

DIVERSITEITSSTRATEGIEËN VAN LIMBURGSE ONDERNEMINGEN BIJ AANWERFING

Steven Lenaers
UHasselt - SEIN

1. Inleiding

De afgelopen tien jaar is in Vlaanderen intensief onderzoek gedaan naar etnische stratificatie op de Vlaamse arbeidsmarkt. Verschillende onderzoeken (Verhoeven, 2000; Martens *et al.*, 2005; Vertommen and Martens, 2005; Tielens, 2006; Dagevos, 1998; Van den Cruyce, 2000; Misplon and Holderbeke, 2005) bevestigen dat allochtonen gemiddeld minder snel een job vinden, oververtegenwoordigd zijn in de primaire en secundaire sector, minder verdienen, onder hun niveau werken, vaker tijdelijke contracten hebben en vaker deeltijds werken.

Algemeen onderkent men twee clusters van oorzaken voor deze etnische stratificatie. De eerste cluster verklaart de achterstandspositie van allochtonen op de arbeidsmarkt vanuit een algemeen gebrek aan sociaal en menselijk kapitaal. Allochtonen zijn gemiddeld lager opgeleid, ze beheersen de taal minder goed en beschikken niet over de nodige netwerken om zich succesvol op de arbeidsmarkt te integreren. Dit deficiëntiedenken overheerst in de bestaande literatuur.

De tweede cluster gaat op zoek naar oorzaken op de arbeidsmarkt zelf, bij hoe ondernemingen omgaan met allochtonen. Deze invalshoek is in de wetenschappelijke literatuur in Vlaanderen veel minder prominent aanwezig. Onderzoek bekijkt deze thematiek wel soms vanuit één enkele invalshoek zoals bijvoorbeeld studies naar de wervingstechnieken van bedrijven (Olde Monnikhof en Buis, 2001) of loonsdiscriminatie (van den Cruyce, 2000). Maar zelden beschouwt men deze achterstellingsmechanismen als uitingen van één overkoepelende strategie van ondernemingen.

Volgens Ortlieb en Sieben (2008) passen organisaties vaak onbewust een specifieke diversiteitstrategie toe om allochtonen al dan niet aan te werven. Deze tewerkstellingsstrategie bepaalt de kansen van allochtonen op de arbeidsmarkt. Als allochtonen niet in de strategie passen, krijgen ze geen kansen, los van alle deficiënties in kapitaal. De diversiteitsstrategie hangt volgens Ortlieb en Sieben samen met de sector waarin het bedrijf actief is en de grootte van het bedrijf.

Meer inzicht in de gehanteerde diversiteitsstrategieën van bedrijven, betekent meer inzicht in de kansen van allochtonen op de arbeidsmarkt en haar segmenten, inzicht in de oorzaken van de lagere werkzaamheidsgraad en de gestratificeerde arbeidsmarkt.

Omdat het om een onbewuste strategie gaat, is een specifieke methodologie noodzakelijk om deze strategie te kunnen benoemen. Renate Ortlieb en Barbara Sieben (2008) van de Freie Universität Berlin ontwikkelden hiertoe een methode op basis van een vragenlijst die bij bedrijfsleiders of HRM-managers kan worden afgenomen.

Voorliggende studie gebruikt de methodologische inzichten uit vernoemd onderzoek om zicht te krijgen op de verschillende diversiteitsstrategieën die door ondernemingen gehanteerd worden. Dit verkennend onderzoek is regionaal beperkt tot Limburg. Er wordt vooreerst nagegaan welke diversiteitsstrategieën gehanteerd worden op basis van de typologie van Ortlieb en Sieben. Daarnaast wordt de invloed van de grootte van het bedrijf en de industriële sector op de diversiteitstrategie in kaart gebracht.

2. Theoretisch kader

2.1 Argumenten voor diversiteit

Organisaties kunnen zeer verschillende redenen hebben om de arbeidsparticipatie van allochtonen en andere doelgroepen te bevorderen. Klassiek maakt men in de wetenschappelijke literatuur een onderscheid tussen drie clusters van redenen: moreel-ethische argumenten, economische argumenten en juridische argumenten (Cox, 1991; Jewson, Mason, Drewett en Rossiter, 1995; van der Zee en van Oudenhoven, 2006).

2.1.1 Moreel-ethisch argument

Organisaties kunnen kiezen voor een evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen vanuit een maatschappelijk perspectief. De achterliggende filosofie van de maatschappelijke motieven voor het voeren van een diversiteitsbeleid is dat de organisatie een afspiegeling behoort te zijn van de samenleving. Bovendien wensen organisaties gezien te worden als 'verantwoord ondernemer'. Zij streven in dit geval diversiteit na vanuit een rechtvaardigheids- of eerlijkeheidsbeginsel en kunnen een sterk en vernieuwend imago ontwikkelen (van der Zee en van Oudenhoven, 2006).

