

Culturele diversiteit op de werkvloer

Literatuuronderzoek en praktijkonderzoek o.a. bij NV Mireille

Els NYSEN, Leentje EERDEKENS

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Als sluitstuk van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, hebben we deze eindverhandeling geschreven. Aangezien we later zelf geconfronteerd zullen worden met diversiteit binnen het bedrijf, hebben we gekozen om een eindverhandeling te maken over het onderwerp 'Diversiteitsmanagement op de werkvloer'. Dit hadden we echter niet tot een goed einde kunnen brengen zonder de medewerking van onze promotor Prof. Dr. Hilda Martens en copromotor Mevrouw Nathalie Schippers. We willen hen graag bedanken voor de begeleiding en vele adviezen die ze ons gegeven hebben. Verder willen we ook graag een woord van dank richten aan Deheer Michiel Van De Voorde, Mevrouw Ann Geukens, Mevrouw Ann Labeeuw, Deheer Marc Neyens, Deheer Henry Swinnen, Deheer Dirk Vandecruys. Zonder hun bijdrage hadden we onze thesis niet op een goede manier kunnen beëindigen. Verder willen we ook nog de medewerkers van Mireille N.V. bedanken. Tenslotte willen we ook onze ouders en familieleden bedanken voor de steun tijdens het voltooien van onze studies Toegepaste Economische Wetenschappen.

Samenvatting

Onze huidige samenleving is gekenmerkt door een zeer diverse bevolking. Dit zal zich weerspiegelen binnen de organisaties, waardoor er problemen kunnen ontstaan rond racisme en inburgering van allochtonen. Verder is het niet gemakkelijk om samen te werken met mensen die verschillend zijn grootgebracht, andere waarden en normen hebben meegekregen, andere communicatiestijlen hanteren en andere opvattingen hebben over nog een heleboel andere zaken. Met deze eindverhandeling hebben we een antwoord gezocht op de vraag: **“Hoe passen privé-ondernemingen zich aan aan culturele diversiteit met betrekking tot laaggeschoolde allochtonen en welke resultaten heeft dit?”**. We hebben zowel een literatuurstudie uitgevoerd, een bevraging van bevoorrechte getuigen als een analyse van de websites van betrokken organisaties. Hiernaast hebben we ook een gevalstudie uitgevoerd om een beter inzicht te krijgen in de praktijk.

Om de centrale onderzoeksvraag en de verschillende deelvragen te formuleren, hebben we een eerste **verkenning van de literatuur** gedaan. Hieruit bleek dat er nog altijd veel discriminatie plaatsheeft op de arbeidsmarkt. Een belangrijke groep binnen deze discriminatie vormen de allochtonen. Zij worden bij het solliciteren afgewezen alleen al op basis van hun allochtoon zijn. Het gaat niet op om alleen te wijzen op de lage scholing van vele allochtone jongeren, veel vacatures zijn nu eenmaal voor laaggeschoolden en dan nog lukt het nauwelijks.

De **literatuurstudie** toont aan dat diversiteit over de jaren heen naar verschillende kenmerken is gaan verwijzen en niet enkel naar specifieke culturele groepen. Een betrokkenheid naar diversiteit is een betrokkenheid naar alle werknemers en geen poging tot voorkeursbehandeling. Op basis van het omgaan met diversiteit binnen een organisatie kunnen we drie types onderscheiden: de monolitische organisatie, de plurale en de multiculturele.

Om binnen organisaties met deze diversiteit om te gaan heeft men verschillende Human Resource Management instrumenten en specifieke diversiteitsinstrumenten ontwikkeld. Deze instrumenten hebben vooral betrekking op instroom en doorstroom. Belangrijk hierbij is vooral het opstellen van juiste functieprofielen. Verder worden er als specifieke diversiteitsinstrumenten trainen, informele netwerken, taakgroepen, steun van het management en communicatie opgenoemd. Men kan deze instrumenten op verschillende manieren benaderen. Wanneer deze instrumenten op een juiste manier worden toegepast binnen het bedrijf zal diversiteit geen belemmering zijn voor de goede werking van de onderneming. Zo haalt de literatuur zowel moreel-ethische, juridische, economische als synergetische argumenten aan om diversiteit te waarderen. Diversiteit zorgt verder ook voor affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten die de werking binnen de organisatie stimuleren.

Om de verschillende mogelijkheden rond diversiteit in de praktijk beter te leren kennen hebben we een aantal **bevoorrechte getuigen** ondervraagd en **analyses** gemaakt van een aantal websites van betrokken organisaties. Er wordt op verschillende niveaus gewerkt rond diversiteit. Op Vlaams niveau bestaat er een impulsbeleid en mainstreaming. Het impulsbeleid omvat verschillende soorten diversiteitsplannen en structurele projecten. Men wil hiermee organisaties verleiden om te werken rond diversiteit door hun te wijzen op de baten die ze hiermee creëren. Deze worden echter alleen maar op lange termijn zichtbaar, terwijl de kosten zich op korte termijn voordoen, daarom zal de Vlaamse overheid dan ook een eenmalige tussenkomst voorzien in de kosten. De mainstreaming wil op zoveel mogelijk terreinen een diversiteitstoets doorvoeren die nagaat in hoeverre er rekening wordt gehouden met kansengroepen.

Op het niveau van de provincie vinden we projectontwikkelaars terug. Zij helpen bedrijven bij het opstellen en evalueren van het diversiteitsplan. Verder brengen zij bedrijven in contact met andere partners die bedrijven kunnen helpen bij het omgaan met diversiteit. Dit kan bijvoorbeeld het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding, de VDAB, VOSEC, Trivisi, PRIC of Stebo zijn.

