is:

“Zijn trauma komt er nu helemaal uit. Volledig. We hebben ons van het begin af aan voorbereid en ons erop ingesteld. Eigenlijk komt het erop neer dat je een kans moet bieden en veiligheid. En dan opent een persoon zich naar zijn eigen karakter. Bij F. is dat gebeurd. Hij was heel snel bereid zijn emotie en verhaal te delen. Eerst deed hij dat bij mijn vrouw, later met meer. Hij is mij een beetje als een vaderfiguur gaan zien, dat is op natuurlijke wijze ontstaan. Dat is niet helemaal hoe het is natuurlijk, we zijn werkgever en werknemer maar ik laat het toe omdat hij dan meer zichzelf is, zich meer opent, ook naar anderen, eigenlijk naar iedereen.” (Leidinggevende)

De traumaverwerking is niet meteen gekomen, ook daar was een gewenningsperiode voor nodig. De open houding van het bedrijf heeft hier ruimte voor gegeven.

6.9 Groot bouwbedrijf

“Heel anders, in Syrië is alles anders. Niet echt een systeem zoals hier. Veel werknemers, weinig tools. Geen privécomputer ofzo. (...) Ik werkte als engineer maar deed ook taken van anderen als die even weg waren. Je wist je taak niet echt. Hier wel. Hier weet iedereen wat hij moet doen, daar moet je het zeggen.”

Introductie

Het bouwbedrijf is een groot bedrijf met vestigingen over het hele land. In het bedrijf is het initiatief genomen om vluchtelingen aan te nemen, daarbij is

een opleidingstraject opgezet in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam en UAF. We hebben gesproken met de initiatiefnemer op het hoofdkantoor en met medewerkers van een van de afdelingen. Op deze afdeling is eerst met de HR-manager gesproken, daarna met de leidinggevende, met de Syrische vluchteling zelf en met twee collega's die het meest met de vluchteling samenwerken.

Waarom werken met vluchtelingen?

De samenwerking is opgezet vanuit het hoofdkantoor, deels vanuit toeval, deels vanuit ideologische en maatschappelijke overwegingen. Het bedrijf maakt deel uit van een sector die traditioneel is; het heeft wel een diversiteitbeleid. Dat beleid is voornamelijk vooral op vrouwen en mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt gericht. Het beleid dat inclusiviteit op etniciteit en cultuur moet bewerkstelligen, is nog in ontwikkeling. De samenwerking is tot stand gekomen omdat een directielid op een diner naast een directielid van de UAF zat. Zo is het idee gekomen om voor vluchtelingen met een ingenieursachtergrond een scholingsprogramma op te zetten:

“We vinden het wel passen bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar we zoeken niet alleen diversiteit op deze drie onderdelen, maar ook echt naar mensen die elkaar aanvullen en stimuleren. Dat is ook wel iets waar we in geloven, dat dat ons een paar stappen verder brengt.”
(Initiatiefnemer hoofdkantoor)

A. kwam via dit opleidingsprogramma terecht bij een afdeling van het bedrijf. Met het openbaar vervoer is het voor hem twee uur reizen, met de auto niet meer dan drie kwartier. A. kon de eerste tijd met een collega meerijden, nu heeft hij zelf zijn rijbewijs. Inmiddels verwachten hij en zijn vriendin hun eerste kindje. Afspraken over vakantiedagen en verlofdagen worden niet specifiek met hem gemaakt, dat is in de cao geregeld. De HR-persoon van de afdeling heeft met hem besproken dat zijn leidinggevende een vrouw zou zijn en dat zijn eerste klus het ontwerpen van varkensstallen was. Dit vormde voor A. geen probleem.

Selectie

Om aan het programma deel te nemen, moet een vluchteling een technische achtergrond hebben met een bachelor of mastertitel (hbo of wo), de inburgeringscursus hebben afgerond en qua taal goed meekunnen. Er wordt ondersteuning geboden vanuit de Hogeschool Rotterdam. De cursus leidt op tot een associate's degree. A. heeft in Saudi-Arabië als quality control engineer gewerkt maar hij kon zijn identificatiepapieren niet verlengen. Hij moest terug naar Syrië, wat door de oorlog niet kon. Hij heeft de bachelortitel civiele techniek van de universiteit.

Het begin bij het bouwbedrijf was vooral lastig omdat er niet zo veel werk op de afdeling was. Daarmee was er weinig uitdaging. Het grootste obstakel was praktisch van aard:

“Voor mij was het ov het grootste probleem, maar dat is nu opgelost. We werken veel achter de computer dus ik kan niet zo snel Nederlands leren als ik wil. We gebruiken niet zo veel taal, het is heel technisch.” (Syrische vluchteling)

In het gesprek met zijn directe collega's wordt dit bevestigd:

“De tekening is de taal die je gebruikt. Als je geen tekening kan lezen, heb je hier niet veel te zoeken. En dat kan hij, en z'n Nederlands is ook prima. Gewoon goed.” (Collega)

Voor het hoofdkantoor is taal wel een belangrijk criterium, vooral verbaal. Ook is de standaardprocedure dat een nieuwe medewerker een buddy krijgt, wat bij deze afdeling niet is gebeurd. Het team is klein en de ondersteuning komt van iedereen.

