

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Behoeftedonderzoek naar diversiteitsbeleid bij Carrefour

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - innovatie en ondernemerschap
2009

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

OZDEN, Aysen

Datum: 14.12.2009

Behoeftedonderzoek naar diversiteitsbeleid bij Carrefour

Aysen Ozden

promotor :
dr. Steven LENAERS

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen optie Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt, schreef ik deze eindverhandeling over diversiteitsbeleid in ondernemingen, meerbepaald over de behoefte aan een diversiteitsbeleid. Dit onderzoek heeft veel inspanning en doorzettingsvermogen gevraagd. Om dit werk tot een goed eind te brengen, heb ik het onderste uit de kan gehaald.

Deze masterproef is tot stand gekomen met medewerking van verschillende personen. Graag wil ik daarom in dit 'woord vooraf' gebruik maken van de gelegenheid om die mensen van harte te bedanken. Allereerst ben ik dank verschuldigd aan mijn promotor de Heer Steven Lenaers. Hij zorgde namelijk voor een goede begeleiding en sturing van deze masterproef. Zijn creativiteit bij het geven van tips heeft namelijk mijn interesse in het thesisonderwerp voortdurend geprikkeld. Zeker niet te vergeten is Prof dr. Mieke Vanhaegendoren. Graag wil ik haar een speciale dank uitbrengen voor haar tijdelijke begeleiding bij dit onderzoek.

Mijn oprechte dankbetuigingen gaan tevens naar de personen die geïnterviewd werden. Ik had dit onderzoek niet kunnen klaarspelen zonder hun bereidwillige medewerking. Ik denk onmiddellijk aan Mevrouw Moumal die haar kostbare tijd vrijgemaakt heeft om mij nader inzicht te geven over het toekomstig diversiteitsbeleid van Carrefour Belgium. Zij heeft mij ook altijd spontane hulp aangeboden bij de verwezenlijking van mijn onderzoek. Verder wil ik ook graag de Heer Rudi Kirkels van harte bedanken voor zijn ondersteunende hulp bij de realisatie van een goede planning bij het praktijkonderzoek. Doordat hij constructief heeft meegedacht tijdens het onderzoek, heb ik steeds goede advies gekregen van hem. In het bijzonder wil ik hierbij mijn vriendin Bahar bedanken voor haar hulp bij het leggen van contacten met de winkel waar ik een gevalstudie heb uitgevoerd.

Tot slot wil ik een woordje dank uitbrengen aan de mensen die mij gedurende mijn hele opleiding hebben gesteund. De morele steun en onvoorwaardelijke hulp van mijn ouders, familieleden en vrienden hebben zeker en vast een steentje bijgedragen om mijn studies door te zetten tot het einde. Daarom ook een dankwoord aan hen!

Ik wens u veel leesplezier.

Samenvatting

Organisaties komen meer tot het besef dat de eenvormigheid niet meer adequaat zal zijn in de toekomstige samenleving. De menselijke factor is een belangrijk onderdeel in het bedrijfsleven en daarom wordt het belang van de inzet hiervan hoog aangeslagen. Hierbij wordt het noodzakelijk om een beleid te voeren waar verschillen tussen mensen worden erkend en gewaardeerd. Het managen van een diversiteitsbeleid is tegenwoordig een 'business issue' geworden. Kluytmans (2005) zegt dat diversiteitsbeleid vroeg of laat zal doordringen in alle moderne instituties.

Zo heeft Carrefour Belgium onlangs bekend gemaakt dat ze het Charter voor Diversiteit in de Ondernemingen heeft ondertekend. Ze erkennen de noodzaak van een diversiteitsbeleid maar hebben deze nog niet vertaald naar concrete acties. Dit initiatief van Carrefour Belgium heeft voorlopig enkel betrekking op de regio Brussel omdat niet elke regio en streek aandacht vestigt op een dergelijk politiek.

Dit onderzoek handelt dan ook over de behoefte om een diversiteitsbeleid te integreren in een welbepaalde streek, namelijk in een stedelijke context als Genk. De bedoeling van deze behoefteonderzoek is nagaan of er bij Carrefour Genk, dat gelegen is in een multiculturele omgeving, vraag is naar een diversiteitsbeleid gericht op de allochtone doelgroep.

Om hier stap voor stap een antwoord op te formuleren, is de thesis als volgt georganiseerd. Hoofdstuk 1 geeft een beschrijving van het praktijkprobleem, het onderzoeksdomein en de methodologische verantwoording. Verder wordt de centrale onderzoeksvraag met de daarbij behorende deelvragen gepresenteerd in hoofdstuk 1. De centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling luidt als volgt: ***"Is er behoefte aan een diversiteitsbeleid in ondernemingen om een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen te realiseren"*** Gevalstudie Carrefour.

Hoofdstuk 2 houdt een verkenning van de literatuur in om meer theoretisch inzicht te verkrijgen in het onderwerp van mijn eindverhandeling. Uit de bestudeerde literatuur blijkt dat de allochtone doelgroep extra aandacht verdient omwille van een aantal redenen. Zij kampen namelijk met een achterstandspositie op de arbeidsmarkt. De allochtonen zijn oververtegenwoordigd in sectoren en banen met een hogere werkonzekerheid en slechtere arbeidsvoorwaarden en- omstandigheden. Volgens het theoretisch kader kan diversiteitsbeleid hierbij een voorbode zijn. Het is voor organisaties belangrijk om de motieven en de manieren voor het voeren van een politiek omtrent diversiteit te achterhalen.

De actiedomeinen waarin diversiteit wordt geïmplementeerd situeren zich op gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Een aandachtspunt voor ondernemingen is dat deze acties/maatregelen ten voordele moeten zijn van iedereen en mogen geen nieuwe discriminaties veroorzaken.

In Hoofdstuk 3 wordt een korte voorstelling van de groep Carrefour, zowel internationaal als nationaal, gegeven met de daartoe behorende paritair comité en zijn bevoegdheidsgebieden alsook de initiatieven die Carrefour heeft ondernomen op weg naar een diversiteitsbeleid. Om de tweede deelvraag van dit masterproef te beantwoorden, zijn vervolgens in dit hoofdstuk de resultaten uit het interview met de hoofdzetel gepresenteerd. De ondertekening van het Charter voor Diversiteit in de Ondernemingen is een belangrijke aanzet geweest voor Carrefour om een diversiteitsbeleid te voeren. Volgens de recruiter verdienen op domein van instroom, andere kansengroepen zoals jongeren en arbeidsgehandicapten hoofdzakelijk oplettendheid. Hoewel de werving van allochtoon talent op het moment niet primordiaal is voor Carrefour Belgium, is de hoofdzetel van mening dat de formalisering van de acties bij instroom duidelijkheid zal scheppen voor de gehele organisatie en daarom ook politieke prioriteit dient te krijgen. De allochtonen zullen met andere woorden ook ressorteren onder een diversiteitsbeleid. Dit politiek zal wel geen streefcijfers naar voor schuiven inzake de aanwerving van deze groep. Samen met de beantwoording van de tweede deelvraag wordt met dit hoofdstuk een deel van de tweede luik van het onderzoek afgerond.

Hoofdstuk 4 betreft de gevalstudie van mijn thesis. Hier wordt als district nagegaan of de hypermarkt van Carrefour in Genk behoefte heeft om formeel het diversiteitspad te betreden. Dit wil zeggen, moeten ze zich toespitsen zich op gebruikswijzen, richtlijnen om te komen tot een meer evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen. Uit de resultaten van de gevalstudie komt naar voren dat allochtonen goed geïntegreerd zijn op de werkvloer. Rekening houdend met de feitelijke gegevens over het aandeel allochtonen bij Carrefour in Genk, dient vermeld te worden dat er geen *drive* is om een politiek te voeren rond diversiteit. De winkeldirecteur van mijn gevalstudie gelooft niet in een opgelegd beleid dat zich baseert op statistieken. Er is een sterk geloof in gelijke kansen op basis van competenties en inzet. Een werkvloer waar diversiteit een feit is en waar de samenwerking met verschillende culturen bijna zo goed als probleemloos verloopt, dient volgens hem niet ondersteund te worden door een politiek.

In het onderzoeksluik van de werknemers bestaat een discrepantie tussen de perceptie van een aantal allochtone en autochtone werknemers over het aandeel allochtonen in de winkel en de werkelijke cijfers van het personeelsbestand. Vooral allochtone werknemers opteren voor meer allochtonen op de werkvloer.

Vervolgens blijkt uit ondervraging dat interculturele relaties tussen de werknemers verlopen zeer vlot verlopen. Cultuurverschillen zijn vooral door de autochtone werknemers minder voelbaar dan de allochtone werknemers. Beide groepen leggen evenzeer de nadruk op verdraagzaamheid en respect op de werkvloer. Tolerantie blijkt uit deze ondervraging behoorlijk te fungeren op gebied van vreedzame relaties binnen de winkel. De werknemers kunnen met verschillende nationaliteiten omgaan en vanuit dit perspectief bekeken wijst dit erop dat ze ook met diversiteit kunnen omgaan. Hoewel autochtone werknemers van mening zijn dat groepsvorming onder allochtonen zich meer voordoet dan groepsvorming onder autochtonen, zijn groeperingingen niet diepgeworteld bij Carrefour. Groepsvorming onder zowel autochtonen als allochtonen wordt positief beoordeeld door de allochtone en autochtone werknemers op voorwaarde dat een prettige werksfeer niet wordt verstoord en er geen tekort is aan goede contacten op de werkvloer. Opvallend is dat de allochtone werknemers die geen groepsvorming vaststellen op de werkvloer, hier een negatieve houding tegenover aannemen. De resultaten uit ondervraging van allochtone klanten tonen aan dat ze overtuigd zijn van de meerwaarde van een diversiteitsbeleid maar hier geen behoefte in ervaren. De dienstverlening bij Carrefour in Genk moet met andere woorden niet aangescherpt worden door meer allochtone werknemers.

In het laatste hoofdstuk worden om af te sluiten de conclusies, adviezen en suggesties voor verder onderzoek weergegeven.

Woord vooraf	2
---------------------------	----------

Samenvatting	3
---------------------------	----------

Inhoudsopgave	6
----------------------------	----------

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1/ Inleiding

1 Probleemstelling	9
1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering	9
1.2 Centrale onderzoeksvraag	14
1.3 Formulering deelvragen	14
2 Methodologie	14
3 Begrippenlijst	19

Hoofdstuk 2/ Diversiteitsbeleid in de theorie

1 Arbeidsmarktpositie allochtonen in Vlaanderen	22
1.1 Etnostratificatie	23
1.2 Onderwijsniveau	23
1.3 Talenkennis	24
1.4 Cultuur	26
1.5 Sociale contacten	28
2 Belang van diversiteitsbeleid	29
2.1 Redenen voor een diversiteitsbeleid	29
2.1.1 Juridische motieven	30
2.1.2 Economische motieven	31
2.1.3 Maatschappelijke motieven	32
2.2 Menselijk kapitaal	33
2.2.1 Voordelen divers personeelsbestand	33
2.2.2 Nadelen divers personeelsbestand	35
2.3 Rol overheid	36
3 Verband diversiteitsbeleid en HRM	37
3.1 De instroom	38
3.1.1 Werving	39

3.1.2	Selectie	40
3.1.3	Onthaal	42
3.2	De doorstroom	42
3.3	De uitstroom	44
4	Voorwaarden van diversiteitsbeleid	45
5	Conclusies	46

Hoofdstuk 3/ Praktijkonderzoek naar het diversiteitsbeleid bij Carrefour Belgium

1	Voorstelling Carrefour Group	49
2	Voorstelling Carrefour Belgium n.v.	52
2.1	Visie en doelstellingen	52
2.2	Paritair Comité	53
2.3	Initiatieven diversiteitsbeleid	54
3	Waarom aandacht voor diversiteit?	54
3.1	Clausule van niet-discriminatie	55
3.2	Diversiteitsbeleid bij Carrefour - Aanleiding en redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid	56
3.2.1	Aanleiding en beperkingen diversiteitsbeleid	56
3.2.2	Redenen	57
3.3	Allochtonen actief bij Carrefour Belgium	60
3.3.1	Allochtoon bestanddeel bij Carrefour Belgium	61
3.3.2	Argumenten om allochtonen aan te nemen	62
3.3.3	Knelpunten bij instroom en doorstroom	63
3.3.4	Streefcijfers	65
3.4	Conclusies interview hoofdzetel	65

Hoofdstuk 4/ Gevalstudie Carrefour Genk

1	Voorstelling winkel en situering in haar omgeving	67
----------	--	-----------

2 Instream allochtonen bij Carrefour in Genk	69
3 Hoe verlopen de relaties tussen werknemers?	70
3.1 Perceptie over aandeel allochtonen	71
3.2 Omgang met cultuurverschillen en tolerantie	74
3.3 Positionering van groepen	77
3.4 Conclusies uit ondervraging van medewerkers	82
4 Leidinggevend van divers samengestelde teams	83
5 Dienstverlening aan allochtone klanten	85
5.1 Communicatie	85
5.2 Snelheid is het sleutelwoord	90
5.3 Emotionele aspecten	92

Hoofdstuk 5/ Conclusies en suggesties voor verder onderzoek

1 Een korte reflectie	95
1.1 Wat zegt literatuur over diversiteitsbeleid en op welke manieren kan HRM benutten van diversiteit?	95
1.2 Hoe kijkt de hoofdzetel van Carrefour Blegium aan tegen de implementatie Van een diversiteitsbeldi?	96
1.3 Vindt de winkeldirecteur dat een diversiteitsbeleid verschil kan uitmaken voor de verschillende niveaus van de winkel?	98
1.4 Hoe staan de werknemers tegenover het toekomstig diversiteitsbeleid van Carrefour?	99
1.5 Zijn klanten overtuigd van de meerwaarde van een diversiteitsbeleid bij Carrefour?	102
1.6 Beantwoording centrale onderzoeksvraag	104
2 Suggesties voor verder onderzoek	105
 Literatuurlijst	 106
Bijlagen	110

Hoofdstuk 1: Inleiding

1 Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering

Hedendaags doen zich een reeks van veranderingen en ontwikkelingen voor in de Vlaamse samenleving en vooral op de Vlaamse arbeidsmarkt. Denken we maar aan de stijgende arbeidsparticipatie van vrouwen, hoge werkloosheid bij allochtonen en andere kansengroepen. Het is een uitdaging voor bedrijven om te leven te midden van veranderingen en om te gaan met diversiteit.

Diversiteit is een begrip dat de meeste bedrijven tegenwoordig kennen en in de mond nemen. In Van Daele wordt het begrip diversiteit omschreven als "verscheidenheid". Dit wil zeggen dat mensen van elkaar kunnen verschillen in verschillende opzichten, met name in fysieke (seksuele geaardheid, leeftijd, mindervaliditeit,...), culturele (etnische afkomst, religie, opleidingsniveau, nationaliteit,...) en andere kenmerken. Volgens Kaldenbach (1996) vormt de aanwezigheid van deze verschillen geen probleem op de werkplek. Wat wel problematisch kan zijn is de manier waarop bedrijven tegen die verschillen aankijken of ermee omgaan.

In een wereld in volle verandering wordt kennis een essentiële waarde die bedrijven niet mogen laten verloren gaan (FOD werkgelegenheid, 2007). Het is bijna onmogelijk om waardevolle verschillen tussen deze sociale groepen te negeren. Indien bedrijven efficiënter en strategischer willen zijn, dienen ze kwaliteiten en capaciteiten van hun personeel te erkennen. Hierbij wordt het noodzakelijk om een beleid te voeren waar verschillen tussen mensen worden erkend en gewaardeerd. Uit recente studie (Janssens & Zanoni, 2004) bleek dat verschillen in deze socio-demografische kenmerken door HR-managers worden beschouwd als een 'gebrek' of 'surplus' dat een specifieke werkproces hindert ofwel vergemakkelijkt. Het is dus belangrijk welke betekenis diversiteit krijgt binnen een organisatie.

Volgens auteur Lievens wordt het personeel gezien als één van de doorslaggevende factoren om een strategisch voordeel te behalen op de concurrenten (Human Resource Management: 2007 pp.11). Een divers personeelsbeleid kan bijdragen tot kwaliteitsverbetering en productiviteitsverhoging (Janssens & Steyaert, 2001). Het personeel moet gezien worden als een potentiële bron van meerwaarde voor de organisatie. Aandacht voor diversiteit leidt ook tot innovatie, creativiteit, flexibiliteit en betere inlevingsvermogen in de uiteenlopende noden en wensen van diverse klanten.

Daarnaast krijgen bedrijven ook een beter imago omdat ze zich inspinnen om een afspiegeling van de samenleving te zijn. Op deze manier kunnen bedrijven zowel klanten als potentiële werknemers aantrekken (Administratie Werkgelegenheid, 2002). Kluytmans (2005) zegt dat diversiteitsbeleid vroeg of laat zal doordringen in alle moderne instituties. Dit is niet enkel noodzakelijk om aan gelijke kansen te werken maar is vaak ook wenselijk voor het functioneren, groeien en overleven van bedrijven. Diversiteit daagt HRM uit om nieuwe vraagstukken aan te pakken. Steeds meer en meer bedrijven zijn zich bewust van het organisationeel belang van een diversiteitsbeleid.

Aangezien diversiteit verschillende kansengroepen treft leek het mij relevant om mij te beperken in de doelgroepkeuze. In deze eindverhandeling heb ik de aandacht gevestigd één van de subgroepen binnen de kansengroepen, namelijk de allochtone doelgroep. Omdat er in de literatuur geen eenduidige definitie bestaat van het begrip 'allochtoon', wordt in dit onderzoek voor de vergemakkelijking degenen met een vreemde voor- en achternaam beschouwd als allochtoon.

Literatuurstudie toont aan dat ondanks de vele initiatieven, allochtonen vaak geconfronteerd worden met discriminatie op de arbeidsmarkt en op deze manier een ondervertegenwoordigd positie aannemen (Lamberts et al., 2005).

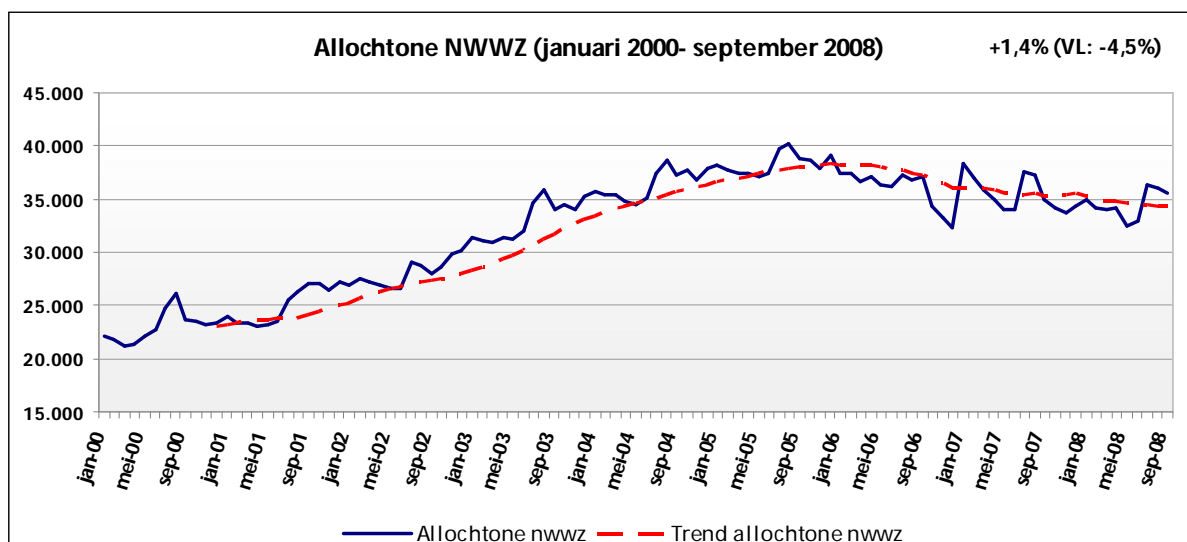
Tot op heden zijn er door verschillende organisaties stimulerende maatregelen uitgewerkt rond diversiteitsbeleid. Werkgeversorganisaties zoals Voka, VKW en UNIZO riepen in 2007 hun leden op om lid te worden van het Ondernemersplatform Diversiteit door de Diversiteitsverklaring te ondertekenen. Hierbij werd gestreefd om de ondervertegenwoordiging van kansengroepen op de arbeidsmarkt om te keren.

Verder werd er in 1998 een akkoord gesloten in het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC) met als doel het streven naar een evenredige arbeidsparticipatie voor allochtonen. In het kader van dit positieve actiebeleid werden bedrijven gevraagd

om initiatieven te formuleren en te ondernemen i.v.m. werving en selectie, onthaal, opleiding, doorstroom,... Deze initiatieven tonen nogmaals dat er in de samenleving een groot accent wordt gelegd op het begrip diversiteit en dat het door bedrijven steeds meer aandacht krijgt.

Cijfers uit heel wat onderzoeken rond arbeidsmarktpositie van allochtonen tonen aan dat de gemiddelde werkzaamheidsgraad van Vlaamse allochtonen gemiddeld lager ligt dan de gemiddelde werkzaamheidsgraad in Vlaanderen. In 2006 bedroeg de werkzaamheidsgraad van niet-EU burgers 25% minder dan de werkzaamheid bij Belgen (Beleidsbrief 2008, WERK). Uit de VDAB-statistieken kunnen we afleiden dat de kansengroepen een groot aandeel vormen van het aantal werkzoekenden. In september 2008 behoorde 71,1 % van de werkzoekenden tot minstens één van de kansengroepen. In september 2008 steeg het aantal allochtone werkzoekenden in het Vlaams gewest met 1,4 % ten opzichte van vorig jaar. Het totale aantal niet-werkende werkzoekenden in het Vlaams Gewest daalde in september 2008 met 4,5% ten opzichte van september 2007. Toch steeg het aandeel van allochtonen in het totale aandeel werkzoekenden met 20,4 %. Figuur 1 toont nogmaals grafisch de arbeidsmarktpositie van Vlaamse NWWZ allochtonen. Met niet-werkende werkzoekenden wordt bedoeld werkzoekenden met werkloosheidsuitkeringsaanvraag (WZUA), schoolverlaters, de vrij ingeschrevenen en een restgroep (steunpunt WAV, 2008).

Figuur 1: Aantal niet werkende werkzoekende allochtonen (januari 2000-september 2008)



Bron: VDAB (arvastat) (Bewerking Steunpunt WSE/Departement WSE)

Maar hoe zit het nu met de tewerkstelling per sector? Verhoeven (2000) spreekt van etnostratificatie op de arbeidsmarkt. Dit wil zeggen dat allochtonen meer vertegenwoordigd zijn in sectoren en jobs met een hoge werkonzekerheid en slechtere arbeidsomstandigheden – en voorwaarden. Hierdoor verdienen ze gemiddeld minder omdat ze terecht komen in de secundaire sectoren en lagere functies.

Bij analyse per sector kwam men tot een besluit dat er een aantal sectoren zijn waar ondernemingen meer allochtonen te werk stellen (Dienst Integratie, 2008). Deze zijn namelijk de primaire en tertiaire sectoren en meer bepaald in de verhuursector, de garages, horeca, de groot- en kleinhandel en de overige diensten.

Als we kijken naar de oorzaken van de niet-evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen kunnen verschillende argumenten worden aangehaald.

Ten eerste de achterstand van de allochtonen op de arbeidsmarkt worden gekoppeld aan kenmerken van het allochtone arbeidsaanbod zoals taalkennis, opleidingsniveau, arbeidservaring –en oriëntatie (Kruisbergen & Veld, 2002). Deze vormen van hindernissen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt versterken de achtergestelde positie van allochtonen op de arbeidsmarkt.

Indien we kijken naar de factoren van de vraagzijde met betrekking tot de arbeidsdeelname van allochtonen, stellen we verschillende hindernissen vast. Hierbij speelt de wijze waarop werkgevers kandidaten werven en selecteren voor de vervulling van vacatures, een belangrijke rol. Omdat bepaalde subjectieve kenmerken zoals betrouwbaarheid en motivatie moeilijk vast te stellen zijn bij selectie, vallen werkgevers vaak terug op beelden of stereotypen die bestaan over allochtonen en sluiten op deze manier verschillende fasen van het wervings- en selectieproces uit. Dergelijke hindernissen bemoeilijken de intrede van allochtonen in de organisatie (Doyen G. et al., 2002).

Er kan worden geconcludeerd dat het omgaan met een divers Vlaamse arbeidsmarkt eisen stelt aan het personeelsbeleid. Hierdoor dienen bedrijven instrumenten te ontwikkelen die hun in staat stellen om op een creatieve en flexibele manier om te gaan met deze diversiteit. Het managen van een diversiteitsbeleid is tegenwoordig een 'business issue' geworden.

Aangezien er heel wat onderzoeken wzijn gedaan omtrent de allochtone doelgroep, verdiep ik mijn studie rond het diversiteitsbeleid in een bepaalde sector. Bovendien krijgt diversiteit volgens Zanoni en Janssens (2004) een heel specifieke betekenis afhankelijk van de organisatiecontext waarin ze ingebed is. Daarom heb ik ervoor gekozen om een studie te doen rond het diversiteitsbeleid van Carrefour Belgium¹.

Hierbij heb ik de voorkeur gegeven om een gevalstudie uit te voeren bij Carrefour in de stad Genk. Carrefour is een supermarktketen die heel wat invloeden ondervindt vanuit verschillende dimensies. Ze moet voortdurend antwoord geven op de eisen die door de omgeving o.a. door de klanten worden gesteld. Het negeren van een diversiteitsbeleid kan ertoe leiden dat bepaalde klantengroepen niet bereikt worden. Literatuur toont aan dat het belangrijk is dat klanten zich kunnen identificeren met het bedrijf. Carrefour heeft door bepaalde initiatieven bewezen dat ze er niet aan ontkomen om zich te richten op verschillende doelgroepen.

Zo heeft Carrefour onlangs bekend gemaakt dat ze het Charter voor Diversiteit in de Ondernemingen heeft ondertekend. Op deze manier legt ze de nadruk op het belang van etnische en culturele diversiteit op de werkvloer. Carrefour verschaft werkgelegenheid aan groepen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt en benadrukt zijn wens om het huidige non-discriminatie beleid en het respect voor de diversiteit verder te ontwikkelen. Ze erkennen de noodzaak van een diversiteitsbeleid maar hebben deze nog niet vertaald naar concrete acties. Daarom zijn ze momenteel bezig met het opstellen van een diversiteitsplan. Ze spitsen zich met andere woorden toe op gebruikswijzen, richtlijnen om te komen tot een meer evenredige arbeidsparticipatie van kansengroepen.

Carrefour neemt een leidende positie in op de Europese markt van distributie en is gekend door de meesten. Vooraleer Carrefour het diversiteitspad gaat bewandelen, is het belangrijk dat het diversiteitsbeleid ook verschil uitmaakt voor de verschillende niveaus binnen de organisatie. Daarom vestig ik met dit onderzoek de aandacht op de vraag of er wel behoefte is aan een diversiteitsbeleid en zo ja welke mogelijke acties de verschillende niveaus wensen in het diversiteitsplan. Dit houdt concreet een behoefteonderzoek in naar een diversiteitsbeleid, in dit geval gericht op allochtonen, bij Carrefour zodat er niet onnodig kansen worden gemist.

¹ Doorheen het rapport zal voor de vereenvoudiging ook regelmatig enkel de naam Carrefour worden vermeld

1.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag in deze eindverhandeling luidt als volgt:

Is er behoefte aan een diversiteitsbeleid in ondernemingen om een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen te realiseren ? Gevalstudie Carrefour

Met dit onderzoek ga ik het diversiteitsbeleid van Carrefour dat nog in opkomst is in kaart brengen. Aan de hand van deelvragen ga ik als district na of er behoefte is aan een diversiteitsbeleid bij Carrefour in Genk en zo ja hoe deze kunnen worden omgezet in beleidsacties. Rekening houdend met het theoretisch kader omtrent diversiteitsbeleid, is het zeer relevant om na te gaan op welke manier diversiteitsbeleid helpt om met de toekomstige ontwikkelingen om te gaan.

1.3 Formulering deelvragen

In het onderzoek wordt getracht antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag aan de hand van volgende deelvragen:

- Wat zegt de literatuur over diversiteitsbeleid en op welke manieren kan HRM benutten van diversiteit?
- Hoe kijkt de hoofdzetel van Carrefour Belgium aan tegen de implementatie van een diversiteitsbeleid?
- Vindt de winkeldirecteur dat een diversiteitsbeleid verschil kan uitmaken voor de verschillende niveaus van de winkel?
- Hoe staan werknemers tegenover het toekomstig diversiteitsbeleid van Carrefour?
- Zijn klanten overtuigd van de meerwaarde van een diversiteitsbeleid bij Carrefour?

2 Methodologie

Bij dit onderzoek werd gebruik gemaakt van twee soorten onderzoeksstrategieën, namelijk verkenning van de literatuur en een bevraging van bevoorrechte getuigen. Deze

strategieën werden gehanteerd om kennis te vergaren voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen.

Om theoretisch inzicht te verkrijgen in het onderwerp van mijn eindverhandeling, heb ik in de eerste fase de nodige literatuurstudie verricht. Op deze manier heb ik de nodige relevante elementen betrokken bij mijn onderzoek en met behulp hiervan een theoretisch kader ontworpen dat als ondersteuning heeft gediend bij het onderzoek dat verricht werd. Verder heb ik mijn literatuurstudie beperkt door mij uitsluitend te focussen op de allochtone doelgroep. De zoekstrategie die ik hierbij gehanteerd heb, is gericht op secundaire bronnen zoals boeken, vaktijdschriften, wetenschappelijke publicaties enzovoort. Vervolgens heb ik ook gebruik gemaakt van tertiaire bronnen zoals catalogi van provinciale bibliotheken, zoekrobotten op het internet en universitaire catalogi. Het gebruik van EBSCOhost en Bronco was in dit geval zeer toepasselijk. Literatuur rond diversiteitsbeleid is geselecteerd op basis van een aantal zoekwoorden zoals 'diversiteit in ondernemingen', 'etnische diversiteit' en 'arbeidsparticipatie allochtonen'. Het vastleggen van de zoektermen is voorafgegaan door opzoekwerk. Om mijn zoekwerk te preciseren heb ik op aanraden van mijn promotor op namen van relevante auteurs gezocht, die heel wat onderzoeken rond diversiteitsbeleid hebben gedaan. Uiteraard zijn er tijdens het opzoekwerk meer namen van auteurs zelf aan het licht gekomen. Tot slot is informatie verzameld op websites van Carrefour Belgium om beter toegelicht te zijn over hun huidige situatie rond diversiteit. Op deze manier werd in de eerste fase van het onderzoek, een antwoord gegeven op de eerste deelvraag van mijn onderzoek, namelijk: 'Wat zegt de literatuur over diversiteitsbeleid en op welke manieren kan HRM benutten van diversiteit?'

Een tweede fase van het onderzoek betreft de centrale onderzoeksvraag van de eindverhandeling en is praktischer gericht. Om hier een antwoord op te vinden zijn een aantal deelvragen gehanteerd. Deze handelen concreet over het diversiteitsbeleid van Carrefour Belgium. Naast onderzoek van documenten en andere secundaire bronnen, werd in het praktijkonderzoek gebruik gemaakt van een aantal interviews met bevoorrechte getuigen. Bij dit onderzoek zijn 4 verschillende niveaus bij Carrefour geïnterviewd: het centraal, de verantwoordelijke winkeldirecteur, de werknemers en de klanten. Wat betreft de vorm van de interviews heb ik de voorkeur gegeven aan een halfgestructureerde. Hierbij werd vooraf een aantal vragen geformuleerd en in de voorbereide volgorde gesteld. De inhoud en duur van de interviews variëren naargelang

de geïnterviewde en de deelvragen. Op basis van de meegedeelde informatie werden de onderwerpen door doorvragen uitgediept. Ook de topics die aangebracht werden door de geïnterviewden, zijn behandeld.

Voor de beantwoording van deelvraag 2 en 3, werd als onderzoekseenheden gekozen voor het hoger personeel d.w.z. zowel personeel van de hoofdzetel te Brussel, die direct betrokken zijn bij de opstelling van het plan, als die van het filiaal waar ik een case study heb uitgevoerd. Om een antwoord te formuleren op de vierde deelvraag is beroep gedaan op de autochtone en allochtone werknemers bij Carrefour in Genk. Tot slot zijn op de laagste maar daarom niet de minst belangrijke niveau, allochtone klanten betrokken bij dit behoefteonderzoek. Het onderzoek onder werknemers en klanten is anoniem verwerkt. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de opzet en werkwijze van de ondervraging per onderzoeksniveau.

De hoofdzetel

Daar Carrefour niet over documentgegevens beschikt omtrent het thema diversiteit, is voor de beantwoording van de tweede deelvraag, geopteerd om informatie te verzamelen aan de hand van een diepte-interview. Na een zekere speurtocht werd duidelijk dat Mevrouw Elisabeth Moumal, verantwoordelijke aanwerving Super GB, de geschikte persoon was om goede gegevens te verkrijgen voor de beantwoording van de eerste deelvraag. Door haar jarenlange ervaring bij Carrefour, kan worden verondersteld dat ze beschikt over een grote dosis ervaring op gebied van aanwerving. Tevens is ze volgens mij vertrouwd met de specifieke cultuur van Carrefour en kan ze naar mijn mening concreter uitspraak kan doen over het feit of er al dan niet behoefte is aan een diversiteitsbeleid bij Carrefour Belgium. Mevrouw Elisabeth Moumal is telefonisch gecontacteerd. Hierbij werd ook onmiddellijk een tijdstip voor een gesprek vastgelegd. Het interview met de recruiter is afgenomen op 11 maart 2009 te Brussel, in het hoofdkwartier van Carrefour Belgium. Om ervoor te zorgen dat de geïnterviewde goed voorbereid zou zijn en een helder beeld zou krijgen van wat haar te wachten staat, is op voorhand een exemplaar van de vragenlijst ter beschikking gesteld. Aan de hand van een halfgestructureerd interview is informatie gewonnen omtrent de aanleiding/redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid bij Carrefour Belgium en de specifieke situatie van allochtonen tewerkgesteld bij Carrefour. Het gesprek met de recruiter duurde ongeveer twee uur.

