

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: Diversiteitsstrategieën als basis van het aanwerven van allochtonen

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - accountancy en financiering
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,

VANDERLINDEN, Elke

Datum: 14.12.2009

Diversiteitsstrategieën als basis van het aanwerven van allochtonen

Elke Vanderlinden

promotor :
dr. Steven LENAERS

VOORWOORD

In het kader van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt heb ik in deze eindverhandeling het begrip diversiteit en meer specifiek de redenen waarom bedrijven allochtonen al dan niet tewerkstellen uitgebreid onder de loep genomen.

Na het schetsen van een theoretisch kader, heb ik de besproken theorie aan de praktijk getoetst aan de hand van het bevragen van de bedrijven die gelijst staan in de Top 500 van Limburg, uitgegeven door VKW-Limburg.

In dit voorwoord zou ik alle personen willen bedanken die het mij mogelijk gemaakt hebben deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor dr. Steven Lenaers bedanken voor de tijd die hij voor mij vrijmaakte, zijn steun en deskundig advies. Ook zou ik graag mijn tijdelijke promotor Prof. dr. em. Van Haegendoren willen bedanken voor de vlotte opvolging tijdens het ziekenverlof van mijn promotor.

Vervolgens zou ik graag mijnheer Grauwels en mijnheer Van Olmen van Voka – Kamer van Koophandel Limburg willen bedanken voor hun hulp bij het opstellen en versturen van de elektronische enquête. Ook prof. dr. Swinnen en prof. dr. Janssens ben ik dankbaar daar zij mij naar goed vermogen geholpen hebben bij het verwerken van de gegevens.

Verder zou ik ook iedereen willen bedanken die, ondanks de drukte op het werk, toch tijd heeft vrijgemaakt voor het beantwoorden van mijn enquête.

Tot slot wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en het geduld dat zij hebben opgebracht tijdens het gehele verloop van mijn studies.

SAMENVATTING

In deze eindverhandeling worden de redenen waarom bedrijven allochtonen al dan niet in dienst nemen bestudeerd.

In het eerste hoofdstuk wordt het praktijkprobleem omschreven. Dit wordt gedaan door een inleiding te geven over het aandeel allochtonen in België en hun tewerkstellingssituatie. Door het begrip 'nationaliteitskloof' aan te halen, wordt duidelijk dat de werkloosheidsgraad van allochtonen, in vergelijking met Belgen, heel wat hoger ligt, al merken we over het algemeen een lichte daling op. De verklaring van de daling wordt in de meeste bronnen enkel beschreven op macro-economisch niveau, namelijk de sterk verbeterde conjunctuur, de toegenomen krapte tengevolge van een sterk gedaalde werkloosheid en specifieke beleidsmaatregelen. Doordat er slechts weinig onderzoek bestaat over de bedrijfsspecifieke redenen van de hogere tewerkstelling van allochtonen, werd volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat zijn de redenen voor bedrijven uit de Top 500 van Limburg om mensen met een migratieachtergrond (niet) tewerk te stellen in hun organisatie?”

Het tweede deel van dit hoofdstuk gaat verder in op de centrale onderzoeksvraag, maar ook de deelvragen worden geformuleerd en uitgelegd. De vijf deelvragen luiden als volgt: (1) “Welke diversiteitstrategieën bestaan er?”, (2) “In welke mate zijn deze diversiteitstrategieën aanwezig in Limburg?”, (3) “Wat is de relatie tussen de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën?”, (4) “Heeft de grootte van het bedrijf een effect op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie?” en (5) “Heeft de industriële sector van het bedrijf een effect op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie?”. Om dit hoofdstuk af te ronden, volgt er nog een derde deel met enkele definities en begrippen.

Het tweede hoofdstuk geeft een toelichting over de toegepaste werkwijze. Dit hoofdstuk beschrijft, zowel voor het literatuurgedeelte als voor het praktijkgedeelte, hoe ik tewerk wil gaan om deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen. Het hoofdstuk beschrijft onder andere de manier waarop ik bronnen zal achterhalen en de manier waarop ik, aan de hand van een enquête, een antwoord tracht te formuleren op de deelvragen en uiteindelijk op de centrale onderzoeksvraag.

In hoofdstuk drie begint de literatuurstudie. Deze is opgesplitst in vijf grote delen. Om te beginnen wordt er zowel in het algemeen als voor Limburg specifiek iets vermeld over de historiek van diversiteit. Een tweede topic gaat over de huidige situatie in Limburg: hoeveel allochtonen er zijn en hoe het zit met de tewerkstelling van allochtonen. Vervolgens bespreken we de redenen voor diversiteit met daarop aansluitend de voor- en nadelen van diversiteit. Het grootste gedeelte ten slotte gaat over de strategieën om met diversiteit om te gaan. In dit laatste deel wordt aan de

hand van Thomas en Ely (1996, 2001) uitgelegd welke redenen bedrijven hebben om allochtonen tewerk te stellen. Taylor Cox, Jr. (1991) geeft weer hoe een bedrijf eruit moet zien om optimaal met diversiteit om te gaan. Herriot en Pemberton (1995) beschrijven aan de hand van het bereiden van gerechten drie manieren om met diversiteit om te gaan. Merckx en Helleman (2004) beschrijven vier typestrategieën die worden gehanteerd om diversiteit te bereiken. Aan de hand van het onderzoek van Ortlieb en Sieben (2008) wordt ten slotte een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag "Welke diversiteitstrategieën bestaan er?". Het antwoord luidt als volgt: Er zijn zes diversiteitstrategieën, namelijk *Anti-Discrimination*, *Adding Value Through Migration Background*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Learning*, *Exclusion* en *Hazard*. Ook bestaat er nog een *Restcategorie* waar alle bedrijven die tot geen enkele of tot meer dan één diversiteitstrategie behoren, worden ondergebracht. Elk van deze zes strategieën vertegenwoordigt een reden voor het al dan niet aanwerven van allochtonen. Het onderzoek van Ortlieb en Sieben (2008) leidt niet enkel tot het antwoord op de eerste deelvraag, maar diende tevens als inspiratiebron voor deze masterproef.

In het vierde hoofdstuk wordt het praktijkgedeelte uit de doeken gedaan. Het praktijkgedeelte is tot stand gekomen aan de hand van een telefonische enquête, die werd afgenomen bij alle bedrijven die gelijst staan in de publicatie Top 500 van Limburg, rangschikking via omzet, editie 2008, uitgegeven door de Limburgse werkgeversorganisatie, VKW-Limburg. Om te beginnen wordt een algemeen beeld geschetst van de bedrijven die vermeld staan in de Top 500 van Limburg, er komt met name extra informatie over de vestigingsplaats, het aantal bedrijven en tewerkstellingen per sector en de personeelsbezetting per bedrijf. Na dit algemeen overzicht volgt een overzicht van de sectoren en de personeelsbezetting van de bedrijven die de enquête hebben vervolledigd. De algemenere informatie wordt gevolgd door enkele bevindingen tijdens het afnemen van de enquête.

Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek besproken. De resultaten bieden een antwoord op de deelvragen en dus ook op de centrale onderzoeksvraag. Aan de hand van de literatuurstudie werd reeds een antwoord gegeven op de eerste deelvraag, namelijk "Welke diversiteitstrategieën bestaan er?". Het praktijkgedeelte leert ons dat we als antwoord op de vraag "In welke mate zijn deze diversiteitstrategieën aanwezig in Limburg?" kunnen stellen dat elk van deze diversiteitstrategieën zichtbaar aanwezig is binnen Limburg.

Het beantwoorden van de vraag "Wat is de relatie tussen de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën?" werd gedaan door een correspondence analysis uit te voeren op de dataset waarbij de bedrijven die tot twee strategieën behoren (en dus oorspronkelijk in de *Restcategorie* werden ondergebracht) worden verdeeld over de twee strategieën die worden toegepast in deze bedrijven. Deze analyse geeft slechts drie zichtbare relaties weer. Een eerste relatie bestaat tussen de competitieve strategie *Cost Leadership* en de diversiteitstrategie

Exclusion. Een tweede bestaat tussen de competitieve strategie *Differentiation* en de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background* en een derde en laatste relatie bestaat tussen de competitieve strategie *Focus* en de diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor*.

Overigens kunnen we, aan de hand van een multiple correspondence analysis, vaststellen dat zowel de grootte van het personeelsbestand als de sector waarin het bedrijf werkzaam is, een effect hebben op de relaties die zich voordoen tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën.

Nadat geweten is welke relaties er bestaan tussen de competitieve strategieën en diversiteitstrategieën en welke factoren een effect hebben op deze relaties, gaan we na welke competitieve strategieën en diversiteitstrategieën het meest voorkomen bij een bepaalde grootte van personeelsbestand en bij een bepaalde sector. Zowel bij de kleine, middelgrote als grote personeelsbestanden als bij de secundaire en tertiaire sector worden *Hazard* en *Adding Value Through Mere Labor* het vaakst toegepast. Dit wil zeggen dat de bedrijven over het algemeen allochtone mensen op basis van toeval tewerkstellen (*Hazard*) of omwille van het feit dat allochtonen bereid zijn tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken (*Adding Value Through Mere Labor*). De diversiteitstrategie die bij alle sectoren en alle groottes van personeelsbestand, met uitzondering van de ondernemingen met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers, vaak wordt toegepast is *Exclusion*, wat inhoudt dat bedrijven allochtonen liever niet tewerkstellen omdat ze ofwel streven naar homogeniteit ofwel klanten hebben die niet willen worden bediend door allochtone mensen. Enkel in de tertiaire sector worden allochtonen ook vaak aangenomen om een ethisch verantwoorde reden, namelijk omwille van het feit dat ze voordelen zien in de kennis en vaardigheden die allochtone mensen hebben opgedaan door hun migratieachtergrond (*Adding Value Through Migration Background*).

Met betrekking tot de competitieve strategie kunnen we stellen dat de meeste bedrijven ernaar streven om innovatieve, unieke producten en diensten aan te bieden.

Omdat een aantal diversiteitstrategieën en competitieve strategieën niet als meest gebruikt naar voor geschoven werden, werd vervolgens per diversiteit- en competitieve strategie gekeken naar welke grootte van het personeelsbestand of welke sector het vaakst voorkwam binnen deze strategie.

Voor de diversiteitstrategie *Exclusion* en *Hazard* geldt dat zij het vaakst werden toegepast door bedrijven met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers en bij bedrijven die werkzaam zijn in de secundaire sector. De diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor* werd het vaakst toegepast in middelgrote bedrijven (tussen de vijftig en honderd werknemers) en

in bedrijven die actief zijn in de secundaire sector. De diversiteitstrategie *Learning*, wat staat voor het aanwerven van allochtonen om door het samenbrengen van verschillende visies tot proces- en productinnovaties te komen, wordt het vaak toegepast in grote bedrijven (meer dan honderd werknemers) en in bedrijven binnen de secundaire sector. Zowel de diversiteitstrategie *Anti-Discrimination*, wat staat voor het aanwerven van mensen op basis van hun competenties, ongeacht demografische eigenschappen, als de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background*, wat staat voor het aanwerven van allochtonen omwille van competenties afkomstig uit hun migratieachtergrond, worden het meest toegepast in grote bedrijven en in bedrijven die werkzaam zijn in de tertiaire sector.

Ten slotte wordt de verdeling van de groottes en de sectoren over de competitieve strategieën besproken. Hierover kunnen we zeggen dat de strategie *Cost Leadership* het vaakst voorkomt bij de bedrijven met een personeelsbestand tot honderd werknemers, zowel binnen de secundaire als tertiaire sector. De strategie *Differentiation* komt het vaakst voor bij grote bedrijven (meer dan honderd werknemers) en in de secundaire sector. De strategie *Focus*, ten slotte, komt het vaakst voor bij de kleine bedrijven (minder dan vijftig werknemers) en in de tertiaire sector.

Om af te ronden volgen er nog enkele suggesties voor verder onderzoek en een algemene conclusie over wat de redenen zijn om allochtonen (niet) tewerk te stellen in bedrijven.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1 PROBLEEMSTELLING - 1 -

1.1	Praktijkprobleem	- 1 -
1.2	Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	- 5 -
1.2.1	Centrale Onderzoeksvraag	- 5 -
1.2.2	Deelvragen	- 6 -
1.3	Definities en begrippen	- 8 -

HOOFDSTUK 2 METHODOLOGIE..... - 11 -

2.1	Onderzoeksstrategieën	- 11 -
2.1.1	Theoriegedeelte	- 11 -
2.1.2	Praktijkgedeelte	- 11 -
2.2	Onderzoeksopzet	- 13 -
2.2.1	Literatuurstudie	- 13 -
2.2.2	Praktijkgedeelte: Enquête	- 14 -
2.2.2.1	<i>Keuze organisaties</i>	- 15 -
2.2.2.2	<i>Verantwoording van de opbouw van de enquête</i>	- 16 -
2.2.2.3	<i>Verantwoording van de vraagstelling en antwoordmogelijkheden</i>	- 17 -

HOOFDSTUK 3 LITERATUURSTUDIE..... - 20 -

3.1	Historiek van diversiteit	- 20 -
3.1.1	Algemeen	- 20 -
3.1.2	Binnen Limburg	- 21 -
3.2	Huidige situatie in Limburg.....	- 22 -
3.2.1	Aantal allochtonen	- 22 -
3.2.2	Tewerkstelling van allochtonen	- 23 -
3.3	Redenen voor diversiteit	- 25 -
3.3.1	Moreel-ethisch argument	- 25 -

3.3.2	Juridisch argument.....	- 25 -
3.3.3	Economisch argument	- 26 -
3.4	Voor -en nadelen van diversiteit	- 27 -
3.5	Strategieën om met diversiteit om te gaan.....	- 28 -
3.5.1	Thomas en Ely (1996, 2001)	- 28 -
3.5.2	Taylor Cox, Jr. (1991)	- 32 -
3.5.3	Herriot en Pemberton (1995).....	- 33 -
3.5.4	Merckx en Helleman (2004)	- 35 -
3.5.5	Ortlieb en Sieben (2008).....	- 38 -
3.6	Conclusie literatuurstudie.....	- 43 -

HOOFDSTUK 4 PRAKTIJKGEDEELTE..... - 48 -

4.1	Top 500 van Limburg: Een algemeen beeld.....	- 48 -
4.1.1	Vestigingsplaats.....	- 48 -
4.1.2	Aantal bedrijven en tewerkstellingen per sector	- 49 -
4.1.3	Personeelsbezetting	- 50 -
4.2	Aantal bedrijven	- 50 -
4.3	Bevindingen tijdens het afnemen van de enquête	- 51 -
4.4	Resultaten	- 53 -
4.4.1	Diversiteitstrategieën	- 53 -
4.4.1.1	<i>Methodologie</i>	- 53 -
4.4.1.2	<i>Resultaten</i>	- 57 -
4.4.2	Relaties en effecten op deze relaties.....	- 59 -
4.5	Resultaten op basis van het verdelen van de Restcategorie	- 60 -
4.5.1	Methodologie	- 60 -
4.5.2	Diversiteitstrategieën	- 61 -
4.5.3	Competitieve strategieën en hun relatie met diversiteitstrategieën	- 63 -
4.5.3.1	<i>Methodologie</i>	- 63 -
4.5.3.2	<i>Veronderstellingen</i>	- 64 -
4.5.3.3	<i>Resultaten</i>	- 65 -
4.5.4	Effect van grootte op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën	- 70 -
4.5.4.1	<i>Methodologie</i>	- 70 -
4.5.4.2	<i>Resultaten</i>	- 70 -
4.5.5	Effect van de sector op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën ...	- 74 -
4.5.5.1	<i>Methodologie</i>	- 74 -
4.5.5.2	<i>Resultaten</i>	- 75 -
4.5.6	Verdeling van de diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte en sector ..	- 81 -
4.5.6.1	<i>Verdeling van de diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte</i>	- 82 -

4.5.6.2	<i>Verdeling van de diversiteit- en competitieve strategieën over de sector</i>	- 86 -
4.5.7	Verdeling van de grootte en sector over de diversiteit- en competitieve strategieën ..	- 89 -
4.5.7.1	<i>Verdeling van de grootte en sector over de diversiteitstrategieën</i>	- 90 -
4.5.7.2	<i>Verdeling van de grootte en sector over de competitieve strategieën</i>	- 93 -
4.6	Suggesties voor verder onderzoek	- 95 -
 <u>HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE</u>		<u>- 97 -</u>
5.1	Conclusie uit de literatuurstudie.....	- 97 -
5.2	Conclusie uit het praktijkgedeelte	- 99 -
5.2.1	In welke mate zijn deze diversiteitstrategieën aanwezig binnen Limburg?	- 99 -
5.2.2	Suggestie voor verder onderzoek	- 100 -
5.2.3	Relatie diversiteitstrategieën – competitieve strategieën	- 100 -
5.2.4	Effect van grootte en sector op de relatie diversiteitstrategieën – competitieve strategieën.....	- 102 -
5.2.5	Verdeling diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte en sector	- 103 -
5.2.6	Verdeling van de grootte en sector over de diversiteit- en competitieve strategieën	- 104 -
 <u>LIJST VAN FIGUREN</u>		<u>- 107 -</u>
 <u>LIJST VAN TABELLEN</u>		<u>- 108 -</u>
 <u>LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN</u>		<u>- 109 -</u>
 <u>BIJLAGEN</u>		<u>- 113 -</u>

HOOFDSTUK 1 PROBLEEMSTELLING

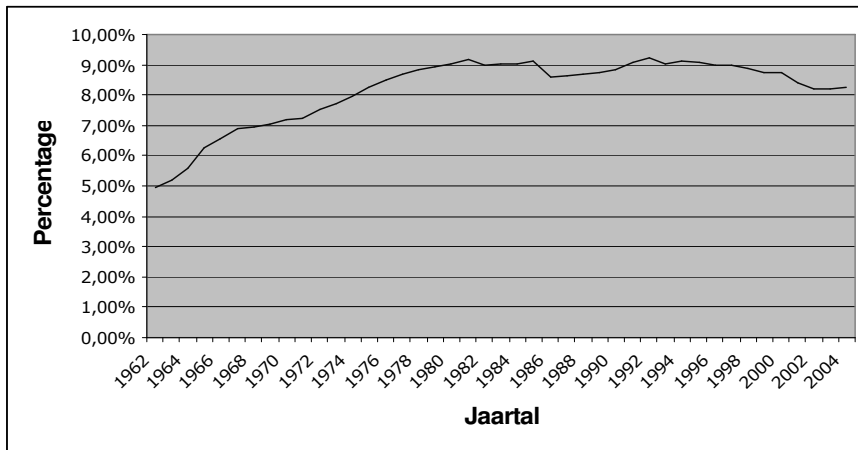
1.1 Praktijkprobleem

Iedere dag worden we geconfronteerd met verschillen tussen mensen. Het kan gaan om de meer zichtbare verschillen zoals geslacht, leeftijd, handicap en afkomst (sociale diversiteit) als om de minder zichtbare verschillen zoals opleidingsniveau, religie en seksuele geaardheid (functionele of informationele diversiteit). De laatste jaren merken we in onze samenleving enkele verschillen op die vroeger nog niet in dezelfde mate aanwezig waren. Het gaat dan over de vergrijzing van de bevolking, de stijging van het percentage werkende vrouwen en de toename van het aantal vreemdelingen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Deze demografische ontwikkelingen hebben ook consequenties voor de arbeidsmarkt. De verschillen tussen mensen noemen we diversiteit. Of zoals McGrath, Berdahl and Arrow (1995, in Ely & Thomas, 2001) het uitdrukken: "Diversity is a characteristic of groups of two or more people and typically refers to demographic differences of one sort or another among group members".

Net omdat mensen op ontelbare vlakken van elkaar kunnen verschillen, is het praktisch onmogelijk om alle verschillen na te gaan. Verschillende karakteristieken geven aanleiding tot verschillende vormen van discriminatie en hebben meer algemeen een weerslag op het brede maatschappelijke leven. Daarom wordt er in dit onderzoek vooral ingegaan op allochtonen en meer specifiek de relatie die allochtonen hebben met de plaatselijke arbeidsmarkt.

Het is niet eenvoudig om te zeggen of het aantal vreemdelingen in België, in verhouding met het aantal Belgen, stijgt of daalt. Als we kijken naar de statistieken van de dienst Vreemdelingenzaken (zie Figuur 1), over de periode 1962-2004, zouden we op het eerst zicht zeggen dat het aandeel vreemdelingen sterk groeide tot het begin van de jaren '80 en tegenwoordig stilaan afneemt. De statistieken geven echter een vertekend beeld omdat er geen rekening werd gehouden met een eventuele naturalisatie van vreemdelingen en hun kinderen. In de statistische studie "Hoe vreemd is vreemd op de arbeidsmarkt?" wordt vermeld dat volgens de OESO de naturalisatiegraad van België steeg van 2,8% in 1995 tot 7,3% in 2001 (Okkerse & Termote, 2004).

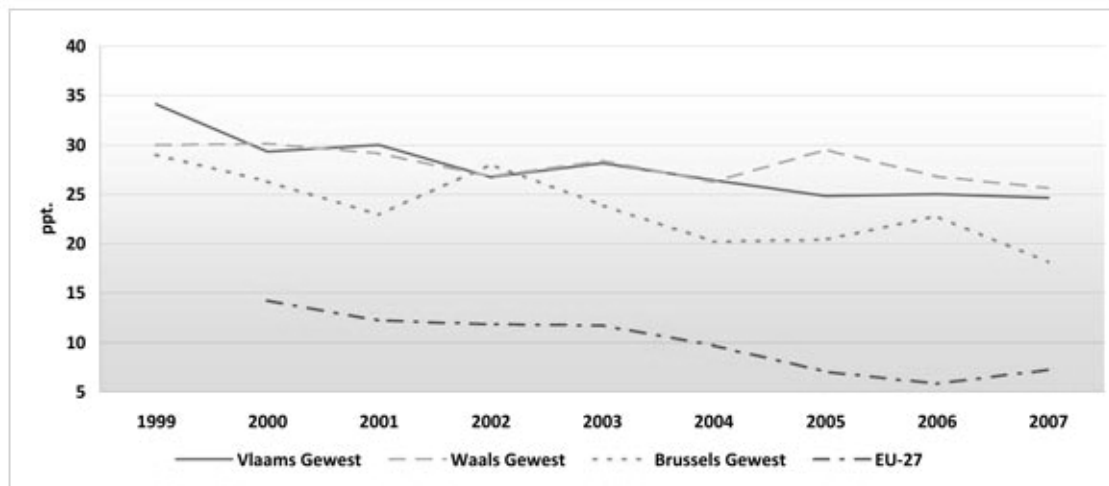
Figuur 1: Evolutie aandeel allochtonen in België over de periode 1962 - 2004



Bron: Dienst Vreemdelingenzaken (z.d.)

In onderstaande grafiek wordt de evolutie van de nationaliteitskloof binnen de gewesten van België en binnen de EU-27¹ weergegeven. Met nationaliteitskloof bedoelt men "het verschil tussen de werkzaamheidsgraad (werkloosheidsgraad) van personen met de Belgische nationaliteit en personen met een niet-EU nationaliteit (15-64 jaar), uitgedrukt in procentpunten. Deze cijfers slaan enkel op personen met een vreemde nationaliteit en dus niet op alle personen van vreemde afkomst (werk.be - Startpunt voor werk en sociale economie, z.d.).

Figuur 2: Evolutie van de nationaliteitskloof (Belg/niet-EU) in de werkzaamheid naar regio (1999-2007)



Bron: werk.be - Startpunt voor werk en sociale economie (z.d.)

1 De EU-27 bestaat uit: België, Bulgarije, Cyprus, Denemarken, Duitsland, Estland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, Italië, Letland, Litouwen, Luxemburg, Malta, Nederland, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Slovenië, Slowakije, Spanje, Tsjechië, het Verenigd Koninkrijk en Zweden (Centraal bureau voor de statistiek, 2009)

De grafiek toont aan dat nationaliteit een belangrijke rol speelt op de arbeidsmarkt; hoewel de kloof dalend is, is ze nog steeds zichtbaar aanwezig. Dit wil zeggen dat personen met een vreemde nationaliteit vaker en langer werkloos zijn dan personen met een Belgische nationaliteit. Een terechte opmerking hierbij is dat nationaliteit, zeker in een land als België dat beschikt over een nationaliteitswetgeving, geen goede manier is om personen met een vreemde afkomst te omschrijven. Heel wat vreemdelingen hebben namelijk in de loop der jaren de Belgische nationaliteit verworven via naturalisatie, huwelijk, geboorte en dergelijke. Daarom is het accurater om een indeling te maken op basis van etniciteit of afkomst (werk.be - Startpunt voor werk en sociale economie, z.d.).

In "VDAB onderzoekt, nummer 2" (2008) geeft men een aantal redenen waarom allochtonen in België vaker en langer werkloos zijn dan personen met een Belgische nationaliteit. Citerend uit het onderzoek blijkt dat "hieronder zowel vraag- als aanbodzijdefactoren schuil gaan. Aan de vraagzijde is er sprake van discriminatie in selectie en rekrutering maar wellicht ook een gebrek aan 'lonende' arbeid in de stedelijke centra waar de allochtonen gecentreerd zijn. Aan de aanbodzijde zijn er diverse sociaal-culturele factoren zoals de voorkeur voor thuisarbeid en kinderopvang in doorgaans grotere gezinnen, waarbij de rol van de vrouw in de samenleving minder op betaalde arbeid is afgestemd" (VDAB, 2008).

Ook in de gemeenschappelijke platformtekst afgesloten tussen de Vlaamse regering, de Vlaamse sociale partners en de allochtone gemeenschappen met betrekking tot "Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit 2010" stelt men dat de kansengroepen ondervertegenwoordigd zijn in het arbeidsproces. Om hier wat aan te veranderen, hebben de Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners bij het afsluiten van het pact van Vilvoorde op 22 november 2001 een duidelijk engagement opgenomen voor een verhoging van de arbeidsdeelname teneinde het recht op volwaardige arbeid voor iedereen daadwerkelijk gestalte te geven (SERV- Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2003).

In dit pact werden 21 doelstellingen opgesomd met betrekking tot hoe Vlaanderen er in 2010 zou moeten uitzien. Ook aangaande de tewerkstelling van allochtonen, stelt men een doelstelling voorop. Doelstelling 5 van dit pact luidt: "Dankzij een verhoging van de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van de loopbaan is in 2010 werkzaam worden en blijven voor iedereen aantrekkelijk. In 2010 ligt de werkbaarheidsgraad substantieel hoger." In "Het Pact van Vilvoorde in concrete cijfers, De opvolging van de 21 doelstellingen, versie 31 januari 2003" wordt deze doelstelling als volgt aangegeven: "In 2010 is de achterstand van vrouwen enerzijds en van kansengroepen (onder meer allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden) anderzijds inzake deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate weggewerkt. Dit blijkt onder meer uit het feit dat zij niet langer oververtegenwoordigd zijn in de werkloosheid." (Pact van Vilvoorde, 2001).

Het effect dat men hiermee beoogt is dat kansengroepen evenredig vertegenwoordigd worden op de arbeidsmarkt en dat er een betere integratie van de kansengroepen plaatsvindt in de maatschappij.

Als we, in voorgaande grafiek (figuur 2), België vergelijken met de EU-27, merken we dat België het beduidend slechter doet dan de Europese Unie. De kloof is in de EU-27 een stuk kleiner dan in België. De grafiek geeft ook aan dat de nationaliteitskloof over het algemeen dalend is, zowel in België als in de EU. Een reden voor deze daling wordt hier echter niet gegeven (werk.be - Startpunt voor werk en sociale economie, z.d.).

“VDAB onderzoekt 2” geef wél een reden voor deze daling in de nationaliteitskloof. Dit onderzoek zegt dat de daling in de nationaliteitskloof is voortgevloeid uit de sterk verbeterde conjunctuur, de toegenomen krapte tengevolge van een sterk gedaalde werkloosheid maar ook uit enkele specifieke beleidsmaatregelen (VDAB, 2008).

Professor emeritus Albert Martens van de Katholieke Universiteit Leuven, die jarenlang de arbeidsmarkt voor allochtonen bestudeerde, heeft zijn twijfels over de standvastigheid van de tewerkstelling van allochtonen. Zijn antwoord op de vraag of de daling van de allochtone werkloosheid een definitieve doorbraak is of of het bij een krimpende arbeidsmarkt opnieuw gedaan is met deze openheid, luidt als volgt: “Dat is een klassiek gegeven: ‘last in, first out’. Of het deze keer ook gaat gebeuren weet ik niet. Het betekent dat ze minder snel instromen en sneller uitstromen. Dat kan onderzocht worden door bijvoorbeeld te kijken of allochtone schoolverlaters in vergelijking minder snel aan de slag geraken of allochtone werknemers sneller werkloos worden. Het is een interessante hypothese, maar ze moet onderzocht worden.” (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2008).

In bovenstaande bronnen wordt aangehaald dat allochtonen (net als andere kansengroepen) minder worden tewerk gesteld dan autochtonen (respectievelijk leden van een meerderheidsgroep). Met andere woorden, ze zijn langer en vaker werkloos. Toch merken we dat de kansen op werk voor allochtone werkzoekenden toenemen. Een reden hiervoor wordt gegeven vanuit een maatschappelijk economische context, namelijk de verbeterde conjunctuur en de toegenomen krapte tengevolge van een sterk gedaalde werkloosheid en de specifieke beleidsmaatregelen (zie hoger). Maar via deze informatie krijgen we geen zicht op de bedrijfsspecifieke redenen waarom allochtonen worden aangenomen in een bedrijf.

Ook Janssens en Steyaert (2001) merken op dat er in het Nederlandse taalgebied nog niet veel geschreven is over diversiteit in organisaties. Tevens melden ze dat er veelal wordt verder

gebouwd op de Amerikaanse context en casuïstiek, wat volgens hen geen recht doet aan specifieke ervaringen met diversiteit in andere landen en regio's (Janssens & Steyaert, 2001).

Twee professoren, Renate Ortlieb en Barbara Sieben, van de 'Freie Universität Berlin, School of Business & Economics, Institute of Management' publiceerden in 2008 hun studie: "Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory" waarin ze aan de hand van de diversiteitstrategie die een bedrijf hanteert, uitzoeken waarom allochtonen al dan niet worden tewerkgesteld in dit bedrijf.

Aangezien er in België, en dus ook in Limburg, nog geen gelijkaardige studie is gedaan over de redenen die bedrijven kunnen hebben om allochtonen (niet) aan te werven en dit toch wel interessante inzichten kan opleveren, heb ik ervoor gekozen om deze Duitse studie in Limburg over te doen. Als centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek heb ik gekozen:

Wat zijn de redenen voor bedrijven uit de Top 500 van Limburg om mensen met een migratieachtergrond (niet) tewerk te stellen in hun organisatie?

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

1.2.1 Centrale Onderzoeksvraag

Wat zijn de redenen voor bedrijven uit de Top 500 van Limburg om mensen met een migratieachtergrond (niet) tewerk te stellen in hun organisatie?

Bedrijven kunnen verschillende motivaties hebben om allochtonen in dienst te nemen. Zo zou het tewerkstellen onder andere gepaard kunnen gaan met de lagere arbeidskosten die allochtonen tweeweg brengen of hun culturele achtergrond die ervoor zorgt dat er binnen het bedrijf meer verschillende ideeën kunnen worden samengevoegd, die leiden tot een product of manier van werken waardoor het bedrijf een voorsprong kan creëren op zijn concurrenten. Of misschien neemt men enkel maar allochtonen aan onder sociale druk van de maatschappij. Het zou ook kunnen dat toeval de hoofdreden is voor het al dan niet in dienst nemen van allochtonen. Langs de andere kant zijn er enkele redenen bedenikbaar waarom een bedrijf geen allochtonen in dienst zou nemen; het past misschien niet binnen hun imago van op-en-top Belgisch bedrijf of de CEO heeft zijn persoonlijke bedenkingen bij het aanwerven van allochtonen.

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag en om dus na te gaan om welke redenen bedrijven allochtonen (niet) tewerkstellen, worden hieronder enkele deelvragen geformuleerd.

1.2.2 Deelvragen

Een eerste onderdeel van de centrale onderzoeksvraag handelt over de redenen waarom allochtonen al dan niet in dienst genomen worden in bedrijven. Om hierop een antwoord te kunnen formuleren, zal ik kijken naar de diversiteitstrategieën die aanwezig zijn binnen de bedrijven. Zoals reeds vermeld in het praktijkprobleem, zijn Ortlieb en Sieben erin geslaagd bedrijven in te delen volgens een bepaalde diversiteitstrategie om op die manier te achterhalen wat de redenen voor tewerkstelling van allochtonen zijn. De eerste deelvraag luidt dus:

Welke diversiteitstrategieën bestaan er?

Als eenmaal bekend is welke diversiteitstrategieën er bestaan, zal ik nagaan in welke mate deze strategieën aanwezig zijn in Limburg. Als gevolg luidt de tweede deelvraag:

In welke mate zijn deze diversiteitstrategieën aanwezig binnen Limburg?

Om effectief te kunnen werken, hebben bedrijven nood aan strategisch management. Strategisch management is de reeks beslissingen die de langetermijnprestaties van een organisatie bepalen. Hierbij maken ze onder andere gebruik van strategieën waarmee de sterke punten en de door de omgeving geboden mogelijkheden zo goed mogelijk worden benut. Het is de bedoeling een strategie te vinden waarmee de organisatie een voordeel over de concurrenten kan behalen. Een mogelijkheid hiervoor is het bepalen van een competitieve strategie. Dit is een strategie die de manier van werken van een bedrijf voorschrijft. Door een bepaalde competitieve strategie toe te passen, wil men een concurrentieel voordeel ten opzichte van andere (concurrerende) bedrijven behalen (Robbins & Coulter, 2003; Horngren et al., 2005).

In Horngren et al. (2005) worden twee competitieve strategieën vermeld. Enerzijds is er de *Cost Leadership*-strategie, wat inhoudt dat het bedrijf in vergelijking met zijn concurrenten tegen lagere kosten kan werken door o.a. verbeteringen van productiviteit en efficiëntie, door eliminatie van verspilling en door een strikte controle op kosten. Anderzijds is er *Product Differentiation*-strategie, wat inhoudt dat het bedrijf in vergelijking met zijn concurrenten producten kan aanbieden die de consumenten als superieur en uniek ervaren. Een derde strategie, die net als de twee vorige worden erkend door Porter (2004, 2006) is de *Focusstrategie*. Bedrijven die deze strategie hanteren, willen hun positie in een marktniche handhaven, indien mogelijk zonder concurrenten (Horngren et al., 2005; Porter, 2004, 2006).

Deze drie competitieve strategieën schrijven een bepaalde manier van werken voor die mogelijk een invloed kan hebben op (de redenen van) het aanwerven van personeel, en meer specifiek van allochtonen. Vandaar de volgende deelvraag:

Bestaat er een relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën?

Mogelijk zijn er een aantal kenmerken, eigen aan het bedrijf, die een effect hebben op de relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën. Hieronder volgen twee elementen die, volgens een exploratief onderzoek, een impact zouden kunnen hebben op de relatie tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën, alsook de reden waarom dit het geval kan zijn.

Heeft de grootte van het bedrijf een effect op de relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën?

Het aantal werknemers dat tewerk gesteld wordt, zorgt ervoor dat er verschillende gradaties ontstaan in zowel de intentie om bepaalde diversiteitstrategieën uit te voeren als in de werkelijke uitvoerbaarheid van deze diversiteitstrategie. Met andere woorden, men wil/kan verschillende diversiteitstrategieën toepassen afhankelijk van de grootte van de organisatie.

Zo zou je kunnen veronderstellen dat kleinere bedrijven minder vaak een Human Resource-afdeling en/of leidinggevend en op verschillende hiërarchische niveaus hebben waardoor strategische planning en het streven naar *personnel practices* minder waarschijnlijk is. Ook staan kleinere bedrijven niet zo zeer onder publiek toezicht als grotere bedrijven, waardoor ze minder gedwongen worden om rechtvaardigheid en geloofwaardigheid van consumenten en schuldeisers te winnen.

Heeft de industriële sector van het bedrijf een effect op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie?

Een veronderstelling hierbij zou kunnen zijn dat bedrijven die veel te maken hebben met verschillende nationaliteiten, zoals bijvoorbeeld toeristische organisaties en organisaties die vooral op internationaal vlak werken, nood hebben aan allochtonen omwille van hun talenkennis en inzicht in hun cultuur. Langs de andere kant blijkt uit de literatuur (onder andere "The Multicultural organization" van Taylor Cox, Jr.) dat allochtonen vaak de meer ondankbare werkjes voorgeschoteld krijgen, waarbij men fysiek zwaar moet werken, niet veel vaardigheden moet bezitten en een laag loon betaald krijgt. Deze elementen kunnen de keuze van de competitieve- en personeelsstrategie beïnvloeden. Met deze deelvraag is het de bedoeling na te gaan of een bepaalde sector duidelijk een verschil maakt in de relatie die eerder gevonden werd tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën.

Net als de centrale onderzoeksvraag, zijn ook deze deelvragen gebaseerd op het onderzoek "Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory" gevoerd door Ortlieb en Sieben in 2008.

1.3 Definities en begrippen

Allochtoon

Reeds bij het inleidende onderzoek viel het op dat er geen eenduidige definitie bestaat voor het begrip 'allochtoon'. Bij wijze van illustratie geef ik hieronder weer hoe verschillende auteurs in hun onderzoek en/of werk het begrip 'allochtoon' definiëren.

Het Duitse onderzoek van Ortlieb en Sieben (2008), waarop ik mijn onderzoek baseer, hanteert het begrip migratieachtergrond. Dit begrip gaat verder dan enkel het staatsburgerschap; het betreft ook de genaturaliseerde mensen, *resettlers*² en hun nageslacht.

In 'VDAB onderzoek' nr. 2 (2008) vermeldt men dat allochtonen worden afgebakend op basis van de nationaliteit, de vrijwillige registratie als allochtoon en het naamherkenningsprogramma van de VDAB, dat enkel Maghrebijnen en Turken kan onderscheiden. Er wordt in dit onderzoek echter ook melding gemaakt dat er vanaf januari 2007 een indeling naar origine gebeurt op basis van de huidige en vorige nationaliteit. Allochtone werkzoekenden worden vanaf dan gedefinieerd als werkzoekenden die een huidige of vorige nationaliteit hebben van een land buiten de EU-27. De gegevens zijn afkomstig van het Rijksregister.

In het Decreet van 28 april 1989 inzake het Vlaamse beleid ten aanzien van etnisch - culturele minderheden, worden allochtonen als volgt gedefinieerd: "personen die zich legaal in België bevinden, ongeacht of zij de Belgische nationaliteit hebben, en die tegelijkertijd aan de volgende voorwaarden voldoen: a) minstens één van hun ouders of grootouders is geboren buiten België en b) zij bevinden zich in een achterstandspositie vanwege hun etnische afkomst of hun zwakke sociaal- economische situatie."

Het Pact van Vilvoorde definieert allochtonen als personen met een etnische afkomst buiten de EU.

Volgens het CBS, het Centraal Bureau voor de Statistiek in Nederland, is een allochtoon iemand van wie ten minste één van de ouders in het buitenland geboren is.

2 Longman Dictionary of Contemporary English geeft volgende definitie voor *resettle*: to go to live in a new country or area, or to help people do this. Met andere woorden; *resettlers* zijn mensen die naar een ander land verhuisd zijn.

Van der Zee en van Oudenhoven (2006) gebruiken de term 'allochtoon' voor "mensen die vanuit de positie van de meerderheidscultuur duidelijk tot een buitenlandse cultuurgemeenschap behoorden voor ze immigrerden of van wie beide ouders of één van beide ouders uit zo'n cultuur hierheen gekomen zijn." (Van der Zee en van Oudenhoven, 2006)

Ondanks deze veelheid aan omschrijvingen van het begrip 'allochtoon', heb ik er bij de enquête voor gekozen om de respondenten de enquête te laten invullen aan de hand van hun persoonlijke omschrijving voor het begrip 'allochtoon'. Deze manier van werken heb ik voornamelijk gekozen omwille van de praktische voordelen die dit biedt. Bedrijven vinden het discriminerend om statistieken bij te houden over het percentage allochtonen dat bij hen tewerk gesteld is. Doordat men er geen statistieken over bijhoudt, is het moeilijk om weer te geven hoeveel werknemers met een migratieachtergrond men tewerkstelt. Door zelf het begrip 'allochtoon' te mogen invullen, is het voor de bedrijven eenvoudiger om een aantal te schatten.

Competitieve strategie

Een competitieve strategie kan worden beschreven als een strategie waarmee bedrijven op lange termijn een houdbaar concurrentievoordeel behalen (Porter, 2004, 2006).

Diversiteitstrategie

Een diversiteitstrategie is een specifieke vorm van een tewerkstellingsstrategie die bedrijven onbewust toepassen om allochtonen al dan niet aan te werven. Doordat het om een onbewuste strategie gaat, wordt deze strategie gedetecteerd aan de hand van het bevragen van bedrijven. Aan de hand van iedere diversiteitstrategie kan worden afgeleid welke redenen een bepaald bedrijf heeft voor het al dan niet aanwerven van allochtonen (Ortlieb & Sieben, 2008).

Naturalisatie

Op de website van het tijdschrift voor vreemdelingenrecht is de volgende omschrijving gegeven voor naturalisatie: "Naturalisatie is een gunstmaatregel die wordt verleend door de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Anders dan de nationaliteitsverklaring of -keuze hebben vreemdelingen in dit geval geen recht op de Belgische nationaliteit, maar kan de Kamer hen via een gunst toch tot Belg maken."

Stereotypering

Volgens Encyclo (de online encyclopedie) is stereotypering het toeschrijven van de kenmerken van een persoon aan een hele groep.

De FOV- Federatie van Organisaties voor Volksontwikkelingswerk heeft een begrippenlijst opgesteld. Volgende begrippen worden in deze lijst als volgt uitgelegd:

- **Diversiteit**

Het erkennen en waarderen van verschillen tussen personen.

- **Lerende organisatie (Organizational Learning)**

Een organisatie die het leren op alle niveaus (individueel en collectief) stimuleert en zichzelf als gevolg daarvan steeds verder ontwikkelt.

- **Minderheidsgroep/Kansengroep**

Groep van personen die minder dan gemiddeld vertegenwoordigd op bepaalde maatschappelijke werkterreinen (arbeid, onderwijs, cultuur, ...).

HOOFDSTUK 2 METHODOLOGIE

2.1 Onderzoeksstrategieën

Uit het voorgaande blijkt dat, hoewel allochtonen tegenwoordig vaker worden tewerkgesteld, er weinig onderzoek is verricht naar de bedrijfsspecifieke redenen hiervoor. Het objectief van deze masterproef is daarom ook inzicht te creëren in de redenen waarom bedrijven allochtonen al dan niet tewerkstellen. Zoals eerder al vermeld wordt dit gedaan door een antwoord te formuleren op volgende centrale onderzoeksvraag:

Wat zijn de redenen voor bedrijven uit de Top 500 van Limburg om mensen met een migratieachtergrond (niet) tewerk te stellen in hun organisatie?

Om tot een antwoord op deze centrale onderzoeksvraag te komen, wordt dit onderzoek in twee onderdelen opgesplitst. Enerzijds is er een theoriegedeelte en anderzijds is er een praktijkgedeelte.

2.1.1 Theoriegedeelte

De eerste fase van dit onderzoek is gericht op het theoriegedeelte, in de vorm van een literatuurstudie. Door deze literatuurstudie wil ik een algemeen beeld creëren van diversiteit: Wat zijn de voor- en nadelen? Op welke manieren kan diversiteit geïntegreerd worden in bedrijven? Wat is de beste manier om diversiteit te integreren? Ook wil ik een antwoord bieden op volgende deelvragen:

- Welke diversiteitstrategieën bestaan er?
- Bestaat er een relatie tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën?

2.1.2 Praktijkgedeelte

De tweede fase, namelijk het praktijkgedeelte, dient om na te gaan of hetgeen in de theorie werd aangehaald overeenkomt met de praktijk.

Zoals eerder al vermeld, ga ik het Duitse onderzoek "Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory" van professoren Ortlieb en Sieben overdoen binnen Limburg. Een eerste reden waarom ik voor een Belgische provincie gekozen heb, ligt bij het feit dat in de literatuur vooral informatie over de

context in de Verenigde Staten te vinden is. Zoals eerder reeds vermeld halen Steyaert en Janssens (2001) dit in hun werk ook aan. Ze vermelden dat er in het Nederlandse taalgebied nog niet veel geschreven is over diversiteit in organisatie en dat er vooral wordt verder gebouwd op de Amerikaanse context en casuïstiek. Daarom vind ik het belangrijk dat er een onderzoek naar de situatie in België en meer specifiek in Limburg kan worden gevoerd.

Het Duitse onderzoek, waarop ik mij heb gebaseerd, leverde ontvullende resultaten op. Bedrijven gaven openlijk toe dat ze allochtonen ofwel niet aannamen ofwel aannamen omdat ze bereid waren tegen een lager loon en dus lagere kosten te werken. Omdat een groot deel van de Limburgse bevolking allochtoon is, is het relevant om na te gaan welke resultaten het toepassen van de Duitse studie binnen Limburg gaat opleveren.