Om een beter inzicht te krijgen in de praktijk hebben we een **gevalstudie** uitgevoerd bij Mireille. We maakten hier gebruik van zowel interviews met bevoorrechte getuigen, enquêtes als secundaire gegevens. Mireille heeft een diversiteitsplan uitgevoerd dat zich vooral richtte op het optimaliseren van de communicatie binnen het bedrijf en het leren omgaan met conflicten. Belangrijk hierbij is dat het thema diversiteit nooit specifiek aangehaald is. De werking rond diversiteit verloopt in drie stappen. Ten eerste werden directie en leidinggevenden opgeleid. Hierna volgden de groepsleidsters. Een laatste stap is het betrekken van de werknemers op de werkvloer.

Bij de leidinggevenden en groepsleidsters is vooral gewerkt rond open communicatie, goed leiderschap, duidelijkheid in consequenties, gelijkheid en inspraak. Wanneer deze randvoorwaarden voldaan zijn, zullen de problemen rond diversiteit vanzelf naar boven komen en opgelost kunnen worden. Uit onze enquêtes is gebleken dat de productieiders en groepsleidster vrij positief staan tegenover de genomen maatregelen en dat ze zich goed voelen binnen het bedrijf. Ook is gebleken dat de kwaliteit van het samenwerken sterk verbeterd is, maar nog niet optimaal.

Ook voor de werknemers zijn er al veel initiatieven genomen om het samenwerken en de communicatie tussen de verschillende werknemers te bevorderen. Deze initiatieven zijn terug te vinden op de gebieden van werving en selectie, opleidingen, onthaalbeleid en introductie, doorstroom, vermijden van uitstroom, draagvlak voor het diversiteitsbeleid vergroten en bevorderen van de sfeer.

Uit bevraging van bevoorrechte getuigen bij Mireille bleek dat men hier een brede definitie van diversiteit toepast. Dit bevordert de betrokkenheid en gelijke behandeling van alle werknemers. Mireille doet op een goede manier aan diversiteitsmanagement en is goed op weg om een multiculturele organisatie te worden.

Uit de literatuurstudie, de bevraging van bevoorrechte getuige, de analyses en de gevalstudie hebben we heel wat **conclusies** getrokken. Zo is het belangrijk dat men diversiteit in de brede zin bekijkt. Verder moeten alle werknemers betrokken zijn, zodat men een breed draagvlak voor het diversiteitsbeleid kan ontwikkelen. Ook moet men

weerstand proberen voorkomen door op een juiste manier te communiceren en samen te werken. Hiervoor moet men een juiste combinatie van instrumenten zoeken. Belangrijk hierbij zijn bijvoorbeeld het opstellen van goede functieprofielen, een goede trainer zoeken en functioneringsgesprekken houden. Wanneer men op een goede manier met diversiteit omgaat zal dit voor de organisatie heel wat voordelen opleveren. Hiervoor moet men echter beseffen dat een diversiteitsbeleid niet op korte termijn realiseerbaar is, maar dat dit tijd en inspanning vraagt.

Inhoudstabel

Woord vooraf	2
Samenvatting	3
Inhoudstabel	7
1 Probleemstelling	10
2 Methodologie	15
2.1 Onderzoeksstrategieën	15
2.2 Onderzoeksopzet	17
2.2.1 Literatuurstudie	17
2.2.2 Analyse van websites	18
2.2.3 Bevraging van bevoorrechte getuigen	19
2.2.5 Gevalstudie	21
2.2.5.1 Literatuurstudie	22
2.2.5.2 Bevraging bevoorrechte getuigen	22
2.2.5.3 Enquêtes.....	23
2.2.5.4 Moeilijkheden in verband met de gevalstudie.....	27
2.2.5.5 Eigenlijk verloop van de gevalstudie.....	30
2.3 Onderzoekseenheden	30
2.4 Waarnemingseenheden	33
2.5 Kwaliteit van het onderzoek.....	34
2.6 Verloop van de samenwerking.....	37
3 Literatuurstudie	38
3.1 Definiëring diversiteit	38
3.2 Overheidsinitiatieven in Vlaanderen	42
3.3 Diversiteitsmanagement	44
3.3.1 Human resource management instrumenten.....	46
3.3.1.1 Instroom.....	46
3.3.1.2 Doorstroom.....	48
3.4 Specifieke diversiteitsinstrumenten	53
3.4.1 Training.....	53

3.4.2 Informele netwerken	57
3.4.3 Taakgroepen en steun van het management	57
3.4.4 Communicatie	58
3.5 Benadering van intercultureel management	60
3.5.1 Maatregelen die men kan treffen vanuit het oogpunt van verschillende verklaringsmodellen voor de ongelijke positie van kansengroepen	61
3.5.1.1 Individuele-tekorten model.....	61
3.5.1.2 Discriminatiemodel.....	62
3.5.1.3 Intergroepsrelatiemodel.....	63
3.5.1.4 Rolmodel.....	63
3.5.1.5 Structureel-institutioneel model.....	64
3.5.2 Aanpak van achterstanden, bestrijding van vooroordeel en achterstelling en het overbruggen van cultuurverschillen	65
3.5.2.1 Deficitbenadering.....	65
3.5.2.2 Discriminatiebenadering	67
3.5.2.3 Differentiebenadering.....	68
3.6 Waarom diversiteit binnen een bedrijf waarderen?	69
3.7 Conclusies	72
4 Diversiteit in de praktijk	75
4.1 Impulsbeleid	76
4.1.1 Diversiteitsbeleid.....	76
4.1.2 Structurele projecten.....	79
4.2 Mainstreaming.....	80
4.3 Activiteiten van de Vlaamse Werkgelegenheidscel	82
4.4 Concrete aanpak van de projectontwikkelaars	83
4.5 Externe partners.....	84
4.5.1 Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding	84
4.5.2 VDAB	87
4.5.3 VOSEC	87
4.5.4 Trivisi	88
4.5.5 PRIC	90
4.5.6 Stebo	91