De UAF was heel behulpzaam bij de selectieprocedure:

“En wat tot nu toe de belangrijkste succesfactor is, dat is die man van de UAF, die buigt alles krom wat recht is. Hij zit mij ook achter de broek en hij zit iedereen achter z'n broek, en dat doet hij hartstikke goed.” (Initiatiefnemer hoofdkantoor)

De verschillende gemeenten zijn niet bij het proces betrokken.

De start en begeleiding

De eerste periode was lastig omdat er weinig werk was op de afdeling. Er waren weinig uitdagingen en dus liep men ook niet tegen problemen aan. A. kon langzaam ingewerkt worden. Achteraf is dat misschien niet heel goed geweest en had A. meer begeleiding kunnen hebben. Hij is nu een beetje aan zijn lot overgelaten:

“Er was eigenlijk niet genoeg tijd om er ook echt voor deze groep medewerkers te zijn. Dus nu hebben we een teamleider die er voor de vier medewerkers is. Een leidinggevende die meer aandacht kan geven, werkt ook beter. We hebben ook de (fysieke) indeling hier veranderd, dat werkt ook beter. A. zat eerst een beetje in een hoekje en nu zit hij in het midden. Dan kunnen ze ook niet meer om hem heen. Niet meer weggestopt.” (Leidinggevende)

De introductie is bij het bedrijf altijd maatwerk. A. is aan iedereen voorgesteld en kreeg zijn plek en opdrachten. Ook werd het systeem uitgelegd.

“Ik had een job coach en contactpersoon bij UAF. Elke drie maanden moet ik overleggen over de studie en het werk. En gewoon aan het werk – zo veel en zo snel mogelijk. Soms met projecten, soms met iets met bekisting. Veel samen, het programma gaat om samenwerken en informatie uitwisselen. Met het team, mijn afdeling.” (Syrische vluchteling)

De ervaringen zijn over en weer positief. Er is nu meer werk en A. heeft meer contact met de collega's. Hij is gestopt met de opleiding, de toegevoegde waarde van het diploma was niet groot voor zijn positie. Hij wil in de toekomst wel een andere opleiding volgen, in samenspraak met het bedrijf. Ze zouden wel meer externe begeleiding willen:

“Toen A. nog naar school ging, was dat lastig. Toen is er een keer een docent langsgeweest en hoorde je van alles over opdrachten. Daar hadden ze meer contact met ons kunnen leggen, meer aangeven wat verwacht wordt. Ik had meer informatie van hun mogen krijgen.” (Leidinggevende)

De leidinggevende van A. geeft aan dat ze achteraf wel meer ondersteuning had willen geven:

“Begeleiden van de werkzaamheden hoefde niet, maar even langslopen, even vragen hoe het gaat en even helpen. Daar had ik geen tijd voor. Als ik zie wat hij nu doet, dan denk ik dat hij dat eerder had gekund.” (Leidinggevende)

Ondanks dat het bedrijf groot is en over het land verspreid, is de sfeer op de vestiging daar niet naar:

“Er is altijd wel veel mogelijk, het is een familiebedrijf en daar is altijd wel veel te bespreken. Als het gewoon doorgaat zoals nu dan zou ik me nergens zorgen over maken als ik hem was. Het is een familiebedrijf ondanks dat het zo’n groot bedrijf is. Je merkt op alle vestigingen dat je bij een familiebedrijf werkt. Maar je hebt ook weer kenmerken per vestiging, dat verschilt, hoe de directeuren met de vestiging omgaan en zo. Die hebben daar ruimte in. Dan is dit een hele kleine vestiging waar het rustig en steady is. Er wordt hier goed voor de mensen gezorgd. In de basis gaan ze met iedereen respectvol om.”
(Leidinggevende)

Die kleinschaligheid, rust en ‘steadyness’ zijn heel belangrijk geweest voor A.:

“Dit was de beste kans in mijn hele leven, in mijn nieuwe leven om hier te werken. Daar wil ik mee doorgaan. Het is rustig, ik kan iets nieuws leren, steeds. Ik heb bijna geen ervaring op het gebied dat ik hier doe, dat soort dingen. Dus dat maakt het heel interessant. Het is een vrij kleine afdeling, misschien kan het in de toekomst groter. Dat hoop ik. Dat ik mijn ervaring breder kan gebruiken. En daar is wel ruimte voor.”
(Syrische vluchteling)

Ook zijn collega’s waarderen de rust en hoe A. daarin meedraait. Hij past qua persoonlijkheid goed in het team, iets wat ook belangrijk is.