Organisaties die vanuit een dergelijk motief streven naar vergroting van diversiteit zullen sterk gericht zijn op gelijke behandeling van medewerkers en op het voorkomen van discriminatie (Ely en Thomas, 2001). Op die manier worden de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen verdeeld.

Momenteel worden de meeste organisaties nog steeds gekenmerkt door horizontale en verticale segregatie. Horizontale segregatie wilt zeggen dat bepaalde groepen voornamelijk in specifieke afdelingen werken. Verticale segregatie betekent dat de toposities 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 en Steyaert, 2001).

2.1.2 Economische argument

Een krappe arbeidsmarkt is een eerste economische reden waarom organisaties kiezen voor een diversiteitsmanagement. Wanneer het moeilijker wordt om mensen warm te maken voor bepaalde 'knelpuntvacatures' besteden organisaties meer aandacht aan het optimaal benutten van beschikbare capaciteiten en het binnenhalen van nieuwe talenten. Het niet kunnen invullen van openstaande vacatures kan cruciale gevolgen hebben voor de organisatie op gebied van productiviteit, kostenbeheersing, continuïteit en kwaliteit (Lamberts, Vandoorne en Denolf, 2000).

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 en Pemberton, 1995). Allochtonen brengen culturele normen, gewoonten en denkpatronen mee naar de werkplek die verschillen dan die van de autochtone werknemers. De aanwezigheid van verschillende standpunten kan de creativiteit bevorderen. Bedrijven constateren dat de diversiteit aan klanten een palet aan verschillende verwachtingen met zich meebrengt. Dit noopt ze tot het differentiëren van hun product of dienst (Siebers et al., 2002).

Een derde economisch argument betreft het bereiken van nieuwe klanten en markten. Volgens Ely en Thomas (2001) streven veel organisaties een cultureel divers personeelsbestand na omdat het de organisatie toegang verschaft tot bepaalde markten. Het valt niet te ontkennen dat allochtonen een steeds belangrijker klantengroep worden. Allochtone medewerkers hebben specifieke kennis van de speciale behoeften van klantengroepen van dezelfde etnische afkomst. Doordat medewerkers en cliënten elkaar begrijpen, wordt het probleemoplossend vermogen van organisaties betreffende deze klantengroepen vergroot en kan een bredere klantenkring worden bereikt. Het in dienst nemen van allochtone medewerkers kan dus een belangrijk signaal vormen voor allochtone klanten en zich vertalen in een hoger verkoopcijfer en grotere klantentrouw.

Ten slotte is het belangrijk dat het negeren van de aanwezige diversiteit in bedrijven ook economische gevolgen heeft. Indien bedrijven in hun beleid geen aandacht hebben voor de aanwezige diversiteit, zal dit tot hogere kosten leiden, die worden veroorzaakt 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 (Cox, 1991).

2.1.3 Juridisch argument

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

Discriminatie en vooroordelen maken de positie van allochtone medewerkers op de werkvloer vaak lastig (Pettigrew en Martin, 1987). In praktijk blijken vooroordelen een grote rol te spelen bij de bejegening van allochtone werknemers. Ze zijn dan ook sterk maatschappelijk ingeburgerd. Een vooroordeel is een negatieve attitude die men heeft ten opzichte van een bepaalde groep of ten opzichte van de individuele leden van die groep (van der Zee en van Oudenhoven, 2006). Wanneer vooroordelen niet alleen gedachten en gevoelens beïnvloeden maar ook gedrag gaan bepalen, is er sprake van discriminatie. Discriminatie van allochtonen op de arbeidsmarkt en de werkvloer is algemeen bekend. De achterstand waarin allochtonen verkeren op de arbeidsmarkt is deels te wijten aan de discriminatie (van der Zee en van Oudenhoven, 2006).

Om discriminatie van allochtonen tegen te gaan, onder andere op de arbeidsmarkt, heeft de Belgische wetgeving de antiracismewet uitgevaardigd. Deze wet van 10 mei 2007 wijzigt de wet van 30 juli 1981 tot bestraffing van bepaalde door racisme of xenofobie ingegeven daden. De Belgische antiracismewet maakt het mogelijk om mensen aan te klagen en in beschuldiging te stellen van daden waarbij mensen gediscrimineerd worden of waarbij er sprake is van racisme. Wie onrechtmatig gediscrimineerd wordt en daardoor aantoonbare schade lijdt, kan in eerste instantie naar de burgerlijke rechtbank om herstel te verkrijgen van het geleden nadeel. Toch is het niet altijd eenvoudig om aan de nodige bewijzen te geraken. Vooral het leveren van een bewijs van discriminatie bij aanwerving is erg moeilijk.