Winkeldirecteur gevalstudie

Na een verdieping in het toekomstig diversiteitsbeleid van Carrefour Belgium, werd de Heer Rudi Kirkels, winkeldirecteur hypermarkt in Genk, gecontacteerd voor een verdere planning van het praktijkonderzoek. Hij is als richtlijn van dienst geweest bij het vinden van een antwoord op de derde deelvraag. Een interview met hem is afgenomen om zowel algemene informatie zoals cijfergegevens te achterhalen, als zijn standpunt tegenover een mogelijke diversiteitsbeleid in de winkel. Het gesprek met de winkeldirecteur heeft plaatsgevonden in de winkel. Voor dit interview werd een duur van anderhalf uur beoogd. Alle vragen zijn samen met de topics die ik aan de orde had willen stellen, binnen dit vooropgestelde duur behandeld. Net zoals bij de verantwoordelijke voor de aanwerving Super GB, is de Heer Rudi Kirkels vooraf de mogelijkheid verleend om zich voor te bereiden op het interview.

Werknemers

Vervolgens is informatie verzameld uit mededelingen van werknemers bij Carrefour in Genk ter beantwoording van de vierde deelvraag. Zowel allochtone als autochtone medewerkers maken deel uit van dit onderzoek. De nadruk van de interviews lag op de samenwerking van de allochtone en autochtone medewerkers. Hierbij werd vooral naar hun standpunt gevraagd over het aandeel allochtone medewerkers en de interculturele relaties op de werkvloer.

Aangezien werknemers tijdsgebrek hadden en niet altijd even enthousiast waren om deel te nemen aan het onderzoek, heb ik variatie in mijn onderzoeksplan moeten invoeren. Met een aantal medewerkers zijn telefonische interviews afgenomen, terwijl de rest van de respondenten gevraagd werd een vragenlijst in te vullen. In totaal waren 14 medewerkers bereid om deel te nemen aan het onderzoek. De groep bestond uit 7 allochtone medewerkers en 7 autochtone. Belangrijk was dat alle medewerkers anonimiteit eisten. Dit werd hen uiteraard ook verzekerd.

De allochtone respondenten werden via een informele weg gecontacteerd. Door medewerking van een goede allochtone vriendin bij Carrefour in Genk, ben ik erin geslaagd om telefonische interviews met de allochtone respondenten te regelen. In totaal zijn 4 werknemers van Turkse afkomst, 2 van Italiaanse afkomst en 1 van Marokkaanse

afkomst geïnterviewd. De voornaamste reden waarom mijn voorkeur uitging naar telefonische interviews en niet naar een gesprek op locatie, is dat ik zowel voor mezelf als voor de respondenten tijd wilde besparen. Tevens weet ik uit ervaring dat mensen niet altijd snel bereid zijn om tijd vrij te maken. De interviews met de allochtone respondenten werden in 2 dagen afgenomen en duurden elk ongeveer 15 minuten. Dit betekent dat voor elke vraag gemiddeld 1 à 2 minuten werd voorzien. Wat betreft de kosten van het interview waren deze zo goed als nul. Aangezien de meeste allochtone respondenten aangesloten waren bij dezelfde telefoonmaatschappij, kon ik genieten van de gratis belminuten die ik kreeg aangeboden.

De autochtone medewerkers werden op locatie van tewerkstelling, in Genk, gecontacteerd. Hierbij ondervond ik al snel dat ze bijna allemaal noch bereid waren voor een face-to-face interview noch voor een telefonische. Een mogelijke oplossing voor de ondervragingsvorm, was de schriftelijke. Een nadeel van deze ondervragingsvorm was dat de respondenten geneigd waren tot het geven van kortere antwoorden. Dit betekende extra werk voor mij. Ik heb namelijk vaker naar de werkvloer moeten gaan om ter plaatse mondeling in te gaan op bepaalde topics. Dit moest natuurlijk ook heel snel gebeuren aangezien ik hun werk niet mocht belemmeren. Deze ondervragingsvorm heeft ook voordelen. Volgens den Boer (2005) geven mensen in een face-to-face interview eerder 'sociaal wenselijke' antwoorden. Door het feit dat ik zelf van allochtone afkomst ben, zou de kans op sociaal wenselijke antwoorden nog groter zijn geweest. Hoewel de ondervraging van autochtone medewerkers veel tijd in beslag heeft genomen, heb ik van deze respondenten even relevante informatie gekregen als van de allochtonen. De vragenlijsten die op de werkvloer zijn uitgedeeld, werden thuis ingevuld door de respondenten. Deze zijn binnen een week ingediend en afgehaald aan het onthaal van de winkel.

Wat betreft het geslacht van de medewerkers, zijn enkel vrouwen betrokken bij het onderzoek. Dit is vooral te wijten aan de aard van de job. Er is duidelijk vrouwelijk overwicht bij Carrefour. Indien we de tijdsdruk hierbovenop in rekening brengen, was het zeer moeilijk om aan mannelijke respondenten te komen.

Allochtone klanten

Last but not least zijn op de laagste niveau allochtone klanten bevroegd. Zij spelen in het onderzoeksluik ook een belangrijke rol. De cliëntengroep waarvan voornamelijk gebruik werd gemaakt is als volgt samengesteld: Turken, Marokkanen en Italianen. Hierbij heb ik aan de hand van een aantal vragen vooral hun visie op de dienstverlening van Carrefour Genk aan allochtone cliënten achterhaald. Met andere woorden, of ze extra allochtone medewerkers binnen de winkel zien als een mogelijkheid voor betere dienstverlening. In totaal werden er 26 allochtone klanten bevroegd in 4 dagen. Deze werden zowel aangesproken in de winkel als binnen de eigen netwerken. Door klanten te benaderen in termen van dienstverlening werd deelvraag 5 beantwoord.

Een onderzoek op niveau van klanten vond ik zeer belangrijk. Carrefour voert vaak tevredenheidstudies uit waarbij ze permanent luistert naar de consumenten door regelmatig enquêtes bij de klanten te organiseren. Daarom zou een onderzoek op dit niveau de mogelijkheid geven om beter in te spelen op de nieuwe behoeften en verwachtingen van de klanten.

3 Begrippenlijst

Allochtoon

Zoals reeds aangehaald in de probleemstelling, zijn in de literatuur verschillende definities van het woord 'allochtoon' in omloop. Hieronder worden een aantal definities weergegeven met betrekking tot het woord 'allochtoon'.

- Van Dale: Het Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal, beschrijft het woord allochtoon als 'van elders aangevoerd of afkomstig, niet-inheems, vreemd' of 'niet-oorspronkelijke bewoner, met name buitenlandse werknemer' (ZOEM nr. 2, Steunpunt Gelijkekansenbeleid, 2007).
- Volgens de Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC) is iemand allochtoon indien hij zelf geen nationaliteit uit een van de landen van de Europese Economische Ruimte heeft of indien minstens één ouder of minstens twee grootouders een nationaliteit heeft van buiten de Europese Unie. Voor de bepaling

van het begrip 'allochtoon' wordt er dus vanuit het concept van nationaliteit vertrokken. Doch er bestaat volgens het Steunpunt WAV geen duidelijke uitspraak of de Europese Unie moet begrepen worden als de vijftien of de vijfentwintig lidstaten.

- CBS-definitie: Het Centraal Bureau voor Statistiek in Nederland geeft een eigen definitie aan het begrip 'allochtoon'. In 1999 heeft het CBS een standaarddefinitie ingevoerd voor het begrip 'allochtoon'. Volgens deze definitie wordt iemand tot de allochtonen gerekend als ten minste één ouder in het buitenland is geboren. . Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen personen die zelf in het buitenland zijn geboren (de eerste generatie) en personen die in Nederland zijn geboren (de tweede generatie).
- Het Vlaams Minderhedendecreet van 28 april 1998 definieert het begrip 'allochtoon' als volgt:
 - 1) iedere persoon van niet-Belgische afkomst die in België verblijft
 - 2) personen die zich legaal in België bevinden, ongeacht of zij de Belgische nationaliteit hebben, en die tegelijkertijd aan de volgende voorwaarden voldoen:
 - minstens één van hun ouders of grootouders is geboren buiten België
 - zij bevinden zich in een achterstandspositie vanwege hun etnische afkomst of hun zwakke sociaal-economische situatie

VESOC

Het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (Vesoc) is een driedelig overlegcomité tussen:

- de Vlaamse regering
- de Vlaamse werkgeversorganisaties
- de Vlaamse werknemersorganisaties

Indien er tussen overheid, vakbonden en werkgevers een consensus wordt bereikt, verbindt de Vlaamse regering zich ertoe om alle voorstellen waarover consensus bestaat, ook uit te voeren. De Sociaal-Economische Raad voor Vlaanderen (SERV), opgericht in 1985, staat in voor het secretariaat van het VESOC. Op 8 juni 1998 hebben de Vlaamse

sociale partners en de Vlaamse regering in het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC) een akkoord afgesloten om werk te maken van de werkgelegenheidskansen van allochtonen. In dit akkoord hebben zij zicht tot doel gesteld om acties te ondernemen op alle terreinen die nodig zijn om de achterstelling en achterstand van allochtonen op de arbeidsmarkt op termijn ongedaan te maken.

Trivisi

Trivisi is een project van minister vice-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van werkgelegenheid, Renaat Landuyt. Met dit project wil men het toekomstgericht ondernemen in Vlaanderen stimuleren (Startpunt Werk en Sociale Economie). De overheid wil samen met de ondernemingen werk maken voor een sterke economie met aandacht voor mens, milieu en maatschappij (Janssens, 2002).

FEDIS

De Belgische federatie van de distributie, Fedis, vertegenwoordigt kleine, middelgrote en grote winkels, winkelketens, supermarkten en hypermarkten (FEDIS, 2009). volgens cijfers van de FEDIS, zijn in België in deze distributie 400000 mensen tewerkgesteld, waarvan 300 000 loontrekkenden en 100 000 zelfstandigen. Fedis heeft tot doel het verenigen van de ondernemingen van de distributiesector en het onderhouden en versterken van de beroepssolidariteit tussen de leden.

Hoofdstuk 2: Diversiteitsbeleid in de theorie

1 Arbeidsmarktpositie van allochtonen in Vlaanderen

Uit de 'spanningsindicator' van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) blijkt dat de Vlaamse arbeidsmarkt nog nooit zo krap is geweest (De Tijd, 2008). Het is de eerste keer dat er in Vlaanderen zo weinig werkzoekenden zijn in vergelijking tot het aantal vacatures. De krapte op de markt leidt ertoe dat bedrijven hun vacatures niet meer ingevuld krijgen waarvan de arbeidsreserve niet voldoende kan profiteren. Ondanks deze krapte is de werkloosheid bij allochtonen volgens de VDAB en de Minderhedenforum in januari 2009 met 14 procent gestegen tegenover januari 2009. Hieruit kan afgeleid worden dat de arbeidsmarktpositie van deze kansengroep ronduit problematisch blijft en hun talenten niet ten volle wordt benut.

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zijn vaak allochtonen (Bakas, 2000). Allochtonen hebben vaker een slechtere arbeidsmarktpositie dan autochtonen. Volgens het Minderhedenforum ligt een deel van de verklaring in het werkstatuut. Allochtone werknemers zijn vaker tewerkgesteld als uitzendkracht en ze werken ook vaker met een tijdelijk contract (De Morgen, 2009). Uit cijfers van de VDAB blijkt dat allochtonen vaak werkzaam zijn aan de onderkant van de beroepenstructuur, minder verdienen, werken in minder goede werkomstandigheden en in zwakkere economische sectoren.

Onderzoek bewijst dat een kwart van de organisaties liever geen allochtonen wil aannemen voor een vacature (Kruisbergen & Veld, 2002). Dit is onder andere te wijten aan discriminatie, gebrekkige kwalificaties en talenkennis (Delarue et al., 2003).

De Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners zoeken naar oplossingen voor het bevorderen van evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen. Samen hebben ze een gemeenschappelijk platformtekst afgesloten, het zogeheten Pact van Vilvoorde dat werd ondertekend op 22 november 2001. Hierin is afgesproken dat in 2010 de achterstand van onder andere allochtonen inzake deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate moet zijn weggewerkt. Verder probeert de overheid met antidiscriminatiewetgeving en sensibilisering, racisme en andere vormen van discriminatie te bestrijden.

1.1 Etnostratificatie

We kunnen stellen dat de zwakkere positie van allochtonen op de arbeidsmarkt zich kenmerkt door een probleem van etnostratificatie. De theorie van etnostratificatie stelt dat etnische minderheden in de maatschappij meer kans hebben om in een specifiek segment van de arbeidsmarkt terecht te komen, voornamelijk omwille van hun afkomst (Steunpunt WAV, 2005). De allochtonen zijn oververtegenwoordigd in sectoren en banen met een hogere werkonzekerheid en slechtere arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden (Verhoeven, 2000).

Volgens Verhoeven (2000) bestaat de arbeidsmarkt uit een primair en secundair segment, die van elkaar verschillen in verschillende opzichten zoals: werkzekerheid, beloning, fysieke omstandigheden, statuut, doorstroming, bijscholingsmogelijkheden enzovoort. Volgens de etnostratificatietheorie komen allochtonen vaker terecht op de secundaire segmenten.

Op de Vlaamse arbeidsmarkt is volgens Verhoeven (2000) ook sprake van etnostratificatie. Allochtonen zijn vooral geconcentreerd in lagere dagloonklassen in vergelijking met de autochtonen (Vertommen & Martens, 2005).

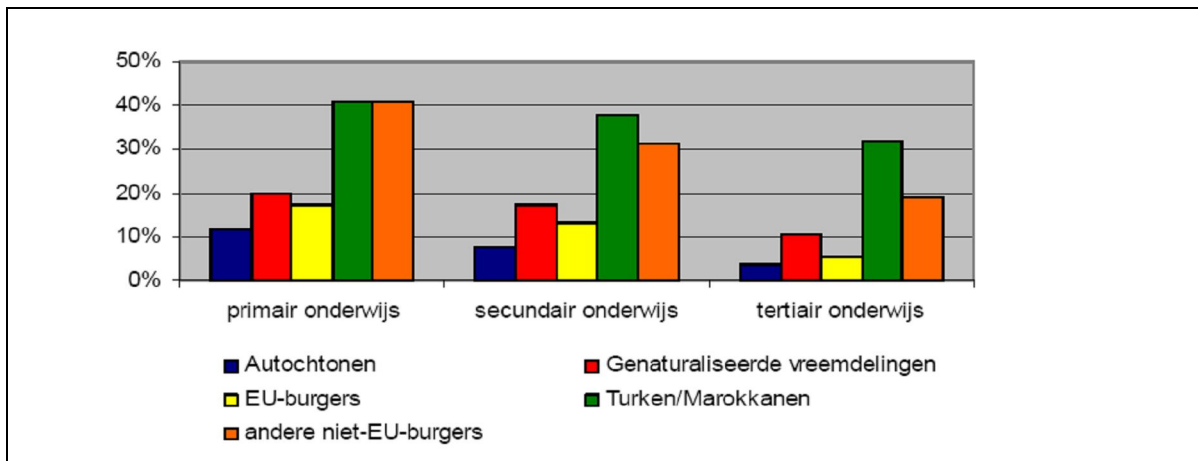
1.2 Onderwijsniveau

Een veel gehoorde verklaring voor de achtergestelde positie van allochtonen op de arbeidsmarkt is de achterstand op vlak van onderwijs. Onderwijs vormt een belangrijke factor voor het verklaren van succes op de arbeidsmarkt. De kennis en kunde waarover iemand beschikt zijn zeer relevant voor de arbeidsmarkt (Altink et al., 2004).

Een studie van de VDAB concludeert dat de grootste handicap van allochtonen op de arbeidsmarkt, immers het gemiddeld lage opleidingsniveau is. Cijfers tonen aan dat 4 allochtonen op de 10 niet meer dan een getuigschrift van de eerste graad secundair onderwijs heeft en bijna 6 op 10 allochtonen is niet in het bezit van een diploma derde graad secundair onderwijs. Deze laaggeschooldheid is sterk bepalend voor de socio-economische positie van allochtonen. Volgens de participatietheorie nemen sociale en economische activiteiten toe naarmate het opleidingsniveau toeneemt (Peters & ter Voert, 2006).

Toch volstaan de verschillen in opleidingsniveau niet om de verschillen in werkloosheid te verklaren. Binnen eenzelfde opleidingscategorie hebben vooral Turken, Marokkanen en andere niet-EU-burgers meer te kampen hebben met werkloosheid (Steunpunt WAV, 2004). Figuur 2 toont nogmaals deze verschillen binnen eenzelfde opleidingscategorie.

Figuur 2 : De allochtone en autochtone werkloosheidsgraad naar opleidingsniveau gemiddelde 2002-2003



Bron: NIS, Okkerse & Termote, 2004.

De onderwijspositie van allochtonen is verder sterk gerelateerd aan de socio-economische status van gezinnen (De Wree, 2004). Zo geldt dat de onderwijspositie van allochtonen minder goed is indien ze afkomstig zijn uit gezinnen met een lage socio-economische status.

1.3 Talenkennis

Tussen 2000 en 2005 is de werkloosheid bij allochtonen met 75% gestegen. Een van de oorzaken is de taalachterstand. Uit onderzoek blijkt dat de taalachterstand een remmende werking heeft op de gewenste toetreding tot de arbeidsmarkt en is dus een pregnant probleem (Bakas, 2000). De taalachterstand van allochtonen is een belangrijke factor waarom werkgevers effectief lagere arbeidseenheden verwachten van allochtonen dan autochtonen. Het wegwerken van taalachterstanden is essentieel voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt.

Van den Cruyse (2000) stelt dat allochtonen omwille van hun taalachterstand, minder snel op de hoogte zijn van vacatures. Allochtonen die geen Nederlandstalige kranten lezen sluiten zichzelf uit van informatie verspreid via advertenties in kranten. Allochtonen die de Nederlandse taal goed beheersen, hebben meestal ook een hoger inkomen en een hogere beroepsstatus dan migranten die dit niet doen.

Problemen in de communicatie binnen diverse groepen kunnen samenhangen met taalproblemen of met verschil in communicatiestijlen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Communicatie wordt gezien als het skelet van de organisatie (Kluytmans, 2005). Communicatie maakt de organisatie en geeft ze vorm. Allochtonen die in een gesprek in het Nederlands één woord missen, kunnen er vaak geen touw meer aan vastknopen.

Taalproblemen maken het solliciteren daarom niet zo eenvoudig voor allochtonen. Juist en goed gebruikt Nederlands smeert de communicatie. De kennis van het Nederlands bij allochtonen, blijkt een invloed te hebben op de frequentie van de contacten met autochtone Vlamingen (Van Craen et al., 2007). Een vlotter taalgebruik opent de deur naar een algemene kennisverbreding. Vande Walle (2007) verwijst naar de mogelijkheid om de aanwezigheid van allochtonen met taalproblemen positief aan te wenden als 'signaalfunctie' om te detecteren of de informatiedoorstroming wel degelijk effectief gebeurt.

Nederlands op de Werkvloer (NodW) is een gemeenschappelijke noemer voor cursussen die erop gericht zijn de Nederlandse taalvaardigheid van laaggeschoolde, allochtone en autochtone werknemers in een bedrijf te verhogen. Ondernemingen kunnen gebruik maken van de mogelijkheid om deze opleiding op te nemen in een diversiteitsplan (Startpunt voor Werk en Sociale economie, 2009). Deze opleiding kan in Vlaanderen gesubsidieerd worden via het afsluiten van een diversiteitsplan. Het subsidiebedrag is afhankelijk van het desbetreffende sectorfonds (Paritair Comité) waaronder de organisaties vallen.

1.4 Cultuur

De culturele achtergrond van allochtonen heeft een grote invloed op hun functioneren en hun relaties met anderen op het werk. Hierbij gaat het om grondvragen die samenlevingen als geheel beïnvloeden en ook binnen arbeidsorganisaties hun weerslag hebben op de manier van denken, voelen en handelen van het individu (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). De aanwezigheid van verschillende culturele groepen in organisaties kan leiden tot meer creativiteit, betere probleemoplossing, en goede interculturele communicatie.

Allochtone werknemers en sollicitanten zullen zich meer laten motiveren door de doelen die hun cultuur kenmerken (van der Maesen de Sombreff, 1997). Allochtonen hebben verschillende normen en waarden. De manier waarop ze met deze normen en waarden omgaan heeft belangrijke consequenties voor hun maatschappelijke positie en hun houding ten opzichte van het werk. Autochtonen waarderen allochtonen die zich aanpassen en meer overeenkomsten hebben met de autochtonen. In principe kunnen culturele veranderingen zowel bij autochtonen als bij allochtonen plaatsvinden. In de praktijk zal vrijwel altijd de grootste verandering optreden bij de allochtone doelgroep.

In de samenleving kunnen allochtonen kiezen voor behoud van hun oorspronkelijke cultuur, voor de meerderheidscultuur of ze kunnen zich met beide culturen identificeren (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Hierbij is het belangrijk in welke mate de allochtonen hun etnische cultuur willen behouden en de mate waarin ze contact willen hebben met leden van de meerderheidsgroep.

Van der Zee en van Oudenhoven (2006) verwijzen naar literatuur van Berry (1997), waarin hij spreekt over acculturatie. Dit wil concreet zeggen 'het contact tussen groepen of individuen met een verschillende culturele achtergrond waarbij veranderingen optreden in oorspronkelijke cultuurpatronen in een van beide of beide groepen'.

Er zijn verschillende manieren waarop minderheidsgroepen hun positie tot de meerderheidsgroep kunnen bepalen. Berry (1997) onderscheidt hierbij vier vormen: integratie, assimilatie, separatie en marginalisering (zie figuur 3).

Figuur 3 : Vormen van acculturatie (Berry, 1997)

		Behoeftte om de oorspronkelijke cultuur te behouden			
		Ja	Nee		
Behoeftte aan contact met het gastland		Integratie	Assimilatie	Ja	
		Separatie	Marginalisatie	Nee	

Integratie is een vorm van acculturatie waarbij allochtonen de eigen cultuur en identiteit willen behouden, maar tegelijkertijd contact met de autochtonen belangrijk vinden. De voorkeur van allochtonen gaat vooral uit naar deze vorm van adaptatiestrategie. Bij *assimilatie* vinden allochtonen contact met autochtonen eveneens belangrijk, maar hebben geen behoefte om de eigen cultuur te behouden. Op theoretische gronden is te verwachten dat autochtonen een voorkeur hebben voor assimilatie, aangezien assimilatie de wens inhoudt om contact te hebben met de meerderheid. Er is sprake van *separatie* als allochtonen de eigen cultuur willen behouden en tegelijkertijd contact met de autochtonen afwijzen. Tenslotte gaan allochtonen bij *marginalisering* de eigen cultuur opgeven, maar hebben ook geen behoefte aan contact met de autochtonen.

De keuze van allochtonen voor een bepaalde adaptatiestrategie wordt niet alleen door de allochtonen beïnvloed maar ook door de houding van de meerderheid. Van der Zee en van Oudenhoven (2006) benadrukken nogmaals het belang van contact met de meerderheid. Doordat allochtonen meer contact hebben met de autochtonen, zijn ze sneller op de hoogte van vacatures en aan welke criteria men moet voldoen om aangenomen te worden.

1.5 Sociale contacten

De oorzaken van de slechte arbeidsmarktpositie van allochtonen in Vlaanderen moeten ook gezocht worden bij de sociale inbedding van allochtonen (van Craen et al., 2008). Sociale netwerken worden gezien als een belangrijke pijler om de integratie van allochtonen in de samenleving en arbeidsmarkt te bevorderen.

Van Craen, Vancluysen en Ackaert (2007) hebben uitgebreid onderzocht hoeveel contact autochtonen en allochtonen hebben met elkaar. Uit dit onderzoek concludeerden zij dat de Turkse allochtonen de grootste aantal vrienden hebben binnen de eigen etnisch-culturele gemeenschap. Cijfers laten zien dat 71% van de Turkse allochtonen, meer dan tien allochtone vrienden en vriendinnen heeft. Als we kijken naar het aantal vrienden en vriendinnen dat de Marokkaanse allochtonen hebben binnen hun eigen gemeenschap, dan zien we dat dit iets minder is dan bij de Turkse allochtonen. Bij de Marokkaanse gemeenschap heeft 62% meer dan tien Marokkaanse allochtone vrienden en vriendinnen. De Vlamingen daarentegen hebben het minst aantal vrienden en vriendinnen binnen de eigen gemeenschap. Ongeveer 51% van de Vlamingen zegt meer dan tien autochtone vrienden te hebben.

Van Craen et al. (2007) besluiten dat de Turkse en Marokkaanse allochtonen vaker praten met hun allochtone medeburgers dan met Vlaamse autochtonen. Turkse allochtonen zijn in vergelijking met de Marokkaanse gemeenschap meer gericht op hun eigen gemeenschap. Zij geven meer sociale contacten op met Vlaamse autochtonen dan Marokkaanse allochtonen. Marokkaanse allochtonen verdelen hun contacten meer over hun eigen gemeenschap en de autochtone bevolking.

In het onderzoek werd ook gekeken naar verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke allochtonen. Mannelijke allochtonen hebben een grotere autochtone vriendenkring dan vrouwelijke allochtonen. Dit wordt onder andere geweten aan het feit dat allochtone mannen meer deelnemen aan het openbaar leven.

Indien we kijken naar het zoekgedrag van allochtonen zien we dat de meeste vacatures 'via-via' worden vervuld. Allochtonen zoeken meestal vacatures via eigen sociale netwerken (Doyen & Laberts, 2001). Ze zien hun sociale netwerken als een bron voor tewerkstellingsinformatie. Montgomery (2001) legt het belang van sociale netwerken op de arbeidsmarkt uit. Door middel van sociale contacten beschikken mensen over formele

en informele netwerken. In zijn onderzoek bevestigt hij dat mensen met brede sociale netwerken, een hoger loon ontvangen. Werknemers die via doorverwijzing van sociale netwerken aangenomen worden, zijn doorgaans van hogere kwaliteit en ontvangen hogere lonen (Montgomery, 2001).

2 Belang van diversiteitsbeleid

Zoals reeds aangehaald wordt de arbeidsmarkt steeds diverser van samenstelling. Alhoewel werknemers altijd 'divers' zijn geweest volgens Kaldenbach (1996), valt de diversiteit tegenwoordig meer op. Mensen verschillen van elkaar in tal van opzichten zoals leeftijd, opleiding, geslacht, etniciteit, fysieke gesteldheid, nationaliteit, religie enzovoort. Diverse ontwikkelingen en trends stellen arbeidsorganisaties voor forse uitdagingen (Evers & Wilthagen, 2007). Succesvolle organisaties begrijpen deze veranderingen en gebruiken ze in hun voordeel. De toenemende verscheidenheid aan mensen moet op een effectieve manier worden gemanaged opdat het 'dividend' van diversiteit kan worden binnengehaald. Volgens Kaldenbach (1996) legt 'Managing diversity' de nadruk op het feit dat het op de werkplek niet de verschillen zijn die problematisch zijn. Integendeel, de manier waarop we tegen die verschillen aankijken of ermee omgaan kan een probleem vormen. Het managen van diversiteit in bedrijven betekent dat men op zoek gaat naar de voordelen die de verschillen tussen werknemers kunnen opleveren (Kaldenbach, 1996). Organisaties zullen daarom veranderingen moeten doorvoeren in hun beleid door bepaalde processen te (re)organiseren, verbeteren, ontwikkelen en te evalueren. De vraag naar diversiteit is een sleutel voor duurzaam succes en drukt dus een reële zorg uit om heel wat dingen anders aan te pakken en te organiseren. In de toekomstige samenleving zal eenvormigheid niet meer adequaat zijn. Het besef van en het kunnen omgaan met verschil zal tot duurzaam resultaat leiden (Kluytmans, 2005).

2.1 Redenen voor een diversiteitsbeleid

Waarom zou het nuttig zijn voor organisaties om te investeren in diversiteit? Wat kunnen de motieven van organisaties zijn om zich in te spannen om diversiteit te vergroten? Uit de bestudeerde literatuur blijkt dat ondernemingen belang kunnen winnen aan een diversiteitsbeleid. Volgens auteurs van der Zee & van Oudenhoven (2006) kunnen organisaties zeer verschillende redenen hebben om de arbeidsparticipatie van

allochtonen en andere doelgroepen te bevorderen. Jewson, Mason, Drewett en Rossiter (1995) onderscheiden de volgende belangrijke argumenten waarom diversiteitsbeleid door veel organisaties wordt toegepast: men probeert te voldoen aan de wettelijke verplichtingen, reageert op problemen, probeert om financieel voordeel te halen en wil gezien worden als een goede ondernemer. Deze argumenten worden verduidelijkt in de volgende punten.

2.1.1 Juridische motieven

De wetgeving is voor vele bedrijven een belangrijke reden om inspanningen te doen rond diversiteit. Organisaties die het juridisch argument hanteren voeren een defensief beleid. Dit wil zeggen dat ze niet anders kunnen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Diversiteit heeft alles te maken met rechtvaardigheid en gelijkheid. Het erkennen van diversiteit wil namelijk zeggen dat verschillende groepen mensen niet mogen worden blootgesteld aan discriminatie.

Discriminatie en vooroordelen maken de positie van allochtone medewerkers op de werkvloer vaak lastig (Pettigrew & Martin, 1987). In praktijk blijken vooroordelen echter een grote rol te spelen bij de bejegening van allochtone werknemers en zijn sterk maatschappelijk ingeburgerd. Een *vooroordeel* is een negatieve attitude is die men heeft ten opzichte van een bepaalde groep of ten opzichte van de individuele leden van die groep (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Wanneer vooroordelen niet alleen onze gedachten en gevoelens beïnvloeden maar ook ons gedrag gaan bepalen, is er sprake van *discriminatie*. Discriminatie van allochtonen op de arbeidsmarkt en de werkvloer is algemeen bekend door velen. De achterstand waarin allochtonen verkeren op de arbeidsmarkt is deels te wijten aan de discriminatie. Neem bijvoorbeeld een allochtoon en autochtoon met dezelfde ervaring en kwalificaties. Wanneer de allochtone kandidaat niet verder komt dan een telefoongesprek, terwijl zijn autochtone collega wel tot de selectieprocedure wordt toegelaten, is er duidelijk sprake van discriminatie (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Om discriminatie van allochtonen en andere kansengroepen tegen te gaan, onder andere op de arbeidsmarkt, heeft de Belgische wetgeving de antidiscriminatiewet uitgevaardigd die verscheen in het Belgische Staatsblad van 17 maart 2003. Personen of groepen kan men niet uitsluiten omwille van ras, huidskleur, geslacht, nationaliteit, taal, godsdienst of

politieke overtuiging. De antidiscriminatiewet die ook van toepassing is op de arbeidsbetrekkingen betreft: de selectie van werknemers, de arbeidsvoorwaarden, het ontslag van werknemers en de benoeming of bevordering van ambtenaren (Borghs, 2003). De Belgische antidiscriminatiewet maakt het mogelijk om mensen aan te klagen en in beschuldiging te stellen van daden waarbij mensen gediscrimineerd worden of waarbij er sprake is van racisme. Wie onrechtmatig wordt gediscrimineerd en daardoor aantoonbare schade lijdt, kan in eerste instantie naar de burgerlijke rechtbank om herstel te verkrijgen van het geleden nadeel (Borghs, 2003). Toch is het niet altijd eenvoudig om aan de nodige bewijzen te geraken. Vooral het leveren van een bewijs van discriminatie bij aanwerving is erg moeilijk.

2.1.2 Economische motieven

Organisaties kunnen het managen van diversiteit zien als een externe noodzaak en als een noodzaak om competitief voordeel te behalen. De werkvloer is in toenemende mate divers geworden. Globalisering, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en vragen van consumenten maken van diversiteit tevens een economische noodzaak (van de Zee & van Oudenhoven, 2006). De impact van globalisering en technische veranderingen kunnen door het managen van diversiteit beter worden beheerst.

Allochtonen brengen culturele normen, gewoonten en denkpatronen mee naar de werkplek die verschillen van die van de autochtone werknemers. Deze verschillen betreffen zaken die direct relevant zijn voor de werkplek. Volgens Ely & Thomas (2001) streven veel organisaties een cultureel divers personeelsbestand na omdat het de organisatie toegang verschaft tot bepaalde markten. Het valt niet te ontkennen dat allochtonen een steeds belangrijker klantengroep worden. Allochtone medewerkers hebben specifieke kennis van de speciale behoeften van klantengroepen van dezelfde etnische afkomst.