Voor A. is het werk anders dan in Saudi-Arabië. Daar was tijd een rekbaar begrip en stonden ook de taken niet zo vast als in Nederland:

“Heel anders, in Syrië is alles anders. Niet echt een systeem zoals hier. Veel werknemers, weinig tools. Geen privécomputer of zo. In Saudi-Arabië heb je de tools maar er is geen echt systeem. Ik werkte als ingenieur maar deed ook taken van anderen als die even weg waren. Je wist je taak niet echt. Hier wel. Hier weet iedereen wat hij moet doen, daar moet je het zeggen. Ik moest daar leidinggeven, mensen op de hoogte houden.” (Syrische vluchteling)

A. vindt het prettig om te weten wat de taken zijn en zelfstandig te kunnen werken. Hij zou graag meer dagen werken en ziet ook zijn toekomst op de afdeling. Zijn presentaties zijn goed, en de leidinggevende ziet geen problemen, tenzij de omstandigheden van het werk veranderen.

6.10 Hogeschool

“Taal is ook nog iets. Sommige mensen zijn verlegen, maar wees humaan tegen hen. Niet iedereen kan alles.” (Syrische vluchteling)

Introductie

Bij de faculteit van een hogeschool in het westen van het land worden verschillende opleidingen onderwezen. K., de vluchteling, verzorgt het vak Engels voor het beroep bij drie van de opleidingen, in voltijd en deeltijd. Hij komt in aanraking met zo'n 400 studenten. In Syrië was hij docent Engelse grammatica aan de universiteit.

“We letten hier niet zo op grammatica. De basis moet wel goed zijn, maar het gaat niet ver. Maar ze moeten lezen en verstaanbaar zijn. Formeel kunnen schrijven en praten – dat is het doel voor aan het eind van de studie. Ik heb nu het programma ontwikkeld, dus nu is het veel makkelijker om de lessen te geven. Ik hoef niet meer het materiaal van anderen te gebruiken, dat is beter.” (Syrische vluchteling)

K. is uit Syrië gevlucht toen zijn huis is gebombardeerd en al hun bezittingen waren weggevaagd. Hij heeft vier zonen. Zijn oudste zoon kon niet met het gezin mee uit Syrië en moest later komen, wat nog tot veel problemen heeft geleid.

“Ik heb een master in Syrië. Drie dingen hebben de raket overleefd, ik kon na drie uur terug naar het gebouw – ik vond de sleutel van mijn auto maar de auto niet, die was weg. Dus ik heb de sleutel nu als herinnering bij me. En een stuk papier, en dat was mijn diploma, mijn bachelordiploma. En een jas, m'n jas heb ik ook gevonden. De rest is verdwenen. Alle auto's waren weg, die van mij en die van mijn vrouw. Alles was weg, alles waar we 20 jaar hard voor hadden gewerkt. Alles waar je zorgvuldig mee bent omgegaan, hoe zet je de tafel neer, waar gaat de tv, daar hebben we 20 jaar over gedaan, ons leven op te bouwen, en in vijf minuten is het weg. Kan je het je voorstellen. Twintig jaar.” (Syrische vluchteling)

Waarom werken met vluchtelingen?

Uit het gesprek met de leidinggevende van K. komt naar voren dat de afweging eenvoudig was. Hij was een geschikte kandidaat die via een collega bij de hogeschool terechtkwam. Het was dus geen expliciete afweging, via het netwerk van de manager kwam K. als geschikte kandidaat binnen:

“Dus toen hebben we hem eerst een flexcontract aangeboden, inhuren om even te kijken hoe het gaat en daarna gewoon in loondienst.” (Leidinggevende)

Selectie en start

Ook over de selectie gaf de leidinggevende aan dat het proces vrij eenvoudig verliep. K. werd uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek en dat verliep goed. Daarna nam de HRM-functionaris van de hogeschool het over, dat gaf wat gerommel met formaliteiten maar er was genoeg ruimte binnen de regels om een oplossing te vinden:

“En wat ik me ook nog herinner is dat we gezeur hadden over zijn papieren, dat niet alle papieren er waren en dat ik tegen HRM heb gezegd, het is nu klaar met al dat gezeur. He, want dat zie je dus ook, dat HRM op een hele Nederlandse manier, he, en dan denk ik ook ja, uhh, dat kan niet. Dus dat is ook nog wel een uitdaging voor HRM. Dus dat is ook interessant” (Leidinggevende)

K. is actief gaan zoeken:

“Hoe langer je geen werk hebt, hoe langer het duurt voordat je weer aan de slag kan. Vier maanden in kamp tel ik niet mee, maar na vier maanden in het huis was het genoeg. Daarom ben ik gaan zoeken, en wilde ik weer aan de slag. Mijn diploma is over een Europese taal, ik ken de cultuur wel wat en het was heel goed dat ik goed Engels kon, dat heeft veel geholpen.” (Syrische vluchteling)

Hij wilde niet thuiszitten en wachten op een aanbod van de gemeente. In de maanden dat hij niet werkte, zag hij wel kans een netwerk op te bouwen, via de scholen van de kinderen en via vrijwilligerswerk. Zo kwam hij in contact met de hogeschool en kon hij vrij snel aan de slag.