2.2 Typologie van diversiteitsstrategieën

Ortlieb en Sieben (2008) hebben een eigen omvattende typologie van zes diversiteitsstrategieën ontwikkeld. 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 het vlak van concepten van strategieën, diversiteit en resource dependence theory. De strategieën zijn: Meerwaarde door migratieachtergrond, Leervermogen, Anti-discriminatie, Toeval, Kostenreductie en Exclusie.

De eerste strategie, *Anti-Discriminatie*, sluit aan bij 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, *Meerwaarde door Migratieachtergrond* 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 een goede dienstverlening en 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.

Bij de derde strategie, *Leervermogen*, 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 mekaar 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 wilt creëren door het tewerkstellen van mensen met een migratieachtergrond. Het gaat om de manier waarop mensen met een migratieachtergrond met problemen omgaan en oplossingen vinden. Men wilt 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.

Een strategie, die een beetje apart van de anderen staat, is *Toeval*. Zoals de naam al zegt, laat deze strategie alles aan het toeval over. Het enige dat eventueel een rol 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-discriminatie worden de kwalificaties niet bekeken als iets schaars. 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.

Een volgende strategie is *Kostenreductie*. Bij deze strategie is enkel de werkcapaciteit van mensen met een migratieachtergrond van groot belang. De migratieachtergrond zelf of de kwalificaties waarover ze beschikken vanwege hun achtergrond, zijn niet belangrijk voor het bedrijf. Mensen met een migratieachtergrond worden tewerk gesteld wanneer zij 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 meest extreme strategie, *Exclusie*, 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.

3. Methodologie

Voorliggend onderzoek is van kwantitatieve aard. Dat is nodig om de verspreiding van de diversiteitsstrategieën in kaart te brengen en hun statistische samenhang met de competitieve strategie, de grootte en de sector van het bedrijf.

Als steekproefkader werd geopteerd voor de Top 500 van Limburgse bedrijven van VKW Limburg, de Limburgse werkgeversorganisatie. Deze Top 500 is een lijst van de 500 ondernemingen met de grootste omzet in Limburg. De enquête werd telefonisch afgenomen bij het hoofd van de dienst Human Resources of bij de bedrijfsleider van de bedrijven die gelijst staan. Deze personen hebben het beste 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.

Alle 500 bedrijven werden gecontacteerd om de respons te maximaliseren. De telefonische contacten vonden plaats vanaf 27 februari 2009. Bedrijven die geen respons konden leveren werden teruggebeld op een afgesproken tijdstip. Vooraf werd een deadline vastgelegd van 25 maart 2009. Bedrijven die op die datum nog niet bereikbaar waren, vielen onder de non-respons. Het onderzoek behaalde een respons van 227 ondernemingen (45,4%). Steekproef en populatie bleken statistisch vergelijkbaar naar grootte en naar sector.

De enquête is gebaseerd op de vragenlijst van Ortlieb en Sieben (2008). De vragenlijst bestaat uit 23 gesloten vragen. Hieronder volgt de operationalisering van de variabelen.

3.1 Operationalisering van diversiteitsstrategieën

Om tot een bepaalde diversiteitstrategie te behoren, moest aan een aantal voorwaarden voldaan zijn omtrent de middelen die (niet) kunnen worden aangewend bij het tewerkstellen van mensen met een migratieachtergrond. Deze voorwaarden werden bevroegd door stellingen. Elk van de stellingen moest men beantwoorden aan de hand van een ordinale vierpuntschaal, bestaande uit de antwoordmogelijkheden “volledig mee eens, eerder mee eens, eerder mee oneens en volledig mee oneens”.

Vraag vijf, zes en zeven werden aangewend om de strategie te bepalen. Vraag vijf en zes werden niet gesteld aan bedrijven die geen allochtone mensen tewerkstellen.

Tabel 1: Vraagstelling ter operationalisering van de diversiteitsstrategieën

5. Wat zijn de redenen om allochtonen tewerk te stellen?
<ul style="list-style-type: none"> 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...
<ul style="list-style-type: none"> 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?
<ul style="list-style-type: none"> 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, R. en Sieben, B (2008), eigen bewerking

Om tot de eerste strategie, *Anti-Discriminatie*, 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 anti-discriminerend werken en mensen gelijke kansen geven (vraag 6i), waarmee men het eens moet zijn.

Om geclassificeerd te worden onder de strategie *Meerwaarde door Migratieachtergrond* 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.

Ook voor de strategie *Leervermogen* 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 ze 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.

Er zijn twee manieren om aan de strategie *Toeval* 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 vermeld 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 onder de strategie *Kostenreductie* 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).

De strategie *Exclusie* 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).