Doordat medewerkers en cliënten elkaar begrijpen, wordt het probleemoplossend vermogen van organisaties betreffende deze klantengroepen vergroot en er kan een bredere klantenkring worden bereikt. Verder kan de aanwezigheid van verschillende standpunten de creativiteit bevorderen en kan de verscheidenheid aan klanten beter worden bediend (Doyen et al., 2002). De kwaliteit van de dienstverlening is namelijk een belangrijk motief voor economisch succes. Het in dienst nemen van allochtone

medewerkers kan dus een belangrijk signaal vormen voor allochtone klanten en zich vertalen in een hogere verkoopcijfer en grotere klantentrouw. We kunnen hierbij concluderen dat bedrijven constateren dat de diversiteit aan klanten een palet aan verschillende verwachtingen met zich meebrengt. Dit noopt organisaties tot het differentiëren van hun product of dienst (Siebers et al., 2002).

Naast het binnenhalen van nieuwe klanten en het uitbouwen van een adequate dienstverlening kunnen organisaties ook om andere motieven investeren in het managen van diversiteit. Een krappe arbeidsmarkt is een andere reden die organisaties ertoe aanzet om te kiezen voor een diversiteitsmanagement. De laatste jaren is het moeilijker geworden om mensen warm te maken voor bepaalde vacatures. Vacatures die moeilijker ingevuld kunnen worden, worden door Lamberts, Vandoorne en Denolf (2000) wel eens aangeduid als 'knelpuntvacatures'. Het niet kunnen invullen van openstaande vacatures kan cruciale gevolgen hebben voor de organisatie op gebied van productiviteit, kostenbeheersing, continuïteit en kwaliteit. Als gevolg daarvan besteden organisaties meer aandacht aan het optimaal benutten van beschikbare capaciteiten en het binnenhalen van nieuwe talenten.

Het managen van diversiteit is ook gericht op samenwerking tussen mensen waarbij een 'win-win' situatie ontstaat. Volgens Kaldenbach (1996) gaat het erom om verschillende mensen zodanig te laten samenwerken dat er een meerwaarde ontstaat.

2.1.3 Maatschappelijke motieven

Organisaties kunnen kiezen voor een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen vanuit een maatschappelijke reden. De achterliggende filosofie van de maatschappelijke motieven voor het voeren van een diversiteitsbeleid is dat de organisatie een afspiegeling behoort te zijn van de samenleving (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Organisaties realiseren zich in toenemende mate dat zij hun klanten minder effectief kunnen bedienen wanneer hun personeelsbestand geen afspiegeling vormt van deze hedendaagse pluriforme samenleving. Organisaties wensen gezien te worden als 'verantwoord ondernemer'. Zij streven in dit geval diversiteit na vanuit een rechtvaardigheids- of eerlijkhedenbeginsel en kunnen een sterk en vernieuwend imago ontwikkelen

Organisaties die vanuit een dergelijk motief streven naar vergroting van diversiteit zullen sterk gericht zijn op gelijke behandeling van medewerkers en op het voorkomen van discriminatie (Ely & Thomas, 2001). Bovendien is de arbeidsmarkt de plaats bij uitstek waar allochtonen op redelijke voet van gelijkheid met autochtonen in contact komen en gemotiveerd zijn om Nederlands te spreken.

Door diversiteit te respecteren komen bedrijven volgens het Trivisi-project positief in de media waardoor hun imago en reputatie zowel klanten als potentiële werknemers aantrekken. Diversiteitsbeleid kan dus als bedrijfsmiddel worden gebruikt om de reputatie bij het brede publiek te versterken en klanten te winnen.

2.2 Menselijk kapitaal

Iedereen is er vrijwel over eens dat de belangrijkste activa van een onderneming de personeelsleden zijn. De menselijke factor is een belangrijk onderdeel in het bedrijfsleven. Daarom wordt het belang van de inzet van de menselijke factor hoog aangeslagen. Medewerkers zijn medebepalend voor het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel. Organisaties kunnen de kracht van Human Resources Management ten volle benutten door een succesvolle integratie van het HR-beleid in het algemeen bedrijfsbeleid (Maes, 2000).

2.2.1 Voordelen divers personeelsbestand

Het succes van bedrijven wordt niet langer alleen door technische en financiële factoren bepaald. Volgens Lievens (2007) kan een organisatie een echt competitief voordeel op de concurrentie verwerven door de medewerkers op de juiste manier te sturen. De onderneming wint erbij door 'ander' talent in huis te halen. Human Resource Management gaat uit van het standpunt dat in organisaties vaak niet optimaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige en op de markt beschikbare 'menselijke bronnen' (van der Grift et al., 1991).

Menselijk kapitaal wordt door Altink et al. (2004) gezien als het enig 'bezit' waarop organisaties kunnen bijschrijven i.p.v. afschrijven. Mensen maken de organisatie en zijn daarmee dus een belangrijke factor voor het succes van organisaties. Om flexibel in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt moeten organisaties voortdurend kritisch blijven reflecteren op hun interne functioneren en op strategische doelen (van der Zee &

van Oudenhoven, 2006). Meer variatie in het personeelsbestand maakt een organisatie wendbaarder en flexibeler. Dit geeft ze ruimte om onverwachte economische wendingen op te vangen (Lievens, 2007).

Een voordeel van heterogene groepen is dat de groepsleden minder snel zullen zoeken naar onderlinge overeenstemming. Dit wil zeggen dat ze geneigd zijn om elkaar aan te vullen, wederzijds te ondersteunen en te stimuleren waardoor ze gelukkiger, creatiever en productiever worden (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Het is bovendien wetenschappelijk bewezen dat divers samengestelde groepen tot meer effectieve besluitvorming komen omdat ze beter in staat zijn om zich aan te passen aan wisselende en veranderende eisen die door de omgeving wordt gesteld (Paauwe & Huijgen, 1996). Een divers personeelsbestand motiveert om met een andere bril naar de werkelijkheid te kijken. Deze attitude kan ten goede komen aan de kwaliteit en continuïteit van de onderneming. Meer en meer organisaties erkennen de waarde van een heterogeen personeelsbestand indien zij nieuwe producten willen ontwikkelen en nieuwe markten innemen. Een divers personeelsbestand is dus ongetwijfeld ook een opportuniteit om het marktaandeel uit te breiden (Jannssens & Steyaert, 2001).

Verder beargumenteren auteurs Janssens et al. (2001) dat een gevarieerd personeelsbestand kan bijdragen tot een beter gebruik van kennis en vaardigheden door een efficiënte taakverdeling. Doordat elke medewerker ingezet wordt op die plaats waar hij of zij het best functioneert, zou dit leiden tot een betere fit tussen functie en persoon waardoor de organisatiedoelstellingen sneller en correcter zouden worden behaald.

Heterogene groepen kunnen zaken vanuit verschillende invalshoeken benaderen bij het nemen van besluiten. Hierdoor komen er alternatieve oplossingen naar voren en kunnen de beschikbare alternatieven beter geëvalueerd worden (Collins & Geutzkow, 1964). Hierdoor kunnen eventuele kosten, voordelen en neveneffecten van die oplossingen vroegtijdig worden overzien.

Onderzoek toont aan dat afwijkende meningen in heterogene groepen, een positief effect hebben op het functioneren van een groep. Hierdoor wordt het zoeken naar nieuwe en creatieve oplossingen gestimuleerd (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Heterogene groepen geven in zekere mate een positief impuls aan een flexibel lerende organisatie.

Uit literatuur van Milliken en Martin (1996) geven Steyaert en Janssens (2001) aan dat heterogene groepen ook positieve communicatieve effecten tot stand kunnen brengen. De communicatiepatronen in deze groepen zijn namelijk formeler en minder frequent. Tevens heeft een divers samengesteld personeelsbestand een breder netwerk van relaties en meer contacten die de organisatie van nuttige informatie kunnen voorzien.

2.2.2 Nadelen divers personeelsbestand

Een divers personeelsbestand vertaalt zich niet onmiddellijk in voordelen en komt niet van vandaag op morgen tot stand. De aanwezigheid van afwijkende meningen in heterogene groepen leidt niet altijd tot de bovengenoemde positieve uitkomsten. Negatieve uitkomsten van diversiteit worden namelijk vaak in verband gebracht met een toename van conflicten in relaties tussen mensen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). In heterogene groepen bestaat een groot risico dat onderlinge waardeverschillen zowel een taakconflict als relationele conflicten oproepen. Zoals eerder vermeld bij de voordelen van een divers personeelsbestand betekent het inzetten van personen op die plaatsen waar zij het best functioneren tot een verhoogde efficiëntie. Volgens een rapport van het Vlaamse Werkgelegenheidsbeleid Trivisi, bestaat het gevaar van deze argumentatie er echter in dat verschillen gefixeerd en geïsoleerd worden.

In diverse werkgroepen kunnen gemakkelijk subgroepen ontstaan. Uit onderzoek blijkt dat mensen geneigd zijn de verschillen met leden van andere subgroepen sterk te benadrukken en binnen de eigen subgroep vooral overeenkomsten te zien. Verkuyten (2006) spreekt over sociale-identiteitstheorie waarbij een verband wordt gelegd tussen individu en groepering. Individuen beschouwen groepskenmerken als eigen kenmerken waardoor het falen of succes van de groep wordt gezien als het eigen falen en succes.

Deze negatieve beeldvorming over andere subgroepen kunnen aanleiding geven tot het ontstaan van conflicten en communicatieproblemen op de werkvloer. Bovendien blijkt een gebrekkige identificatie met de groep vaak gepaard te gaan met zwakke solidariteit. Subgroepvorming kan aanleiding geven tot negatieve werkuitkomsten in diverse teams. Van der Zee en van Oudenhoven (2006) verwijzen naar literatuur van Jehn et al. (1999) waar het vooral om affectieve werkuitkomsten gaat zoals werktevredenheid en werkbetrokkenheid.

Veel onderzoek gaat uit van een lineaire verband tussen diversiteit en de uitkomsten, dit wil zeggen : hoe heterogener een groep, hoe groter de negatieve effecten (van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Er zijn echter ook auteurs die wijzen op de mogelijkheid van niet-lineaire verbanden tussen diversiteit en uitkomsten ervan. Van der Zee et al. (2006) verwijzen naar literatuur van Austin (1997), waarbij hij zegt dat er een omgekeerd U-vormig verband bestaat tussen diversiteit en uitkomsten. Dit wil concreet het volgende zeggen: een matig niveau van diversiteit stimuleert de grondige verwerking van informatie; een lager niveau van diversiteit prikkelt niet tot het ter discussie stellen van de status-quo; een hoger niveau van diversiteit leidt tot rigiditeits-effecten.

2.3 Rol overheid

Voor sommige ondernemingen is het een overweging waard om aan diversiteitsmanagement te doen omwille van de subsidies die worden toegekend bij het aanwerven van personen uit kansengroepen.

Organisaties die bereid zijn een diversiteitsbeleid te voeren, kunnen bij het opstellen en uitvoeren van een diversiteitsplan extra financiële steun krijgen van de Vlaamse Overheid in de vorm van een subsidie (Vandenbroucke, Startpunt voor Werk en Sociale Economie, 2005). De financiële voordelen die worden geleverd door de overheid, zijn een middel voor organisaties om de loonkosten te beperken. In 2006 bedroeg het aantal bedrijven waar diversiteitsplannen werden opgestart voor het eerst meer dan 500. Hiervan zijn 82% gericht op allochtonen (Vandenbroucke, Startpunt voor Werk en Sociale Economie, 2007).

Ondernemingen kunnen in aanmerking komen voor een subsidie indien ze uiteraard een diversiteitsbeleid voeren. Dit wil zeggen dat ze op een planmatige manier de directe en indirecte discriminerende drempels bij instroom en doorstroom moeten wegnemen en voortijdige uitstroomkansen verminderen. Diversiteitsplannen zijn een maatregel die door de Vlaamse overheid in het leven zijn geroepen om de diversiteit in ondernemingen en organisaties te bevorderen en de kosten die daaraan verbonden zijn voor het bedrijf te vergoeden. Het plan bevat ingrepen die het bedrijf wil nemen om drempels weg te werken en de diversiteit binnen het bedrijf te vergroten. Belangrijk hierbij is dat een diversiteitsplan kenbaar wordt gemaakt aan de werknemers.

Bij de uitwerking van het plan dienen 4 stappen worden ondernomen:

1. Wat is het probleem dat men wil aanpakken?
2. Wat zijn de belangrijkste oorzaken ervan?
3. Welke remedies kunnen daarvoor ingezet worden?
4. Hoe zullen de acties worden uitgevoerd en geëvalueerd?

Sinds 2005 werkt de **Vlaamse** Overheid met 4 verschillende varianten diversiteitsplannen, namelijk de instapdiversiteitsplannen, clusterdiversiteitsplannen, groei-diversiteitsplannen en de klassieke diversiteitsplannen. Afhankelijk van het soort plan en de effectief gemaakte kosten, kan de onderneming de helft of twee derde van zijn kosten teruggestort krijgen van de Vlaamse Overheid. De subsidie wordt uitbetaald na afronding van de acties. Om duurzame resultaten te behalen dient het uitgeschreven beleid ook daadwerkelijk via een geïntegreerd aanpak worden uitgewerkt (Van De Voorde, Ministerie Vlaamse Gemeenschap).

3 Verband diversiteitsbeleid en HRM

HRM streeft naar "een maximale benutting van menselijke potentieel om de strategische doeleinden van een organisatie te behalen door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken" (Janssens & Steyaert, 2001). De belangrijkste kenmerk van Human Resource Management is dat de mens als actief wordt gezien in plaats van kostenpost (Paauwe & huijgen, 1996). De mens wordt als een strategische factor gezien in de concurrentiestrijd ter realisering van kwaliteit en flexibiliteit. Het management van de organisatie is dan ook bereid hierin te investeren.

Het invoeren van een diversiteitsbeleid heeft gevolgen voor het huidige HRM beleid. Om het aandeel van allochtonen op de arbeidsmarkt te verhogen moeten organisaties de kwaliteit van hun HRM beleid optimaliseren. Een diversiteitsbeleid biedt namelijk toegevoegde waarde aan het HR-beleid. Vanuit de diversiteitsliteratuur werden strategieën, instrumenten en technieken ontwikkeld voor het managen van diversiteit (Janssens & Steyaert, 2001). De HRM-activiteiten die worden gebruikt bij het managen van diversiteit situeren zich voornamelijk op gebied van instroom en doorstroom.

Maatregelen die instroom en doorstroom van allochtonen bevorderen, beschrijft van der Werf (1992) als een positieve actie. De sterkte van positieve acties is dat de deuren van ondernemingen worden opengezet voor specifieke doelgroepen die ook kansen krijgen (Merckx et al., 2004). Drempelverlagende maatregelen op terrein van werving en selectie, onthaal en introductie, opleiding, loopbaanbeleid enzovoort, kunnen tot de activiteiten van HRM behoren.

Bij het voeren van een diversiteitsbeleid kunnen ondernemingen niet vertrekken van een vaststaand model. Diversiteitsbeleid vergt maatwerk en dat betekent dat elke organisatie voor zichzelf moet definiëren wat zij onder diversiteitsbeleid verstaat.

Doyen et al. (2002) onderscheiden drie vormen en de verschillende manieren van aanpak:

1. Openen van deuren; het wegnemen van drempels voor allochtonen zodat ze kunnen instromen of doorstromen in de organisatie.
2. Openen van praktijken; nodige ruimte en flexibiliteit creëren voor een divers personeel.
3. Openen van ogen; medewerkers leren om verschillen te waarderen door onder andere trainingen aan te bieden.

De maatregelen die genomen worden zijn dus vanzelfsprekend ook altijd op maat van het bedrijf. Een aandachtspunt voor ondernemingen is dat deze maatregelen ten voordele moeten zijn van iedereen en geen nieuwe discriminaties mogen veroorzaken.

3.1 De instroom

Het is algemeen bekend dat allochtonen heel wat hindernissen ondervinden bij de toetreding tot de arbeidsmarkt. De instroom is een cruciaal vertrekpunt bij het voeren van een diversiteitsbeleid en vraagt daarom extra aandacht. Het wegnemen van hindernissen bij de instroom is een noodzakelijke voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie te brengen (Herremans, 2003). Het wegwerken van hindernissen zorgt ervoor dat allochtonen in de organisatie kunnen binnenkomen. De activiteiten op gebied van instroom van personeel worden gevormd door werving, selectie en introductie.

3.1.1 Werving

Werving van personeel is één van de instrumenten waarmee een organisatie haar personeelsplanning gestalte kan geven en de arbeidsparticipatie van allochtonen kan bevorderen (Hemelrijk, 2007). Lievens (2007) definieert rekrutering of werving als 'de praktijken en activiteiten die door de organisatie worden uitgevoerd met als primair doel het identificeren en aantrekken van potentiële medewerkers'.

De *kanalen* die door organisaties worden gehanteerd om potentiële werknemers te bereiken, beïnvloeden in zekere zin de tewerkstelling van allochtonen. Lievens (2007) maakt een onderscheid tussen formele kanalen en informele kanalen.

Bij formele kanalen maken werkgevers hun vacatures openlijk bekend. Dit wil zeggen dat iedere potentiële kandidaat de kans krijgt om te solliciteren. Formele wervingskanalen omvatten onder andere: advertenties, uitzendbureaus, wervingsbureaus enzovoort. Bij informele kanalen maken werkgevers hun vacatures niet algemeen bekend. Dit leidt ertoe dat niet iedere potentiële kandidaat de kans krijgt om te solliciteren. Enkele voorbeelden van informele wervingskanalen zijn: eigen personeel, externe relaties van de werkgever, spontane sollicitaties enzovoort. Indien organisaties allochtonen willen aanwerven, dienen bedrijven de meest geschikte wervingsmethoden te kiezen (Merckx et al., 2004). Hierbij dient het bedrijf een wervingsprocedure te ontwikkelen die gericht is op een brede doelgroep.

Het probleem van knelpuntvacatures kan verder ook worden aangepakt tijdens de wervingsfase. Het is belangrijk dat organisaties hun zorg voor diversiteit uiten indien ze zoveel mogelijk kandidaten warm willen maken voor vacatures. Sollicitanten percipiëren de rekruteerder als een signaal voor ongekende organisatiekenmerken (Lievens, 2007). Stel dat de rekruteerder vrouwelijk en allochtoon is, dan signaleert dit misschien dat de organisatie diversiteit op prijs stelt, hetgeen de vacature voor bepaalde sollicitanten aantrekkelijker maakt. Om voldoende instroom van allochtonen in de organisatie te krijgen is het belangrijk dat organisaties zoeken naar creatieve en onorthodoxe wegen om allochtone kandidaten te werven (Merckx et al., 2004).

Nadat de kandidaten bereikt zijn die mogelijk in aanmerking komen voor het vervullen van een vacature binnen de organisatie, moeten de geschikte kandidaten gemotiveerd worden om te reageren op de oproep (van der Grift et al., 1991). Een actie die

ondernemingen kunnen nemen om allochtonen te motiveren, betreft de boodschap die hen wordt gecommuniceerd met betrekking tot de organisatie of specifieke vacature (Lievens, 2007). De organisatie heeft voldoende speelruimte in de wijze waarop de inhoud, de gunstigheid en de details van de vacature worden beschreven. De positie van minderheidsgroepen dienen positief belicht te worden. Een personeelsadvertentie moet zodanig opgesteld worden dat deze alleen de interesse wekt van de gekozen doelgroep (van der Grift et al., 1991).

Bij de functiebeschrijving is het belangrijk dat het bedrijf controleert of er iemand niet onnodig wordt uitgesloten. Het is belangrijk dat een bedrijf aangeeft dat kandidaten uit alle bevolkingsgroepen welkom zijn en niet over een bepaalde achtergrond dient te beschikken.

3.1.2 selectie

Aangezien het managen van diversiteit nadrukkelijker op de agenda van organisaties komt, vraagt de selectie van allochtonen om extra zorgvuldigheid en aandacht.

Uit literatuur van Roe (1983) definieert Lievens (2007) selectie als 'een geheel van activiteiten die gericht zijn op en leiden tot het kiezen van personen voor de vervulling van functies, zodanig dat aan bepaalde maatstaven met betrekking tot de consequenties van gemaakte keuzen zo goed mogelijk wordt voldaan.' Op basis van de informatie die organisaties krijgen in de gesprekken en/of assessment, zullen organisaties voorspellen hoe die persoon zal functioneren. Het probleem van personeelsselectie doet zich niet alleen voor bij de werving van nieuw personeel maar kan ook plaatsvinden bij onder andere roulaties, overplaatsing, bevordering enzovoort.

Van Grift et al. (1991) onderscheiden drie delen in een selectiefase:

1. De 'papieren' selectie
2. Selectiegesprekken
3. Overige selectiemiddelen

Meestal wordt gevraagd schriftelijk te solliciteren (van der Grift et al., 1991). Op grond van het sollicitatieformulier wordt dikwijls een eerste papieren selectie uitgevoerd. Deze kan drempelverlagend werken voor functies waar schrijfvaardigheid niet of van nauwelijks belang is, omdat het sommige sollicitanten kan afschrikken. In dit geval

kunnen ze hun brief door iemand anders laten opstellen. Daarom selecteert men echter nooit alleen op basis van een sollicitatieformulier. In de gebruikte sollicitatieformulieren bestaat er nogal wat variatie. Voor arbeiders wordt gewoonlijk een eenvoudiger formulier gebruikt dan voor kaderleden en bedienden (van der Grift et al., 1991). Een standaard sollicitatie formulier heeft ook positieve kanten en kan de kansen van 'andere' kandidaten verhogen en vroegtijdig wegselecteren vermijden, bijvoorbeeld wanneer het opstellen van een zakelijke brief geen vereiste vaardigheid is (Doyen et al., 2002).

De eisen aan vaardigheden en kwaliteiten die organisaties aan kandidaten stellen verschillen naargelang de opleiding en functie. Bij lager opgeleide werknemers gaat het vooral om het collectief gerichte kwalificaties zoals teamgeest, samenwerking en identificatie van het bedrijf (Smit, 2006). Bij hoog opgeleiden daarentegen wordt meer belang gehecht aan individuele kwaliteiten zoals evenwichtigheid, creativiteit, gedrevenheid, dynamiek en ambitie. Één van de belangrijkste selectiecriteria dat bij de selectie naar voren wordt geschoven is het hebben van een bepaald diploma (Vandenbroucke, Beleidsnota 2004-2009).

Andere selectiecriteria zoals werkervaring, sociale en communicatieve vaardigheden, werkdiscipline en het kunnen werken in teamverband zijn ook doorslaggevend bij de selectie. Toch is de Vlaamse arbeidsmarkt sterk gericht op diploma's waardoor laaggeschoolden in het algemeen te kampen hebben met een achterstand.

Na de papieren selectie is een tweede serie activiteiten in de selectiefase het voeren van sollicitatiegesprekken. Hierbij is het belangrijk dat het gesprek in een plezierige omgeving plaatsvindt. Het gedrag van de recruteerder is ook een cruciaal aspect in deze tweede fase. The critical contact theory stelt dat sollicitanten vooral worden beïnvloed door de recruteerder met wie ze contact hebben tijdens het sollicitatieproces (Lievens, 2007). De sollicitant interpreteert volgens deze theorie het gedrag van de recruteerder als een signaal voor de cultuur en de sfeer in de organisatie. Merckx et al. (2004) stellen dat het bedrijf ervoor kan zorgen dat de mensen uit de selectiecommissie een training inzake diversiteit krijgen.

Verder speelt de economische situatie uiteraard een belangrijke rol bij het selecteren van werknemers. Auteur Smit (2006) verwijst naar de minder kieskeurigheid van werkgevers in een krappe arbeidsmarkt en bij economische groei, dan bij een ruime arbeidsmarkt en

economische krimp. Ten slotte kunnen organisaties kiezen voor overige selectiemiddelen zoals een medische keuring en psychologisch onderzoek (van der Grift et al., 1991).

3.1.3 Onthaal

Na de werving- en selectieproces volgt een belangrijke stap in het raam van een goed diversiteitsbeleid. De nieuwe medewerker moet wegwijs worden gemaakt in de organisatie. Het onthaalbeleid dient voldoende afgestemd te worden op de specifieke behoeften van de diverse groepen mensen. Volgens Merckx et al. (2004) is het belangrijk dat elke nieuwe werknemer een 'peter' of 'meter' krijgt op de werkvloer, bij wie hij terecht kan met vragen.

Volgens het Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwerk Arbeidsmarktreportering (VIONA), zijn Allochtone medewerkers vaak niet vertrouwd met allerlei interne normen en regels omdat ze de culturele achtergrond van autochtonen niet delen. Daarom is het belangrijk dat leidinggevenden hier expliciet op wijzen zodat de integratie sneller kan verlopen.

3.2 De doorstroom

Doorstroom van personeel betekent 'hoe de medewerker zich in de organisatie beweegt van de ene naar de andere functie, rol of project' (Dekker et al., 2001). Werknemers hebben zowel in positieve als negatieve zin het recht om te weten hoe de leiding denkt over hun functioneren. Voor de leiding is het eveneens belangrijk te horen wat de werknemer vindt van bepaalde aangelegenheden met betrekking tot de organisatie (van der Grift et al., 1991).

In veel organisaties worden systemen van *functionerings- en beoordelingsgesprekken* gebruikt om prestatie te beoordelen.

Prestatiebeoordeling heeft potentieel ruime toepassingsmogelijkheden op een diverse HR-technieken (Lievens, 2007). Hoewel het houden van functionerings – en beoordelingsgesprekken een enorm vormend effect kan opleveren voor de manager, hebben veel leidinggevenden en managers een natuurlijke terughoudendheid wanneer ze (negatieve) feedback dienen te geven aan hun medewerkers. Dit gedrag wordt nog eens

versterkt als er een onderlinge vertrouwensband bestaat. In dit geval gaan leidinggevenden en managers het geven van feedback vermijden, uitstellen of de boodschap verzachten. Het feedbackproces wordt ook belemmerd door de defensieve houding van medewerkers bij negatieve feedback.

In literatuur wordt gezegd dat een organisatie dient in te zien dat prestatiebeoordeling in essentie een communicatieproces is in plaats van een meetproces. De medewerker moet zich vrij voelen om bepaalde zaken aan de orde te stellen (van der Grift et al., 1991).

Verder vormen *training en opleiding* belangrijke sturingsinstrumenten binnen HRM. Deze fungeren als smeerolie om de doorstroom van allochtone medewerkers te optimaliseren. Organisaties moeten zich de vraag stellen of de kwaliteiten van hun medewerkers optimaal worden benut en over welke competenties ze moeten beschikken. Organisaties bieden tegenwoordig opleidingsmogelijkheden om competenties in de organisatie te ontwikkelen en om werknemers de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen (Dekker et al., 2001). Meestal wordt leren geïntegreerd met toepassen op je eigen werksituatie of bedrijfsonderdeel. In dit geval spreken Dekker et al. (2001) van action learning. Een vorm van action learning is werkopleiden, waarbij op de werkplek een opleiding wordt gevolgd en direct de taken worden verricht die de persoon na de opleiding zelfstandig moet kunnen uitvoeren.

Naast training en opleiding van werknemers is die van leidinggevenden ook doorslaggevend bij het voeren van een effectief diversiteitsbeleid. In het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma blijkt dat de ploegbaas een cruciale rol speelt in het overbrengen van diversiteitsbeleid naar de werkvloer. Om het gevraagd beleid te kunnen voeren, moeten leidinggevenden over de passende kwaliteiten beschikken. Organisaties dienen extra aandacht te vestigen aan de training van de ploegbazen en zorgen dat deze beschikken over de nodige managementvaardigheden en interculturele vaardigheden. Het diversiteitsbeleid kan echter verkeerd lopen indien ze niet over de nodige vaardigheden beschikken. Zij moeten leren over etnische diversiteit, waardoor zij in staat zijn met een divers samengesteld team te werken en om te gaan (Kluytmans, 2005).

Loopbaanplanning en promotiebeleid zijn ook instrumenten die de organisatie kan gebruiken bij doorstroom van zijn personeel. Loopbaanmanagement is waardevol voor het individu omdat de loopbaan een centrale rol speelt in zijn leven. Loopbaan geeft de

werknemers de gelegenheid om een breed scala van behoeften zoals behoefte aan geld, aan sociaal contact of zelfactualisatie, te bevredigen (Lievens, 2007). Verder blijkt dat loopbaanmanagement een belangrijk ingrediënt vormt voor motivatie. Vragen die aan de orde zijn : ' Is de inhoud van de functie aantrekkelijk?' en 'Is er sprake van een goede arbeidsovereenkomst?'. Het ultieme doel is dat zowel individu als bedrijf er beter van worden.

Beloning van arbeid vormt voortdurend een spanningsveld, waarbij de leiding de eindverantwoordelijkheid draagt. Meestal is beloning direct gerelateerd aan de functie van een persoon. Ten opzichte van elkaar verwachten werknemers dat er een billijke verdeling van salarissen en lonen is in de organisatie (van der Grift et al., 1991). Directe loondiscriminatie wordt niet getolereerd binnen het diversiteitsbeleid. Aangezien de lonen en salarissen bovendien sterk geregeld worden door de wetgeving en de CAO's, komt directe loondiscriminatie in Vlaanderen minder voor. Beloningspakketten voor werknemers dat niets te maken heeft met de monetaire beloningen, vormen ook belangrijke voordelen voor de werknemers (Lievens, 2007).

Één van de meest gangbare loonsystemen is de flexibele beloning, de zogenaamde cafetariasysteem. Dit houdt in dat de werknemers binnen een vast bedrag hun voordelenpakket zelf kunnen samenstellen (van der Grift et al., 1991). Lievens (2007) vult aan dat dit een belangrijke pluspunt is voor organisaties omdat er rekening wordt gehouden met de wensen van de werknemers en aan de diversiteit van het personeel.

3.3 De uitstroom

Door het managen van diversiteit willen organisaties vroegtijdige uitstroom van allochtonen voorkomen. Het uitstromen van werknemers is een normaal gegeven voor een bedrijf. Een knelpunt is een uitstroom van een werknemer die de organisatie graag had willen behouden. Verandering van job kan een stap achteruit zijn voor organisaties. Organisaties investeren zoveel in human resources en willen ze niet (vroegtijdig) kwijtraken. Een uitstroom van personeel betekent een verlies aan menskracht en een verlies aan kennis en vaardigheden.

Hoeveel verlies een organisatie maakt bij een uittreding wordt bepaald door de reden van vertrek (Essen et al., 2002). Bij gedwongen vertrek zal het verlies kleiner zijn dan bij een vrijwillig vertrek.

Henkens et al. (2003) veronderstellen dat de kans op uittrekking groter is naarmate de directe financiële achteruitgang geringer is. Hierbij zijn ook de gevolgen van uittrreden voor het toekomstig inkomen van belang. De waarde van vrije tijd is een ander aspect van de financieel-economische afweging. Dit wil zeggen, hoe meer alternatieve tijdsbestedingen, hoe groter de aantrekkelijkheid van uittrekking.

De marktsituatie kan ook een invloed zijn op het uittrekkinggedrag van individuele werknemers (Henkens, 2003). Organisaties die zich in een krimpsituatie bevinden en waar reorganisaties aan de orde zijn, zullen werknemers eerder stoppen met werken. Aangezien allochtonen zich in lagere functiegroepen bevinden, zullen ze ook het meest getroffen worden bij reorganisaties. Als de motor van de economie sputtert, vallen de allochtonen dus als eersten uit de boot.

In het kader van een diversiteitsbeleid is het belangrijk voor organisaties om de reden tot vertrek te achterhalen. Hierbij kunnen organisaties gebruik maken van een exit-vragenlijst/interview om waardevolle gegevens voor het beleid te achterhalen die men in de toekomst kan herhalen en indien nodig aanpassen.

4 Voorwaarden van diversiteitsbeleid

Diversiteit in organisaties vraagt een lange adem waarbij organisaties rekening moeten houden met een aantal kernpunten. Welke waarden moeten vooraf aanwezig zijn voor een effectief management van diversiteit? Werken aan diversiteitsbeleid vraagt immers veranderingsbereidheid van organisaties en haar medewerkers (Kluytmans et al., 2005). Om diversiteit te managen moeten veranderingen in beleid door de top worden aangestuurd en gedragen. Het managen van diversiteit is een moeizaam proces dat constante begeleiding en aandacht vraagt.

Het creëren van een draagvlak voor diversiteit is een noodzakelijke voorwaarde. Net zoals andere beleidsinitiatieven, geldt bij diversiteitsbeleid dat draagvlak van het grootste belang is. Het management dient de rest van de organisatie klaar te stomen en te sensibiliseren inzake diversiteit (Merckx et al., 2004). Het is belangrijk voor het personeel om te weten wat diversiteit voor hen en hun job inhoudt.

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie en uitvoering van diversiteitsbeleid is dat werkgevers en medewerkers uit alle lagen van de organisatie de meerwaarde van diversiteit onderkennen en inzien dat verschillen tussen medewerkers

meer mogelijkheden bieden om innovatiever en creatiever om te gaan met vragen uit de samenleving (Merckx et al., 2004). Iedereen in de organisatie moet hieraan meewerken. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie de goede leiders heeft die sturing kunnen geven aan de voortdurende veranderings- en vernieuwingsprocessen.

Verder zullen medewerkers bereid zijn hun zienswijze ten opzichte van diversiteit op de werkvloer te veranderen, indien ze vinden dat hier ook nood, behoefte aan is. Anders bestaat het gevaar erin dat diversiteitsbeleid enkel beperkt blijft op papier.