De eerste maanden waren niet makkelijk, vooral omdat het systeem heel anders is. Ook is de houding van de Nederlandse student niet te vergelijken met de (studie)houding van de gemiddelde Syrische student. De eerste zes maanden heeft hij moeten wennen.

“En de kern van lesgeven is er, theorie erachter is anders, dus het heeft me wel 6 maanden gekost om achter het systeem te komen, les voorbereiden, blackboard, al dat soort dingen. Veel geleerd, kon ook investeren want lesgeven is overal hetzelfde dus ik kon ook misschien wel wat toevoegen. Wat theoretische dingen, over lessen en lesgeven. Maar ik moet vooral inhalen. Het is hier veel verder.” (Syrische vluchteling)

Hierbij is het verschil in studenthouding een belangrijk aspect. K. was in Syrië gewend dat studenten luisteren, niet onderbreken, niet tijdens de les kletsen en niet eten of drinken tijdens een college. In Nederland is dat heel anders en zijn de studenten veel directer.

“De cultuur van directheid valt op. Ze zijn nooit verlegen. En ze zeggen wel dat het niet uit grofheid is. Maar ze zijn heel eerlijk. Heel open. Daarom moet ik ook zoveel extra weten, voorbereid zijn op elke vraag. (...) De student is minder geïnteresseerd, alles is geautomatiseerd. Ik moest de studenten verleiden. Bijvoorbeeld met wat bonuspunten.” (Syrische vluchteling)

K. ziet wel hoe hij een toegevoegde waarde op de opleiding heeft. Hij is de 'stranger among the staff', hij stelt vragen die je als je in het systeem zit, niet meer stelt. Hij laat een andere houding zien in hoe hij met de studenten omgaat. Hij is altijd positief en energiek en betreft de studenten bij de les. Hij heeft dat deels uit Syrië meegenomen, daar moest hij lesgeven aan collegezalen van 200 man. Dan sta je met een andere houding voor de groep, veel actiever. Hij maakt ook veel grapjes over en met taal. Hij stelt grenzen: hij wil geen mobieltjes of laptops in de les (tenzij deze didactisch gebruikt worden) en dwingt studenten alert en actief te zijn. Hij legt ook wel de les stil om vragen te stellen, om de stof door de studenten te laten herhalen. Maar hij deelt ook veel, hij deelt ervaringen met de studenten, in een uitwisseling. Daarbij ontstaat wederzijds respect.

Hij gebruikt zijn cultuur om studenten bij de les te houden, bijvoorbeeld bij eten in de les: hoe kan je nou van het eten genieten als je ook van de les wilt genieten? Hij verwacht dat de studenten hun ogen en oren met hem delen.

Begeleiding

In het onderwijs moeten docenten die geen (bewijs van) didactische bevoegdheid hebben, deze via de basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB) halen. Dit geldt voor iedereen die in het hoger onderwijs les wil geven. De BDB is een cursus waarin verschillende elementen van het onderwijs worden behandeld. K. moest deze cursus ook volgen en heeft daar veel aan gehad.

“De BDB helpt met je beroep, dat is heel goed eraan. Je leert hoe je professional moet zijn in het Nederlandse systeem. Dat zou voor andere beroepen ook heel goed zijn. Hoe om te gaan met bepaalde situaties, wat kan je zeggen, wat kan je niet zeggen. Dat soort aspecten.” (Syrische vluchteling)

Deze specifieke ondersteuningsvorm is standaard in het (hoger) onderwijs maar zou ook handig zijn in andere werksituaties, vindt K. Zo'n programma zou aan de inburgeringscursus kunnen worden gekoppeld, bijvoorbeeld alleen al om werk te vinden. Dat gaat in Nederland heel anders dan in Syrië.