Het is mogelijk dat bedrijven tot geen enkele strategie behoren. Deze bedrijven worden opgenomen in een restcategorie. Het betreft 34 bedrijven ofwel 15% van de steekproefpopulatie. Bedrijven die door meer dan één strategie gekenmerkt worden, worden aan alle strategieën toegewezen waardoor ze gekenmerkt worden. Om deze bedrijven toch slechts één keer te laten meetellen, wordt hun gewicht gedeeld door het aantal diversiteitsstrategieën die ze hanteren. Een bedrijf met twee strategieën telt voor de helft mee voor de ene en voor de helft mee voor de andere strategie. In totaal werden 27 bedrijven (11,9%) aan meer dan één strategie toegewezen.

3.2 Operationalisering samenhangende factoren

3.2.1 Grootte

Wat betreft de grootte van de onderneming waren twee aspecten relevant: enerzijds het aantal werknemers binnen het bedrijf en anderzijds het aantal allochtonen binnen het bedrijf.

Bij de vraag 'Hoeveel werknemers werken er binnen dit bedrijf?' waren drie antwoordcategorieën mogelijk: Minder dan 50, 50 tot 100 en meer dan 100 werknemers. De categorieën werden gebaseerd op de categorieën in de Top 500¹.

Omdat er voor het begrip 'allochtoon' geen eenduidige definitie bestaat, werd er bij de vraag 'Hoeveel allochtonen werken er ongeveer in het bedrijf?' vermeld dat de respondent de vraag mocht beantwoorden aan de hand van de definitie die hijzelf zou gebruiken om het begrip 'allochtoon' te definiëren. De onderzoeker beseft dat deze definiëring de objectieve vergelijkbaarheid van de resultaten in het gedrang brengt. Toch was een precieze definitie moeilijk aan te brengen omdat bedrijfsleiders en HRM-managers dikwijls niet op de hoogte zijn van de precieze afkomst van hun werknemers. Bovendien is in dit onderzoek precies de subjectieve inschatting van de respondent van belang. Stelt hij in zijn ogen een allochtoon aan dan niet tewerk en waarom?

3.2.2 Sector

Voor de vraag 'Binnen welke sector is het bedrijf werkzaam?' zijn de antwoordmogelijkheden in samenwerking met Voka – Kamer van Koophandel tot stand gekomen. Zij hanteren meerdere indelingen volgens ondernemingstype, sector of activiteitsomschrijving. In dit onderzoek is gekozen voor de nauwkeurigste, volgens activiteitsomschrijving. De opgenomen sectoren zijn: Metaal, Scheikunde – Petroleum – Pharma, Kleding – Textiel, Bouw – Hout, Voeding, Papier – Drukkerij – Uitgeverij, Siderurgie – Energie – Water, Haven – Transport – Vervoer, Overige industrieën, Distributie, Informatica (software en ontwikkeling), Immobiliën, Overige dienstverlening. Omdat

¹ De categorie 'meer dan 500 werknemers' uit de Top 500 werd in voorlegend onderzoek samengevoegd met de categorie 'meer dan 100 werknemers' om een voldoende aantal bedrijven per categorie te garanderen.

het aantal ondernemingen per categorie echter te klein was voor analyse wordt in dit artikel gewerkt met de indeling secundaire en tertiaire sector.

4. Resultaten

4.1 Algemeen

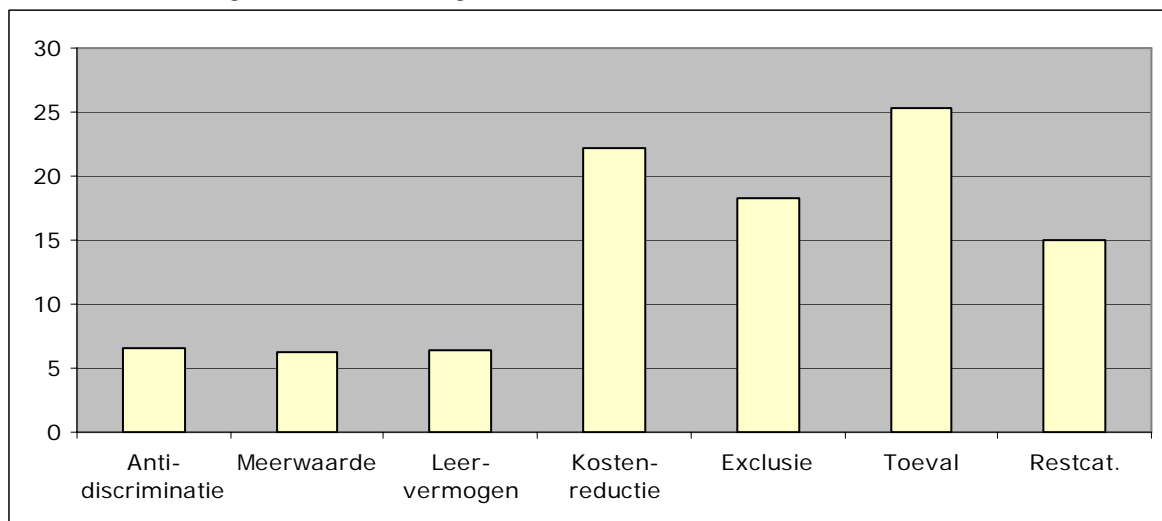
Grafiek 1 toont de procentuele frequenties van de diversiteitsstrategieën die Limburgse bedrijven hanteren. De diversiteitsstrategie die berust op het toeval komt het vaakst voor. Eén op vier bedrijven werft of weert geen allochtonen om andere redenen dan het toeval.