5 Conclusies

In deze paragraaf is op een rijtje gezet wat de bestaande literatuur zegt over diversiteitsbeleid in ondernemingen. Diversiteit valt namelijk tegenwoordig steeds meer op en wordt zelfs gezien als een sleutel voor duurzaam succes. Organisaties komen meer tot het besef dat de eenvormigheid niet meer adequaat zal zijn in de toekomstige samenleving. De menselijke factor is een belangrijk onderdeel in het bedrijfsleven. Daarom wordt het belang van de inzet van de menselijke factor hoog aangeslagen. Door verschillen in mensen te begrijpen kunnen organisaties zowel genieten van voordelen voor het bedrijf en tegelijkertijd de arbeidsparticipatie van allochtonen en andere doelgroepen bevorderen. Uit de literatuur komt naar voren dat de allochtone doelgroep extra aandacht verdient omwille van een aantal redenen. Zij kampen namelijk met een achterstandspositie op de arbeidsmarkt. De allochtonen zijn oververtegenwoordigd in sectoren en banen met een hogere werkonzekerheid en slechtere arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden. Veel gehoorde verklaringen voor de achtergestelde positie van allochtonen op de arbeidsmarkt zijn:

- de achterstand op vlak van onderwijs
- de taalachterstand
- integratieproblemen
- de sociale inbedding van allochtonen (onvoldoende relevante netwerken)
- discriminatie

De motieven van organisaties om te investeren in diversiteit, kunnen van verschillende aard zijn. Ten eerste vormt het juridisch kader een belangrijke reden om inspanningen te doen rond diversiteit. Organisaties die het juridisch argument hanteren steunen op het

rechtvaardigheids- en gelijkheidsprincipe. Discriminatie van allochtonen op de arbeidsmarkt en de werkvloer is algemeen bekend door velen. Om dergelijke discriminatie tegen te gaan heeft de Belgische wetgeving de antidiscriminatiewet uitgevaardigd. Ten tweede wordt diversiteitsbeleid door vele bedrijven met enthousiasme omarmd omwille van de economische voordelen. De kwaliteit van de dienstverlening is namelijk een belangrijk motief voor economisch succes. Allochtonen brengen culturele normen, gewoonten en denkpatronen mee naar de werkplek die verschillen dan die van de autochtone werknemers. Hierdoor kunnen bedrijven nieuwe klanten binnenhalen en een adequate dienstverlening uitbouwen. Een voordeel van heterogene groepen is dat de groepsleden minder snel zullen zoeken naar onderlinge overeenstemming. Dit wil zeggen zijn ze geneigd om elkaar aan te vullen, wederzijds te ondersteunen en te stimuleren waardoor ze creatiever en productiever worden. Voor sommige ondernemingen is het een overweging waard om aan diversiteitsmanagement te doen omwille van de subsidies die worden toegekend bij het aanwerven van personen uit kansengroepen. Ten slotte kunnen organisaties kiezen voor een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen vanuit een maatschappelijke reden. Organisaties wensen gezien te worden als 'verantwoord ondernemer'. Zij streven in dit geval diversiteit na vanuit een rechtvaardigheids- of eerlijkhedenbeginsel en kunnen een sterk en vernieuwend imago ontwikkelen.

De redenen om diversiteit te bevorderen lijken samen te hangen met de manier waarop in de organisatie vervolgens met diversiteit wordt omgegaan, en daarmee vermoedelijk uiteindelijk ook met het succes van diversiteit. De actiedomeinen waarin diversiteit wordt geïmplementeerd situeren zich op gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. De activiteiten op gebied van instroom van personeel worden gevormd door werving, selectie en introductie. De kanalen die door organisaties worden gehanteerd om potentiële werknemers te bereiken, beïnvloeden in zekere zin de tewerkstelling van allochtonen. Verder vormen de selectiecriteria ook een belangrijk onderdeel bij de instroom. Tot slot dient bij de instroom het onthaalbeleid voldoende afgestemd worden op de specifieke behoeften van de diverse groepen mensen. Bij de doorstroom van personeel vormen functionerings- en beoordelingsgesprekken, training en opleiding belangrijke sturingsinstrumenten binnen HRM. Deze fungeren als smeerolie om de doorstroom van allochtone medewerkers te optimaliseren. Allochtonen kunnen namelijk nogal bescheiden, minder assertief zijn en onvoldoende gemotiveerd zijn om door te stromen naar hogere functies. Tot slot willen organisaties door het managen van

diversiteit willen vroegtijdige uitstroom van allochtonen voorkomen. Een uitstroom van personeel betekent een verlies aan menskracht en een verlies aan kennis en vaardigheden. Een aandachtspunt voor ondernemingen is dat deze maatregelen ten voordele moeten zijn van iedereen en mogen geen nieuwe discriminaties veroorzaken.

De toenemende verscheidenheid aan mensen moet op een effectieve manier worden gemanaged om het 'dividend' van diversiteit te kunnen binnenhalen. In heterogene groepen bestaat namelijk een groot risico dat onderlinge waardeverschillen zowel een taakconflict als relationele conflicten oproepen. Het is dus belangrijk om de nodige ruimte en flexibiliteit te creëren voor en divers personeel. Medewerkers en leidinggevenden moeten leren om verschillen te waarderen. Anders bestaat het risico erin dat diversiteitsbeleid enkel beperkt blijft op papier.

Hoofdstuk 3: Praktijkonderzoek naar het diversiteitsbeleid bij Carrefour Belgium

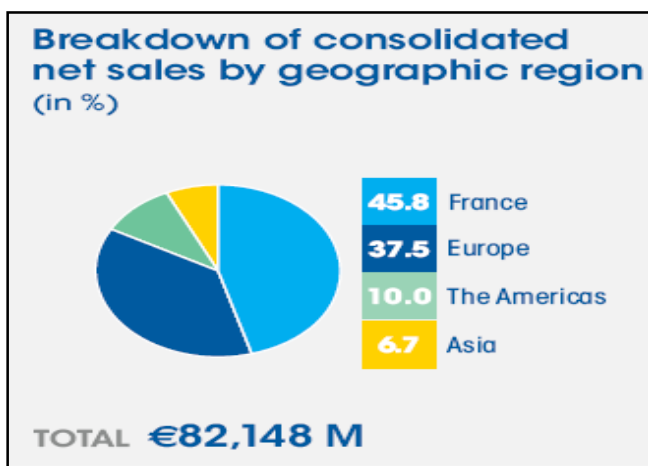
In dit hoofdstuk wordt een korte voorstelling van de groep Carrefour, zowel internationaal als nationaal, gegeven met de daartoe behorende paritair comité en zijn bevoegdheidsgebieden. Verder zullen ook de initiatieven die Carrefour heeft ondernomen op weg naar een diversiteitsbeleid aan bod komen.

Het interview met de hoofdzetel wordt opgenomen in het derde punt van dit hoofdstuk. De belangrijkste resultaten die uit het interview met de recruiter voortvloeien, worden vanaf paragraaf 3.2 gepresenteerd.

1 Voorstelling Carrefour Group

Carrefour is een groot Frans supermarktconcern met 14991 vestigingen en meer dan 490000 medewerkers in 30 landen, verspreid over drie continenten. De Carrefour Group streeft naar meer diversiteit, ontwikkeling van medewerkers en het verzekeren van het welzijn op de werkvloer. Jaarlijks stelt de Carrefour Group ongeveer 100000 mensen tewerk. Momenteel is Carrefour de tweede grootste supermarktketen ter wereld. Sinds 2005 is de Groep Carrefour leider in Europa. In 2007 behaalde de groep een netto omzet van 82,148 miljard euro. De geografische verdeling van de omzet is als volgt: Frankrijk (45,8%), Europa (37,5%), Amerika (10%) en Azië (6,7%) .

Figuur 4: Geografische verdeling van de omzet in 2007

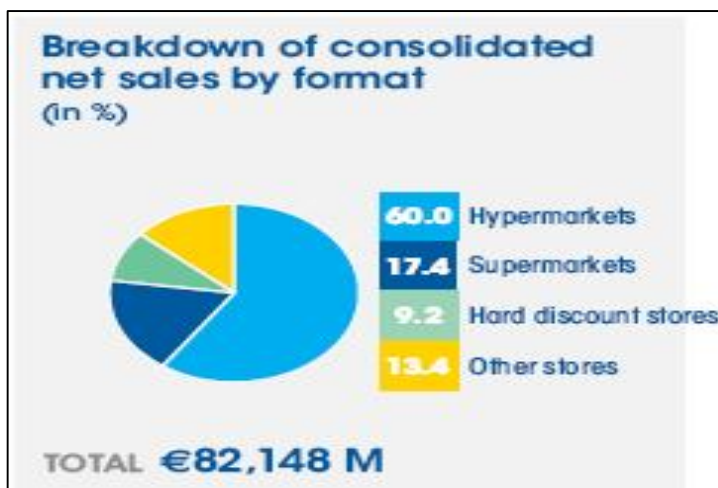


Bron: Financieel jaarverslag Carrefour Group, 2007

We zien dat de Carrefour Group ongeveer 83 procent van haar verkopen genereert in Europa (Frankrijk inbegrepen) en hiermee een leidende positie inneemt op de Europese markt.

Het concern exploiteert in vier grote supermarktformaten: hypermarkten, supermarkten, hard discount-winkels en andere-winkels (Convenience en Cash & Carry). In 2007 waren 1163 hypermarkten, 2708 supermarkten, 6166 hard discount-winkels en 4954 andere-winkels wereldwijd actief. Deze worden hetzij rechtstreeks door het bedrijf of door franchise geëxploiteerd. Eind 2007 beschikte het concern over 7.906 winkels in eigen bezit in Frankrijk (1.699), Europa (4.721), Amerika (973) en Azië (513).

Figuur 5: Indeling omzet volgens verschillende winkelketens (2007)



Bron: Financieel jaarverslag Carrefour Group, 2007

De *hypermarkten* vertegenwoordigen 60 procent van de totale netto omzet van de Groep Carrefour. Hiermee is de Carrefour Group marktleider in het segment van de hypermarkten. De Carrefour Hypermarkten bieden hun klanten een breed food en non-food assortimenten aan. Hier treffen de klanten zowel nationale als lokale merken aan. Met een netto-omzet van 14,294 miljoen euro, maken de *supermarkten* van Carrefour voor 17,4 procent deel uit van de totale netto-omzet. De supermarkten van Carrefour zijn specialisten van versproducten en bieden een brede waaier van producten van alle merken aan. De supermarktwinkels van Carrefour zijn ingedeeld in verschillende sectoren zoals: een bakkerij, een slagerij, een verse visafdeling en een afdeling groenten

en fruit. Hiermee streeft de Carrefour Group om het winkelen gemakkelijker te maken voor haar klanten.

De *hard discount-winkels* van de Carrefour Group behaalden in 2007 een netto-omzet van 7,558 miljoen euro. De hard discount-winkels bieden een uitgebreid gamma tegen prijzen lager liggen dan de grote merken. De 6166 hard discount-winkels zijn verspreid over acht landen, namelijk: Spanje, Frankrijk (Ed merk), Portugal (Minipreço), Griekenland, Turkije, Argentinië, Brazilië en China. Op de Belgische markt opereren gaan hard discount-winkels van de Carrefour Group.

De *andere-winkels* (Convenience en Cash & Carry) vertegenwoordigen zo'n 13,4 procent van de totale netto-omzet van de groep. De gemakswinkels en Cash & Carry winkels spelen in op de socio-demografische veranderingen zoals het groeiend aantal eenpersoonshuishoudens. Dit zijn meestal kleinere, goedgelegen winkels met ruime openingsuren.

Tabel 1 : Netto omzet volgens verschillende winkelformaten (2007)

	Netto-omzet (in miljoen euro) 31/12/2007
Hypermarkten	49,289
Supermarkten	14,294
Hard discount-winkels	7,558
Andere-winkels	11,007
Totaal	82,148

Bron: Eigen verwerking

Sinds 1 januari 2009 is de Zweed Lars Olofsson, huidig vice-president voor strategische business units bij Nestlé, de nieuwe CEO van de Franse distributiegroep Carrefour. Hij heeft de huidige Spaanse gedelegeerde bestuurder José Luis Duran vervangen, die in april 2005 aantrad bij Carrefour. Het vertrek van Duran werd aangekondigd omdat het aandeel sinds januari 2008 ongeveer 37% is achtergebleven bij de Parijse hoofdindex CAC40.

2 Voorstelling Carrefour Belgium n.v.

Carrefour Belgium is een dochteronderneming van de Carrefour Group en leider van de handel in België. Het maatschappelijk zetel is gevestigd te 1140 Brussel, Olympiadenlaan 20. Carrefour Belgium bestaat uit een team dat meer dan 16500 medewerkers telt, verdeeld over 593 winkels en de hoofdzetel. Carrefour Belgium opereert via volgende ketens: Carrefour-hypermarkten, GB-supermarkten en Express-winkels. In 2007 behaalde Carrefour Belgium een netto omzet van 4,316 miljard euro en is hiermee de grootste distributiegroep in België (Carrefour Belgium, 2007).

2.1 Visie en doelstellingen

Volgens Carrefour Belgium heeft de winkelketen een visie die wordt gesteund en doorleefd door de hele groep. Hetgeen Carrefour wil bereiken wordt in het kort als volgt geformuleerd:

“Duurzame ontwikkeling staat voor vooruitgang die de behoeften van de huidige generatie vervult, zonder de volgende generaties de mogelijkheid te ontnemen om op hun beurt een antwoord te bieden op de behoeften van de consument”. Het is dus zeer duidelijk dat Carrefour Belgium zich voor de klant wil gaan onderscheiden. Hierbij is het van belang dat deze visie overgedragen wordt aan de organisatieleden (Carrefour Belgium, 2009).

Carrefour Belgium heeft zes doelstellingen om de visie in de praktijk te doen slagen. Een eerste doelstelling is inspelen op de verwachtingen van haar klanten, aandeelhouders en partners, die meer aandacht besteden aan het sociale en milieugebonden beleid van bedrijven. Ten tweede streeft Carrefour na om haar medewerkers te verenigen rond een bedrijfsproject en opnieuw de waarden te bekrachtigen van de groep. De energiebronnen nog efficiënter aanwenden om de werkingskosten te drukken en tegelijk de milieu-impact van haar activiteiten reduceren is een derde doelstelling van Carrefour Belgium. Ten vierde heeft Carrefour innovatie voor ogen. Ze wil voortdurend nieuwe producten ontwikkelen, evenals nieuwe methoden om ze te vervaardigen, te transporteren en om ze uiteindelijk te verkopen. Een vijfde doelstelling is anticiperen op de milieugebonden risico's en gevaren voor de hygiëne om de gevoelige punten in het debat te benaderen en de krijtlijnen van de toekomstige standaarden voor haar vak mee te helpen uittekenen. De laatste doelstelling van Carrefour is deelnemen aan het economische en

sociale leven van de gemeenschappen binnen de welke zij actief zijn en zich in deze gemeenschap integreren (Carrefour Belgium, 2009).

2.2 Paritair Comité

Een paritair Comité (PC) groepeert ondernemingen die soortgelijke activiteiten uitoefenen. Paritaire comités zijn opgericht om CAO's te onderhandelen in elke activiteitensector. Met als doorslaggevend criterium, de activiteit van de onderneming, dient de werkgever op eigen verantwoordelijkheid het bevoegd paritair comité voor zijn onderneming te bepalen. Paritaire Comités hebben de bevoegdheid om collectieve arbeidsovereenkomsten te sluiten en het voorkomen of beslechten van sociale conflicten. De loon- en arbeidsvoorwaarden worden immers bepaald door de collectieve arbeidsovereenkomsten gesloten in elk paritair comité (FOD; Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg). Hierbij kan besloten worden dat door de strenge wetgeving loondiscriminatie onbestaande is bij Carrefour.

Carrefour maakt deel uit van de beroepsgroep distributie. Deze is onderverdeeld in zes paritaire comités, namelijk:

- PC 201: De zelfstandige kleinhandel
- PC 202.01: De middelgrote levensmiddelenbedrijven
- PC 202: De kleinhandel in voedingswaren
- PC 311: De grote kleinhandelszaken
- PC 312: De warenhuizen
- PC 313: Apothekers en tarificatiediensten

Carrefour behoort tot het paritair comité dat zowel de bedienden als de arbeiders betreft in de warenhuizen, namelijk het Paritair Comité 312 (zie bijlage 3), met uitzondering van de afdeling Supermarkten die onder het PC 202 valt (sinds 1.1.2000). Onder dit gemengd paritair comité vallen de bedienden en arbeiders van de ondernemingen met gevarieerd assortiment. In het PC 312 worden ten minste drie handelstakken geëxploiteerd en zijn meer dan 50 werknemers tewerkgesteld. Dit paritair comité telt in 2008 slechts 4 ondernemingen maar is daarmee wel de werkgever van 14556 werknemers.

Tevens behoort Carrefour tot de Belgische Federatie van Distributie (FEDIS). Deze beroepsorganisatie is aanwezig in 10 paritaire Comités waaronder het PC 312. Fedis vertegenwoordigt en verdedigt de belangen van de ondernemingen van de distributiesector tijdens de sectoronderhandelingen en tijdens de beslechting van collectieve conflicten.

2.3 Initiatieven diversiteitsbeleid

Het beginsel van gelijkheid voor allen vormt een essentiële waarde voor Carrefour. Carrefour is zich bewust van het diversiteitproblematiek rond de tewerkstelling van allochtonen en vooral andere kansengroepen.

Op 15 december 2005 werd op initiatief van minister Cérexhe, Brusselse minister van Tewerkstelling en Economie, het Diversiteitscharter in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest voorgesteld naar het Franse voorbeeld van het Institut Montaigne. Het doel van dit Charter is het tegengaan van discriminatie bij aanwerving. Carrefour is van mening dat de strijd tegen discriminatie in overeenstemming is met de waarde van gelijkheid en solidariteit. Daarom tekende Carrefour Belgium in 2006 het Charter voor Diversiteit in Ondernemingen. De ondertekening van het Charter voor Diversiteit is een drijvende kracht voor Carrefour achter de ontwikkeling van het diversiteitsbeleid. Door toe te treden tot het Charter, heeft Carrefour zich verbonden om onder andere een diversiteitsplan op te stellen en zoveel mogelijk verantwoordelijken en medewerkers sensibiliseren voor het belang van non-discriminatie op verschillende domeinen van het HR beleid (gedetailleerde uitleg verbintenissen zie bijlage 4).

Carrefour heeft de ambitie om diversiteit een volwaardige positie te geven in het bedrijf. Zo heeft Luc Demez, directeur human resources, voor Carrefour Belgium het Ondernemersplatform Diversiteit ondertekend. Dit is een gemeenschappelijk initiatief van werkgeversorganisaties zoals VKW (Verbond van Katholieke Werkgevers), VOKA (Vlaams netwerk van ondernemingen) en UNIZO (Unie van Zelfstandige Ondernemers) die bedrijven sensibiliseren en aanmoedigen rond de meerwaarde van een diversiteitsbeleid.

3 Waarom aandacht voor diversiteit?

In de literatuur zijn belangrijke redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid te vinden. Met kennis van deze gegevens heb ik in dit gedeelte onder meer onderzocht wat

de beweegredenen van Carrefour Belgium zijn om met een diversiteitsbeleid van start te gaan. Daar Carrefour niet over documentgegevens beschikt omtrent het thema diversiteit, is geopteerd om informatie te verzamelen aan de hand van een diepte-interview. Hierbij viel de keuze op het bevragen van Mevrouw Elisabeth Moumal, verantwoordelijke aanwerving Super GB. Zij is zowel rechtstreeks betrokken bij de aanwerving als bij de opstelling van het diversiteitsplan bij Carrefour Belgium.

Uiteraard beperkte de bevraging van het hoofdkwartier zich niet tot de aanleiding en redenen van een diversiteitsbeleid. De tewerkstelling van allochtonen bij Carrefour Belgium werd ook meer toegespitst bekeken. Dit was vooral nodig om te kunnen uitspreken of de allochtone doelgroep aandacht verdient in het kader van een diversiteitsbeleid. Vermits diversiteitsbeleid geconcentreerd is rond meerdere groepen, kan de behoefte hieraan ook verschillen van doelgroep tot doelgroep. In de derde paragraaf van dit onderdeel wordt gedistilleerd wat de belangrijkste bevindingen zijn ten aanzien van de allochtone doelgroep die werkzaam zijn bij Carrefour. Tot slot wordt dit onderdeel afgesloten met een algemene conclusie van de bevindingen uit het interview.

De belangrijkste resultaten die uit het interview met de recruiter voortvloeien, worden vanaf paragraaf 3.2 gepresenteerd. Eerst wordt in paragraaf 3.1 de clause van niet-discriminatie van Carrefour Belgium weergegeven. In de literatuur is een deel over discriminatie van allochtonen opgenomen, daarom loont het moeite om hier een oog op te werpen in de eerstvolgende paragraaf.

3.1 Clause van niet-discriminatie

In de literatuur van dit onderzoek heeft discriminatie op de arbeidsmarkt heel wat aandacht gekregen. Dit riep bij mij de wens op om na te gaan in hoeverre Carrefour haar bezorgdheid voor discriminatie uit.

Carrefour Belgium regelt in het Arbeidsreglement de arbeidsvoorwaarden van al de werknemers van de N.V. Carrefour Belgium, ongeacht hun leeftijd, geslacht of nationaliteit en ongeacht de duur van de arbeidsovereenkomst en hun statuut. Zodra de arbeidsovereenkomst gesloten is, gaat men ervan uit dat zowel de werkgever als de werknemer, die elk een exemplaar ontvangen hebben, dit reglement kennen en aanvaarden en zich toe verbinden alle voorschriften na te leven.

In het onderdeel 'Wederzijdse rechten en plichten' van het arbeidsreglement, heeft Carrefour Belgium een clausule van niet-discriminatie opgenomen. Volgens deze clausule zijn werknemers en werkgevers ertoe gehouden alle regels van welvoegelijkheid, goede zeden en beleefdheid in acht te nemen, inclusief ten aanzien van bezoekers. Dit impliceert het verbod op elke vorm van racisme en discriminatie. Dit houdt tevens in dat iedereen met dezelfde nodige menselijke eerbied voor éénieders waardigheid, gevoelens en overtuiging dient behandeld te worden.

Verboden is bijgevolg elke vorm van verbaal racisme, alsook het verspreiden van racistische lectuur en pamfletten. Ook elke discriminatie op grond van geslacht, seksuele geaardheid, ras, huidskleur, afstamming, afkomst, nationaliteit en overtuiging is verboden.

3.2 Diversiteitsbeleid bij Carrefour - Aanleiding en redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid

Alvorens wordt ingegaan op de situatieschets van allochtonen actief bij Carrefour Belgium, wordt in deze paragraaf uiteengezet wat de aanleiding en de redenen van Carrefour Belgium zijn voor het voeren van een politiek rond diversiteit. De beperkingen bij het invoeren van een diversiteitsbeleid, rekening houdend met regiogebonden aspecten, komen mede aan bod bij de aanleiding.

3.2.1 Aanleiding en beperkingen diversiteitsbeleid

Carrefour kent al jaren een informeel diversiteitsbeleid. Het is tot nu toe altijd vanzelfsprekend geweest om allochtonen in dienst te nemen, zonder het vast te leggen in specifieke richtlijnen. Naar aanleiding van het Charter voor Diversiteit in de Ondernemingen, hetgeen Carrefour in 2006 heeft ondertekend (zie bijlage 4), heeft Carrefour de handen uit de mouwen gestoken om een diversiteitsplan op te stellen voor de regio Brussel. Dit plan bevindt zich momenteel in een validatieproces. De verantwoordelijke van de aanwerving Super GB zegt hierover het volgende:

'Wij kunnen geen nationaal plan indienen aangezien iedere regio haar eigen mentaliteit heeft, maar wij maken er wel een nationale actie van.'

De recruiter is van mening dat het willen doorvoeren van een algemeen diversiteitsbeleid bijna onmogelijk en zinloos. Omwille van deze beperking zal Carrefour het plan eerst officialiseren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest waar zich tevens de hoofdzetel bevindt. Verder heeft ieder gewest volgens haar een eigen manier van werken en dit maakt de zaken nog complexer indien men een algemeen beleid tot stand wil brengen. Volgens de plaats van uw bedrijf is het dus veel gemakkelijker of veel moeilijker om een diversiteitsplan in te dienen. Het doel van Carrefour is natuurlijk om op kort-middelmatig termijn iets op nationaal niveau over het voetlicht te brengen en de aanwervende medewerkers hierover te sensibiliseren.

'Volgens mij moet men geen procedure gaan uitwerken als de mensen niet gesensibiliseerd zijn. Het wegwerken van een eventuele angstreactie is noodzakelijk voor een optimale begeleiding van mensen. We zijn goed bezig maar kunnen zeker en vast extra inspanningen leveren', aldus de geïnterviewde.

Volgens de recruiter kan sensibilisatie een goede aanpak zijn om eventuele weerstand tegen verandering te behandelen. Hierbij vraagt Carrefour naar input aan onder andere Randstad rond sensibilisering en human resources. Het idee in de sensibilisatie is vorming geven aan de aanwervers, waaronder ook winkeldirecteurs, over alles wat betreft sociale relaties. Het is zodoende belangrijk om hen het vermogen te geven om weerstand te bieden tegen een ongewone situatie. Carrefour wil hen de idee rond een diversiteitsbeleid meegeven en ervoor zorgen dat ze beter inzicht hebben in de vijver van capaciteiten waaruit ze kunnen vissen. Wat de geïnterviewde zeker een aantal keer benadrukte was dat diversiteit niet enkel en alleen de verhouding allochtoon/autochtoon is, maar meerdere doelgroepen omvat. Carrefour richt zich daarom ook op andere doelgroepen zoals jongeren en arbeidsgehandicapten. Volgens haar verdienen deze kansengroepen meer aandacht dan de allochtone doelgroep. De maatregelen binnen het diversiteitsbeleid zullen van kansengroep tot kansengroep verschillen, zegt ze.

3.2.2 Redenen

Als opstap naar de keuze voor een diversiteitsbeleid, is het volgens het theoretisch kader belangrijk dat bedrijven de voordelen ervan voor zichzelf vaststellen. De motieven die door de geïnterviewde aangehaald worden om een diversiteitsbeleid te implementeren, zijn dezelfde als of onrechtstreeks verbonden met de theoretische achtergrond omtrent

diversiteit. Interessant in dit onderdeel was navragen waarom het nodig of gewenst is om een diversiteitsplan op te stellen indien de acties toch al op een informele manier worden doorgevoerd. Hierop antwoordde de recruiter als volgt:

'Simpelweg omdat het enerzijds veel duidelijker wordt en men moet meegaan met wat er in het plan staat. Wat wij als Carrefour willen gaan doen gaat iets anders, breder zijn. Dat is ons intern leven. Anderzijds moet men noodzakelijkerwijze op een beleid steunen indien men diversiteit heeft binnen de winkel. Op deze manier krijgt men meer grip op de situatie.'

Carrefour moet de kaarten niet helemaal opnieuw gaan schudden maar enkel de acties die ze al voeren en/of zouden willen gaan voeren gieten in richtlijnen en deze kenbaar maken op een goede manier. Dit is eigenlijk volgens de geïnterviewde het idee van een diversiteitsplan.

'Wij zijn als Carrefour bezig met het sensibiliseren en onder de aandacht brengen van diversiteit binnen Carrefour. Wij willen geen discriminatie maar gelijkheid. Ik ben van mening dat we iets op kleine schaal correct moeten gaan doen om er dan iets op nationaal niveau van te maken.'

Volgens de geïnterviewde is de mentaliteit over een diversiteit binnen de organisatie al open in grote lijnen, maar het is moeilijk om te zeggen dat Carrefour nooit mis aanwerft. Discriminatie wordt niet erkend op het front van Carrefour. Toch zegt de recruiter dat men niet kan verwachten dat iedereen onder dezelfde paraplu loopt. Ze benadrukte dat er zeker altijd een aantal mensen zijn die een kortzichtige mentaliteit hebben en zich moeilijk kunnen terugvinden in een multiculturele omgeving. Het is bezwaarlijk voor Carrefour om te controleren op alle winkeldirecteurs die op terrein aanwerven. De recruiter geeft mee dat een diversiteitsbeleid, gevallen als discriminatie tijdens de aanwerving kan opvangen.

'Hier in de centrale recruiting wordt de selectie heel positief aangepakt, wij zoeken naar competenties en gaan ook niet positief discrimineren. Wij staan open voor alle nationaliteiten en verschillen.'

Op de Stelling: "Een divers personeelsbestand is niet enkel noodzakelijk om aan gelijke kansen te werken maar vaak ook wenselijk voor het groeien, functioneren en overleven van organisaties", zei de geïnterviewde:

'Men moet inderdaad zijn zorg voor diversiteit uiten. Het is een burgerlijke aanpak in mijn ogen en zeker noodzakelijk in onze actuele leven. Een organisatie komt echter niet vooruit door stokstijf te blijven staan.'

Het is volgens Carrefour belangrijk dat men organisatorisch kan inspelen op de veranderende markt. Om in deze nieuwe omgeving iets te bereiken, moeten de kennis, ervaringen, vaardigheden en standpunten van een brede groep mensen bij elkaar gebracht en gebundeld worden. Een diversiteitsbeleid is in dit geval zeker een duidelijke voorbode volgens de geïnterviewde. Het voeren van een diversiteitsbeleid is volgens de recruiter zeker noodzakelijk in een regio waar veel allochtonen wonen of werken. Verder zegt ze dat het absurd zou zijn om allochtonen te discrimineren aangezien er sowieso bepaalde beroepen zoals vakmannen moeilijk in te vullen zijn.

Wat betreft het economisch motief geeft de geïnterviewde aan dat Carrefour een politiek rond diversiteit gaat voeren vanuit financiële overwegingen. Doch indien men gaat kijken naar het impact van een diversiteitsbeleid op Carrefour, kan er nu moeilijk over gesproken worden zegt ze. Het is volgens haar moeilijk om te voorspellen hoeveel eraan te verdienen valt en wat het gaat kosten. Ze vult aan dat Carrefour zich bewust is van het lange proces dat nodig is vooraleer diversiteitsbeleid iets oplevert. Verder deelt ze mee dat het voeren van een diversiteitsbeleid bij Carrefour commercieel ook correct is. Het is volgens haar niet verwonderlijk dat bedrijven met een dergelijk beleid afkomen en erover communiceren. Carrefour kan tegenwoordig een aantal bedrijven waarnemen met een diversiteitsbeleid .

'Wij doen dit natuurlijk omdat het maatschappelijk goed is maar ook omdat het financieel iets gaat opbrengen.'

Carrefour komt vaak in contact met bedrijven uit dezelfde sector in gemeenschappelijke vergaderingen van de FEDIS. Hierbij wordt er vaak naar Carrefour geluisterd als groot bedrijf. Volgens de recruiter kan dit misschien kleinere bedrijven mogelijk prikkelen om het diversiteitspad te betreden. Aan de bovenstaande voegde de geïnterviewde nog toe:

'Maar zeggen dat wij echt een voorbeeld daarin gaan bekleden kan ik niet zeggen, wij willen dat ook niet. Wij proberen dat politiek vooral bij onszelf leefbaar te maken. We dienen onszelf af te vragen waarom het voor ONS van belang is om aan diversiteitsbeleid te doen.'

Ter conclusie kan worden gesteld dat het voor Carrefour niet enkel economisch, maar ook maatschappelijk en juridisch belangrijk is om een diversiteitsbeleid binnen te halen. Het maatschappelijk motief weegt echter in vergelijking met de andere motieven, minder zwaar door. Zo heeft Carrefour als werkgever niet de doelstelling om andere bedrijven aan te moedigen voor een politiek rond diversiteit. Vanuit economisch en juridisch perspectief zijn er geen opmerkelijke verschillen naar voren gekomen. Carrefour volgt een strikt discriminatieverbod (zie ook 3.1, clause van niet-discriminatie) en heeft oog voor de financiële bijdrage van een diversiteitsbeleid voor de organisatie.

Voorafgaandelijk dient volgens haar opgemerkt te worden dat het belangrijk is om rekening te houden met de samenstelling van de omgeving waar het bedrijf gevestigd is en op basis hiervan mogelijk te opteren voor een diversiteitsbeleid.

Omdat de geïnterviewde benadrukte dat elke kansengroep vanuit een andere invalshoek benaderd dient te worden binnen een diversiteitsbeleid, kan de indruk bestaan dat alle kansengroepen extra aandacht verdienen bij Carrefour Belgium. Dit is echter niet aan de orde. Het is logisch dat elke kansengroep die in een diversiteitsbeleid beoogd wordt, een afzonderlijke aanpak verdient en daarom ook een verschillende waaier van maatregelen inroept. In dit onderzoek is enkel de allochtone doelgroep in het vizier genomen. In de volgende paragraaf wordt daarom toegespitst op de tewerkstelling van allochtonen bij Carrefour Belgium.

3.3 Allochtonen actief bij Carrefour Belgium

De recruiter voorzag mij tijdens het interview, in de mogelijkheid om nader inzicht te verkrijgen in de huidige situatie van allochtonen bij Carrefour Belgium. Allereerst wordt in deze paragraaf geschetst hoeveel allochtonen werkzaam zijn bij Carrefour Belgium en hoe Carrefour tegen dit aandeel aankijkt. Daarna geef ik de resultaten weer waarom

Carrefour allochtonen in dienst neemt en welke knelpunten allochtone gegadigden volgens de recruiter ervaren in het selectie- en aanwervingsproces en doorstroom. Mede vond ik het interessant om een praktische aspect, welke samenhangt met het doorvoeren van een diversiteitsbeleid, aan te halen tijdens het interview. Het loont moeite om even stil te staan bij streefcijfers van diversiteit. In tegenstelling tot sommige bedrijven die zich een bepaald streefcijfer tot doel stellen, opteert Carrefour Belgium ervoor om geen streefcijfers voorop te stellen met betrekking tot allochtonen in de organisatie.