“Voor ons, wij hoeven geen sollicitatiegesprek te doen, we melden ons aan, meestal via via, je ontmoet de manager en klaar. Dus het is goed om dat in een cursus te leren, kan ook online. In de moedertaal. Want de meerderheid zijn analfabeet, die kunnen dat niet zomaar zelf.” (Syrische vluchteling)

Gedurende het hele tweede gesprek is K. opgewekt en vrolijk, ook als we het over zijn jongste zonen hebben. De allerjongste is nu 8 jaar, hij was 5 jaar toen het gezin in Nederland aankwam. Hij praat vloeiend Nederlands en is niet meer te onderscheiden van Nederlandse kinderen. Hij kan ook geen Arabisch meer spreken, dat is hij eigenlijk vergeten. Ook de zoon van 12 jaar doet het heel goed. Hij is op de havo begonnen, als een van de weinigen uit het dorp: twee anderen doen havo, twee doen vwo en de rest gaat naar het vmbo. Ook hij spreekt vloeiend Nederlands en het gaat heel erg goed met hem. De kinderen zijn niet alleen vernederlandst in taal, maar in alles. K. geeft het voorbeeld van iets uit de koelkast pakken – in Syrië hoef je niet aan je ouders te vragen of je iets mag pakken, in Nederland wel. Of uit de koektrommel, het ‘mag ik een koekje’ is heel Nederlands en dat doen ze nu. Ze pakken niet meer een koekje zoals dat in Syrië door kinderen wordt gedaan.

De derde zoon loopt stage bij de Jumbo, hij volgt mbo-onderwijs en doet daarvoor een praktijkstage. Hij werkt vier dagen in de week en heeft één dag in de week school. Hij is nu helemaal blij dat hij geld verdient en dat hij kan sparen. Hij wil graag snel zijn rijbewijs halen en een auto kopen – hij is nu 18 jaar. Na dit jaar zal hij het mbo vervolgen, maar dan waarschijnlijk richting een ICT-opleiding.

Als het gesprek op zijn vierde zoon komt, neemt het een wending. Het gaat niet goed met hem. Hij heeft net een tweede zelfmoordpoging gedaan en is net weer uit het ziekenhuis thuisgekomen. Hij wil niet eten, niet drinken en geen medicijnen gebruiken. K. vertelt dit heel feitelijk. Zijn zoon heeft het gevoel alles verloren te hebben. Het is net uit met zijn vriendinnetje en hij is niet ingeloot voor de studie medicijnen die hij wilde doen. Het lijkt alsof daarmee iets geknapt is. Hij is depressief en ziet de wereld heel donker, zonder hoop. In Syrië was hij niet depressief. K. en zijn vrouw zijn ten einde raad, weten niet wat ze voor hem moeten doen.

Ze willen hem ook niet het idee geven dat ze hem niet kunnen helpen en doen alles wat hij wil. Morgen heeft K. een afspraak met de huisarts om verder te praten.

“En de oudste heeft veel meegemaakt. We hebben hem achtergelaten. Ik was de eerste die kon ontsnappen naar Turkije, daarna is het gezin gekomen. Maar hij is achtergebleven, hij was in de leeftijd van de militaire dienst dus hij kon niet met ons mee. Hij zou ons te veel in gevaar brengen. Daarna ben ik naar Nederland gegaan en is het gezin overgekomen in het kader van familiehereniging. En mijn zoon was nog in Syrië. Een jaar.” (Syrische vluchteling)

K. heeft later gezinshereniging voor hem aangevraagd, maar dat werd afgewezen omdat hij ouder dan 18 jaar was. Hij heeft smokkelaars betaald om hem vanuit Aleppo hierheen te krijgen. De zoon is in Duitsland opgepakt, en toen is zijn paspoort afgepakt en dwongen ze hem om daar asiel aan te vragen. K. is toen daarheen gereden en heeft hem meegenomen.

K. probeert naar de toekomst te kijken, naar de dingen waar hij wel iets aan kan doen. Hij ondersteunt zijn kinderen, hij ondersteunt zijn vrouw. Hij probeert werk en thuis zoveel mogelijk gescheiden te houden maar is blij dat hij zijn verhaal wel op het werk kan vertellen. Zijn mentor weet wat er speelt en een paar directe collega's zijn ook op de hoogte. Dat is een heel positief aspect van Nederland, dat hij zijn verhaal kan vertellen en zijn emoties kwijt kan. In Syrië zou dat anders zijn geweest, daar wordt veel meer verwacht dat je die bij je houdt. Hij is een overlever, een sterke man en moet door.