4.6 Conclusies.....	93
5 Gevalstudie: Mireille N.V.....	95
5.1 Beschrijving van de textielverzorgingssector.....	95
5.1.1 Werknemersprofiel.....	95
5.1.2 Typologie van de textielverzorgingssector.....	97
5.2 Beschrijving van het bedrijf Mireille.....	98
5.3 Diversiteit bij Mireille.....	101
5.4 Genomen initiatieven.....	103
5.4.1 Werving en selectie.....	103
5.4.2 Opleidingen.....	104
5.4.3 Onthaalbeleid en introductie.....	108
5.4.4 Doorstroom.....	109
5.4.5 Uitstroom vermijden.....	109
5.4.6 Draagvlak voor het diversiteitsbeleid vergroten.....	110
5.4.7 Bevorderen van de sfeer op de werkvloer.....	110
5.5 Hulp bij uitvoering van de initiatieven.....	113
5.6 Wat heeft men bereikt met het werken rond diversiteit?.....	115
5.6.1 Evaluatie diversiteitsplan.....	115
5.6.2 Ervaring van de initiatieven door de betrokkenen.....	116
5.7 Wat waren de moeilijkheden?.....	121
5.8 Conclusies.....	122
6 Aanbevelingen en algemene conclusies.....	125
Lijst van geraadpleegde werken.....	128
Bijlagen	

Lijst van de tabellen

Tabel 1: mogelijke basis voor het ontstaan van conflicten.....	121
--	-----

1 Probleemstelling

Door Leentje Eerdekens en Els Nysen

‘Ik heb een probleem waar ik geen antwoord op heb. Mijn buitenlandse werknemers zijn prima vakmensen, maar ze hebben moeite met de informele omgang met collega’s. In de koffiepauzes zie je dat het duidelijkst. Dan staan ze toch wat apart. Ik ben bang dat de mensen hier op den duur niet blijven werken als ze geen aansluiting vinden. Ik vind het opvallend dat ze apart blijven, ook als mensen de taal eigenlijk redelijk vlot spreken en verstaan. Zou ik in mijn bedrijf ervoor kunnen zorgen dat de informele omgang verbeterd wordt?’ (Kaldenbach, 1996)

Onze huidige samenleving is gekenmerkt door een zeer diverse bevolking. Door de procedures van asiel, gezinshereniging en arbeidsmigratie komen steeds meer allochtonen als werkzoekende in onze arbeidsmarkt. Einde 2000 was reeds 15% van alle niet-werkende werkzoekenden allochtoon (19.7% bij de mannen, 11.6 % bij de vrouwen). Einde 1995 was dit nog maar 7.0%. (Kenniscentrum statistiek: <http://aps.vlaanderen.be>) Deze multiculturele samenleving zal zich ook meer en meer weerspiegelen binnen de organisatie waardoor er ook hier problemen kunnen ontstaan rond racisme en inburgering van allochtonen. Er moet namelijk samengewerkt worden met mensen die verschillend zijn grootgebracht, andere waarden en normen hebben meegekregen, andere communicatiestijlen hanteren en andere opvattingen hebben over nog een heleboel andere zaken. Vreemd genoeg worden allochtonen nog steeds vaak als mensen met tekortkomingen gezien in plaats van nieuw talent met verrassende mogelijkheden (Bakas, David, Kip, & van Wolde, 2000).

Zowel door de overheid als door de media wordt aan dit onderwerp veel aandacht besteed. Een recent voorbeeld hiervan is het probleem binnen het bedrijf Remmery. Hier werd de bedrijfsleider bedreigd omwille van de tewerkstelling van de moslimvrouw Naïma. Dit onderwerp werd wekenlang zeer nauwgezet gevolgd door de media, waardoor het probleem rond allochtonen in onze samenleving extra werd benadrukt.

De Vlaamse overheid heeft met het pact van Vilvoorde een aantal doelstellingen gesteld die tegen 2010 gerealiseerd dienen te zijn. Een van deze doelstellingen is van Vlaanderen een open en verdraagzame samenleving te maken waarin iedereen volwaardige kansen heeft om aan het maatschappelijke en politieke leven deel te nemen. Vlaanderen wil een voorbeeld worden van tolerantie en verdraagzaamheid. Een andere doelstelling is de achterstand van vrouwen enerzijds en kansengroepen (allochtonen, arbeidsgehandicapten en laaggeschoolden) anderzijds op het gebied van deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate weg te werken (www.serv.be).

Het pact van Vilvoorde is pas in 2000 afgesloten. Het huidige evenredige-arbeidsdeelname-beleid (EAD-beleid) is een aangepaste voortzetting van een aantal initiatieven die al voor 2000-2001 werden opgestart namelijk de uitvoering van de akkoorden het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (VESOC-akkoorden) 'Tewerkstelling van migranten' (juni 1998), de eerste actieplannen voor personen met een handicap (2000) en voor vijfenveertigplussers (2001) en de opstart van TRIVISI (2000). Vanaf 1999 konden ondernemingen intekenen op positieve actieplannen (enkel allochtonen tot 2001), later op diversiteitsplannen. Het pact van Vilvoorde moet je niet als het startpunt zien van het EAD-beleid; het pact was wel een zeer belangrijk element op weg naar stevige (ook juridische) verankering en mainstreaming (interview Michiel van de Voorde).

Volgens Janssens en Steyaert (2001) groeit in België en Nederland de bewustwording dat de beroepsbevolking meer en meer gekenmerkt wordt door een groeiende diversiteit. Zo leiden demografische ontwikkelingen, zoals de daling van geboorte- en sterftcijfers, ondermeer tot een vergrijzing van de beroepsbevolking. Hierdoor is in het personeelsbeleid aandacht ontstaan voor de verschillende leeftijdscategorieën, en meer bepaald voor de tewerkstelling van oudere werknemers. Tevens is de arbeidsparticipatie van vrouwen sterk toegenomen, klimmen vrouwen meer op in de hiërarchie en oefenen zij beroepen en functies uit waar zij historisch ondervertegenwoordigd waren. Recent heeft men niet enkel aandacht voor oudere en vrouwelijke werknemers maar kent de problematiek van integratie van de zogenaamde kansengroepen zoals laaggeschoolde, allochtone, fysische gehandicapten en HIV-

geïnfecteerde werknemers, een toenemende interesse. Algemeen kan men stellen dat de bewustwording groeit dat de beroepsbevolking steeds meer een afspiegeling van de samenleving wordt. Zo vindt men verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding, seksuele geaardheid, fysieke gesteldheid, sociale klasse, etniciteit, nationaliteit en religie.