3.3.1 Allochtoon bestanddeel bij Carrefour Belgium

Volgens de recruiter heeft Carrefour tot nu toe goede prestaties neergezet op gebied van het tewerkstellen van allochtonen. Ze vindt dat het logischerwijs is dat er allochtonen in het bedrijf zitten. Carrefour benadrukt volgens haar een grote openheid tegenover allochtone medewerkers waardoor het gelijkheidsprincipe sporadisch in vraag wordt gesteld. Bij dezen zegt de geïnterviewde het volgende:

'We hebben op vlak van aanwerving van allochtonen nooit gevoeld dat we op de verkeerde weg zaten. Integendeel, wij vinden dat we als top het juiste voorbeeld geven aan de winkeldirecteurs en afdelingsmanagers. Gelijkheid is zeker terug te vinden in de praktijk van Carrefour.'

Indien men gaat kijken naar de verschillende nationaliteiten die tewerkgesteld zijn bij Carrefour, komt dit neer op 57 verschillende nationaliteiten of zo'n 15-16 procent ten aanzien van het totaal aantal werknemers bij Carrefour. Dit cijfer kan volgens de geïnterviewde in principe veel hoger bedragen indien er wordt uitgegaan van een registratie op basis van een allochtone afkomst (geboorteplaats van betrokkene of geboorteplaats van een van de ouders). Helaas beschikt Carrefour niet over een origine-analyse. Dit wil zeggen:

'Een analyse volgens origine is volgens de vakbonden discriminerend en wordt niet getolereerd.'

Desondanks is Carrefour van plan om af te komen met het voorstel om een analyse op basis van etniciteit te verrichten. Niet om vakbonden te verontrusten maar om aan te tonen en te weten wie we in 'huis' hebben, zegt de recruiter. Ze geeft aan dat Carrefour zo nauwkeurig mogelijk het aantal personeelsleden van allochtone afkomst wenst te

registreren. Voorlopig is nog niet bekend op welke manier ze dit willen verwezenlijken. Hierover zal volgens de geïnterviewde nog gecommuniceerd moeten worden.

Belangrijk om op te merken is dat cijfermateriaal uitwijst dat er beduidend veel allochtonen werkzaam zijn op het front van Carrefour Belgium. Aanvullend hierop zegt de geïnterviewde dat het aantal allochtonen in de winkels van Carrefour afhankelijk is van de regiogebonden beroepsbevolking. Dit impliceert dat de cijfers over het aantal allochtonen per winkel uiteen kunnen lopen. De recruiter is van mening dat Carrefour in proportie tot de omgeving divers genoeg is in de personeelssamenstelling en dat Carrefour op dit vlak geen discrepantie vertoont. Hierbij zegt ze het volgende:

'Ik vind dat de proportie van allochtonen de proportie van de omgeving, streek moet aantonen. Werft men meer allochtonen aan dan wat de normale verdeling van de populatie is, kan dit voor problemen zorgen en beginnen de reacties. Men moet zich dus aanpassen aan de omgeving.'

Kortom is het voor Carrefour vanzelfsprekend om meer allochtonen in dienst te nemen in een buurt waar meer allochtonen zijn en omgekeerd zullen allochtone medewerkers niet de pan uitswingen in een omgeving waar weinig allochtonen wonen. Er kan dus geconcludeerd worden dat het beleid passend moet zijn binnen de context van de organisatie. Het is van belang om het eigenlijke evenwicht van de omgeving te behouden. Carrefour is van mening dat ze dit hebben kunnen realiseren.

3.3.2 Argumenten om allochtonen aan te nemen

Uit bovenstaande blijkt immers dat Carrefour zich positief uitlaat over het aantal allochtone medewerkers op de werkvloer. In dit punt is nagegaan waarom het voor Carrefour Belgium batig is om allochtonen werk te verschaffen. Wat zijn de concrete motieven van Carrefour om allochtoon talent op te nemen in de organisatie? Op de vraag waarom Carrefour allochtonen in dienst neemt, gaf de geïnterviewde de onderstaande factoren aan als zijnde de belangrijkste redenen:

'Allereerst omdat we kijken naar competenties en niet naar origine. Wij zullen arbeidspotentieel niet onbenut laten. Verder worden zij aangeworven door Carrefour omdat ze vertegenwoordigd zijn in hun omgeving. Dit maakt het noodzakelijk om met cultuur te werken.'

Ten eerste geeft de recruiter eenvoudigweg aan dat Carrefour als werkgever let op het bevorderen van gelijke kansen bij de aanwerving. Dit vormt volgens haar een cruciaal uitgangspunt bij de rekrutering. Zolang de kandidaten geschikt zijn om een welbepaalde functie zo goed mogelijk uit te oefenen ten behoeve van Carrefour, krijgt iedereen dezelfde kansen aangeboden bij de rekrutering. Ten tweede geeft de recruiter aan dat de baten van de aanwerving van allochtone werknemers in de organisatie zich tevens situeren op het domein van dienstverlening. Net zoals de meeste bedrijven is het doel van Carrefour om voor de klant een hoge toegevoegde waarde te betekenen. Volgens de geïnterviewde slagen allochtone medewerkers bij Carrefour erin om met hun culturele achtergrond allochtone klanten beter van dienst te zijn en de uitwisseling tussen bedrijf en klanten te verrijken. Dit wil zeggen:

'Ik vind dat in de commerce de medewerkers van Carrefour open staan voor andere klanten. Wij vragen eventueel aan allochtone medewerkers om allochtone klanten te gaan helpen in hun eigen taal. Zij hebben meer affiniteit met die klanten.'

Om soortgelijke redenen als die welke hier eerder zijn aangegeven voor het voeren van een diversiteitsbeleid, werft Carrefour Belgium ook allochtonen aan.

3.3.3 Knelpunten bij instroom en doorstroom

Bij de instroom kan gezegd worden dat het voor de allochtonen niet enorm moeite kost om bij Carrefour als werkgever binnen te komen, aangezien de regels en voorwaarden voor iedereen gelden. De recruiter zegt met andere woorden dat er sprake is van een gelijk speelveld waarop voor zowel de allochtonen als autochtonen dezelfde spelregels gelden.

De voornaamste barrières die de allochtone kandidaten hinderen bij de instroom zijn de diplomaveren, vooral voor kaderfuncties, en de vooropgestelde tweetaligheid. De geïnterviewde zegt dat het hanteren van een diplomaveren noodzakelijk is voor bepaalde functies. Allochtone sollicitanten kunnen volgens haar niet altijd een diploma voorleggen. Dit is volgens haar hoogstwaarschijnlijk te wijten aan de gemiddelde lage opleidingsniveau van deze kansengroep. Hierop vult ze aan dat de lage opleidingsniveau een struikelblok in de tweetaligheid met zich meebrengt.

Als een kandidaat totaal ongeschikt is voor een bepaalde functie, neemt Carrefour deze persoon natuurlijk niet in dienst. De recruiter geeft hierbij aan dat men dan niet kan zeggen dat Carrefour de slechte richting uitgaat op vlak van aanwervingen onder allochtonen. Barrières in diploma's en de tweetaligheid voor bepaalde kaderfuncties, zijn onmogelijk weg te werken zegt ze.

In de literatuur wordt het onthaalbeleid aangehaald als zijnde een belangrijke instrument voor een vlotte integratie van nieuwe medewerkers. Indien het integratieproblematiek bij Carrefour onder de loep wordt genomen, kunnen van de recruiter de volgende belangrijke aspecten geleerd worden:

'De organisatie kan zich moeilijk aanpassen aan de medewerker. Ik vind dat elke medewerker ongeacht de origine zich moet aanpassen aan de cultuur van de organisatie. Wij zijn een Belgisch bedrijf en houden ons bezig met klanten van alle soorten en passen ons natuurlijk aan aan de klant en medewerker als het kan. Ons cultuur kunnen we niet gaan veranderen.'

Volgens de geïnterviewde is het belangrijk dat men op een gemeenschappelijke niveau kan werken. Het werken in teams is een gecompliceerd schepsel en daarom zal niet alles geheel op rolletjes verlopen. Kortom, de werknemers moeten leren omgaan met individuele verschillen, dit is volgens de geïnterviewde echte integratie. Op deze manier zullen volgens haar conflicten minder escaleren. Hierop zegt de recruiter het volgende:

'Op elk niveau moet iedereen een beetje water schenken in zijn wijn om tot een samenwerking te komen, men moet een stukje van elkaars cultuur kennen. Wij maken als Carrefour geen specifieke communicatie. Wij gaan niet aan diverse personeelsbegeleiding doen maar wel proberen om meer individueel problemen op te lossen.'

Over de doorstroom van allochtonen naar hogere functies heeft Carrefour geen studies uitgevoerd. Doch de geïnterviewde heeft niet de indruk dat allochtonen minder doorstromen naar hogere functies. Ze stelt het volgende vast:

'Ik denk dat de doorstroom allochtonen in verhouding is tot hoeveel allochtonen er in 'huis' zijn. We hebben bijvoorbeeld winkeldirecteurs die van Afrikaanse origine zijn.'

Volgens mij kan men veel meer doorstroomproblemen waarnemen bij vrouwen dan bij allochtonen.'

Door het gebrek aan cijfermateriaal is het vervolgens moeilijk om een uitspraak te doen of de doorstroming van allochtonen bij Carrefour Belgium vloeiend gebeurt. Net zoals bij de instroom vermoedt de recruiter dat andere kansengroepen dan allochtonen, bij de doorstroom meer aandacht verdienen bij Carrefour.

3.3.4 Streefcijfers

Om een diversiteitsbeleid bij Carrefour Belgium meer te concretiseren, zijn streefcijfers ter sprake gehaald tijdens het interviewgesprek met de recruiter. Hoe staat Carrefour tegenover het hanteren van streefcijfers betreffende de aanwerving van allochtonen? De geïnterviewde geeft aan dat Carrefour geen streefcijfers voorop stelt in het beleid dat ze gaan voeren. Dit wordt verduidelijkt in het volgende citaat van de recruiter:

'Van quota's of streefcijfers wordt helemaal niet gesproken in het beleid dat Carrefour wil gaan voeren, gewoon omdat het te gevaarlijk wordt. Dan begint men positief te discrimineren. Men gaat in dit geval iemand van allochtone origine aanwerven om de cijfers te beïnvloeden. Deze benadering is tegenstrijdig met het politiek van Carrefour.'

Volgens de recruiter bestaat het gevaar erin dat de functie niet volledig ingevuld geraakt. Dit verklaart ze door het feit dat bedrijven geneigd zullen zijn om verkeerde en minder effectieve aanwervingen te doen om louter het beoogde aandeel allochtonen te behalen. Het hanteren van een streefdoel staat volgens de geïnterviewde om deze reden haaks op het personeelsbeleid van Carrefour.

3.4 conclusies interview hoofdzetel

Bij aanvang van deze eindverhandeling is onder andere de volgende onderzoeksdeelvraag geformuleerd: 'Hoe kijkt de hoofdzetel van Carrefour Belgium aan tegen de implementatie van een diversiteitsbeleid? Om op deze vraag een antwoord te formuleren, wordt hieronder gedistilleerd wat de belangrijkste conclusies zijn uit het interview met de verantwoordelijke aanwerving Super GB.

De ondertekening van het Charter voor Diversiteit in de Ondernemingen is een belangrijke aanzet geweest voor Carrefour om een diversiteitsbeleid te voeren. De redenen die aangehaald worden door de recruiter om een diversiteitsbeleid te implementeren en allochtonen medewerkers aan te werven, kunnen gelinkt worden met het literatuuronderzoek dat werd uitgevoerd in dit masterproef. Vermits heel wat allochtone werknemers bereikt zijn door Carrefour, kan worden besloten dat er geen extra middelen ingeroepen dienen te worden door Carrefour op gebied van instroom. Volgens de recruiter verdienen op domein van instroom, andere kansengroepen zoals jongeren en arbeidsgehandicapten hoofdzakelijk oplettendheid. Hoewel de werving van allochtoon talent op het moment niet primordiaal is voor Carrefour Belgium, is de recruiter van mening dat de formalisering van de acties bij instroom duidelijkheid zal scheppen voor de gehele organisatie en daarom ook politieke prioriteit dient te krijgen. De allochtonen zullen met andere woorden ook ressorteren onder een diversiteitsbeleid. Dit politiek zal wel geen streefcijfers naar voor schuiven inzake de aanwerving van deze groep. Wat betreft de doorstroom van allochtonen bij Carrefour is het percentage niet bekend. Toch heerst er volgens de recruiter geen indruk over een geringe doorgroei van allochtonen.

Hoofdstuk 4: Gevalstudie Carrefour Genk

Hoofdstuk 4 bespreekt de resultaten van de ondervraging met de winkeldirecteur, werknemers en klanten. Er wordt weergegeven of een diversiteitsbeleid verschil kan uitmaken voor deze drie verschillende niveaus.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. Eerst wordt een korte voorstelling gegeven van de hypermarkt van Carrefour in Genk. Naast informatie verkregen van de winkeldirecteur, wordt mede gebruik gemaakt van gegevens van de bevolkingsadministratie van Genk. Deze laatste is nodig om de winkel in haar omgeving te kunnen situeren. Het tweede punt dat in dit hoofdstuk wordt aangesneden is de instroom van allochtonen bij Carrefour in Genk. Deze paragraaf is helemaal opgebouwd rond het interview met de winkeldirecteur. In het vierde punt wordt gekeken naar de meningen van werknemers en de winkeldirecteur over de leidinggevendenden op de werkvloer. De relaties tussen werknemers worden uitgebreid besproken vanaf het derde punt van dit hoofdstuk. De dienstverlening aan allochtone klanten daarentegen wordt aan de orde gesteld vanaf het vijfde punt.

1 Voorstelling winkel en situering in haar omgeving

Carrefour Genk is één van de drie belangrijke hypermarkten van de keten van Carrefour in de provincie Limburg en is gelegen op de Rootenstraat 8 te Genk. Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 3 van dit onderzoek, biedt deze hypermarkt haar klanten een breed food en non-food assortimenten aan.

De cijfergegevens over het personeelsbestand, meegedeeld door de winkeldirecteur, zijn als volgt: de winkel heeft op een personeelsbestand van 104 medewerkers een vertegenwoordiging van 6 verschillende etnische afkomsten. Ongeveer een kwart van het personeelsbestand van Carrefour in Genk is allochtoon. Hiermee maken allochtonen voor ongeveer 25% deel uit van het totaal aantal werknemers bij Carrefour in Genk.

De hiërarchie van de winkel is opgebouwd uit drie niveaus. Aan het hoofd van de winkel staat de winkeldirecteur. Onder hem kunnen twee managers op dezelfde lijn worden onderscheiden. Deze zijn de manager van de klanten en depot. Tot slot beschikt de

winkel over zes afdelingsmanagers waaronder de werknemers vallen. De afdelingen waarvoor de managers verantwoordelijk, zijn worden als volgt ingedeeld:

- droge voeding, dranken en parfumerie
- beenhouwerij, gevogelte en vis
- fruit, groenten en bakkerij
- bakkerij en zuivel
- textiel, bazaar en evenementen
- electro en cultuur

Hoe de verschillende onderdelen van de winkel zich verhouden tot elkaar, wordt schematisch weergegeven in bijlage 2.

De hypermarkt fungeert door haar centrale ligging als een belangrijke winkel in de buurt en neemt een gedegen plaats in, in het hartje van Genk. De stad Genk is op Hasselt na de grootste gemeente in Limburg. Begin 2008 bedroeg het Genks aandeel in de populatie van de provincie 8 procent.

Volgens de gegevens van de bevolkingsadministratie, telde Genk op 1 januari 2008, 64.287 inwoners² (voor gegevens op wijkniveau zie tabel bijlage 5). Er zijn 90 verschillende nationaliteiten te onderscheiden op het grondgebied van Genk. Vooral de immigratiegolven door het mijnverleden, maken dat ongeveer één derde van de burgers van allochtone afkomst is. Genk kent met andere woorden een grote verscheidenheid aan etnische groepen (Dienst Beleidsplanning, Stad Genk). Dit alles profileert Genk als een stad die bekend staat voor haar multicultureel karakter.

De eerste grote groep zijn de mensen met een Belgische nationaliteit, dit komt overeen met 87 procent van de bevolking in Genk. Het aandeel van de inwoners met een niet-Belgische nationaliteit bedraagt in dit geval liefst 13 procent. Italianen zijn met 7 procent van de Genkse bevolking de tweede grootste groep. Zij vertegenwoordigen 51 procent van de niet-Belgische bevolking in Genk.

Ruim 2 procent van de Genkse bevolking bestaat uit Turken. Zij daarentegen vertegenwoordigen 16 procent van de niet-Belgen. Verder wonen er in Genk

² Bron: Demografische basisgegevens van de Genkse bevolking op wijkniveau, toestand op 01.01.2008; Dienst Beleidsplanning, Stad Genk

Nederlanders, Marokkanen, Grieken, Spanjaarden en diverse andere nationaliteiten (zie tabel bijlage 6).

2 Instroom allochtonen bij Carrefour in Genk

In de diversiteitsliteratuur is in kaart gebracht dat de instroom een cruciaal vertrekpunt is bij het voeren van een diversiteitsbeleid en daarom extra aandacht vraagt. Uit recente cijfers blijkt dat van de medewerkers die de laatste 5 jaar gestart zijn bij Carrefour in Genk, meer dan de helft van allochtone afkomst zijn. Daarmee maken allochtone medewerkers voor meer dan 50 procent deel uit van de instroom van nieuwe medewerkers gedurende de laatste vijf jaar. Dit is aanzienlijk meer in vergelijking met de ongunstige positie van de allochtonen op de arbeidsmarkt.

Volgens de winkeldirecteur, de Heer Kirkels, zijn spontane sollicitaties, relaties van medewerkers, website van Carrefour Belgium en vacatures aan het onthaal van de winkel de meest voorkomende kanalen die gebruikt worden door potentiële werknemers. Dit is zowel van toepassing op allochtonen als autochtonen om aan een job te komen bij Carrefour.

Allochtonen stromen gemakkelijk in volgens de winkeldirecteur. Degenen die niet door het selectie- en aanwervingsproces geraken zijn degenen die problemen in de fase van de talenkennis ondervinden. Uit het interview met de winkeldirecteur blijkt dat de taalachterstand een remmende werking heeft op de gewenste toetreding tot Carrefour. Hierbij vult hij aan dat dit vooral een pregnant probleem vormt bij de allochtonen. Taalproblemen maken het solliciteren daarom niet zo eenvoudig voor allochtonen. Om problemen in de communicatie binnen diverse groepen te vermijden, wordt door Carrefour zoveel mogelijk belang gehecht aan een goed gebruik van het Nederlands.

Ondanks het voorgaande stromen volgens de winkeldirecteur de allochtonen vlot in de winkel en moet Carrefour geen extra inspanningen leveren om een gemakkelijkere instroom te bewerkstelligen. Er is met andere woorden geen nood aan maatregelen om de instroom van allochtonen te bevorderen. De instroom van allochtonen verloopt er dus vanzelf.

Verder vermeldt de winkeldirecteur dat de leefregels en opdrachten voor alle medewerkers gelijk zijn en van toepassing zijn voor iedereen. Dit wordt duidelijk

gemaakt tijdens het interview in de selectieronde. Carrefour neemt geen politiek of religieus standpunt in volgens de winkeldirecteur.

3 Hoe verlopen relaties tussen de werknemers

In dit deel van het onderzoek staan de medewerkers van mijn gevalstudie centraal. Voelen werknemers dat er behoefte is om een diversiteitsbeleid binnen te halen of moeten ze worden overtuigd van het belang van een diversiteitsbeleid? Hierbij is het van belang om te onderzoeken op welke manier werknemers met elkaar omgaan in een multiculturele omgeving als Genk. Niet enkel de houding van allochtonen t.o.v. autochtonen is dus een belangrijk aspect bij diversiteit, de houding van autochtonen ten opzichte van allochtonen is evenzeer cruciaal. Interculturele communicatie tussen werknemers vormt een uitgangspunt om een antwoord te vinden op de vraag die wordt gesteld in dit onderdeel. De nadruk van de interviews lag derhalve op de samenwerking van de allochtone en autochtone medewerkers.

In totaal waren 14 medewerkers bereid om deel te nemen aan het onderzoek. De groep bestond uit 7 allochtone medewerkers en 7 autochtone. Belangrijk was dat alle medewerkers anonimiteit eisten. Dit werd hen uiteraard ook verzekerd.

De vragenlijst is zodanig opgesteld om informatie te verzamelen over volgende aspecten:

- Vinden medewerkers dat allochtonen in vergelijking tot de bevolkingssamenstelling van Genk evenredig vertegenwoordigd zijn in de winkel?
- Gaan werknemers respectvol om met elkaars cultuur?
- Kan er groepsvorming worden gesignaleerd op de werkvloer?

In volgende paragrafen wordt in eerste instantie de visie van medewerkers over het aandeel allochtonen binnen de winkel in kaart gebracht. Vervolgens beschrijf ik in paragraaf 3.2 of allochtone medewerkers vinden dat ze door hun autochtone collega worden geaccepteerd door de nodige tolerantie te tonen voor elkaars cultuur? In paragraaf 3.3 wordt aandacht besteed aan mogelijke signalisatie van groepsvorming op de werkvloer. Tot slot wordt dit onderdeel afgesloten met de belangrijkste conclusies uit de ondervraging van de werknemers.

3.1 Perceptie over aandeel allochtonen

Om een uitspraak te kunnen doen of er een diversiteitsbeleid nodig is bij Carrefour in Genk, heb ik in dit onderzoek onder andere de perceptie van de individuele werknemers over het aantal allochtonen bij Carrefour, afgetoetst tegen de feitelijkheid. De meningen van de werknemers lopen soms uit elkaar.

Bijna alle geïnterviewden leven in een omgeving waar veel allochtonen wonen. De autochtone medewerkers menen hierdoor geen sterke afkerende houding te hebben ten aanzien van allochtonen en oordelen hierdoor redelijk positief over hen. De dagelijkse onderlinge ontmoetingen van beide groepen komen vaker voor en dit vormt een goede basis voor de relaties op de werkvloer. Uit de ondervraging van respondenten kan worden opgemaakt dat allochtonen en autochtonen reeds vertrouwd zijn met elkaar.

Een zeer beperkt aantal autochtone respondenten, namelijk 3 op 7, hebben geen weet dat hun collega een etnische afkomst heeft of hebben zich dit nooit afgevraagd. Op de vraag of het aantal allochtone medewerkers bij Carrefour ongeveer evenredig is met de huidige bevolkingssamenstelling in de omgeving, antwoordde een autochtone medewerker het volgende:

'Ik zou hier spontaan nee op antwoorden maar ik weet wel dat er meer allochtonen tewerk gesteld zijn dan dat ik denk. Ik heb bijvoorbeeld wel eens tussen de gesprekken door gehoord dat mijn collega een Italiaanse afkomst heeft maar een grote verbazing was het zeker niet. Ik heb geen problemen om met mensen met een andere afkomst om te gaan. Hierdoor blijf ik ook niet stilstaan bij zijn of haar origine.'

Uit interviews en vragenlijsten kan afgeleid worden dat allochtonen zich niet altijd profileren als allochtoon. Hierdoor wordt de origine van medewerkers niet op de voet gevolgd en strookt de indruk van een zeer beperkt aantal autochtone medewerkers over het aantal allochtonen in de winkel, met de werkelijkheid.

Opvallend is dat de ondervraagden die van mening zijn dat het aantal allochtone medewerkers bij Carrefour niet evenredig is met de huidige bevolkingssamenstelling in de omgeving, vooral van allochtone afkomst zijn. Zo vinden 4 van de 7 ondervraagde allochtonen dat er weinig allochtonen in de winkel zijn in verhouding met de allochtone populatie in Genk. Hieronder worden citaten van sommige ondervraagden getoond.

'Ik zeg niet dat Carrefour geen oog heeft voor een mix van nationaliteiten, maar ik heb de indruk dat wij allochtonen minder tewerkgesteld bij Carrefour als men gaat vergelijken met de smeltkroes van nationaliteiten in Genk.' Turkse werknemer, vrouw, 25 jaar.

'Op deze vraag kan ik niet éénduidig antwoorden omdat sommige afkomsten binnen de allochtone groep sneller terug te vinden zijn dan de andere groep. Doch gaat mijn mening eerder uit naar een minder evenredige participatie van allochtonen.' Italiaanse werknemer, vrouw, 27 jaar.

De aandacht voor meer allochtonen binnen de winkel, is bij de allochtone respondenten zeer groot. Dit is vooral te wijten aan het feit dat de kwestie van etniciteit gevoelig ligt bij allochtonen en snel aan de oppervlakte geraakt in de samenleving.

Zij vrezen vooral voor uitsluiting en vinden dat meer allochtonen in de winkel een brug kan slaan tussen de twee gemeenschappen. Als gevolg hiervan zijn ze voorstander voor meer allochtonen binnen de winkel zonder dat er eigenlijk een tekort is aan allochtone werkkrachten op gebied van bijvoorbeeld dienstverlening. Zo vult een Turkse medewerker aan dat ze vanuit haar eigen etnische afkomst, meer van haar landgenoten wenst te zien op de werkvloer. Het aanwerven van meer allochtonen rekening houdend met enkel emotionele aspecten staat natuurlijk volgens Carrefour haaks op een optimaal personeelsbeleid. Het gaat erom om de juiste mensen op de juiste plaats te zetten zodat de juiste dingen worden gedaan en gezegd. Wat geldt is dat iedereen wordt benaderd in termen van bekwaamheid en vanuit de individuele mens. De afkomst van een medewerker is van ondergeschikt belang.

Hoewel de antwoorden op de vraag: "Vindt u dat het aantal allochtone medewerkers bij Carrefour ongeveer evenredig is met de huidige bevolkingssamenstelling in de omgeving?", in de negatieve zin overwegen, denken enkele ondervraagden hier echter anders over. De meeste autochtone respondenten, namelijk 4 op 7, en de rest van de allochtonen, delen mee dat ze verhoudingsgewijs redelijk genoeg allochtone medewerkers waarnemen op de werkvloer.

'Ik ben van mening dat Carrefour genoeg allochtonen heeft binnen gehaald. Zij zijn volgens mij in aantal goed vertegenwoordigd in de winkel. Bijna op elke afdeling kan men iemand van allochtone afkomst treffen.' Italiaanse werknemer, vrouw, 46 jaar.

'Allochtonen zijn behoorlijk terug te vinden in de winkel. Natuurlijk kan men niet verwachten dat ze zoals de autochtonen als paddenstoelen uit de grond schieten. Wij zijn een Belgisch bedrijf en hebben ook Belgische klanten. Het aantal autochtonen overstijgt de allochtonen, wat zeer normaal is, maar ondervertegenwoordigd zijn we zeker ook niet.' Marokkaanse werknemer, vrouw, 30 jaar.

Gelijkaardige uitspraken als hierboven werden ook gedaan door de overige ondervraagden. Volgens hen laat Carrefour allochtonen goed participeren in de winkel en zichtbaar maken in de samenleving. Het kwantitatief aanbod van allochtone medewerkers is volgens hen zeker gerealiseerd.

In deze paragraaf kan het volgende geconcludeerd worden: interviews geven echter soms een heel ander beeld van de werkelijke cijfers. De cijfers over het aantal allochtone medewerkers bij Carrefour Genk wijzen in de positieve richting, terwijl de indruk van een aantal werknemers over het aandeel allochtonen in de winkel hier niet mee overeenstemt. Het feit dat een zeer beperkt aantal autochtone medewerkers hun collega's met een allochtone afkomst niet kunnen onderscheiden als allochtoon wijst erop dat diversiteit binnen de winkel een feit is en dat er hierdoor geen *drive* kan zijn om een politiek te voeren rond diversiteit. Doch de meeste autochtone werknemers zijn van mening dat het aantal allochtone medewerkers bij Carrefour ongeveer evenredig is met de huidige bevolkingssamenstelling in de omgeving. Dit wijst erop dat volgens deze groep geen extra inspanningen dienen geleverd te worden om meer allochtonen op de werkvloer te krijgen.

De meeste allochtone werknemers daarentegen tonen aandacht voor meer allochtonen in de winkel. Een samenspel van emotionele factoren spelen hierbij een belangrijke rol. Dit wil zeggen dat enkele allochtone medewerkers door uitsluiting of discriminatie van allochtonen in de samenleving, gevoelig antwoordden en bijgevolg opteerden voor meer allochtonen op de werkvloer. Ten gevolge van deze negatieve houding krijgen allochtone medewerkers volgens hen meer behoefte om hun culturele identiteit te positioneren op de werkvloer. Sommige allochtone medewerkers antwoordden naar mijn gevoel ook los van emotionele elementen zonder rekening te houden met eventueel onbegrip in de samenleving.

3.2 Omgang met cultuurverschillen en tolerantie

In de vorige paragraaf is aandacht besteed aan de visie van medewerkers over het aandeel allochtonen in de winkel. Het feit dat enkele autochtone medewerkers geen weet hebben dat hun collega een allochtone afkomst heeft, kan gekoppeld worden aan tolerantie. Dit geldt heus ook voor de medewerkers die wel op de hoogte zijn van de origine van hun collega's maar hier geen kortzichtige mentaliteit in hebben. In dit onderzoek blijkt dat tolerantie een manier is om met cultuurverschillen om te gaan.

Een cultuurverschil tussen allochtone en autochtone medewerkers op de werkvloer, kan naast heel wat misverstanden ook conflicten teweeg brengen. Dit kan op zijn beurt nog eens versterkt worden door een gebrek aan tolerantie. Om dit aspect na te gaan bij mijn gevalstudie, heb ik onder andere de volgende vraagstelling gehanteerd: " Ervaart u een cultuurverschil tussen allochtone medewerkers en autochtone medewerkers bij Carrefour? Zo ja, ontstaan hierdoor misverstanden/conflicten op de werkvloer?". De tabel hieronder rapporteert de antwoorden op de vraag of medewerkers cultuurverschillen tussen allochtone medewerkers en autochtone medewerkers ervaren.

Tabel 2

	Ja	Nee	Totaal
Allochtonen	5	2	7
Autochtonen	1	6	7

Bron: eigen verwerking

Geen culturele verschillen

Van de allochtone ondervraagden beamen 2 van de 7 geen culturele verschillen opgemerkt te hebben, althans niet op de werkvloer. Bij de autochtone groep ligt dit cijfer hoger, namelijk 6 van de 7 zijn van mening dat er geen cultuurverschillen waar te nemen zijn op de werkvloer. De respondenten die geen cultuurverschil ervaren, ligt beduidend hoger bij de autochtone groep. Zij vinden dat iedereen afstapt van de individuele cultuur en zich aanpast aan de organisatiecultuur.

'Ik ben graag voor een kleurrijke werkvloer maar binnen de winkel merk ik geen cultuurverschillen hoewel allochtonen en autochtonen toch verschillen van elkaar . Ik ben van mening dat de werknemers de culturele diversiteit op de werkvloer goed ondersteunen door respect en belangstelling te tonen in elkaars cultuur.' Autochtone werknemer, vrouw, 44 jaar.

De 2 allochtone respondenten die van mening zijn dat er geen culturele verschillen zijn op de werkvloer, geven als belangrijke oorzaak hiervoor aan dat in de praktijk van alledag de grenzen van de Belgische cultuur en de allochtone cultuur vaker samenvallen. Deze respondenten zeggen dat ze vaker omgaan met autochtonen waardoor hun denken en voelen wordt beïnvloedt door de Belgische cultuur en andersom. Als gevolg hiervan verloopt volgens hen de communicatie tussen de allochtone en autochtone werknemers vlotter.

Wel culturele verschillen

De overige 5 allochtone respondenten zeggen wel dat ze een degelijk cultuurverschil waarnemen. Volgens hen zijn allochtonen onder andere geneigd om hun eigen taal te behouden en zijn sterker gericht op meer persoonlijke relaties. Tevens vermelden deze respondenten dat allochtonen door een bepaalde denktrant ambitieuzer zijn ingesteld en zich meer inspinnen in het werk dat ze uitvoeren dan autochtone werknemers. Doch ze vinden dat een extra inspanning op dit gebied, deze verschillen kan overbruggen. Volgens hen worden culturele verschillen in het algemeen positief gewaardeerd bij Carrefour.

'Er zijn sterke culturele verschillen en soms worden deze niet onderkend en ontstaan er misverstanden/conflicten. Dit is natuurlijk niet geldig voor alle autochtone medewerkers, goede relaties zijn ook zeker en vast aanwezig binnen de winkel.' Marokkaanse werknemer, vrouw, 30 jaar.

Uiteraard bestaan hier ook uitzonderingen op. Een deel van de allochtone werknemers heeft wel eens het gevoel dat er negatief wordt geoordeeld door hun autochtone collega's. De verklaring hiervoor is volgens hen niet altijd een gebrek aan integratie maar vaak de negatieve beeldvorming die heerst over allochtonen. Dit heeft tot gevolg dat autochtonen een defensieve en minder tolererende houding aannemen. Wel benadrukken

de allochtone respondenten dat dit verschijnsel niet eigen is aan de autochtonen bij Carrefour maar ook in de maatschappij aan de orde is.

'Er zijn altijd wel andersdenkenden in de winkel, net zoals in vele organisaties. Deze mensen kan men ook niet verplichten om van gedachte te veranderen maar hun attitude en denkwijze mag volgens mij de werkrelaties niet belemmeren. Iedereen is in mijn ogen verplicht om respect te tonen.' Turkse werknemer, vrouw, 34 jaar.