“Kijk als je zo iemand aanneemt, dan moet je je realiseren dat dat gevolgen heeft die ben ik bereid om te nemen en wat ik me ook realiseerde in die periode is dat wij een, en dat klinkt wat

raar dat we gewoon geen idee hebben wat er gebeurt in Syrië of de wereld. Ik hoorde eens een docent zeggen nou hij is hier al een jaar, waar doet hij moeilijk over. Nou dan denk ik, als dat de begeleiding is van mensen die gevlucht zijn. Dan heb je ook mensen nodig die in die situatie hebben gezeten en weten wat voor impact dat heeft op alles.” (Leidinggevende)

K. hoopt op een vast contract, dat zou veel voor hem betekenen, veel meer dan alleen een vaste aanstelling op het werk. Het betekent dat hij verder kan, dat hij zekerheid heeft. Hij heeft nu nog steeds het gevoel tijdelijk te zijn – het werkcontract is tijdelijk, de verblijfsvergunning is tijdelijk (tot augustus 2019). Dat zet een rem op het leven van de familie. Zo is het huis waar ze wonen ‘voldoende’ maar eigenlijk niet geschikt. Ze hebben drie slaapkamers, de twee jongste jongens liggen bij elkaar op de kamer – waar niet veel meer ruimte is dan plek voor de twee bedden. Hij moet soms werk afmaken in de woonkamer waar de rest van het gezin dan ook zit.

7. Feiten en cijfers over Syrische vluchtelingen en werk²

In de jaren tachtig zijn voor het eerst Syriërs naar Nederland gekomen als vluchteling. Inmiddels verblijven in Nederland 64.000 Syriërs. Het gaat daarbij om 0,4 procent van de Nederlandse bevolking. Het merendeel daarvan, bijna 50.000, is in de recente vluchtelingenstroom tussen 2013 en 2016 naar Nederland gekomen.

In 2017 kwamen daar zo'n 11.000 Syrische ingeschrevenen bij. In 2017 zijn 2.202 van de 14.716 asielaanvragen in Nederland gedaan door Syrische vluchtelingen, 8.582 Syriërs kwamen naar Nederland als nareiziger. In het eerste kwartaal van 2018 hebben 585 Syriërs een asielaanvraag gedaan, 655 mensen met een Syrische nationaliteit kwamen als nareiziger.

Syrische vluchtelingen vormen 43% van de aanwezigen in de vluchtelingenopvang (cijfers februari 2017), dat is de grootste groep. Ook onder de alleenstaande minderjarige vluchtelingen is het aantal Syriërs het hoogst: 41%. Vrijwel alle asielaanvragen van Syriërs worden ingewilligd, hetgeen betekent dat iemand 'statushouder' is. Een statushouder is een vluchteling die een verblijfsvergunning voor vijf jaar toegewezen heeft gekregen. De Syriërs die sinds 2013 naar Nederland zijn gekomen wonen verspreid over Nederland. Ze wonen tijdens de asielprocedure of tijdelijk als vluchteling in azc's of zijn als vluchteling door de gemeente zelfstandig gehuisvest.

Op 1 januari 2016 was 40% van de Syrische vluchtelingen jonger dan 18 jaar, slechts 3% was ouder dan 60 jaar. Een meerderheid, 62%, van de Syrische vluchtelingen woonde in gezinsverband. Van de Syriërs was bijna 90% moslim en ongeveer 10% christen.

Syrische vluchtelingen worden veelal als 'hoger opgeleid' beschouwd omdat voor de oorlog uitbrak 97% van de Syrische kinderen naar de basisschool ging. Dit beeld behoeft enige nuancering: van de Syrische vluchtelingen in Nederland heeft 32% hoger onderwijs genoten. Gemiddeld heeft een Syrische vluchteling 12 jaar scholing gehad, dit ligt lager dan het Nederlandse gemiddelde van 18 jaar.

² De bronvermelding van de genoemde cijfers, staat in de [Eindrapportage Syrische vluchtelingen aan het werk](#).

Het ligt daarentegen hoger dan het gemiddelde van andere vluchtelingen- en migrantengroepen.

Arbeidsmarktparticipatie Syrische vluchtelingen

Op basis van de ervaringen met eerdere groepen vluchtelingen wordt verwacht dat de arbeidsmarktparticipatie van Syrische vluchtelingen niet zonder problemen zal verlopen. Met name bij de vrouwen wordt een lage participatie verwacht, onder andere omdat ook in het land van herkomst vrouwen vaak geen betaald werk verrichtten. Voor de groep als geheel geldt dat de arbeidsmarktparticipatie vermoedelijk wordt belemmerd doordat zowel zijzelf als potentiële werkgevers uitgaan van een spoedige terugkeer naar het land van herkomst. Er is echter een gerede kans dat, net als met de migranten uit de jaren zestig, het merendeel van de Syrische vluchtelingen in Nederland zal blijven en hun gezinnen en families zal laten overkomen. Uit onderzoek van de IND blijkt inderdaad dat Syriërs, vaker dan vluchtelingen met een andere nationaliteit zoals bijvoorbeeld Eritreeërs of Afghanen, erin slagen hun familie naar Nederland te laten overkomen. In 2015 en 2016 zijn er ruim 12.000 Syriërs in het kader van gezinshereniging naar Nederland gekomen.