Het is enerzijds zo dat wanneer men in bedrijven rekening houdt met diversiteit dit ook de samenleving helpt om diversiteit te aanvaarden. Anderzijds zullen bedrijven zich moeten aanpassen aan de diversiteit om verder te kunnen groeien en een betere concurrentiepositie te bemachtigen. Een goed bruikbare wet, volgens Fons Trompenaars (managing director van Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting), in dit verband luidt: elk systeem gaat dood, als het niet dezelfde variëteit heeft als zijn omgeving (Frans Bayens, 2005).

Verder worden door Janssen en Steyaert (2001) verschillende argumenten aangehaald voor het waarderen van diversiteit binnen het bedrijf. Deze argumenten zijn moreel-ethisch, juridisch, economisch of synergetisch van aard. Verder beschrijven zij ook nog een aantal effecten van diversiteit binnen het bedrijf. Deze bestaan uit affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten. Een verdere toelichting hiervan zal gebeuren onder hoofdstuk drie.

Ondanks de reeds genomen maatregelen ter bevordering van diversiteit en het duidelijk aanwezig zijn van voordelen bij een goed diversiteitsbeleid, blijkt nog altijd dat er veel discriminatie is op de arbeidsmarkt. Uit vele artikels kunnen we afleiden dat allochtonen een belangrijke groep vormen in deze discriminatie. Hierbij komt dat veel samenlevingsproblemen zouden worden opgelost door meer allochtonen op de werkvloer toe te laten, zodat allochtonen en autochtonen eindelijk met elkaar in contact komen (De Standaard, Werkgevers prefereren, 19-02-2005).

Volgens een bron bij de Brusselse arbeidsbemiddelingsdienst ORBEM/BGDA stelt men vast dat gemiddeld 45% van de allochtonen bij het solliciteren wordt afgewezen alleen al op basis van hun allochtoon zijn. Het gaat dus niet om om alleen te wijzen op

de lage scholing van vele allochtone jongeren. Veel vacatures zijn nu eenmaal voor laaggeschoolden, en dan nog lukt het nauwelijks (De Standaard, Werkgevers prefereren, 19-02-2005).

Om een goed diversiteitsbeleid te kunnen voeren is er een juiste aanpak nodig van het human resource management (HRM). Human resource management zorgt ervoor dat het aanwezige menselijke personeel maximaal wordt benut. Wanneer we kijken naar hoe HRM omgaat met verschil, onderscheiden we drie perspectieven. Het eerste perspectief is het integratieperspectief. Bij dit perspectief is cultuur het integrerende element dat consensus tussen de organisatieleden brengt. De cultuur is de sociale lijm die duidelijkheid en helderheid schept, er is geen oog voor diversiteit. Een volgend perspectief is het differentiatieperspectief. Hier is er wel aandacht voor het verschil tussen groepen. Deze aandacht bestaat echter uit het controleren van het verschil en niet uit het verkennen van de mogelijkheden. Als laatste is er het fragmentatieperspectief. Hier wordt de ambiguïteit aanvaard, ligt de nadruk op het veranderlijke en is er verschil, verwarring en onduidelijkheid (Janssens & Steyaert, 2001).

In de praktijk blijft men vaak vasthouden aan het denken in termen van de ideale normwerknemer. Voor groepen die hier niet aan voldoen is een traditionele oplossing het formuleren van aparte beleidsterreinen en het ontwikkelen van een specifiek doelgroepenbeleid voor elk van de onderscheiden categorieën (vrouwen, gehandicapten, allochtonen, hiv-patiënten, et cetera). Maar door deze programma's definieert men de positie van mensen die tot een andere groep behoren veelal als een achterstand. Deze beleidsvorm is consistent aan het differentiatieperspectief wanneer de verschillende groepen om aanpassingen in HRM-activiteiten vragen zodat deze groepen uiteindelijk dezelfde kansen krijgen als normwerknemers. Verder kan doelgroepenbeleid polariserend en stigmatiserend werken wat leidt tot het bestaan van in- en uit groepen of het uitsluiten van anderen (Janssens & Steyaert, 2001).

De eerste stappen naar diversiteit zijn het differentiatie- en fragmentatieperspectief. Drie aandachtspunten waar men rekening mee moet houden bij diversiteit zijn de maatschappij, de organisatie en de mensen (Janssens & Steyaert, 2001).

In ons onderzoek willen we nagaan hoe een bedrijf omgaat met diversiteit in verband met laaggeschoolde allochtonen en welke voordelen dit met zich meebrengt. We kozen als centrale onderzoeksvraag: **“Hoe passen privé-ondernemingen zich aan aan culturele diversiteit met betrekking tot laaggeschoolde allochtonen en welke resultaten heeft dit?”**

We onderscheiden bij deze centrale onderzoeksvraag verschillende deelvragen:

- Welke initiatieven bestaan er in de bedrijven?
- Wat was de aanleiding voor het nemen van deze initiatieven?
- Wat is het doel van deze initiatieven?
- Wat zijn de voor- en nadelen van deze initiatieven zowel voor organisatie als voor de werknemers?
- Hoe verliep of verloopt de invoering van een bepaald initiatief?
- Hoe werd/wordt dit beleefd door de werknemers?
- Wat zijn de effecten van deze initiatieven op de organisatie?