Wanneer wel sprake is van een specifieke reden om allochtonen aan te werven, wordt de kostenreductiestrategie het vaakst gehanteerd (22%). In dit scenario worden allochtonen aangeworven omdat ze bereid zijn tegen lagere lonen en slechtere arbeidsvoorwaarden te werken en dus bereid zijn het werk te doen dat autochtone mensen links laten liggen.

Met 18% is de exclusiestrategie de derde grootste. Deze bedrijven geven aan dat men allochtonen liever niet in dienst neemt omdat men streeft naar een homogeen autochtoon werknemersbestand of omdat men gelooft dat klanten niet verwachten te worden bediend door allochtonen.

De strategieën anti-discriminatie, meerwaarde door migratieachtergrond en leervermogen van de organisatie komen aanmerkelijk minder vaak voor. Zij scoren alle drie om en bij de 6 à 7%.

Grafiek 1: Verdeling diversiteitsstrategieën



4.2 Diversiteitsstrategieën naar bedrijfsgrootte

Welke verschillen bestaan er in de gehanteerde diversiteitsstrategieën naar bedrijfsgrootte? 32% van de kleine bedrijven met minder dan 50 werknemers geeft aan dat hun diversiteits beleid berust op het toeval. Dit percentage ligt een stuk hoger dan bij de middelgrote (21%) en grotere (23%) bedrijven. Daarnaast doen blijken vooral de kleine bedrijven aan exclusie te doen. Ruim een kwart onder hen (26%) wenst geen allochtonen aan te werven. Bij de middelgrote en grote bedrijven is dat respectievelijk 16% en 13%.

Wat de kostenreductie betreft scoren ze opvallend lager (15%) tegenover 33% bij middelgrote en 22% bij de grotere bedrijven. Ook wat betreft anti-discriminatie, meerwaarde en leervermogen scoren ze, samen met middelgrote bedrijven, lager dan de grotere bedrijven.

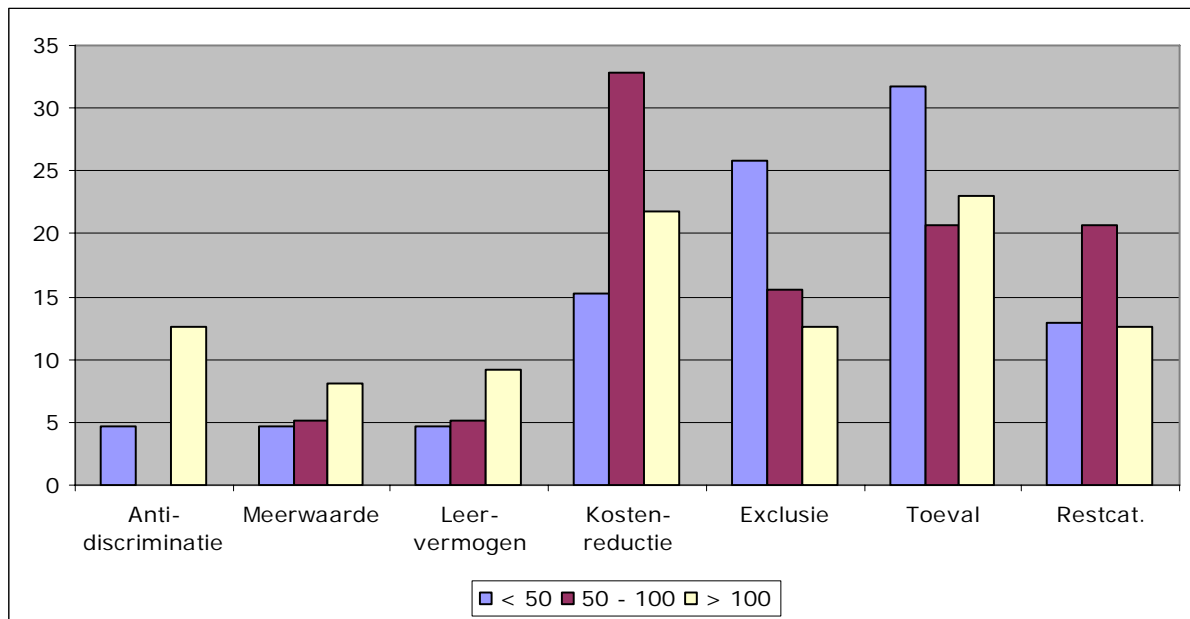
Bij deze bedrijven met meer dan 50 werknemers hangt de diversiteitsstrategie minder vaak af van het toeval dan in kleine bedrijven. Blijkbaar is er in deze groep bedrijven wel sprake van een gericht beleid. Slechts half zo vaak als in kleine bedrijven is dit beleid gericht op exclusie.