De eerste onderzoeksgegevens naar arbeidsmarktparticipatie van Syriërs in Nederland laten zien dat slechts een klein deel van de Syriërs aan het werk is: 11-12%. Men is nog bezig met gezinshereniging, opleidingen en inburgering. Aandacht voor de integratie, het vinden van de weg naar de Nederlandse arbeidsmarkt en het duurzaam aan het werk blijven van Syriërs in Nederland is dan ook van groot belang.

Relevante websites

- Kennisplatform Integratie en Samenleving. www.kis.nl
- Divosa. www.divosa.nl
- Stichting Centrum 45. www.centrum45.nl
- Pharos. www.pharos.nl
- Werkwijzer Vluchtelingen SER. www.werkwijzervluchtelingen.nl
- Movisie. www.movisie.nl
- VluchtelingenWerk Nederland. www.vluchtelingenwerk.nl
- UAF. www.uaf.nl
- Rijksoverheid. www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vluchtelingen-werk-en-integratie
- Werkgeversservicepunt. www.werk.nl/werkgevers/wervingsadvies/
- Sociale vraagstukken. www.socialevraagstukken.nl

Woord van dank

Bij de uitvoering van dit project waren veel mensen op vele manieren betrokken. Aan hen allen: heel hartelijk bedankt, zonder jullie was het niet mogelijk geweest dit e-boek te maken! Een aantal mensen willen we met name noemen. Heel belangrijk voor ons waren alle mensen in de organisaties waar we onze casestudies hebben uitgevoerd. Omdat een deel van hen echter liever niet bij naam genoemd wilde worden, hebben we besloten om dit voor hen allen te laten gelden. We kunnen ze hier dus niet persoonlijk in het zonnetje zetten, maar willen wel benadrukken hoe belangrijk het voor ons was dat zij hun verhalen met ons hebben gedeeld en ons hebben verteld over hun successen, maar ook over hoe moeilijk het soms is. Nogmaals onze dank dus, we hebben veel van jullie geleerd.

Om te zorgen dat het project goed zou aansluiten op de wensen en behoeften van organisaties die vluchtelingen willen opnemen en op wat er allemaal al gebeurt rond Syrische vluchtelingen, is een begeleidingscommissie ingesteld. Deze commissie heeft gedurende het hele project meegedacht over zowel opzet als uitvoering van het project, en we danken hen dan ook graag voor hun bijdrage:

- **Iris Berkhout**, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Taskforce Werk en Integratie Vluchtelingen
- **Jacco Vonhof**, voorzitter VNO-NCW Midden
- **Mardjan Seighali**, directeur UAF
- **Margriet Stuurmans**, zakelijk leider/directeur New Dutch Connections
- **Marjolein Hoekstra**, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Taskforce Werk en Integratie Vluchtelingen (opvolger van Iris Berkhout in de BC)
- **Petra Biemans**, voorzitter HRM Lectoren Netwerk Nederland
- **Tesseltje de Lange**, docent en onderzoeker Universiteit van Amsterdam en vice-voorzitter Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ)

Belangrijk voor het project was ook het leernetwerk, waarmee we gedurende het project verschillende keren spraken over de bevindingen uit ons onderzoek en de ontwikkelingen rond vluchtelingen en werk. Het leernetwerk was heel divers van samenstelling, zodat we input kregen vanuit verschillende perspectieven: dat van de werkgever maar ook dat van vluchtelingen, mensen die vluchtelingen begeleiden of die onderzoek doen naar vluchtelingen en werk.

Zo konden we onze inzichten verdiepen en dat was zeer waardevol. Bovendien waren het ook erg leuke en inspirerende bijeenkomsten. Dank hiervoor:

- **Anna Kuschel**, Universiteit Groningen
- **Didier Dohmen**, Coöperatie Financial Care
- **Emmylou Aben**, Pitztop
- **Enaz Alfiras**, ervaringsdeskundige vluchteling
- **Francien Lange**, hogeschool Windesheim
- **Henk Nijhuis**, VluchtelingenWerk Nederland
- **Kholoud al Mobayed**, Belastingdienst
- **Laura Coello**, Inclusive Works
- **Leonore Nieuwmeijer**, Asito
- **Linda Heuperman**, Bouwbedrijf Deerns
- **Louarda Arkhaoui**, Stichting Bidaya
- **Maja Matosevic**, gemeente Zaanstad
- **Marco Hofman**, Hogeschool van Amsterdam
- **Mohamed al Masri**, ervaringsdeskundige vluchteling
- **Mostafa el Filali**, Stedelijk Lyceum Enschede

Bij het uitvoeren van het onderzoek hebben we tijdelijke ondersteuning gehad van Iris Creemers, die een deel van de interviews heeft uitgevoerd en geanalyseerd. Daarnaast hebben drie studenten ons in het kader van hun afstuderen geholpen met literatuuronderzoek en het uitvoeren van interviews. Ruben Noorman, Evelien Gerritsen, Safi Alokozai en Iris Creemers, dank voor jullie inzet!