2 Methodologie

Door Els Nysen

2.1 Onderzoeksstrategieën

In een eerste fase van het onderzoek willen we graag het thema diversiteit en wat daarrond allemaal gebeurt in bedrijven momenteel verkennen. We voeren een exploratief onderzoek uit waar we zowel met primaire als secundaire gegevens werken. We voeren een literatuurstudie uit om een algemene achtergrond te krijgen. Het is echter zo dat het merendeel van de literatuur rond diversiteit vooral naar het management gericht is en niet specifiek naar laaggeschoolde werknemers. Onze literatuurstudie zal dan ook meer in het algemeen gaan over diversiteitsmanagement. Maar om specifiek in te gaan op diversiteit bij laaggeschoolde allochtone werknemers was het ook nodig om eerst een inzicht te verkrijgen in diversiteit en het beleid hierrond in het algemeen.

Wij willen echter op zoek gaan naar direct toepasbare mogelijkheden waarmee bedrijven kunnen werken rond diversiteit. Bij verschillende veldspelers op verschillende niveaus hopen we deze mogelijkheden te achterhalen. Ten eerste bevragen we een aantal veldspelers over de mogelijkheden die zij aanbieden aan bedrijven die willen werken rond diversiteit. We gebruiken hiervoor een halfgestructureerd interview. We stellen een lijst van topics op, afgeleid uit de deelvragen van ons onderzoek. Voor de selectie van de bevoorrechte getuigen sturen we een e-mail naar de verschillende veldspelers. Hierin vragen we of het mogelijk is om ons in contact te brengen met de persoon die binnen de organisatie expert is op dit gebied. De verschillende veldspelers zoeken we via sleutelwoorden op het Internet, via verwijzingen in de literatuur zoals andere thesen over verwante onderwerpen en via onze co-promotor, Nathalie Schippers.

Vervolgens doen we een analyse van de websites die deze veldspelers aanbieden. We willen zo achterhalen welke de verschillen zijn tussen de veldspelers en op welk gebied zij gespecialiseerd zijn.

De tweede fase van deze eindverhandeling is het voeren van een gevalstudie waar we de informatie gevonden in de literatuur, interviews en analyses gevonden informatie trachten te toetsen aan de werkelijkheid. Het gaat in deze gevalstudie om een praktijkgericht onderzoek, met name een evaluatieonderzoek. We gaan namelijk na hoe een privé-onderneming zich aanpast aan culturele diversiteit met betrekking tot laaggeschoolde allochtonen en welke resultaten dit heeft. We richten ons hierbij vooral op veranderingen in cultuur, mentaliteit en manier van samenwerken.

We beperken ons in dit onderzoek tot Limburg. De nadruk van dit onderzoek ligt immers niet op representativiteit. We willen de organisatie waarmee we samenwerken een beeld geven van de efficiëntie van hun diversiteitsbeleid. Ook zijn we beiden van Limburg en willen we later liefst in onze eigen provincie tewerkgesteld worden. Verder was het volgens Michiel Van de Voorde zeker interessant om een Limburgs bedrijf te ondervragen omdat in Limburg veel diversiteitsplannen worden aangevraagd.

In ons onderzoek willen we ons beperken tot laaggeschoolde allochtonen, omdat dit een belangrijke groep vormt binnen de allochtone samenleving. Omdat overheidsbedrijven een sociale rol vervullen worden zij eerder verplicht om een divers personeelsbestand aan te werven. Bij privé-ondernemingen is deze sociale druk er in mindere mate en zal men eerder kiezen voor een divers personeelsbestand wanneer dit werkelijk de positie van het bedrijf verbetert. We kiezen daarom voor privé-ondernemingen. We richten ons op grote bedrijven, omdat deze ondernemingen in grotere mate worden beïnvloed door maatschappelijke problemen en op hun beurt ook meer invloed kunnen uitoefenen op de maatschappij.

Om na te gaan wat de gevolgen zijn van een diversiteitsbeleid, is het belangrijk dat in het bedrijf reeds rond diversiteit gewerkt is. Op basis van deze voorwaarde, hebben we van mevrouw Ann Geukens, projectwerkster in Limburg de gegevens van enkele bedrijven gekregen. Deze bedrijven hebben reeds een diversiteitsplan afgewerkt. We contacteren deze bedrijven zowel via telefoon als e-mail.

Een eerste stap in dit evaluatieonderzoek is het bevragen van de leidinggevenden. Op deze manier krijgen we een beeld van de organisatie en hun diversiteitsbeleid. Wat was de aanleiding? Wat is het doel? Wat zijn de effecten volgens de bedrijfsleiding? We gebruiken hiervoor een halfgestructureerd interview. De topics die aan bod komen, leiden we af uit zowel de deelvragen van het onderzoek als uit ons exploratief onderzoek.

Een volgende stap is het nagaan van de effecten van een diversiteitsbeleid bij laaggeschoolde werknemers. We gaan na of zij dit als positief ervaren, of ze werkelijke veranderingen zien, of er nadelen aan verbonden zijn en op welke manier zij hierin betrokken worden.

2.2 Onderzoeksopzet

2.2.1 Literatuurstudie

Voor het formuleren van onze probleemstelling en de verheldering van het probleem hebben we een eerste verkenning van de literatuur gevoerd. Dit was in de eerste plaats een bestudering van een aantal artikels uit De Tijd, De Standaard, wetenschappelijke publicaties en relevante websites.

Om antwoorden te zoeken op onze centrale onderzoeksvraag en de verschillende deelvragen hebben we een verdere kritische literatuurstudie gedaan. De bronnen die we hiervoor gebruikt hebben, hebben we geselecteerd door gebruik te maken van tertiaire bronnen zoals zoekrobots op Internet, catalogi van bibliotheken, literatuurlijsten in andere publicaties en adviezen van bevoorrechte getuigen of experts op het gebied van diversiteit binnen bedrijven. Deze bronnen zijn secundaire bronnen, die een publicatie van primaire literatuur inhouden. Zoektermen die we voor deze opzoeken gebruikt hebben zijn onder meer diversiteit, diversiteitsmanagement, allochtoon, laaggeschoold. Om deze zoektermen te bepalen hebben we in de eerste plaats gebruik gemaakt van brainstorming, verder hebben we handboeken en woordenboeken geraadpleegd om andere relevante termen te vinden. Ook hebben we

gezocht op naam van auteurs die ons door de getuigen waren aangegeven. Bij het analyseren van de gevonden literatuur hebben we eerst de korte inhoud gelezen, waarna we “skimmend” de tekst doorgenomen hebben. Op de relevante delen zijn we dan dieper ingegaan. We hebben getracht van dit literatuuronderzoek een persoonlijke verwerking te maken, gericht op onze onderzoeksvragen.