Enkel 1 van de autochtone respondenten gaf aan dat er cultuurverschillen zijn tussen allochtone en autochtone werknemers. Wel zegt deze werknemer dat ze deze verschillen nooit als een struikelblok heeft gezien. Ze merkt geen ongewenste houding of attitude op ten gevolge van de verschillende culturele achtergrond van allochtonen en autochtonen. Deze respondent zegt dat waar een wil is, ook een weg is. De werknemer vult hierbij aan dat er misverstanden ontstaan als men de Nederlandse taal niet goed beheerst. Doch het lukt om er "met hand en tand" uit te geraken, zegt ze.

'Ik weet dat er een cultuurverschil is maar persoonlijk heb ik hier geen belemmering in ervaren op de werkvloer. Wij hebben ook onze eigen gewoonten. Als deze geaccepteerd worden door de allochtonen, dienen we ook hun cultuur te accepteren. Het is zeer belangrijk dat men met elkaars culturen leert omgaan en heel wat gebruiken en houdingen tolereert.' Autochtone werknemer, vrouw, 48 jaar.

Verder komt sterk naar voor dat indien autochtone en allochtone medewerkers een cultuurverschil ervaren, dit als een gegeven beschouwen en mogelijke potentiële conflicten wegebben. Ze vinden dat de gevoelens en opvattingen van allochtonen en autochtonen, de relaties en taken niet in de weg mogen staan. Iedereen moet volgens de respondenten een beetje inspanning doen om eventuele culturele kloven te overbruggen.

'Het cultuurverschil mag trouwens niet gezien worden als een probleempunt. Iedere medewerker heeft gemeenschappelijke taken en plichten. Er wordt daarom niet veel ruimte gecreëerd voor conflicten. Ik heb het in ieder geval niet opgemerkt.' Autochtone werknemer, vrouw, 43 jaar.

Tevens vinden alle ondervraagden, zowel allochtonen als autochtonen, dat de origine en culturele aspecten niet hoog en zelfs helemaal niet in het vaandel mogen staan. Welke

origine mensen ook hebben, er wordt verondersteld dat iedereen weet waarom men werkt en dat het werken in team leidt tot goede resultaten. Verzeild raken in conflicten vormt op zich geen probleem voor de respondenten. Zolang er wederzijds respect en begrip is voor elkaar en men weet hoe men met conflicten moet omgaan, verloopt de samenwerking goed op de werkvloer.

'Alles heeft gewoon te maken met wederzijds respect onder elkaar. Men mag een conflict zeker niet toeschrijven aan de cultuur van een collega. Het is best mogelijk dat de persoon op zich minder communicatievaardig is. Cultuurverschillen mogen niet gezien worden als een belemmering.' Italiaanse werknemer, vrouw, 27 jaar.

Tot slot kort de conclusies uit deze paragraaf. Uit dit onderdeel blijkt dat tolerantie de wortel is van vreedzame relaties op de werkvloer. Hierbij moet niet aan de attitude gewerkt worden van allochtone en autochtone medewerkers om ervoor te zorgen dat ze respect voor elkaar opbrengen. Indien er toch een cultuurverschil waargenomen wordt door zowel de allochtone als autochtone werknemers, wordt dit niet benadrukt omdat ze gezamenlijk bijdragen tot het uitvoeren van bepaalde taken. Ze vinden dat de gevoelens en opvattingen van allochtonen en autochtonen, de relaties en taken niet in de weg mogen staan.

Cultuurverschillen zijn voor de autochtonen niet echt voelbaar op de werkvloer. Door tolerantie hoog op de lijst te plaatsen, verlopen interculturele ontmoetingen tussen de werknemers zeer vlot en wordt de integratie van allochtonen vergemakkelijkt.

Allochtone medewerkers leggen evenzeer de nadruk op verdraagzaamheid als de autochtone medewerkers. De allochtone respondenten vinden dat de medewerkers van elkaar mogen verschillen, van belang is dat deze verschillen worden geaccepteerd. Ze zijn er zich van bewust dat men niet eens moet zijn met elkaar, maar dit mag niet ten koste zijn van de sociale relaties op de werkvloer. Tolerantie fungeert volgens alle respondenten als reddingsboei die een tussenoplossing kan vinden. Carrefour moet met andere woorden geen gerichte aanpak uitstippelen zodat werknemers elkaar verdragen. Tolerantie maakt deel uit van de contacten binnen Carrefour en is de winkel dus zeker niet vreemd.

3.3 Positionering van groepen

Deze paragraaf is volledig gewijd aan de positionering van groepen op de werkvloer. Groepsvorming is namelijk een eigentijdse verschijnsel waarbij vaak een onderscheid

gemaakt wordt tussen 'wij' en 'zij'. Vermijden allochtonen en autochtonen confrontatie met elkaar? Wat zijn de motieven hiertoe?

In deze paragraaf is het aanmerkelijk dat de meningen over eventuele vermindering van confrontatie, in vergelijking met de vorige twee paragrafen allemaal in dezelfde richting wijzen. Alle respondenten bevestigen uit ervaring dat ze niet de luxe hebben om elkaar te negeren en contacten te vermijden. Het vermogen om effectief samen te werken draagt bij tot het gezamenlijk resultaat van Carrefour zeggen ze. Om dit te bewerkstelligen zou de afkomst volgens de respondenten geen struikelblok mogen vormen voor een open dialoog op de werkvloer. Medewerkers mogen volgens hen met andere woorden niet gestuurd worden door hun origine bij de keuze om al dan niet een dialoog met elkaar aan te gaan.

'Het uiteindelijke doel van een organisatie is winst maken. Dit kan gerealiseerd worden door een goede samenwerking van het personeel.' Marokkaanse werknemer, vrouw, 30 jaar.

'Welke origine mensen ook hebben, iedereen weet volgens mij dat het werken in team leidt tot goede resultaten.' Autochtone werknemer, vrouw, 43 jaar.

Samenwerking is een belangrijk argument die werknemers identificeren als noodzakelijk voor een betere performantie en een hoger rendement. Een gebrek aan wederzijdse aanpassing op vlak van samenwerking wordt niet opgemerkt door de respondenten.

Toch wijst een goede samenwerking niet op het afwezigheid van groeperingen op de werkvloer. Het is best mogelijk dat ondanks de goede samenwerking er groepsvorming plaatsvindt onder werknemers van allochtone afkomst en autochtone afkomst. Hoe kijken de ondervraagden hier tegen aan? Vinden ze dat groepsvorming in contrast staat met goede samenwerkingsverbanden tussen de werknemers? Om dit na te gaan bij Carrefour is geopteerd voor de volgende vraagstelling: "Kan u groeperingen tussen medewerkers (zowel allochtonen als autochtonen) bij Carrefour waarnemen? Indien ja, waar ligt de oorzaak volgens u en beïnvloedt dit de sociale relaties negatief?"

Een aspect waar alle medewerkers het mee eens zijn, is dat mensen van dezelfde afdeling meer naar elkaar toe trekken. De verbondenheid met de afdeling is volgens hen soms sterk aanwezig. Hierdoor wordt een beeld gegeven van groeperingen van afdelingen bestaande uit zowel allochtonen als autochtonen. Zich tegelijkertijd afhouden

van werknemers uit andere afdelingen is niet wenselijk volgens de ondervraagden. Indien dit toch het geval is ligt dit volgens hen aan het karakter van de persoon, zowel allochtoon als autochtoon.

Hoe zit het nu met de opinies over groeperingen van allochtonen onderling als zowel autochtonen? Eerst worden de resultaten van de autochtone respondenten gepresenteerd betreffende groepsvorming op de werkvloer, daarna komen de meningen van allochtone medewerkers ter sprake.

Indien een oog wordt geworpen op de meningen van enkel autochtonen, kan worden waargenomen dat enkel 3 van de 7 ondervraagden groeperingen tussen allochtonen onderscheiden. Volgens hen gaan allochtone werknemers vaker om met werknemers die ook een allochtone afkomst hebben. De autochtonen vormen volgens deze 3 autochtone werknemers ook wel eens onderlinge groepen met autochtonen maar niet zo frequent als allochtonen.

'Allochtonen blijven volgens mij meer bij hun eigen nationaliteit,' Autochtone werknemer, vrouw, 43 jaar.

Volgens deze medewerker kunnen allochtonen hun identiteit beter beleven met iemand van dezelfde afkomst. Vooral wanneer het taalkwesties betreft, begrijpt ze dat er onderling groepen worden gevormd, in de positieve zin uiteraard. Een andere autochtone medewerker vult het volgende aan:

'Ik ervaar soms wel dat een allochtone medewerker van bijvoorbeeld een Turkse afkomst zich niet altijd in het Nederlands kan verduidelijken zoals ze dat wil. Ik begrijp wel wat ze bedoelt maar ervaar wel dat ze het gevoel krijgt dat ze zich extra moet inspannen om de gewenste boodschap over te brengen.'

Volgens bovenstaande twee medewerkers communiceren allochtonen overwegend met mensen die ook een allochtone afkomst hebben, maar behouden tevens ook contacten met de autochtonen. Zij drukken op het belang dat allochtonen integratie belangrijk vinden en hierdoor verhogen ze aanzienlijk de contacten met autochtone medewerkers. Volgens hen wordt er geen merkbare afstand gecreëerd door allochtone medewerkers. Hierdoor komt volgens deze allochtone respondenten, geen ongewenste groepsvorming onder allochtonen voor op de werkvloer.

'Allochtonen nemen zeker en vast niet minder initiatief om contacten met autochtonen te versterken.' Autochtone werknemer, vrouw, 48 jaar.

Ondanks het feit dat allochtonen alom bekend staan voor hun sterke verbondenheid met mensen van dezelfde afkomst, vinden niet alle autochtone respondenten dat er groeperingen bij Carrefour waar te nemen zijn. De overige 4 autochtone ondervraagden zijn van mening dat de werknemers één grote groep vormen.

Besluit: Uit vorige bevindingen kan de volgende conclusie getrokken worden. Hoewel autochtone werknemers van mening zijn dat groepsvorming onder allochtonen zich meer voordoet dan groepsvorming onder autochtonen, zijn groeperingen niet diepgeworteld bij Carrefour. Groepsvorming onder allochtonen worden niet als storend gezien door de autochtone respondenten. Hierbij leggen ze de nadruk op de goede verstandhouding op de werkvloer. Groeperingen tussen allochtonen leveren daarom echter zelden bezorgdheid op bij de autochtone ondervraagden. Volgens hen uiteten allochtone en autochtone werknemers op een positieve wijze over elkaar en proberen zich optimaal mogelijk aan te passen aan de organisatie en aan elkaar. Groepsvorming onder werknemers, zowel autochtonen als allochtonen, beïnvloeden de sociale relaties daarom niet negatief volgens de autochtone ondervraagden.

Vervolgens worden de antwoorden van allochtone respondenten aangaande groepsvorming weergegeven. Ook naar hun visie over groepsvorming onder allochtonen en autochtonen is gepolst. De meningen van allochtone medewerkers over groepen binnen het personeel, zijn net zoals bij de autochtone respondenten verdeeld. Van de ondervraagde allochtone werknemers vinden 4 van de 7 dat er groepsvorming onder zowel allochtonen als autochtonen plaatsvindt bij Carrefour.

'Zowel allochtonen als autochtonen vormen onderlinge groepen. Ik vind dit zeer normaal omdat men met de éne beter kan omgaan dan de andere.' Turkse werknemer, vrouw, 25 jaar.

In tegenstelling tot de autochtonen, treffen allochtone medewerkers minstens evenveel groepsvorming aan onder autochtone als allochtone werknemers op de werkvloer. De autochtone ondervraagden gaven namelijk aan dat groepsvorming onder allochtonen minder voorkwam als de groepsvorming onder allochtonen.

De vraag is echter wat allochtone medewerkers zelf vinden indien ze zelf aan groeperingen doen. Volgens hen brengt groepering tussen allochtonen geen algemeen gevoel van ontevredenheid en benadeling teweeg bij autochtonen. Als reden wordt aangehaald dat dit buiten de werkuren ook gebeurt en als standaard wordt beschouwd en erkend door de autochtonen. Groeperingen onder autochtone medewerkers worden niet negatief beoordeeld door de allochtone respondenten en blijkt geen belemmering te zijn op de werkvloer. Zolang er een goede sfeer wordt gecreëerd en goede contacten worden onderhouden die het werkproces vergemakkelijken of niet hinderen, wordt groepsvorming onder autochtonen geaccepteerd door de allochtone werknemers.

'Er zijn groeperingen tussen werknemers waar te nemen bij Carrefour. Indien dit een ongewenste vorm aanneemt ligt de oorzaak bij de onvolwassenheid van deze mensen.' Marokkaanse werknemer, vrouw, 30 jaar.

De overige 3 allochtone werknemers geven aan dat ze geen groepsvorming merken op de werkvloer van Carrefour. Volgens hen gaat iedereen evenveel met elkaar om en wordt er geen ruimte gecreëerd voor groepsvorming. Zij vinden groepsvorming überhaupt onnuttig. De werkvloer is volgens hen niet de plek om gemeenschappelijke interesses samen te brengen. Tevens vinden ze dat groepsvorming de sfeer binnen de winkel kan verstoren en demotiverend kan werken bij de werknemers.

'Er worden geen klikjes gevormd. Wij zijn 1 grote groep met verschillende mensen.' Italiaanse werknemer, vrouw, 46 jaar.

Besluit: Uit de meningen van allochtone ondervraagden kan opgemaakt worden dat degene die groepsvorming vaststellen op basis van dezelfde etnische afkomst, geen negatieve houding hiertegenover aannemen. Ze zijn van mening dat groepen vaak spontaan ontstaan. Groepsvorming onder zowel autochtonen als allochtonen worden positief beoordeeld door de allochtone werknemers op voorwaarde dat een prettige werksfeer niet wordt verstoord en er geen tekort is aan goede contacten op de werkvloer. In dit geval heeft groepsvorming volgens de allochtone werknemers geen blokkerende werking binnen de winkel.

De allochtone respondenten die geen groeperingen opmerken binnen de winkel, nemen daarentegen wel een negatieve houding aan ten aanzien van groeperingen op de

werkvloer. Groeperingen worden door hen opgevat als een bedreiging voor de sociale contacten op de werkvloer.

3.4 Conclusies uit de ondervraging van medewerkers

Aansluitend bij de betreffende deelvraag 'Hoe staan werknemers tegenover het toekomstig diversiteitsbeleid van Carrefour?', kan na uitwerking van de ondervraging met werknemers de volgende conclusies aan de orde worden gesteld.

Er bestaat een discrepantie tussen de perceptie van een aantal allochtone en autochtone werknemers over het aandeel allochtonen in de winkel en de werkelijke cijfers van het personeelsbestand. Van deze aantal werknemers wijzen autochtonen erop dat ze allochtonen niet als allochtoon beschouwen en hier bijgevolg ook niet stil blijven staan bij hun afkomst. Omwille van deze reden hebben ze ook geen weet over het exact aandeel allochtonen op de werkvloer. De allochtonen daarentegen wensen meer allochtonen op de werkvloer door emotionele overwegingen. De rest van de ondervraagden vinden dat het kwantitatief aanbod van allochtonen evenredig is met de bevolkingssamenstelling. Een extra inspanning op gebied van instroom door middel van een diversiteitsbeleid is volgens hen niet vereist. Wat betreft de interculturele relaties op de werkvloer, verlopen deze zeer vlot volgens de ondervraagden. Cultuurverschillen zijn vooral door de autochtone werknemers minder voelbaar dan de allochtone werknemers. Beide groepen leggen evenzeer de nadruk op verdraagzaamheid en respect op de werkvloer. Tolerantie blijkt uit deze ondervraging behoorlijk te fungeren op gebied van vreedzame relaties binnen de winkel. De werknemers kunnen met verschillende nationaliteiten omgaan en vanuit dit perspectief bekeken wijst dit erop dat ze ook met diversiteit kunnen omgaan. De resultaten over vermijding van confrontatie op de werkvloer wijzen namelijk in de positieve richting uit. Zowel autochtonen die groepsvorming en geen groepsvorming waarnemen op de werkvloer, zijn van mening dat er geen merkbare afstand gecreëerd wordt door de allochtone werknemers. De visie van de meeste allochtone werknemers sluit hierbij goed aan. Ook zij vinden dat groepsvorming onder autochtonen en allochtonen geen algemeen gevoel van ontevredenheid en benadeling teweeg brengt. Zowel vanuit de visie van autochtonen als allochtonen zijn werknemers van dezelfde etnische afkomst niet vrij van groeperingen. Op te merken in dit onderzoek is dat allochtonen die geen groepsvorming bemerken, dit opvatten als een bedreiging voor de sociale relaties op de werkvloer.

4 Leidinggevend van divers samengestelde teams

In de literatuurstudie heb ik aangehaald dat de ploegbaas een cruciale rol speelt in het overbrengen van diversiteitsbeleid naar de werkvloer. Dit bleek namelijk in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma. Het is dus ongetwijfeld cruciaal dat leidinggevend een belangrijke rol spelen in de omgang met werknemers met een andere culturele achtergrond.

In dit paragraaf ben ik nagegaan of leidinggevend bij Carrefour in Genk in staat zijn om de medewerkers ondanks de culturele verschillen goed samen te laten werken. Uit resultaten van het interview met werknemers en de winkeldirecteur blijkt dat het optimaal presteren van divers samengesteld teams is deels afhankelijk van een goed management.

De ondervraagde werknemers van Carrefour vinden het zeer belangrijk dat leidinggevend het vertrouwen van de werknemers winnen. De meeste ondervraagde medewerkers, namelijk 3 allochtone en 6 autochtone werknemers, zijn van mening dat de afdelingsmanagers goed weten hoe ze leiding moeten geven aan een divers samengesteld team. Zij vinden dat ze goed bijgestuurd worden zowel in hun werk als hun relaties met de werknemers op de werkvloer.

'Afdelingsmanagers zijn gekwalificeerde mensen die correct omgaan met ongewenst gedrag.' Autochtone werknemer, vrouw, 43 jaar.

Verder vullen deze respondenten aan dat de afdelingsmanagers zeer bekwaam en diplomatiek zijn. Volgens hen besteden leidinggevend evenveel aandacht aan elke medewerker en is het duidelijk wat ze voor ogen hebben. Gelijkggericht werken is volgens hen onontbeerlijk voor Carrefour, tevens voor alle ondervraagden. Alle respondenten zijn van mening dat afdelingsmanagers moeite doen om elke medewerker tevreden te stellen zonder onderscheid te maken in origine en andere factoren.

Natuurlijk hebben managers geen goddelijke status en kan men niet verwachten dat ze hun rollen voor 100% invullen. Leidinggevend krijgen te maken met zowel afzonderlijke werknemers als met een groep. De winkeldirecteur zegt hierover het volgende:

'Managers *hebben* hun persoonlijke stijl en management technieken.'

Dit zorgt ervoor dat niet alle medewerkers van mening zijn dat afdelingsmanagers een voorbeeldgedrag tonen in de omgang met elkaar. Van de allochtone ondervraagden vinden er 4 werknemers dat de éne manager wel eens een betere communicatiestijl hanteert dan de andere. Sommige afdelingsmanagers zijn volgens hen beter in het handelen in tegengestelde belangen en conflicten. Sommige leidinggevendenden geven werknemers meer de mogelijkheid om mee te praten en te denken over werkelementen.

Opvallend was een uitspraak van een allochtone medewerker. Zij vond dat ze soms teveel gedelegeerd kreeg in vergelijking met haar autochtone collega. Dit koppelde ze dan aan haar taakbekwaamheid. Volgens haar was haar leidinggevende blijkbaar van mening dat zij de taak sneller en beter kon uitvoeren dan haar collega. Een persoonlijke mening van deze medewerker is dat allochtone werknemers een grotere verantwoordelijkheidsgevoel hebben en zich daarom beter inspinnen dan autochtonen. Doch ze stelt de vakbekwaamheid van leidinggevendenden sterk op prijs. Indien zich kleine incidenten voordoen op de afdeling, wordt dit stiekem nagevraagd door de afdelingsmanagers om beter inzicht te krijgen in het probleem en hierop eventueel in te grijpen.

Verder deelt de winkeldirecteur mee dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om te horen wat hun leiding vindt over hun functioneren. Iedere medewerker heeft recht op een jaarlijkse formele beoordeling. Tijdens de opleiding is dit zelfs iedere 3 maanden. Bovendien krijgen zij dagelijks een briefing.

Concluderend kan gezegd worden dat afdelingsmanagers volgens de meeste werknemers er tot nu toe in geslaagd zijn om de werknemers te sensibiliseren inzake diversiteit. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat de meeste ondervraagden van mening zijn dat leidinggevendenden weten wat divers samengestelde teams voor het personeel, voor Carrefour en hun job inhoudt.

5 Dienstverlening aan allochtone klanten

In het onderzoeksluik spelen de klanten ook een belangrijke rol. Op de laagste niveau maar niet de minst belangrijke, zijn zij daarom ook bevraagd. In deze paragraaf wordt gekeken hoe de allochtone klanten van Carrefour in Genk, aankijken tegen de dienstverlening op de consumentenvloer en welke rol allochtone medewerkers spelen om de aan hen verleende dienst te optimaliseren. Hierbij worden ook resultaten uit de ondervraging met autochtone medewerkers gepresenteerd.

Om nader inzicht te krijgen in de behoefte aan een diversiteitsbeleid, hebben de allochtone klanten van Carrefour in Genk hun mening gegeven over een aantal aspecten binnen de winkel. Hierbij is getracht om met zo weinig mogelijk vragen zo veel mogelijk klanten te ondervragen.

De resultaten uit de interviews met allochtone klanten worden in volgende paragrafen weergegeven. Bij ieder paragraaf is telkens onderzocht of allochtone klanten tevreden zijn over de verleende dienst en of er meer allochtone werkkrachten op de werkvloer genoodzaakt is. In eerste instantie wordt het aspect communicatie aan het daglicht gebracht omdat dit een speciaal geval van dienstverlening is. In tweede instantie blijkt uit de interviews dat snelheid van dienstverlening en emotionele elementen ook uitgesproken zijn om de wensen en behoeften van klanten tegemoet te komen. Daarom wordt hier ook een blik op geworpen.

5.1 Communicatie

Het is moeilijk om mensen af te scheiden van hun tradities en culturen. Het is daarom van essentieel belang dat Carrefour goed met klanten van allochtone afkomst kan omgaan. De aanwezigheid van allochtone medewerkers bij Carrefour is daarom naar mening zeker niet te verwaarlozen. Allochtone Klanten willen namelijk ook het gevoel hebben dat er naar hen wordt geluisterd, dat ze iemand kunnen aanspreken die hen ook meteen herkent.

Uit literatuurstudie is namelijk vernomen dat door middel van een diversiteitsbeleid de verscheidenheid aan klanten beter kan worden bediend. Een belangrijke vraag die Carrefour zich daarom volgens mij dient te stellen is : 'Beschikken we over voldoende

'middelen' om een goede communicatie met allochtone klanten tot stand te brengen?' Met andere woorden, heeft Carrefour Genk volgens de allochtone klanten, vanuit het oogpunt van communicatie doorgaans nood aan bijkomende allochtone medewerkers.

De meningen van allochtone klanten over de activiteitsgraad van allochtone medewerkers bij Carrefour Genk wijzen grotendeels in dezelfde koers. Op de vraag of er voldoende allochtone medewerkers zijn bij Carrefour en de impact op de aankoopbeslissing/gedrag, kunnen volgende opinies worden onderscheiden met betrekking tot communicatieve elementen:

'Ik vind dat er voldoende rekening is gehouden met de samenstelling van de gemeenschap. De aanwezigheid van Marokkaanse medewerkers beïnvloedt in zekere mate wel mijn aankoopgedrag. In die zin dat ik mijn aankopen eerder bij Carrefour zal doen dan bij een andere winkelketen. Het feit dat er allochtone medewerkers zijn geeft namelijk het gevoel dat we begrepen worden, waardoor we meer op het gemak zijn tijdens het winkelen. Zij delen namelijk dezelfde cultuur als ons.' Marokkaanse klant, vrouw.

'Volgens mij werken er voldoende allochtone medewerkers bij Carrefour Genk. In de winkel zie je altijd wel twee tot drie medewerkers van een andere oorsprong. Dit beïnvloedt wel niet mijn aankoopbeslissing. Ik vind het een goed gestructureerd winkel en daardoor doe ik hier vaak mijn inkopen.' Turkse klant, vrouw.

'Ik heb de indruk dat er niet zo veel allochtone medewerkers zijn bij Carrefour. Dit beïnvloedt in grote mate mijn aankoopbeslissing. Ik neem hier als voorbeeld de zoektocht naar ingrediënten, nodig om een gerecht te bereiden dat typisch is voor het land van herkomst. Het zijn op zulke momenten dat slechts zij met dezelfde achtergrond, je het best door het productengamma van de winkel kunnen loodsen om uiteindelijk de beste keuze te maken.' Turkse klant, vrouw.

De overgrote meerderheid van de klanten benadrukken de culturele elementen als zijnde belangrijke issues bij effectieve communicatie. Door de aanwezigheid van allochtone klanten komt Carrefour Genk de klanten tegemoet op vlak van communicatie. De geïnterviewden zijn van mening dat de huidige samenstelling van het personeel de

wisselwerking tussen allochtone klanten en de winkel voldoende verrijken op vlak van communicatie. Een klant van Italiaanse afkomst zegt hierover het volgende:

'Ik ervaar niet echt dat er tekort is aan allochtone krachten bij Carrefour Genk. Wel vind ik dat Carrefour met haar allochtone medewerkers altijd een stapje voor heeft op de communicatie met allochtone klanten. Vooral het gebrekkige Nederlands dat de meeste allochtonen van de oudere generatie spreken, vereist directe communicatie met iemand van dezelfde land van herkomst. Mijn moeder bijvoorbeeld zou door de beperkingen van haar gebrekkige talenkennis, haar vragen aan het onthaal niet altijd gesteld kunnen hebben indien er geen Italiaanse medewerker zou staan. Door het feit dat Carrefour mijn moeder communicatie in haar eigen taal biedt, beïnvloedt dit in zekere zin ook haar aankoopgedrag.' Italiaanse klant, vrouw.

Een aantal autochtone werknemers wijzen erop dat de taal wel een probleem kan vormen, vooral bij oudere allochtone klanten. Indien de autochtone werknemers met een beetje goede wil en eventuele gebaren er nog steeds niet uit kunnen geraken, richten zij zich tot allochtone medewerkers. Sommige allochtone collega's nemen dan vaak de taak als tolk op zich. Zij kunnen volgens de autochtone werknemers op vlak van communicatie oplossingen aanreiken.

Bij de bevraging van klanten doet zich een parallel voor met wat de hoofdzetel van Carrefour denkt over het aantal allochtonen in de winkel. De bevolkingssamenstelling van de omgeving zou zich volgens de allochtone klanten moeten weerspiegelen in de personeelssamenstelling van Carrefour. Bijgevolg zullen culturele aspecten een nog meer uitgesproken wending gaan aannemen binnen de winkel.

'Volgens mij zijn er in vergelijking met andere winkels van Carrefour, meer allochtonen in dienst bij Carrefour Genk. Dit ligt waarschijnlijk in het feit dat Genk een stad is met vele culturen en verschillende nationaliteiten. Het is inderdaad aangenamer om door mensen van je eigen cultuur te kunnen worden geholpen. Op deze manier hoef je geen zorgen te maken over de manier waarop je bepaalde "cultuurgebonden" vragen aan de man moet brengen.' Marokkaanse klant, man.

'Ik weet niet of er Algerijnse medewerkers zijn in deze winkel maar er zijn volgens mij altijd wel allochtone medewerkers in de winkel waarbij directe communicatie aan

de orde is. Er zullen altijd meer Turken, Marokkanen, Italianen enzovoort actief zijn in deze winkel aangezien de omgeving ook voor een groot deel uit deze mensen bestaat. Ik van mening dat allochtone medewerkers de communicatie soepeler kunnen laten verlopen en bijgevolg een invloed uitoefenen op de aankopen die allochtone klanten verrichten.' Algerijnse klant, man.

Uit voorgaande blijkt dat de allochtone klanten van Carrefour in Genk in grote mate verwachten dat er allochtone medewerkers aanwezig zijn in de winkel. Dit omwille van het feit dat ze wensen dat Carrefour Genk zich kan identificeren met haar omgeving. De winkel is namelijk gelegen in een multiculturele omgeving.

In welke opzichten verschillen allochtone medewerkers van de autochtone? Welke aspecten maken allochtone medewerkers zo uniek en maken bijgevolg een verschil uit bij de communicatie met allochtone klanten?

'Ik ervaar niet echt een struikelblok in de communicatie met autochtone medewerkers maar naar mijn mening zijn allochtone medewerkers meer empatisch. Ze hebben meer geduld bij het begrijpen van de allochtone klanten. De gemeenschappelijke cultuur zal volgens mij altijd een doorslaggevende rol spelen bij de onderlinge communicatie.' Turkse klant, man.

'Zolang de medewerkers zich verstaanbaar kunnen maken aan mij en ik aan hen, maakt het niet uit wie mij helpt binnen de winkel. Wat mij wel zorgen kan baren ligt erin dat sommige autochtone medewerkers niet echt afgesteld zijn op het gedrag van allochtone klanten. Hierdoor kunnen zij zich wel eens 'vijandig' instellen tegenover ons. Dit zorgt voor een verontrustende sfeer tijdens het winkelen. Ik besef natuurlijk dat die mentaliteit helaas niet gemakkelijk te veranderen is.' Marokkaanse klant, man.

Meerderheid van de geïnterviewden is ervan overtuigd dat autochtone medewerkers hen ook van dienst kunnen zijn. Autochtonen medewerkers hebben volgens hen ook de beschikking om allochtonen respons te geven. Allochtone klanten kunnen dus ook bij autochtone medewerkers op respons rekenen. Uiteraard, het cultuurverschil zal wel eens kunnen fungeren als een drempel in de communicatie.

'Mijn relatie met de allochtone klanten is goed, tenminste zolang er wederzijds respect is. Dat geldt trouwens voor allochtonen en autochtonen. Spreekt een klant bijvoorbeeld alleen maar Arabisch, dan vraag ik een collega of eventueel een klant om te helpen.' Autochtone werknemer, vrouw, 43 jaar.

Enkele geïnterviewde klanten benadrukten dat ze liever worden geholpen door mensen uit hun eigen cultuur, omdat ze vinden dat ze hen beter kunnen informeren door de open houding die de allochtone klant kan aannemen. Voor de allochtone klanten van Carrefour Genk blijkt de omgang met allochtone medewerkers gemakkelijker te verlopen in vergelijking met de autochtone medewerkers. Om discriminatie te minimaliseren, vinden sommige allochtone klanten dat Carrefour de interactie tussen allochtone en autochtone medewerkers kan bevorderen. Zij kunnen volgens de allochtone klanten veel van elkaar leren. Het is belangrijk dat men zich als medewerker aanpast aan de klant.

Uit de afgenomen interviews met de allochtone klanten, is enkele keren naar voren gekomen dat indien de allochtone klanten niet direct iemand van de eigen afkomst kunnen aanspreken, zich liever richten tot een andere allochtone medewerker in plaats van een autochtoon. Ze zijn van mening dat hun culturen meer in aanraking komen en daardoor beter overeenkomen met elkaar. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat allochtonen sneller dingen van elkaar accepteren en aanvaarden.

'Allochtonen kunnen wel eens benaderd worden als 'anders'. Ik richt mij meestal tot een Turkse medewerker indien ik met vragen kamp. Zij kunnen mij beter van dienst zijn dan een autochtone medewerker. Volgens mij ligt dat gewoon in het feit dat onze culturen toch wat dichter bij elkaar liggen. Mijn communicatie met een Turkse medewerker verloopt zeer goed.' Marokkaanse klant, vrouw.

Vanuit het oogpunt van communicatie kan volgende conclusie getrokken worden: Hoewel enkele allochtonen klanten vinden dat Carrefour zich nog meer kan identificeren met haar omgeving, zijn de meeste allochtone klanten van mening dat er doorgaans geen nood is aan extra allochtone krachten binnen de winkel. Volgens deze laatste respondenten kunnen allochtone klanten op vlak van communicatie ook rekenen op respons bij de autochtone werknemers. De ondervraagden die opteren voor meer allochtonen binnen de winkel geven als argumenten aan dat allochtone klanten zich openlijker kunnen richten tot allochtone medewerkers en dat een grotere identificatie van de winkel met haar omgeving, het stereotype beeld over allochtonen kan omzeilen.

Opvallend hierbij is dat ondanks een gebrek aan Marokkaanse medewerkers, de Marokkaanse klanten zich gemakkelijk tot een Turkse medewerker kunnen richten. Hierdoor ervaren ze minder een tekort in de aanwezigheid van Marokkaanse medewerkers omdat de communicatie met Turkse medewerkers vaak lukt. De gedachtesprong tussen de Turkse gemeenschap en de Marokkaanse gemeenschap is volgens een aantal Marokkaanse klanten niet zo groot. Ze zijn van mening dat hun culturen meer in aanraking komen en daardoor beter overeenkomen met elkaar. Literatuur zegt bovendien dat heterogene groepen geneigd zijn om elkaar aan te vullen en wederzijds te ondersteunen. Turkse werknemers kunnen volgens een aantal Marokkaanse klanten de communicatietaak van Marokkaanse werknemers overnemen. Carrefour Genk moet volgens mij niet echt door de ruis heen breken op vlak van communicatie met allochtone klanten.