Middelgrote en grotere bedrijven zien dus vaker een surplus in het aanwerven van allochtonen. Toch verschillen ze enigszins in hoe ze deze meerwaarde opvatten.

De middelgrote bedrijven zien dit surplus vooral in de vorm van kostenreductie. Deze strategie wordt door een derde van de middelgrote bedrijven toegepast. De strategieën Meerwaarde en Leervermogen komen even weinig voor als bij kleine bedrijven. De anti-discriminatiestrategie komt in deze steekproef zelfs niet voor.

Kostenreductie wordt ook door de grotere bedrijven frequent gehanteerd (22%) maar de overige surplusstrategieën scoren in verhouding beter dan bij middelgrote ondernemingen. 13% van de ondernemingen met meer dan honderd werknemers voert een anti-discriminatiebeleid bij aanwerving. Ook de strategieën Meerwaarde (8%) en Leervermogen (9%) komen het vaakst voor bij deze grotere bedrijven.

Grafiek 3: Diversiteitsstrategie van Limburgse bedrijven naar aantal werknemers

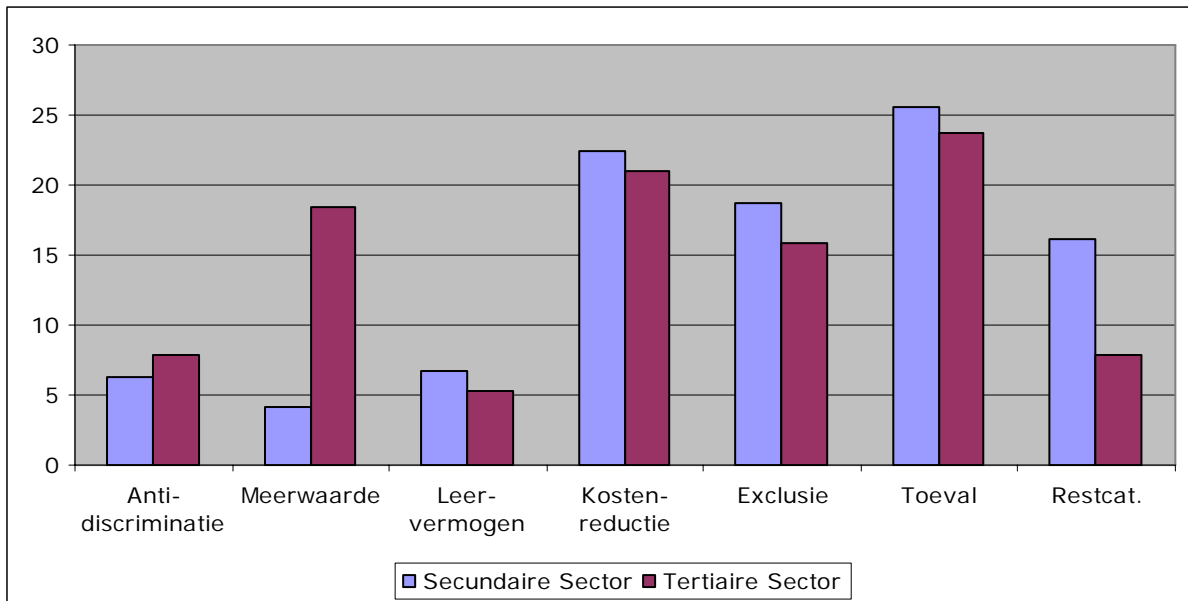


Chi²=24,72; df=12; p=0,016

4.3 Diversiteitsstrategieën naar sector

Als we de verschillen in de gehanteerde diversiteitsstrategieën beschouwen tussen de sectoren, blijken de verschillen beperkt. Vooreerst kent de tertiaire sector een kleinere restcategorie. Dit wijst er op dat de gebruikte typologie eerder aansluit bij de tertiaire dan bij de secundaire sector. Komen de strategieën toeval, kostenreductie, exclusie, leervermogen en anti-discriminatie nagenoeg even vaak voor in de tertiaire als in de secundaire sector. Het grote verschil situeert zich in de meerwaardestrategie. 18% van de bedrijven uit de tertiaire sector hanteert deze strategie tegenover 4% van de bedrijven in de secundaire sector. Bedrijven uit de tertiaire sector zien allochtonen dus sneller als een asset om nieuwe markten aan te boren of nieuwe klanten aan te werven.