We hebben voor onze literatuurstudie in belangrijke mate gebruik gemaakt van Internet. De belangrijkste voordelen die hier voor ons aan verbonden waren, zijn de snelle, toegankelijke en gemakkelijke wijze van opzoeken en het aantrekkelijke formaat van de informatie. We beseffen echter ook dat hieraan een aantal beperkingen verbonden zijn. Zo haalt Neumann (2000) aan dat er weinig controle is van de authenticiteit en de academische kwaliteit van het aanbod. Sommige belangrijke bronnen zijn niet via Internet toegankelijk en vaak vind je teveel informatie. Om deze nadelen zoveel mogelijk te beperken hebben we gezocht naar bronnen die ons aangeraden waren door bevoorrechte getuigen of de websites van hun organisatie.

2.2.2 Analyse van websites

Om een beter inzicht te krijgen in hoe bedrijven in de praktijk geholpen worden bij het werken rond diversiteit, hebben we een analyse gedaan van de websites van een aantal veldspelers op dit gebied. We hebben deze veldspelers gevonden op aanraden van de geïnterviewden, onze co-promotor of via literatuur rond het onderwerp diversiteit. We zijn tijdens onze analyse vooral nagegaan wat de visie op diversiteit van de betrokken veldspeler is en welk aanbod er aan bedrijven geboden wordt. Deze veldspelers kunnen van verschillende niveaus zijn. We hebben ervoor gekozen om van elk niveau de visie en het aanbod van één of enkele spelers weer te geven. Het was zeker niet mogelijk om alle veldspelers te vermelden. We trachten enkel een beeld te schetsen van hoe bedrijven in de praktijk geholpen worden in het omgaan met diversiteit.

2.2.3 Bevraging van bevoorrechte getuigen

We hebben in dit onderzoek gebruik gemaakt van een aantal interviews. Ten eerste gebruikten we deze tijdens de eerste fase van ons onderzoek om meer inzicht te krijgen in de gevonden secundaire informatie en het aanbod van de verschillende veldspelers. Verder, in ons onderzoek, hielden we interviews met zowel leidinggevenden als werknemers. Deze eerste om het bedrijf en het diversiteitsbeleid te leren kennen. De tweede om de effecten van het beleid op de werknemers te kunnen vaststellen. Het ging in alle van deze gevallen om halfgestructureerde interviews zoals reeds eerder vermeld.

Binnen de eerste fase van ons onderzoek hebben we ter zake bevoegde vertegenwoordigers van verschillende beleidsinstanties ondervraagd. Zo hebben we een interview gehouden met Michiel Van de Voorde, coördinator evenredige arbeidsdeelname en diversiteit van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Dit interview schetste een algemeen beeld van het diversiteitsbeleid in Vlaanderen. Hierna hebben we Ann Geukens, projectontwikkelaar bij het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband (ERSV) Limburg, ondervraagd naar de meer specifieke maatregelen die bedrijven kunnen nemen in het kader van dit diversiteitsbeleid. Een derde interview hielden we met Ann Labeeuw. Zij is vormingswerkster bij het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding. De bedoeling van dit interview was inzicht te krijgen in de visie op diversiteit van het Centrum en kennis te maken met het specifieke aanbod aan training in diversiteit die het Centrum biedt.

We hebben deze personen gevonden door een uitnodiging via e-mail te versturen naar de verschillende betrokken instanties. In het interview hebben we de techniek van “funneling” toegepast. We zijn gestart met een brede, open vraag, namelijk: “Wat is uw functie?” Hierna zijn we verder ingegaan op de topics die de geïnterviewde al had aangehaald en later op de topics die wij nog graag aan bod zagen komen. We hebben voor elk van deze interviews een afzonderlijke vragenlijst met topics voorbereid,

aangezien elk van deze zich op een ander niveau bevonden en bij een andere instantie werden gehouden (Broeckmans, 2002). U vindt deze lijsten met topics voor de verschillende ondervraagden in bijlagen 1, 2 en 3.

.

Om het interview goed te laten verlopen, dient de interviewer een aantal kenmerken te bezitten. Zo moet hij trachten zich in te leven in de gevoelens van de geïnterviewde, moet hij zich ervan verzekeren dat deze zich op zijn gemak voelt en moet hij proberen hem te motiveren. Verder is het belangrijk dat de interviewer kan opmerken waar de interesses van de geïnterviewde naar uit gaan en mag hij niet tevreden zijn met ja-nee antwoorden. De interviewer moet thema's kunnen aanbrengen die interessant zijn voor het gesprek en het onderzoek (Malhotra & Birks, 2000).

Om deze kenmerken bij onszelf te verwezenlijken was het noodzakelijk een verkennend onderzoek uit te voeren op het gebied van diversiteit. Ook moesten we voor de interviews met de werknemers al een zekere kennis van het bedrijf en de systemen en processen hebben zodat we voldoende inzicht hadden in de situatie om de antwoorden te begrijpen en vragen te kunnen formuleren. Dit leidde er ook toe dat we een bepaalde sympathie voor het bedrijf en zijn werknemers ontwikkelden. Door voor onszelf een lijst met interessante vragen op te stellen, waarin een aantal te behandelen topics werden opgesomd, konden we het gesprek sturen zodat we die informatie verkregen die noodzakelijk was voor het oplossen van onze onderzoeksvraag en de deelvragen.