Omdat het onmogelijk is om contact op te nemen met alle bedrijven binnen Limburg, heb ik ervoor gekozen de respondenten te beperken tot deze die gelijst staan in de recentste Top 500 van Limburg. De Top 500 van Limburg is een lijst, gepubliceerd door de Limburgse werkgeversorganisatie VKW, waarin de top 500 van bedrijven in Limburg naar hun omzet zijn gerangschikt. Het voordeel van deze lijst is dat, in de meeste gevallen, de naam van de bedrijfsleider en/of het hoofd van de dienst Human Resources vermeld staat. Doordat ik op voorhand wist naar wie ik moest vragen, werd ik sneller doorverbonden. Een ander punt dat deze lijst interessant maakt voor mijn onderzoek is het feit dat, hoewel het gaat om de top 500 van omzet, zowel bedrijven met een groot als bedrijven met een klein personeelsbestand zijn opgenomen. Hetzelfde geldt voor de sectoren: dankzij deze publicatie heb ik een lijst voorhanden waarin verschillende sectoren zijn opgenomen. Met andere woorden, als een lijst van alle Limburgse bedrijven voorhanden was, moest ik een steekproef maken om te kijken welke bedrijven ik zou opnemen in mijn onderzoek, rekening houdend met het feit dat ik een aantal categorieën van grootte van het personeelsbestand nodig heb en een aantal verschillende sectoren. Deze Top 500 heeft dat werk als het ware voor mij gedaan, waardoor ik de volledige lijst als steekproef kon gebruiken. Hoewel de meeste categorieën dankzij de lijst vertegenwoordigd waren, zorgt de lijst ook voor een beperking van het onderzoek. Het is namelijk zo dat deze lijst de top 500 van bedrijven neemt, waardoor het kan zijn dat de indelingen niet proportioneel zijn met de werkelijkheid.

In dit praktijkgedeelte wordt aan de hand van enquêtes een antwoord gegeven op volgende deelvragen:

- In welke mate zijn de diversiteitsstrategieën aanwezig binnen Limburg?

Uit de literatuurstudie zal blijken welke diversiteitsstrategieën er bestaan. Vervolgens zal ik aan de hand van enquêtes nagaan of en in welke mate deze strategieën binnen Limburgse bedrijven aanwezig zijn.

- Wat is de relatie tussen de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën?

Door een correspondence analysis uit te voeren, wordt duidelijk wat de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie is, binnen Limburg. Een correspondence analysis dient om een aantal rijen en kolommen van een kruistabel visueel voor te stellen als een set van een aantal rij en kolompunten in een ruimte, met zo weinig mogelijk dimensies (in dit geval twee). Dit wordt gedaan om inzicht te krijgen in de relaties die bestaan tussen de rijen en de kolommen (Janssens et al., 2008).

- Heeft de grootte van het bedrijf een effect op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie?

Als er bij de correspondence analysis een extra kenmerk wordt toegevoegd, zoals in dit geval de grootte van het bedrijf, wordt het een multiple correspondence analysis genoemd. Men kan dan de resultaten van beide analyses vergelijken om te zien of de grootte van het bedrijf een invloed heeft op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie.

- Heeft de industriële sector van het bedrijf een effect op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie?

Net als bij de grootte van het bedrijf, moet men starten van de correspondence analysis om de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie te bepalen. Door de industriële sector toe te voegen, bekomt men een tweede resultaat. Dit resultaat moet dan met het eerste vergeleken worden om na te gaan of er verschillen zijn. Als er verschillen te zien zijn, kan men, aangezien de verschillen enkel afkomstig zouden zijn van het toevoegen van een extra variabele, besluiten dat de sector een effect heeft op de relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën.

2.2 Onderzoeksopzet

2.2.1 Literatuurstudie

Voor het totstandkomen van de probleemstelling heb ik eerst een verkennende literatuurstudie gevoerd. Ik ben in eerste instantie op zoek gegaan naar hoe diversiteit het best omschreven wordt en welk effect diversiteit heeft op de arbeidsmarkt. De informatie is afkomstig van wetenschappelijke publicaties en relevante websites.

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen, heb ik een kritische literatuurstudie uitgevoerd. De meeste informatie komt uit secundaire bronnen zoals boeken, onderzoeken, vaktijdschriften, professionele tijdschriften, wetenschappelijke documenten, statistieken en websites. Om tot deze bronnen te komen, heb ik gebruik gemaakt van tertiaire

bronnen zoals onder andere elektronische zoekmachines, catalogi van bibliotheken en literatuurlijsten van andere publicaties.

Om de zoektermen te bepalen, heb ik eerst nagedacht over welke termen bruikbaar zouden zijn. Vervolgens heb ik deze zoektermen ingegeven op Google en gekeken naar de termen die hieraan gerelateerd waren, alsook de werken en auteurs die vermeld stonden. Deze dingen hielpen me verder aan nieuwe zoektermen en namen van auteurs die relevante artikels hebben geschreven.

Zoektermen die onder meer gebruikt werden, zijn 'diversiteit', 'diversiteitbeleid', 'allochtoon', 'diversiteit op het werk', 'allochtonen op de werkvloer', 'arbeidsmarkt in Limburg', 'multicultureel beleid', 'Decreet rond de minderheden', 'enquête naar de arbeidskrachten' en 'minderheidsgroep'.

Doordat er weinig literatuur te vinden is waarin de tewerkstelling van allochtonen bekeken wordt vanuit de vraagzijde, heb ik mij in dit onderzoek voornamelijk gebaseerd op het onderzoek van Ortlieb en Sieben (2008) en de daarin vermelde literatuurlijst.

2.2.2 Praktijkgedeelte: Enquête

Om de theorie aan de praktijk te toetsen, heb ik geopteerd voor een enquête. Een eerste reden hiervoor is dat in het Duitse onderzoek van Ortlieb en Sieben (2008) gebruik gemaakt werd van een enquête en ik de vergelijking met het Duitse onderzoek zoveel mogelijk wil doortrekken. Maar dit is niet de enige reden. Aan een enquête zijn ook tal van voordelen verbonden. Om te beginnen kan je in eenzelfde tijdspanne meer enquêtes laten invullen dan dat je interviews kan afnemen. Doordat de antwoordmogelijkheden op voorhand vastliggen, is het eenvoudiger om meerdere respondenten met elkaar te vergelijken. Dit vergemakkelijkt de statistische analyse die er in dit geval achteraf op wordt uitgevoerd (Malhotra & Birks, 2007).

Aan de hand van de enquête tracht ik te bepalen om welke redenen bedrijven allochtonen al dan niet in dienst nemen. Deze redenen zal ik proberen te classificeren binnen één van de vooraf bepaalde diversiteitstrategieën, gebaseerd op het onderzoek van Ortlieb en Sieben. Als dan gekeken wordt naar hoe vaak een bepaalde strategie voorkomt, zal het duidelijk worden of we al dan niet kunnen stellen dat deze diversiteitstrategie (in relevante mate) in de Limburgse bedrijfswereld aanwezig is.

Als de diversiteitstrategieën bekend zijn, zal ik nagaan of er een relatie bestaat tussen de diversiteitstrategie die aanwezig is in het bedrijf en de competitieve strategie die het bedrijf toepast. Eens deze resultaten gekend zijn, zal ik onderzoeken of de grootte van het bedrijf en de industriële sector waarin het bedrijf werkzaam is, deze relatie beïnvloeden.

2.2.2.1 *Keuze organisaties*

De organisaties zijn de onderzoekseenheden; door hen te bevragen, zal de centrale onderzoeksvraag beantwoord kunnen worden. Om zoveel mogelijk respons van deze onderzoekseenheden te verzamelen, ben ik samen met prof. dr. Van Haegendoren aan het begin van het academiejaar bij Voka – Kamer van Koophandel Limburg gaan aankloppen. De reden hiervoor was dat we verwachtten dat het samenwerken met een erkende organisatie de responsratio zou vergroten. In overleg met mijnheer Grauwels, directeur communicatie van Voka, was overeengekomen dat de enquête op elektronische wijze kon worden afgenomen bij de leden van Voka. Mijnheer Van Olmen, Verantwoordelijke ICT & Kwaliteit bij Voka, heeft mij vervolgens laten zien hoe de enquête-tool SurveyMonkey werkte en samen met hem werd de enquête opgesteld.

Rond 15 januari werden de leden van Voka, via een nieuwsbrief, op de hoogte gesteld van mijn onderzoek (bijlage 1). Helaas hadden er tegen de einddatum (rond 15 februari) slechts een tiental mensen gereageerd. Omdat er nog vele andere studenten waren die via Voka aan hun respondenten probeerden te geraken, was het niet mogelijk om een herinneringsmail (bijlage 2) te sturen.

Doordat mijn onderzoek niet afgewerkt kon worden zonder respons op de enquête, ben ik een andere weg moeten inslaan. Een elektronische enquête of met andere woorden bedrijven via mail vragen of ze wilden meewerken aan het onderzoek, was geen optie aangezien het bijna onmogelijk is om aan de emailadressen van personeelsverantwoordelijken of bedrijfsleiders te geraken. Ook verwachtte ik, door de lage respons bij de elektronische enquête via Voka, dat persoonlijk mailen een lage respons zou teweegbrengen. Samen met mijn promotor, dr. Lenaers, werden de opties om persoonlijk bij bedrijven langs te gaan en de enquête telefonisch af te nemen besproken. Wegens de korte tijdspanne, zou het niet haalbaar zijn geweest om bij elk bedrijf persoonlijk langs te gaan. Er werd dus besloten om de enquête telefonisch af te nemen. Uiteraard mag er niet zomaar willekeurig naar eender welk bedrijf gebeld worden, dus was er een lijst nodig waar ik dan een steekproef uit kon trekken. Na wat zoeken naar lijsten is de keuze uiteindelijk op de Top 500 van Limburgse bedrijven, een rangschikking volgens omzet gevallen. Deze lijst wordt uitgegeven in boekvorm en is afkomstig van VKW-Limburg, de Limburgse werkgeversorganisatie. Omdat deze lijst slechts 500 bedrijven telt, heb ik besloten om alle 500 bedrijven te contacteren om zo tot een zo groot mogelijk responsratio te komen. Rekening houdend met het feit dat er nog voldoende tijd moest overblijven om de statistische analyse toe te passen, heb ik besloten om op 27 februari te beginnen telefoneren en de deadline te zetten op 25 maart.

2.2.2.2 *Verantwoording van de opbouw van de enquête*

Om de theorie aan de praktijk te kunnen toetsen, heb ik geopteerd voor een enquête. De enquête werd telefonisch afgenomen bij het hoofd van de dienst Human Resources of bij de bedrijfsleider van de bedrijven die gelijst staan in de Top 500 van Limburg. De redenen waarom ik net deze personen wil bevragen ligt voor de hand; zij hebben namelijk het best een zicht op het aantal allochtonen dat ze in dienst hebben en uiteraard weten zij ook het best om welke redenen ze deze mensen hebben aangenomen.

Aangezien ik ervoor gekozen heb om mijn onderzoek te baseren op dat van Renate Ortlieb en Barbara Sieben, heb ik hun enquête als basis gebruikt voor mijn onderzoek. Op die manier kan achteraf nog van de mogelijkheid gebruik gemaakt worden om beide onderzoeken met elkaar te vergelijken.

Bij het opstellen van de enquête heb ik wel enkele dingen anders aangepakt. Om te beginnen heb ik een lichtjes verschillende indeling gemaakt, omdat ik vond dat het op deze manier overzichtelijker was om alles in categorieën in te delen. De eerste vragen geven de algemene situatie van het bedrijf weer. Deze vragen worden onder de titel 'Identificatie' gezet. In het Duitse onderzoek werden deze vragen niet gesteld aangezien de informatie uit de database waaruit men de steekproef trok, kon gehaald worden. Na het deel 'Identificatie' komen de vragen die te maken hebben met het werken met de allochtonen, gevolgd door de vragen die te maken hebben met het niet werken met allochtonen. Ten slotte volgt er nog een vraag om de competitieve strategie van het bedrijf te achterhalen.

Ook bij de vragen zijn er enkele verschillen. In het Duitse onderzoek werd 'They demanded lower wages' als reden gegeven om allochtonen tewerk te stellen. In mijn onderzoek heb ik hiervan gemaakt 'Voor deze lonen en arbeidsvoorwaarden vind ik moeilijk autochtonen', omdat uit een gesprek met prof. dr. Van Haegendoren, die jarenlang ervaring met onderzoek rond kansengroepen heeft, bleek dat ook de slechtere arbeidsvoorwaarden die bedrijven bieden vaak één van de redenen is dat bedrijven allochtonen (moeten) tewerkstellen; er komen namelijk weinig allochtonen op dergelijke vacatures af. Om de enquête wat in te korten, heb ik ook enkele vragen samengevoegd. De antwoordmogelijkheden 'we have clients with the same Migration Background' en 'we aim to win new customers with the same Migration Background' op de vraag waarom bedrijven mensen met een migratieachtergrond zouden kiezen, heb ik omgevormd tot 'het feit dat we klanten hebben of willen aantrekken met dezelfde migratieachtergrond'. Als we kijken naar de vragen die in het Duitse onderzoek worden gesteld, lijkt het op het eerste zicht dat de antwoordmogelijkheid 'We prefer people with a Migration Background because of certain approach to work tasks' is weggefallen, maar uit het gesprek met prof. dr. Van Haegendoren en uit de literatuurstudie blijkt dat bepaalde manieren van werken te maken hebben met culturele kennis en

vaardigheden en bijdragen tot innovatie van producten en processen. Aangezien zowel de culturele kennis en vaardigheden als het bijdragen tot innovatie van producten en processen al bevraagd worden, heb ik besloten om deze vraag eruit te laten.

Omdat de enquête telefonisch werd afgenomen en het niet de bedoeling is om mensen nodeloos lang aan de telefoon te houden, heb ik ervoor gekozen om bedrijven die geen allochtone mensen in dienst hebben en dus 'Neen' antwoorden op de vraag 'Werken er allochtonen in het bedrijf', vragen vijf en zes niet te laten beantwoorden omdat deze gaan over de redenen waarom bedrijven allochtonen in dienst nemen. Dit is verschillend met het Duitse onderzoek, aangezien men in het Duitse onderzoek aan deze bedrijven vraagt in welke mate ze deze redenen relevant zien worden in de toekomst. Omdat men in de verwerking van de resultaten verder geen rekening houdt met dit antwoord, heb ik ervoor gekozen om de vraag weg te laten bij deze bedrijven.

Zowel de verandering in de indeling als de verandering in vragen, hebben geen invloed op de verdere verwerking van de resultaten en de vergelijking achteraf met het Duitse onderzoek.

Hoewel de enquêtes telefonisch werden afgenomen, heb ik ervoor gekozen om de antwoorden in te vullen via SurveyMonkey, een website om enquêtes online te kunnen zetten. Het voordeel dat deze tool met zich meebrengt is dat de antwoorden die de respondenten geven onmiddellijk kunnen worden gedownload naar een bewerkbare Excel-file.

Doordat de enquête werd opgesteld met SurveyMonkey heb ik de lay-out niet volledig zelf kunnen kiezen. Tijdens het opbouwen van de enquête kon ik slechts kiezen tussen enkele types van lay-out en vervolgens via een voorbeeld kijken hoe het er in het echt zou uitzien. Ik heb de lay-out gekozen die ik het meest overzichtelijk vond; het lettertype was groot genoeg, de vragen stonden niet te dicht op elkaar en de vragen werden in twee kleuren afgewisseld. Vooral dat laatste was interessant omdat je zo gemakkelijker kan nagaan welke antwoordmogelijkheden bij welke vraag staan. Dit was niet enkel handig voor mezelf, maar ook voor de mensen die de enquête liever niet via de telefoon wilden beantwoorden, maar wel via internet.

2.2.2.3 Verantwoording van de vraagstelling en antwoordmogelijkheden

A Identificatie

Hieronder volgt een overzicht van de vragen die onder het gedeelte 'Identificatie' vallen. De eerste twee vragen worden, zoals eerder reeds aangegeven, in het Duitse onderzoek niet gesteld.

- Binnen welke sector is het bedrijf werkzaam?
- Hoeveel werknemers werken er binnen dit bedrijf?
- Werken er allochtonen in het bedrijf?

Omdat er voor het begrip 'allochtoon' geen eenduidige definitie bestaat, werd er bij de laatste vraag vermeld dat ze de enquête moesten beantwoorden aan de hand van de definitie die zij zelf zouden gebruiken om het begrip 'allochtoon' te definiëren. Deze aanpak verschilt met de aanpak in het Duitse onderzoek, waarin men de eerder genoemde definitie van migratieachtergrond gebruikt. Zoals eerder al vermeld, gaat migratieachtergrond verder dan enkel het staatsburgerschap, het betreft namelijk ook de genaturaliseerde mensen, *resettlers* en hun nageslacht. Het afwijken van de definitie die in het Duitse onderzoek wordt gebruikt en het zelf laten beoordelen wat de respondenten als definitie voor allochtoon kiezen, is tot stand gekomen op aanraden van prof. dr. Van Haegendoren.

Voor het beantwoorden van deze vragen, heb ik geopteerd voor meerkeuzevragen, waarbij men verplicht werd één van de opties te kiezen. Aangezien de respondenten in de praktijk de enquête niet voor zich hadden, heb ik telkens de vraag gesteld en het antwoord binnen de juiste categorie geplaatst.

Voor de vraag 'Binnen welke sector is het bedrijf werkzaam?' zijn de antwoordmogelijkheden in samenwerking met Voka – Kamer van Koophandel tot stand gekomen. Bij het opstellen van de enquête hadden zij mij laten zien welke indelingen zij gebruikten. De keuze bestond uit een indeling via ondernemingstype, sector of activiteitsomschrijving. Omdat een indeling via activiteitsomschrijving het nauwkeurigst is, heb ik voor deze indeling geopteerd. Toen bleek dat de respons niet via Voka vergaard kon worden, heb ik besloten om deze indeling toch te behouden aangezien deze gelijkend was met deze van het Duitse onderzoek.

De indeling voor de vraag 'Hoeveel werknemers werken er binnen dit bedrijf?' is tot stand gekomen door per categorie van personeelsbezetting die in de Top 500 van Limburg werden meegedeeld, te kijken naar het aantal bedrijven dat hieronder viel. Volgende indeling werd gemaakt:

- minder dan 50 219 bedrijven
- 50-100 109 bedrijven
- 100-500 147 bedrijven
- meer dan 500 25 bedrijven

Aangezien ik, net als in het Duitse onderzoek, gebruik wilde maken van drie categorieën, heb ik ervoor gekozen om de indeling als volgt te maken:

- < 50 werknemers
- 50 – 100 werknemers
- > 100 werknemers

Deze indeling is gemaakt op basis van tercielen. Hierdoor wordt een evenredige verdeling zo dicht mogelijk benadert.

Omdat het hier om een kwantitatief onderzoek gaat, heb ik ervoor gekozen om geen open vragen te gebruiken. Dit omdat het problematisch is om een objectieve maatstaf te gebruiken om de antwoorden te categoriseren, waardoor het moeilijker wordt hierop een statistische analyse uit te voeren.

B Werken met allochtonen en niet werken met allochtonen

De vragen die onder deze twee onderdelen vallen, geven de redenen weer waarom bedrijven allochtonen al dan niet in dienst nemen. In het Duitse onderzoek werkt men met stellingen die een beoordeling krijgen op basis van een vierpuntschaal. Om de vergelijkbaarheid met het Duitse onderzoek zo groot mogelijk te houden, werden in dit onderzoek, op uitzondering van enkele stellingen die ik samenvoeg tot één stelling, dezelfde stellingen als in het Duitse onderzoek gebruikt. Ook de vierpuntschaal met antwoordmogelijkheden op een ordinaal niveau die zij hanteren heb ik overgenomen.

De vierpuntschaal, bestaande uit de antwoordmogelijkheden 'Volledig mee eens', 'Eerder mee eens', 'Eerder mee oneens' en 'Volledig mee oneens' vergemakkelijkt het verwerken van de gegevens. Het is namelijk zo dat, indien ik gebruik zou maken van een vijfpuntschaal en dus een optie 'Geen mening' of 'Neutraal' zou voorzien, het in sommige gevallen onmogelijk wordt om respondenten binnen een bepaalde strategie in te delen. Als een respondent in dat geval gebruik zou maken van de 'Geen mening' of 'Neutraal' optie, zou de volledige enquête onbruikbaar zijn waardoor er teveel informatie verloren zou gaan. Om dit te vermijden en om de vergelijkbaarheid met het Duitse onderzoek zo groot mogelijk te houden, heb ik besloten om de Duitse indeling te behouden.

Hierbij wil ik nog even de opmerking maken dat een vijfpuntschaal in andere omstandigheden een betere oplossing zou zijn. Zo zou men dan, wanneer men een neutraal standpunt inneemt, niet gedwongen wordt om toch een ander standpunt in te moeten nemen omdat er geen middenalternatief voorzien wordt.

C Competitieve strategie

Volgens Porter (2004, 2006) bestaan er drie competitieve strategieën, namelijk: *Cost Leadership*, *Product Differentiation* en *Focus*. In tegenstelling tot het Duitse onderzoek, waarbij men per strategie een vierpuntschaal gebruikt, heb ik ervoor gekozen om de vraag in te delen als een meerkeuzevraag, waarbij men slechts één van de drie competitieve antwoordmogelijkheid kon kiezen. De reden waarom ik afwijk van de Duitse vraagstelling is het feit dat het op deze manier onmiddellijk duidelijk is welke competitieve strategie het bedrijf hanteert. Door gebruik te maken van de vierpuntschaal, wordt het mogelijk om tot meer dan één strategie te behoren, iets wat de statistische analyse niet ten goede komt.

HOOFDSTUK 3 LITERATUURSTUDIE

3.1 Historiek van diversiteit

3.1.1 Algemeen

Eind jaren tachtig verscheen in de Verenigde Staten het rapport *Workforce 2000*, een demografische projectie van de beroepsbevolking voor het jaar 2000. Daarin werd gesteld dat de traditionele minderheidsgroepen, zoals vrouwen, kleurlingen, oudere mensen en holebi's, tegen 2000 een groter aandeel zouden hebben in de beroepsbevolking. De bewustwording dat de beroepsbevolking geleidelijk aan een afspiegeling wordt van de samenleving groeide. Een gevolg hiervan was dat vooruitstrevende bedrijven startten met 'diversity programs' en ook in de business schools werd 'diversity management' een keuzevak (Janssens & Steyaert, 2001).

Diversity Management of management van diversiteit is in de jaren negentig overgewaaid uit de Verenigde Staten. De Verenigde Staten staan al eeuwen bekend omwille van hun heterogene samenstelling van de bevolking. Zij hadden twee modellen om de heterogene bevolking te benaderen. Enerzijds was er het *smeltkroesmodel* waarbij men verschillende mensen samenbrengt en omvormt naar een gemeenschappelijke cultuur waardoor de minderheden zich gaan conformeren. Anderzijds paste men het *model van cultureel pluralisme* toe waarbij etnische groepen hun eigen identiteit konden behouden, zolang ze maar trouw bleven aan de Verenigde Staten (Merckx & Hellemans, 2004).

Ook in België groeit het besef dat de beroepsbevolking meer en meer gekarakteriseerd wordt door de groeiende diversiteit. Doordat de geboorte- en sterftcijfers een daling kennen, wordt de vergrijzing van de bevolking duidelijk. Hierdoor is er in het personeelsbeleid meer belangstelling ontstaan voor de verschillende leeftijdscategorieën en meer specifiek voor de tewerkstelling van oudere mensen. Ook de arbeidsparticipatie van vrouwen is sterk toegenomen. Zij zijn niet enkel gegroeid in aantal, maar ze klimmen ook hogerop en zijn in grotere mate terug te vinden in beroepen en functies waarin zij vroeger ondervertegenwoordigd waren. Ook het belang van de integratie van kansengroepen, zoals laaggeschoolden, allochtonen en fysisch gehandicapten neemt toe. Als algemene conclusie kan gesteld worden dat verschillen tussen mensen, zoals verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding, seksuele geaardheid, fysieke gesteldheid, sociale klasse, etniciteit, nationaliteit en religie, hun weerslag hebben op de samenstelling van de beroepsbevolking (Janssens & Steyaert, 2001).

Maar niet enkel de demografische ontwikkelingen dragen bij tot de verandering van de beroepsbevolking. Bedrijven voelen zelf aan dat er nood is aan organisatievormen die het leren stimuleren. Deze noodzaak vloeit voort uit het feit dat bedrijven moeten beantwoorden aan de eisen van kwaliteit, continue verbetering en innovatie. Verschillen in werknemers brengen specifieke visies en meningen met zich mee omtrent klanten, producten en markten waardoor een divers personeelsbestand belangrijk wordt geacht (Janssens & Steyaert, 2001).

3.1.2 Binnen Limburg

Het jaarboek 2008: Migratie en integratie in Limburg, dat uitgegeven werd door het Provinciaal Integratiecentrum Limburg (PRIC) geeft de geschiedenis van diversiteit binnen Limburg vanaf 1920 weer:

Door de ontwikkeling van de steenkoolnijverheid in de jaren '20, zijn buitenlandse arbeiders nodig om het tekort aan arbeiderskrachten in te vullen. Rond deze periode stijgt het aandeel vreemde arbeidskrachten tot 30%.

Doordat de overheid buitenlandse mijnwerkers systematisch verving door Belgische arbeiders en door het feit dat enkele buitenlandse mijnwerkers, die het voortouw namen bij stakingen, gedwongen werden tot repatriëring, zakt het percentage buitenlandse mijnwerkers eind jaren '30 tot ongeveer 20.

Vanaf '45, als de oorlog achter de rug is, wordt steenkool als *de* energiebron gezien om de heropbouw te doen slagen. Een massale immigratie uit Italië wordt op gang gezet doordat Italië steenkool krijgt in ruil voor mijnwerkers. De individuele groei blijft doorgaan tot begin jaren '70. Later groeit het aantal Italianen verder door gezinshereniging en -vorming.

Toen de Italianen de Belgische mijnen, door de mijnramp van 1956 in Marcinelle, te onveilig vonden, werden de Grieken, Spanjaarden, Portugezen, Turken en Marokkanen de nieuwe buitenlandse arbeiders. Ook voor andere sectoren dan de mijnindustrie worden buitenlandse arbeiders aangenomen. Daarnaast is er 'vrije' arbeidsmigratie waardoor buitenlanders op eigen initiatief naar België komen als toerist om werk te zoeken en vervolgens de papieren in orde brengen. Veel van deze mensen hebben de Belgische nationaliteit reeds overgenomen.

In de jaren '70-'80 leidt de economische crisis tot een migratiestop voor laaggeschoolden. Migratie via gezinshereniging blijft wel nog geldig. Deze migratiestop komt pas eind jaren '90 onder druk te staan wanneer werkgevers aandringen om meer arbeidsmigranten naar België te halen.

In 1984 komt de wet van Gol die de gezinsvorming bemoeilijkt, maar doordat de partners in België de Belgische nationaliteit verwerven, is er een manier om deze wet te omzeilen.

De val van de Berlijnse muur in 1989 zorgt ervoor dat het aantal asielzoekers begint te stijgen. Een ommekeer vindt plaats in 2001, wanneer asielzoekers geen financiële hulp meer krijgen en nieuwe asielaanvragen sneller worden afgewerkt.

In de jaren '90 ten slotte, valt het ook op dat er meer immigrerende Nederlanders zijn. De oorzaak hiervan ligt bij de goedkope bouwgronden en woningen in Limburg en fiscale voordelen.

3.2 Huidige situatie in Limburg

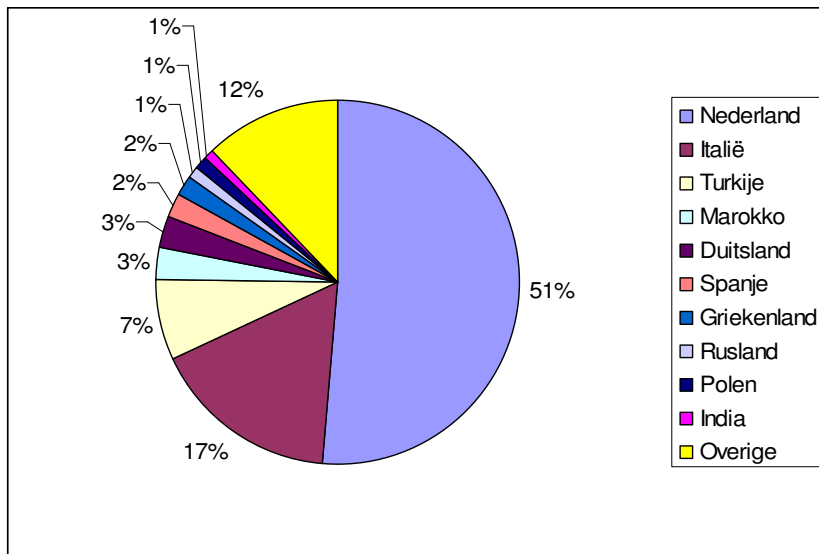
3.2.1 Aantal allochtonen

Aangezien ik het over de tewerkstelling van allochtonen in Limburg ga hebben, vind ik het belangrijk om eerst een beeld te schetsen over het aantal allochtonen in Limburg. Volgens het NIS wonen er op 1 januari 2008, 826690 mensen in Limburg. FOD Binnenlandse zaken – Dienst vreemdelingen zaken geeft weer dat 71768 van hen niet-Belgen zijn. Met andere woorden, bijna 9% van de Limburgers zijn niet- Belgen, of zoals de website van de provincie Limburg het uitdrukt: meer dan 1 op 12 Limburgers heeft niet de Belgische nationaliteit. (Provincie Limburg, 2008)

Uit de grafiek hieronder weergegeven, kunnen we afleiden dat meer dan de helft van deze niet-Belgen een Nederlandse nationaliteit bezit. Hoewel Nederlanders volgens prof. dr. Van Haegendoren, niet als allochtonen worden gezien, worden ze toch opgenomen in de grafiek om duidelijk te maken welke nationaliteiten de niet-Belgen in Limburg hebben.

Het hoge percentage van de niet-Belgen dat een Nederlandse nationaliteit heeft, is niet verwonderlijk aangezien Limburg, net als de meeste andere Vlaamse provincies, vlak aan Nederlands grenst en Nederlanders, volgens prof. dr. Van Haegendoren, niet naturaliseren.

Figuur 3: Niet-Belgen in Limburg



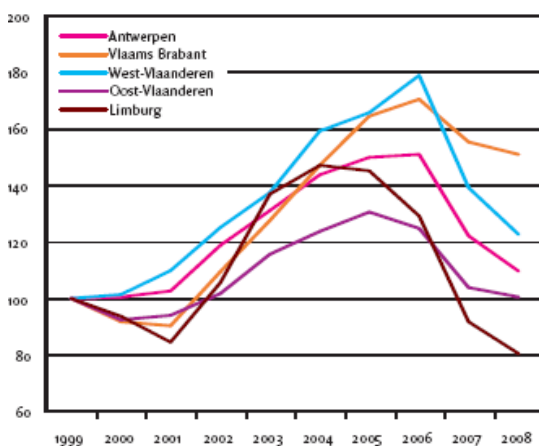
Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Dienst Demografie

Nu duidelijk is dat er in Limburg een redelijk groot aandeel niet-Belgen verblijft, zou ik graag willen onderzoeken of deze mensen al dan niet worden aangeworven en meer specifiek om welke redenen ze al dan niet worden tewerk gesteld.

3.2.2 Tewerkstelling van allochtonen

Zoals we uit onderstaande grafiek kunnen aflezen, daalt het aantal werkzoekende allochtonen. De daling van de allochtone werkloosheid is in Limburg niet alleen *eerder* ingezet, maar ook *sterker* in vergelijking met de andere Vlaamse provincies (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2008).

Figuur 4: Evolutie aantal niet-werkende werkzoekenden van Maghrebijnse en Turkse herkomst per provincie (index mei 1999=100)



Bron: VDAB Data-analyse en -analyse Verwerking: Studiecel - stafdienst Strategie & Planning - 2de Directie Welzijn - provincie Limburg

Omdat een indeling van het aantal niet-werkende werkzoekenden naar nationaliteit een vertekend beeld geeft door onder andere naturalisering, werd er een onderzoek gedaan naar het aantal niet-werkende werkzoekenden op basis van origine (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2008). Onderstaande tabel geeft de resultaten weer:

Tabel 1: Aantal niet-werkende werkzoekenden naar origine in Limburg (mei 2008)

	Aantal	%	% verschil t.o.v. 2007
EU	17595	80,5%	-16,4%
EU-17	17302	79,2%	-16,5%
EU-10	293	1,3%	-5,2%
Niet- EU	4251	19,5%	-9,8%
Maghrebijnen en Turken	3101	14,2%	-10,0%
Andere	1150	5,3%	-9,2%
Totaal NWWZ	21846	100,0%	-15,2%

Bron: VDAB Databaseer en -analyse . Verwerking: provincie Limburg - 2de Directie Welzijn - stafdienst Strategie en Planning – Studiecel

Hieruit blijkt dat het aantal niet-werkende werkzoekenden in Limburg in mei 2008 met 15,2% gedaald is ten opzichte van mei 2007. Niet alleen bij de autochtone bevolking is deze verbetering zichtbaar, ook bij de allochtone bevolking merken we de daling op. Al moet worden toegegeven dat de daling bij de personen met een afkomst buiten de EU het kleinst is.

In tegenstelling tot het positieve economische klimaat dat er in mei 2008 nog heerste, gaat het er nu wat anders aan toe. Door de financiële (en economische) crisis geraken heel wat bedrijven in de problemen en moet er in heel wat gevallen personeel worden afgevoerd.

Eerder werd al vermeld dat Professor emeritus Albert Martens van de Katholieke Universiteit Leuven zijn twijfels heeft over de standvastigheid van de tewerkstelling van allochtonen. Hij zegt dat het zou kunnen dat allochtonen te kampen krijgen met het klassiek gegeven: 'last in, first out', waarbij ze minder snel instromen en sneller uitstromen (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2008).

Het artikel 'Allochtone werkloosheid stijgt dubbel zo snel', dat op 12 februari 2009 in Het Belang van Limburg verscheen, geeft een aanduiding in die richting. In het artikel wordt namelijk vermeld dat de werkloosheid onder allochtone werkzoekenden op een jaar tijd met 14 procent steeg. Deze stijging is dubbel zo hoog als de stijging van de werklozen afkomstig uit de 15 landen van de Eurozone. De cijfers zijn afkomstig van VDAB (Het Belang van Limburg, 12/02/09).

Volgens het Minderhedenforum, een koepel van etnisch-culturele verenigingen, komt dit vooral omdat allochtone werknemers een slechter statuut hebben; ze zijn oververtegenwoordigd in uitzendwerk en tijdelijke contracten en net deze jobs sneuvelen het eerst door de recessie. Bovendien werken zij vaak in industriële sectoren die het zwaarst getroffen zijn zoals metaal en textiel (Het Belang van Limburg, 12/02/09).

Op 15 mei 2009 stond er een nieuw persbericht op de website van het Minderhedenforum waarin vermeld stond dat uit de nieuwe VDAB-cijfers blijkt dat de werkloosheid bij genaturaliseerde Belgen in de eerste vier maanden van dit jaar meer dan dubbel zo snel gestegen is als bij autochtonen (Minderhedenforum, 2009).

3.3 Redenen voor diversiteit

In hun werk "Meerstemmigheid: Organiseren met verschil" halen Janssens en Steyaert (2001) drie redenen aan waarom het noodzakelijk is om aandacht te hebben voor diversiteit. De drie redenen: moreel-ethisch, juridisch en economisch zijn gebaseerd op het werk van Cox (1993).

3.3.1 Moreel-ethisch argument

Volgens het moreel-ethische argument, moeten organisaties aandacht hebben voor sociale ongelijkheid en streven naar een meer sociaal rechtvaardige situatie waarin de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen zijn verdeeld. Momenteel is het zo dat de meeste organisaties nog steeds gekenmerkt zijn door horizontale en verticale segregatie. Horizontale segregatie wil zeggen dat bepaalde groepen voornamelijk in specifieke afdelingen werken. Verticale segregatie betekent dat de topposities nog steeds worden voorbehouden aan de leden van de dominante groep. Met andere woorden, bepaalde culturele groepen zijn oververtegenwoordigd in bepaalde delen van de organisatie en ondervertegenwoordigd in andere (Janssens & Steyaert, 2001).

3.3.2 Juridisch argument

Een belangrijke reden waarom bedrijven met diversiteit (moeten) omgaan is omdat er wetten bestaan die voorschrijven dat bedrijven inspanningen moeten doen rond diversiteit (Janssens en Steyaert, 2001). Voor België vond ik slechts één verplichtende maatregel voor ondernemingen, namelijk het Rosettaplan of het federaal startbanenplan. Dit plan houdt in dat ondernemingen die in het vorige jaar op 30 juni meer dan 50 werknemers in dienst hadden, worden gestimuleerd om minimum 3% van het personeelsbestand jongeren (minder dan 26 jaar) in dienst te nemen. Voor de openbare instellingen en de privéondernemingen in de non-profitsector wordt deze verplichting

teruggebracht tot 1,5% in plaats van 3% (Actiris: Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling; Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, z.d.).

Overigens is er in België op 25 februari 2003 een anti-discriminatiewet tot stand gekomen. Deze wet is ontstaan om discriminatie van allochtonen en andere kansengroepen tegen te gaan. Artikel 2 §1 van deze wet stelt dat "Er sprake is van directe discriminatie indien een verschil in behandeling dat niet objectief en redelijkerwijze wordt gerechtvaardigd, rechtstreeks gebaseerd is op het geslacht, een zogenaamd ras, de huidskleur, de afkomst, de nationale of etnische afstamming, seksuele geaardheid, de burgerlijke staat, de geboorte, het fortuin, de leeftijd, het geloof of de levensbeschouwing, de huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap of een fysieke eigenschap". Artikel 4 van deze wet deelt mee dat er ook geen discriminatie mag voorkomen op vlak van arbeidsbetrekkingen: "zowel bij selectie- en aanstellingscriteria, bevorderingskansen als werkgelegenheid- en arbeidvoorwaarden is elke vorm van directe of indirecte discriminatie verboden" (Fevlado, 2003).

De anti-discriminatiewet zegt echter niets over het aandeel mensen uit kansengroepen dat moet tewerk gesteld worden. Deze wet houdt met andere woorden geen werkelijke verplichting in. Hierdoor kan worden verwacht dat er niet veel ondernemingen een diversiteitsbeleid voeren omwille van juridische verplichtingen.

3.3.3 Economisch argument

Ook op economisch vlak is het belangrijk voor bedrijven dat ze met diversiteit leren omgaan. Indien zij in hun beleid geen aandacht hebben voor de aanwezige diversiteit, zal dit tot hogere kosten leiden, die veroorzaakt worden door onder andere een hoog verloop, lagere jobtevredenheid, frustratie en intergroepsconflicten. Als men daarentegen goed met diversiteit kan omgaan, zal dit leiden tot gemakkelijkere aantrekking van mensen, creativiteit en kwaliteit en systeemflexibiliteit (Cox, 1991 in Janssens & Steyaert, 2001).

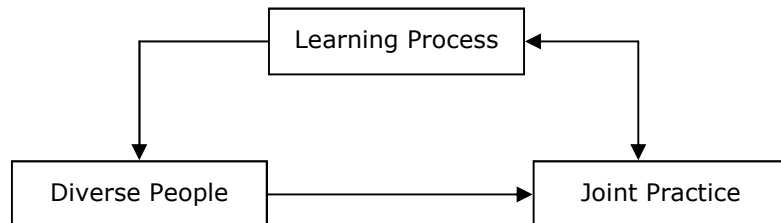
Ook het economische argument van efficiëntie wordt door verschillende auteurs aangehaald. Hierbij wordt beargumenteerd dat een bedrijf, doordat het een gevarieerd personeelsbestand heeft, kennis en vaardigheden beter kan inzetten doordat iedere werknemer wordt ingezet op de plaats waar hij of zij het best functioneert. Hierdoor zou een betere fit tussen functie en persoon kunnen ontstaan waardoor de organisatiedoelstellingen sneller en correcter behaald zouden worden, met andere woorden, waardoor men efficiënter zou werken (Janssens & Steyaert, 2001).

Tegenwoordig is het voor bedrijven ook niet meer voldoende als ze *cost competitive* werken, ze moeten ook snel kunnen reageren op de markt en steeds met innovatie bezig zijn. Een manier van werken die vandaag optimaal is, zou morgen ertoe kunnen leiden dat bedrijf achteruit gaat,

doordat het mogelijk is dat de huidige standaarden morgen niet meer opgaan (Herriot & Pemberton, 1995).

Herriot en Pemberton (1995) maken in hun werk gebruik van het 3P model.

Figuur 5: Het 3P-model



Bron: Herriot & Pemberton (1995)

Volgens dit model is diversiteit in een onderneming zeer belangrijk. Startende van diverse mensen, met verschillende kenmerken en visies, gaat het bedrijf dankzij gezamenlijke praktijken (joint practices), waarbij mensen van elkaar kunnen leren en in discussie kunnen treden, een leerproces opstarten waardoor een lerende organisatie wordt gecreëerd. Met andere woorden, innovatie kan slechts leiden tot competitieve voordelen als deze drie niveaus goed op elkaar zijn afgestemd. (Herriot & Pemberton, 1995)

3.4 Voor -en nadelen van diversiteit

Organisaties worden meer en meer divers in termen van gender, etniciteit en nationaliteit. Deze diversiteit brengt aanzienlijke potentiële voordelen teweeg, zoals betere beslissingen nemen, grotere creativiteit en innovatie en meer succesvolle marketing voor verschillende types van consumenten (klanten). Dit komt doordat in heterogene groepen mensen elkaar wederzijds ondersteunen, aanvullen en stimuleren en hierdoor gelukkiger, productiever en creatiever worden. Doordat er in heterogene groepen een groter aantal verschillende visies aanwezig zijn, kunnen meer alternatieve oplossingen naar voren geschoven worden en kunnen de beschikbare alternatieven beter geëvalueerd worden. Hoewel het belangrijk is om zo veel mogelijk alternatieven te evalueren, is dit niet het enige pluspunt aan de verschillende visies. Door het toevoegen van nieuwe visies en associaties, gaat men nadenken over deze visies en associaties, wat ertoe leidt dat mensen hun eigen visie verruimen. Met andere woorden, de teamleden stimuleren elkaar in nieuwe manieren van denken (Blake & Cox, 1991; Ely & Thomas, 1996; van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Langs de andere kant hebben pogingen om de werkvloer meer divers te maken soms net het omgekeerde effect gehad. De verhoogde culturele verschillen binnen een werkvloer brachten in die gevallen een hogere turnover, inter-persoonlijke conflicten en communicatie breakdowns teweeg, die de prestaties van het bedrijf hinderden. Doordat er een behoefte bestaat aan samenhang en onderlinge overeenstemming, wordt er vaak druk uitgeoefend op groepsleden om de afwijkende meningen aan te passen in de richting van de groepsnorm, wat leidt tot minder goede besluitvorming en minder reflectie op doelen en werkwijzen. Ook is het zo dat indien iemand een ongewoon idee naar voren brengt, de creativiteit zal worden afgeremd. Dit komt doordat anderen zich niet kunnen associëren met het idee of doordat de persoon die het idee naar voren bracht zich onzeker gaat voelen over zijn eigen ideeën (Blake & Cox, 1991; Ely & Thomas, 1996; van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Hoe komt het dat het in sommige gevallen misgaat? Een mogelijke reden hiervoor is dat verschillende bedrijven denken dat diversiteit op de werkvloer wordt gecreëerd door meer vrouwen, allochtonen en leden van andere minderheidsgroepen aan te werven en te behouden. Men vergeet echter dat, om de voordelen van diversiteit maximum te kunnen benutten, er een fundamentele verandering in de houdingen en gedragen van de organisatie moet gebeuren. Het is met andere woorden niet de bedoeling om diversiteit te beschouwen als het aantrekken en behouden van minderheidsgroepen, maar wel als een deel van de onderneming dat ervoor zorgt dat de prestaties van het bedrijf erop vooruit gaan (Ely & Thomas, 1996).

Ook Blake en Cox (1991) zijn het hiermee eens. In hun werk maken ze duidelijk dat uit onderzoek is gebleken dat cultureel heterogene groepen soms meer en soms minder productief zijn dan cultureel homogene groepen. Het verschil zou te maken hebben met de manier waarop men omgaat met de culturele diversiteit. Er wordt gezegd dat de prestaties erop vooruit gaan als alle leden de kans krijgen om zowel bij te dragen tot het geheel als potentiële conflicten succesvol aan te pakken. Als dit niet gebeurt, met andere woorden als men verkeerd omgaat met diversiteit of het volledig negeert, zal dit leiden tot slechtere prestaties (Blake & Cox, 1991).

3.5 Strategieën om met diversiteit om te gaan

3.5.1 Thomas en Ely (1996, 2001)

Volgens Ely en Thomas bestonden er oorspronkelijk twee manieren om met diversiteit om te gaan. De eerste manier om met diversiteit om te gaan was volgens het *discrimination-and-fairness* paradigm en de tweede manier was volgens het *access-and-legitimacy paradigm*.

Het *discrimination-and-fairness paradigm* houdt in dat, doordat de maatschappij diverser geworden is, bedrijven ervan uitgaan dat het eerlijker is om ook binnen de organisatie diverser te worden. Men wil dat alle werknemers op dezelfde manier behandeld worden en dat niemand een oneerlijk voordeel krijgt ten opzichte van anderen.

Zoals de naam van het model al doet vermoeden, doet men alsof iedereen gelijk is en op dezelfde manier behandeld moet worden. Men houdt er dus geen rekening mee dat het gaat om verschillende mensen met verschillende eigenschappen. In plaats van werkelijk samen te werken en te denken, wat zoals eerder aangehaald leidt tot efficiëntere prestaties van het bedrijf, streeft men volgens dit model naar het aantrekken en aanwerven van minderheidsgroepen omdat dit leidt tot rechtvaardigheid en een eerlijke behandeling van alle leden van de maatschappij en niet zozeer naar het benutten van hun kennis en perspectieven. Integendeel zelfs; als iemand van een minderheidsgroep zou aanhalen dat bijvoorbeeld een bepaalde manier van werken niet gepast is voor de minderheidsgroep waartoe zij behoort, zou men dit kunnen opvatten als zijnde een manier om te discrimineren en een verschil te willen maken tussen de groep waartoe zij behoort en de anderen. Hoewel dit een goede manier kan zijn om tot een efficiëntere werking van het bedrijf te komen, is het tegenstrijdig met dit model.