5.2 Snelheid is het sleutelwoord

Alvorens er wordt ingegaan op het concept van emotionele aspecten, komt het element 'tijd' om de hoek kijken bij dienstverlening. De klanten van Carrefour, zowel autochtone als allochtone, willen snel bediend worden. Snelheid is het sleutelwoord en daarom moet Carrefour op alles voorbereid zijn, waar dan ook en meteen. Een citaat hierover luidt als volgt:

*"To choose time is to save time."
(Francis Bacon, Engels filosoof)*

Consumenten hebben steeds minder tijd en daarom vertegenwoordigt service 'tijdwaarde' voor de klant. Uit interview met de allochtone klanten blijkt ze door hun nieuwe tijdbewuste mentaliteit, onmiddellijke bevrediging van hun behoeften willen. Zij wensen namelijk om op een dynamische wijze bediend te worden. Uit ondervraging in dit onderzoek is gebleken dat allochtone medewerkers volgens de allochtone klanten kunnen helpen om tijd te besparen voor de organisatie.

Enkele allochtone klanten van Carrefour Genk zijn van mening dat Carrefour haar dienstverlening kan verbeteren door het belang van allochtone medewerkers in de winkel beter te benadrukken in termen van tijdwinst.

'Ik vind het aangenaam om in mijn eigen taal bediend te worden. Op deze manier spaar ik heel wat tijd uit tijdens het winkelen. Soms kan de zoektocht naar een product zo lang duren, louter en alleen omdat ik mezelf niet duidelijk kan maken aan een autochtone medewerker of omdat de medewerker weinig afweet van het product dat ik zoek.' Italiaanse klant, vrouw.

'Zeker in drukke periodes zoals de feestdagen, kom je allochtone medewerkers nog zelden tegen omdat het in de winkel zo hectisch is. De wachttijden aan de kassa worden nog eens verlengd met de looptijden tussen de rayons.' Italiaanse klant, man.

Enkele allochtone klanten suggereren voor meer allochtone medewerkers in de winkel. Ze vinden dat dit zowel in het voordeel van de klant als van de winkel kan zijn. Op deze manier kan Carrefour meedenken met de klant en haar service verbeteren door kostbare tijd vrij te maken.

'Ik vraag liever iets aan een Turkse medewerker, zeker wanneer ik in volle haast ben. Ik wens daarom ook direct allochtone medewerkers aan te treffen binnen de winkel. Ik zeg natuurlijk niet dat de winkel helemaal volzet moet worden door allochtone medewerkers. Carrefour dient hierin een evenwicht te bewaren om geen negatieve reacties uit te lokken.' Turkse klant, vrouw.

Een aantal geïnterviewden delen dezelfde mening als de klant hierboven vermeld. Het in dienst nemen van allochtonen is volgens hen een belangrijke manier om tijd te winnen. Zij zouden zich zeker meer met Carrefour gaan identificeren en de winkelketen als eerste op hun voorkeurlijst plaatsen. Uiteraard is het balanceren van de personeelssamenstelling volgens de allochtone klanten ook een cruciaal element en dient Carrefour hiermee rekening te houden. De kloof tussen allochtone medewerkers en autochtone medewerkers moet zo miniem mogelijk zijn.

'Indien Carrefour meer allochtonen in dienst gaat nemen om haar service te versnellen, kan dit voor kritiek zorgen bij de autochtone klanten en medewerkers. In dit geval zal Carrefour er slechter van afkomen.' Griekse klant, vrouw.

Als conclusie kan getrokken worden dat enkele van de geïnterviewden worstelen met het vraagstuk of er wel genoeg allochtonen in de winkel zijn, zodat actie en respons snel kan gebeuren. Volgens hen zou Carrefour gestuwd moeten worden om nog extra allochtone werkrachten te voorzien binnen de winkel, rekening houdend met het aantal autochtonen actief op de werkvloer. Het aandeel allochtonen mag volgens de meerderheid van de allochtone klanten van Carrefour Genk, niet het aandeel autochtonen in de winkel overschrijden. Allochtone klanten geloven erin dat het imago van de allochtone gemeenschap zal verslechteren indien Carrefour Genk in proportie tot de autochtonen, meer allochtonen in dienst neemt. De winkel kan volgens hen haar imago bewaren en tegelijkertijd de beste service bieden, door haar personeel zo nauwkeurig mogelijk samen te stellen.

Indien ik de meningen van de allochtone klanten over het aantal allochtonen bij Carrefour vergelijk met de werkelijke cijfers, kan hun aandacht voor meer allochtonen in de winkel verklaard worden door het feit dat heel veel medewerkers part-time tewerkgesteld zijn. Klanten krijgen hierdoor de indruk dat er weinig allochtonen tewerkgesteld zijn.

5.3 Emotionele aspecten

Elke klant wil een ereplaats in de winkel en wil zich persoonlijk gewaardeerd voelen. Indien Carrefour de kracht van diversiteit volledig wil benutten, is het belangrijk om te weten hoe men allochtone klanten in het hart kan raken.

Allochtone medewerkers kunnen een sfeervolle winkelomgeving oogsten volgens de meeste allochtone klanten van Carrefour Genk. De gedachte dat er allochtone medewerkers rondom hen zijn in de winkel, plaatst hen emotioneel in een 'veilige' omgeving. De aanwezigheid van allochtone medewerkers geeft allochtone klanten het gevoel dat ze positief benaderd worden.

'Indien ik Turkse medewerkers zie in de winkel, raakt dit mij emotioneel zeker en vast. Hun aanwezigheid geeft mij het gevoel dat wij als klant en bewoner geaccepteerd worden en ons geen zorgen moeten maken voor gevallen zoals discriminatie.' Turkse klant, vrouw.

Veel allochtone klanten menen echter liever geen beroep te doen op autochtone medewerkers uit schrik voor vernedering. Bijgevolg verandert het beeld over extra allochtone medewerkers licht op gebied van emotionele aspecten. Emotionele 'conflicten' met autochtone medewerkers kunnen allochtone klanten wel eens diep raken en hun identiteit aantasten. Emotionele kwesties mogen volgens een aantal allochtone klanten niet buiten beschouwing gelaten worden bij het beslissen om al dan niet meer allochtonen in dienst te nemen. Volgens enkele allochtone klanten doet en kan Carrefour haar best doen om discriminatie het hoofd te bieden. De tewerkstelling van allochtonen bij Carrefour in Genk, kan volgens hen de acceptatie van deze mensen in de samenleving verhogen en doen beseffen dat een multiculturele omgeving onvermijdelijk is. Volgens de allochtone klanten biedt Carrefour allochtonen de kans om zich te bewijzen dat ze zich kunnen integreren met de dominante groep en daarom niet moeten worden gezien als een probleemgroep.

'Het feit dat allochtonen niet langs alle deuren kunnen gaan, grotendeels te wijten aan discriminatie, is een probleem waar wij allochtonen niet aan kunnen ontkomen. Ik zou me daarom zeker meer met Carrefour gaan identificeren en de winkelketen prioriteit geven als Carrefour meer allochtonen in dienst zou nemen. Ik ga ervan uit dat iedereen altijd voor die keuze zal opteren die het best bij zijn of haar interesses, achtergrond,... past. Het lijkt me dus ook niet meer dan normaal dat elke allochtoon het hierover eens is en graag meer allochtone medewerkers ziet bij Carrefour.'
Marokkaanse klant, vrouw.

'Ik ben nog nooit geconfronteerd geweest met ongewenst gedrag van autochtone medewerkers. Zij zijn ook waarschijnlijk opgegroeid in een etnisch meer diverse stad en kennen min of meer de kanten van ons cultuur. Toch winkel ik met meer zelfvertrouwen als ik weet dat er Italiaanse medewerkers paraat staan voor mij. Dit maakt het winkelen bij Carrefour zeer gezellig en sfeervol. Ik ben zeker voorstander om meer allochtone van zowel Italiaanse als andere etnische afkomst in dienst te nemen.' Italiaanse klant, vrouw.

Allochtone medewerkers bij Carrefour in Genk, kunnen volgens enkele geïnterviewden de terughoudendheid van sommige allochtone klanten gunstig beïnvloeden. Allochtonen klanten menen dat ze nogal bescheiden zijn en hierdoor contacten met autochtone

medewerkers vermijden. De gesloten ingesteldheid tegenover autochtone medewerkers maakt dat allochtonen binnen de winkel onmisbaar zijn.

'Het is fijn om te zien dat wij als allochtone gemeenschap niet verankerd blijven en degelijk in staat zijn om ons te integreren. Ik zou het enorm appreciëren indien Carrefour meer allochtonen in dienst zou nemen. Ik ben mening dat ze op deze manier positief kan bijdragen aan de slechte reputatie die we in het algemeen onterecht hebben.' Turkse klant, man.

Besluit: Hoewel een aantal van de geïnterviewden erop wijzen dat er niet dringend behoefte is aan meer allochtone medewerkers bij Carrefour in Genk vanuit serviceperspectief, is vanuit dieper gelegen gevoelens, toch emotioneel nood aan extra allochtone medewerkers. Redenen die hiervoor worden aangehaald door de allochtone klanten zijn: de bescheidenheid van allochtone klanten en de confrontatie met ongewenst gedrag van autochtone medewerkers. Vervolgens kan Carrefour volgens hen andere organisaties ertoe kunnen aanzetten om geen ongeoorloofd onderscheid te maken tussen potentiële medewerkers. Zo benadrukken klanten dat de situatie waarin Carrefour verkeert niet zo somber is. Uiteraard delen ze mee dat zij altijd positief zullen reageren als Carrefour haar zorg voor allochtonen blijft uitdrukken.

Hoofdstuk 5: Conclusies en suggesties voor verder onderzoek

1 Een korte reflectie

In voorgaande hoofdstukken is getracht om aan de hand van een aantal deelvragen een antwoord te geven op de geformuleerde centrale onderzoeksvraag: ***“Is er behoefte aan een diversiteitsbeleid in ondernemingen om een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen te realiseren .”***

In dit onderzoek is met andere woorden eerst gekeken of er in Carrefour in Genk een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen is en of er hierbij behoefte is aan gebruikswijzen, richtlijnen om dit te ondersteunen. Om hier een antwoord op te geven is met behulp van een aantal deelvragen nagegaan of een diversiteitsbeleid verschil zou uitmaken voor de verschillende niveaus binnen de winkel van mijn gevalstudie. De uitkomsten per deelvraag worden in volgende paragrafen gepresenteerd. Het beantwoorden van deze vragen legt dan meteen een relatie naar het te beantwoorden centrale onderzoeksvraag.

1.1 Wat zegt de literatuur over diversiteitsbeleid en op welke manieren kan HRM benutten van diversiteit?

Op de eerste deelvraag werd reeds een antwoord gegeven in hoofdstuk 2 van dit onderzoek. In paragraaf 5 van hoofdstuk 2 is op een rijtje gezet wat de bestaande literatuur zegt over diversiteitsbeleid in ondernemingen. Diversiteit valt namelijk tegenwoordig steeds meer op en wordt zelfs gezien als een sleutel voor duurzaam succes. Met behulp van verschillende maatregelen op verschillende actiedomeinen kan HRM het ‘dividend’ van een diversiteitsbeleid binnenhalen. In paragraaf 5 van hoofdstuk 2 is aan de orde gesteld wat deze actiedomeinen zijn. De resultaten uit literatuuronderzoek zijn gebruikt ter ondersteuning van het praktijkonderzoek. In de conclusies van de volgende deelvragen zal regelmatig een verband gelegd worden met het theoretisch kader omtrent diversiteit.

1.2 Hoe kijkt de hoofdzetel van Carrefour Belgium aan tegen de implementatie van een diversiteitsbeleid?

In hoofdstuk 3 werd onderzocht wat de aanleiding en de redenen zijn van Carrefour Belgium voor het voeren van een diversiteitsbeleid. Carrefour kent al jaren een informeel diversiteitsbeleid. Naar aanleiding van het Charter voor Diversiteit in de Ondernemingen, hetgeen Carrefour in 2006 heeft ondertekend (zie bijlage 4), heeft Carrefour besloten om een diversiteitsplan op te stellen voor de regio Brussel. Dit plan bevindt zich momenteel in een validatieproces.

Het hoofdkwartier is zich bewust dat het willen doorvoeren van een algemene diversiteitsbeleid bijna onmogelijk en zinloos is. Het doel van Carrefour is wel om op kort-middelmatig termijn iets op nationaal niveau over het voetlicht te brengen en de aanwervende medewerkers hierover sensibiliseren. Het idee in de sensibilisatie is vorming geven aan de aanwerbers, waaronder ook winkeldirecteuren, over alles wat betreft sociale relaties. Het is dus belangrijk om hen het vermogen te geven om weerstand te bieden tegen een ongewone situatie. Dit aanpak van Carrefour is volgens mij goed in het kader van een diversiteitsbeleid. Één van de voorwaarden voor een effectieve diversiteitsbeleid is namelijk het klaarstomen en sensibiliseren van de rest van de organisatie inzake diversiteit (Merckx et al., 2004). Carrefour is volgens mij op het goede pad in het creëren van een draagvlak voor diversiteit.

Wat betreft het aantal allochtonen in de winkels van Carrefour, zegt de hoofdzetel dat dit afhankelijk is van de regiogebonden beroepsbevolking. Het is volgens het hoofdkwartier belangrijk om het eigenlijke evenwicht van de omgeving waarin de winkel gesitueerd is, te behouden. De recruiter is van mening dat Carrefour in proportie tot de omgeving divers genoeg is in de personeelssamenstelling en dat er op dit vlak geen discrepantie is. Er kan dus geconcludeerd worden dat het beleid passend moet zijn binnen de context van de organisatie. Bij de overweging van een diversiteitsbeleid dient dus voorafgaandelijk rekening worden gehouden met de samenstelling van de omgeving waarin de winkel is gevestigd. Waarom is het nodig om een plan omtrent diversiteit op te stellen indien de acties toch al op een informele manier worden doorgevoerd? Volgens de bestudeerde literatuur kunnen ondernemingen belang winnen aan een diversiteitsbeleid. De motieven die door de geïnterviewde van de hoofdzetel aangehaald worden om een diversiteitsbeleid te implementeren, zijn dezelfde als of onrechtstreeks verbonden met de

theoretische achtergrond omtrent diversiteit. De geïnterviewde, verantwoordelijke voor de aanwerving Super GB, meent dat het implementeren van een diversiteitsbeleid kan leiden tot een tal van positieve effecten. Enerzijds wordt het veel duidelijker omdat men moet meegaan met wat er in het plan staat. Anderzijds dient Carrefour op een beleid te steunen indien men diversiteit heeft binnen de winkel. Op deze manier krijgt Carrefour volgens het centraal meer grip op de situatie. Verder is het doel van Carrefour om voor de klant een hoge toegevoegde waarde te betekenen. Hierbij kunnen allochtonen met hun eigen culturele achtergrond allochtonen klanten beter van dienst zijn en de uitwisseling tussen bedrijf en klanten verrijken. Een beleid kan dus zorgen voor een betere identificatie van de klanten met het bedrijf. Het is volgens Carrefour belangrijk dat men organisatorisch kan inspelen op de veranderende markt. Uit de bestudeerde literatuur kan inderdaad worden opgemaakt dat meer variatie in het personeelsbestand, een organisatie wendbaarder en flexibeler maakt (Lievens, 2007). Een diversiteitsbeleid is in dit geval zeker een duidelijke voorbode volgens Carrefour. Verder meent de hoofdzetel dat ze geen voorbeeldfunctie daarin willen gaan bekleden. Carrefour probeert dat politiek vooral bij haarzelf leefbaar te maken. Doch ze ontkent niet dat dit kleinere bedrijven kan prikkelen om het diversiteitspad te betreden. Het centraal is dus overtuigd van de voordelen van een politiek omtrent diversiteit zolang het passend is binnen de context van de organisatie en omgeving.

Op de vraag of een diversiteitsbeleid gericht op allochtonen volgens het hoofdkwartier noodzaak is of niet, kan het volgende gedistilleerd worden. Vermits heel wat allochtone werknemers bereikt zijn door Carrefour, kan ik besluiten dat er geen extra middelen ingeroepen dienen te worden door Carrefour op gebied van instroom. Volgens de recruiter verdienen op domein van instroom, andere kansengroepen zoals jongeren en arbeidsgehandicapten hoofdzakelijk oplettendheid. Hoewel de werving van allochtoon talent op het moment niet primordiaal is voor Carrefour Belgium, is de recruiter van mening dat de formalisering van de acties bij instroom duidelijkheid zal scheppen voor de gehele organisatie en daarom ook politieke prioriteit dient te krijgen. De allochtonen zullen met andere woorden ook ressorteren onder een diversiteitsbeleid. Dit politiek zal wel geen streefcijfers naar voor schuiven inzake de aanwerving van deze groep. Wat betreft de doorstroom van allochtonen bij Carrefour is het percentage niet bekend. Toch heerst er volgens de recruiter geen indruk over een geringe doorgroei van allochtonen.

Ik heb hierbij enkele bedenkingen. Door het feit dat bij de implementatie en uitvoering van het diversiteitsbeleid, accurate gegevens ontbreken over de doorstroom van allochtonen bij Carrefour Belgium, vind ik dat het beleid niet optimaal afgestemd kan worden de behoeften van de allochtone doelgroep. Een nader inzicht in de doorstroom van allochtonen is in mijn ogen zeker nodig zodat Carrefour de juiste HRM-activiteiten kan gebruiken op gebied van doorstroom.

1.3 Vindt de winkeldirecteur dat een diversiteitsbeleid verschil kan uitmaken voor de verschillende niveaus van de winkel?

Uit het interview met de winkeldirecteur werd een antwoord gezocht op de derde deelvraag. Bij de bevraging van de directeur doet zich een parallel voor met wat het centraal denkt over een diversiteitsbeleid, namelijk dat het regiogebonden is. In tegenstelling tot wat men zou verwachten, vindt de directeur van Carrefour Genk dat er ondanks de multiculturele omgeving in Genk niet altijd nood is aan een politiek omtrent diversiteit, althans niet gericht op de allochtone doelgroep.

Hier moet worden opgemerkt dat het hoofd van de winkel niet gelooft in een opgelegd beleid dat zich baseert op statistieken. Er is een sterk geloof in gelijke kansen op basis van competenties en inzet. Een werkvloer waar diversiteit een feit is en waar de samenwerking met verschillende culturen zeer goed verloopt, dient volgens hem niet ondersteund te worden door een politiek.

Wat betreft het integratieproblematiek kiest Carrefour volgens de winkeldirecteur liefst iemand die past binnen de heersende of gewenste organisatiecultuur, ongeacht de origine van de kandidaat. De leefregels en opdrachten zijn voorgeschreven en van toepassing voor iedereen. Deze regels worden duidelijk naar voor gebracht tijdens het interview in de selectieronde. Er wordt zo best mogelijk geprobeerd om een correct beeld te scheppen over de verwachtingen van de winkel. Dit aanpak reflecteert zich bijgevolg in het feit dat er geen vroegtijdig uitstroom van allochtonen kan waargenomen worden. Het onthaalbeleid is zodanig afgestemd dat er een vlotte integratie van medewerkers plaatsvindt.

Verder is het hoofd van de winkel ervan overtuigd dat een divers personeelsbestand geen effect zou mogen hebben op de dienstverlening. Diversiteit is volgens hem inderdaad een troef in de ploegen van Carrefour, maar toch moet de dienstverlening voor alle klanten gelijk zijn en door alle medewerkers op dezelfde manier worden verleend, wat

momenteel het geval is bij Carrefour. Carrefour streeft naar een beleid van 'gelijke kansen' tussen alle medewerkers. Dit is volgens de directeur al verwezenlijkt, want allochtonen zijn goed geïntegreerd binnen de winkel. Hierbij vult hij aan dat de integratie deels wordt bepaald door een goede leiding van afdelingsmanagers. Volgens hem heeft iedere leidinggevende een eigen persoonlijke stijl van leidinggeven en managementtechnieken. Ondanks enkele allochtone medewerkers van mening zijn dat de éne afdelingsmanager een betere communicatiestijl hanteert dan de andere, blijkt uit dit onderzoek dat de meeste werknemers van mening zijn dat leidinggevendenden weten wat divers samengestelde teams voor het personeel, voor Carrefour en hun job inhoudt.

Dit zorgt ervoor dat niet alle medewerkers van mening zijn dat afdelingsmanagers een voorbeeldgedrag tonen in de omgang met elkaar. Van de allochtone ondervraagden vinden 4 werknemers dat de éne manager wel eens een betere communicatiestijl hanteert dan de andere. Sommige afdelingsmanagers zijn volgens hen beter in het handelen in tegengestelde belangen en conflicten. Sommige leidinggevendenden geven werknemers meer de mogelijkheid om mee te praten en te denken over werkelementen

De bedrijfscultuur van Carrefour in Genk is volgens mij geschikt voor een diversiteitsbeleid maar rekening houdend met de visie van de winkeldirecteur, kan ik besluiten dat een politiek gericht op allochtone medewerkers, niet doorslaggevend zal zijn.

1.4 Hoe staan werknemers tegenover het toekomstig diversiteitsbeleid van Carrefour?

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies getrokken naar aanleiding van het onderzoek naar interculturele communicatie tussen werknemers en de behoefte om een diversiteitsbeleid binnen te halen. Hiermee wordt onmiddellijk een antwoord geformuleerd op deelvraag 4.

Bij het onderzoek naar de perceptie van de individuele werknemers over het aantal allochtonen bij Carrefour, kan afgeleid worden dat allochtonen zich volgens enkele autochtone respondenten niet altijd profileren als allochtoon. Hierdoor wordt de origine van medewerkers niet op de voet gevolgd en strookt de indruk van een zeer beperkt aantal autochtone medewerkers over het aantal allochtonen in de winkel, met de

werkelijkheid. Volgens mij wijst dit erop dat diversiteit binnen de winkel een feit is en dat er hierdoor geen *drive* kan zijn om een politiek te voeren rond diversiteit.

De aandacht voor meer allochtonen binnen de winkel, is vooral bij de meeste allochtone respondenten zeer groot. Dit is vooral te wijten aan het feit dat de kwestie van etniciteit gevoelig ligt bij allochtonen en snel aan de oppervlakte geraakt in de samenleving. Zij vrezen vooral voor uitsluiting en vinden dat meer allochtonen in de winkel een brug kan slaan tussen de twee gemeenschappen. Als gevolg hiervan zijn de meeste allochtone werknemers bij Carrefour voorstander voor meer allochtonen binnen de winkel zonder dat er eigenlijk een tekort is aan allochtone werkkrachten op gebied van bijvoorbeeld dienstverlening. Het aanwerven van meer allochtonen rekening houdend met enkel emotionele aspecten staat volgens mij haaks op een optimaal personeelsbeleid. Het gaat erom om de juiste mensen op de juiste plaats te zetten zodat de juiste dingen worden gedaan en gezegd. De afkomst van een medewerker is volgens mij van ondergeschikt belang, ook volgens het hoofdkwartier van Carrefour Belgium.

Hoewel de antwoorden op de vraag: "Vindt u dat het aantal allochtone medewerkers bij Carrefour ongeveer evenredig is met de huidige bevolkingssamenstelling in de omgeving?", in de negatieve zin overwegen, denken enkele ondervraagden, zowel allochtonen als autochtonen, hier echter anders over. Het kwantitatief aanbod van allochtone medewerkers is volgens hen zeker gerealiseerd.

Een ander onderzocht aspect in dit onderzoek is de omgang met cultuurverschillen en het belang van tolerantie. In de literatuur heb ik vernomen dat er in heterogene groepen een groot risico bestaat dat onderlinge waardeverschillen zowel een taakconflict als relationele conflicten oproepen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Bij Carrefour is waargenomen dat indien autochtone en allochtone medewerkers een cultuurverschil ervaren, dit als een gegeven beschouwen en mogelijke potentiële conflicten wegebben. Tolerantie fungeert volgens hen als reddingsboei die een tussenoplossing kan vinden. Volgens hen moet iedereen een beetje inspanning doen om eventuele culturele kloven te overbruggen. De werknemers vinden dat de gevoelens en opvattingen van allochtonen en autochtonen, de relaties en taken niet in de weg mogen staan. Zolang er wederzijds respect en begrip is voor elkaar en men weet hoe men met conflicten moet omgaan, verloopt de samenwerking goed op de werkvloer. Volgens Kaldenbach (1996) gaat het bij diversiteit erom om verschillende mensen zodanig te laten samenwerken dat er een meerwaarde ontstaat. Ik ben van mening dat deze meerwaarde is bereikt bij Carrefour.

De meerderheid van de autochtone respondenten zeggen dat ze geen ongewenste houding of attitude signaleren ten gevolge van de verschillende culturele achtergrond van allochtonen. Voor hen zijn cultuurverschillen niet echt voelbaar op de werkvloer. Zij vinden dat iedereen afstapt van de individuele cultuur en zich aanpast aan de organisatiecultuur.

Een deel van de allochtone werknemers hebben wel eens het gevoel dat er negatief geoordeeld wordt door hun autochtone collega's. De verklaring hiervoor is volgens hen niet altijd een eventueel gebrek aan integratie maar vaak de negatieve beeldvorming die al jaren heerst over allochtonen. Dit heeft volgens hen tot gevolg dat autochtonen een defensieve en minder tolererende houding aannemen. Wel benadrukken de allochtone respondenten dat dit verschijnsel niet eigen is aan de autochtonen bij Carrefour maar ook in de maatschappij aan de orde is. Diversiteitsliteratuur geeft weer dat negatieve beeldvorming over andere subgroepen aanleiding kan geven tot conflicten en negatieve werkuitkomsten in diverse teams (Van der Zee en van Oudenhoven, 2006). Doch deze allochtone respondenten vinden dat ondanks negatieve beeldvorming door autochtone werknemers er in het algemeen vreedzame relaties tot stand komen op de werkvloer. Carrefour moet met andere woorden geen gerichte aanpak uitstippelen zodat werknemers elkaar verdragen. Tolerantie maakt deel uit van de contacten binnen Carrefour en is de winkel dus zeker niet vreemd.

Bij het onderzoek naar groepsvorming en eventuele vermijdingsgedrag op de werkvloer, vinden medewerkers dat ze niet gestuurd mogen worden door hun origine bij de keuze om al dan niet een dialoog met elkaar aan te gaan. Alle respondenten beamen uit ervaring dat ze niet de luxe hebben om elkaar te negeren en contacten te vermijden. Het vermogen om effectief samen te werken draagt volgens hen bij tot het gezamenlijk resultaat van Carrefour. Om dit te bewerkstelligen zou de afkomst volgens de respondenten geen struikelblok mogen vormen voor een open dialoog op de werkvloer. Een aspect waar alle medewerkers het mee eens zijn, is dat mensen van dezelfde afdeling meer naar elkaar toe trekken, wat volgens hen vrij normaal is. Het is enkel niet wenselijk dat werknemers zich tegelijkertijd afhouden uit andere afdelingen.

Hoewel autochtone werknemers van mening zijn dat groepsvorming onder allochtonen zich meer voordoet dan groepsvorming onder autochtonen, zijn groeperingen niet diepgeworteld bij Carrefour. Groepsvorming onder allochtonen worden niet als storend

gezien door de autochtone respondenten. Hierbij leggen ze de nadruk op de goede verstandhouding op de werkvloer. Zij drukken op het belang dat allochtonen integratie belangrijk vinden en hierdoor verhogen ze aanzienlijk de contacten met autochtone medewerkers. In de literatuur van Berry (1997) heb ik gezien dat individuen in verschillende acculturaties kunnen terechtkomen. Volgens de autochtone respondenten bepalen allochtone werknemers hun positie tot de autochtone werknemers door de eigen cultuur en identiteit te behouden maar tegelijkertijd contact met de autochtonen belangrijk te vinden.

Groepsvorming onder zowel autochtonen als allochtonen worden positief beoordeeld door de allochtone werknemers op voorwaarde dat een prettige werksfeer niet wordt verstoord en er geen tekort is aan goede contacten op de werkvloer. In dit geval heeft groepsvorming volgens de allochtone werknemers geen blokkerende werking binnen de winkel. De allochtone respondenten die geen groeperingen opmerken binnen de winkel, nemen daarentegen wel een negatieve houding aan ten aanzien van groeperingen op de werkvloer. Groeperingen worden door hen opgevat als een bedreiging voor de sociale contacten op de werkvloer.

1.5 Zijn klanten overtuigd van de meerwaarde van een diversiteitsbeleid bij Carrefour?

Op deze deelvraag is niet echt éénduidig te beantwoorden. De resultaten uit deze masterproef tonen wel eerder aan dat allochtone klanten overtuigd zijn van de meerwaarde van een diversiteitsbeleid maar hier geen behoefte in ervaren. De dienstverlening bij Carrefour in Genk moet met andere woorden niet aangescherpt worden door meer allochtone werknemers.

De resultaten op vlak van communicatie tonen aan dat er vanuit dat oogpunt geen nood is aan bijkomende allochtone medewerkers. De meningen van allochtone klanten over de activiteitsgraad van allochtone medewerkers bij Carrefour Genk wijzen grotendeels in dezelfde richting. De meeste allochtone klanten zijn van mening dat de winkel over voldoende 'middelen' beschikt om een goede communicatie met hen tot stand te brengen.

Uiteraard fungeert het cultuurverschil volgens de allochtone klanten wel eens als een drempel in de communicatie. Enkele geïnterviewde klanten benadrukken dat ze liever

worden geholpen door mensen uit hun eigen cultuur, omdat ze vinden dat ze hen beter kunnen informeren door de open houding die de allochtone klant kan aannemen. Ze zijn van mening dat hun culturen meer in aanraking komen en daardoor beter overeenkomen met elkaar. Deze meningen worden nogmaals bevestigd in de literatuuronderzoek. Volgens Ely & Thomas (2001) hebben allochtone medewerkers door hun culturele normen, gewoonten denkpatronen specifieke kennis van de speciale behoeften van klantengroepen van dezelfde etnische afkomst. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat allochtonen sneller dingen van elkaar accepteren en aanvaarden. Voor de allochtone klanten van Carrefour Genk blijkt de omgang met allochtone medewerkers gemakkelijker te verlopen vergeleken met de autochtone medewerkers. Om discriminatie te minimaliseren, vinden sommige allochtone klanten dat Carrefour de interactie tussen allochtone en autochtone medewerkers kan bevorderen. Zij kunnen volgens de allochtone klanten veel van elkaar leren. Allochtone klanten vinden het is belangrijk dat men zich als medewerker aanpast aan de klant.

Opvallend is dat de gedachtesprong tussen de Turkse gemeenschap en de Marokkaanse gemeenschap volgens een aantal Marokkaanse klanten niet zo groot is. ondanks een gebrek aan Marokkaanse medewerkers, kunnen de Marokkaanse klanten zich gemakkelijk tot een Turkse medewerker richten. Hierdoor ervaren ze minder een tekort in de aanwezigheid van Marokkaanse medewerkers omdat de communicatie met Turkse medewerkers vaak lukt. Carrefour Genk moet volgens mij met andere woorden niet echt door de ruis heen breken op vlak van communicatie met allochtone klanten.

Naast het aspect communicatie kwam het element 'tijd' ook om de hoek kijken bij dienstverlening. Enkele allochtone klanten van Carrefour Genk zijn van mening dat Carrefour haar dienstverlening kan verbeteren door het belang van allochtone medewerkers in de winkel beter te benadrukken in termen van tijdwinst. Indien ik de meningen van de allochtone klanten over het aantal allochtonen bij Carrefour vergelijk met de werkelijke cijfers, kan hun aandacht voor meer allochtonen in de winkel verklaard worden door het feit dat heel veel medewerkers part-time tewerkgesteld zijn. Klanten krijgen hierdoor de indruk dat er weinig allochtonen tewerkgesteld zijn en suggereren daarom voor meer allochtone medewerkers op de werkvloer. Een aspect waar alle allochtone klanten mee eens zijn is dat het aandeel allochtonen niet het aandeel autochtonen in de winkel mag overschrijden.

Emotionele aspecten kwamen tevens ook aan bod bij mijn onderzoek. Hoewel een aantal van de geïnterviewden erop wijzen dat er niet dringend behoefte is aan meer allochtone medewerkers bij Carrefour in Genk vanuit serviceperspectief, is vanuit dieper gelegen gevoelens, toch emotioneel nood aan extra allochtone medewerkers. Volgens hen zou Carrefour andere organisaties ertoe kunnen aanzetten om geen ongeoorloofd onderscheid te maken tussen potentiële medewerkers. Zo benadrukken klanten dat de situatie waarin Carrefour verkeert niet zo somber is maar dat de imago van de allochtone gemeenschap wel kan worden verbeterd. Zij zouden namelijk altijd positief reageren als Carrefour haar zorg voor allochtonen blijft uitdrukken. Verkuyten (2006) spreekt over sociale-identiteitstheorie waarbij verband wordt gelegd tussen individu en groepering. In dit onderzoek is duidelijk te onderscheiden dat de allochtone klanten een falen of succes van de allochtone medewerkers zien als het eigen falen en succes.

1.6 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Na de beantwoording van de leidende deelvragen kan uiteindelijk ook een antwoord worden gegeven op de geformuleerde centrale onderzoeksvraag: ***"Is er behoefte aan een diversiteitsbeleid in ondernemingen om een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen te realiseren ."*** Ter beantwoording van deze onderzoeksvraag kan het volgende geconcludeerd worden.

Volgens de bestudeerde literatuur kan worden opgemaakt dat diversiteitsbeleid een oplossing kan bieden voor de behoefte om een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen te bewerkstelligen.