Het gebruik van interviews biedt een aantal voordelen in vergelijking met het gebruik van enquêtes. Het interview speelt zich af in de context van de geïnterviewde. Dit zorgt ervoor dat we een deel extra informatie kunnen afleiden uit de omgeving en de manier waarop de geïnterviewde zich hierin gedraagt. We kregen op deze manier de kans om een beetje van de sfeer en gang van zaken mee te pikken. Ook biedt het afnemen van interviews het voordeel dat men dieper kan ingaan op de thema's die besproken worden. Dit in tegenstelling tot enquêtes waar men strikt gebonden is aan de gestelde vragen. De persoonlijke interviews zorgen dus voor meer diepgang en kunnen helpen de informatie die we verkregen uit de enquêtes beter te begrijpen of te verklaren. Ook

de interviews die we hebben afgenomen in het kader van ons verkennend onderzoek zorgden ervoor dat we meer diepgang verkregen. We konden in deze interviews dieper ingaan op de informatie die we reeds gevonden hadden via secundaire bronnen (Malhotra & Birks, 2000).

Van elk van de afgenomen interviews hebben we aantekeningen gemaakt. Hierin noteerden we de inhoud van de gesprekken. Bij de verwerking van de interviews was het noodzakelijk om de relevante informatie uit deze aantekeningen te halen. Dit hebben we net zoals bij de literatuurstudie gedaan door “skimmend” te lezen en dieper in te gaan op die delen die relevant waren. De relevante delen van de verschillende interviews hebben we met elkaar vergeleken en gegroepeerd.

Bij enkele van de interviews hebben we ook gebruik gemaakt van een dictafoon. Dit vergemakkelijkt de verwerking achteraf omdat we terug konden luisteren naar de specifieke woorden die de geïnterviewde gebruikte. De aantekeningen die we maakten waren immers vaak al een interpretatie door onszelf van de woorden van de geïnterviewden. We merkten dat deze interpretatie door ons beiden nog al eens verschillend kon zijn. Door de dictafoon te gebruiken konden we de woorden van de geïnterviewde herbeluisteren en onze interpretaties aan de hand hiervan voor elkaar verduidelijken. Op deze manier kregen we vaak een ander of dieper inzicht op wat de geïnterviewde eigenlijk zei.

2.2.5 Gevalstudie

De tweede fase van ons onderzoek bestond uit een gevalstudie bij Mireille N.V., dit is een bedrijf uit de textielverzorgingssector. In deze tweede fase wilden we nagaan hoe diversiteitsmanagement in de praktijk kan worden toegepast en welke hiervan de resultaten kunnen zijn. We deden dit enerzijds door een bevraging van bevoorrechte getuigen en anderzijds door enquêtes af te nemen. Ook gebruikten we literatuur die specifieke informatie bevatte over het bedrijf of hun diversiteitsbeleid.

2.2.5.1 Literatuurstudie

Om een eerste inzicht te krijgen in de werking van het bedrijf Mireille en de reeds genomen stappen in verband met diversiteit, hebben we gebruik gemaakt van een aantal secundaire bronnen. Deze bronnen werden ons aangereikt door Marc Neyens, directeur van de productie bij Mireille. Het ging onder meer om verslagen van eerder onderzoek in de sector of het bedrijf en het verslag van het diversiteitsplan. We hebben deze literatuur op éénzelfde manier verwerkt als hierboven reeds beschreven. Deze literatuur was voor ons echter niet voldoende om een diep inzicht te krijgen in het diversiteitsbeleid van het bedrijf, daarom hebben we ook gebruik gemaakt van interviews en enquêtes.

2.2.5.2 Bevraging bevoorrechte getuigen

De leidinggevendenden die we geïnterviewd hebben in het kader van onze gevalstudie waren het hoofd van de personeelsdienst, Henry Swinnen en de directeur van de productie, Marc Neyens. Zij zijn geselecteerd omdat ze expert zijn op het gebied van het diversiteitsbeleid, de structuur en cultuur binnen de organisatie en het algemene beleid. We hebben voor deze interviews een vragenlijst opgesteld die u in bijlage 4 vindt. We hebben ons echter niet strikt aan deze vragenlijst gehouden. We hebben de thema's besproken in de volgorde dat ze aan bod kwamen. Op het einde zijn we dan ingegaan op de vragen die nog onbeantwoord waren gebleven.

Ook hebben we een interview gehouden met Dirk Vandecruys, mentor in het diversiteitsbeleid bij Mireille. Hij is een van de externe partners die Mireille geholpen hebben in hun traject rond diversiteit. We hielden een interview met hem om een beter inzicht te krijgen in de specifieke visie op diversiteit bij Mireille en omwille van het feit dat zijn kijk als externe expert ter zake volgens ons zeer waardevol kon zijn. Hij is goed op de hoogte is van de sfeer en de manier van samenwerken op de werkvloer.

Hij is zelf meerdere malen op de werkvloer geweest en kent het diversiteitsplan en de maatregelen hierrond zeer goed. We stelden een vragenlijst op, maar tijdens het verloop van het interview lieten we ons vooral leiden door de thema's die de ondervraagde zelf aanbracht. Op het einde zijn we nagegaan of al onze vragen beantwoord waren, indien dit niet het geval was zijn we er nog op ingegaan. Ook de vragenlijst van dit interview vindt u terug in bijlage 5.

De verwerking van deze interviews gebeurde op éénzelfde manier als hierboven reeds vermeld. We maakten gebruik van aantekeningen en in sommige gevallen van een dictafoon.

Tot slot zouden we ook enkele interviews afnemen van de werknemers. Deze zouden, zoals reeds eerder vermeld, moeten zorgen voor meer diepgang bij de algemene informatie die we verkregen uit enquêtes. We zouden kiezen voor werknemers met relevante ervaring. Om de mogelijkheid te behouden vergelijkingen te maken tussen de verschillende verhalen zouden we toch een zekere structuur aanbrenge in de interviews. We zouden eenzelfde lijst met open vragen gebruiken voor alle respondenten. De vragen in de lijst zouden gebaseerd zijn op onze centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. Tijdens het verloop van de interviews zouden er ook vragen aan bod komen die voortvloeiden uit tussentijdse interpretaties of vroegen naar verduidelijking of detaillering. Deze vragen zouden natuurlijk verschillen van interview tot interview (Levering & Smeyers, 1999).