Volgens het *access-and-legitimacy paradigm* moeten de verschillen van werknemers binnen een bedrijf erkend worden. Het management beseft dat de omgeving steeds cultureel diverser wordt en gaat hierop anticiperen. Dit doen ze door meer cultureel diverse werknemers aan te trekken. Doordat deze werknemers een goede kennis van de minderheidsgroep waartoe zij behoren, hoopt het bedrijf via hen toegang te krijgen tot een meer diverse markt.

Op het eerste zicht lijkt dit een goede manier om met diversiteit om te gaan, maar met dit model weet men wel *dat* er verschillen zijn tussen minderheidsgroepen, maar niet *wat* de verschillen zijn. Met ander woorden, men zet iemand van een bepaalde minderheidsgroep in om die bepaalde minderheidsgroep te bedienen, maar men analyseert niet wat deze minderheidsgroep nu net verschillend maakt van andere(n) (minderheidsgroepen). Als men dit wel deed, kon men de verschillen beter begrijpen om zo processen en dergelijke binnen het bedrijf aan te passen aan de noden van verschillende mensen.

Zoals eerder al aangehaald, waren deze twee modellen in grote lijnen de enige twee manieren waarmee er met diversiteit werd omgegaan. Tegenwoordig herkennen we een derde model dat aspecten van beide modellen bevat, maar toch nog een tikkeltje verdergaat en diversiteit linkt aan de manier van werken. Dit model wordt het *learning-and-effectiveness paradigm* genoemd. Het houdt in dat men stilaan beseft dat minderheidsgroepen meer doen dan enkel het verschaffen van 'insider information'.

Doordat leden van minderheidsgroepen vaak een andere kijk op dingen hebben, kunnen ze, onder andere door samenwerking met anderen, de traditionele manier van werken niet als gegeven aannemen, maar deze in vraag stellen, waardoor er wordt nagedacht over of dit wel de beste manier van werken is. Door af te wijken van de traditionele manier van werken en voor de meest optimale manier te kiezen, zal het bedrijf op de meest efficiënte wijze zijn werk doen, communiceren en dus ook zijn doelen bereiken. Het integreren van verschillende visies van werknemers in het hart van het bedrijf, kan dus leiden tot betere beslissingen en een meer efficiënte manier van werken.

Dit model gaat verder dan het *access-and-legitimacy paradigm*, waarin men de leden van een bepaalde minderheidsgroep enkel andere leden uit hun minderheidsgroep laat bedienen. Hier gaat men er veeleer van uit dat leden van een bepaalde minderheid een niet te onderschatten waardevolle bron kunnen zijn. Dit vanwege de inzichten, vaardigheden en ervaring die zij ontwikkeld hebben doordat zij lid zijn van een bepaalde culturele identiteitgroep. Deze inzichten, vaardigheden en ervaringen kunnen in het bedrijf geïntegreerd worden. Zodoende kan men ze gebruiken om na te denken over de primaire taak, de markten, de producten, de strategieën en de manier van werken in het bedrijf en deze eventueel aanpassen opdat het bedrijf er voordelen uit kan halen. Het komt erop neer mensen van elkaar gaan leren en dit gaan toepassen in het bedrijfsleven.

Dat het *learning-and-effectiveness paradigm* aspecten bevat van zowel het *discrimination-and-fairness paradigm* als het *access-and-legitimacy paradigm* is wel duidelijk. Net als in het eerste model wil men namelijk dat iedereen eerlijk en als gelijke behandeld wordt. Het gemeenschappelijke met het tweede model is het feit dat men verschillen tussen mensen en de waarde hiervan erkend. Het grote verschil met de twee eerste modellen is dat men de verschillen tussen de werknemers internaliseert, waardoor men onderling wel als gelijken worden beschouwd, maar men uit de verschillen toch veel van elkaar leert.

De belangrijkste boodschap die Ely en Thomas willen weergeven, is dat culturele minderheidsleden zich pas ten volle gewaardeerd voelen en de kracht van diversiteit pas volledig benut kan worden wanneer organisaties diversiteit benaderen vanuit integrale strategische motieven. Diversiteit speelt dan een belangrijke rol om de markten van de organisatie te herdefiniëren en de primaire taken te analyseren om, zonodig, te overwegen deze aan te passen. (Van der Zee en van Oudenhoven, 2006)

De drie perspectieven samengevat geeft:

Tabel 2: Diversiteitperspectieven van Ely en Thomas

Karakteristieken	Integration-and-Learning	Access-and-legitimacy	Discrimination-and-fairness
Verantwoording voor diversificatie	Informerende, werkprocessen verbeteren	Diverse klanten en markten bereiken, vertrouwen winnen	Gelijkheid, discriminatie uitsluiten
Waarde van culturele identiteit	Hoog; bron voor leerprocessen, veranderingen en vernieuwingen in de elementaire bedrijfsprocessen	Gemiddeld; enkel gebruikt als bindmiddel tussen het bedrijf en zijn klanten, binnen het bedrijf bestaat een dominante autochtone cultuur	Laag; basis voor oneerlijke discriminatie, binnen het bedrijf bestaat een dominante autochtone cultuur
Verband tussen culturele diversiteit en het werk	Direct; geïncorporeerd door de bedrijfsprocessen	Indirect; divisies gebaseerd op ras om bereik te vergroten	Beperkt; er bestaan normen tegen dit verband
Indicators van vooruitgang	Groeiende aantallen van groepen die traditioneel kleiner in aantal waren, culturele diversiteit is een bron van leren	Groeiende aantallen van groepen die traditioneel kleiner in aantal waren, vooral bij de zichtbare posities	Groeiende aantallen van groepen die traditioneel kleiner in aantal waren
Kwaliteit van relaties tussen groepen	Conflict resulterend van culturele verschillen in mening, verschillende groepen hebben gelijke status en verantwoordelijkheden, conflicten worden openlijk bediscussieerd	Conflict resulterend van verschillende statussen en verantwoordelijkheden ontstaan door de verschillende rassen/functies, weinig openlijke discussie bij conflict	Onhandelbaar conflict gerelateerd aan ras, grote verschillen in status en verantwoordelijkheden, geen open discussie
Gewaardeerd en gerespecteerd voelen	Alle werknemers voelen zich volledig gerespecteerd en gewaardeerd voor hun competenties en bijdragen in de organisatie	Allochtone werknemers vragen zich af of ze wel gelijk gewaardeerd en gerespecteerd worden, lagere functies vooral bezet door allochtonen	Allochtone werknemers voelen zich niet gewaardeerd en voelen zich als leden van minderheidsgroepen
Belangrijkheid van de allochtone identiteit op het werk	Waarde voor allochtonen, een bron om te leren, privilege dat autochtonen moeten erkennen	Bron van contradictie voor allochtonen, autochtonen zijn het niet bewust	Bron van machteloosheid voor allochtonen, bron van bezorgdheid voor autochtonen

Bron: Ely & Thomas (2001)

3.5.2 Taylor Cox, Jr. (1991)

Ook Taylor Cox, Jr. (1991) maakt een onderscheid op drie vlakken. In tegenstelling tot Thomas en Ely (1996, 2001) zegt hij niet dat er drie verschillende modellen of manieren om met allochtonen te werken zijn maar dat er drie soorten organisaties zijn. Hieronder volgt een bespreking van de drie soorten organisaties, met name *Monolithic organization*, *Plural organization* en *Multicultural organization*.

In de *Monolithic Organization* is er een minimale structurele integratie; de organisatie is grotendeels homogeen. Als er al minderheidsgroepen zoals vrouwen en allochtonen aanwezig zijn, vindt men hen terug in de laagste rangen, de *low-status jobs*, zoals secretariaat en onderhoud.

Dat men de specifieke eigenschappen van minderheidsgroepen niet waardeert, is ook af te leiden uit het feit dat de minderheidsgroepen zich moeten aanpassen aan de bestaande normen van de organisatie teneinde hun job te behouden. Een voordeel van deze aanpak is dat er weinig conflicten ontstaan tussen individuen en groepen. Langs de andere kant moet wel worden opgemerkt dat er veel discriminatie en vooroordelen aanwezig zijn binnen een dergelijke organisatie, aangezien de minderheidsgroepen niet echt worden geïntegreerd.

Bij deze eerst soort organisatie moeten enkele opmerkingen gemaakt worden. Een eerste is dat er ook buitenlandse organisaties bestaan, die zich in een bepaald land vestigen. Daar kunnen eventueel de autochtonen als minderheidsgroep beschouwd worden. Wie ook de meerderheidsgroep is, in alle gevallen gaat het hier om een onderbenutting van menselijk kapitaal en sociale ongelijkheid. Een tweede en laatste opmerking handelt over het verdwijnen van dit soort organisatie. Doordat de demografische eigenschappen van de werknemers sinds de jaren '60-'70 sterk gewijzigd zijn en door de opkomst van burgerrechten en feministische bewegingen was dit model niet meer gepast. De meeste bedrijven zijn dan ook overgeschakeld naar de volgende soort organisatie: de *Plural Organization*.

In de *Plural Organization* is een meer heterogeen personeelsbestand zichtbaar. Er worden zelfs verschillende initiatieven genomen om mensen uit minderheidsgroepen minder uit te sluiten. Om dit te kunnen realiseren geeft men bijvoorbeeld soms de voorkeur aan de tewerkstelling van personen uit minderheidsgroepen. Men zorgt er ook voor dat de manager iedereen op dezelfde manier behandelt, zodat er geen sprake is van discriminatie.

Door al de moeite die het bedrijf in het aantrekken, aanwerven en behouden van minderheidsgroepen steekt, is er een grotere structurele integratie zichtbaar in deze bedrijven. Dit heeft onder andere tot gevolg dat er minder discriminatie op de werkvloer is en dat minderheidsgroepen zich meer kunnen identificeren met de organisatie. Men moet nog steeds in

het achterhoofd houden dat zelfs indien minderheden een vrij groot deel uitmaken van het totale bedrijf, zij nog steeds vooral vertegenwoordigd zijn in de 'lagere' functies.

Een ander nadeel dat verbonden is aan dit soort organisatie is dat de meerderheidsgroepen zich gediscrimineerd kunnen gaan voelen doordat minderheidsgroepen plots voorrang krijgen op hen. Hierdoor worden er vaak meer conflicten tussen de verschillende groepen gecreëerd.

In dit artikel wordt de derde soort onderneming aangeraden naar de toekomst toe. Deze *Multicultural Organization* heeft als grote verschilpunt met de twee andere benaderingen dat het culturele aspect van de integratie wordt aangepakt. Het komt erop neer dat (culturele) diversiteit op de werkvloer wordt aangemoedigd en gewaardeerd en dat men de voordelen die men eruit kan halen optimaal benut.

3.5.3 Herriot en Pemberton (1995)

Volgens Herriot en Pemberton bestaan er drie manieren om met diversiteit om te gaan. Alle drie de manieren worden beschreven aan de hand van de methode waarop een maaltijd wordt bereid. Hoewel deze benadering niet voor de hand liggend is, is ze toch nuttig in die zin dat mensen die nog geen ervaring hebben op de arbeidsmarkt zich op deze manier een beeld kunnen vormen van wat er nu net bedoeld wordt.

De eerste manier die ze voorstellen is *assimilation* of het opnemen van diversiteit. Volgens hen is dit te vergelijken met *Vindaloo*, een Indisch gerecht, waarbij alles wat in het gerecht wordt gestoken op het einde hetzelfde smaakt, hoewel de oorspronkelijke smaken zeer verschillend waren.

Ben Schneider (1987, in Herriot & Pemberton, 1995) argumenteert dat, via deze methode, het bereik van diversiteit in ondernemingen wordt beperkt. Dit wordt gedaan door enkel mensen aan te trekken die niet teveel verschillen van de mensen die al werken binnen de organisatie. Mensen die verschillen maar toch worden aangenomen, worden verwacht zich te gedragen zoals de meerderheid, anders worden ze ontslagen.

Uit onderzoek is gebleken dat de meeste ondernemingen deze *assimilation* manier hanteren. De redenen hiervoor zijn de veralgemening van de menselijke aard en de moeilijkheden die zich voordoen wanneer men met mensen verschillend van zichzelf probeert te werken. De eerste reden, de veralgemening van de menselijke aard, heeft te maken met het feit dat men zich meer op zijn gemak voelt met mensen die 'zijn en denken zoals wij'. Doordat men hetzelfde denkpatroon heeft, gaat men minder discussies tegenkomen en ook sneller beslissingen kunnen nemen omdat men zich niet op bewijs baseert maar op het feit dat men dezelfde ervaring deelt. Mensen die niet 'zijn

en denken zoals wij' worden als inferieur bestempeld, want zij hebben een andere manier van denken en werken en alleen 'onze' manier is de goede.

De tweede reden voor het toepassen van *assimilation*, namelijk omwille van de moeilijkheden die zich voordoen wanneer men met mensen verschillend van zichzelf probeert te werken, wordt als volgt uitgelegd: Stel dat anderen het niet eens zijn met 'onze' lange termijn visie. De verklaring hiervoor is waarschijnlijk te vinden bij de verschillen die er bestaan in waarden en in identiteit. Als identiteiten betrokken zijn, voelt men zich sneller bedreigd en vloeit er vaak een defensief gedrag uit voort. Maar dat is niet de enige moeilijkheid: verschillen in visie leiden vaak tot grote onenigheid over wat het basisprobleem is en hoe het moet worden aangepakt. Een analyse van de situatie zal steeds verschillend zijn doordat ze is afgeleid uit verschillende perspectieven. Ook de verschillen in ervaring zorgen voor onenigheid over hoe bepaalde dingen moeten worden gedaan. Door deze elementen wordt het moeilijk om een relatief eenvoudig probleem op te lossen.

Een tweede manier om met diversiteit om te gaan is *protection* of bescherming. Deze wordt vergeleken met de *nouvelle cuisine* benadering, waarbij een zeer delicate decoratie op de zijkant van het bord wordt geplaatst waarvan je niet zeker weet of je dit mag opeten of niet.

Volgens deze benadering worden categorieën van mensen die in de maatschappij vaak oneerlijk behandeld worden, aangenomen om zo te proberen ervoor te zorgen dat ze eerlijk behandeld worden op de werkvloer. De acties die worden uitgevoerd hebben ofwel te maken met het feit dat men onder het personeel gelijke opportuniteiten wil nastreven ofwel met het feit dat inspanningen door de wetgeving worden verplicht. In dit geval krijgen de meerderheidsgroepen de indruk dat zij gediscrimineerd worden doordat de kansengroepen een voorkeursbehandeling krijgen. Men moet leden van een minderheidsgroep niet als zodanig bezien en hen behandelen als zijnde een 'beschermde soort' maar men moet beseffen dat net de verschillen in visie hun grootste troef zijn. Of zoals Thomas (1990, in Herriot & Pemberton, 1995) het verwoordt: Minorities don't need a boarding pass, they need an upgrade".

De laatste manier om met diversiteit om te gaan is *valuation* of waardering, waarbij men de vergelijking maakt met een traditionele Engelse lunch op zondag waarbij alle ingrediënten onmisbaar zijn om tot het succes van de maaltijd te komen.

Deze manier van werken gaat meer en meer voorkomen in bedrijven aangezien deze manier het meest toedraagt tot innovatie. Ieder verschil dat er bestaat tussen mensen wordt gewaardeerd tegen hetgeen dat ze bijdragen aan de gehele ervaring. Het gevaar zit in de stereotypering: men zou een (verkeerde) veronderstelling kunnen maken van iemand enkel en alleen omdat die persoon tot een bepaalde categorie van mensen behoort.

Copeland (1988, in Herriot & Pemberton, 1995) stelt volgende tien regels voor om via de *valuation* methode te kunnen werken:

1. Aanwerving: Rekruteer diversiteit;
2. Carrièreontwikkeling: Zorg ervoor dat dezelfde jobontwikkelingen openstaan voor iedereen;
3. Zorg voor diversiteitstraining voor managers;
4. Zorg voor diversiteitstraining voor andere werknemers;
5. Doe inspanningen om het glazen plafond te breken;
6. Zoek visies van verschillende diverse groepen in plaats van enkel de visie van hun manager over te nemen;
7. Verzeker netwerken en steungroepen voor minoriteiten;
8. Hou managers verantwoordelijk voor de ontwikkeling van al hun ondergeschikten;
9. Pas organisatiesystemen aan aan individuele noden;
10. Installeer zichtbare outreachende hulpprogramma's in de maatschappij.

3.5.4 Merckx en Helleman (2004)

Merckx en Helleman (2004) rapporteren dat er vier typestrategieën worden gehanteerd om diversiteit te bereiken en vorm te geven, namelijk *positieve actie*, *begrijpen van verschillen*, *anti-discriminatie* en *management van diversiteit*. Hieronder volgt per strategie een overzicht van wat het inhoudt en wat de voordelen en eventuele nadelen zijn.

De eerste strategie is *positieve actie*, ook wel de deficitbenadering genoemd. Volgens deze benadering hebben nieuwkomers, in dit geval allochtone mensen, een achterstand ten opzichte van andere mensen binnen de organisatie. Ze spreken namelijk niet goed Nederlands, zijn fysiek minder sterk en zo meer.

Door de deficitbenadering toe te passen, wil men een divers personeelsbestand creëren en de promotiekansen voor minderheden vergroten. Met andere woorden, men wil het personeelsbestand in evenwicht brengen door meer allochtone mensen in dienst te nemen. Het voordeel hiervan is dat specifieke doelgroepen hierdoor ook kansen krijgen.

Maar er zijn niet enkel voordelen aan deze benadering verbonden; de beperkingen mogen zeker niet over het hoofd gezien worden. Een eerste beperking is dat men een onnatuurlijke nadruk legt op de minderheidsgroep. Doordat bedrijven ernaar streven om een bepaald quota te behalen, lijkt het alsof ze de criteria verlagen om zo de minderheden te kunnen bevoorvoordelen. Dit leidt vaak tot spanningen en vijandigheid omdat mensen die niet uit een minderheidsgroep komen, zich benadeeld voelen.

Een ander nadeel is dat men door deze benadering naar het eerder vernoemde *smeltkroesmodel* overgaat, wat inhoudt dat minderheden zich moeten conformeren, waardoor de verschillen worden weggewerkt. Op deze manier kan men niets van elkaars culturen leren. Ook is het zo dat er veel aandacht op de 'achterstanden' van de nieuwkomers wordt gevestigd, waardoor stereotypen en vooroordelen in de hand worden gewerkt.

Een tweede strategie om diversiteit te bereiken en vorm te geven is het *begrijpen van verschillen*, ook wel de differentiatiebenadering genoemd. Deze benadering vormde het antwoord op de negatieve effecten van de positieve acties. Bovenop de doelstellingen die de positieve actie voor ogen had, wordt het accent bij deze benadering meer gelegd op het verbeteren van de kwaliteit van de relaties op het werk en het voorkomen of beperken van sociale spanningen en conflicten. In tegenstelling tot de deficitbenadering, gaat men er hier van uit dat de verschillen tussen werknemers de organisatie alleen maar ten goede kunnen komen. Men wil dit bereiken door aan de hand van informatie, communicatie en training, openheid te creëren en mensen te stimuleren om begrip op te brengen voor verschillen.

Bij deze benadering wordt diversiteit gezien als een marketingconcept; men wil er een concurrentieel voordeel mee behalen. Door aandacht te schenken aan de verschillen tussen mensen kan men een diverser klantenbestand opbouwen. Hoewel dit voor een bedrijf een enorm voordeel biedt, levert deze benadering ook enkele nadelen op.

Een eerste nadeel is dat het gevaar bestaat dat men mensen gaat beperken tot hun verschillen en dus stereotypering gaat veroorzaken. Ook is het zo dat men niet kijkt *hoe* de verschillen kunnen worden geïntegreerd in de ondernemingscultuur. Als men eenmaal toegang tot het marktsegment bereikt heeft, besteedt men geen aandacht meer aan de verschillen, waardoor grote voordelen die men uit diversiteit kan halen, verloren gaan.

Doordat men deze strategie voornamelijk toepast om toegang tot een bepaald marktsegment te bekomen, worden de allochtone mensen vaak enkel op bepaalde afdelingen in het bedrijf tewerk gesteld waarmee met in aanraking komt met de nieuwe marktsegmenten. Als na verloop van tijd blijkt dat deze mensen weinig doorgroeimogelijkheden kennen, bestaat de kans dat ze zich uitgebuit gaan voelen.

De volgende benadering, *anti-discriminatie*, is tot stand gekomen als reactie op de twee voorgaande. De *anti-discriminatie* of destinatiebenadering erkent dat niet de achterstanden maar discriminatie en uitsluiting de verklaring bieden voor de ongelijke posities die binnen verschillende groepen bestaan.

Discriminatie gebeurt door de dominante meerderheid, alleen geven zij niet graag toe dat ze zich schuldig maken aan het discrimineren van anderen. De organisatie beseft wel dat zijn medewerkers eventueel discrimineren en daarom voorziet zij onder andere trainingen die gericht zijn op de bewustwording van racisme, seksisme en discriminatie. Ook de institutionele bronnen van ongelijkheid in de organisatiestructuur worden aangepakt. Een voorbeeld hiervan is het invoeren van een anti-discriminatiecode. Dit wordt gedaan opdat iedereen zich bewust wordt dat alle mensen, ondanks hun verschillen, gelijkwaardig zijn en recht hebben op ruimte en respect voor hun anders-zijn.

Ondanks het grote voordeel, namelijk het erkennen van discriminatie en een stelling ertegenover innemen die duidelijk maakt dat discriminatie de grenzen van het toelaatbare overschrijdt, heeft deze benadering ook zijn valkuilen. Een eerste is het risico dat mensen geen kritiek meer op 'anderen' durven geven uit schrik om van discriminatie te worden beschuldigd. Doordat men de nadruk legt op de meerderheid die aan discriminatie doet, wordt er geen aandacht meer besteed aan andere oorzaken van ongelijkheid zoals achterstand in taal, kennis en vaardigheden of culturele verschillen. Hierdoor gaan de minderheden minder snel geneigd zijn om hun achterstandskenmerken weg te werken.

Ten slotte is er nog de benadering *management van diversiteit* waarbij men probeert de drie voorgaande benaderingen te integreren. De bedoeling hiervan is dat men rekening houdt met zowel alle verschillen als alle gelijkenissen tussen mensen. Het komt erop neer dat men de verschillen leert accepteren, waarderen en begrijpen. Het is met andere woorden de bedoeling dat men de verschillen gaat analyseren, van de verschillen gaat leren en ze ten slotte gaat integreren in de onderneming. Op die manier wordt diversiteit een bron van groei en innovatie voor de onderneming, wat aanleiding geeft tot een concurrentieel voordeel. Het is namelijk zo dat ieder lid van het personeelsbestand in staat wordt gesteld om optimaal te presteren naar zijn/haar vermogen.

Hoewel deze benadering theoretisch gezien leidt tot de beste manier om met diversiteit om te gaan, heeft ook deze benadering nog zijn valkuilen. Men moet bijvoorbeeld opletten dat men, doordat men de aandacht vestigt op het erkennen van verschillen, niet gaat denken dat iedereen uniek is en hierdoor de gedachte krijgt dat een beleid niet nodig is om de verschillen tot zijn recht te laten komen. Men moet ook niet enkel rekening houden met de verschillen die er bestaan tussen de mensen, ook de overeenkomsten zijn van groot belang. Het is dus nodig om ervoor te zorgen dat open communicatie binnen het bedrijf centraal staat.

Een ander nadeel is dat het, hoewel het op papier goed klinkt, het in de praktijk heel wat kennis, vaardigheden, inzet en engagement vergt. Het is niet iets dat van de ene dag op de andere in orde geraakt; het gaat om een langetermijnproces dat de hele organisatie beïnvloedt. Doordat er op

heel wat vlakken veranderingen moeten worden aangebracht en dit een hele tijd kan duren, zou het kunnen dat diversiteit na verloop van tijd van de agenda verdwijnt. Het is dus belangrijk dat men het proces in fases kan opdelen, zodat men sneller resultaat kan boeken en inzicht krijgt in het gehele traject.

3.5.5 Ortlieb en Sieben (2008)

Aangezien de deelvragen volledig zijn gebaseerd op het onderzoek "Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory" dat gevoerd werd door Ortlieb en Sieben, ga ik in dit onderdeel het antwoord dat zij gevonden hebben op de deelvragen weergeven.

- Welke diversiteitstrategieën bestaan er?

Diversiteitstrategieën worden gedefinieerd als specifieke vormen van tewerkstellingsstrategieën. Men veronderstelt dat de redenen om mensen met een migratieachtergrond te werk te stellen, te maken hebben met de evaluatie van de kritieke resources en hun zoektocht om de aantrekking hiervan te verzekeren.

De diversiteitstrategieën die zij veronderstellen bevatten elementen van onderzoeken op vlak van concepten van strategieën, diversiteit en *Resource Dependence Theory*.

Allereerst definiëren ze aan de hand van Grant (2005) en Barney (2007) strategieën als zijnde bepaalde patronen van acties, uitgevoerd door de relevante verantwoordelijke in de organisaties, die dienen om de lange termijn doelen van de organisatie te behalen. Deze strategieën worden gevormd door de omgeving van de organisatie en zijn het resultaat van beslissingsprocessen van zowel individuele als collectieve leden van de organisatie. Verder concluderen ze uit het onderzoek van Mintzberg (1978) en Mintzberg en Waters (1985) dat strategieën niet altijd gepland zijn, maar dat ze spontaan kunnen ontstaan om naderhand geëvalueerd te worden door de leden van de organisatie. Het begrip tewerkstellingsstrategie werd onderzocht door Lutz (1987) en Nienhüser (2007) en staat voor de totaliteit van de structuren, het beleid, instrumenten en handelingen van de organisatie die ervoor zorgen dat de organisatie beschikt over acceptabele kosten van de werkvloer en prestaties die nodig zijn om de globale competitieve- of marktstrategie te behalen.

Om tot redenen te komen die ervoor kunnen zorgen dat beslissingsnemers van bedrijven kunnen omgaan met diversiteit, baseren ze zich op de diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (zie hoger). Deze diversiteitsperspectieven dienen namelijk als gids voor de acties die gevoerd worden in de organisatie en ze bepalen hoe diversiteit onder het personeel de efficiëntie en effectiviteit van het werk beïnvloedt.

Een onderzoek van Janssens en Zanoni (2005) leverde dan weer de bevinding dat de verschillende *resources* die mensen met een migratieachtergrond bezitten erg belangrijk kunnen zijn in hun contact met klanten.

Ten slotte baseerden ze zich ook op Sackmann et al. (2002) en Cox (1993) om zich te kunnen richten op het niet tewerkstellen van mensen met een migratieachtergrond. Het gaat hier voornamelijk over de strategieën die Cox aanhaalde in zijn model van de monolithische organisatie, met een ideaal van homogeniteit.

Omdat deze strategieën een theoretische ondergrond missen, doordat ze ofwel niet getest werden ofwel slechts getest werden op een kleine steekproef en in organisaties die expliciet diversiteitgeoriënteerd waren, kunnen hun bevindingen niet uitleggen welke diversiteitsstrategieën toegepast worden in bedrijven en, meer specifiek, waarom mensen met een migratieachtergrond (niet) worden tewerkgesteld.

Om hun onderzoek te kunnen voeren, voegden ze aan deze strategieën de *Resource Dependence Theory* van Pfeffer en Salancik (1978) toe. Deze theorie gaat ervan uit dat organisaties relaties opbouwen met hun externe omgeving omdat ze bepaalde middelen zoals kapitaal, kennis en technologie nodig hebben. Ze veronderstellen dat de basis van het (niet) tewerkstellen dient om afhankelijkheid van de externe kritieke bronnen te verminderen. Men gaat dus de strategie kiezen die het meest gepast lijkt voor het aantrekken van *resources*. In het licht van het aantrekken en aanwerven van allochtonen kan men zich de vraag stellen of deze mensen worden aangenomen omdat ze over bepaalde kritieke middelen beschikken, zoals bijvoorbeeld de kennis van een taal, of of ze de mogelijkheid bieden om toegang te krijgen tot bepaalde kritieke middelen, zoals bijvoorbeeld informatie over een land kunnen geven. In dit onderzoek wordt enkel aandacht besteed aan de aanwerving van allochtonen, dus niet aan verdere doorgroeimogelijkheden en dergelijke.

Met de theorieën die hierboven zijn aangegeven in het achterhoofd, zijn Ortlieb en Sieben tot zes diversiteitsstrategieën gekomen, namelijk *Anti-Discrimination*, *Adding Value Through Migration Background*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Learning*, *Exclusion* en *Hazard*.

De eerste strategie, *Anti-Discrimination*, gaat verder dan het aanwerven van allochtonen op basis van morele gronden. Volgens deze strategie gaan organisaties proberen hun belangrijke middelen zeker te stellen door gebruik te maken van personeelskeuzes gebaseerd op het principe van gelijke kansen. Dit kan bijdragen tot het aanwinnen van het best gekwalificeerd personeel zonder rekening te houden met demografische eigenschappen, zoals onder andere etnische afkomst en gender. Als dan gekeken wordt naar de middelen die afkomstig zijn van andere bronnen, blijkt dat het verkrijgen van toegang tot (middelen van) klanten en investeerders, een goede reden is voor deze

strategie, zeker als zij verwachten dat bedrijven mensen gelijke kansen geven en dus anti-discriminerend werken. Met andere woorden: deze strategie zorgt ervoor dat de kwalificaties van *alle* (potentiële) werknemers, inclusief deze van de traditioneel ondervertegenwoordigde minderheidsgroepen, kunnen worden verworven. Er wordt niet gekeken naar de competenties en ervaring die allochtonen kunnen hebben door hun migratieachtergrond, maar wel naar alle andere competenties, zodat een vergelijking tussen autochtonen en allochtonen gemaakt kan worden en men op basis van de kwalificaties de juiste persoon kan aanstellen. Wel kan de migratieachtergrond op zich van belang zijn omdat dit een signaal kan bieden dat gelijke kansen een prioriteit hebben in de organisatie. Ook het standpunt van verschillende (potentiële) stakeholders speelt een rol.

Bij de tweede strategie, *Adding Value Through Migration Background*, worden kwalificaties die voortvloeien uit de migratieachtergrond van een persoon als zeer belangrijk beschouwd. Zowel taal- en culturele vaardigheden als de migratieachtergrond zelf spelen een belangrijke rol en worden bekeken als kritieke bronnen voor de levering van service en het winnen van toegang tot consumentenmarkten. Andere kwalificaties van de werknemers kunnen ook kritieke bronnen worden als ze belangrijk zijn voor het goed kunnen uitvoeren van hun werk.

Een volgende strategie is *Adding Value Through Mere Labor*. Bij deze strategie is enkel de werkcapaciteit van mensen met een migratieachtergrond van groot belang. De migratieachtergrond of de kwalificaties waarover ze beschikken vanwege hun achtergrond, zijn niet belangrijk voor het bedrijf. Mensen met een migratieachtergrond worden tewerk gesteld wanneer ze bereid zijn te werken tegen een laag loon of bereid zijn om de ongewenste jobs uit te voeren. Soms kunnen bepaalde technische kwalificaties nodig zijn voor een bepaalde job. Deze kwalificaties kunnen dan belangrijke resources worden.

Bij de vierde strategie, namelijk *Learning*, hecht men vooral veel belang aan één specifiek kenmerk dat gerelateerd is aan de migratieachtergrond, namelijk het feit dat zij nieuwe perspectieven en nieuwe manieren van werken kunnen toereiken. De migratieachtergrond zelf wordt niet zozeer als belangrijk beschouwd. Vooral het synergetische effect is van belang; mensen gaan van elkaar leren en zich aldus beter ontwikkelen. Deze ontwikkelingen kunnen essentieel zijn voor proces- en productinnovaties doordat men kan komen tot een optimalisatie van de manier waarop men oplossingen vindt en met problemen kan omgaan. Aangezien de jobs waarin mensen een bijdrage kunnen leveren aan innovatie normaal gezien vrij hoog gepositioneerd zijn, kunnen andere kwalificaties ook bekeken worden als kritieke factoren. Bij deze strategie gaat het erom dat men waarde wil creëren door het tewerkstellen van mensen met een migratieachtergrond.

In tegenstelling tot *Adding Value Through Mere Labor* en *Adding Value Through Migration Background* draait het hier niet puur om de arbeid die de mensen willen leveren of de

migratieachtergrond op zich, maar om de manier waarop ze met problemen omgaan en oplossingen vinden. Men wil met andere woorden een heterogene werkvloer verwezenlijken om zo meer inzichten en manieren om te werken bij elkaar te zetten die voor synergetische effecten gaan zorgen en aan de basis staan voor *Organizational Learning*.

Bij de meest extreme strategie, *Exclusion*, worden mensen met een migratieachtergrond niet tewerk gesteld. De beslissingmakers van het bedrijf vinden geen enkele van de resources, die ze door het aannemen van allochtonen kunnen vergaren, belangrijk. Dit kan zich voordoen doordat men denkt dat het in dienst nemen van mensen met een migratieachtergrond, de aantrekking van bepaalde middelen zou belemmeren. Een voorbeeld hiervan is dat investeerders of klanten een voorkeur hebben voor personeel zonder migratieachtergrond. Volgens deze strategie worden mensen met een migratieachtergrond niet aangenomen om aldus de prestaties van andere werknemers te verzekeren.

De laatste strategie, die een beetje afzonderlijk bekeken wordt, is *Hazard*. Zoals de naam al zegt, laat deze strategie alles aan het toeval over. Het enige dat eventueel een rol zou kunnen spelen bij de aanwerving, zijn de kwalificaties die niet met de migratieachtergrond te maken hebben, de andere kwalificaties worden niet als belangrijk beschouwd.

In tegenstelling tot de strategie *Anti-Discrimination* worden de kwalificaties niet bekeken als zijnde iets dat schaars is. Ook doet het er voor het bedrijf niet toe of het aantrekken van middelen wordt bevorderd door de samenstelling van de werkvloer of niet. Het hebben van deze kwalificaties is niet zo belangrijk voor het bedrijf.

Deze zes diversiteitstrategieën samengevat geeft:

Tabel 3: Diversiteitstrategieën ingedeeld volgens belangrijkheid van middelen

	Anti-discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Hazard
Kwalificaties						
- gerelateerd aan migratie-achtergrond	Niet belangrijk	Zeër belangrijk	Niet belangrijk	Zeër belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk
- niet gerelateerd aan migratie-achtergrond	Zeër belangrijk	Misschien belangrijk	Misschien belangrijk	Belangrijk	Niet belangrijk	Misschien belangrijk

Tabel 3: Diversiteitstrategieën ingedeeld volgens belangrijkheid van middelen (vervolg)

Pure arbeid						
- lage lonen	Niet belangrijk	Niet belangrijk	Zeër belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk
- ongewenste jobs	Niet belangrijk	Niet belangrijk	Zeër belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk
Migratie-achtergrond op zich	Misschien belangrijk	Zeër belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk	Niet belangrijk

Bron: Ortlieb & Sieben (2008)

- Bestaat er een relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën?

Uit hun onderzoek bleek, gebruikmakende van een correspondence analysis, dat *Exclusion* en *Adding Value Through Mere Labor* het dichtst bij *Cost Leadership* te vinden zijn. Hoewel *Adding Value Through Mere Labor* het dichtst bij *Cost Leadership* staat, staat het ook dicht bij de competitieve strategie *Differentiatie*. De *Differentiatie*-strategie is het meest gerelateerd aan *Learning* en *Anti-Discrimination*. De laatste strategie *Focus* grenst vlak aan de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background*. Zoals je hieruit kan afleiden, wordt de diversiteitstrategie *Hazard* niet vermeld. Dit komt doordat *Hazard* samen met *Miscellaneous* niet in de analyse werden opgenomen omdat het een vertekend beeld zou geven.

- Heeft de grootte van het bedrijf een effect op de relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën?

Net als bij het bepalen van de relaties tussen de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën, maakt men gebruik van een correspondence analysis. Deze correspondence analysis maps worden met elkaar vergeleken om te kijken of de grootte van het bedrijf een effect heeft. De conclusie is als volgt: *Anti-Discrimination*, *Learning* en *Adding Value Through Migration Background* vormen nu een hechte cluster. Deze cluster wordt sterk geassocieerd met de competitieve strategie *Differentiation*. Waar *Adding Value Through Mere Labor* daarnet nog dicht bij deze strategie te vinden was, blijkt nu duidelijk dat ze uit elkaar gegaan zijn. *Exclusion* is nu ook duidelijk gescheiden van de andere diversiteitstrategieën en is zichtbaar gerelateerd aan de competitieve strategie *Cost Leadership* en aan de bedrijven met maximum 50 werknemers. Ten slotte staan de *Focus*strategie en diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor* dicht bij elkaar. Deze verschillen zijn enkel tot stand gekomen door de grootte van het bedrijf te betrekken in de analyse. Men kon dus besluiten dat de grootte van het bedrijf inderdaad relaties tussen diversiteit- en competitieve strategieën kan veranderen.

- Heeft de industriële sector van het bedrijf een effect op de relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën?

Ook hier vergelijkt men de correspondence analysis map die gevonden was bij het bepalen van de relatie tussen de competitieve strategie en de diversiteitstrategie met de correspondence analysis map die gecreëerd werd door de industriële sector toe te voegen.

Opnieuw is er een cluster van diversiteitstrategieën zichtbaar. Waar bij de grootte van het bedrijf *Anti-Discrimination*, *Learning* en *Adding Value Through Migration Background* een hechte cluster vormden, komt nu *Adding Value Through Mere Labor* erbij. Deze cluster is gesitueerd naast de competitieve strategie *Differentiation*. De *Focus*strategie is nu duidelijk gescheiden van de andere competitieve strategieën en diversiteitstrategieën. Ook hier is de diversiteitstrategie *Exclusion* duidelijk afgezonderd van de andere diversiteitstrategieën en nog steeds sterk gerelateerd aan de *Cost Leadership* strategie.

Aangezien ook hier de wijzigingen enkel tot stand zijn gekomen door het toevoegen van de industriële sector van het bedrijf, kon men ook hier concluderen dat de sector van het bedrijf de relaties tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën beïnvloedt.

3.6 Conclusie literatuurstudie

Zoals de centrale onderzoeksvraag weergeeft, wordt in dit eindwerk onderzocht welke redenen bedrijven hebben om allochtonen al dan niet tewerk te stellen. Na dit eerste theoretische gedeelte, wordt hierover een algemeen besluit getrokken met betrekking tot de literatuurstudie.

Volgens Janssens en Steyaert (2001) zijn er drie redenen (argumenten) die aangeven waarom het voor bedrijven belangrijk is om aandacht te hebben voor diversiteit. Deze redenen zijn de volgende: moreel-ethisch argument, juridisch argument en een economisch argument. Het moreel-ethische argument houdt in dat bedrijven moeten streven naar een sociaal rechtvaardige situatie waarin de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen worden verdeeld. Vervolgens werd het juridische argument besproken. Onder het juridische argument wordt verstaan dat bedrijven inspanningen doen omtrent diversiteit omdat er wetten zijn die dit voorschrijven. Het economische argument ten slotte, houdt in dat als bedrijven niet goed met diversiteit omgaan, dit tot hogere kosten zal leiden, wat veroorzaakt wordt door een hoog personeelsverloop, lagere jobtevredenheid, frustraties en intergroepsconflicten. Door goed met diversiteit om te gaan, is het voor het bedrijf gemakkelijker om mensen, creativiteit, kwaliteit en systeemflexibiliteit kunnen aantrekken. Het bedrijf heeft er dus volgens dit argument alle baat bij om goed met diversiteit om te gaan.

Volgens Blake en Cox (1991), Ely en Thomas (1996, 2001) en van der Zee en van Oudenhoven (2006) zijn er ook heel wat voordelen verbonden aan het integreren van diversiteit binnen een bedrijf. Zij zeggen immers dat, indien diversiteit goed geïntegreerd wordt, mensen elkaar gaan ondersteunen, aanvullen en stimuleren, wat voordelen zoals het nemen van betere beslissingen, grotere creativiteit en innovatie en meer succesvolle marketing voor verschillende types van consumenten teweeg brengt. Langs de andere kant geven zij ook weer dat er mogelijk nadelen verbonden zijn aan diversiteit. Het is namelijk zo dat, indien het bedrijf diversiteit niet goed integreert en de houdingen en gedragingen van de organisatie dus niet fundamenteel veranderen, dit kan dit leiden tot een hogere turnover, inter-persoonlijke conflicten, communicatie breakdowns, slechtere besluitvorming en minder goede reflectie over doelen en werkwijzen. Maar indien diversiteit goed gemanaged wordt leidt het tot weinig of geen nadelen.

Ortlieb en Sieben (2008) geven zes diversiteitstrategieën of redenen om alloctonen tewerk te stellen weer. Deze diversiteitstrategieën omvatten de andere strategieën om met diversiteit om te gaan die in de literatuurstudie staan omschreven. Met andere woorden: De diversiteitstrategieën zijn een overkoepeling van de drie perspectieven van Thomas en Ely (1996, 2001), de drie manieren om met diversiteit om te gaan volgens Herriot en Pemberton (1995) en de vier typestrategieën om diversiteit te bereiken die Merckx en Helleman (2004) toelichten. Deze diversiteitstrategieën kunnen ten slotte ook nog worden ondergebracht in de drie soorten organisaties die Cox Jr. (1991) beschrijft.

De eerste diversiteitstrategie, *Anti-Discrimination*, houdt in dat organisaties proberen hun belangrijke middelen zeker te stellen door gebruik te maken van personeelskeuzes gebaseerd op het principe van gelijke kansen. Dit kan bijdragen tot het aanwinnen van het best gekwalificeerde personeel zonder echt rekening te houden met hun demografische eigenschappen, zoals o.a. etnische afkomst en gender. Met andere woorden: deze strategie zorgt ervoor dat de kwalificaties van alle (mogelijke) werknemers worden verworven.

Deze diversiteitstrategie is vergelijkbaar met wat Thomas en Ely (1996, 2001) beschrijven als het *discrimination-and-fairness perspective*. Volgens dit principe wordt een cultureel diverse personeelsgroep aangesteld omdat dit leidt tot rechtvaardigheid en een eerlijke behandeling van alle leden van de maatschappij. De strategie is ook vergelijkbaar met *assimilation* dat door Herriot en Pemberton (1995) wordt aangehaald. Volgens deze manier om met diversiteit om te gaan, worden mensen met een migratieachtergrond tewerk gesteld omdat het, door het diverser worden van de maatschappij, als noodzakelijk wordt geacht. Doordat men iedereen een gelijke behandeling tracht te geven, vergeet men wel eens dat het gaat om verschillende mensen met verschillende eigenschappen. Dus hoewel men begint met zeer verschillende mensen, creëert men uiteindelijk een hutsepot waarin de voordelen van de verschillen niet de kans krijgen om tot uiting te komen. Een tweede vergelijking met Herriot en Pemberton (1995) kan gemaakt worden met

Protection of de nouvelle cuisine benadering. Deze manier om met diversiteit om te gaan, handelt ook over het nastreven van gelijke opportuniteiten.

Het nastreven van gelijke opportuniteiten is iets dat Merckx en Helleman (2004) beschrijven aan de hand van *positieve actie*. Hierbij wil men het personeelsbestand in evenwicht brengen door ook allochtone mensen in dienst te nemen. Het verschil met de drie bovenstaande benaderingen is dat men hier een onnatuurlijke nadruk legt op de minderheidsgroep waardoor de meerderheidsgroep zich mogelijk gediscrimineerd voelt.

Deze benaderingen zijn terug te vinden in wat Cox (1991) omschrijft als de *Plural Organizations*, waarin het belangrijk is dat mensen uit minderheidsgroepen niet worden uitgesloten, gelijk worden behandeld en dus niet worden gediscrimineerd.

De tweede diversiteitstrategie, waarbij enkel de bereidheid om tegen een laag loon te werken en ongewenste jobs uit te voeren belangrijk is, is *Adding Value Through Mere Labor*. Deze strategie is vooral terug te vinden in de organisaties die Cox (1991) omschrijft als *Monolithic Organizations*. Het komt erop neer dat *als* men al allochtonen aanwerft, men dit doet opdat de posities voor de low-status jobs worden ingevuld.

Een volgende strategie is *Adding Value Through Migration Background*. Taal- en culturele vaardigheden en de migratieachtergrond zelf spelen hierbij een belangrijke rol en worden bekeken als kritieke bronnen voor de levering van service en toegang tot consumentenmarkten. Deze diversiteitstrategie kan worden vergeleken met wat Thomas en Ely (1996, 2001) omschrijven als het *access-and-legitimacy perspective*. Het management beseft dat de omgeving steeds cultureel diverser wordt, waardoor er meer cultureel diverse werknemers worden aangetrokken om (via hen) een betere toegang te krijgen tot deze omgeving en om rechtmatiger over te komen.

Met dit model weet men wel *dat* er verschillen bestaan tussen de minderheidsgroepen, maar niet *wat* de verschillen zijn of hoe men ermee moet omgaan. Dit kan dan weer vergeleken worden met de *protection* benadering van Herriot en Pemberton (1995). In tegenstelling tot het *access-and-legitimacy perspective* probeert men via deze beschermingsmethode wel niet om de kennis die mensen hebben over hun minderheidsgroep te gebruiken om doelen van het bedrijf te bereiken.

De diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background* is ook vergelijkbaar met het *integration-and-learning perspective* dat door Thomas en Ely (1996, 2001) wordt aangehaald. De reden waarom dit zo is, wordt zodadelijk na de vierde diversiteitstrategie besproken.

Bij de vierde strategie, namelijk *Learning*, hecht men veel belang aan de specifieke kwalificaties die vasthangen aan de migratieachtergrond, niet zozeer aan de migratieachtergrond zelf. Hier is het

belangrijk dat mensen leren om nieuwe perspectieven en manieren van werken te ontwikkelen. Deze nieuwe ontwikkelingen kunnen essentieel zijn voor proces- en productinnovaties, zodoende kan men komen tot een optimalisatie van de manier waarop men oplossingen vindt en met problemen kan omgaan. Aangezien de jobs waarin mensen een dergelijke bijdrage kunnen leveren aan innovatie normaal gezien vrij hoog gepositioneerd zijn, kunnen andere kwalificaties ook bekeken worden als kritieke factoren.

De twee voorgaande strategieën van Ortlieb en Sieben, zijn vergelijkbaar met het *integration-and-learning perspective*, dat door Ely en Thomas wordt aangehaald. Dit perspectief komt erop neer dat de inzichten, vaardigheden en ervaringen, die mensen ontwikkelen doordat ze lid zijn van verschillende culturele identiteitgroepen, waardevolle bronnen kunnen zijn, die gebruikt kunnen worden om na te denken over de primaire taak, de markten, de producten, de strategieën en de manier van werken in het bedrijf en deze eventueel aan te passen opdat het bedrijf er voordelen kan uithalen. Het komt erop neer dat mensen van elkaar gaan leren en dit gaan toepassen in het bedrijfsleven. Dit komt overeen met de *valuation* benadering van Herriot en Pemberton (1995). Bij deze benadering draait het erom dat de verschillen tussen mensen worden gewaardeerd waardoor men van elkaar kan leren. Dit kan vergeleken worden met *begrijpen van verschillen*, de strategie om diversiteit te bereiken en vorm te geven, die wordt aangehaald door Merckx en Helleman (2004). Via deze benadering wil met de kwaliteit van de relaties op het werk verbeteren, waardoor sociale spanningen en conflicten kunnen worden beperkt. Ook gaat men ervan uit dat de verschillen tussen de werknemers de organisatie alleen maar ten goede kunnen komen, iets wat in de diversiteitstrategieën *Adding Value Through Migration Background* en *Learning* ook wordt aangehaald. De diversiteitstrategie *Learning* gaat nog een stapje verder dan de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background*, waardoor deze strategie ook te vergelijken is met *management van diversiteit* dat wordt beschreven door Merckx en Helleman (2004). Volgens deze benadering moet men rekening houden met zowel de verschillen als de gelijkenissen tussen mensen. Door de verschillen te analyseren, te accepteren en te waarderen, wordt het mogelijk om van de verschillen te leren en ze ten slotte te integreren in de onderneming om er mogelijk een concurrentieel voordeel mee te behalen.

Zowel de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background* als de diversiteitstrategie *Learning* gaan ervan uit dat diversiteit moet worden gewaardeerd en aangemoedigd, zodat men de voordelen die verbonden zijn aan diversiteit optimaal kan benutten. Door deze karakteristieken, sluiten ze aan bij de *Multicultural Organization*, beschreven door Taylor Cox Jr. (1991).

Bij de meest extreme strategie, *Exclusion*, worden mensen met een migratieachtergrond niet tewerk gesteld. Dit kan zich voordoen doordat men denkt dat het in dienst nemen van mensen met een migratieachtergrond de aantrekking van bepaalde middelen zou belemmeren. Een voorbeeld hiervan is dat investeerders of klanten een voorkeur hebben voor personeel zonder

migratieachtergrond. Deze diversiteitstrategie is vermoedelijk vooral terug te vinden in de *Monolithic Organizations*, waar de organisatie grotendeels homogeen is. Als er mensen met een migratieachtergrond worden tewerk gesteld, wordt van hen verwacht dat ze zich aanpassen aan de bestaande normen.

In tegenstelling tot *Exclusion*, worden volgens het *Discrimination-and-Fairness Perspective* en de *assimilation* en *protection* benadering, wel een divers culturele personeelsgroep aangesteld, omdat dit leidt tot rechtvaardigheid en een eerlijke behandeling van alle leden van de maatschappij. *Exclusion* kan ook tegenover de *anti-discriminatie* benadering van Merckx en Helleman (2004) geplaatst worden. Volgens de *anti-discriminatie* benadering worden er allochtonen in het bedrijf tewerkgesteld, maar worden ze gediscrimineerd door de werknemers van het bedrijf. De organisatie beseft dat de werknemers discrimineren en richt daarom initiatieven op om discriminatie te bestrijden. Ook worden de institutionele bronnen van ongelijkheid in de organisatiestructuur aangepakt, bijvoorbeeld door het invoeren van een anti-discriminatiecode. Bij *Exclusion* is het eerder het bedrijf zelf dat zich discriminerend opstelt ten opzichte van allochtonen.

De laatste strategie, die een beetje afzonderlijk bekeken wordt, is *Hazard*. Zoals de naam al zegt, laat deze strategie alles aan het toeval over. Het enige dat eventueel een rol zou kunnen spelen bij de aanwerving zijn de kwalificaties die niet met de migratieachtergrond te maken hebben. Omdat deze strategie net alles aan het toeval overlaat, is het moeilijk om een vergelijking te maken met een perspectief of manier van werken dat door een andere auteur werd aangehaald.

Zoals uit deze diversiteitstrategieën en dus ook de gerelateerde theorieën blijkt, zijn de redenen om allochtonen tewerk te stellen zeer uiteenlopend. We kunnen stellen dat er een range bestaat gaande van zeer ethisch verantwoorde redenen tot redenen die, ethisch gezien, niet aanvaardbaar zijn, zoals het uitsluiten van mensen omwille van hun afkomst.

HOOFDSTUK 4 PRAKTIJKGEDEELTE

In dit praktijkgedeelte, dat tot stand gekomen is door het voeren van een telefonische enquête bij de bedrijven die gelijst staan in de Top 500 van Limburg, wordt eerst een beschrijving gegeven van de vestigingsplaats, het aantal bedrijven en tewerkstellingen per sector en de personeelsbezetting van de bedrijven uit de Top 500 in het algemeen. Vervolgens wordt een beeld geschetst over het aantal bedrijven dat heeft meegewerkt aan deze enquête. Voor deze bedrijven wordt ook, in tabelvorm, weergegeven welke grootte van personeelsbestand ze hanteren en binnen welke sector ze werkzaam zijn

Vervolgens worden de resultaten van deze telefonische enquête besproken. Dit wordt gedaan door de deelvragen 'In welke mate zijn de diversiteitstrategieën, die eerder werden aangehaald door Ortlieb en Sieben (2008) aanwezig in Limburg?', 'Wat is de relatie tussen de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën?', 'Heeft de grootte van het bedrijf een effect op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie?' en 'Heeft de industriële sector van het bedrijf een effect op de relatie tussen de diversiteitstrategie en de competitieve strategie?' te beantwoorden. Door het beantwoorden van deze deelvragen, wordt er automatisch een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag:

"Wat zijn de redenen voor bedrijven uit de Top 500 van Limburg om mensen met een migratieachtergrond (niet) tewerk te stellen in hun organisatie?"

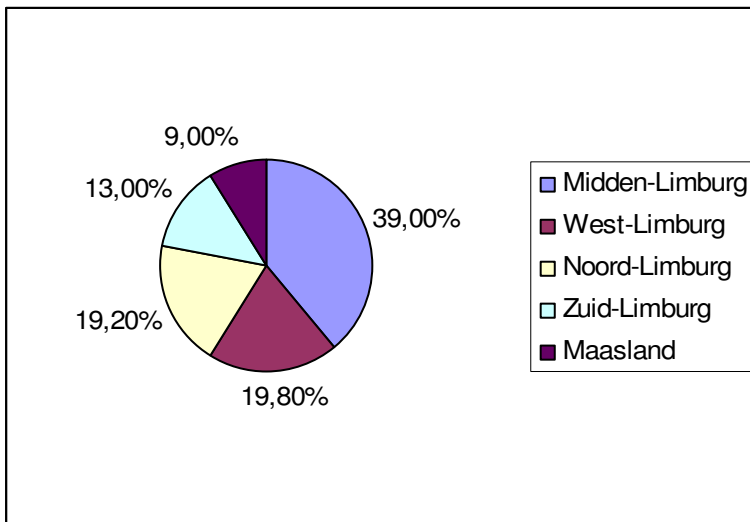
Ten slotte wordt gekeken naar welke diversiteitstrategie en competitieve strategie het vaakst voorkomen bij een bepaalde grootte van personeelsbestand en een bepaalde sector. Ook het omgekeerde wordt nagegaan: Welke grootte van personeelsbestand en welke sector komt het meest voor bij een bepaalde diversiteitstrategie en een bepaalde competitieve strategie.

4.1 Top 500 van Limburg: Een algemeen beeld

4.1.1 Vestigingsplaats

De Top 500 van Limburg bestaat uit 500 bedrijven die gerangschikt staan volgens omzet. Onderstaande grafiek geeft weer in welke regio's de bedrijven gevestigd zijn.

Figuur 6: Vestigingsplaatsen

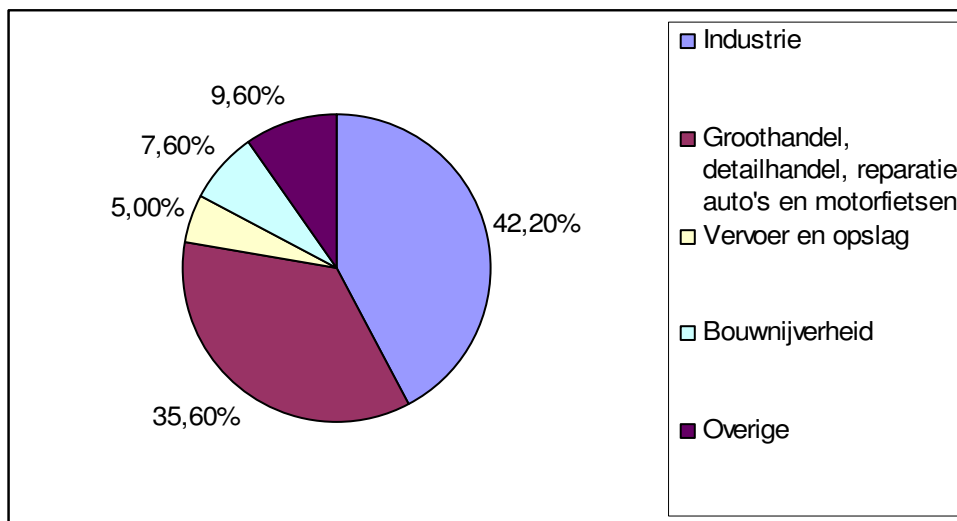


Bron: VKW-Limburg

4.1.2 Aantal bedrijven en tewerkstellingen per sector

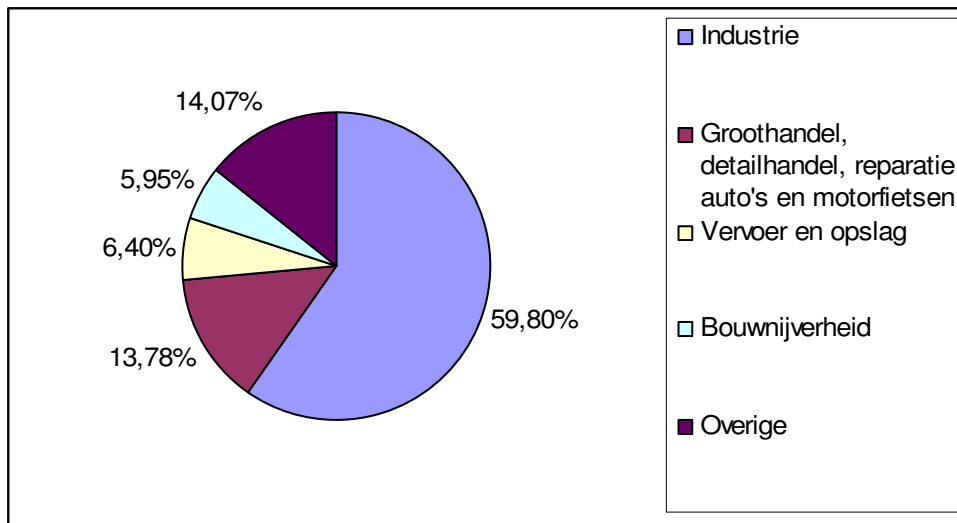
Om een idee te krijgen van de sectoren waarin de bedrijven uit de Top 500 van Limburg werkzaam zijn, volgen hieronder twee grafieken. Figuur 7 geeft het aantal bedrijven weer dat binnen een bepaalde sector operatief is en figuur 8 geeft het aantal werknemers binnen een bepaalde sector weer.

Figuur 7: Aantal bedrijven werkzaam per sector



Bron: VKW-Limburg

Figuur 8: Aantal werknemers werkzaam per sector



Bron: VKW-Limburg

4.1.3 Personeelsbezetting

Zoals eerder reeds aangehaald geeft de Top 500 van Limburg ook aan hoe de personeelsbezetting verdeeld is. Onderstaande tabel geeft een overzicht:

Tabel 4: Personeelsbezetting

Personeelsbezetting		
Personeelsbezetting	Aantal bedrijven	%
minder dan 50	219	43,8
van 50 tot 100	109	21,8
van 100 tot 500	147	29,4
500 en meer	25	5,0
Totaal	500	100,0

Bron: VKW-Limburg

4.2 Aantal bedrijven

Op 27 februari ben ik begonnen met het telefonisch afnemen van de enquête. Omdat de verwerking van de data en het uitvoeren van de statistische analyse nog moest gebeuren na het afnemen van de enquêtes, had ik op voorhand een deadline vastgelegd waarop ik zou stoppen met het afnemen van enquêtes. Deze deadline was gezet op 25 maart. In de periode van 27 februari tot 25 maart hebben in totaal 227 van de 500 bedrijven meegewerkt aan de enquête. Van de overige 273 bedrijven liet slechts een minderheid ($\pm 25\%$) weten dat ze de enquête niet wilden invullen. De meerderheid van de bedrijven vroeg (meermaals) om op een later tijdstip terug te

bellen, waardoor de datum dat ik moest terugbellen steeds maar verschoof tot deze uiteindelijk voorbij de vooropgestelde einddatum (25 maart) lag.

Hieronder volgt een overzicht van de sectoren en het aantal personeelsleden van de bedrijven die meegewerkt hebben aan de enquête:

Tabel 5: Kruistabel werknemers – sector

Sector	Aantal Werknemers			Totaal
	< 50	50 - 100	> 100	
Metaal	18	9	23	50
Scheikunde – Petroleum – Pharma	13	12	8	33
Kleding – Textiel	1	0	4	5
Bouw – Hout	15	11	10	36
Voeding	2	4	10	16
Papier – Drukkerij – Uitgeverij	1	1	4	6
Siderurgie – Energie – Water	0	1	4	5
Haven – Transport – Vervoer	1	3	3	7
Overige industrieën	10	11	11	32
Distributie	18	4	5	27
Informatica (software en ontwikkeling)	0	0	1	1
Immobilien	1	0	0	1
Overige dienstverlening	4	1	3	8
Totaal	84	57	86	227

4.3 Bevindingen tijdens het afnemen van de enquête

Vooraleer de resultaten van dit onderzoek worden besproken, geef ik kort weer welke dingen mij opvielen tijdens het afnemen van de enquête. Deze elementen kunnen mogelijk een effect hebben op de interpretatie van de resultaten.

Om te beginnen merkte ik dat een aantal bedrijven interesse hadden om mee te doen aan een enquête tot vermeld werd dat het onderzoek ging over de redenen waarom allochtonen al dan niet werden tewerkgesteld binnen een bedrijf. Dit zou eventueel een aanduiding kunnen zijn dat deze bedrijven van zichzelf wisten dat ze allochtonen om de ethisch verkeerde redenen aanwierven. Ook viel het op dat de kleinere bedrijven (met minder dan vijftig werknemers) minder snel geneigd waren om mee te werken aan het onderzoek. Als ze al meewerkten, waren ze ook minder vaak geïnteresseerd in de resultaten omdat het volgens hen niet belangrijk was of ze al dan niet allochtonen in dienst hadden en om welke redenen ze deze mensen al dan niet in dienst genomen hadden.

Over het algemeen werd door de bedrijven vaak gezegd dat ze de vraag naar het aantal allochtonen of de redenen waarom ze allochtonen hebben aangenomen zelden krijgen. Ook houden bedrijven vaak geen statistieken bij over het percentage allochtonen. Een reden hiervoor is enerzijds dat het moeilijk is om het begrip allochtoon te definiëren en dus een voor een goede afbakening te zorgen. Anderzijds vindt men het discriminerend om werknemers op dergelijke wijze in te delen.

Enkele keren werd er door de personeelsverantwoordelijke of de bedrijfsleider extra informatie gegeven over hun bevindingen van tewerkstelling van allochtonen. Hieruit bleek dat de meeste allochtonen werken als arbeiders, waardoor ze, net als de autochtonen die arbeider zijn, zelden of nooit invloed hebben op processen. In het Duitse onderzoek wordt geen vermelding gemaakt van dit fenomeen, waardoor ik oorspronkelijk dacht dat het onderscheid tussen arbeider en bediende in Duitsland niet gemaakt werd. Maar na een gesprek met iemand van Duitse afkomst, werd duidelijk dat dit onderscheid in Duitsland wel gemaakt wordt, men spreekt daar over 'Arbeiter und Angestellte'. De reden waarom men hier in het Duitse onderzoek niets over zegt, blijft onduidelijk.

Een andere opmerking die door de personeelsverantwoordelijken of bedrijfsleiders werd gemaakt was dat allochtone mensen in verschillende bedrijven wel de kans krijgen om er te werken, maar deze kans niet nemen door niet te reageren op openstaande vacatures of door snel ontslag te nemen. Ze vertelden ook dat ze merkten dat allochtonen die ontslag namen vaak gingen werken bij een werkgever met dezelfde migratieachtergrond. De conclusie van een aantal bevraagde personeelsverantwoordelijken en bedrijfsleiders was bijgevolg dat allochtone mensen liever voor een werkgever met dezelfde migratieachtergrond werken.

In verband met de enquête zelf, zijn er ook enkele dingen die mij opvielen. Een eerste opmerking is dat mensen vaak vroegen naar de neutrale optie. Aangezien ik geen neutrale optie had voorzien in de enquête werden ze verplicht om te kiezen. Meestal viel hun keuze dan op het ethisch 'slechtste' alternatief. Zo antwoordde men bijvoorbeeld op de vraag of men allochtonen aanwierf omwille van hun bereidheid om tegen een lager loon te werken sneller 'eerder mee eens' dan 'eerder mee oneens'.

Een volgende opmerking met betrekking tot de enquête is dat ik soms het gevoel had dat vraag zeven (Wat zijn de redenen om allochtonen niet tewerk te stellen?) dubbelzinnig overkwam. Om de enquête telefonisch te kunnen afnemen, stelde ik eerst de algemene vraag (Wat zijn de redenen om allochtonen niet tewerk te stellen?) gevolgd door de stellingen ('het gebeurde gewoon niet', 'sollicitanten met een migratieachtergrond hadden minder professionele kwalificaties', 'voor bepaalde jobs kunnen we geen allochtone mensen tewerkstellen', 'ons bedrijf streeft naar homogeniteit' en 'onze klanten verwachten niet te worden bediend door allochtone mensen') die ze konden beantwoorden aan de hand van 'Volledig mee eens', 'Eerder mee eens', 'Eerder mee

oneens' of 'Volledig mee oneens'. Zo antwoordden respondenten vaak 'Volledig mee eens' als men kwam bij de stelling over het streven naar homogeniteit, terwijl men, als ik vroeg of dat een reden was om allochtonen niet tewerk te stellen, 'volledig mee oneens' antwoordden. Hetzelfde was waar voor de andere stellingen, met uitzondering van 'het gebeurde gewoon niet' en 'voor bepaalde jobs kunnen we geen allochtone mensen tewerkstellen'.

Een andere dubbelzinnigheid die mogelijk is opgetreden, is de definiëring van het begrip 'homogeniteit'. In deze enquête wordt met homogeniteit bedoeld dat men geen allochtone mensen in dienst wil nemen. Op een bepaald moment stelde iemand mij de vraag of ik met homogeniteit bedoelde dat men geen allochtone mensen op de werkvloer wil of dat het ging om een gelijke behandeling en verloning voor alle mensen op de werkvloer. Slechts één persoon heeft hier expliciet naar gevraagd, maar het zou kunnen dat andere respondenten het begrip homogeniteit toch anders geïnterpreteerd hebben, wat kan leiden tot verkeerde interpretaties van de gegevens.

Ook betreffende de toewijzing van de bedrijven aan een diversiteitstrategie heb ik enkele bedenkingen. Zoals in tabel 3 (zie hoger) te zien is, zijn de kwalificaties gerelateerd aan de migratieachtergrond zeer belangrijk om tot de diversiteitstrategieën *Adding Value Through Migration Background* en *Learning* te behoren. Toch moet men slechts één van de zes kwalificaties gerelateerd aan de migratieachtergrond belangrijk vinden om aan *Adding Value Through Migration Background* toegewezen te worden. Hetzelfde geldt voor de diversiteitstrategie *Learning*; van zodra de bijdrage tot innovatie gekozen is als kwalificatie gerelateerd aan de migratieachtergrond, is dit voldoende om tot deze strategie toegewezen te worden.

4.4 Resultaten

De bevroagde bedrijven beantwoordden steeds de vragen van de enquête (bijlage 3). Hoewel ik de vragen telefonisch stelde, werden de antwoorden ingegeven via de online-tool SurveyMonkey. Het voordeel hiervan was dat, van zodra het telefoneren was afgelopen, een Excel-file kon worden gedownload waarin per respondent zijn/haar antwoorden op iedere vraag ingegeven waren. Ik kon dus dadelijk beginnen aan de analyse.

4.4.1 Diversiteitstrategieën

4.4.1.1 Methodologie

Ik ben begonnen met het nagaan tot welke diversiteitstrategie ieder bedrijf behoorde. Uit exploratief onderzoek bleek dat er zes diversiteitstrategieën waren, namelijk *Anti-Discrimination*, *Adding Value Through Migration Background*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Learning*, *Exclusion* en *Hazard*. Om tot een bepaalde diversiteitstrategie te behoren, moest aan een aantal

voorwaarden voldaan zijn omtrent de middelen die (niet) kunnen worden aangewend bij het (niet) tewerkstellen van mensen met een migratieachtergrond. Deze voorwaarden werden bevraagd door de vragen vijf, zes en zeven van de enquête. Elk van de stellingen moest men beantwoorden aan de hand van de volgende antwoordmogelijkheden: 'Volledig mee eens', 'Eerder mee eens', 'Eerder mee oneens' of 'Volledig mee oneens'.

In het Duitse onderzoek stelt men vraag vijf en zes ook aan bedrijven die geen allochtone mensen tewerkstellen. Men vraagt in dat geval of ze zich konden voorstellen dat volgende redenen relevant voor hen gingen worden in de toekomst. Maar omdat ze er achteraf niet meer op terugkwamen en het niet gebruikt werd om de bedrijven een diversiteitstrategie toe te delen, heb ik ervoor gekozen om deze vragen over te slaan als er geen allochtonen werden tewerk gesteld. Hieronder volgt een overzicht.

Tabel 6: Vragen om middelen die worden aangetrokken door het (niet) aanwerven van allochtonen te achterhalen

5. Wat zijn de redenen om allochtonen tewerk te stellen?	
a.	Het gebeurde toevallig
b.	Zij bezaten de juiste professionele kwalificaties
c.	Niemand anders was beschikbaar
d.	Voor deze lonen of arbeidsvoorwaarden vind ik moeilijk autochtonen
6. Wij verkiezen mensen met een migratieachtergrond omwille van...	
a.	hun taalvaardigheden
b.	hun culturele kennis en vaardigheden
c.	specifieke contacten
d.	het feit dat ze beter samenwerken met andere werknemers met dezelfde migratieachtergrond
e.	het feit dat we klanten hebben of willen aantrekken met dezelfde migratieachtergrond
f.	het feit dat onze klanten verwachten dat we mensen met een migratieachtergrond tewerkstellen
g.	het feit dat ze bijdragen tot innovatie van producten en processen
h.	het feit dat werknemersdiversiteit een aanduiding is van onze internationalisering
i.	het feit dat verschillende stakeholders van ons verwachten dat we antidiscriminerend werken en mensen gelijke kansen geven
7. Wat zijn de redenen om allochtonen niet tewerk te stellen?	
a.	Het gebeurde gewoon niet
b.	Sollicitanten met een migratieachtergrond hadden minder professionele kwalificaties
c.	Voor bepaalde jobs kunnen we geen allochtone mensen tewerk stellen
d.	Ons bedrijf streeft naar homogeniteit
e.	Onze klanten verwachten niet te worden bediend door allochtone mensen

Bron: Ortlieb & Sieben (2008), eigen bewerking

Om tot de eerste strategie, *Anti-Discrimination*, te kunnen behoren, moet er minstens één persoon met een migratieachtergrond worden tewerkgesteld. Het feit dat niemand anders beschikbaar was (vraag 5c) en dat men voor deze lonen of arbeidsvoorwaarden moeilijk autochtonen vindt (vraag

5d) mogen geen redenen zijn om mensen met een migratieachtergrond tewerk te stellen. De professionele kwalificaties (vraag 5b) daarentegen moeten wel een belangrijke reden zijn. De redenen die onder vraag zes gegeven worden, zijn voor deze strategie niet van belang, met uitzondering van de internationalisering (vraag 6h) en de verwachtingen die verschillende stakeholders hebben met betrekking tot het antidiscriminerend werken en mensen gelijke kansen geven (vraag 6i), waarbij men het eens moet zijn.

Om geclassificeerd te worden onder de strategie *Adding Value Through Migration Background* moet er minstens één persoon met een migratieachtergrond tewerk gesteld worden. Net als in de vorige strategie mogen het feit dat niemand anders beschikbaar was (vraag 5c) en het feit dat men voor deze lonen of arbeidsvoorwaarden moeilijk autochtonen vindt (vraag 5d) geen rol spelen. Wel moet er minstens één van de redenen gerelateerd aan specifieke *resources* door de migratieachtergrond (vraag 6 a-f) van belang zijn. Het bijdragen tot innovatie van producten en/of processen (vraag 6g) mag echter geen reden zijn.

Om onder de strategie *Adding Value Through Mere Labor* te vallen moet opnieuw minstens één persoon met een migratieachtergrond tewerk gesteld zijn binnen het bedrijf. De reden hiervoor wordt gegeven door het feit dat niemand anders beschikbaar was (vraag 5c) of dat ze bereid waren te werken tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden (vraag 5d).

Ook voor de strategie *Learning* moet minstens één persoon met een migratieachtergrond zijn tewerkgesteld. De respondent verwijst hiervoor niet naar het feit dat niemand anders beschikbaar was (vraag 5c), noch naar het feit dat allochtonen willen werken tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden (vraag 5d). Wel wordt de bijdrage tot innovatie van producten en processen (vraag 6g) als belangrijk beschouwd.

De strategie *Exclusion* komt als volgt tot stand: het aandeel werknemers met een migratieachtergrond mag niet meer zijn dan 5%. Als reden hiervoor meldt de respondent dat het bedrijf streeft naar homogeniteit (vraag 7d) of dat klanten niet verwachten te worden bediend door allochtone mensen (vraag 7e).

Ten slotte is er nog de strategie *Hazard*. Er zijn twee manieren om aan deze strategie toegewezen te worden. Ofwel is er minstens één persoon met een migratieachtergrond tewerkgesteld ofwel is er niemand met een migratieachtergrond tewerk gesteld. Voor de eerste optie ligt de reden niet bij het feit dat niemand anders beschikbaar was (vraag 5c) of bij het feit dat ze bereid zijn tegen lagere lonen en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken (vraag 5d) en ook niet bij één van de redenen die onder vraag 6 vermeldt worden. Als enige reden geldt er dat het toevallig gebeurde (vraag 5a). Voor de tweede optie, er is niemand met een migratieachtergrond tewerkgesteld, moet toevalligheid als reden gegeven worden (vraag 7a). Zowel het streven naar homogeniteit (vraag

7d) als het feit dat klanten niet verwachten te worden bediend door allochtone mensen (vraag 7e) mogen geen rol spelen.

Om de resultaten te kunnen analyseren, moesten de antwoorden eerst verwerkt worden. Om te beginnen moest onderzocht worden welk bedrijf binnen welke strategie valt. Dit werd gedaan door in Excel per strategie een kolom aan te maken en vervolgens per kolom de voorwaarden van de strategie in een formule te zetten. Het resultaat hiervan was dat per kolom en dus per strategie 'WAAR' of 'ONWAAR' kwam te staan. Uiteraard stond 'WAAR' voor het behoren tot de strategie en 'ONWAAR' voor het niet behoren tot de strategie.

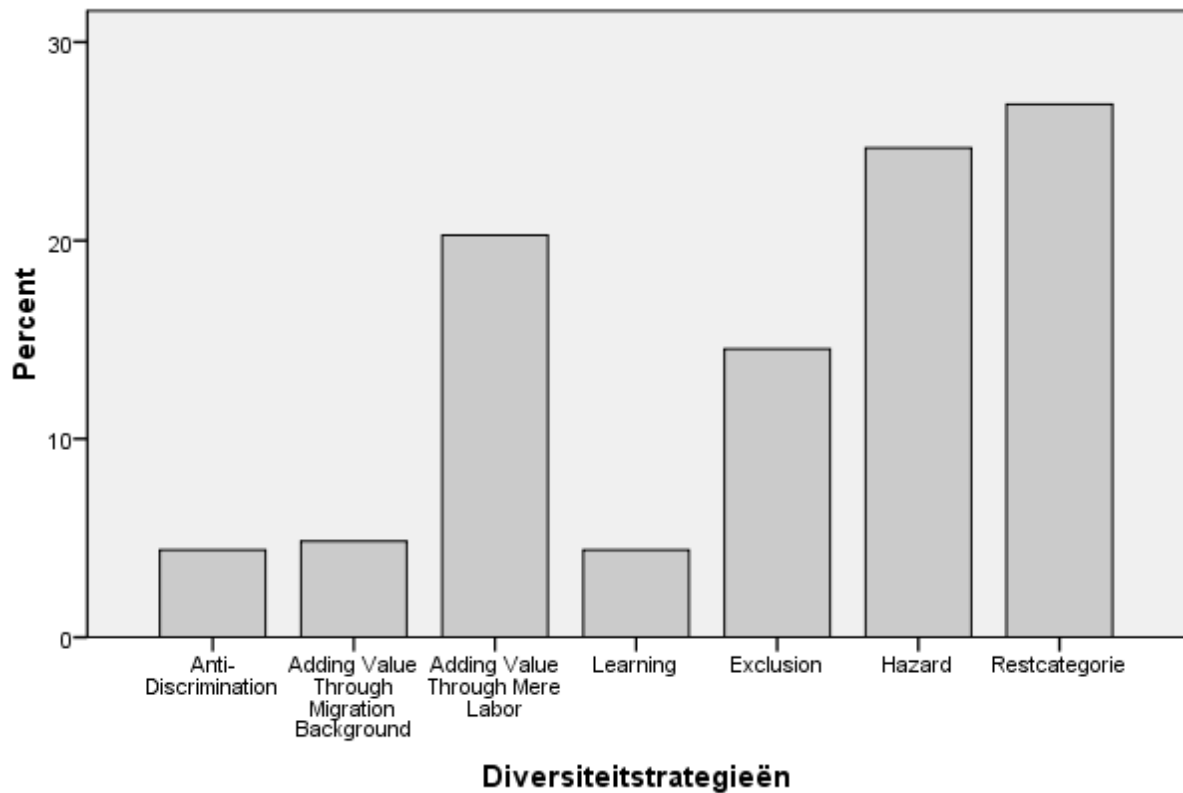
Omdat de 'WAAR' en 'ONWAAR' in dezelfde Excel-sheet niet te veranderen waren, werden de strategieën via 'plakken speciaal' gekopieerd naar een ander Excel-werkblad, waardoor ervoor gekozen kon worden om enkel de waarden en dus niet de formules erachter mee te kopiëren. Dit maakte dat de 'WAAR' en 'ONWAAR' wel omzetbaar waren.

Om te beginnen werden alle cellen 'ONWAAR' omgezet in nul en alle cellen 'WAAR' in één. Vervolgens werd nagegaan tot hoeveel strategieën het bedrijf behoorde. Als dit verschillend was van één, werd het bedrijf geclassificeerd onder categorie zeven, namelijk de *Restcategorie*. Voor de bedrijven die tot één strategie behoorde, werden de waarden van de kolommen veranderd om vervolgens een som te kunnen maken. Indien er onder de kolom van *Anti-Discrimination* een één stond, behield dit de waarde één, onder de kolom van *Adding Value Through Migration Background* werden alle enen vervangen door twee. Het omzetten van enen naar een ander getal werd in de andere kolommen als volgt verder gezet: *Adding Value Through Mere Labor* werd drie, *Learning* werd vier, *Exclusion* werd vijf en *Hazard* werd zes. Door dan per respondent en dus per rij de som te maken van alle strategieën, werd in één kolom duidelijk tot welke strategie het bedrijf behoorde.

Deze kolom met cijfers werd dan overgedragen naar SPSS. Doordat je in SPSS aan iedere waarde een label kan vasthangen, werd het mogelijk om een frequentietabel op te stellen die in plaats van een cijfer gaande van één tot zeven alle diversiteitstrategieën weergaf. De grafiek die aan de hand van een frequentieanalyse werd opgesteld vindt u hieronder bij de resultaten.

4.4.1.2 Resultaten

Figuur 9: Verdeling diversiteitstrategieën



Uit deze grafiek kan worden afgeleid dat de meeste bedrijven tot geen enkele of tot meer dan één diversiteitstrategie behoren, dit is namelijk wat ik de *Restcategorie* (26,9%) genoemd heb. Voor de bedrijven waarvan gezegd wordt dat ze bij geen enkele strategie behoren, wordt bedoeld dat ze net tot heel veel strategieën behoren, waardoor het moeilijk wordt om het bedrijf aan één of twee specifieke strategieën toe te wijzen. Bij de bedrijven die slechts één strategie toepassen, valt het op dat er drie overheersende diversiteitstrategieën zijn, namelijk *Hazard* (24,7%), *Adding Value Through Mere Labor* (20,3%) en *Exclusion* (14,5%). De belangrijkste reden om mensen met een migratieachtergrond al dan niet in dienst te nemen, heeft dus te maken met toeval (*Hazard*). De tweede belangrijkste reden is het feit dat ze bereid zijn tegen lagere lonen of slechtere arbeidsvoorwaarden te werken en dus het werk doen dat autochtone mensen vaak niet willen doen (*Adding Value Through Mere Labor*). De derde reden geeft aan dat men allochtone mensen liever niet in dienst neemt omdat het bedrijf streeft naar homogeniteit of doordat klanten niet verwachten te worden bediend door allochtone mensen (*Exclusion*).

De drie diversiteitstrategieën die in mindere mate aan bod komen zijn *Adding Value Through Migration Background* (4,8%), *Anti-Discrimination* (4,4%) en *Learning* (4,4%). Uit het onderzoek blijkt dus dat bedrijven allochtone mensen niet zozeer aanwerven omdat ze over bepaalde

competenties beschikken vanuit hun migratieachtergrond (*Adding Value Through Migration Background*). De juiste kwalificaties, in combinatie met het aanduiden van hun internationalisering en het willen voldoen aan de verwachtingen van stakeholders (*Anti-Discrimination*) blijken eveneens minder belangrijk te zijn. Ook het feit dat men door een divers personeelsbestand te creëren vele visies kan samenbrengen en dus een vernieuwende kijk op producten en processen kan leveren, speelt in mindere mate een rol (*Learning*).

Als we de grafiek van dit onderzoek vergelijken met de grafiek van het Duitse onderzoek (zie figuur 10), valt het op dat de procentuele frequenties van de diversiteitstrategieën gelijkaardig zijn. De diversiteitstrategieën die in het Duitse onderzoek het meeste voorkomen, komen ook in Limburg het meest voor. Hetzelfde geldt voor de diversiteitstrategieën die zich in het Duitse onderzoek het minst voordoen; zij doen zich ook binnen Limburg het minst voor. De enige uitzondering op deze vaststelling is de *Restcategorie* (*Miscellaneous*). In dit onderzoek is de *Restcategorie* beduidend groter dan de categorie *Miscellaneous* uit het Duitse onderzoek.

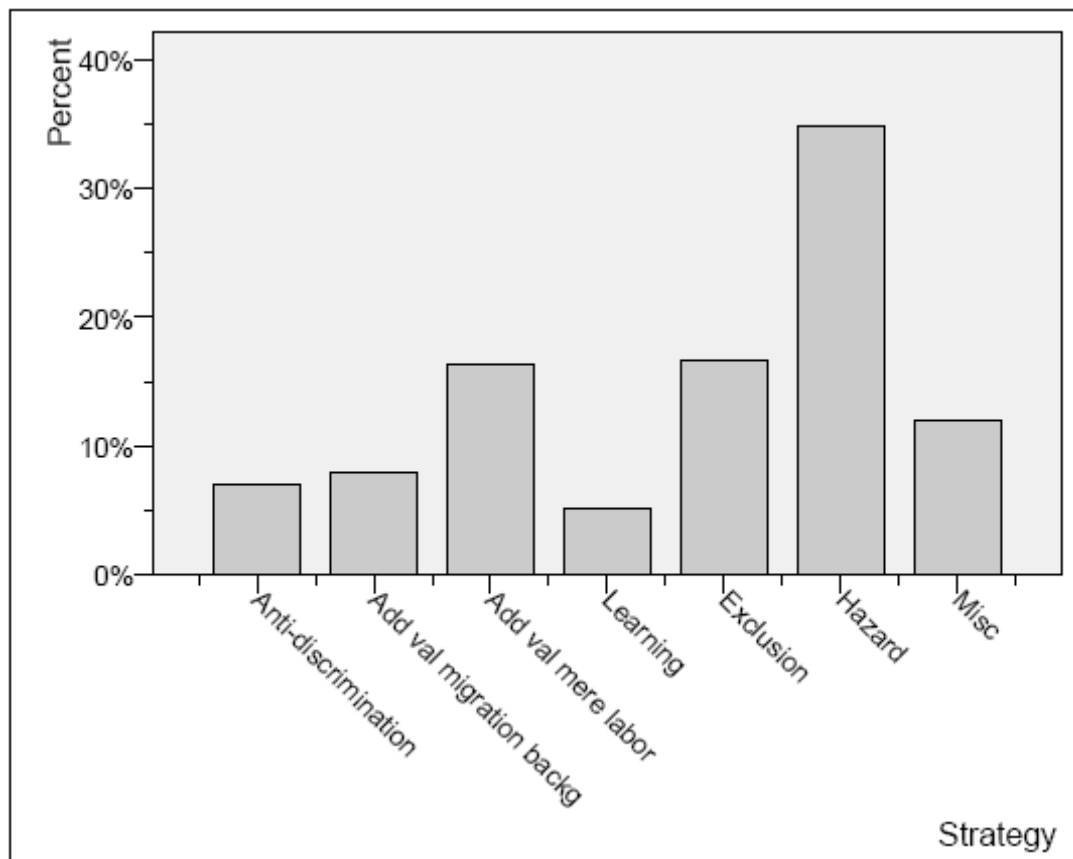
Een reden voor deze grote *Restcategorie* heeft mogelijk te maken met het feit dat sommige bedrijven zowel op arbeiders- als op bediendenniveau allochtonen aanwerven. Het zou dan kunnen dat men de arbeiders aantrekt omdat ze goedkoper willen werken en bereid zijn het vuilere werk op te knappen, terwijl men op bediendenniveau allochtonen wil aantrekken omdat men enerzijds een voordeel ziet in hun kennis van een andere (vaak moeilijke) taal en een andere cultuur, en anderzijds ook inziet dat verschillen in visies kunnen leiden tot innovatie van producten en processen. Ook het feit dat men weinig allochtonen wil aantrekken om de werkvloer homogeen te houden, maar tegelijkertijd om eender welke reden enkele allochtonen in dienst heeft, kan ervoor zorgen dat bedrijven twee of meerdere strategieën tegelijk toepassen. Ook zou het kunnen dat een bedrijf heel veel diversiteitstrategieën toepast, waardoor het onmogelijk wordt om te verklaren welke reden dit bedrijf heeft om allochtonen aan te werven. Een andere mogelijke reden is dat men een bepaalde strategie hanteert, waarvan men weet dat deze niet sociaal wenselijk is. Om toch een positieve indruk naar de buitenwereld achter te laten, probeert men dit mogelijk te verbloemen wat kan leiden tot inconsistenties in antwoorden, waardoor het bedrijf tot meerdere strategieën kan behoren.

Het achterhalen van de reden waarom men in het Duitse onderzoek niet een zodanig grote restcategorie heeft, is niet evident. Het zou te maken kunnen hebben met het feit dat het om een andere populatie gaat. Zo zou het kunnen dat de bedrijven in het Duitse onderzoek duidelijk een visie hadden over de redenen voor het al dan niet aanwerven van allochtonen, terwijl de bedrijven in dit onderzoek mogelijk geen echte visie hierop hadden doordat men bijvoorbeeld het denken in termen van allochtoon versus autochtoon discriminerend vindt.

Wel kan worden opgemerkt dat het verschil in grootte van de *Restcategorie* en *Miscellaneous* niets te maken kan hebben met de toewijzing van een strategie aan een bedrijf. Zoals eerder reeds werd aangehaald, gebeurde de indeling op dezelfde wijze als in het Duitse onderzoek.

Hoewel de grote *Restcategorie* zorgt voor een opvallend verschil tussen het Duitse onderzoek en dit onderzoek, is er ook een opmerkelijke overeenkomst. Zowel uit het Duitse als uit dit onderzoek kan namelijk worden geconcludeerd dat de diversiteitsstrategieën die het meest worden gehanteerd net de diversiteitsstrategieën zijn die ethisch gezien de minst goede redenen zijn voor het aanwerven van allochtonen.

Figuur 10: Verdeling diversiteitsstrategieën volgens Ortlieb en Sieben



Bron: Ortlieb & Sieben (2008)

4.4.2 Relaties en effecten op deze relaties

Oorspronkelijk was het de bedoeling om, eens het duidelijk was welke diversiteitsstrategieën bestaan, via een correspondence analysis na te gaan of er een relatie tussen deze diversiteitsstrategieën en de competitieve strategieën bestaat. Vervolgens zou via een multiple

correspondence analysis kunnen worden nagegaan of de grootte van het bedrijf en de sector waarin het bedrijf werkzaam is een effect hebben op deze relatie.

Voor het toepassen van deze correspondence analysis zouden we de diversiteitstrategie *Hazard* en de *Restcategorie* moeten uitsluiten omdat zij geen specifieke reden hebben voor het al dan niet tewerkstellen van allochtonen. Door het uitsluiten van *Hazard* en de *Restcategorie* was de dataset te klein om statistisch significante uitspraken te doen. Hoewel de uitspraken niet statistisch significant zijn, werden de analyses toch gevoerd, maar omwille van de geringe statistische waarde door de kleine dataset, heb ik besloten om de analyses in bijlage 4 op te nemen. De reden dat deze analyse toch wordt opgenomen in de bijlage van deze masterproef heeft te maken met het feit dat we de vergelijkbaarheid met het Duitse onderzoek wilden behouden. Het is namelijk zo dat het Duitse onderzoek deze indeling hanteert, waardoor enkel via deze indeling een volledige vergelijking met het Duitse onderzoek gemaakt kan worden.

Om mogelijk toch statistisch significante uitspraken te doen, heb ik besloten om de *Restcategorie* te verdelen over de andere diversiteitstrategieën. Op die manier kan met meer cases gewerkt worden waardoor de kans om significante verbanden te vinden groter is.

4.5 Resultaten op basis van het verdelen van de Restcategorie

4.5.1 Methodologie

Zoals eerder al werd aangehaald, is de *Restcategorie* in mijn onderzoek duidelijk groter dan de restcategorie (*Miscellaneous*) in het Duitse onderzoek. Omdat deze categorie in mijn onderzoek bijna 30% van de respondenten bevat, heb ik gekeken naar de verdeling binnen deze categorie. Zoals eerder reeds aangehaald, bestond deze categorie uit bedrijven die ofwel tot geen enkele diversiteitstrategie behoorde ofwel tot meer dan één diversiteitstrategie. Om te analyseren hoe de verdeling binnen deze categorie lag, heb ik eerst gekeken of de bedrijven die tot geen enkele strategie behoorden misschien voor een bepaald percentage aan een bepaalde strategie konden worden toegewezen. Al snel viel het op dat een indeling maken op deze manier onmogelijk zou zijn aangezien vrijwel alle respondenten wel voor een bepaald percentage binnen een bepaalde diversiteitstrategie vielen. Ik heb er dus voor geopteerd om opnieuw een restcategorie te maken en daarin de bedrijven die tot geen enkele strategie behoorden te classificeren. Omdat er slechts 1 bedrijf was dat tot 3 strategieën tegelijk behoorde, heb ik ervoor geopteerd om ook dit bedrijf op te nemen in de Restcategorie. Dit heb ik gedaan omdat het verdelen van een bedrijf over drie strategieën de verdeling nodeloos ingewikkeld zou maken. Ook gaat 1 bedrijf op 227 bedrijven geen grote wijziging van de resultaten teweegbrengen.