Om ons te behoeden voor rare schrijffouten en vreemde zinswendingen hadden we hulp van Saskia Volgers. En om ons te attenderen op blinde vlekken is de tekst nog eens kritisch doorgekeken door drie mensen die niet betrokken waren bij het onderzoek: Astrid Metzelaar, Samir Garic en Sharog Heshmat Manesh. Ook hen danken we, en we zeggen er meteen bij: als er toch nog rare dingen staan in deze tekst, dan is het niet hun fout. Zij hebben er alles aan gedaan om ons hiervoor te behoeden.

Ten slotte bedanken we Instituut Gak voor de financiële ondersteuning en de inhoudelijke en organisatorische adviezen. Bedankt Marieke Verhoeven, Nathalie de Zoete, Harriet Vinke en Suzanne Lagerveld!

De auteurs

Dr. Machteld de Jong

Machteld de Jong is onderzoeker bij het lectoraat HRM en persoonlijk ondernemerschap en lector Diversiteitsvraagstukken bij Hogeschool Inholland. Zij is gepromoveerd op haar onderzoek 'Ik ben die Marokkaan niet!'. Ze verricht praktijkgericht onderzoek naar diversiteit in organisaties en in het onderwijs (zie ook www.gekleurdeschool.nl). Met de verandering van de samenstelling van de Nederlandse bevolking, in het bijzonder die in de grote steden, zien onderwijsinstellingen en organisaties zich voor nieuwe vraagstukken gesteld. De Nederlandse bevolking wordt naar etnische, culturele, religieuze achtergrond steeds meer divers. Die toenemende diversiteit kan zorgen voor creativiteit en inspiratie, maar ook voor onzekerheid, handelingsverlegenheid en zelfs conflicten.

Dr. Karijn Nijhoff

Karijn Nijhoff is senior onderzoeker aan De Haagse Hogeschool. Zij is aan Michigan State University (Verenigde Staten) gepromoveerd in de sociologie, met een focus op arbeidsmarktparticipatie van migrantengroepen in de VS en in Nederland. Haar onderzoek richt zich op diverse migrantengroepen in Den Haag en Nederland en zij kijkt naar verschillende aspecten van integratieprocessen. De focus bij haar onderzoek ligt op de verhalen van de migranten zelf: wat zijn de ervaringen en behoeften van nieuwkomers?

Dia Wilbrink MSc

Dia Wilbrink is docent en supervisor Social Work bij hogeschool Windesheim. Zij is gespecialiseerd in integratie-vraagstukken, hybride identiteit en complexe gezinsproblemen binnen migrantengezinnen. Tevens is zij docent binnen de hogeschoolbrede minor Diversiteit. In 2015 heeft zij haar master Culturele Antropologie afgerond aan de Universiteit van Utrecht met een thesis over een narratieve etnografie van een Iraanse alleenstaande minderjarige asielzoeker die in de jaren negentig naar Nederland is gekomen. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/320687>

Dr. Ellen Sjoer

Ellen Sjoer is lector Duurzame Talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool. Met haar lectoraat draagt zij bij aan de bewustwording van het belang van anders en blijvend leren en ontwikkelen en het faciliteren van leerprocessen in veranderende contexten, zoals leernetwerken. Zij zet deze onderwijskundige expertise in voor uiteenlopende doelgroepen, onder wie Syrische vluchtelingen, voor een meer inclusieve hogeschool, bedrijf of organisatie.

Dr. Sjiera de Vries

Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie bij hogeschool Windesheim. Diversiteit en manieren waarop organisaties diversiteit kunnen inzetten als meerwaarde is het centrale thema gedurende haar hele professionele loopbaan. Dat is het geval in haar huidige werkzaamheden bij Windesheim, maar ook in eerdere functies, bijvoorbeeld als lector Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit bij de Politieacademie en als senior onderzoeker/adviseur bij TNO.

Colofon

Titel	Syrische vluchtelingen aan het werk: vragen en antwoorden uit de praktijk
Auteurs	Machteld de Jong, Karijn Nijhoff, Dia Wilbrink, Ellen Sjoer en Sjiera de Vries
Foto's	Rob Godfried, Khallil Perro
Opmaak	Home of Happy Brands
Uitgever	Lectoraat Sociale Innovatie, Windesheim
Plaats van uitgave	Zwolle
Jaar van uitgave	2018
ISBN	978-90-77901-94-6

Dit project is een initiatief van het HRM Lectoren Netwerk Nederland:
<http://hrmlectoren.nl>.

Het project is mogelijk gemaakt door Instituut Gak. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl.



Deze publicatie valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de namen van de auteurs hierbij vermeld worden. De personen op de foto's zijn niet de geïnterviewde werknemers uit de case studies.