Grafiek 2: Diversiteitsstrategie van Limburgse bedrijven naar sector



Chi²=11,80; df=6; p=0,066

5. Discussie

De diversiteitsstrategieën Toeval (25%), Kostenreductie (22%) en Exclusie (18%) komen het vaakst voor in de Limburgse bedrijfswereld. Allochtonen worden minder vaak aangeworven vanuit een Anti-discriminatie (7%), Meerwaarde (6%) of Leervermogen (6%) strategie. 15% van de bedrijven was niet aan een strategie toe te wijzen.

Het moreel-ethische argument blijkt dus weinig door te wegen bij de keuze van bedrijven om allochtonen aan te werven. De anti-discriminatiestrategie wordt slechts door 7% van de bedrijven toegepast. Als de economische meerwaarde niet onmiddellijk observeerbaar is in winstcijfers, blijkt een diversiteitsbeleid voor veel Limburgse bedrijven een ver-van-hun-bed show.

Dat geldt zelfs als we het moreel-ethische argument uitbreiden naar een positieve meerwaarde die allochtonen kunnen betekenen voor bedrijven. Bedrijven lijken erg sceptisch te staan tegenover zowel de meerwaarde van allochtonen naar nieuwe klanten en markten toe als de meerwaarde naar creativiteit en innovatie toe. Omgekeerd lijken ze wel overtuigd van waarde van allochtone werknemers in het beperken van het verlies. Wanneer vacatures niet ingevuld geraken of allochtonen voor minder loon tewerkgesteld kunnen worden, blijken allochtone werknemers wel goed in de markt te liggen. Een allochtoon is in dit geval beter dan niemand ofwel goedkoper dan een autochtoon. Opnieuw blijkt diversiteit vooral interessant hoe sneller de impact in cijfers kan berekend worden. De kostenreductie is gemakkelijker te berekenen dan de meerwaarden of het leervermogen van de organisatie. Helaas, waar deze twee laatste strategieën nog aanleunen bij het moreel-ethische argument, doet kostenreductie dit in geen geval. Allochtonen worden gezien als goedkope werkkrachten die bereid zijn zich te verlagen tot het werk dat autochtonen niet meer wensen te doen.

Strict juridisch is er met de kostenreductiestrategie echter niets aan de hand zolang er geen sprake is van ongelijke verloning voor gelijk werk. Anders is het gesteld met de exclusiestrategie. Geen allochtonen aanwerven om een homogeen autochtoon personeelsbestand te handhaven of om geen klanten af te schrikken is verboden. Zelfs openlijk verklaren dat men dit doet, kan discriminatie zijn. Denk maar aan de zaak Fereyn waarin deze werkgever publiekelijk verklaarde dat sollicitaties van allochtonen afgewezen zullen worden omwille van etnische afstamming. Het Europese Hof van Justitie in Luxemburg beschouwde dit als directe discriminatie.

De bedrijfsgrootte heeft een grote impact op de gevolgde diversiteitsstrategie. De kleine bedrijven worden enerzijds gekenmerkt door een afwezigheid van een al dan niet bewust maar alleszins gericht diversiteitsbeleid. Bij bijna een derde van de kleine bedrijven berust de aanwerving van

allochtonen op toeval. Anderzijds gedragen kleine bedrijven zich het meest etnofoob. Te meten aan de exclusiestrategie is ruim een kwart bang om allochtonen aan te werven. Men lijkt bang om op de helling te zetten wat men heeft opgebouwd. De stap naar het surplus van allochtone werknemers blijkt heel groot, zelfs wanneer deze voor de hand ligt: bij de invulling van knelpuntvacatures of indien ze minder kosten.

Bedrijven met meer dan 50 werknemers blijken vaker het surplus van allochtone werknemers in te zien. Bij middelgrote ondernemingen blijft dit surplus echter nagenoeg beperkt tot de kostenreductiestrategie. Men werft pas allochtonen aan als men niemand anders vindt of als men ze goedkoper vindt. Pas bij ondernemingen met meer dan 100 werknemers komen de strategieën meerwaarde en leervermogen substantieel voor. Ook de anti-discriminatiestrategie waar het surplus minder centraal staat, komt het vaakst voor bij de grotere bedrijven (13%). Kunnen zij het zich financieel permitteren om deze stap te wagen? Groeien ze omdat ze zich deze stap permitteren? Zijn er nu eenmaal meer ogen op hen gericht om dit te doen? Dat zijn vragen voor verder onderzoek.