Om de verhouding te behouden, heb ik ervoor geopteerd om de bedrijven die tot 2 strategieën behoorden steeds voor de helft tot elk van deze 2 strategieën te laten meetellen.

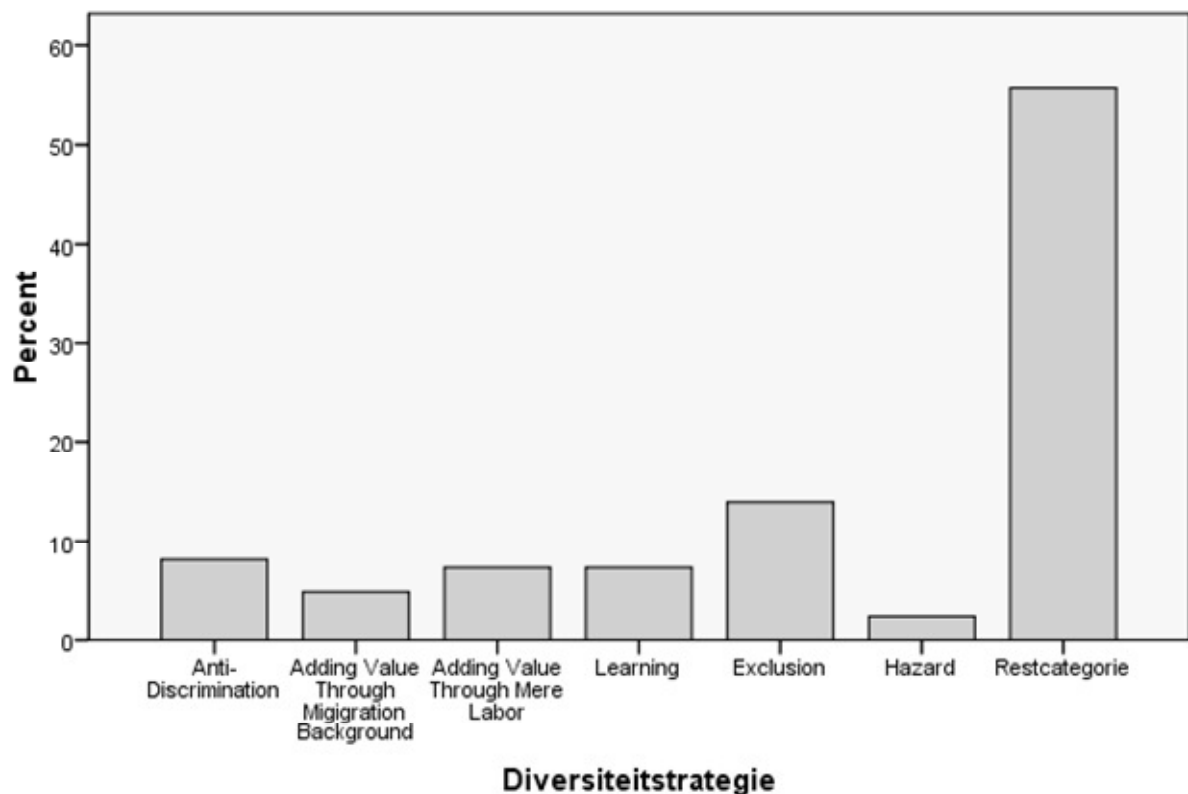
Omdat *Hazard* en de *Restcategorie* voor de (multiple) correspondence analysis worden uitgesloten omwille van hun ambiguïteit, zijn er door de verdeling van de *Restcategorie* over de andere strategieën meer cases om mee te werken, waardoor we nu de analyses die we oorspronkelijk voor ogen hadden wel kunnen uitvoeren.

Het toewijzen van een diversiteitstrategie blijft hetzelfde als uitgelegd onder punt 4.4.1.1. De methodologie voor het detecteren van relaties en de effecten op relaties, wordt hieronder bij het bijhorende gedeelte weergegeven.

4.5.2 Diversiteitstrategieën

De verdeling van de *Restcategorie* over de diversiteitstrategieën levert onderstaand resultaat op:

Figuur 11: Verdeling Restcategorie

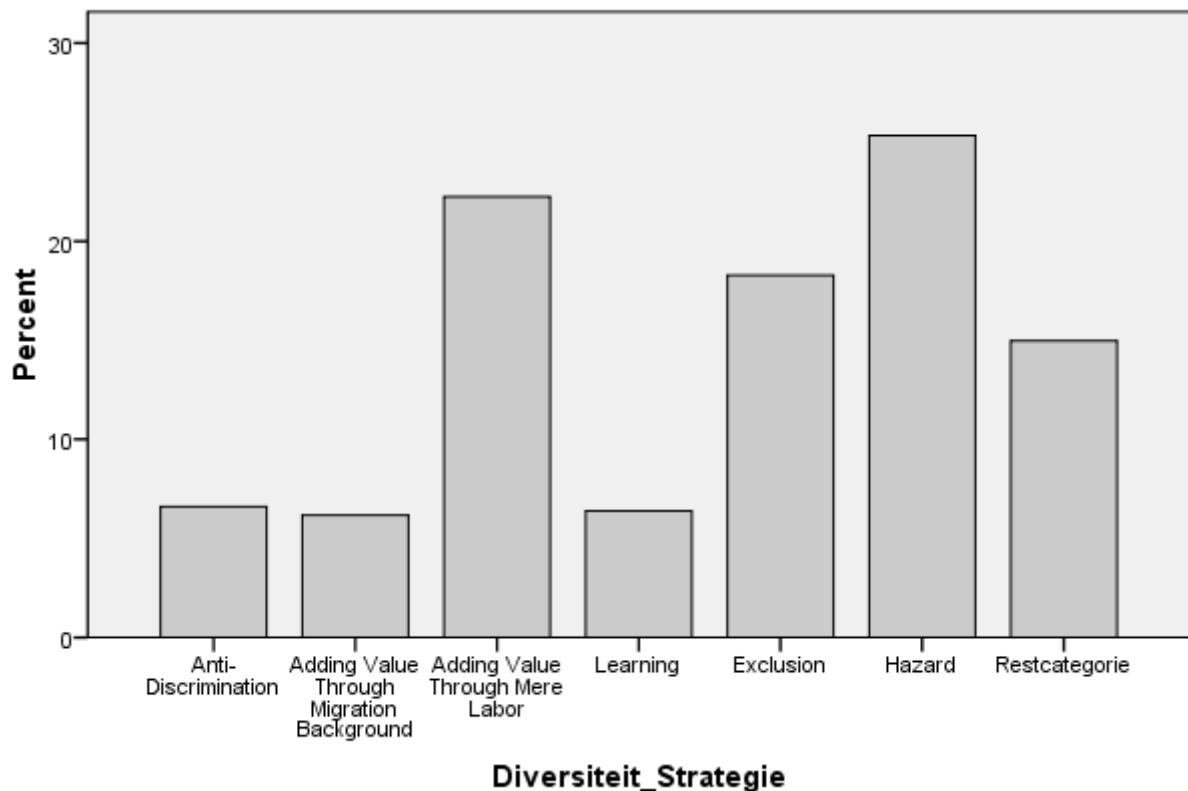


Opnieuw valt op dat de *Restcategorie* opvallend groter is dan de andere diversiteitstrategieën. Dit komt doordat de meerderheid van de overgebleven bedrijven tot geen enkele strategie behoort, waardoor dit percentage groter is dan 50. Als we deze figuur vergelijken met figuur 9 merken we

toch dat de verdeling verschilt. Hoewel de diversiteitstrategie *Exclusion* nog steeds een groot aandeel bevat, is het aandeel van de diversiteitstrategie *Hazard* een stuk kleiner dan in figuur 9 en ook het aandeel van *Adding Value Through Mere Labor* is geslonken. Waar in figuur 9 het aandeel van de diversiteitstrategieën *Anti-Discrimination*, *Adding Value Through Migration Background* en *Learning* ongeveer gelijk was, met *Adding Value Through Migration Background* als grootste, merken we nu dat de aandelen ongeveer even groot zijn, met *Anti-Discrimination* als grootste. Hoewel de verdeling van de aandelen onder deze 3 strategieën ongeveer gelijk gebleven zijn, merken we toch op dat het procentuele aandeel gestegen is van ongeveer 5% naar ongeveer 10%. Algemeen kunnen we stellen dat de bedrijven uit de oorspronkelijke restcategorie, in vergelijking met de verdeling uit figuur 9, evenrediger verdeeld zijn over de verschillende diversiteitstrategieën.

Om aan de problemen van de te kleine aantallen tegemoet te komen, heb ik besloten om deze verdeling samen te brengen met de vorige. Het resultaat is als volgt:

Figuur 12: Verdeling diversiteitstrategieën



Ook nu kunnen we concluderen dat alle strategieën aanwezig zijn. Doordat de bedrijven die tot twee diversiteitstrategieën behoorden, verdeeld zijn over de strategieën waartoe zij behoorden, is de Restcategorie heel wat kleiner geworden. De andere categorieën zijn gestegen zoals te zien in figuur 11.

Doordat *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion*, net als in de vorige analyse, de drie strategieën zijn met de hoogste frequenties, kunnen we opnieuw concluderen dat de diversiteitstrategieën die het meest worden gehanteerd, de minst ethisch verantwoorde redenen zijn voor het aanwerven van allochtonen.

4.5.3 Competitieve strategieën en hun relatie met diversiteitstrategieën

4.5.3.1 Methodologie

Om te weten tot welke competitieve strategie het bedrijf hoort, werd één vraag gesteld. De vraag had drie antwoordmogelijkheden en de bedrijven werden verplicht om er slechts één van te kiezen. De vraag en de antwoordmogelijkheden luiden als volgt:

Tabel 7: Vragen om de competitieve strategie te achterhalen

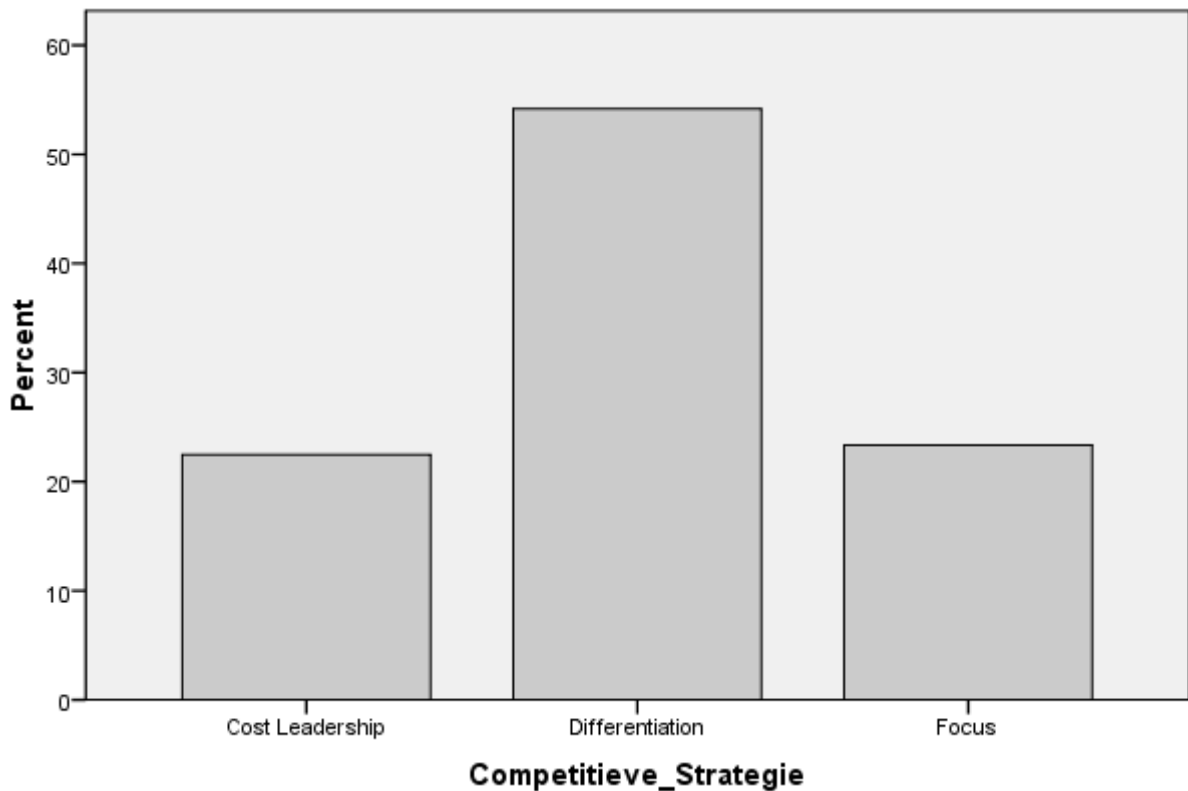
7. Wij streven ernaar om:	
a.	In vergelijking met onze concurrenten de kosten zo laag mogelijk te houden
b.	In vergelijking met onze concurrenten innovatieve en unieke producten en/of diensten aan te bieden
c.	Onze positie in een marktniche te handhaven, indien mogelijk zonder concurrenten

Bron: Ortlieb & Sieben (2008), eigen bewerking

Opnieuw kwamen de antwoordmogelijkheden dankzij SurveyMonkey in de Excel-file te staan. Om ermee te kunnen werken in SPSS heb ik a, b en c omgezet in respectievelijk één, twee en drie. In SPSS werd opnieuw een label toegekend aan iedere strategie, één stond voor *Cost Leadership*, twee stond voor *Product Differentiation* (of kortweg *Differentiation*) en drie stond voor *Focus*.

Om een idee te geven van de mate waarin de competitieve strategieën voorkomen, volgt hieronder een grafiek die de verdeling weergeeft:

Figuur 13: Verdeling competitieve strategieën



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat de competitieve strategie *Differentiation*, wat staat voor productdifferentiatie duidelijk het meest gehanteerd wordt in de bevroagde bedrijven. Het komt er dus op neer dat de meeste bedrijven zich willen onderscheiden van hun concurrenten door innovatieve en unieke producten en diensten aan te bieden.

Om te kijken of er een relatie bestaat tussen de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën, wordt er gebruik gemaakt van een correspondence analysis. Omdat de diversiteitstrategieën *Hazard* en de *Restcategorie* geen duidelijke reden weergeven voor het al dan niet aanwerven van allochtonen, worden deze twee strategieën buiten beschouwing gelaten bij de analyses. Dit wordt gedaan omdat het opnemen van deze strategieën voor een vertekend beeld zou kunnen zorgen.

4.5.3.2 Veronderstellingen

Hieronder worden drie veronderstellingen weergegeven die men in het Duitse onderzoek van Ortlieb en Sieben (2008) gemaakt heeft. Per veronderstelling wordt de uitleg gegeven waarom dit verondersteld kan worden. Deze drie veronderstellingen worden achteraf onderzocht.

Stelling 1: De competitieve strategie *Cost Leadership* is gerelateerd aan de diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor*

Doordat men volgens de *Cost Leadership*-strategie de kosten zo veel mogelijk probeert te drukken en duidelijk goedkoper wil zijn dan de concurrenten, zou er een relatie kunnen bestaan met *Adding Value Through Mere Labor* aangezien men er bij deze strategie van uit gaat dat mensen met een migratieachtergrond worden aangenomen omdat ze tegen een lager loon willen werken en de minst gewenste jobs willen invullen.

Stelling 2: De competitieve strategie *Differentiation* is gerelateerd aan de diversiteitstrategieën *Anti-Discrimination*, *Adding Value Through Migration Background* en *Learning*

De *Differentiation* strategie zou gelinkt kunnen worden aan *Anti-Discrimination*, *Adding Value Through Migration Background* en *Learning*. De reden hierachter is dat men uit alle kandidaten de werknemers selecteert met de beste competenties, zonder rekening te houden met demografische eigenschappen (*Anti-Discrimination*). Ook kan men door cultureel diverser personeel aan te nemen meer leren over de verschillende culturen en specifieke eigenschappen die mensen met een migratieachtergrond bezitten (*Adding Value Through Migration Background* en *Learning*). Dit alles kan gebruikt worden om innovatiever uit de hoek te komen.

Stelling 3: De competitieve strategie *Focus* is gerelateerd aan de diversiteitstrategieën *Adding Value Through Migration Background* en *Exclusion*

De *Focus*strategie zou men kunnen relateren aan *Adding Value Through Migration Background* en *Exclusion*. Door langs de ene kant mensen aan te trekken omwille van hun migratieachtergrond en langs de andere kant net deze mensen uit te sluiten, kan een bedrijf zich beter richten op zijn *target market*, al naargelang deze nood heeft aan mensen met een migratieachtergrond of niet.

Zoals eerder al opgemerkt, is de diversiteitstrategie *Hazard* een beetje een buitenbeentje. Doordat de strategie alles aan het toeval overlaat en dus niet strategisch gegrond is, is het niet de bedoeling om een relatie te vinden met één van de competitieve strategieën.

4.5.3.3 Resultaten

Om een idee te geven van de verdeling van de diversiteitstrategieën over de competitieve strategieën, volgt hieronder een kruistabel. Wetende dat de bedrijven die tot twee strategieën behoren, telkens voor de helft aan een bepaalde strategie werden toegewezen, is het mogelijk om halve frequenties in de tabel te hebben. Het feit dat het totale aantal cases in deze kruistabel niet

gelijk is aan het totale aantal respondenten, heeft te maken met het feit dat de strategieën *Hazard* en de *Restcategorie*, omwille van de eerder vernoemde reden, niet worden opgenomen.

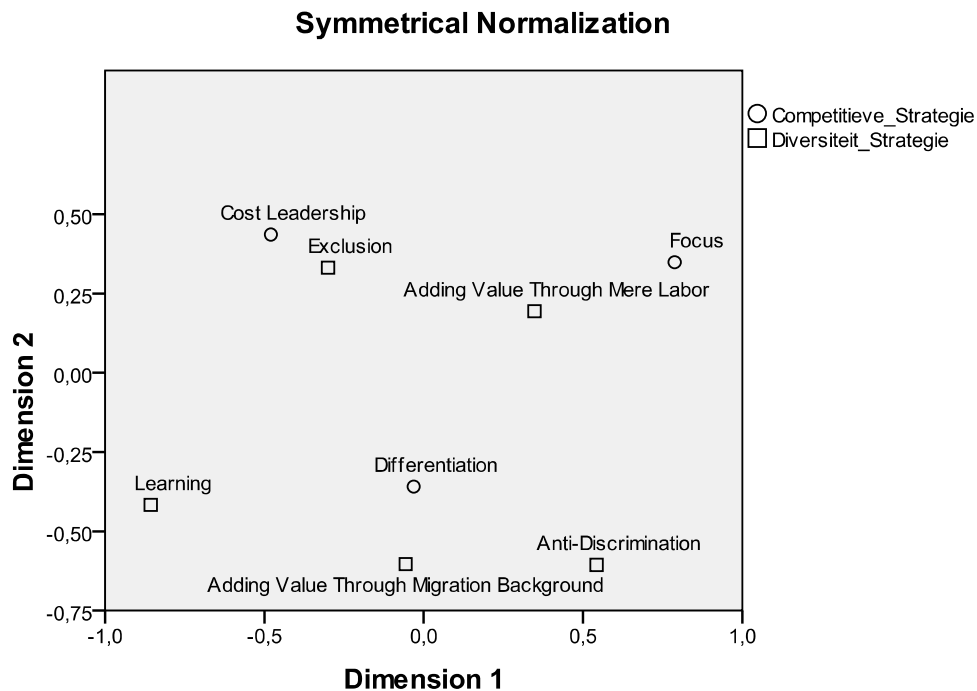
Tabel 8: Kruistabel competitieve strategieën – diversiteitstrategieën

Diversiteit_Strategie	Competitieve_Strategie			
	Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Anti-Discrimination	2,0	9,5	3,5	15,0
Adding Value Through Migration Background	3,0	9,0	2,0	14,0
Adding Value Through Mere Labor	13,0	24,5	13,0	50,5
Learning	5,0	9,0	0,5	14,5
Exclusion	15,0	19,5	7,0	41,5
Total	38,0	71,5	26,0	135,5

Bovenstaande tabel geeft nog eens weer wat eerder al werd aangehaald, namelijk dat de meest voorkomende diversiteitstrategie *Differentiation* is en dat de diversiteitstrategieën die het vaakst voorkomen *Adding Value Through Migration Background* en *Exclusion* zijn.

Met deze kruistabel als basis, kunnen we de correspondence analysis uitvoeren om na te gaan of er relaties bestaan tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën. Het resultaat is als volgt:

Figuur 14: Relatie tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën



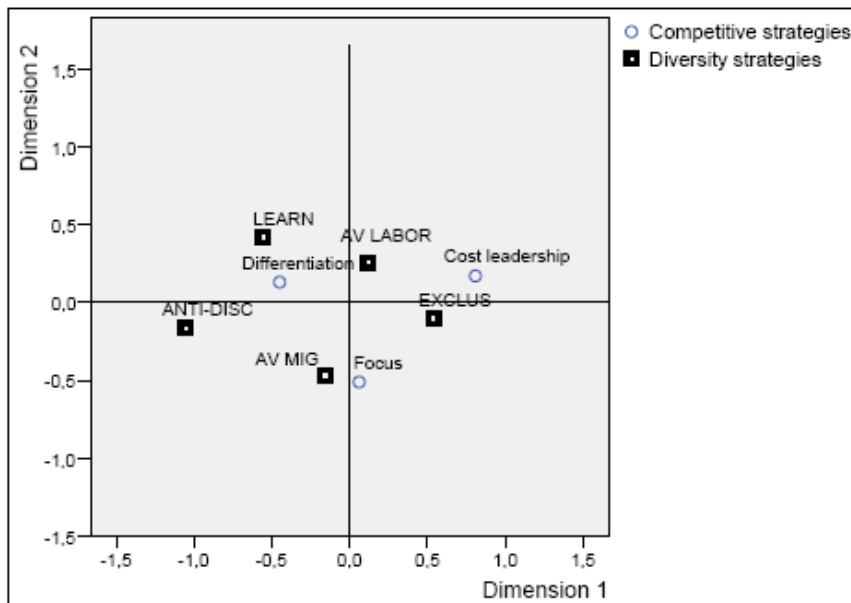
Om na te gaan welke strategieën een relatie hebben met elkaar, moet worden gekeken naar de afstand van de competitieve strategie tot de diversiteitstrategie. Van de strategieën die in elkaars buurt liggen, kan gezegd worden dat ze een relatie hebben met elkaar. Merk op dat het bepalen van de afstand subjectief is, aangezien het gaat om een visuele interpretatie.

Als we kijken naar de competitieve strategie *Cost Leadership* zien we dat de diversiteitstrategie *Exclusion* het dichtst in de buurt ligt. Stelling 1 wordt dus niet bevestigd. De volgende competitieve strategie die we gaan bekijken, is *Product Differentiation* of kortweg *Differentiation*. De diversiteitstrategie die hier het dichtst bij aanleunt, is *Adding Value Through Migration Background*. Als we dit vergelijken met stelling 2, kunnen we zeggen dat deze stelling slechts voor één derde is bevestigd. Nochtans valt het op dat de andere twee strategieën die volgens deze stelling worden aangehaald, namelijk *Anti-Discrimination* en *Learning*, dichterbij *Differentiation* liggen dan bij een andere competitieve strategie. Als we kijken naar de derde competitieve strategie, namelijk *Focus*, zien we dat de diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor* in de buurt van deze competitieve strategie ligt. Stelling 3 wordt dus niet bevestigd.

Uit de voorgaande alinea kunnen we afleiden dat enkel een relatie uit stelling 2 bevestigd is, namelijk: de competitieve strategie *Differentiation* is gerelateerd aan de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background*. Ondanks het feit dat de andere 2 relaties niet beschreven zijn in een stelling, is hiervoor ook een mogelijke verklaring te vinden. De relatie tussen *Cost Leadership* en *Exclusion* kan eventueel worden uitgelegd door het feit dat allochtonen vaak minder Nederlands kunnen wat de communicatie zou kunnen bemoeilijken en voor een inefficiëntere manier van werken zou zorgen. Deze inefficiënte in de werking zou kunnen leiden tot hogere kosten, wat net hetgeen is dat men volgens deze competitieve strategie wil vermijden. De relatie tussen *Focus* en *Adding Value Through Mere Labor* kan mogelijk verklaard worden door het feit dat men zich richt op mensen met een lager inkomen, waardoor men producten en/of diensten zo goedkoop mogelijk op de markt wil brengen.

Als we figuur deze correspondence map (figuur 14) vergelijken met de correspondence map uit het Duitse onderzoek (figuur 15), lijkt het op het eerste zicht dat de strategieën in het Duitse onderzoek dichterbij elkaar liggen. Maar dit heeft te maken met het feit dat de dimensies in het Duitse onderzoek van -1.5 tot 1.5 gaan en in dit onderzoek van -1 tot 1. De reden dat de ranges verschillen heeft te maken met het feit dat deze analyse een grafiek wil opstellen die zo veel mogelijk van de variantie verklaart.

Figuur 15: Correspondence Map Ortlieb en Sieben



Bron: Ortlieb & Sieben (2008)

Om te vergelijken met het Duitse onderzoek, maak ik gebruik van de relaties die zij in hun onderzoek aanhalen. Zoals eerder reeds vermeld, gebeurt het bepalen van relaties op basis van afstanden. Het bepalen voor de grenzen tot wat een relatie is en wat niet, is een subjectieve taak. Of de relaties die men in het Duitse onderzoek aanhaalt ook werkelijk als relaties mogen worden beschouwd, is voor discussie vatbaar. Als we kijken naar de relaties die in het Duitse onderzoek gevonden zijn en de relaties die in dit onderzoek gevonden zijn, kunnen we stellen dat er enkele gelijkenissen, maar ook enkele verschillen zijn. Een eerste gelijkenis is dat de diversiteitstrategie die het dichtst bij *Cost Leadership* ligt ook in het Duitse onderzoek *Exclusion* is. In tegenstelling tot dit onderzoek, waar *Adding Value Through Mere Labor* het dichtst bij de *Focus*strategie ligt, ligt in het Duitse onderzoek *Adding Value Through Mere Labor* dichterbij *Differentiation* en *Cost Leadership*. Als we kijken naar de competitieve strategie *Differentiation*, zien we dat in dit onderzoek *Adding Value Through Migration Background* het meest gerelateerd is, terwijl in het Duitse onderzoek *Adding Value Through Mere Labor*, *Learning* en *Anti-Discrimination* het dichtst bij deze diversiteitstrategie liggen. Er kan met andere woorden over stelling 2 (relaties met *Differentiation*) gezegd worden dat waar het Duitse onderzoek wel de relatie vindt met de diversiteitstrategie *Learning* en niet met *Adding Value Through Migration Background*, het omgekeerde waar is voor dit onderzoek. Hier wordt namelijk wel een relatie gevonden met *Adding Value Through Migration Background*, maar niet met *Learning*. Wat de competitieve strategie *Focus* betreft, bestaat er zoals eerder reeds vermeld in dit onderzoek een relatie met *Adding Value Through Mere Labor*. In het Duitse onderzoek bestaat er een relatie tussen *Focus* en *Adding Value Through Migration Background*.

Hieronder volgt een tabel voor zowel dit onderzoek als het Duitse onderzoek samenvat welke diversiteitstrategieën gerelateerd zijn aan een bepaalde competitieve strategie.

Tabel 9: Vergelijking relaties uit dit onderzoek met relaties uit het Duitse onderzoek

Competitieve strategie	Relaties volgens dit onderzoek	Relaties volgens het Duitse onderzoek
Cost Leadership	• Exclusion	• Exclusion • Adding Value Through Mere Labor
Differentiation	• Adding Value Through Migration Background • Learning (net te ver) • Anti-Discrimination (net te ver)	• Adding Value Through Mere Labor • Learning • Anti-Discrimination
Focus	• Adding Value Through Mere Labor	• Adding Value Through Migration Background

Uit bovenstaande tabel kunnen we afleiden dat de relaties ongeveer overeenkomen. Het enige dat grondig verschilt zijn *Adding Value Through Mere Labor* en *Adding Value Through Migration Background*. Deze strategieën lijken als het ware net omgekeerd te zijn in beide onderzoeken. Een mogelijke reden hiervoor is dat de bedrijven die de *Differentiation* strategie toepassen dit in Limburg doen door te leren van bepaalde perspectieven en hierdoor unieke producten en processen op de markt willen brengen. In Duitsland ziet men eerder innovatie in het goedkoop op de markt brengen van producten. Voor de bedrijven die de *Focus* strategie hanteren, zou, zoals eerder reeds vermeld, kunnen gelden dat ze zich in Limburg bijvoorbeeld meer richten op jongeren en mensen met een lager inkomen, waardoor men producten en diensten goedkoop naar buiten probeert te brengen, terwijl men zich in Duitsland mogelijk meer richt op een bepaalde culturele doelgroep, waardoor men personeel nodig heeft dat iets van deze doelgroep afweet.

Als we kijken naar onderstaande tabel (tabel 10), kunnen we concluderen dat 5,5% van de totale variantie verklaard wordt aan de hand van de correspondence analysis map (figuur 14). De eerste dimensie staat in voor 61,9% van de verklaarde variantie en de tweede dimensie voor 38,1%. Dit verschilt ook met het Duitse onderzoek, waarin 93,3% werd verklaard door dimensie 1 en slechts 6,7% door dimensie 2. Doordat in het Duitse onderzoek bijna 100% van de verklaarde variantie door 1 dimensie verklaard kon worden, kon men een betekenis aan deze dimensie toekennen, namelijk 'the degree to which people with a migration background are integrated into companies and the degree to which organizational decision makers ascribe unique qualifications or individual characteristics to them'. In dit onderzoek is het echter niet zo evident om een verklaring voor de dimensies te bieden.

Hoewel onderstaande tabel aangeeft dat de relaties niet significant zijn, kunnen we uit het voorgaande concluderen dat de relaties die gevonden werden in dit onderzoek, toch in lijn liggen

met de relaties die men in het Duitse onderzoek gevonden heeft. Dit zou erop kunnen wijzen dat het niet significant zijn van de relaties niet te maken heeft met de verbanden tussen strategieën, maar met het feit dat de dataset voor dit onderzoek kleiner was.

Tabel 10: Verklaarde variantie

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,184	,034			,619	,619	,074	-,143
2	,145	,021			,381	1,000	,084	
Total		,055	7,429	,491 ^a	1,000	1,000		

a. 8 degrees of freedom

4.5.4 Effect van grootte op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën

4.5.4.1 Methodologie

Om een antwoord te kunnen leveren op de deelvraag: 'Heeft de grootte van het bedrijf een effect op de relatie tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën', moeten we uiteraard ook weten wat de grootte van het personeelsbestand is. Hoewel in de Top 500 van Limburg het aantal werknemers is opgenomen, vond ik het toch nodig om hier nog expliciet naar te vragen aangezien het aantal werknemers op een jaar tijd kan zijn gestegen of gedaald, zeker in de huidige economische situatie. De vraag werd als volgt gesteld:

Tabel 11: Vraag om het aantal werknemers te achterhalen

2. Hoeveel werknemers werken er binnen dit bedrijf?		
☐ < 50	☐ 50-100	☐ > 100

Bron: Ortlieb & Sieben (2008), eigen bewerking

4.5.4.2 Resultaten

Opnieuw beginnen we met een kruistabel om zowel een beeld te geven van de verdeling als na te gaan of we kunnen zeggen dat de relaties significant zijn. Omdat we in dit geval met drie variabelen werken (competitieve strategieën, diversiteitstrategieën en het aantal werknemers), moeten we twee kruistabellen opstellen. Een eerste kruistabel geeft weer hoe de diversiteitstrategieën zijn verdeeld over een bepaalde grootte van het personeelsbestand. Een tweede kruistabel geeft weer hoe de competitieve strategieën zijn verdeeld over een bepaalde

grootte van het personeelsbestand. Hieronder volgen beide kruistabellen, met steeds de chi-kwadraattest (Chi Square Test) om na te gaan of we over een significante relatie kunnen spreken.

Tabel 12: Kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN

Aantal WN		Diversiteit_Strategie					
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Total
< 50	Count	4,0	4,0	13,0	3,5	21,5	46,0
	% Aantal_WN	8,70%	8,70%	28,26%	7,61%	46,74%	100,00%
50 - 100	Count	0,0	3,0	18,5	3,0	9,0	33,5
	% Aantal_WN	0,00%	8,96%	55,22%	8,96%	26,87%	100,00%
> 100	Count	11,0	7,0	19,0	8,0	11,0	56,0
	% Aantal_WN	19,64%	12,50%	33,93%	14,29%	19,64%	100,00%
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	135,5
	% Aantal_WN	11,07%	10,33%	37,27%	10,70%	30,63%	100,00%

Bovenstaande tabel geeft de verdeling van de diversiteitstrategieën bij een bepaalde grootte van het personeelsbestand weer. Over het algemeen kunnen we, zoals eerder al werd aangehaald, stellen dat *Adding Value Through Mere Labor* de meest toegepaste diversiteitstrategie is, gevolgd door *Exclusion*. Ook is het duidelijk dat de meeste bedrijven die de enquête hebben ingevuld een personeelsbestand hebben van meer dan 100 werknemers.

Tabel 13: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,602 ^a	8	,012
Likelihood Ratio	22,112	8	,005
Linear-by-Linear Association	7,981	1	,005
N of Valid Cases	135,5		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,46.

De chi-kwadraattest toont aan dat de relaties significant zijn, zelfs op een significantieniveau van 95%. Deze tabel geeft tevens een aanduiding van het aantal cellen met een verwachte waarde kleiner dan vijf. Aangezien meer dan 20% van de cellen een verwachte waarde kleiner dan vijf

heeft, mag de chi-kwadraattest statistisch gezien niet worden toegepast. Het zou dus kunnen dat de relaties in werkelijkheid toch niet significant zijn.

Ook voor de competitieve strategieën in combinatie met de grootte van het personeelsbestand, kunnen we een kruistabel maken. Dit doen we om zowel een beeld te geven van de verdeling als na te gaan of we kunnen zeggen dat de relaties significant zijn.

Tabel 14: Kruistabel competitieve strategieën – aantal WN

Aantal_WN		Competitieve_Strategie			
		Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
< 50	Count	16,0	20,0	10,0	46,0
	% Aantal_WN	34,78%	43,48%	21,74%	100,00%
50 - 100	Count	12,0	17,0	4,5	33,5
	% Aantal_WN	35,82%	50,75%	13,43%	100,00%
> 100	Count	10,0	34,5	11,5	56,0
	% Aantal_WN	17,86%	61,61%	20,54%	100,00%
Total	Count	38,0	71,5	26,0	135,5
	% Aantal_WN	28,04%	52,77%	19,19%	100,00%

Uit bovenstaande tabel blijkt hoe de competitieve strategieën zijn verdeeld over een bepaalde grootte van het personeelsbestand. Over het algemeen kunnen we, net als eerder aangehaald, stellen dat de meest voorkomende competitieve strategie *Differentiation* is. Aangezien het om dezelfde dataset gaat als daarnet, is het hier ook duidelijk dat de meeste bedrijven die de enquête hebben ingevuld een personeelsbestand hebben van meer dan 100 werknemers.

Tabel 15: Chi-kwadraattest op kruistabel competitieve strategieën – aantal WN

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,934 ^a	4	,204
Likelihood Ratio	6,198	4	,185
Linear-by-Linear Association	1,484	1	,223
N of Valid Cases	135,5		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,43.

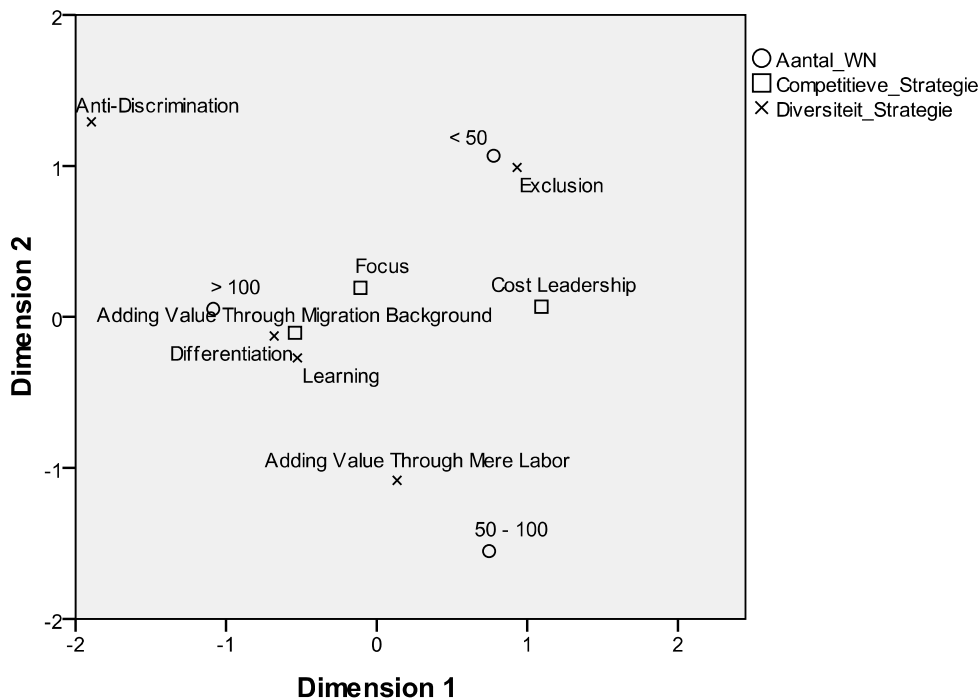
De chi-kwadraattest toont aan dat de relaties niet significant zijn. Ook geeft deze tabel een aanduiding van het aantal cellen met een verwachte waarde kleiner dan vijf. Aangezien geen

enkele cel een verwachte waarde kleiner dan vijf heeft, kunnen we statistisch correcte conclusies trekken.

De (multiple) correspondence analysis is een beschrijvende test. Uit bovenstaande chi-kwadraattesten kan worden afgeleid dat we zowel op vlak van de diversiteitstrategieën (te weinig data) als op vlak van de competitieve strategieën (niet significant op betrouwbaarheidsniveau van 90%) geen uitspraak mogen doen over de relaties. Maar net omdat de (multiple) correspondence analysis een beschrijvende test is, gaan we aan de hand van de grafiek die voortvloeit uit deze test beschrijven of er mogelijk relaties zijn en welke relaties dit zouden zijn.

Zoals eerder reeds vermeld, geeft de correspondence analysis een visueel beeld van relaties tussen twee variabelen. Bij de multiple correspondence wordt hier nog een derde variabele aan toe gevoegd. Als de relaties tussen de eerste twee variabelen veranderen, wil dit zeggen dat de derde variabele een effect heeft op de relaties van de twee eerste variabelen. Dit komt doordat het toevoegen van een variabele het enige is dat veranderd is ten opzichte van de correspondence analysis. De multiple correspondence analysis die hieronder wordt gevoerd, dient dus om na te gaan of de grootte van het personeelsbestand een effect heeft op de relaties die bestaan tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën. Het resultaat van de multiple correspondence analysis is een multiple correspondence map. Deze wordt hieronder weergegeven:

Figuur 16: Effect van grootte op de relatie competitieve strategieën - diversiteitstrategieën



Symmetrical Normalization.

Als we in deze figuur kijken naar zowel de strategieën als de groottes van het personeelsbestand die in elkaars buurt liggen, kunnen we stellen dat er een relatie bestaat tussen de competitieve strategie *Differentiation* en de diversiteitstrategieën *Learning* en *Adding Value Through Migration Background*. Ook kunnen we stellen dat de bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers een relatie hebben met de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background* en dat de bedrijven met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers een relatie hebben met de diversiteitstrategie *Exclusion*.

Aangezien er in vergelijking met figuur 14 enkel een nieuwe variabele is toegevoegd, kunnen we stellen dat deze veranderingen van relaties enkel te wijten zijn aan de toegevoegde variabele. Met andere woorden: De grootte van het personeelsbestand heeft een effect op de relatie die bestaat tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën.

Uit onderstaande tabel kunnen we afleiden dat dit model 88,9% van de totale variantie verklaard. Van deze 88,9% wordt 53,54% (0,476/0,889) verklaard door de eerste dimensie en 46,46% (0,413/0,889) door de tweede.

Tabel 16: Verklaarde variantie

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	,449	1,428	,476	47,591
2	,290	1,240	,413	41,321
Total		2,667	,889	
Mean	,375 ^a	1,334	,445	44,456

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Nu geweten is welk effect de grootte van het personeelsbestand heeft op de relaties tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën, wordt in het volgende onderdeel onderzocht of de sector eveneens een invloed heeft op deze relaties.

4.5.5 Effect van de sector op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën

4.5.5.1 Methodologie

Om een antwoord te kunnen geven op de deelvraag 'Heeft de industriële sector een invloed op de relatie tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën?' moet uiteraard eerst geweten zijn binnen welke sector het bedrijf werkzaam is. De vraag werd als volgt gesteld:

Tabel 17: Vraag om de sector waarin het bedrijf werkzaam is te achterhalen

1. Binnen welke sector is het bedrijf werkzaam?	
☐ Metaal ☐ Scheikunde – Petroleum – Pharma ☐ Kleding – Textiel ☐ Bouw – Hout ☐ Voeding ☐ Papier – Drukkerij – Uitgeverij ☐ Siderurgie – Energie – Water ☐ Haven – Transport – Vervoer ☐ Overige industrieën	☐ Banken – Verzekeringen ☐ Distributie ☐ Informatica (software en ontwikkeling) ☐ Telecommunicatie ☐ Arbeidsbemiddeling ☐ Consultancy ☐ Immobiliën ☐ Overige dienstverlening

Bron: Ortlieb & Sieben (2008), eigen bewerking

4.5.5.2 Resultaten

Opnieuw beginnen we met een kruistabel om de verdeling van de competitieve strategieën en diversiteitstrategieën over een bepaalde sector te laten zien. Opnieuw werken we met drie variabelen, waardoor er twee kruistabellen moeten worden opgesteld. De eerste kruistabel geeft weer hoe de diversiteitstrategieën zijn verdeeld over de sector waarin het bedrijf werkzaam is, terwijl de tweede kruistabel weergeeft hoe de competitieve strategieën zijn verdeeld over deze sectoren. Hieronder volgen beide kruistabellen, met steeds de chi-kwadraattest om na te gaan of we over een significante relatie kunnen spreken.

Tabel 18: Kruistabel diversiteitstrategieën – sector

Sector	Diversiteit_Strategie					
	Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Total
Metaal	3,0	0,5	12,5	5,0	5,5	26,5
Scheikunde – Petroleum – Pharma	2,0	1,5	5,0	3,5	6,5	18,5
Kleding – Textiel	0,0	0,0	1,5	0,0	1,5	3,0
Bouw – Hout	2,0	1,5	7,0	0,0	9,0	19,5
Voeding	3,5	1,0	6,0	1,5	0,0	12,0
Papier – Drukkerij – Uitgeverij	0,0	0,0	1,5	1,0	2,5	5,0
Siderurgie – Energie – Water	0,0	0,5	1,0	0,0	2,5	4,0

Tabel 18: Kruistabel diversiteitstrategieën – sector (vervolg)

Sector	Diversiteit_Strategie					
	Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Total
Haven – Transport – Vervoer	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0
Overige industrieën	0,5	2,5	8,5	1,5	7,0	20,0
Distributie	2,0	4,5	5,5	2,0	5,0	19,0
Informatica (software en ontwikkeling)	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Overige dienstverlening	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	5,0
Total	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	135,5

Bovenstaande tabel geeft de verdeling van de diversiteitstrategieën bij een bepaalde sector waarin het bedrijf werkzaam is, weer. Omdat het over dezelfde dataset gaat als hierboven, kunnen we ook hier stellen dat *Adding Value Through Mere Labor* de meest toegepaste diversiteitstrategie is, gevolgd door *Exclusion*. Het aantal bedrijven dat in een bepaalde sector werkzaam is, is redelijk uiteenlopend, met de meeste bedrijven in de metaalsector en de minste bedrijven in de informaticasector.

Onderstaande tabel geeft aan de hand van de chi-kwadraattest weer of de relaties al dan niet significant zijn.

Tabel 19: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,527 ^a	44	,449
Likelihood Ratio	47,694	44	,325
Linear-by-Linear Association	,911	1	,340
N of Valid Cases	136		

a. 50 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Bovenstaande chi-kwadraattest toont aan dat de relaties niet significant zijn, maar tegelijkertijd wordt weergegeven dat 83,3% van de cellen een verwachte waarde heeft van minder dan vijf, wat kan leiden tot statistisch verkeerde interpretaties. Ook bij de chi-kwadraattest op de kruistabel van competitieve strategieën met de sector (tabel 20) merken we dat de relaties niet significant zijn.

Opnieuw is het percentage cellen dat een verwachte waarde van minder dan vijf heeft te groot, waardoor statistisch verkeerde interpretaties kunnen voorkomen.

Tabel 20: Chi-kwadraattest op kruistabel competitieve strategieën – sector

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,007 ^a	22	,583
Likelihood Ratio	23,379	22	,381
Linear-by-Linear Association	,574	1	,449
N of Valid Cases	136		

a. 24 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Hoewel we over de relaties tussen de competitieve strategieën en de sectoren geen statistisch significante uitspraken kunnen doen aan de hand van de kruistabel, geef ik hieronder de kruistabel van de competitieve strategieën met de sectoren toch weer, om een beeld te vormen van de verdeling van de competitieve strategieën over de sectoren.