Vermits heel wat allochtone werknemers bereikt zijn door Carrefour, kan ik besluiten dat er geen extra middelen ingeroepen dienen te worden door zowel de hoofdzetel als de winkeldirecteur van mijn gevalstudie, op gebied van instroom. De werving van allochtoon talent is op het moment niet primordiaal is voor Carrefour Belgium. Vanuit dit perspectief bekeken kan worden besloten dat er behoefte is aan een diversiteitsbeleid gericht op allochtonen om duidelijkheid te scheppen voor de gehele organisatie. Omwille van deze reden zullen allochtonen ook politieke prioriteit krijgen. De allochtonen zullen met andere woorden ook ressorteren onder een diversiteitsbeleid. In het algemeen dient vanuit oogpunt van werknemers en allochtone klanten de werkvloer niet aangevuld te worden door meer allochtone werknemers.

2 Suggesties voor verder onderzoek

Deze paragraaf van hoofdstuk 5 geeft suggesties voor verder onderzoek weer, hiermee wordt het onderzoek ook afgesloten.

- Een interessant aspect voor verder onderzoek is dieper ingaan op kwalificaties die leidinggevenden moeten beschikken om zo goed mogelijk met een divers samengesteld team te kunnen omgaan. Hoe kan Carrefour de communicatie met de afdelingsmanagers in algemene zin verbeteren? Hierbij kan een lijst met criteria opgesteld worden waarover leidinggevenden moeten beschikken om zo goed mogelijk een divers team te managen. Aan de hand van deze opgestelde lijst van criteria kunnen medewerkers hun leidinggevenden beoordelen. Op deze manier worden leidinggevenden persoonlijk benaderd en kan Carrefour een beslissing nemen of er al dan niet een persoonlijke vorming nodig is.

- Een ander interessant aspect dat aandacht kan verdienen voor verder onderzoek, is de samenstelling van de afdelingen. Zijn allochtonen te veel geconcentreerd in één afdeling of is er een evenredige spreiding over de verschillende afdelingen? Hierbij is het vooral belangrijk om na te gaan of er Carrefour de juiste balans heeft gevonden wat betreft de samenstelling van de verschillende afdelingen.

Literatuurlijst

Altink, W., Schoonman, W. & Seegers, J. (2004). Menselijk kapitaal. De ontwikkeling van mensen in organisaties. Assen: Van Gorcum.

Bakas, A. (2000). Polderpalet: management van diversiteit. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Borghs, P. (2003). De antidiscriminatiewet: handleiding bij de Wet ter Bestrijding van Discriminatie. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Broeckmans, J., Methoden van onderzoek en rapportering, syllabus, Diepenbeek, academiejaar 2006-2007.

Carrefour Belgium. Charter voor diversiteit. opgevraagd op 16 oktober via http://www.carrefourbelgium.be/Research_01.cfm?fElement=true

Collins, B.E. & Guetzkow, H. (1964). A social psychology of Group processes for decision-making. New York: Wiley

Dekker, N. et al. (2001) Personeelsbeleid heden en morgen. Alphen aan den Rijn Kluwer.

Delarue, A. et al. (2003). De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Organisatie in bedrijf. De resultaten van PASO in vogelvlucht. Antwerpen: Garant.

De Morgen (2009). Allochtoon werkloosheid explodeert. Opggevraagd op 15 maart 2009 via <http://vdab.be/nieuws/20090212.shtml>

Den Boer, D. J. (2005). Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Denorme, L., Termote, T. (2007). Dossier: sociale economie. Het waarom van werken met kansengroepen: Getuigenissen van ondernemingen over hun motivatie om te werken met kansengroepen. WES: Brugge.

De Tijd (2008). Vlaamse arbeidsmarkt nooit zo krap, http://www.tijd.be/nieuws/binnenland/Vlaamse_arbeidsmarkt_nooit_zo_krap.6891182-438.art, 21 april 2008

De Wree, E. (2004). Daders van groepsverkrachting: een daderprofiel in maatschappelijke context. Antwerpen/Apeldoorn: Maklu.

Doyen G., Janssens M. & Lamberts M. (2002). Diversiteitsmanagement in de praktijk, Departement Sociologie-K.U.Leuven, Leuven.

Doyen, G. Lamberts, M. (2001). Hoe zoeken werkzoekenden? HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 214 p.

Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46, 229-273

Evers, G., Wilthagen, T. (2007). De toekomst van de arbeidsrelatie: een essay over wederkerig risicomanagement. Assen: Van Gorcum.

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2007), Label Gelijkheid Diversiteit

Gerlinde Doyen & Miet Lamberts (2001), Hoe zoeken werkzoekenden? HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 214 p

Hemelrijk, W. (2007). **Peoplemanagement. Zaltbommel: Thema.**

Henkens, K. van Solinge, H. (2003). Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces. Assen: Van Gorcum.

Herremans W. (Red.), WAV-rapport 2003. Arbeidsmarktonderzoekersdag 2003, Verslagboek. Opgevraagd op 1-01-2009 via <http://www.steunpuntwav.be>

Janssens (2002). Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid. Trivisi. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). Meerstemmigheid: organiseren met verschil Leuven: Universitaire Pers, Van Gorcum.

Janssens M, Zanoni P, (2006). Diversiteit in Organisaties: Werkprocessen maken het verschil, Business InZicht, no. 21 (April), pp. 1 - & 4

Janssens, M. & Zanoni, P. (2004). Diversiteit als contextueel verschil: Een retorische analyse. M&O (Management & Organisatie), 58, 1, januari/februari, 60-78.

Jewson, N., Mason, D., Drewett, A., & Rossiter, W. (1995). Formal equal opportunities policies and employment best practice. Employment Department Research Series, 69. Sheffield: Employment Department

Kaldenbach, H. (1996). Cultuurverschillen op de werkplek. Amsterdam: Prometheus.

Kruisbergen, E. & Veld, T. (2002). Een gekleurd beeld over beelden, beoordeling en selectie van jonge allochtone werknemers. Rotterdam: Van Gorcum.

Lamberts, M. et al. (2005). De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau.

Lamberts M., Martens A., Van Roy E. & Verhoeven H. (2001), Werk maken van werk voor allochtonen, Departement Sociologie-K.U.Leuven, Leuven.

Lamberts, M., Vandoorne, J., & Denolf, L. (2002). Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen? Leuven, België: HIVA.

Lievens, F. (2007). Handboek Human resource Management. Leuven: Lannoo Campus.

Maes, G. (2000). De kracht van human resources in de onderneming. Leuven: Acco.

Merckx, G., Hellemans, M. (2004). Rijkdom aan verscheidenheid: diversiteit op de werkvloer. Antwerpen: Garant.

Montgomery, J.D. (2001). Social networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, vol.81 no.5

Paauwe, J. & Huijgen, J.H. (1996). *Personeelsmanagement in bedrijf*. Alphen aan den Rijn: Samson bedrijfsinformatie.

Peters, S.L. & ter Voert, M. (2006). *Geschilbeslechting (nietwesterse) allochtonen en autochtonen vergeleken. Een theoretisch-empirische verkenning*. Den Haag: WODC.

Pettigrew, T.F. & Martin, J. (1987). Shaping the organizational context for black American inclusion. *Journal of Social Issues*.

Siebers, H., P. Verweel & de Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.

Smit G., Verhoeven H., Driessen A. (2006). *Personeelsselectie en assessment in perspectief: wetenschap in de praktijk*. Assen: van Gorcum.

Steunpunt WAV, (2002). *Niet-werkende werkzoekenden*. Opgevraagd op 25-10-2008 via <http://www.steunpuntwav.be>

Tielens M., WAV-rapport 2005. *Eens allochtoon, altijd allochtoon? De socio-economische etnostratificatie in Vlaanderen*. Opgevraagd op 3-01-2009 via <http://www.steunpuntwav.be>

Van Craen, M. Vancluysen, K. & Ackaert, J. (2007). *Voorbij wij en zij? De sociaal-culturele afstand tussen autochtonen en allochtonen tegen de meetlat*. Brugge: Vanden Broele.

Van Craen, M., Vancluysen, K., Ackaert, J. & Van Aerschot, M. (2008). *ZOEM nr 5 Sociaal-culturele integratie bij allochtonen*. Opgevraagd op 28-02-2009 via <http://uhdspace.uhasselt.be/dspace/handle/1942/9335>

Van De Voorde, M. , Coördinator evenredige arbeidsmarktdeelname en diversiteit – Ministerie Vlaamse Gemeenschap (2004). *Waarom een diversiteitsplan?* Opgevraagd op 23 februari via <http://www.serv.be>.

Van den Cruyse, B. (2000). *Statistische discriminatie van allochtonen op jobmarkten met rigide lonen*. Leuven: K.U. Leuven

Van der Maesen de Sombreff, P. (1997). De positie van allochtone burgers op de arbeidsmarkt. *Gids voor Personeelsmanagement*, 76, 11, 54-62.

Van der Zee, K. & Van Oudenhoven, P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Van Gorcum.

Van der Zee, K. Atsma, N. & Brodbeck, F. (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.

Van der Werf S. (1992). *Allochtonen aan het werk, Intercultureel Personeelswerk en Management*. Couhinto: Baarn.

Vandenbroucke, F., Vlaams Minister van Werk, Onderwijs en Vorming (2008). *Beleidsbrief WERK, De paradox van de schaarste, Vlaamse Regering, Brussel*.

Vandenbroucke, F., Vlaams Minister van Werk, Onderwijs en Vorming (2004). Beleidsnota WERK 2004-2009, Vlaamse regering, Brussel. Opgevraagd op 29-02-2009 via <http://www.vlaanderen.be/beleidsnotas>

Vandenbroucke, F., Vlaams Minister van Werk, Onderwijs en Vorming (2005). Diversiteitsplannen aantrekkelijker via instap-, groei- en clusterplan. Opgevraagd op 3 maart 2009 via www.vlaanderen.be/werk

Vandenbroucke, F., Vlaams Minister van Werk, Onderwijs en Vorming (2007). Aantal bedrijven met diversiteitsplan stijgt tot 2.072. Opgevraagd op 3 maart 2009 via www.vlaanderen.be/werk

Van der Grift, C. et al. (1991). Omgaan met personeel: gemotiveerder medewerkers in de kleine en middelgrote onderneming. Rijswijk: Elmar

Vande Walle, L. (2007). Omgaan met kansengroepen is leren omgaan met diversiteit. Opgevraagd op 15 januari 2009 via www.lucvandewalle.be.

VDAB (2008). Aantal niet werkende werkzoekende allochtonen. Opgevraagd op 15-10-2008 via <http://arvastat.vdab.be/nwwz/index3.htm>

Verhoeven, H. (2000). De vreemde eend in de bijt, arbeidsmarkt en diversiteit. WAV-dossier. Leuven.

Verkuyten, M. (2006). Groepsidentificaties en intergroepsrelaties onder Turkse Nederlanders. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2006, 129 pp.

Vertommen, S. Martens, A. (2005). Allochtonen beloond: Etnostratificatie op de loonmarkt. In Steunpunt WAV, Jaarboek 2005: De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Antwerpen: Garant.

VIONA, Werkt de arbeidsmarkt? Beleidsgericht arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen. Antwerpen: Standaard Uitgeverij.

Vlaams Economisch Verbond, (2007). Platform diversiteit. Opgevraagd op 19-10-2008 via <http://www.voka.be>

Vlaamse Overheid (2005). Omgevingsanalyse 2003-2005. Gent: Integratiedienst.

Websites

www.carrefourbelgium.be

www.ersv vlaamsbrabant.be

www.medimmigrant.be

www.meta.fgov.be

www.vdab.be

www.vlaanderen.be/werk

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewvragen

Bijlage 2: Organogram

Bijlage 3: Paritair Comité voor de warenhuizen

Bijlage 4: Charter voor diversiteit in ondernemingen

Bijlage 5: Aantal inwoners van de stad Genk per wijk

Bijlage 6: Aantal inwoners van de stad Genk volgens nationaliteit

Bijlage 1

Interviewvragen Mevrouw Elisabeth Moumal, verantwoordelijke aanwerving Super GB

- Kunt u zichzelf kort voorstellen (hoe lang werkt u in het bedrijf, functie en dagelijkse werkzaamheden binnen organisatie)
- Wat is het aandeel allochtone medewerkers t.o.v het totaal aantal werknemers bij Carrefour?
- Waarom neemt Carrefour allochtonen in dienst?
- Kan men bij Carrefour knelpuntberoepen waarnemen? Dit zijn beroepen die moeilijk ingevuld geraken
- Hoe beoordeelt u de huidige personeelssamenstelling? (genoeg divers of niet)
- Hoe zou het huidig personeel reageren indien Carrefour meer allochtonen zou aanwerven?
- Voldoet de huidige procedure om de verhouding tussen allochtonen en autochtonen te balanceren?
- De werkloosheid bij allochtonen in Vlaanderen stijgt sneller dan de gemiddelde werkloosheid.
Heeft u een idee in welke fase van het selectie- en aanwervingsproces allochtonen uitvallen?
- Kan men bij Carrefour significante verschillen in doorstroom waarnemen tussen allochtone medewerkers en autochtone?
- Waarom denkt u dat allochtonen minder vaak doorstromen naar hogere functies dan autochtonen?
- Wat zouden organisaties volgens u kunnen doen om allochtonen doorgroeimogelijkheden te bieden?
- Stelling: 'Een divers personeelsbestand is niet enkel noodzakelijk om aan gelijke kansen te werken maar vaak ook wenselijk voor het groeien, functioneren en overleven van organisaties'. Vindt u dat de tijd rijp is voor diversiteit?
- Is het volgens u niet veel lastiger voor een allochtoon om een plaats in te nemen in de organisatie op grond van een diversiteitsbeleid?
- Stelling: ' Een ruime blik verruimt het denken maar kan ook aanleiding geven tot het ontstaan van conflicten en communicatieproblemen'. In welke mate geldt deze stelling bij de aanwerving van allochtonen bij Carrefour?

- Het gedrag van de recruteerder is zeer belangrijk tijdens een sollicitatiegesprek. Vindt u dat Carrefour positief ingesteld is op dat gebied?
- Welk belang heeft cultuur voor het voeren van een diversiteitsbeleid?
- Allochtonen hebben een andere culturele achtergrond dan autochtonen, dit kan ervoor zorgen dat iemand van allochtone afkomst niet past binnen de groep zoals het nu is.
- Vindt u dat allochtone medewerkers zich moeten aanpassen aan de lokale cultuur van Carrefour?
- Welke effecten kan een divers personeelssamenstelling hebben voor de dienstverlening van Carrefour?
- Welke competenties zijn volgens u nodig om cliënten met een andere etnische achtergrond optimaal te bedienen?
- Zou volgens u de afwezigheid van een diversiteitsbeleid bij Carrefour in de toekomst, andere bedrijven ontmoedigen om een dergelijk beleid te voeren?
- Diversiteitsbeleid vertaalt zich niet onmiddellijk in voordelen en komt niet vandaag op morgen tot stand.
Zou volgens u het gebrek aan een diversiteitsbeleid cruciale gevolgen kunnen hebben voor Carrefour?

Interviewvragen de Heer Rudi Kirkels, winkeldirecteur Carrefour Genk

- Kunt u zichzelf kort voorstellen (hoe lang werkt u in het bedrijf, functie en dagelijkse werkzaamheden binnen organisatie)
- Hoe beoordeelt u de huidige personeelssamenstelling binnen de winkel? (genoeg divers of niet).
- Wat is het aandeel allochtone medewerkers t.o.v het totaal aantal werknemers bij Carrefour? (Is dit ongeveer evenredig met de huidige bevolkingssamenstelling?)
- Welke verschillende kanalen worden gebruikt om potentiële werknemers te bereiken? Zijn deze erop gericht om een brede doelgroep te bereiken?
- De werkloosheid bij allochtonen in Vlaanderen stijgt sneller dan de gemiddelde werkloosheid.
Heeft u een idee in welke fase van het selectie- en aanwervingsproces allochtonen uitvallen?

- Allochtonen hebben een andere culturele achtergrond dan autochtonen, dit kan ervoor zorgen dat iemand van allochtone afkomst niet past binnen de groep zoals het nu is. Hebben allochtone medewerkers integratieproblemen bij Carrefour?
- Stelling: ' Een ruime blik verruimt het denken maar kan ook aanleiding geven tot het ontstaan van conflicten en communicatieproblemen'. In welke mate geldt deze stelling bij de aanwerving van allochtonen bij Carrefour?
- In principe kunnen culturele veranderingen zowel bij autochtonen als bij allochtonen plaatsvinden. In de praktijk zal vrijwel altijd de grootste verandering optreden bij de allochtone doelgroep. Verloopt deze verandering vlot binnen de winkel?
- Denkt u dat werknemers weten wat diversiteit voor hen en voor hun job inhoudt?
- Heeft een divers personeelssamenstelling effecten voor de dienstverlening van Carrefour?
- Krijgen medewerkers vaak de mogelijkheid te horen wat hun leiding vindt over hun functioneren?
- Kan men bij Carrefour Genk vroegtijdig uitstroom van allochtone medewerkers waarnemen?
- Vindt u persoonlijk dat afdelingsmanagers voorbeeldgedrag tonen in de omgang met elkaar?
- Bent u van mening dat een diversiteitsbeleid verschil zal uitmaken voor de verschillende niveaus binnen de winkel?

Interviewvragen werknemers

Algemene vragen

- Kunt u zich kort voorstellen (naam, leeftijd, hoe lang werkt u bij Carrefour, wat is uw functie binnen de winkel)
- Leeft u in een omgeving waar weinig of veel allochtonen wonen?
- Vindt u dat het aantal allochtone medewerkers bij Carrefour ongeveer evenredig is met de huidige bevolkingssamenstelling in de omgeving?

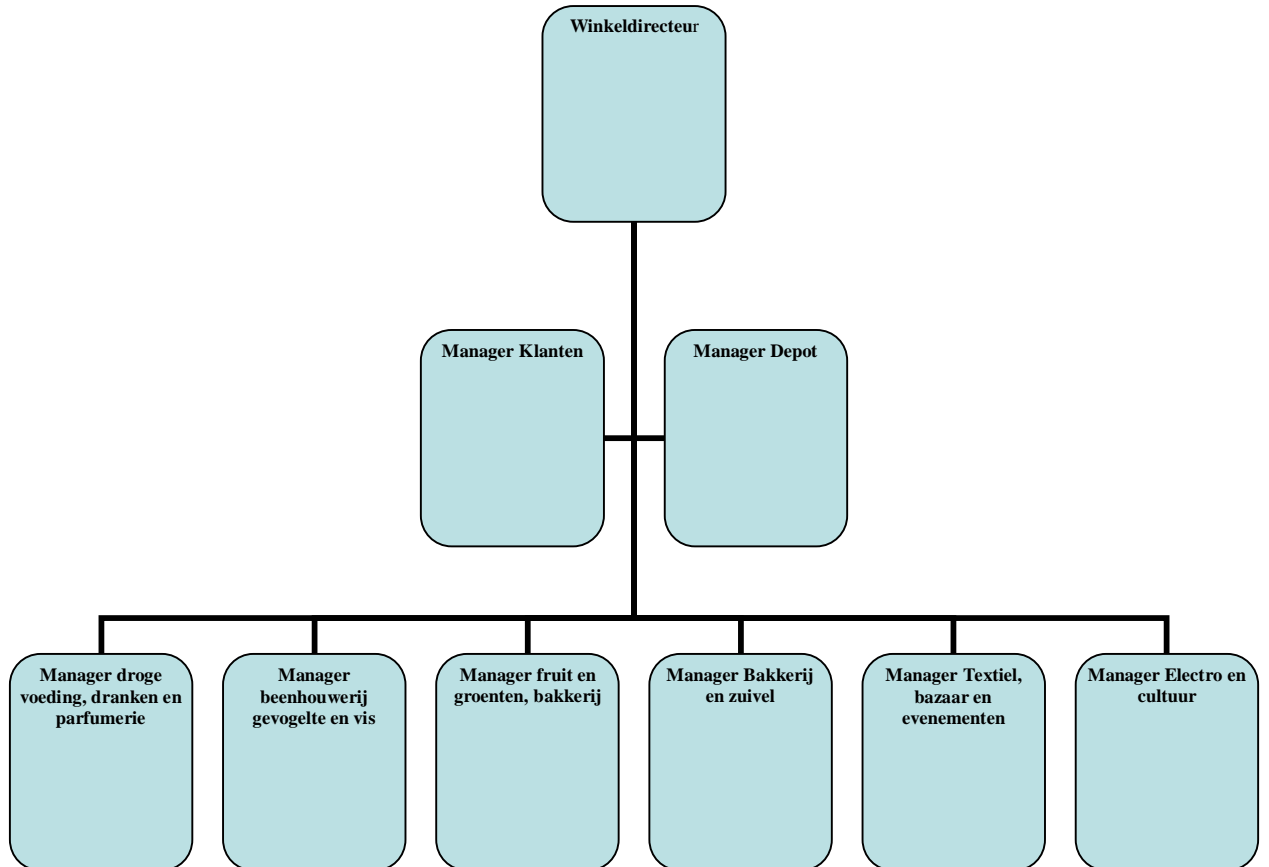
Interculturele relaties

- Ervaart u een cultuurverschil tussen allochtone medewerkers en autochtone medewerkers bij Carrefour? Zo ja, ontstaan hierdoor soms misverstanden/conflicten op de werkvloer?
- Heeft de origine van een werknemer volgens u gevolgen voor de motivatie om met werknemers met een verschillende cultuur om te gaan (eventueel schrik voor misverstanden)? Waarom wel, waarom niet?
- Bent u van mening dat allochtone medewerkers minder initiatief nemen om contacten met autochtonen te versterken en omgekeerd? Is er met andere woorden gebrek aan wederzijdse aanpassing.
- Met klanten van welke nationaliteit kan u het best mee communiceren, rekening houdend met uw eigen origine?
- Hoe is uw relatie met allochtone klanten? (Communicatieproblemen door taalgebruik)
- Heeft een goede relatie tussen het personeel volgens u ook een belangrijke impact op de dienstverlening aan de klanten met een etnische afkomst?
- Kan u groeperingen tussen medewerkers (zowel allochtonen als autochtonen) bij Carrefour waarnemen? Indien ja, waar ligt de oorzaak volgens u en beïnvloedt dit de sociale relaties negatief?
- Bent u van mening dat de leidinggevenden (afdelingsmanagers) goed weten hoe ze leiding moeten geven aan een divers samengesteld team? (Weten ze bijvoorbeeld hoe ze met ongewenst gedrag zoals discriminatie moeten omgaan)

Interviewvragen klanten

- Vindt u dat er voldoende allochtone medewerkers zijn bij Carrefour? Beïnvloedt dit uw aankoopbeslissing/gedrag?
- Wordt u graag geholpen door medewerkers uit uw eigen cultuur? Waarom wel, waarom niet?
- Hoe kan Carrefour haar dienstverlening aan allochtone klanten verbeteren?
- Bent u van mening dat autochtone medewerkers u ook voldoende kunnen helpen bij uw aankopen?

- Hoe zou u reageren als Carrefour meer allochtonen in dienst zou nemen?

Bijlage 2**Organogram Carrefour in Genk**

Bijlage 3*PC 312***Paritair Comité voor de warenhuizen.****Oprichting en wijziging bevoegdheidsgebied**

[0] K.B. 14.03.1973 B.S. 31.05.1973

Artikel 1

Bevoegd voor de werknemers in het algemeen en hun werkgevers, te weten voor de ondernemingen waar gewoonlijk ten minste drie onderscheiden handeltakken worden geëxploiteerd en waar het arbeiders- en bediendenpersoneel met een bestendige sterkte van ten minste vijftig personen is tewerkgesteld.

Onder dat paritair comité ressorteren niet de werklieden die, voor zover zij een activiteit uitoefenen welke onder een ander paritair comité valt dan het Aanvullend Paritair Comité voor de arbeiders, tewerkgesteld zijn in afdelingen van de onderneming, die zich bezighouden met de fabricage, de bewerking, het onderhoud of de bouw en die het kenmerk van een zelfstandige exploitatie-eenheid vertonen, d.w.z. wanneer de activiteit verschilt van de distributie.

Bijlage 4

Charter voor Diversiteit in de Onderneming

VASTSTELLING

Vele Brusselse ondernemingen oefenen hun activiteiten uit in een context van internationalisering van markten. De meeste bedrijven staan te Brussel zelf in contact met andere culturen, andere talen, ook omwille van de rol van Brussel als hoofdstad van Europa. Daardoor bieden zich nieuwe mogelijkheden en innovaties aan binnen Brussel en daarbuiten.

De ondernemingen zien de meerwaarde die deze verscheidenheid kan bieden, maar onderkennen tevens de problematiek inzake werkloosheid in onze Brusselse regio. De ondernemingen van het Brusselse Gewest zijn zich eveneens bewust van de diversiteitsproblematiek rond de tewerkstelling van allochtonen, gehandicapten, gelijkheid man/vrouw, ervaren werknemers, enz...

ENGAGEMENT

Rekening houdend met deze beschouwingen en met de daaraan verbonden kansen en beperkingen engageert zich om :

- Sensibiliserings- en opleidingsacties te lanceren over non-discriminatie en diversiteit naar hun leidinggevend personeel en naar de medewerkers actief op het gebied van de aanwerving, opleiding en loopbaanbegeleiding ;
- het principe van non-discriminatie in al zijn vormen na te leven en te doen naleven in alle fasen van het personeelsbeheer, met name de aanwerving, opleiding, bevordering of promotie van de medewerkers ;
- de diversiteit van de Brusselse gemeenschap, en in het bijzonder haar culturele en etnische diversiteit in hun personeelsbestand trachten te weerspiegelen, op alle kwalificatieniveaus. Deze demarche is steeds aangepast aan de eigenheid van de onderneming en is gebaseerd op objectieve en job-gebonden criteria ;
- een diversiteitsplan te ontwikkelen binnen de onderneming, rekening houdend met de eigenheid van de onderneming. Voor het uitwerken van dit diversiteitsplan kan de onderneming, zo zij dit wenst, beroep doen op een diversiteitsconsulent, ter beschikking gesteld door het Brussels Gewest ;
- de uitwerking en uitvoering van het diversiteitsbeleid te bespreken met het personeel of met hun vertegenwoordigers ;
- het engagement van de onderneming over non-discriminatie, alsook de gevoerde acties en de resultaten ervan, bekend te maken binnen de onderneming en naar de overheid.

Opgemaakt te  op

Ondertekenende onderneming

Bijlage 5

Aantal inwoners van de stad Genk per wijk op 01.01.2008

	MANNEN			VROUWEN			TOTAAL		
	Belgen	Niet-Belgen	Totaal	Belgen	Niet-Belgen	Totaal	Belgen	Niet-Belgen	Totaal
Bokrijk	524	28	552	523	34	557	1.047	62	1.109
Boxbergheide	2.171	154	2.325	2.156	138	2.294	4.327	292	4.619
Bret	1.373	99	1.472	1.392	85	1.477	2.765	184	2.949
Driehoeven	432	55	487	441	51	492	873	106	979
Gelieren	382	12	394	363	6	369	745	18	763
Genk-Centrum	1.265	131	1.396	1.623	157	1.780	2.888	288	3.176
Genk-Centrum-Noord	2.489	254	2.743	2.792	223	3.015	5.281	477	5.758
Hasseltweg	793	47	840	837	32	869	1.630	79	1.709
Hoevenzavel	806	187	993	816	168	984	1.622	355	1.977
Industrieterrein Genk-Noord	8	1	9	4	2	6	12	3	15
Industrieterrein Genk-Zuid	303	22	325	302	11	313	605	33	638
Kattevenne-Molenblook	415	37	452	429	39	468	844	76	920
Kolderbos	1.272	218	1.490	1.366	223	1.589	2.638	441	3.079
Langerlo	423	25	448	440	31	471	863	56	919
Nieuw-Driehoeven	297	37	334	304	64	368	601	101	702
Nieuw-Sledderlo	926	173	1.099	899	235	1.134	1.825	408	2.233
Nieuw-Termien	946	106	1.052	1.108	89	1.197	2.054	195	2.249
Nieuw-Texas	161	41	202	141	56	197	302	97	399
Nieuwe Kempen	732	185	917	707	154	861	1.439	339	1.778
Oud-Sledderlo	759	53	812	786	49	835	1.545	102	1.647
Oud-Termien	1.188	67	1.255	1.182	60	1.242	2.370	127	2.497
Oud-Waterschei	1.742	176	1.918	1.670	168	1.838	3.412	344	3.756
Oud-Winterslag	779	96	875	756	104	860	1.535	200	1.735
Vlakveld	814	85	899	907	89	996	1.721	174	1.895
Waterschei-Noord	1.498	426	1.924	1.471	494	1.965	2.969	920	3.889
Waterschei-Zuid	1.230	256	1.486	1.208	263	1.471	2.438	519	2.957
Winterslag 1	1.262	280	1.542	1.156	242	1.398	2.418	522	2.940
Winterslag 2 en 4	1.157	395	1.552	1.130	481	1.611	2.287	876	3.163
Zwartberg-Noord	631	320	951	681	348	1.029	1.312	668	1.980
Zwartberg-Zuid	713	200	913	710	234	944	1.423	434	1.857
Impulswijken	6.358	1.773	8.131	6.398	2.071	8.469	12.756	3.844	16.600
Niet-impulswijken	21.133	2.393	23.526	21.902	2.259	24.161	43.035	4.652	47.687
GENK	27.491	4.166	31.657	28.300	4.330	32.630	55.791	8.496	64.287

Bron: Bevolkingsadministratie stad Genk

Verwerking: Dienst Beleidsplanning stad Genk

Bijlage 6

Aantal inwoners van de stad Genk volgens nationaliteit op 01.01.2008

	Mannen	Vrouwen	Totaal	
België	27.491	28.300	55.791	86,78%
Italië	2.208	2.098	4.306	6,70%
Turkije	584	800	1.384	2,15%
Nederland	355	314	669	1,04%
Marokko	239	240	479	0,75%
Griekenland	194	230	424	0,66%
Spanje	154	142	296	0,46%
Duitsland	97	87	184	0,29%
Portugal	58	65	123	0,19%
Polen	27	51	78	0,12%
Vluchteling	34	26	60	0,09%
Rusland	22	28	50	0,08%
Groot-Brittannië	19	10	29	0,05%
Servië-Montenegro	17	16	33	0,05%
Roemenië	10	15	25	0,04%
China	8	11	19	0,03%
Frankrijk	8	11	19	0,03%
Thailand	2	16	18	0,03%
Bulgarije	7	9	16	0,02%
Japan	7	9	16	0,02%
Oekraïne	7	9	16	0,02%
Kazachstan	8	6	14	0,02%
Algerije	8	5	13	0,02%
Kirgizstan	4	7	11	0,02%
Filippijnen	1	9	10	0,02%
Argentinië	2	5	7	0,01%
Indonesië	1	6	7	0,01%
Kroatië	3	4	7	0,01%
Tunesië	5	2	7	0,01%
Zweden	3	4	7	0,01%
Bosnië-Herzegovina	3	3	6	0,01%
Brazilië	1	5	6	0,01%
Iran	3	3	6	0,01%
Libanon	1	5	6	0,01%
Oostenrijk	2	4	6	0,01%
Verenigde Staten van Amerika	4	2	6	0,01%
Cuba	3	2	5	0,01%
Egypte	3	2	5	0,01%
Mexico	1	4	5	0,01%
Oezbekistan	3	2	5	0,01%
Tsjechië	0	5	5	0,01%
Albanië	1	3	4	0,01%
Armenië	4	0	4	0,01%
Bielorusland	2	2	4	0,01%
Ghana	2	2	4	0,01%
Kenya	3	1	4	0,01%
Letland	0	4	4	0,01%
Luxemburg	3	1	4	0,01%
Onbepaald	1	3	4	0,01%
Congo	2	1	3	0,00%
Dominikaanse Republiek	0	3	3	0,00%
Ethiopië	3	0	3	0,00%
India	1	2	3	0,00%
Joegoslavië	2	1	3	0,00%
Nigeria	2	1	3	0,00%
Peru	2	1	3	0,00%
Slovenië	1	2	3	0,00%
Trinidad en Tobago	1	2	3	0,00%
Uganda	1	2	3	0,00%

	Mannen	Vrouwen	Totaal	
Venezuela	0	3	3	0,00%
Benin	1	1	2	0,00%
Canada	0	2	2	0,00%
Chili	0	2	2	0,00%
Ecuador	1	1	2	0,00%
Gambia	1	1	2	0,00%
Guinea	1	1	2	0,00%
Hongarije	0	2	2	0,00%
Irak	2	0	2	0,00%
Litouwen	0	2	2	0,00%
Mongolië	2	0	2	0,00%
Pakistan	2	0	2	0,00%
Vietnam	0	2	2	0,00%
Zuid-Afrika	1	1	2	0,00%
Afghanistan	0	1	1	0,00%
Australië	0	1	1	0,00%
Azerbeidzjan	1	0	1	0,00%
Colombia	0	1	1	0,00%
Eriethrea	1	0	1	0,00%
Estland	1	0	1	0,00%
Georgië	0	1	1	0,00%
Ierland	0	1	1	0,00%
Israël	0	1	1	0,00%
Ivoorkust	1	0	1	0,00%
Kameroen	1	0	1	0,00%
Malawi	0	1	1	0,00%
Mauritanië	1	0	1	0,00%
Moldavië	0	1	1	0,00%
Rwanda	1	0	1	0,00%
Sierra Leone	1	0	1	0,00%
Zimbabwe	0	1	1	0,00%
TOTAAL	31.657	32.630	64.287	100,00%

Bron: Bevolkingsadministratie stad Genk

Verwerking: Dienst Beleidsplanning stad Genk