De sector waarin het bedrijf zich bevindt, speelt in mindere mate een rol. Het belangrijkste verschil situeert zich in de meerwaardestrategie. 18% van de bedrijven uit de tertiaire sector hanteert deze strategie tegenover 4% van de bedrijven in de secundaire sector. Het verschil tussen de sectoren heeft wellicht te maken met het verschil tussen arbeiders en bedienden. Bedrijven uit de tertiaire sectoren werven meer bedienden en geschoolde allochtone werknemers aan. Zij worden vaker aangeworven in een functie die het mogelijk maakt om nieuwe (allochtone) markten aan te boren of in contact te komen met nieuwe klanten. Arbeiders in de grote industriële bedrijven bieden minder kansen tot deze meerwaarde. Zij opereren verder van de uiteindelijke consument.

Meer kwalitatief onderzoek is nodig om meer inzicht te krijgen in de factoren die de expliciet of impliciete keuze voor een diversiteitsstrategie beïnvloeden. Misschien komen zo ook nieuwe strategieën aan het licht die de restcategorie kunnen verkleinen. Interessant om te bestuderen zou ook zijn of er samenhang is tussen de uitvoering van eventuele diversiteitsplannen door de bedrijven en de diversiteitsstrategie die zij hanteren bij tewerkstelling.

Referenties

- Cox, T. Jr. (1991). The multicultural organization [Elektronische versie]. *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2
- Dagevos, J. (1998), *Begrensde mobiliteit. Over allochtone werkenden in Nederland*, Van Gorcum, Assen
- Ely, R.J. en 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
- Herriot, P en Pemberton, C. (1995). *Competitive Advantage Through Diversity: Organisational Learning from Difference*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Janssens, M. en Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: Organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Jewson, N., Mason, D., Drewett, A., en Rossiter, W. (1995). *Formal equal opportunities policies and employment best practice*. Employment Department Research Series, 69. Sheffield: Employment Department
- Lamberts, M., Vandoorne, J., en Denolf, L. (2002). *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen?* Leuven: HIVA.
- Martens, A., Ouali, N., Vertommen, S., Van de maele, M., Dryon, Ph. en Verhoeven, H. (2005), *Ethnic discrimination in the labour market in Brussels. Research within the Social Pact for employment framework for people who live in Brussels*, ULB/K.U.Leuven, Institut de Sociologie/Departement Sociologie, Centre de sociologie du Travail, de L'emploi et de la formation/Afdeling Arbeids- en Organisationsociologie, Brussels/Leuven
- Misplon, R. en Holderbeke, F. (2005), "Allochtonen op zoek naar werk", in Steunpunt WAV, *Allochtonen in onderwijs en werk. Jaarboek editie 2005*, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, Leuven, pp. 153-170
- Olde Monnikhof, M. en Buis, T. (2001), *De werving en selectie van etnische minderheden. Een onderzoek naar het zoekgedrag van werkzoekende etnische minderheden en het wervings- en selectiegedrag van werkgevers in zes sectoren*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Doetinchem
- Ortlieb, R. en Sieben, B (2008). Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory. *Management Revue*, 19, 70-93
- Pettigrew, T.F. en Martin, J. (1987). Shaping the organizational context for black American inclusion. *Journal of Social Issues*.
- Siebers, H., P. Verweel en de Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.
- Tielens, M. (2005), "Eens allochtoon, altijd allochtoon? De socio-economische etnostratificatie in Vlaanderen", in Steunpunt WAV, *Allochtonen in onderwijs en werk. Jaarboek editie 2005*, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, Leuven, pp. 129-152
- Van den Cruyce, B. (2000), *Statistische discriminatie van allochtonen op jobmarkten met rigide lonen*, Doctoral Research, KULeuven, Leuven
- Van der Zee, K. en Van Oudenhoven, P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Van Gorcum.
- Verhoeven, H. (2000), *De vreemde eend in de bijt, arbeidsmarkt en diversiteit*, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, Leuven

Verhoeven, H. en Martens, A. (2000), *Arbeidsmarkt en diversiteit ... over de vreemde eend in de bijt*, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, Leuven

Vertommen, S. en Martens, A. (2005), "Allochtonen beloond: ethnostratificatie op de Vlaamse loonmarkt", in Steunpunt WAV, *Allochtonen in onderwijs en werk. Jaarboek editie 2005*, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, Leuven, pp.171-186

Vertommen, S. en Martens, A. (2006), "Ethnic Minorities Rewarded: Ethnostratification on the Wage Market in Belgium", Working Paper 2006.61., Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan, April 2006