Tabel 21: Kruistabel competitieve strategieën – sector

Sector	Competitieve_Strategie			
	Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Metaal	9,0	12,5	5,0	26,5
Scheikunde – Petroleum – Pharma	7,0	7,0	4,5	18,5
Kleding – Textiel	1,0	0,0	2,0	3,0
Bouw – Hout	5,0	12,0	2,5	19,5
Voeding	3,0	6,0	3,0	12,0
Papier – Drukkerij – Uitgeverij	0,0	5,0	0,0	5,0
Siderurgie – Energie – Water	2,0	2,0	0,0	4,0
Haven – Transport – Vervoer	1,0	1,0	0,0	2,0
Overige industrieën	3,0	14,0	3,0	20,0
Distributie	6,0	9,0	4,0	19,0
Informatica (software en ontwikkeling)	0,0	1,0	0,0	1,0
Overige dienstverlening	1,0	2,0	2,0	5,0
Total	38,0	71,5	26,0	135,5

De reden dat uitspraken mogelijk statistisch incorrect kunnen zijn, ligt bij het feit dat teveel cellen een verwachte waarde onder de vijf hebben. Dit heeft dan weer te maken met de te kleine dataset.

Om te trachten tot een statistisch correcte uitspraak te komen, worden de sectoren anders opgedeeld. Door een indeling in secundaire en tertiaire sector te maken, gaan de cases over minder verschillende sectoren verspreid moeten worden, waardoor het mogelijk wordt om eventueel toch tot statistisch correcte uitspraken te komen. Hiervan wordt opnieuw een kruistabel opgemaakt voor zowel diversiteitstrategie met sector als competitieve strategie met sector. Het resultaat is dan als volgt:

Tabel 22: Kruistabel diversiteitstrategieën – sector

		Diversiteit_Strategie					
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Total
Sector							
Secundaire Sector	Count	12,0	7,5	43,0	12,5	35,5	110,5
	% Sector	10,86%	6,79%	38,91%	11,31%	32,13%	100,00%
Tertiaire Sector	Count	3,0	6,5	7,5	2,0	6,0	25,0
	% Sector	12,00%	26,00%	30,00%	8,00%	24,00%	100,00%
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	135,5
	% Sector	11,07%	10,33%	37,27%	10,70%	30,63%	100,00%

De kruistabel geeft weer dat de meeste bedrijven in de secundaire sector zitten.

Tabel 23: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,391 ^a	4	,078
Likelihood Ratio	6,869	4	,143
Linear-by-Linear Association	1,981	1	,159
N of Valid Cases	135,5		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

De chi-kwadraattest toont aan dat de relaties, zelfs op 95% betrouwbaarheidsniveau, significant zijn. Ondanks deze poging om het percentage cellen met een verwachte waarde onder vijf naar 20% te herleiden, blijft dit percentage nog relatief hoog, namelijk 30%. Hierdoor kunnen we geen statistische significante uitspraak doen over de relaties tussen de diversiteitstrategieën en de sectoren. De verdeling van de competitieve strategieën over de sectoren wordt hieronder weergegeven:

Tabel 24: Kruistabel competitieve strategieën – sector

Sector		Competitieve_Strategie			
		Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Secundaire Sector	Count	31,0	59,5	20,0	110,5
	% Sector	28,05%	53,85%	18,10%	100,00%
Tertiaire Sector	Count	7,0	12,0	6,0	25,0
	% Sector	28,00%	48,00%	24,00%	100,00%
Total	Count	38,0	71,5	26,0	135,5
	% Sector	28,04%	52,77%	19,19%	100,00%

Uit onderstaande chi-kwadraattest blijkt dat de relaties niet significant zijn. Een reden hiervoor is waarschijnlijk het feit dat de verdeling procentueel gezien bijna gelijk is tussen de twee sectoren. Bij de competitieve strategie *Cost Leadership* is bijvoorbeeld 28,05% afkomstig uit de secundaire sector en 28,00% uit de tertiaire sector. Voor de competitieve strategie *Differentiation* geldt dat 53,85% de secundaire sector afkomstig is en 48,00% uit de tertiaire sector. Voor de competitieve strategie *Focus* ten slotte, geldt dat 18,10% uit de secundaire sector afkomstig is en 24,00% uit de tertiaire sector. We kunnen dus concluderen dat deze verdeling gelijkaardig is.

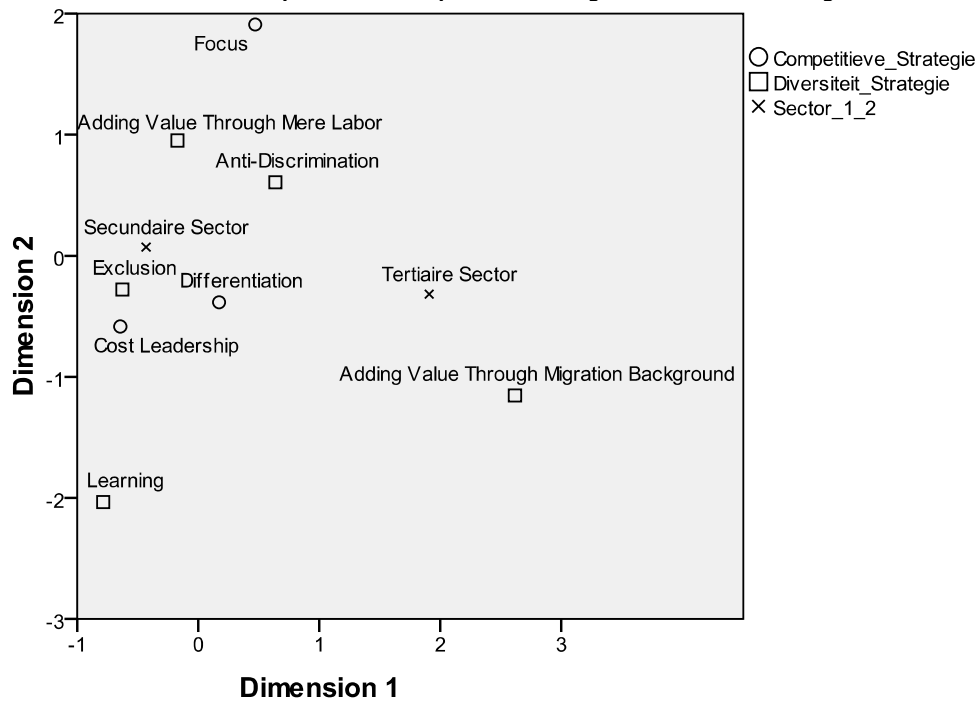
Tabel 25: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,502 ^a	2	,778
Likelihood Ratio	,484	2	,785
Linear-by-Linear Association	,154	1	,694
N of Valid Cases	136		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,80.

Omdat we deze indeling gemaakt hebben, is het ook interessant om te weten wat dit oplevert in de multiple correspondence analysis. Zoals eerder reeds beschreven is de (multiple) correspondence analysis een beschrijvende statistiek, die ondanks het niet significant zijn van relaties tot inzichten oplevert. Het resultaat is te zien in figuur 17.

Figuur 17: Effect van de sector op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën



Symmetrical Normalization.

Uit bovenstaande grafiek kunnen we afleiden dat de competitieve strategie *Cost Leadership* het dichtst gelegen is bij de diversiteitstrategie *Exclusion*. De diversiteitstrategie *Exclusion* op zijn beurt, ligt in de buurt van de secundaire sector. Eventueel kunnen we ook nog stellen dat de competitieve strategie *Differentiation* en de diversiteitstrategie *Exclusion* in elkaars buurt liggen.

Opnieuw zijn deze relaties verschillend van diegenen die eerder werden gevonden toen enkel de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën in kaart gebracht werden. Wederom kunnen we besluiten dat deze verandering in relaties enkel te wijten is aan het toevoegen van een variabele, in dit geval de sector. Met andere woorden: De sector heeft een effect op de relatie die bestaat tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën.

Uit onderstaande tabel (tabel 26) kunnen we afleiden dat deze voorstelling 81,4% van de variantie verklaard. Van deze 81,4% wordt 51,8% ($0,442/0,814$) verklaard door de eerste dimensie en 48,28% ($0,393/0,814$) door de tweede dimensie.

Tabel 26: Verklaarde variantie

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	,314	1,265	,422	42,174
2	,226	1,178	,393	39,252
Total		2,443	,814	
Mean	,272 ^a	1,221	,407	40,713

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Nu we weten welke relaties er bestaan tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën en dat zowel de grootte van het personeelsbestand als de sector waarin het bedrijf werkzaam is een effect hebben op deze relaties, is het interessant om na te gaan welke competitieve strategie en welke diversiteitstrategie het vaakst voorkomt bij een bepaalde grootte van personeelsbestand of een bepaalde sector. Dit wordt besproken in het volgende onderdeel.

4.5.6 Verdeling van de diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte en sector

Omdat voor deze verdeling de eerder buiten beschouwing gelaten diversiteitstrategie *Hazard* terug wordt opgenomen, worden er nieuwe kruistabellen opgesteld. Deze methode om na te gaan welke competitieve strategie en welke diversiteitstrategie het vaakst voorkomen bij een bepaalde grootte van personeelsbestand of een bepaalde sector komt erop neer dat de kruistabellen die eerder werden opgesteld, per grootte van personeelsbestand en per sector worden opgedeeld om dan te kijken of de verdeling van zowel de competitieve strategieën als de diversiteitstrategieën bij deze bepaalde grootte of sector significant verschillend is.

Voor iedere grootte en sector wordt eerst nagegaan of de verdeling significant verschillend is. Dit wordt gedaan door een chi-kwadraat te berekenen aan de hand van de geobserveerde waarde en de verwachte waarde. Indien deze chi-kwadraat groter is dan een kritische waarde, kunnen we de nulhypothese 'De verdeling is gelijk' verwerpen, wat wil zeggen dat de verdeling significant verschillend is. De berekening van de chi-kwadraten is terug te vinden in bijlage 5.

Voor iedere grootte en sector wordt ook de verdeling van de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën over deze grootte en sector weergegeven. Deze verdelingen zijn terug te vinden in bijlage 6. Hieronder worden ze besproken.

4.5.6.1 Verdeling van de diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte

A Algemeen

De kruistabel met *Hazard* ziet er als volgt uit:

Tabel 27: Kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN

Aantal WN		Diversiteit_Strategie						
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Hazard	Total
< 50	Count	4,0	4,0	13,0	3,5	21,5	26,5	72,5
	% Aantal_WN	5,52%	5,52%	17,93%	4,83%	29,66%	36,55%	100,00%
50 - 100	Count	0,0	3,0	18,5	3,0	9,0	11,5	45,0
	% Aantal_WN	0,00%	6,67%	41,11%	6,67%	20,00%	25,56%	100,00%
> 100	Count	11,0	7,0	19,0	8,0	11,0	19,5	75,5
	% Aantal_WN	14,57%	9,27%	25,17%	10,60%	14,57%	25,83%	100,00%
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	57,5	193,0
	% Aantal_WN	7,77%	7,25%	26,17%	7,51%	21,50%	29,79%	100,00%

Bovenstaande tabel geeft de verdeling van de diversiteitstrategieën over de groottes van het personeelsbestand weer. Uit de chi-kwadraattest die hieronder is weergegeven, blijkt dat deze relaties significant zijn. Opnieuw kunnen we opmerken dat er een aantal cellen zijn met een verwachte waarde van minder dan vijf. Maar dit percentage blijft beperkt tot 16,7, waardoor statistisch significante uitspraken gedaan kunnen worden.

Tabel 28: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,407 ^a	10	,013
Likelihood Ratio	24,617	10	,006
Linear-by-Linear Association	8,608	1	,003
N of Valid Cases	193		

a. 3 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

Hetzelfde geldt voor de verdeling van de competitieve strategieën over de grootte van het personeelsbestand. Ook hier is de verdeling af te leiden uit de kruistabel en wordt aan de hand van de chi-kwadraattest aangegeven of de relaties al dan niet significant zijn.

Tabel 29: Kruistabel competitieve strategieën – aantal WN

Aantal_WN		Competitieve_Strategie			
		Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
< 50	Count	21,0	31,5	20,0	72,5
	% Aantal_WN	28,97%	43,45%	27,59%	100,00%
50 - 100	Count	13,0	23,0	9,0	45,0
	% Aantal_WN	28,89%	51,11%	20,00%	100,00%
> 100	Count	12,0	45,5	18,0	75,5
	% Aantal_WN	15,89%	60,26%	23,84%	100,00%
Total	Count	46,0	100,0	47,0	193,0
	% Aantal_WN	23,83%	51,81%	24,35%	100,00%

Bovenstaande tabel geeft de verdeling van de competitieve strategieën over de groottes van het personeelsbestand weer. Uit de chi-kwadraattest die hieronder is weergegeven, blijkt dat er geen significante relatie bestaat tussen de competitieve strategieën en de groottes van het personeelsbestand.

Tabel 30: Chi-kwadraattest kruistabel competitieve strategieën – aantal WN

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,974 ^a	4	,201
Likelihood Ratio	6,175	4	,186
Linear-by-Linear Association	,681	1	,409
N of Valid Cases	193		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,73.

Nu algemeen geweten is hoe de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën over de grootte van het personeelsbestand verdeeld zijn, kunnen we per grootte van personeelsbestand nagaan of deze verdeling ook onderling significant verschilt om zo te achterhalen welke competitieve- of diversiteitstrategie het vaakst voorkomt bij deze bepaalde grootte van personeelsbestand.

B Personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers

Over de verdeling van de diversiteitstrategieën kunnen we zeggen dat deze verschillend is, zelfs op 99,5% significantieniveau (zie bijlage 5). Voor de competitieve strategieën bleek uit de chi-kwadraattest dat de nulhypothese 'De verdeling is gelijk' niet kon worden verworpen op 90% betrouwbaarheidsniveau, met andere woorden: de verdeling van de competitieve strategieën is niet significant verschillend op een betrouwbaarheidsniveau van 90%. Waarschijnlijk is dit te wijten aan het feit dat de frequenties bij de competitieve strategieën *Cost Leadership* en *Focus* bijna gelijk zijn.

Het weten dat een verdeling significant verschillend is, zegt echter niets over de reden waarom de verdeling verschillend is. Indicatief kunnen we uit de tabel van de verdeling van de diversiteitstrategieën over de bedrijven met minder dan vijftig werknemers (bijlage 6) afleiden dat de diversiteitstrategieën *Hazard*, *Exclusion* en *Adding Value Through Mere Labor* het vaakst voorkomen. We kunnen dus concluderen dat kleine ondernemingen (met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers) allochtonen voornamelijk zonder echte reden aanwerven. Hun aanwerving is met andere woorden gebaseerd op toeval (*Hazard*). De volgende diversiteitstrategie die een hoge frequentie heeft binnen deze bedrijven is *Exclusion*. Dit wil zeggen dat kleinere bedrijven vaak geen allochtonen tewerkstellen omdat ze ofwel hun bedrijf homogeen trachten te houden ofwel klanten hebben die niet willen bediend worden door allochtone mensen. De laatste diversiteitstrategie die vaak wordt toegepast in kleine bedrijven is *Adding Value Through Mere Labor*, wat inhoudt dat men allochtonen aanwerft omdat ze bereid zijn tegen een lager loon of slechtere arbeidsvoorwaarden te werken.

De tabel van de verdeling van de competitieve strategieën over bedrijven met minder dan vijftig werknemers (zie bijlage 6) geeft aanduiding dat de competitieve strategie *Differentiation* het vaakst voorkomt bij deze grootte van personeelsbestand. Dit wil zeggen dat bedrijven met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers zich voornamelijk concentreren op het innovatiever uit de hoek komen dan hun concurrenten.

C Personeelsbestand van vijftig tot honderd werknemers

Uit de chi-kwadraattest (bijlage 5) blijkt dat we over de diversiteitstrategieën kunnen zeggen dat de nulhypothese 'De verdeling is gelijk' mag worden verworpen, zelfs op 99,5% betrouwbaarheidsniveau. Deze nulhypothese mag ook voor de competitieve strategieën worden verworpen, maar in tegenstelling tot de diversiteitstrategieën gebeurt dit niet op een 99,5% betrouwbaarheidsniveau, maar wel op een 95% betrouwbaarheidsniveau. Van beide verdelingen kunnen we dus zeggen dat ze significant verschillen.

Aan de hand van de tabel van de verdeling van de diversiteitstrategieën (bijlage 6), kunnen we beschrijven welke diversiteitstrategieën het vaakst voorkomen. De tabel geeft een indicatie dat de meeste bedrijven die een personeelsbestand van vijftig tot honderd werknemers hebben de diversiteitstrategieën *Adding Value Through Mere Labor*, *Hazard* en *Exclusion* toepassen. Dit houdt in dat bedrijven in eerste instantie allochtonen tewerkstellen omdat ze bereid zijn tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken (*Adding Value Through Mere Labor*), gevolgd door het toevallig aanwerven van allochtonen (*Hazard*). Ten slotte passen ze ook de diversiteitstrategie *Exclusion* toe, waarbij men geen allochtonen wil aanwerven omdat men het bedrijf zo homogeen mogelijk wil houden of omdat men klanten heeft die niet willen worden bediend door allochtonen.

Opvallend is dat geen enkel bedrijf dat vijftig tot honderd werknemers tewerkgesteld heeft, de diversiteitstrategie *Anti-Discrimination* toepast. Dit maakt duidelijk dat deze bedrijven allochtone mensen niet tewerkstellen omwille van hun professionele kwalificaties, het feit dat ze een aanduiding zijn van de internationalisering van het bedrijf of het feit dat verschillende stakeholders verwachten dat het bedrijf mensen gelijke kansen wil geven.

Ook over de verdeling van de competitieve strategieën kunnen we aan de hand van de verdelingstabel (bijlage 6) een beschrijving geven van de meest voorkomende competitieve strategie. In dit geval blijkt het over *Differentiation* te gaan. Dit houdt in dat bedrijven met een personeelsbestand van vijftig tot honderd werknemers een concurrentievoordeel trachten te behalen door innovatieve, unieke producten en/of diensten aan te bieden.

D Personeelsbestand van meer dan honderd werknemers

Voor wordt gekeken wat de verdeling van de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën over de bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers is, wordt nagegaan of de verdeling significant verschillend is. Dit zien we aan de hand van de chi-kwadraattest, waarvan de berekening in bijlage 5 staat. De berekende chi-kwadraat voor de diversiteitstrategieën is groter dan de kritische waarde voor chi-kwadraat op een 90% betrouwbaarheidsniveau. Dit komt erop neer dat de nulhypothese 'De verdeling is gelijk' kan worden verworpen op een 90% betrouwbaarheidsniveau. Voor de competitieve strategieën mag de nulhypothese ook verworpen worden, zij het op een 99,5% betrouwbaarheidsniveau. Voor beide strategieën kan dus opnieuw gesteld worden dat ze een significant verschillende verdeling hebben.

Voor de bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers kan aan de hand van de tabel met de verdeling van de diversiteitstrategieën over deze grootte (bijlage 6) indicatief gesteld worden dat allochtonen het meest worden aangeworven zonder duidelijke reden (*Hazard*) en omwille van het feit dat ze bereid zijn te werken tegen een lager loon of slechtere arbeidsvoorwaarden (*Adding Value Through Mere Labor*).

Ook bij deze grootte van personeelsbestand blijkt, uit de tabel met de verdeling van de competitieve strategieën (bijlage 6) dat de competitieve strategie *Differentiation* het meest gehanteerd wordt. Dit houdt in dat ook bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers, in vergelijking met hun concurrenten, meer innovatieve en unieke producten of diensten willen aanbieden.

4.5.6.2 Verdeling van de diversiteit- en competitieve strategieën over de sector

A Algemeen

Tabel 31: Kruistabel diversiteitstrategieën – sector

		Diversiteit_Strategie						
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Hazard	Total
Secundaire Sector	Count	12,0	7,5	43,0	12,5	35,5	48,5	159,0
	% Sector	7,55%	4,72%	27,04%	7,86%	22,33%	30,50%	100,00%
Tertiaire Sector	Count	3,0	6,5	7,5	2,0	6,0	9,0	34,0
	% Sector	8,82%	19,12%	22,06%	5,88%	17,65%	26,47%	100,00%
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	57,5	193,0
	% Sector	7,77%	7,25%	26,17%	7,51%	21,50%	29,79%	100,00%

Bovenstaande tabel geeft de verdeling van de diversiteitstrategieën over de sectoren weer. Uit de chi-kwadraattest, die hieronder is weergegeven, blijkt dat de nulhypothese 'Er is een nulverband' niet mag worden verworpen; met andere woorden: Er bestaat geen relatie tussen de diversiteitstrategieën en de sector. Opnieuw kan echter gesteld worden dat het aantal cellen met een verwachte waarde van minder dan vijf te groot is om de chi-kwadraattest uit te voeren, waardoor bovenstaande conclusie mogelijk niet correct is.

Tabel 32: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,917 ^a	5	,112
Likelihood Ratio	7,090	5	,214
Linear-by-Linear Association	1,729	1	,189
N of Valid Cases	193		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

Ook voor de competitieve strategieën kan een dergelijke tabel worden opgesteld. Tabel 33 geeft de verdeling van de competitieve strategieën over de sectoren weer.

Tabel 33: Kruistabel competitieve strategieën – sector

Sector		Competitieve_Strategie			
		Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Secundaire Sector	Count	38,0	85,0	36,0	159,0
	% Sector	23,90%	53,46%	22,64%	100,00%
Tertiaire Sector	Count	8,0	15,0	11,0	34,0
	% Sector	23,53%	44,12%	32,35%	100,00%
Total	Count	46,0	100,0	47,0	193,0
	% Sector	23,83%	51,81%	24,35%	100,00%

Uit de chi-kwadraattest die hieronder is weergegeven, blijkt dat de nulhypothese 'Er bestaat een nulverband' niet mag worden verworpen. Ook voor de competitieve strategieën blijkt dus dat er geen relatie bestaat met de sectoren.

Tabel 34: Chi-kwadraattest op kruistabel competitieve strategieën – sector

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,558 ^a	2	,459
Likelihood Ratio	1,498	2	,473
Linear-by-Linear Association	,588	1	,443
N of Valid Cases	193		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,10.

Nu algemeen geweten is hoe de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën over de sectoren verdeeld zijn, kunnen we per sector nagaan of deze verdeling ook onderling significant verschilt om zo te achterhalen welke competitieve- of diversiteitstrategie het vaakst voorkomt bij deze bepaalde sector.

B Secundaire sector

Uit de chi-kwadraattest (bijlage 5) blijkt dat voor de diversiteitstrategieën gesteld kan worden dat de nulhypothese 'De verdeling is gelijk' kan worden verworpen op een 99,5% betrouwbaarheidsniveau. Hetzelfde kan gezegd worden over de verdeling van de competitieve strategieën.

Nu geweten is dat de verdeling significant verschillend is, kunnen er echter geen uitspraken gedaan worden over waarom de verdeling verschillend is. Aan de hand van de tabel van de verdeling van de diversiteitstrategieën over de secundaire sector (bijlage 6), kan enkel beschrijvend gemeld worden dat *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion* de diversiteitstrategieën zijn die het meest worden toegepast. Dit wil zeggen dat bedrijven allochtonen in de eerste plaats zonder echte reden aannemen; hun aanwerving is namelijk gebaseerd op toeval (*Hazard*). In de tweede plaats worden ze aangenomen omdat ze bereid zijn tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken (*Adding Value Through Mere Labor*). De strategie die op de derde plaats staat, houdt in dat bedrijven allochtonen liever niet aanwerven omdat ze streven naar een zo homogeen mogelijke werkvloer of omdat hun klanten niet willen worden bediend door allochtone mensen (*Exclusion*).

Voor de verdeling van de competitieve strategieën geeft de tabel van de verdeling van de competitieve strategieën over de secundaire sector (bijlage 6) een indicatie dat de meeste bedrijven binnen deze sector de strategie *Differentiation* toepassen. Het komt er dus op neer dat de bedrijven innovatiever uit de hoek willen komen dan hun concurrenten. Ze willen zich dus onderscheiden van de anderen door innovatieve, unieke producten of diensten aan te bieden.

C Tertiaire Sector

Aan de hand van de chi-kwadraattest (bijlage 5) kunnen we concluderen dat zowel bij de diversiteitstrategieën als bij de competitieve strategieën de nulhypothese 'De verdeling is gelijk' niet kan worden verworpen op een 90% betrouwbaarheidsniveau. Zowel de diversiteitstrategieën als de competitieve strategieën zijn met andere woorden statistisch gelijk verdeeld. Dit wil zeggen dat, hoewel de frequenties per strategie verschillen, deze verschillen niet groot genoeg zijn om te spreken van een verschil in verdeling.

Hoewel de verdelingen van de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën over de tertiaire sector niet significant verschillend zijn, kunnen we aan de hand van de tabellen van deze verdelingen (bijlage 6) beschrijven welke strategieën de hoogste frequenties hebben. We kunnen afleiden dat *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Adding Value Through Migration Background* en *Exclusion* de meest toegepaste diversiteitstrategieën zijn. Dit wil zeggen dat bedrijven allochtonen in de eerste plaats aanwerven op basis van toeval (*Hazard*). In de tweede plaats worden allochtonen aangenomen omdat ze bereid zijn tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken (*Adding Value Through Mere Labor*). De derde reden handelt over het tewerkstellen van allochtonen omdat men een voordeel ziet in de kennis en ervaring die men heeft opgedaan door de migratieachtergrond (*Adding Value Through Migration Background*). De laatste strategie die frequent wordt toegepast, houdt in dat bedrijven allochtonen liever niet

aanwerven omdat het bedrijf streeft naar homogeniteit of omdat ze klanten hebben die niet willen worden bediend door allochtone mensen (*Exclusion*).

Voor de competitieve strategieën kan uit bijlage 6 indicatief worden afgeleid dat de meest toegepaste strategie voor deze sector *Differentiation* is en de minst toegepaste strategie *Cost Leadership*. Hieruit kunnen we concluderen dat de bedrijven die werkzaam zijn in de tertiaire sector voornamelijk een concurrentieel voordeel willen halen door innovatief uit de hoek te komen en niet zozeer door kostenbesparend te werken.

4.5.7 Verdeling van de grootte en sector over de diversiteit- en competitieve strategieën

In punt 4.5.6 werd de verdeling van de diversiteit- en de competitieve strategieën over de grootte van het personeelsbestand en de sector waarin het bedrijf werkzaam is, besproken. Van de diversiteitstrategieën viel het op dat *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion* (de ethisch minst verantwoorde redenen om allochtonen tewerk te stellen) bijna overal de meest toegepaste diversiteitstrategieën waren. De diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background* kwam enkel frequent voor bij de bedrijven die werkzaam zijn in de tertiaire sector. De andere diversiteitstrategieën, namelijk *Anti-Discrimination* en *Learning* behoorden nergens bij de meest gebruikte diversiteitstrategieën. Toch is de kans groot dat als we de verdeling omdraaien en dus in plaats van de verdeling van de diversiteitstrategieën over de grootte en sectoren te bekijken, de verdeling van de grootte en sector over de diversiteitstrategieën bekijken, we kunnen constateren dat een bepaalde grootte of sector het meest voorkomt in een bepaalde diversiteitstrategie.

Hetzelfde is waar voor de competitieve strategieën: als conclusie van punt 4.5.6 geldt dat voor zowel alle groottes van het personeelsbestand als voor beide sectoren gesteld kon worden dat de competitieve strategie *Differentiation* het meest voorkwam. Opnieuw kunnen we vermoeden dat, als we kijken naar de verdeling van de groottes en de sectoren over een bepaalde competitieve strategie, dit gaat leiden tot de vaststelling dat een bepaalde grootte of sector vaker voorkomt in een bepaalde competitieve strategie.

Wat in de volgende twee punten besproken wordt, is het vergelijken van de percentages op een verticale manier in plaats van de horizontale manier die in punt 4.5.6 werd besproken. Het is met andere woorden de bedoeling om na te gaan welke grootte van personeelsbestand en welke sector het meest vertegenwoordigd is in een bepaalde diversiteit- of competitieve strategie.

4.5.7.1 Verdeling van de grootte en sector over de diversiteitstrategieën

In dit onderdeel gaan we na in welke mate iedere grootte van het personeelsbestand en iedere sector evenredig vertegenwoordigd zijn binnen een bepaalde diversiteitstrategie. Met andere woorden: is iedere grootte of sector voor 16,67% (100%/6 diversiteitstrategieën) aanwezig binnen een bepaalde diversiteitstrategie? Vervolgens onderzoeken we welke grootte of sector het vaakst voorkomt bij een bepaalde diversiteitstrategie.

Voor we nagaan welke grootte van het personeelsbestand of welke sector het meest voorkomt bij de verschillende diversiteitstrategieën, gaan we na of de verdeling van deze groottes en sectoren binnen een bepaalde diversiteitstrategie significant verschillend is. Het al dan niet significant verschillend zijn, wordt getest aan de hand van een chi-kwadraattest. Deze berekening en de resultaten van de test zijn terug te vinden in bijlage 7. Over het algemeen kan gesteld worden dat de verdelingen van zowel de groottes van het personeelsbestand als de verdeling van de sectoren over alle diversiteitstrategieën minstens op een 90% betrouwbaarheidsniveau significant zijn.

De verdelingen van de groottes van het personeelsbestand en de sectoren over de competitieve strategieën zijn terug te vinden in onderstaande tabellen (tabel 35 en 36)

Tabel 35: Kruistabel diversiteitstrategieën – groottes personeelsbestand

Aantal WN		Diversiteit_Strategie						
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Hazard	Total
< 50	Count	4,0	4,0	13,0	3,5	21,5	26,5	72,5
	% Aantal_WN	5,52%	5,52%	17,93%	4,83%	29,66%	36,55%	100%
50 - 100	Count	0,0	3,0	18,5	3,0	9,0	11,5	45,0
	% Aantal_WN	0,00%	6,67%	41,11%	6,67%	20,00%	25,56%	100%
> 100	Count	11,0	7,0	19,0	8,0	11,0	19,5	75,5
	% Aantal_WN	14,57%	9,27%	25,17%	10,60%	14,57%	25,83%	100%
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	57,5	193,0
	% Aantal_WN	7,77%	7,25%	26,16%	7,51%	21,50%	29,79%	100,00%

Tabel 36: Kruistabel diversiteitstrategieën - sectoren

Sector		Diversiteit_Strategie					
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Hazard
Secundaire Sector	Count	12,0	7,5	43,0	12,5	35,5	48,5
	% Sector	7,55%	4,72%	27,04%	7,86%	22,33%	30,50%
Tertiaire Sector	Count	3,0	6,5	7,5	2,0	6,0	9,0
	% Sector	8,82%	19,12%	22,06%	5,88%	17,65%	26,47%
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	57,5
	% Sector	7,77%	7,25%	26,17%	7,51%	21,50%	29,79%

A Anti-Discrimination

Aan de hand van tabel 35 en 36 kan indicatief gesteld worden dat deze strategie het vaakst voorkomt bij bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers en bij bedrijven die werkzaam zijn in de tertiaire sector.

B Adding Value Through Migration Background

Ook hier kan aan de hand van tabel 35 en 36 beschreven worden dat deze strategie het vaakst voorkomt bij bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers en bij bedrijven die werkzaam zijn in de tertiaire sector.

C Adding Value Through Mere Labor

Als gekeken wordt naar tabel 35 en 36, kan beschrijvend gesteld worden dat deze strategie het vaakst voorkomt bij bedrijven met een middelgroot personeelsbestand (vijftig tot honderd werknemers) en bij bedrijven die werkzaam zijn in de secundaire sector.

D Learning

Opnieuw kijken we naar tabel 35 en 36 om te zien bij welke grootte en sector deze strategie het vaakst voorkomt. Uit de tabel kunnen we afleiden dat deze strategie het vaakst voorkomt bij de bedrijven met een groot personeelsbestand (meer dan honderd werknemers) en bij bedrijven die werkzaam zijn in de secundaire sector.

E Exclusion

Uit tabel 35 en 36 kunnen we afleiden dat deze strategie het vaakst voorkomt bij de bedrijven met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers en bij bedrijven die werkzaam zijn in de secundaire sector.

F Hazard

In tabel 35 en 36 kunnen we aflezen dat deze diversiteitstrategie, net als *Exclusion*, het vaakst voorkomt bij bedrijven met een klein personeelsbestand (minder dan vijftig werknemers) en bij bedrijven die werkzaam zijn in de secundaire sector.

G Conclusie

Rekening houdend met hetgeen in A tot en met F vermeld is, kunnen we stellen dat *Exclusion* en *Hazard* het vaakst worden toegepast door de kleine bedrijven (minder dan vijftig werknemers). Dit wil zeggen dat kleinere bedrijven liever geen allochtone mensen aannemen omdat ze streven naar homogeniteit binnen het bedrijf of omdat ze geen klanten willen verliezen die niet geholpen willen worden door allochtone mensen.

De diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor* komt het vaakst voor bij de middelgrote bedrijven (tussen de vijftig en de honderd werknemers). Het komt erop neer dat ze wel allochtonen tewerkstellen, maar dat de grootste reden hiervoor hun bereidheid om tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken is.

De grote bedrijven (meer dan honderd werknemers) passen ook vooral de bovenstaande drie diversiteitstrategieën toe. Maar als we per diversiteitstrategie kijken, blijkt dat zij deze strategieën procentueel gezien minder toepassen dan de kleine en middelgrote bedrijven. De diversiteitstrategieën die zij, in vergelijking met de twee andere groottes van personeelsbestand, het vaakst toepassen, zijn *Anti-Discrimination*, *Learning* en *Adding Value Through Migration Background*. Deze strategieën staan voor de volgende redenen om allochtonen tewerk te stellen: het feit dat ze beschikken over professioneel goede kwalificaties (*Anti-Discrimination*), het feit dat ze producten en processen helpen te verbeteren (*Learning*) en het feit dat competenties vanuit hun migratieachtergrond voordelen kunnen opleveren voor het bedrijf (*Adding Value Through Migration Background*). Deze redenen zijn kortweg de meest ethisch verantwoorde redenen om allochtonen tewerk te stellen.

Men kan de veronderstelling maken dat grotere bedrijven eerder onder maatschappelijke druk staan om ethisch verantwoord te handelen. Er bestaat een sterkere sociale controle vanuit de externe omgeving, waardoor grote bedrijven dit ethisch handelen intern als leefregel vooropstellen.

Als we dan kijken naar de sectoren, merken we dat de secundaire sector er als hoogste uitkomt bij *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Exclusion* en *Learning*. De twee redenen die ethisch gezien het minst verantwoord zijn (*Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion*) komen dus het vaakst voor in de secundaire sector. Langs de andere kant, komt de ethisch verantwoorde reden *Learning* in deze sector ook het vaakst voor.

De twee ethisch verantwoorde diversiteitstrategieën *Anti-Discrimination* en *Adding Value Through Migration Background* komen vaker voor in de tertiaire sector dan in de secundaire sector. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat de tertiaire sector de dienstensector is. Doordat mensen worden aangenomen om diensten te vervullen, zal men sneller kijken naar de competenties van personen en de meest competente werknemers eruit halen, onafhankelijk van het feit of het al dan niet om allochtonen gaat (*Anti-Discrimination*). Ook zijn in deze sector kenmerken als onder andere taal en cultuur belangrijk, waardoor men sneller allochtonen gaat aannemen omdat ze hun moedertaal goed beheersen en met verschillende culturen kunnen omgaan (*Adding Value Through Migration Background*).

4.5.7.2 *Verdeling van de grootte en sector over de competitieve strategieën*

In dit onderdeel gaan we na of iedere grootte van het werknemersbestand en iedere sector evenveel vertegenwoordigd is binnen iedere competitieve strategie, namelijk voor één derde. Vervolgens gaan we na welke grootte of sector het vaakst voorkomt bij een bepaalde competitieve strategie.

Voor we nagaan welke grootte van het personeelsbestand of welke sector het meest voorkomt bij de verschillende competitieve strategieën, gaan we na of de verdeling van deze groottes en sectoren binnen een bepaalde competitieve strategie significant verschillend is. Het al dan niet significant verschillend zijn, wordt getest aan de hand van een chi-kwadraattest. Deze berekening en de resultaten van de test zijn terug te vinden in bijlage 8. Over het algemeen kan gesteld worden dat de verdelingen van zowel de groottes van het personeelsbestand als de verdeling van de sectoren over alle competitieve strategieën, minstens op een 90% betrouwbaarheidsniveau, significant zijn.

De verdelingen van de personeelsgroottes en de sectoren over de competitieve strategieën zijn terug te vinden in onderstaande tabellen (tabel 37 en 38)

Tabel 37: Kruistabel: competitieve strategieën - personeelsgroottes

Aantal_WN		Competitieve_Strategie			
		Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
< 50	Count	21,0	31,5	20,0	72,5
	% Aantal_WN	28,97%	43,45%	27,59%	100,00%
50 - 100	Count	13,0	23,0	9,0	45,0
	% Aantal_WN	28,89%	51,11%	20,00%	100,00%
> 100	Count	12,0	45,5	18,0	75,5
	% Aantal_WN	15,89%	60,26%	23,84%	100,00%
Total	Count	46,0	100,0	47,0	193,0
	% Aantal_WN	23,83%	51,81%	24,35%	100,00%

Tabel 38: Kruistabel competitieve strategieën – sectoren

Sector		Competitieve_Strategie			
		Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Secundaire Sector	Count	38,0	85,0	36,0	159,0
	% Sector	23,90%	53,46%	22,64%	100,00%
Tertiaire Sector	Count	8,0	15,0	11,0	34,0
	% Sector	23,53%	44,12%	32,35%	100,00%
Total	Count	46,0	100,0	47,0	193,0
	% Sector	23,83%	51,81%	24,35%	100,00%

A Cost Leadership

Uit tabel 37 en 38 kunnen we afleiden dat zowel bij de groottes van het personeelsbestand als bij de sectoren slechts een miniem verschil bestaat in het percentage van bedrijven dat deze competitieve strategie toepast. We kunnen met andere woorden concluderen dat de competitieve strategie *Cost Leadership* het vaakst voorkomt in de kleine en middelgrote bedrijven (maximum honderd werknemers) en in zowel de secundaire als tertiaire sector.

B Product Differentiation

Tabel 37 en 38 geven aan dat de competitieve strategie *Product Differentiation* het meest is terug te vinden bij de grote bedrijven (met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers) en bij bedrijven die werkzaam zijn in de secundaire sector.

C Focus

De competitieve strategie *Focus* is volgens tabel 37 en 38 het meest terug te vinden bij de kleinere bedrijven (met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers) en bij de bedrijven die werkzaam zijn in de tertiaire sector.

D Conclusie

Bij de competitieve strategieën komt het erop neer dat de strategie *Cost Leadership* het vaakst voorkomt bij de bedrijven met een personeelsbestand tot honderd werknemers, zowel binnen de secundaire als tertiaire sector. De strategie *Differentiation* komt het vaakst voor bij grote bedrijven (met meer dan honderd werknemers) en in de secundaire sector. De strategie *Focus* komt het vaakst voor bij de kleine bedrijven (met minder dan vijftig werknemers) en in de tertiaire sector.

Een verklaring voor deze vaststelling ligt mogelijk bij het feit dat de kleine en middelgrote bedrijven voornamelijk concurreren op vlak van prijzen. Doordat grote bedrijven vaak schaalvoordelen hebben (waardoor ze goedkoper kunnen produceren dan de kleinere bedrijven), gaan ze proberen om innovatiever uit de hoek te komen om ook ten opzichte van grote bedrijven een voordeel te halen.

De relatie tussen de competitieve strategie *Cost Leadership* en de secundaire sector heeft mogelijk te maken met het feit dat mensen steeds een drang voelen om de laatste nieuwe snufjes in huis te hebben, terwijl men, als het op diensten aankomt, graag op voorhand weet wat men aangeboden krijgt.

Dat de competitieve strategie *Focus* het vaakst voorkomt bij kleine bedrijven heeft mogelijk te maken met het feit dat ze kleinschaliger zijn en dus noch de middelen noch de mogelijkheid hebben om zich op een brede markt te richten. Dat deze strategie het vaakst voorkomt in de tertiaire sector heeft mogelijk te maken met het feit dat diensten vaak persoonlijker en specifiek zijn dan producten.

4.6 Suggesties voor verder onderzoek

Naar mijn mening levert dit onderzoek relevante resultaten op voor zowel de bedrijfswereld als de maatschappelijke wereld. Bedrijven zijn vaak tevreden met het aantal allochtonen dat ze in dienst hebben, maar beseffen niet dat ze deze mensen om de verkeerde redenen hebben aangesteld.

Naar de toekomst toe lijkt het mij zeker interessant om de populatie uit te breiden tot België. Op die manier kan men eventueel nagaan of er tussen de provincies onderling een verschil bestaat voor de redenen die men het meest toepast om allochtonen aan te werven. Als dit het geval is, kan

eventueel gekeken worden naar wat dit verschil maakt. Bestaat er een verschil in mentaliteit bij de ondernemers of gaat het om bepaalde acties die in deze provincies gevoerd worden?

Ook lijkt het mij relevant om een onderscheid te maken tussen arbeiders en bedienden. Ik vermoed dat deze factor ook een rol speelt bij de resultaten. Naar wat ik kon afleiden uit de telefonische enquête, werden de meeste allochtonen tewerk gesteld als arbeiders. Volgens mij is het daarom redelijk vanzelfsprekend dat men deze mensen eerder aanwerft omdat ze het vuilere werk willen opknappen dan dat het gaat om het feit dat men van het verschil in visie wil leren. Ik denk dat ook de Belgen die als arbeider in dienst genomen zijn, niet snel een verschil kunnen maken in de processen.

Dat brengt mij bij mijn volgende suggestie naar de toekomst toe. Volgens mij levert een onderzoek naar de redenen waarom Belgen worden aangenomen ook verrassende resultaten op. Ik denk dat de meerderheid van de Belgische bevolking wordt tewerk gesteld omwille van zijn competenties of mogelijk omwille van het feit dat ze het wat vuilere werk willen opknappen. Maar de strategieën *Learning* en *Adding Value Through (Migration) Background*, lijken mij ook bij de Belgen minder relevant.

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE

In de probleemstemming werd besproken dat allochtonen en leden van andere minderheidsgroepen over het algemeen minder worden tewerkgesteld dan de leden van meerderheidsgroepen. Toch trekt de dalende nationaliteitskloof van de laatste jaren aandacht. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het verschil tussen de werkloosheidsgraad van Belgen en niet-Belgen de laatste jaren afneemt.

De redenen voor deze daling worden gegeven aan de hand van macro-economische argumenten zoals de verbeterde conjunctuur en de toegenomen krapte ten gevolge van een sterk gedaalde werkloosheid en specifieke beleidsmaatregelen. Bedrijfsspecifieke redenen worden echter niet gegeven. Nochtans zijn het net de bedrijven die de allochtonen tewerkstellen. Daarom is het relevant om te bestuderen welke redenen zij hebben om allochtonen (niet) tewerk te stellen.

5.1 Conclusie uit de literatuurstudie

Uit de literatuur (Janssens & Steyaert, 2001) blijkt dat een bedrijf drie argumenten of redenen kan aanhalen voor het tewerkstellen van allochtonen. Het eerste is het *moreel-ethische argument*, wat inhoudt dat bedrijven streven naar een sociaal rechtvaardige situatie waarin de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen verdeeld moet worden. Het tweede argument is het *juridische argument* en houdt in dat bedrijven inspanningen doen omtrent diversiteit omdat er wetten zijn die dit voorschrijven. Het *economische argument* ten slotte houdt in dat indien bedrijven niet goed met diversiteit omgaan, dit tot hogere kosten zal leiden doordat een hoger personeelsverloop, lagere jobtevredenheid en meer frustraties en intergroepsconflicten ontstaan. Indien het bedrijf daarentegen goed met diversiteit omgaat, zal het bedrijf er baat bij hebben doordat het gemakkelijker mensen, creativiteit, kwaliteit en systeemflexibiliteit kan aantrekken.

Dat diversiteit tot zowel voor- als nadelen kan leiden, wordt ook aangehaald door Blake en Cox (1991), Ely en Thomas (1996, 2001) en van der Zee en van Oudenhoven (2006). Zij stellen dat, indien diversiteit goed geïntegreerd wordt, mensen elkaar gaan ondersteunen, aanvullen en stimuleren waardoor ze van verschillen in visies gaan leren. Dit brengt voordelen zoals grotere creativiteit en innovatie, meer succesvolle marketing voor verschillende types van consumenten en het nemen van betere beslissingen met zich mee. Indien de houdingen en gedragingen van de organisatie niet fundamenteel veranderen en men dus diversiteit niet goed integreert, kan dit leiden tot slechtere besluitvorming, minder goede reflectie over doelen en werkwijzen, een hogere turnover, inter-persoonlijke conflicten en communicatie breakdowns.

In de literatuur worden manieren om met diversiteit om te gaan, strategieën om diversiteit te bereiken en soorten organisaties om met diversiteit om te gaan, beschreven. Zoals in de conclusie van de literatuurstudie reeds werd vermeld, kunnen deze theorieën worden omvat door de diversiteitstrategieën van Ortlieb en Sieben (2008). Daarom heb ik besloten om in deze conclusie verder te bouwen op deze diversiteitstrategieën.

Aan de hand van Ortlieb en Sieben (2008) kan worden afgeleid dat er zes diversiteitstrategieën bestaan, namelijk *Anti-Discrimination*, *Adding Value Through Migration Background*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Learning*, *Exclusion* en *Hazard*. Elk van deze diversiteitstrategieën geeft een reden weer waarom bedrijven mensen met een migratieachtergrond tewerkstellen.

De eerste diversiteitstrategie, *Anti-Discrimination*, houdt in dat organisaties hun personeelskeuze baseren op het principe van gelijke kansen. Op die manier wil men het best gekwalificeerde personeel aantrekken, zonder rekening te houden met demografische eigenschappen zoals, in dit geval, etniciteit. Bij deze diversiteitstrategie worden allochtonen ook aangeworven omdat zij een aanduiding zijn voor de internationalisering van het bedrijf of omdat het bedrijf wil voldoen aan de verwachtingen van gelijke kansen die voorop worden gesteld door stakeholders.

De tweede diversiteitstrategie is *Adding Value Through Migration Background*. Volgens deze strategie kunnen allochtone mensen waarde toevoegen door hun migratieachtergrond. Zo kunnen taal- en culturele vaardigheden een belangrijke rol spelen voor de levering van service en toegang tot consumentenmarkten.

Een derde diversiteitstrategie, *Adding Value Through Mere Labor*, houdt in dat allochtonen waarde toevoegen aan het bedrijf doordat ze bereid zijn goedkoper en tegen slechtere arbeidsvoorwaarden te werken.

Bij de vierde diversiteitstrategie, *Learning*, hecht men veel belang aan de specifieke kwalificaties die vasthangen aan de migratieachtergrond zelf. Doordat mensen opgroeien in een bepaalde cultuur, gaan ze bepaalde visies ontwikkelen en op een bepaalde manier met dingen omgaan. Deze visies en manieren om met dingen om te gaan, kunnen verschillen van cultuur tot cultuur. Volgens deze diversiteitstrategie kan het tewerkstellen van allochtonen ertoe leiden dat, door het samenbrengen van verschillende visies en manieren van werken, een optimalisatie optreedt waardoor proces- en productinnovaties worden gemaximaliseerd.

De vijfde en meest extreme diversiteitstrategie is *Exclusion*. Bij bedrijven die deze strategie toepassen, worden allochtone mensen *niet* aangenomen omdat men vermoedt dat het in dienst nemen van allochtonen de aantrekking van bijvoorbeeld investeerders of klanten zou belemmeren

indien deze investeerders of klanten een voorkeur hebben voor personeel zonder migratieachtergrond.

De zesde diversiteitstrategie ten slotte, is *Hazard*. Zoals de naam al zegt, laat deze strategie alles aan het toeval over. Bedrijven die deze strategie hanteren, hebben doorgaans geen reden voor het al dan niet tewerkstellen van allochtonen.

Na de literatuurstudie heb ik ervoor gekozen om mij in het praktijkgedeelte te verdiepen in de diversiteitstrategieën die worden weergegeven door Ortlieb en Sieben (2008). De reden waarom ik mij net hierop verder wil toespitsen ligt bij het feit dat zij redenen geven voor het al dan niet tewerkstellen van allochtonen, terwijl de meeste andere auteurs een *manier* geven om met diversiteit om te gaan en niet zozeer een *reden* waarom bedrijven met diversiteit omgaan.

5.2 Conclusie uit het praktijkgedeelte

5.2.1 In welke mate zijn deze diversiteitstrategieën aanwezig binnen Limburg?

Uit het onderzoek is gebleken dat elk van deze zes diversiteitstrategieën in Limburg wordt toegepast. Door gebruik te maken van een *Restcategorie* viel het op dat heel wat bedrijven tot meer dan één strategie behoren. Aan de hand van de verdeling van de strategieën, kan worden afgeleid welke redenen bedrijven het meest aanhalen om mensen met een migratieachtergrond (niet) tewerk te stellen. We kunnen concluderen dat vooral toeval (*Hazard*) en hun bereidheid om tegen lagere lonen en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken (*Adding Value Through Mere Labor*) aan de basis liggen. De strategie die op de derde plaats staat, namelijk *Exclusion* vertelt ons dat bedrijven mensen met een migratieachtergrond liever niet in dienst nemen omdat het bedrijf streeft naar homogeniteit of doordat klanten niet verwachten te worden bediend door allochtone mensen.

De drie diversiteitstrategieën die in mindere mate aan bod komen zijn *Adding Value Through Migration Background*, *Learning* en *Anti-Discrimination*. Het komt er dus op neer dat bedrijven allochtonen niet zozeer aanwerven omdat ze over bepaalde competenties beschikken vanuit hun migratieachtergrond (*Adding Value Through Migration Background*), omdat een divers personeelsbestand kan leiden tot een vernieuwende kijk op producten en processen (*Learning*) of omdat ze over de juiste kwalificaties beschikken in combinatie met het aanduiden van hun internationalisering en het willen voldoen aan de verwachtingen van stakeholders (*Anti-Discrimination*).

Dezelfde conclusie wordt in het Duitse onderzoek getrokken. In het Duitse onderzoek komen *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion* ook het meest voor in de bevraagde

bedrijven. De drie diversiteitstrategieën die in het Duitse onderzoek het minst voorkomen, zijn dan vanzelfsprekend ook de drie die in dit onderzoek het minst voorkomen, namelijk *Adding Value Through Migration Background*, *Learning* en *Anti-Discrimination*, zij het in een andere volgorde.

Er kan dus worden gesteld dat, zowel volgens het Duitse onderzoek als volgens dit onderzoek, bedrijven allochtonen aanwerven om de minst ethisch verantwoorde redenen. We kunnen dus stellen dat hoewel het door de daling in de werkloosheid van allochtonen lijkt alsof bedrijven met diversiteit bezig zijn, uit dit onderzoek blijkt dat bedrijven allochtonen aanwerven om de 'verkeerde' redenen. Dit zou mogelijk ook een verklaring zijn waarom de werkloosheid gedurende de economische crisis bij allochtonen dubbel zo sterk gestegen is als bij autochtonen.

Uit de extra informatie die bedrijven naar voor schoven tijdens het afnemen van de enquêtes, blijkt dat de meeste allochtone mensen als arbeider zijn aangesteld. Doordat arbeiders meestel niet degenen zijn die aanstoot geven aan het veranderen of verbeteren van producten of processen, lijkt het mij enigszins logisch dat de taal- en culturele kennis van allochtone mensen en het kunnen bijleren van hun kennis en visies niet als belangrijkste redenen aan de basis van hun tewerkstelling ligt.

5.2.2 Suggestie voor verder onderzoek

Een suggestie voor verder onderzoek is daarom ook om een onderscheid te maken tussen allochtone arbeiders en allochtone bedienden. Langs de andere kant denk ik dat een onderzoek naar de redenen waarom Belgen worden aangenomen in bedrijven ook verrassende resultaten zou opleveren. Ik vermoed namelijk dat de meerderheid van de Belgische bevolking wordt tewerkgesteld omwille van zijn competenties (*Anti-Discrimination*) en omwille van het feit dat ze bereid zijn het minder aangename werk op te knappen (*Adding Value Through Mere Labor*). De strategieën *Learning* (in dit geval het proberen bereiken van *Organizational Learning*) en *Adding Value Through (Migration) Background* (in dit geval leren door bijvoorbeeld iemands ervaring) lijken mij ook bij de Belgen, en vooral bij de arbeiders, de minst relevante tewerkstellingsstrategieën.

5.2.3 Relatie diversiteitstrategieën – competitieve strategieën

Eens geweten was welke diversiteitstrategieën het meest voorkomen binnen Limburg, werden de competitieve strategieën onder de loep genomen. Een competitieve strategie is een strategie waarmee bedrijven op lange termijn een houdbaar concurrentievoordeel behalen (Porter, 2004, 2006).

Hetgeen al dadelijk opviel was dat de competitieve strategie *Differentiation*, wat staat voor het aanbieden van innovatieve, unieke producten en diensten, het meest werd toegepast binnen de bedrijven van de Top 500 van Limburg. De competitieve strategieën *Cost Leadership*, wat staat voor het zo laag mogelijk houden van de kosten, en *Focus*, wat staat voor het handhaven van de positie in een bepaalde marktniche, komen ongeveer even vaak voor in de bedrijven van de Top 500 van Limburg. Hieruit kunnen we concluderen dat bedrijven meestal, ondanks de economische of financiële crisis, hun doelen willen bereiken door innovatief uit de hoek te komen en niet zozeer door kosten te besparen of hun positie binnen een bepaalde marktniche te handhaven.

Nadat de mate waarin de competitieve strategieën voorkomen gekend was, werd gekeken naar het al dan niet bestaan van relaties tussen deze competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën. Aan de hand van een correspondence analysis map, die de relaties tussen twee strategieën weergeeft, kan worden afgeleid dat *Cost Leadership* een relatie heeft met *Exclusion*. Vervolgens kan worden gesteld dat *Differentiation* een relatie heeft met *Adding Value Through Migration Background* en dat *Focus* ten slotte, een relatie heeft met *Adding Value Through Mere Labor*.

Enkel de relatie tussen *Differentiation* en *Adding Value Through Migration Background* werd in het onderzoek van Ortlieb en Sieben (2008) in een stelling aangehaald. Het is namelijk zo dat bedrijven die allochtonen aanwerven omwille van de voordelen die ze kunnen halen uit hun taal- en culturele kennis, deze kennis in hun producten en processen zullen willen gebruiken, wat ertoe leidt dat deze bedrijven inderdaad innovatiever uit de hoek kunnen komen dan hun concurrenten.

De relatie tussen *Cost Leadership* en *Exclusion* kan eventueel worden uitgelegd door het feit dat allochtonen regelmatig minder kennis van het Nederlands hebben, waardoor bedrijven, indien ze allochtonen zouden aanstellen, minder efficiënt kunnen werken doordat alle handleidingen, veiligheidsvoorschriften en dergelijke in het Nederlands geschreven zijn en het teveel tijd en moeite zou kosten om alles te laten vertalen. Ook het feit dat de communicatie tussen allochtonen en autochtonen eventueel moeilijker zou verlopen, kan mogelijk leiden tot een inefficiënte werking en dus tot hogere kosten.

De relatie tussen *Focus* en *Adding Value Through Mere Labor* kan eventueel verklaard worden door het feit dat men zich richt tot mensen met een lager inkomen. Als men zich op deze mensen richt, moet men zo goedkoop mogelijk proberen te produceren en dus allochtonen aannemen omwille van het feit dat ze bereid zijn te werken tegen een lager loon.

We kunnen dus concluderen dat er relaties bestaan tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën. Met andere woorden: De strategie waarmee het bedrijf op lange termijn een concurrentieel voordeel wil behalen, heeft een invloed op het al dan niet tewerkstellen van allochtonen en de reden die hierachter ligt.

Bij het vergelijken van dit onderzoek met het Duitse onderzoek, viel het dadelijk op dat er in het Duitse onderzoek meer relaties gevonden worden dan in dit onderzoek. Een reden hiervoor is volgens mij de subjectiviteit voor het bepalen van de grens van wat nog een relatie is en wat niet. In het Duitse onderzoek zegt men namelijk dat er geen relatie meer is tussen de competitieve strategie *Focus* en de diversiteitstrategie *Exclusion* omdat deze twee punten te ver uit elkaar liggen. Van de competitieve strategie *Cost Leadership* bijvoorbeeld, zegt men dat deze een relatie heeft met de diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor*, hoewel deze twee punten nog verder van elkaar verwijderd zijn.

Rekening houdend met de subjectiviteit van de grensbepaling, hebben alle competitieve strategieën uit dit onderzoek, met uitzondering van *Focus*, ongeveer dezelfde relaties als in het Duitse onderzoek. In dit onderzoek wordt namelijk geconcludeerd dat *Focus* een relatie heeft met *Adding Value Through Mere Labor*, waar men in het Duitse onderzoek een relatie ziet met *Adding Value Through Migration Background*. Voor deze relatie is ook een mogelijke uitleg. Het zou namelijk kunnen dat bedrijven zich richten tot een bepaalde allochtone doelgroep. Door iemand van deze doelgroep aan te werven, beschikt men over iemand die kennis heeft over de taal en cultuur van deze doelgroep, waardoor het eenvoudiger wordt om deze doelgroep te *targetten*.

5.2.4 Effect van grootte en sector op de relatie diversiteitstrategieën – competitieve strategieën

Aan de hand van een multiple correspondence map, die de relaties tussen meer dan twee variabelen aangeeft, werd gekeken naar de relaties die ontstonden tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën wanneer een extra variabele werd toegevoegd. Zowel de grootte van het personeelsbestand als de sector waarin het bedrijf werkzaam is, werden (afzonderlijk) als extra variabele toegevoegd. Beide extra variabelen zorgden ervoor dat de relaties tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën veranderden.

We kunnen dus concluderen dat de grootte van het personeelsbestand en de sector waarin het bedrijf werkzaam is invloed hebben op de relaties tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën. Aangezien de bedrijven met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers een relatie hebben met de diversiteitstrategie *Exclusion* en geen enkele relatie met een competitieve strategie, kunnen we besluiten dat kleinere bedrijven, die minder vaak een Human Resource afdeling hebben, inderdaad minder aan strategische planning doen waardoor het streven naar *personnel practices* minder waarschijnlijk is.

Aangezien de relaties tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën veranderen wanneer de sector waarin het bedrijf werkzaam is, wordt toegevoegd, kan worden gesteld dat de

sector een invloed heeft op de relaties tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën. Het feit dat sommige sectoren nood hebben aan fysiek hardwerkende mensen terwijl andere sectoren nood hebben aan bepaalde competenties als taalvaardigheden en culturele kennis, leidt ertoe dat de personeelskeuze en dus ook de diversiteitstrategie die een bedrijf toepast afhankelijk is van de sector waarin het bedrijf werkzaam is.

Eenmaal geweten was welke relaties er bestaan tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën en dat zowel de grootte van het personeelsbestand als de sector waarin het bedrijf werkzaam is een effect hebben op deze relaties, werd nagegaan welke competitieve strategie en welke diversiteitstrategie het meest voorkomen bij een bepaalde grootte van personeelsbestand of een bepaalde sector.

5.2.5 Verdeling diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte en sector

Om te beginnen werd de verdeling van de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën over een bepaalde grootte van personeelsbestand bekeken. Aan de hand van een kruistabel konden we concluderen dat, over het algemeen, de meeste bedrijven die hadden meegeholpen aan de enquête een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers hadden, gevolgd door de bedrijven met een personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers en ten slotte bedrijven met een personeelsbestand tussen de vijftig en de honderd werknemers.

Voor elk van deze groottes van personeelsbestand bleek dat de diversiteitstrategieën die het meest werden toegepast *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion* zijn. De uitzondering hierop zijn de bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers, waar *Exclusion* niet als meest toegepaste strategie naar voor kwam. De competitieve strategie die in elk van deze drie groottes van personeelsbestand het meest werd toegepast is *Differentiation*. Het komt er dus op neer dat de bedrijven allochtonen vooral zonder echte reden al dan niet aanwerven (*Hazard*) en omwille van het feit dat ze bereid zijn te werken tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden (*Adding Value Through Mere Labor*). In het meest extreme geval, wil men zelfs gaan allochtonen aanwerven omdat men streeft naar homogeniteit of schrik heeft klanten te verliezen die niet willen worden bediend door allochtone mensen (*Exclusion*). Ook geldt voor de meeste bedrijven dat ze een voordeel over hun concurrenten trachten te behalen door innovatieve, unieke producten en diensten aan te bieden.

Vervolgens kijken we naar de verdeling van de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën over een bepaalde sector waarin het bedrijf werkzaam is. De sectoren werden opgesplitst in de secundaire sector en de tertiaire sector, met het grootste aantal bedrijven in de secundaire sector.

Voor de secundaire sector geldt dat *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion* de meest toegepaste diversiteitstrategieën zijn. Voor de tertiaire sector is de verdeling redelijk gelijkend met *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Adding Value Through Migration Background* en *Exclusion* als diversiteitstrategieën met de hoogste frequentie. Net als bij de verschillende groottes van personeelsbestand, komt het er bij de verschillende sectoren op neer dat bedrijven allochtonen vooral zonder echte reden al dan niet aannemen (*Hazard*) of omdat ze bereid zijn te werken tegen een lager loon of slechtere arbeidsvoorwaarden (*Adding Value Through Mere Labor*). Bij beide sectoren heeft ook de diversiteitstrategie *Exclusion*, namelijk het uitsluiten van allochtonen een hoge frequentie. Bij de tertiaire sector kan ook gezegd worden dat bedrijven allochtonen aannemen omwille van hun taal- en culturele kennis (*Adding Value Through Migration Background*).

Voor beide sectoren geldt dat *Differentiation* de meest toegepaste competitieve strategie is. In beide sectoren willen de bedrijven dus, in vergelijking met hun concurrenten, innovatiever uit de hoek komen.

Omdat de meeste bedrijven voornamelijk dezelfde diversiteitstrategieën en competitieve strategie toepassen, is het ook relevant om het omgekeerde te bestuderen: Welke grootte van personeelsbestand of welke sector komt het meest voor bij een bepaalde diversiteitstrategie of competitieve strategie?

5.2.6 Verdeling van de grootte en sector over de diversiteit- en competitieve strategieën

Bij de diversiteitstrategieën *Exclusion* en *Hazard* merken we dat het vooral de kleine bedrijven (minder dan vijftig werknemers) zijn die deze diversiteitstrategieën toepassen. Dit wil zeggen dat kleinere bedrijven liever geen allochtone mensen aannemen omdat ze streven naar homogeniteit binnen het bedrijf of omdat ze geen klanten willen verliezen die niet geholpen willen worden door allochtone mensen. Een andere reden waarom deze bedrijven allochtonen al dan niet aanwerven is gebaseerd op toeval.

De diversiteitstrategie *Adding Value Through Mere Labor* komt het vaakst voor bij de middelgrote bedrijven (tussen de vijftig en de honderd werknemers). Zij stellen dus wel allochtonen tewerk, maar dat de grootste reden hiervoor is dat ze bereid zijn om tegen een lager loon en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken.

De diversiteitstrategieën *Anti-Discrimination*, *Learning* en *Adding Value Through Migration Background* worden vooral toegepast door de grote bedrijven (meer dan honderd werknemers). Deze strategieën staan voor de volgende redenen om allochtonen tewerk te stellen: het feit dat ze beschikken over professioneel goede kwalificaties (*Anti-Discrimination*), het feit dat ze producten

en processen helpen te verbeteren (*Learning*) en het feit dat competenties vanuit hun migratieachtergrond voordelen kunnen opleveren voor het bedrijf (*Adding Value Through Migration Background*). Deze redenen zijn kortweg de meest ethisch verantwoorde redenen om allochtonen tewerk te stellen.

Een verklaring voor dit fenomeen ligt mogelijk bij het feit dat grotere bedrijven eerder onder maatschappelijke druk staan om ethisch verantwoord te handelen. Door de sterke sociale controle vanuit de externe omgeving, gaan deze bedrijven dit ethisch handelen mogelijk intern als leefregel vooropstellen.

Als we dan kijken naar de sectoren, merken we dat de secundaire sector er als hoogste uitkomt bij *Hazard*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Exclusion* en *Learning*. De twee redenen die ethisch gezien het minst verantwoord zijn (*Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion*) komen dus het vaakst voor in de secundaire sector. Langs de andere kant, komt de ethisch verantwoorde reden *Learning* in deze sector ook het vaakst voor.

De twee ethisch verantwoorde diversiteitstrategieën *Anti-Discrimination* en *Adding Value Through Migration Background* komen vaker voor in de tertiaire sector dan in de secundaire sector. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat de tertiaire sector de dienstensector is. Doordat mensen worden aangenomen om diensten te vervullen, zal men sneller kijken naar de competenties van personen en de meest competente werknemers eruit halen, onafhankelijk van het feit of het al dan niet om allochtonen gaat (*Anti-Discrimination*). Ook zijn in deze sector kenmerken als onder andere taal en cultuur belangrijk, waardoor men sneller allochtonen gaat aannemen omdat ze hun moedertaal goed beheren en met verschillende culturen kunnen omgaan (*Adding Value Through Migration Background*).

Bij de competitieve strategieën komt het erop neer dat de strategie *Cost Leadership* het vaakst voorkomt bij de bedrijven met een personeelsbestand tot honderd werknemers, zowel binnen de secundaire als tertiaire sector. De strategie *Differentiation* komt het vaakst voor bij grote bedrijven (met meer dan honderd werknemers) en in de secundaire sector. De strategie *Focus* ten slotte, komt het vaakst voor bij de kleine bedrijven (met minder dan vijftig werknemers) en in de tertiaire sector.

Een verklaring voor deze vaststelling ligt mogelijk bij het feit dat kleine en middelgrote bedrijven voornamelijk concurreren op vlak van prijzen. Grote bedrijven daarentegen hebben vaak al schaalvoordelen waardoor ze goedkoper kunnen produceren dan de kleinere bedrijven. Omdat andere grote bedrijven ook kunnen genieten van deze schaalvoordelen, zullen ze eerder moeten concurreren op vlak van innovatie om ook ten opzichte van deze concurrenten een voordeel te behalen. De relatie tussen de *Cost Leadership* en de secundaire sector heeft mogelijk te maken

met het feit dat mensen behoefte hebben aan nieuwere producten en gadgets, terwijl men, als het op diensten aankomt, liever op voorhand weet waar men zich aan kan verwachten.

Dat de competitieve strategie *Focus* het vaakst voorkomt bij de kleine bedrijven heeft mogelijk te maken met het feit dat deze bedrijven kleinschaliger werken en dus noch de middelen noch de mogelijkheid hebben om zich op een brede markt te richten. Dat deze strategie het vaakst voorkomt in de tertiaire sector heeft mogelijk te maken met het feit dat diensten vaak persoonlijker en specifiekter zijn dan producten.

Na deze uiteenzetting kunnen we besluiten dat de redenen die bedrijven uit de Top 500 van Limburg hebben om mensen met een migratieachtergrond (niet) tewerk te stellen, toegelicht zijn. Naar de toekomst toe kunnen deze bedrijven eventueel hun strategisch diversiteitsbeleid, in het licht van hun competitieve strategie, herzien op basis van deze resultaten.

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Evolutie aandeel allochtonen in België over de periode 1962 - 2004	- 2 -
Figuur 2: Evolutie van de nationaliteitskloof (Belg/niet-EU) in de werkzaamheid naar regio (1999-2007).....	- 2 -
Figuur 3: Niet-Belgen in Limburg	- 23 -
Figuur 4: Evolutie aantal niet-werkende werkzoekenden van Maghrebijnse en Turkse herkomst per provincie (index mei 1999=100)	- 23 -
Figuur 5: Het 3P-model	- 27 -
Figuur 6: Vestigingsplaatsen	- 49 -
Figuur 7: Aantal bedrijven werkzaam per sector	- 49 -
Figuur 8: Aantal werknemers werkzaam per sector	- 50 -
Figuur 9: Verdeling diversiteitstrategieën.....	- 57 -
Figuur 10: Verdeling diversiteitstrategieën volgens Ortlieb en Sieben	- 59 -
Figuur 11: Verdeling Restcategorie	- 61 -
Figuur 12: Verdeling diversiteitstrategieën	- 62 -
Figuur 13: Verdeling competitieve strategieën.....	- 64 -
Figuur 14: Relatie tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën.....	- 66 -
Figuur 15: Correspondence Map Ortlieb en Sieben	- 68 -
Figuur 16: Effect van grootte op de relatie competitieve strategieën - diversiteitstrategieën.....	- 73 -
Figuur 17: Effect van de sector op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën	- 80 -

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Aantal niet-werkende werkzoekenden naar origine in Limburg (mei 2008).....	24 -
Tabel 2: Diversiteitperspectieven van Ely en Thomas	31 -
Tabel 3: Diversiteitstrategieën ingedeeld volgens belangrijkheid van middelen	41 -
Tabel 4: Personeelsbezetting	50 -
Tabel 5: Kruistabel werknemers – sector	51 -
Tabel 6: Vragen om middelen die worden aangetrokken door het (niet) aanwerven van allochtonen te achterhalen	54 -
Tabel 7: Vragen om de competitieve strategie te achterhalen	63 -
Tabel 8: Kruistabel competitieve strategieën – diversiteitstrategieën	66 -
Tabel 9: Vergelijking relaties uit dit onderzoek met relaties uit het Duitse onderzoek	69 -
Tabel 10: Verklaarde variantie	70 -
Tabel 11: Vraag om het aantal werknemers te achterhalen	70 -
Tabel 12: Kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN	71 -
Tabel 13: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN	71 -
Tabel 14: Kruistabel competitieve strategieën – aantal WN	72 -
Tabel 15: Chi-kwadraattest op kruistabel competitieve strategieën – aantal WN	72 -
Tabel 16: Verklaarde variantie	74 -
Tabel 17: Vraag om de sector waarin het bedrijf werkzaam is te achterhalen	75 -
Tabel 18: Kruistabel diversiteitstrategieën – sector	75 -
Tabel 19: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector	76 -
Tabel 20: Chi-kwadraattest op kruistabel competitieve strategieën – sector	77 -
Tabel 21: Kruistabel competitieve strategieën – sector	77 -
Tabel 22: Kruistabel diversiteitstrategieën – sector	78 -
Tabel 23: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector	78 -
Tabel 24: Kruistabel competitieve strategieën – sector	79 -
Tabel 25: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector	79 -
Tabel 26: Verklaarde variantie	81 -
Tabel 27: Kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN	82 -
Tabel 28: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – aantal WN	82 -
Tabel 29: Kruistabel competitieve strategieën – aantal WN	83 -
Tabel 30: Chi-kwadraattest kruistabel competitieve strategieën – aantal WN	83 -
Tabel 31: Kruistabel diversiteitstrategieën – sector	86 -
Tabel 32: Chi-kwadraattest op kruistabel diversiteitstrategieën – sector	86 -
Tabel 33: Kruistabel competitieve strategieën – sector	87 -
Tabel 34: Chi-kwadraattest op kruistabel competitieve strategieën – sector	87 -
Tabel 35: Kruistabel diversiteitstrategieën – groottes personeelsbestand	90 -
Tabel 36: Kruistabel diversiteitstrategieën – sectoren	91 -
Tabel 37: Kruistabel: competitieve strategieën – personeelsgroottes	94 -
Tabel 38: Kruistabel competitieve strategieën – sectoren	94 -

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

Actiris (z.d.). *Startbaanovereenkomst (Rosetta plan)*. Opgevraagd op 30 april, 2009, via http://www.actiris.be/Nl/Chercheur/Info/info_stat_spec01_nl.htm.

Allochtone werkloosheid stijgt dubbel zo snel. (2009, 12 februari). *Het Belang van Limburg*, p. 8.

Anderson, D. R., Sweeney, D. J. & Williams, T. A. (2004). *Statistiek voor economie en bedrijfskunde* (G. Groenewegen, R. Lentink, W. van der Meijde, A. Merkus, E. Oudshoorn, J. van der Ploeg, B. Tims, E.H. van Steenis-Perelaër, P. Voogd & A. van Zuylen, Vertaling). Schoonhoven : Academic Service. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1997)

Blake, S. & Cox, T. H. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness [Elektronische versie]. *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 3, 45-56.

Broeckmans, J., Martens, H. & Renders, L. (2006). *Management- en onderzoekscompetenties*, syllabus U Hasselt TEW. Hasselt: U Hasselt.

Centraal bureau voor de statistiek (2009). *Allochtonen*. Opgevraagd op 19 november, 2008, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/allochtonen/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37>.

Cox, T. Jr. (1991). The multicultural organization [Elektronische versie]. *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2, 34-47.

Porter, M. (2004). *Concurrentievoordeel: De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden* (F. Terwischa Van Scheltinga & E. Verhagen, Vertaling). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1985)

Decreet van 28 april 1998 inzake het Vlaamse beleid ten aanzien van etnisch-culturele minderheden (B.S. 19.VI.1998). (1998). Opgevraagd op 24 februari, 2009, via <http://www.wvc.vlaanderen.be/juriwel>.

Decreet van 28 februari 2003 betreffende het Vlaamse inburgeringsbeleid (B.S.8.V.2003). (2003). Opgevraagd op 24 februari, 2009, via: <http://www.wvc.vlaanderen.be/juriwel>.

Ely, R. J. & Thomas, D. A. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity [Elektronische versie]. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 79-90.

Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

Federale Anti-Discriminatiewet. (2003). Opgevraagd op 12 maart, 2009, via <http://www.fevlado.be/themas/discriminatie/documenten/antidiscriminatiewet.pdf>.

Federale Overheidsdienst Binnenlandse zaken – Dienst vreemdelingenzaken (2006). *Statistieken vreemdelingen / Per nationaliteit*. Opgevraagd op 4 oktober, 2008, via http://www.dofi.fgov.be/nl/statistieken/Stat_ETR_nl.htm.

Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken – Dienst vreemdelingenzaken (2008). *Aandeel van het aantal vreemdelingen in België van 1962 tot 2004*. Opgevraagd op 4 oktober, 2008, via <http://www.dofi.fgov.be/nl/statistieken/belgian%20Migration%20point/cijfergegevens.htm>.

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (z.d.). *Doelgroepvermindering jonge werknemers*. Opgevraagd op 30 april, 2009, via <http://www.meta.fgov.be/defaultTab.aspx?id=690>.

Federatie voor Organisaties en Volksontwikkelingswerk (z.d.). *Begrippenlijst sociaal-cultureel volwassenenwerk*. Opgevraagd op 16 november 2008, via <http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc>.

Garson, G. D. (2008). *Correspondence Analysis*. Opgevraagd op 19 mei, 2009, via <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/correspondence.htm>.

Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through diversity: Organisational Learning from Difference*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Horngren, C. T., Datar, S. M. & Foster, G. (2005). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. United States of America: Pearson Prentice Hall.

Huizing, E. (2004). *Inleiding SPSS: 12.0 voor Windows en Data Entry*. Den Haag: Academic Service.

Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: Organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

Janssens, W., Wijnen, K., De Pelsmacker, P. & Van Kenhove, P. (2008). *Marketing Research with SPSS*. Harlow: Pearson Aducation Limited.

Kleurrijk Vlaanderen (2003). *Het pact van Vilvoorde in concrete cijfers: De opvolging van de 21 doelstellingen*. Opgevraagd op 17 februari, 2009, via <http://www.wetsmatiging.be/downloads/Pact%20van%20Vilvoorde.pdf>.

Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. Essex: Pearson Education Limited.

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

Minderhedenforum (2009). *Persbericht: Werkloosheid bij etnisch-culturele minderheden stijgt alarmeren snel ondanks diploma's en nationaliteit*. Opgevraagd op 15 mei, 2009, via <http://www.minderhedenforum.be/2pers/200905stijgendewerkloosheid.htm>.

Nationaliteitsprocedure. (2009). Opgevraagd op 16 november, 2008, via <http://www.vmc.be/vreemdelingenrecht/wegwijs.aspx?id=84>.

Okkerse, L. & Termote, A. (2004). *Hoe vreemd is vreemd op de arbeidsmarkt? Over de allochtone arbeidskrachten in België*. Opgevraagd op 16 december, 2008, via http://www.statbel.fgov.be/pub/d0/p008n111_nl.pdf.

Ortlieb, R. & Sieben, B. (2008). Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empiricall Investigation Based on Resource Dependence Theory [Elektronische versie]. *Management Revue*, 19, 70-93.

Porter, M. (2004). *Concurrentievoordeel: De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden* (F. Terwischa Van Scheltinga & E. Verhagen, Vertaling). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1985)

Porter, M. (2006). *Concurrentiestrategie: Analysemethoden voor bedrijfstakken & industriële concurrentie* (F. de Groot, Vertaling). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1980)

Provinciaal Integratiecentrum (2008). *Jaarboek 2008: Migratie en Integratie in Limburg*. Opgevraagd op 12 februari, 2009, via http://www.limburg.be/webfiles/FILES_DIR02/Minderheden/documenten/2007/Jaarboek_2008.pdf.

Provincie Limburg (z.d.). *Meer dan 1 op 12 Limburgers heeft niet de Belgische nationaliteit*. Opgevraagd op 5 december, 2008, via http://www.provincielimburg.be/provincie_limburg.htm?id=34738&lbl=%7Bbuffer:vLabel:=0%7D&lblnr=%7Bbuffer:vLabelNr:=0%7D&lblr=%7Bbuffer:vLabelGroup:=0%7D&ch=PRI.

Raedts, M. (2005). *Onderzoeksmethoden en psychologie: Van vraag tot tekst: praktische leidraad voor literatuurverslagen*, syllabus U Hasselt TEW. Hasselt: U Hasselt.

Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (2003). *Pact van Vilvoorde: Doelstellingen voor de toekomst van Vlaanderen*. Opgevraagd op 17 februari 2009, via http://www.serv.be/dispatcher.aspx?page_ID=01-00-00-00-001.

Stereotypering (z.d.). Opgevraagd op 10 mei, 2009, via <http://www.encyclo.nl/begrip/stereotypering>.

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

van Knippenberg, A. & Siero, F. (1980). *Multivariate analyse: beknopte inleiding en toepassingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Vereniging van de Vlaamse Provincies (2007). *NOTA: gemeenschappelijke visie rond de provinciale rol in het minderhedenbeleid*. Opgevraagd op 21 februari, 2009, via <http://www.vlaamseprovincies.be/downloads/2007-04-11%20visie%20prov.rol%20minderhedenbeleid1.doc>.

VKW-Limburg (2008). *Top 500 van Limburg: De 500 grootste ondernemingen in Limburg. Rangschikking volgens omzet. Cijfers van 1999 tot en met 2007*. Hasselt: VKW-Limburg.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (2008). Kansen op werk voor allochtone werkzoekenden sterk verbeterd [Elektronische versie]. *VDAB Onderzoekt*, 2, 1-3.

Werk en Sociale Economie (2009). *Aantal niet-werkende werkzoekenden: kansengroepen*. Opgevraagd op 30 april, 2009, via http://werk.be/c-en-o/cijfers/conjunctuur/werkzaamheid/116_Werkzoekenden.htm.

Werk en Sociale Economie (z.d.). *Nationaliteitskloof werkzaamheid en werkloosheid*. Opgevraagd op 6 oktober, 2008, via http://www.werk.be/c-en-o/cijfers/kerncijfers/ead/232_Nationaliteitskloof.htm.

BIJLAGEN

- I Begeleidende brief bij mail Voka - Kamer van Koophandel Limburg**
- II Herinneringsmail Voka – Kamer van Koophandel Limburg**
- III Begeleidende brief en enquête**
- IV Resultaten van de analyse**
- V Chi- kwadraattest verdeling diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte en sector**
- VI Verdeling diversiteitstrategieën en competitieve strategieën over de grootte en sector**
- VII Chi-kwadraattest verdeling grootte en sector over diversiteitstrategieën**
- VIII Chi-kwadraattest verdeling grootte en sector over competitieve strategieën**

I Begeleidende brief bij mail Voka - Kamer van Koophandel Limburg

Beste,

Zowel in de bedrijfspraktijk als in de onderzoekswereld wordt diversiteit een belangrijk begrip. Ook de Kamer van Koophandel Limburg (Voka) weet dat het personeel in onze bedrijven meer en meer divers wordt.

Elke Vanderlinden, studente Toegepaste Economische Wetenschappen aan Universiteit Hasselt, doet een onderzoek naar verschillende diversiteitstrategieën en hun relatie met competitieve strategieën, grootte van het bedrijf en industriële sector. Hiermee wil zij nagaan om welke redenen allochtonen al dan niet in dienst genomen worden.

Voor de praktijkinvulling willen we bij u te rade gaan. Het zou ons plezieren als u een vijftal minuten vrijmaakt om de enquête via onderstaande link in te vullen. De enquête gebeurt volledig anoniem.

link enquête

De resultaten van dit onderzoek worden verwerkt in een eindwerk met prof. dr. M. Van Haegendoren als promotor.

Indien u geïnteresseerd bent in de resultaten van dit onderzoek, heeft u op het einde van de enquête de mogelijkheid om uw gegevens achter te laten. Op die manier kunnen wij u, als het onderzoek is afgerond, de resultaten meedelen.

Ik dank u zeer hartelijk voor uw medewerking

Elke Vanderlinden
Masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen
Universiteit Hasselt

II Herinneringsmail Voka – Kamer van Koophandel Limburg

Beste,

Enkele weken geleden heeft u, via de nieuwsbrief van Voka - Kamer van Koophandel Limburg, een link doorgekregen die toegang geeft tot het invullen van een enquête die deel uitmaakt van mijn masterproef omtrent diversiteitstrategieën.

Het doel van dit onderzoek is om via verschillende diversiteitstrategieën en hun relatie met competitieve strategieën, grootte van het bedrijf en industriële sector na te gaan waarom allochtonen al dan niet worden aangenomen in een bedrijf.

Om dit onderzoek tot een goed eind te brengen, heb ik uw hulp nodig. Alleen door uw kennis en praktijkervaring kan ik de theorie toetsen aan de praktijk. Daarom zou ik willen vragen om de enquête, via onderstaande link, in te vullen.

link enquête

Graag wil ik benadrukken dat het om een korte enquête gaat die nog geen vijf minuten van uw tijd in beslag zal nemen.

Natuurlijk blijft zoals afgesproken de enquête volledig anoniem.

Indien u geïnteresseerd bent in de resultaten van dit onderzoek, heeft u op het einde van de enquête de mogelijkheid om uw gegevens achter te laten. Op die manier kunnen wij u, als het onderzoek is afgerond, de resultaten meedelen

Ik dank u voor uw medewerking.

Met Vriendelijke Groeten,

Elke Vanderlinden

Masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen

Universiteit Hasselt

III Begeleidende brief en enquête

Geachte,

In het kader van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, krijg ik in mijn laatste jaar de kans om een eindverhandeling te schrijven. Ik heb gekozen voor het onderwerp diversiteitbeleid en meer specifiek het diversiteitbeleid naar allochtonen toe.

In mijn onderzoek zal ik proberen na te gaan wat de verschillende redenen zijn waarom allochtonen al dan niet worden aangenomen in een bedrijf. Deze redenen tracht ik dan te classificeren binnen een bepaalde diversiteitsstrategie. Vervolgens wil ik nagaan of er een relatie bestaat tussen de diversiteitsstrategie die aanwezig is in een bedrijf en de competitieve strategie (de strategie die wordt toegepast om zich te onderscheiden van de concurrenten en dus ook grotendeels de manier van werken in een bedrijf bepaalt) die wordt toegepast. Achteraf wil ik onderzoeken of de grootte van het bedrijf en de industriële sector deze relatie beïnvloeden.

Voor de praktijkinvulling wil ik bij u te rade gaan. Het zou mij plezieren als u een vijftal minuten vrijmaakt om de enquête in te vullen. Per (deel)vraag mag slechts **één antwoord** gegeven worden. De enquête gebeurt volledig **anoniem**.

De resultaten van dit onderzoek worden verwerkt in een eindwerk met dr. Lenaers als promotor.

Indien u geïnteresseerd bent in deze resultaten, heeft u op het einde van de enquête de mogelijkheid om uw gegevens achter te laten. Op die manier kan ik u, als het onderzoek is afgerond, de resultaten meedelen.

Ik dank u hartelijk voor uw medewerking.

Elke Vanderlinden
Masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen
Universiteit Hasselt

Identificatie

1. Binnen welke sector is het bedrijf werkzaam?

- | | |
|--|---|
| ☐ Metaal | ☐ Banken – Verzekeringen |
| ☐ Scheikunde – Petroleum – Pharma | ☐ Distributie |
| ☐ Kleding – Textiel | ☐ Informatica (software en ontwikkeling) |
| ☐ Bouw – Hout | ☐ Telecommunicatie |
| ☐ Voeding | ☐ Arbeidsbemiddeling |
| ☐ Papier – Drukkerij – Uitgeverij | ☐ Consultancy |
| ☐ Siderurgie – Energie – Water | ☐ Immobiliën |
| ☐ Haven – Transport – Vervoer | ☐ Overige dienstverlening |
| ☐ Overige industrieën | |

2. Hoeveel werknemers werken er binnen dit bedrijf?

- ☐ < 50 ☐ 50-100 ☐ > 100

3. Werken er allochtonen³ in het bedrijf?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Indien u Neen heeft geantwoord op vraag 3, gelieve dan verder in te vullen vanaf vraag 7.

4. hoeveel allochtonen werken er ongeveer in het bedrijf?

- ☐ < 5% ☐ 5-10% ☐ 10-20% ☐ 20-50% ☐ > 50%

³

Voor 'allochtoon' bestaat er geen eenduidige definitie. Vul de enquête in zoals u het begrip 'allochtoon' zou omschrijven

Werken met allochtonen				
5. Wat zijn de redenen om allochtonen tewerk te stellen?				
	Volledig mee eens	Eerder mee eens	Eerder mee oneens	Volledig mee oneens
Het gebeurde toevallig	☐	☐	☐	☐
Zij bezaten de juiste professionele kwalificaties	☐	☐	☐	☐
Niemand anders was beschikbaar	☐	☐	☐	☐
Voor deze lonen en arbeidsvoorwaarden vind ik moeilijk autochtonen	☐	☐	☐	☐
6. Wij verkiezen mensen met een migratieachtergrond omwille van...				
	Volledig mee eens	Eerder mee eens	Eerder mee oneens	Volledig mee oneens
hun taalvaardigheden	☐	☐	☐	☐
hun culturele kennis en vaardigheden	☐	☐	☐	☐
specifieke contacten	☐	☐	☐	☐
het feit ze beter samenwerken met andere werknemers met dezelfde migratieachtergrond	☐	☐	☐	☐
het feit dat we klanten hebben of willen aantrekken met dezelfde migratieachtergrond	☐	☐	☐	☐
het feit dat onze klanten verwachten dat we mensen met een migratieachtergrond aanwerven	☐	☐	☐	☐
het feit dat ze bijdragen tot innovatie van producten en processen	☐	☐	☐	☐
het feit dat werknemersdiversiteit een aanduiding is van onze internationalisering	☐	☐	☐	☐
het feit dat verschillende stakeholders van ons verwachten dat we antidiscriminerend werken en mensen gelijke kansen geven	☐	☐	☐	☐

Niet werken met allochtonen				
7. Wat zijn de redenen om allochtonen niet tewerk te stellen?				
	Volledig mee eens	Eerder mee eens	Eerder mee oneens	Volledig mee oneens
Het gebeurde gewoon niet	☐	☐	☐	☐
Sollicitanten met een migratieachtergrond hadden minder professionele kwalificaties	☐	☐	☐	☐
Voor bepaalde jobs kunnen we geen allochtone mensen tewerkstellen	☐	☐	☐	☐
Ons bedrijf streeft naar homogeniteit	☐	☐	☐	☐
Onze klanten verwachten niet te worden bediend door allochtone mensen	☐	☐	☐	☐
Competitieve strategie				
8. We streven ernaar om:				
☐ In vergelijking met onze concurrenten de kosten zo laag mogelijk te houden ☐ In vergelijking met onze concurrenten innovatieve, unieke producten en diensten aan te bieden ☐ Onze positie in een marktniche te handhaven, indien mogelijk zonder concurrenten				
Resultaten				
Indien u geïnteresseerd bent in de resultaten van het onderzoek en deze wenst te ontvangen, gelieve dan hieronder uw emailadres te noteren:				
.....@.....				

IV Resultaten van de analyse

Competitieve strategieën en hun relatie met diversiteitstrategieën

Om te kijken wat de relatie is tussen de diversiteitstrategieën en de competitieve strategieën, wordt er gebruik gemaakt van een correspondence analysis. Omdat de diversiteitstrategieën *Hazard* en de *Restcategorie* geen duidelijke reden weergeven voor het al dan niet aanwerven van allochtonen, worden deze twee strategieën buiten beschouwing gelaten bij de analyses omdat ze anders voor een vertekend beeld kunnen zorgen. Van de oorspronkelijke 227 respondenten, blijven er nu nog slechts 110 over.

Resultaten

De kruistabel van diversiteitstrategieën en competitieve strategieën ziet er als volgt uit:

Kruistabel Competitieve strategie en Diversiteitstrategie

Diversiteitstrategieën	Competitieve Strategieën			
	Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Anti-Discrimination	1	6	3	10
Adding Value Through Migration Background	2	7	2	11
Adding Value Through Mere Labor	12	22	12	46
Learning	4	6	0	10
Exclusion	13	15	5	33
Total	32	56	22	110

Chi-kwadraattest

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,170 ^a	8	,417
Likelihood Ratio	10,370	8	,240
Linear-by-Linear Association	4,661	1	,031
N of Valid Cases	110		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

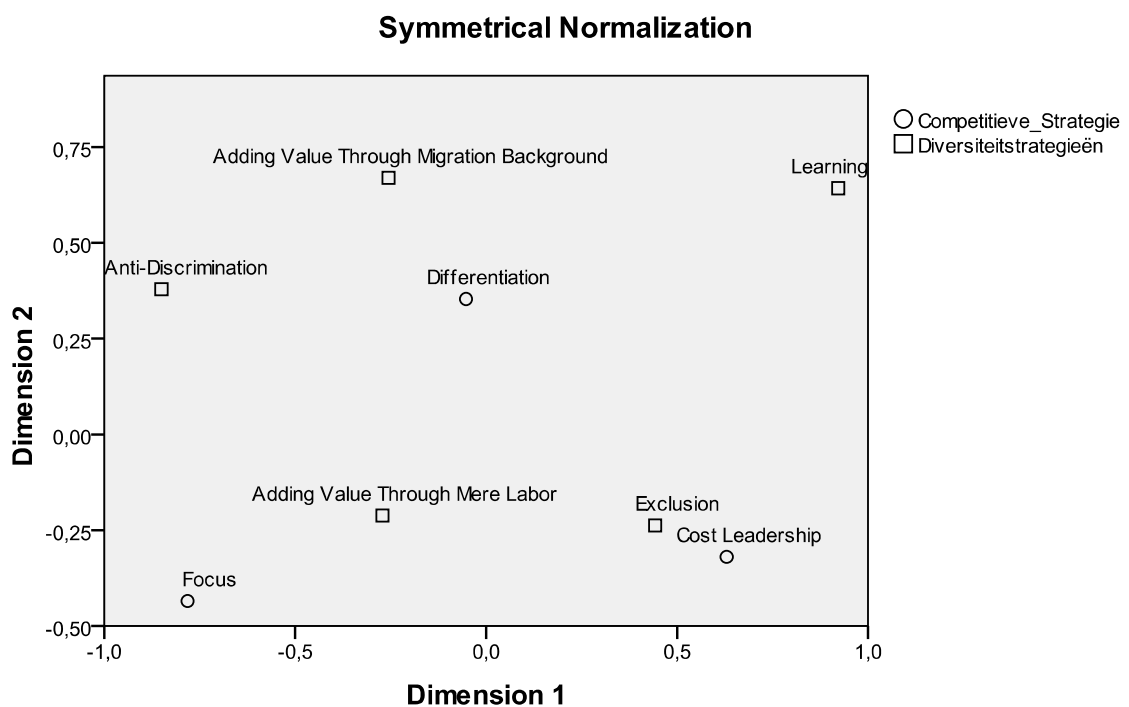
Bij het opstellen van deze kruistabel in SPSS wordt melding gegeven van het feit dat zes cellen (40%) een verwachte waarde hebben van minder dan vijf. Aangezien dit groter is dan 20%, geeft dit aan dat de dataset eigenlijk te klein is om een kruistabel te maken. We kunnen nog steeds de

analyses uitvoeren, maar er is een kans dat we de output statistisch verkeerd interpreteren (Huizingh, E., 2004).

Om bovenstaand probleem op te lossen, gaan we eerst de (multiple) correspondence analyses uitvoeren om een visueel beeld te krijgen. Achteraf kunnen we dit vergelijken met een alternatieve, statistisch correcte, methode om te testen.

Het resultaat van de correspondence analysis is een correspondence map die de relatie tussen twee variabelen weergeeft. De correspondence map van de diversiteitstrategieën met de competitieve strategieën ziet er als volgt uit:

Relatie tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën



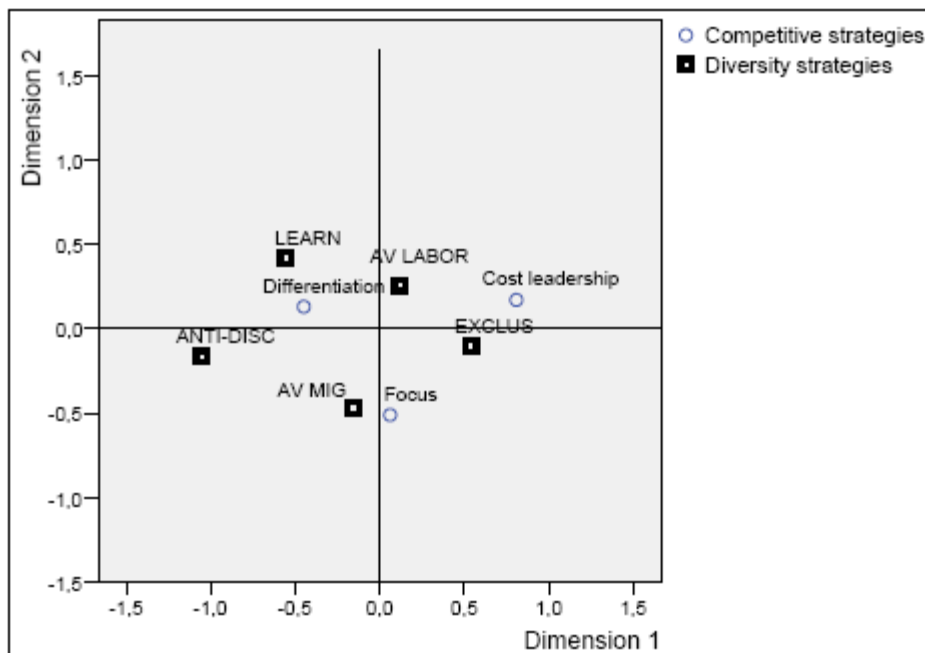
Om na te gaan welke strategieën een relatie hebben met elkaar, moet worden gekeken naar de afstand van de competitieve strategie tot de diversiteitstrategie. Als we kijken naar de *Cost Leadership* strategie, zien we dat *Exclusion* en *Adding Value Through Mere Labor* het dichtst in de buurt liggen, hoewel *Adding Value Through Mere Labor* dichterbij de competitieve strategieën *Focus* en *Differentiation* ligt. Stelling 1 wordt dus min of meer bevestigd. De volgende competitieve strategie die we gaan bekijken, is de *Product Differentiation* strategie of kortweg *Differentiation*. De diversiteitstrategieën die hier het dichtst bij aanleunen zijn *Adding Value Through Migration Background*, *Adding Value Through Mere Labor*, *Exclusion* en *Anti-Discrimination*. In tegenstelling tot stelling 2, ligt *Learning* niet zo dicht bij *Differentiation*. *Learning* ligt even ver van *Differentiation* als van *Cost Leadership*, maar te ver van beide om te zeggen dat er een relatie bestaat. Met andere woorden: stelling 2 wordt grotendeels bevestigd. Als we kijken naar de derde competitieve

strategie, namelijk de *Focus*strategie, zien we dat *Adding Value Through Mere Labor* het dichtst bij dit punt ligt. In tegenstelling tot wat stelling 3 vermeldde, liggen zowel *Adding Value Through Migration Background* als *Exclusion* niet dicht bij de *Focus*strategie. Stelling 3 wordt dus niet bevestigd.

Hoewel de meeste diversiteitstrategieën in de buurt van minstens één competitieve strategie liggen, kunnen we uit bovenstaande grafiek enkel afleiden dat er een relatie bestaat tussen de competitieve strategie *Cost Leadership* en de diversiteitstrategie *Exclusion* en een tweede relatie tussen de competitieve strategie *Differentiation* en de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background*. De andere strategieën liggen net iets te ver van elkaar verwijderd om over een relatie te spreken. Merk op dat het bepalen van de relaties subjectief is, aangezien het gaat om een visuele interpretatie.

Als we dit vergelijken met de correspondence map uit het Duitse onderzoek (onderstaande figuur), lijkt het op het eerste zicht dat de strategieën in het Duitse onderzoek dichter bij elkaar liggen. Maar dit heeft te maken met het feit dat de dimensies in het Duitse onderzoek van -1.5 tot 1.5 gaan en in dit onderzoek van -1 tot 1.

Correspondence Map Ortlieb en Sieben



Bron: Ortlieb, R. en Sieben, B (2008)

Als we nu kijken naar de relaties die in het Duitse onderzoek gevonden zijn, kunnen we stellen dat er gelijkenissen, maar ook enkele verschillen zijn. Een eerste gelijkenis is dat de diversiteitstrategieën die het dichtst bij *Cost Leadership* liggen ook hier *Adding Value Through Mere*

Labor en *Exclusion* zijn. In tegenstelling tot dit onderzoek, waar *Adding Value Through Mere Labor* het dichtst bij de *Focus*strategie ligt, ligt in het Duitse onderzoek *Adding Value Through Mere Labor* dichterbij *Differentiation*. Als we kijken naar de competitieve strategie *Differentiation*, zien we dat in dit onderzoek *Anti-Discrimination* en *Adding Value Through Migration Background* het meest gerelateerd zijn. In het Duitse onderzoek liggen *Adding Value Through Mere Labor*, *Learning* en *Anti-Discrimination* het dichtst bij deze competitieve strategie. Er kan met andere woorden gezegd worden dat waar het Duitse onderzoek wel de relatie vindt met de diversiteitstrategie *Learning* en niet met *Adding Value Through Migration Background*, het omgekeerde waar is voor dit onderzoek. Hier wordt namelijk wel een relatie gevonden met *Adding Value Through Migration Background*, maar niet met *Learning*.

Als we kijken naar onderstaande tabel, kunnen we concluderen dat de eerste dimensie 76,9% van de totale variantie verklaart en de tweede dimensie slechts 23,1%. Dit verschilt ook met het Duitse onderzoek, waarin 93,3% werd verklaard door dimensie 1 en slechts 6,7% door dimensie 2.

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
1	,239	,057			,769	,769	,082	-,267
2	,131	,017			,231	1,000	,093	
Total		,074	8,170	,417 ^a	1,000	1,000		

a. 8 degrees of freedom

Uit bovenstaande tabel kunnen we aflezen dat de p-waarde groter is dan 0,100, wat wil zeggen dat de relaties niet significant zijn op 90% betrouwbaarheidsniveau.

Methodologie Alternatieve Methode

Zoals eerder reeds vermeld, is deze dataset eigenlijk te klein om een kruistabel op te stellen en dus ook om de correspondence analysis uit te voeren. Om dit op te lossen ga ik steeds vanuit de volledige dataset één bepaalde diversiteitstrategie selecteren. Op deze selectie, ga ik dan een frequentietabel toepassen en een niet-parametrische test uitvoeren, namelijk de chi-kwadraattest.

De chi-kwadraattest wordt gebruikt om de verdeling van een variabele te testen. Deze toets wordt onder andere gebruikt om vast te stellen of in verschillende categorieën evenveel waarnemingen zijn te vinden. Deze test zal bepalen of de nulhypothese "In elke categorie bevinden zich evenveel waarnemingen" mag worden verworpen of niet. Indien de nulhypothese mag worden verworpen, en de overschrijdingskans (Asymp. Sig.) dus kleiner is dan 0,100 (90% betrouwbaar), wil dit zeggen dat er zich niet evenveel waarnemingen bevinden in iedere categorie. (Huizingh, E., 2004)

Als we weten dat er niet evenveel waarnemingen in iedere categorie te vinden zijn, kunnen we aan de hand van de frequentietabel beschrijven in welke categorie de hoogste en in welke categorie de laagste frequentie zichtbaar is. Dit geeft enkel een beeld over de verdeling maar zegt niets over eventuele relaties die zich tussen de variabelen voordoen. Om duidelijk te maken dat we soms op het eerste zicht zouden zeggen dat de verdeling over de categorieën niet gelijk is, maar achteraf toch blijkt dat de verdeling niet significant verschillend is, heb ik besloten om de frequentietabel er altijd bij te zetten. Dit geeft ook aan hoe de verdeling van de competitieve strategieën ligt binnen een bepaalde diversiteitstrategie.

Resultaten Alternatieve Methode

A Anti-Discrimination

Frequentietabel: Verdeling Anti-Discrimination over de competitieve strategieën

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cost Leadership	1	10,0	10,0	10,0
	Differentiation	6	60,0	60,0	70,0
	Focus	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

In bovenstaand tabel kunnen we de verdeling van de diversiteitstrategie *Anti-Discrimination* over de competitieve strategieën zien. Op het eerst zicht zouden we zeggen dat er geen gelijke verdeling is. Als we deze veronderstelling vergelijken met onderstaande chi-kwadraattest, komen we tot de conclusie dat deze veronderstelling correct is. De overschrijdingskans is kleiner dan 0,100 dus de nulhypothese wordt verworpen. Met andere woorden: de diversiteitstrategie *Anti-Discrimination* heeft een ongelijke verdeling over de verschillende competitieve strategieën. Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat 3 cellen (100%) een verwachte waarde kleiner dan vijf hebben, waardoor statistisch verkeerde interpretaties kunnen optreden.

Als we kijken naar de frequentietabel, kunnen we indicatief stellen dat de meeste bedrijven (60%) die tot de diversiteitstrategie *Anti-Discrimination* behoren ook tot de competitieve strategie *Differentiation* behoren. De competitieve strategie die het minst voorkomt bij bedrijven die tot de diversiteitstrategie *Anti-Discrimination* behoren is de *Cost Leadership* strategie (10%).

Chi-kwadraattest

	Competitieve_Strategie
Chi-Square	16,655 ^a
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. 3 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3,67.

B Adding Value Through Migration Background

Frequentietabel: Verdeling Adding Value Through Migration Background over de competitieve strategieën

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cost Leadership	2	18,2	18,2	18,2
Differentiation	7	63,6	63,6	81,8
Focus	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Uit bovenstaand tabel kunnen we afleiden hoe de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background* over de competitieve strategieën is verdeeld. Op het eerst zicht zouden we zeggen dat er geen gelijke verdeling is. Als we deze verwachting vergelijken met onderstaande chi-kwadraattest, merken we dat deze verwachting niet correct is. De overschrijdingskans is namelijk net groter dan 0,100 waardoor de nulhypothese dus niet wordt verworpen. Met andere woorden: de diversiteitstrategie *Adding Value Through Migration Background* heeft geen significant verschillende verdeling over de competitieve strategieën.

Een opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat drie cellen (100%) een verwachte frequentie hebben van minder dan vijf. Aangezien dit percentage heel wat hoger ligt dan 20%, kunnen we eigenlijk geen uitspraken doen over de relaties. Het is namelijk zo dat als dit percentage groter is dan 20%, de kans bestaat dat we de output verkeerd interpreteren (Huizingh, E., 2004).

Chi-kwadraattest

	Competitieve_Strategie
Chi-Square	4,545 ^a
df	2
Asymp. Sig.	,103

a. 3 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3,7.

C Adding Value Through Mere Labor

Frequentietabel: Verdeling Adding Value Through Mere Labor over de competitieve strategieën

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cost Leadership	12	26,1	26,1	26,1
Differentiation	22	47,8	47,8	73,9
Focus	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

In bovenstaand tabel kunnen we de verdeling van de diversiteitstrategie Adding Value Through Mere Labor over de competitieve strategieën zien. Op het eerst zicht zouden we zeggen dat er geen gelijke verdeling is. Als we deze veronderstelling vergelijken met onderstaande chi-kwadraattest, merken we dat deze veronderstelling onjuist is. De overschrijdingskans is net groter dan 0,100, waardoor de nulhypothese net niet wordt verworpen. Met andere woorden: de diversiteitstrategie Adding Value Through Mere Labor heeft geen significant verschillende verdeling over de competitieve strategieën.

Chi-kwadraattest

	Competitieve_Strategie
Chi-Square	4,348 ^a
Df	2
Asymp. Sig.	,114

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15,3.

D Learning

Frequentietabel: Verdeling Learning over de competitieve strategieën

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cost Leadership	4	40,0	40,0	40,0
Differentiation	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Uit bovenstaand tabel kunnen we zien hoe de diversiteitstrategie *Learning* over de competitieve strategieën is verdeeld. Doordat geen enkel bedrijf dat tot de diversiteitstrategie *Learning* behoort ook tot de competitieve strategie *Focus* behoort, verwachtten we dat er geen gelijke verdeling is. Als we deze verwachting vergelijken met onderstaande chi-kwadraattest, merken we dat deze verwachting niet correct is. De overschrijdingskans is stukken groter dan 0,100. De nulhypothese wordt dus niet verworpen. Met andere woorden: de diversiteitstrategie *Learning* heeft geen significant verschillende verdeling over de competitieve strategieën. Als we dit vergelijken met het punt waar *Learning* ten opzichte van andere strategieën staat in de correspondence analysis, hadden we, aangezien er geen relatie was vast te stellen, kunnen verwachten dat de nulhypothese niet verworpen kon worden.

Chi-kwadraattest

	Competitieve_Strategie
Chi-Square	,400 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,527

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,0.

E Exclusion

Frequentietabel: Verdeling Exclusion over de competitieve strategieën

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cost Leadership	13	39,4	39,4	39,4
Differentiation	15	45,5	45,5	84,8
Focus	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

In bovenstaand tabel kunnen we de verdeling van de diversiteitstrategie *Exclusion* over de competitieve strategieën zien. Op het eerst zicht zouden we zeggen dat er geen gelijke verdeling

is. Als we deze veronderstelling vergelijken met onderstaande chi-kwadraattest, merken we dat deze veronderstelling correct is. De overschrijdingskans is kleiner dan 0,100 waardoor de nulhypothese wordt verworpen. Met andere woorden: de diversiteitstrategie *Exclusion* heeft een significant verschillende verdeling over de competitieve strategieën.

Als we kijken naar de frequentietabel, valt het op dat de meeste bedrijven (45,5%) die tot de diversiteitstrategie *Exclusion* behoren ook tot de competitieve strategie *Differentiation* behoren. De laagste frequentie van competitieve strategie bij deze diversiteitstrategie is terug te vinden bij de *Focus* strategie (15,2%).

Chi-kwadraattest

	Competitieve_Strategie
Chi-Square	5,091 ^a
Df	2
Asymp. Sig.	,078

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,0.

F Algemeen

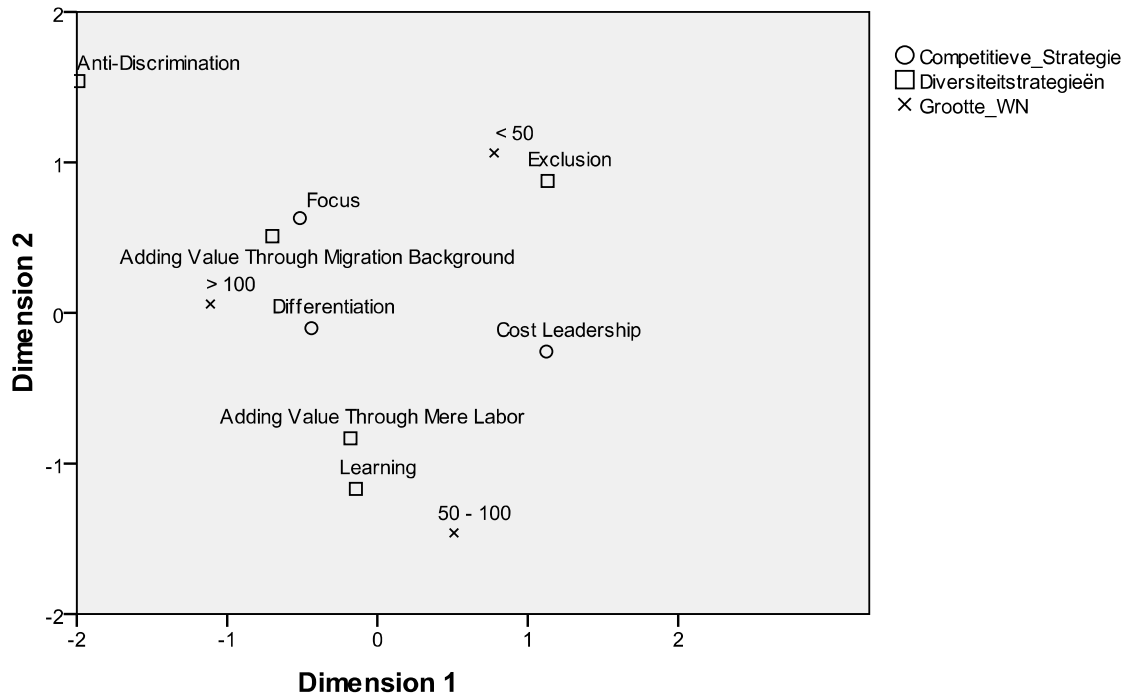
Over het algemeen kunnen we stellen dat we via deze alternatieve methode slechts twee 'verbanden' vinden, namelijk *Anti-Discrimination* met *Differentiation* en *Exclusion* met *Differentiation*. Dit stemt niet overeen met de relaties die we eerder hadden gevonden via de correspondence analysis. De redenering die eerder werd aangehaald, namelijk dat de dataset te klein was om statistisch correcte informatie te bieden, blijkt op te gaan.

Effect van grootte op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën

Resultaten

De multiple correspondence analysis leverde onderstaand resultaat op:

Effect van grootte op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën



Symmetrical Normalization.

Ook hier kijken we naar de afstand van een competitieve strategie tot een diversiteitstrategie om te kijken of er relaties te vinden zijn. Als we deze figuur vergelijken met de eerdere figuur van de relaties tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën, merken we dat er enkele veranderingen zijn opgetreden. Waar de competitieve strategie *Cost Leadership* oorspronkelijk enkel gerelateerd was aan de diversiteitstrategieën *Adding Value Through Mere Labor* en *Exclusion*, blijkt dat deze nu ook gerelateerd is aan de diversiteitstrategie *Learning*. Ook bij de competitieve strategie *Differentiation* was de relatie met de diversiteitstrategie *Learning*, in tegenstelling tot nu, eerder niet zichtbaar. Hoewel de relatie met *Learning* zichtbaar wordt, vermindert de relatie met de diversiteitstrategieën *Anti-Discrimination* en *Exclusion*. Net als bij de twee voorgaande competitieve strategieën, treden er ook wijzigingen op bij de relaties die de competitieve strategie *Focus* had. Waar *Focus* voorheen enkel een relatie had met *Anti-Discrimination* en *Adding Value Through Mere Labor*, heeft deze strategie nu ook een relatie met *Adding Value Through Migration Background* en *Exclusion*.

Aangezien er enkel een nieuwe variabele is toegevoegd, kunnen we stellen dat deze verandering enkel te wijten is aan de toegevoegde variabele. Met andere woorden: De grootte van het bedrijf heeft een effect op de relatie die bestaat tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën.

Alternatieve Methodologie

Net als eerder wilde ik een selectie maken op basis van een combinatie van een diversiteitstrategie met een categorie van aantal werknemers. Op deze selectie wilde ik dan een frequentietabel toepassen en de niet parametrische chi-kwadraattest uitvoeren. Maar als snel werd duidelijk dat het aantal lege cellen te groot is om een statistisch correcte uitspraak te leveren. Daarom heb ik ervoor gekozen om enkel de frequentietabel weer te geven, zodat een algemeen beeld kan worden gevormd om te zien hoe een combinatie grootte werknemers met een diversiteitstrategie verdeeld is over de verschillende competitieve strategieën.

Alternatieve Resultaten

Frequentietabel Grootte werknemers – diversiteitstrategieën – competitieve strategieën

Grootte_WN			Competitieve_Strategie			
			Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
< 50	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	0	1	2	3
		Adding Value Through Migration Background	0	3	1	4
		Adding Value Through Mere Labor	4	2	5	11
		Learning	1	1	0	2
		Exclusion	8	10	1	19
		Total	13	17	9	39
50 - 100	Diversiteitstrategieën	Adding Value Through Migration Background	1	0	1	2
		Adding Value Through Mere Labor	5	10	3	18
		Learning	2	1	0	3
		Exclusion	3	4	0	7
		Total	11	15	4	30

Frequentietabel Grootte werknemers – diversiteitstrategieën – competitieve strategieën(vervolg)

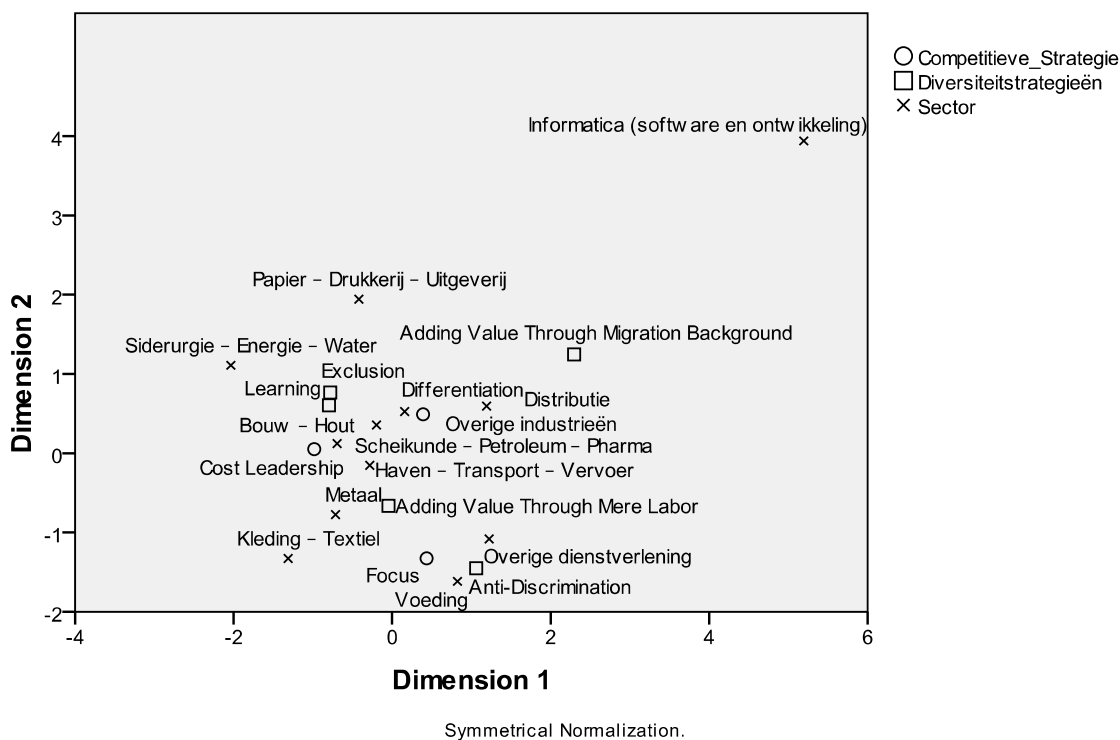
> 100	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	1	5	1	7
		Adding Value Through Migration Background	1	4	0	5
		Adding Value Through Mere Labor	3	10	4	17
		Learning	1	4	0	5
		Exclusion	2	1	4	7
		Total	8	24	9	41

Als we kijken naar de frequenties, wordt al snel duidelijk dat we eigenlijk over te weinig data beschikken om over een dergelijke grote opsplitsing nog een significante verklaring te kunnen geven.

Effect van de sector op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën

Resultaten

Effect van de sector op de relatie competitieve strategieën – diversiteitstrategieën



Ook hier merken we dat de relaties verschillen ten opzichte van de figuur waar enkel de relaties tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën af te lezen waren. Aangezien er enkel een nieuwe variabele is toegevoegd, kunnen we stellen dat deze verandering enkel te wijten is aan de toegevoegde variabele. Met andere woorden: De sector heeft een effect op de relatie die bestaat tussen competitieve strategieën en diversiteitstrategieën.

Alternatieve Methodologie

Net als bij de relatie tussen de competitieve strategieën en de diversiteitstrategieën wilde ik een selectie maken op basis van een combinatie van een diversiteitstrategie met een sector. Op deze selectie wilde ik dan een frequentietabel toepassen en de niet parametrische chi-kwadraattest uitvoeren. Maar als snel werd duidelijk dat het aantal lege cellen te groot is om een statistisch correcte uitspraak te leveren. Daarom heb ik ervoor gekozen om enkel de frequentietabel weer te geven, zodat een algemeen beeld kan worden gevormd over de verdeling van een combinatie sector met een diversiteitstrategie over de verschillende competitieve strategieën.

Resultaten

Frequentietabel Sector – diversiteitstrategieën – competitieve strategieën

Sector			Competitieve_Strategie			
			Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Metaal	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	0	0	1	1
		Adding Value Through Mere Labor	4	5	2	11
		Learning	1	2	0	3
		Exclusion	2	0	1	3
		Total	7	7	4	18
Scheikunde – Petroleum – Pharma	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	0	1	0	1
		Adding Value Through Migration Background	0	1	0	1
		Adding Value Through Mere Labor	1	2	2	5
		Learning	2	1	0	3
		Exclusion	3	1	2	6
		Total	6	6	4	16

Frequentietabel Sector – diversiteitstrategieën – competitieve strategieën (vervolg)

Kleding – Textiel	Diversiteitstrategieën	Adding Value Through Mere Labor	1		0	1
		Exclusion	0		1	1
		Total	1		1	2
Bouw – Hout	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	0	2	0	2
		Adding Value Through Migration Background	1	0	0	1
		Adding Value Through Mere Labor	2	3	2	7
		Exclusion	2	6	0	8
		Total	5	11	2	18
Voeding	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	0	1	2	3
		Adding Value Through Migration Background	1	0	0	1
		Adding Value Through Mere Labor	2	3	1	6
		Learning	0	1	0	1
		Total	3	5	3	11
Papier – Drukkerij – Uitgeverij	Diversiteitstrategieën	Adding Value Through Mere Labor		1		1
		Learning		1		1
		Exclusion		2		2
		Total		4		4
Siderurgie – Energie – Water	Diversiteitstrategieën	Adding Value Through Mere Labor	0	1		1
		Exclusion	2	0		2
		Total	2	1		3
Haven – Transport – Vervoer	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	0	1		1
		Exclusion	1	0		1
		Total	1	1		2

Frequentietabel Sector – diversiteitstrategieën – competitieve strategieën (vervolg)

Overige industrieën	Diversiteitstrategieën	Adding Value Through Migration Background	0	1	1	2
		Adding Value Through Mere Labor	0	6	2	8
		Learning	1	0	0	1
		Exclusion	2	4	0	6
		Total	3	11	3	17
Distributie	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	1	0	0	1
		Adding Value Through Migration Background	0	3	1	4
		Adding Value Through Mere Labor	1	1	2	4
		Learning	0	1	0	1
		Exclusion	1	2	0	3
		Total	3	7	3	13
Informatica (software en ontwikkeling)	Diversiteitstrategieën	Adding Value Through Migration Background		1		1
		Total		1		1
Overige dienstverlening	Diversiteitstrategieën	Anti-Discrimination	0	1	0	1
		Adding Value Through Migration Background	0	1	0	1
		Adding Value Through Mere Labor	1	0	1	2
		Exclusion	0	0	1	1
		Total	1	2	2	5

Daar waar het totaal nul is, wordt in bovenstaande tabel geen waarde weergegevens. De rijen waarvan het totaal nul is, worden weggelaten en de kolommen waarvan het totaal (per sector) nul is, blijven blanco.

Ook hier wordt, als we naar de frequenties kijken, duidelijk dat we eigenlijk over te weinig data beschikken om voor een dergelijke grote opsplitsing nog een significante verklaring te kunnen geven.

V Chi- kwadraattest verdeling diversiteit- en competitieve strategieën over de grootte en sector

Personeelsbestand van minder dan vijftig werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	4	12,1	-8,1
Adding Value Through Migration Background	4	12,1	-8,1
Adding Value Through Mere Labor	13	12,1	0,9
Learning	3,5	12,1	-8,6
Exclusion	21,5	12,1	9,4
Hazard	26,5	12,1	14,4
Total	72,5		

$$X^2 = \frac{(4-12,1)^2}{12,1} + \frac{(4-12,1)^2}{12,1} + \frac{(13-12,1)^2}{12,1} + \frac{(3,5-12,1)^2}{12,1} + \frac{(21,5-12,1)^2}{12,1} + \frac{(26,5-12,1)^2}{12,1}$$

$$= 41,4636 > 16,7496 \quad \text{significant op 99,5\% betrouwbaarheidsniveau}$$

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	21	24,2	-3,2
Differentiation	31,5	24,2	7,3
Focus	20	24,2	-4,2
Total	72,5		

$$X^2 = \frac{(21-24,2)^2}{24,2} + \frac{(31,5-24,2)^2}{24,2} + \frac{(20-24,2)^2}{24,2}$$

$$= 3,3541 < 4,60517 \quad \text{niet significant op 90\% betrouwbaarheidsniveau}$$

Personeelsbestand van tussen de vijftig en de honderd werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Adding Value Through Migration Background	3	9	-6
Adding Value Through Mere Labour	18,5	9	9,5
Learning	3	9	-6
Exclusion	9	9	0
Hazard	11,5	9	2,5
Total	45		

$$X^2 = \frac{(3-9)^2}{9} + \frac{(18,5-9)^2}{9} + \frac{(3-9)^2}{9} + \frac{(9-9)^2}{9} + \frac{(11,5-9)^2}{9}$$

$$= 18,7222 > 16,7496 \quad \text{significant op 99,5\% betrouwbaarheidsniveau}$$

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	13	15	-2
Differentiation	23	15	8
Focus	9	15	-6
Total	45		

$$X^2 = \frac{(13-15)^2}{15} + \frac{(23-15)^2}{15} + \frac{(9-15)^2}{15}$$

$$= 6,9333 > 5,99147 \quad \text{significant op 95\% betrouwbaarheidsniveau}$$

Personeelsbestand van meer dan honderd werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	11	12,6	-1,6
Adding Value Through Migration Background	7	12,6	-5,6
Adding Value Through Mere Labour	19	12,6	6,4
Learning	8	12,6	-4,6
Exclusion	11	12,6	-1,6
Hazard	19,5	12,6	6,9
Total	75,5		

$$X^2 = \frac{(11-12,6)^2}{12,6} + \frac{(7-12,6)^2}{12,6} + \frac{(19-12,6)^2}{12,6} + \frac{(8-12,6)^2}{12,6} + \frac{(11-12,6)^2}{12,6} + \frac{(19,5-12,6)^2}{12,6}$$

$$= 11,6040 > 11,0705 \quad \text{significant op 90\% betrouwbaarheidsniveau}$$

Competitieve_Strategie

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	12	25,2	-13,2
Differentiation	45,5	25,2	20,3
Focus	18	25,2	-7,2
Total	75,5		

$$X^2 = \frac{(12-25,2)^2}{25,2} + \frac{(45,5-25,2)^2}{25,2} + \frac{(18-25,2)^2}{25,2}$$

$$= 25,8171 > 10,5966 \quad \text{significant op 99,5\% betrouwbaarheidsniveau}$$

Secundaire sector

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	12	26,5	-14,5
Adding Value Through Migration Background	7,5	26,5	-19
Adding Value Through Mere Labour	43	26,5	16,5
Learning	12,5	26,5	-14
Exclusion	35,5	26,5	9
Hazard	48,5	26,5	22
Total	159		

$$X^2 = \frac{(12-26,5)^2}{26,5} + \frac{(7,5-26,5)^2}{26,5} + \frac{(43-26,5)^2}{26,5} + \frac{(12,5-26,5)^2}{26,5} + \frac{(35,5-26,5)^2}{26,5} + \frac{(48,5-26,5)^2}{26,5}$$

$$= 60,5472 > 16,7496 \quad \text{significant op 99,5\% betrouwbaarheidsniveau}$$

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	38	53	-15
Differentiation	85	53	32
Focus	36	53	-17
Total	159		

$$X^2 = \frac{(38-53)^2}{53} + \frac{(85-53)^2}{53} + \frac{(36-53)^2}{53}$$

$$= 29,0189 > 10,5966 \quad \text{significant op 99,5\% betrouwbaarheidsniveau}$$

Tertiaire sector

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	3	5,7	-2,7
Adding Value Through Migration Background	6,5	5,7	0,8
Adding Value Through Mere Labour	7,5	5,7	1,8
Learning	2	5,7	-3,7
Exclusion	6	5,7	0,3
Hazard	9	5,7	3,3
Total	34		

$$X^2 = \frac{(3-5,7)^2}{5,7} + \frac{(6,5-5,7)^2}{5,7} + \frac{(7,5-5,7)^2}{5,7} + \frac{(2-5,7)^2}{5,7} + \frac{(6-5,7)^2}{5,7} + \frac{(9-5,7)^2}{5,7}$$

$$= 6,2877 < 9,23635 \quad \text{niet significant op 90\% betrouwbaarheidsniveau}$$

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	8	11,3	-3,3
Differentiation	15	11,3	3,7
Focus	11	11,3	-0,3
Total	34		

$$X^2 = \frac{(8-11,3)^2}{11,3} + \frac{(15-11,3)^2}{11,3} + \frac{(11-11,3)^2}{11,3}$$

$$= 2,1832 < 4,60571 \quad \text{niet significant op 90\% betrouwbaarheidsniveau}$$

VI Verdeling diversiteitstrategieën en competitieve strategieën over de grootte en sector

Personeelsbestand met minder dan vijftig werknemers

Verdeling diversiteitstrategieën over bedrijven met minder dan vijftig werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	4	12,1	-8,1
Adding Value Through Migration Background	4	12,1	-8,1
Adding Value Through Mere Labor	13	12,1	0,9
Learning	3,5	12,1	-8,6
Exclusion	21,5	12,1	9,4
Hazard	26,5	12,1	14,4
Total	72,5		

Verdeling competitieve strategieën over bedrijven met minder dan vijftig werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	21	24,2	-3,2
Differentiation	31,5	24,2	7,3
Focus	20	24,2	-4,2
Total	72,5		

Personeelsbestand van tussen de vijftig en honderd werknemers

Verdeling diversiteitstrategieën over bedrijven met een personeelsbestand van vijftig tot honderd werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Adding Value Through Migration Background	3	9	-6
Adding Value Through Mere Labour	18,5	9	9,5
Learning	3	9	-6
Exclusion	9	9	0
Hazard	11,5	9	2,5
Total	45		

Verdeling competitieve strategieën over bedrijven met een personeelsbestand van vijftig tot honderd werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	13	15	-2
Differentiation	23	15	8
Focus	9	15	-6
Total	45		

Personeelsbestand met meer dan honderd werknemers

Verdeling diversiteitstrategieën over bedrijven met een personeelsbestand van meer dan honderd werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	11	12,6	-1,6
Adding Value Through Migration Background	7	12,6	-5,6
Adding Value Through Mere Labour	19	12,6	6,4
Learning	8	12,6	-4,6
Exclusion	11	12,6	-1,6
Hazard	19,5	12,6	6,9
Total	75,5		

Verdeling competitieve strategieën over bedrijven met meer dan honderd werknemers

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	12	25,2	-13,2
Differentiation	45,5	25,2	20,3
Focus	18	25,2	-7,2
Total	75,5		

Secundaire sector

Verdeling diversiteitstrategieën over Secundaire Sector

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	12	26,5	-14,5
Adding Value Through Migration Background	7,5	26,5	-19
Adding Value Through Mere Labour	43	26,5	16,5
Learning	12,5	26,5	-14
Exclusion	35,5	26,5	9
Hazard	48,5	26,5	22
Total	159		

Verdeling competitieve strategieën over secundaire sector

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	38	53	-15
Differentiation	85	53	32
Focus	36	53	-17
Total	159		

Tertiaire sector

Verdeling diversiteitstrategieën over tertiaire sector

	Observed N	Expected N	Residual
Anti-Discrimination	3	5,7	-2,7
Adding Value Through Migration Background	6,5	5,7	0,8
Adding Value Through Mere Labour	7,5	5,7	1,8
Learning	2	5,7	-3,7
Exclusion	6	5,7	0,3
Hazard	9	5,7	3,3
Total	34		

Verdeling competitieve strategieën over tertiaire sector

	Observed N	Expected N	Residual
Cost Leadership	8	11,3	-3,3
Differentiation	15	11,3	3,7
Focus	11	11,3	-0,3
Total	34		

VII Chi-kwadraattest verdeling grootte en sector over diversiteitstrategieën

Grootte over diversiteitstrategieën

Aantal WN		Diversiteit_Strategie						
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Hazard	Total
< 50	Count	4,0	4,0	13,0	3,5	21,5	26,5	72,5
	% Aantal_WN	5,5%	5,5%	17,9%	4,8%	29,7%	36,6%	100,0%
	Verwachte waarde	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1	
	Residual	-8,1	-8,1	0,9	-8,6	9,4	14,4	
50 - 100	Count	,0	3,0	18,5	3,0	9,0	11,5	45,0
	% Aantal_WN	,0%	6,7%	41,1%	6,7%	20,0%	25,6%	100,0%
	Verwachte waarde	/	9	9	9	9	9	
	Residual	/	-6	9,5	-6	0	2,5	
> 100	Count	11,0	7,0	19,0	8,0	11,0	19,5	75,5
	% Aantal_WN	14,6%	9,3%	25,2%	10,6%	14,6%	25,8%	100,0%
	Verwachte waarde	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	
	Residual	-1,6	-5,6	6,4	-4,6	-1,6	6,9	
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	57,5	193,0
	% Aantal_WN	7,8%	7,3%	26,2%	7,5%	21,5%	29,8%	100,0%

Anti-Discrimination

$$X^2 = \frac{(4-12,1)^2}{12,1} + \frac{(11-12,6)^2}{12,6} = 5,6255 > 5,02389 \text{ (97,5\%)}$$

Adding Value Through Migration Background

$$X^2 = \frac{(4-12,1)^2}{12,1} + \frac{(3-9)^2}{9} + \frac{(7-12,6)^2}{12,6} = 11,9112 > 10,5966 \text{ (99,5\%)}$$

Adding Value Through Mere Labor

$$X^2 = \frac{(13-12,1)^2}{12,1} + \frac{(18,5-9)^2}{9} + \frac{(19-12,6)^2}{12,6} = 13,3455 > 10,5966 \text{ (99,5\%)}$$

Learning

$$X^2 = \frac{(3,5-12,1)^2}{12,1} + \frac{(3-9)^2}{9} + \frac{(8-12,6)^2}{12,6} = 11,7918 > 10,5966 \text{ (99,5\%)}$$

Exclusion

$$X^2 = \frac{(21,5-12,1)^2}{12,1} + \frac{(9-9)^2}{9} + \frac{(11-12,6)^2}{12,6} = 7,5056 > 7,37776 \text{ (97,5\%)}$$

Hazard

$$X^2 = \frac{(26,5-12,1)^2}{12,1} + \frac{(11,5-9)^2}{9} + \frac{(19,5-12,6)^2}{12,6} = 21,6102 > 10,5966 \text{ (99,5\%)}$$

Sector over diversiteitstrategieën

Sector		Diversiteit_Strategie					
		Anti-Discrimination	Adding Value Through Migration Background	Adding Value Through Mere Labor	Learning	Exclusion	Hazard
Secundaire Sector	Count	12,0	7,5	43,0	12,5	35,5	48,5
	% Sector	7,5%	4,7%	27,0%	7,9%	22,3%	30,5%
	Verwachte waarde	26,5	26,5	26,5	26,5	26,5	26,5
	Residual	-14,5	-19	16,5	-14	9	22
Tertiaire Sector	Count	3,0	6,5	7,5	2,0	6,0	9,0
	% Sector	8,8%	19,1%	22,1%	5,9%	17,6%	26,5%
	Verwachte waarde	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
	Residual	-2,7	0,8	1,8	-3,7	0,3	3,3
Total	Count	15,0	14,0	50,5	14,5	41,5	57,5
	% Sector	7,8%	7,3%	26,2%	7,5%	21,5%	29,8%

Anti-Discrimination

$$X^2 = \frac{(12-26,5)^2}{26,5} + \frac{(3-5,7)^2}{5,7} = 9,2129 > 7,87944 \text{ (99,5\%)}$$

Adding Value Through Migration Background

$$X^2 = \frac{(7,5-26,5)^2}{26,5} + \frac{(6,5-5,7)^2}{5,7} = 13,7349 > 7,87944 \text{ (99,5\%)}$$

Adding Value Through Mere Labor

$$X^2 = \frac{(43-26,5)^2}{26,5} + \frac{(7,5-5,7)^2}{5,7} = 10,8420 > 7,87944 \quad (99,5\%)$$

Learning

$$X^2 = \frac{(12,5-26,5)^2}{26,5} + \frac{(2-5,7)^2}{5,7} = 9,7980 > 7,87944 \quad (99,5\%)$$

Exclusion

$$X^2 = \frac{(35,5-26,5)^2}{26,5} + \frac{(6-5,7)^2}{5,7} = 3,0724 > 2,70554 \quad (90\%)$$

Hazard

$$X^2 = \frac{(48,5-26,5)^2}{26,5} + \frac{(9-5,7)^2}{5,7} = 20,1747 > 7,87944 \quad (99,5\%)$$

VIII Chi-kwadraattest verdeling grootte en sector over competitieve strategieën

Grootte over competitieve strategieën

			Competitieve_Strategie			
			Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Aantal_WN < 50	Count		21,0	31,5	20,0	72,5
	% within Aantal_WN		29,0%	43,4%	27,6%	100,0%
	Verwachte waarde		24,2	24,2	24,2	
	Residual		-3,2	7,3	-4,2	
50 - 100	Count		13,0	23,0	9,0	45,0
	% within Aantal_WN		28,9%	51,1%	20,0%	100,0%
	Verwachte waarde		15	15	15	
	Residual		-2	8	-6	
> 100	Count		12,0	45,5	18,0	75,5
	% within Aantal_WN		15,9%	60,3%	23,8%	100,0%
	Verwachte waarde		25,2	25,2	25,2	
	Residual		-13,2	20,3	-7,2	
Total	Count		46,0	100,0	47,0	193,0
	% within Aantal_WN		23,8%0	51,8%	24,4%	100,0%

Cost Leadership

$$X^2 = \frac{(21-24,2)^2}{24,2} + \frac{(13-15)^2}{15} + \frac{(12-25,2)^2}{25,2} = 7,6041 > 7,37776 \quad (97,5\%)$$

Differentiation

$$X^2 = \frac{(31,5-24,2)^2}{24,2} + \frac{(23-15)^2}{15} + \frac{(45,5-25,2)^2}{25,2} = 22,8215 > 10,5966 \quad (99,5\%)$$

Focus

$$X^2 = \frac{(20-24,2)^2}{24,2} + \frac{(9-15)^2}{15} + \frac{(18-25,2)^2}{15,2} = 5,1861 > 4,60517 \quad (90\%)$$

Sector over competitieve strategieën

Sector		Competitieve_Strategie			
		Cost Leadership	Differentiation	Focus	Total
Secundaire Sector	Count	38,0	85,0	36,0	159,0
	% Sector	23,9%	53,5%	22,6%	100,0%
	Verwachte waarde	53	53	53	
	Residual	-15	32	-17	
Tertiaire Sector	Count	8,0	15,0	11,0	34,0
	% Sector	23,5%	44,1%	32,4%	100,0%
	Verwachte waarde	11,3	11,3	11,3	
	Residual	-3,3	3,7	-0,3	
Total	Count	46,0	100,0	47,0	193,0
	% Sector	23,8%	51,8%	24,4%	100,0%

Cost Leadership

$$X^2 = \frac{(38-53)^2}{53} + \frac{(8-11,3)^2}{11,3} = 5,2090 > 5,02389 \quad (97,5\%)$$

Differentiation

$$X^2 = \frac{(85-53)^2}{53} + \frac{(15-11,3)^2}{11,3} = 20,5323 > 7,87944 \quad (99,5\%)$$

Focus

$$X^2 = \frac{(36-53)^2}{53} + \frac{(11-11,3)^2}{11,3} = 5,4608 > 5,02389 \quad (97,5\%)$$