2.2.5.3 Enquêtes

U vindt de enquêtes die we opstelden voor de werknemers en de groepsleidsters in bijlage 6 en 7.

Om een algemeen beeld te krijgen van de beoordeling die de werknemers hebben over de maatregelen die genomen zijn in verband met diversiteit, wilden we gebruik maken van een enquête. Meer specifiek hebben we een vragenlijst opgesteld die aan

elke arbeider zou worden uitgedeeld om thuis in te vullen. We zouden deze hierna terug via het bedrijf verzamelen en hierna verwerken. We maakten een onderscheid in enquêtes tussen groepsleidsters en arbeid(st)ers, omdat deze een verschillende functie uitvoeren en op een verschillende manier met diversiteit in het bedrijf te maken hebben gehad. We stelden de enquêtes wel op éénzelfde manier op.

In de enquête hebben we gebruik gemaakt van zowel een aantal open vragen, enkele meerkeuzevragen als een aantal vragen met vaste antwoordmogelijkheden op een schaal. Omwille van ons onderwerp was het stellen van alleen vragen met vaste antwoordmogelijkheden beperkend maar het is zo dat het voor de respondenten makkelijker is om deze soort vragen te beantwoorden. Om tot een zo optimaal mogelijk resultaat te komen hebben we er toch voor gekozen zo veel mogelijk vaste antwoordmogelijkheden te gebruiken. Afhankelijk van het onderwerp van de vraag en de belangrijkheid voor de oplossing van onze centrale onderzoeksvraag hebben we gekozen voor open vragen, antwoordmogelijkheden op een schaal of meerkeuze antwoordmogelijkheden.

Voor de vragen met vaste antwoordmogelijkheden op een schaal maken we gebruik van een aantal stellingen waarop de respondent via de schaal dient te antwoorden. We gebruiken hiervoor een vijf-puntenschaal en meer bepaald een Likertschaal. De stellingen zijn een serie van zelfbeoordelvragen waarvan de respondent dient te beoordelen in welke mate hij hiermee wel dan niet akkoord is (Broeckmans, 2003).

Het gebruik van de Likertschaal biedt een aantal voordelen. Zo is ze gemakkelijk om op te stellen, te meten en te verwerken. Men kan de schaal gebruiken om scores toe te kennen aan respondenten en deze zo met elkaar te vergelijken. Ook biedt ze de mogelijkheid om totaalscores op te stellen per respondent. Voor de respondenten is ze gemakkelijk te begrijpen en in te vullen. Een nadeel verbonden aan de Likertschaal is dat de respondent over elk item moet nadenken in welke mate hij ermee akkoord gaat. Dit kan ertoe leiden dat de respondent verveeld raakt en de items niet meer volledig gaat lezen en eerlijk invullen. We hebben dit geprobeerd te vermijden door niet teveel items op te nemen en ervoor te zorgen dat niet alle stellingen in dezelfde richting zijn

opgesteld. Door dit laatste kunnen we ook voor een stuk controleren of de respondenten de items eerlijk hebben ingevuld. Respondenten die hebben geantwoord zonder de stellingen te lezen, zullen zich in deze negatieve stelling immers tegenspreken (Malhotra & Birks, 2000).

Bij het opstellen van de schaal moesten er een aantal beslissingen genomen worden. Zo moesten we ondermeer kiezen hoeveel antwoordcategorieën we zouden opnemen. Hoe meer categorieën er worden opgenomen hoe makkelijker het wordt om tussen de verschillende respondenten te discrimineren. Het was echter niet onze bedoeling de respondenten in verschillende groepen te verdelen, maar eerder om een algemeen beeld te krijgen van de werknemers. Er wordt aangeraden om te kiezen voor een aantal tussen de vijf en de negen, omwille van bovenstaande reden hebben we gekozen voor vijf (Malhotra & Birks, 2000).

We hebben bijgevolg een oneven aantal categorieën, waardoor er een middelpunt in de schaal ontstaat. Dit is het neutrale punt van de schaal. De respondenten die dit punt aankruisen zijn het dus evenveel eens als oneens met de stelling. We hebben er voor gekozen geen "geen mening" categorie op te nemen, aangezien respondenten die geen mening hebben deze middencategorie kunnen aanduiden. Verder kiezen we ervoor een gebalanceerde schaal te gebruiken. Dit wil zeggen dat we evenveel positieve als negatieve antwoordcategorieën opnemen. Om objectieve data te verkrijgen is het noodzakelijk een gebalanceerde schaal te gebruiken (Malhotra & Birks, 2000).

Tot slot moeten er nog twee beslissingen genomen worden over het uitzicht van de schaal. Ten eerste over de mate van verbale beschrijving van de antwoordmogelijkheden. Hier hebben we geopteerd om enkel de uiterste categorieën te omschrijven. We hebben er verder op gelet dat deze uitersten niet te extreem omschreven zijn, omdat dit de verdeling van de antwoorden kan beïnvloeden. Een extreme omschrijving van de uitersten zou er immers voor zorgen dat minder respondenten deze kiezen en zou de verdeling dus verengen. Aangezien we met een vijf-puntenschaal werken, kunnen we dit best vermijden. Een laatste keuze is de

fysieke vorm van de schaal. Wij hebben gekozen voor een horizontale opstelling met nummers voor de mogelijke antwoordcategorieën (Malhotra & Birks, 2000).

Voor open vragen bestaat er het risico op onvolledige uitspraken, daarom hebben we vooral gekozen voor vragen met meerkeuze antwoordmogelijkheden. De respondent wordt hierbij gedwongen een keuze te maken. Hierbij is het zeer belangrijk deze vragen zo duidelijk en volledig mogelijk op te stellen. We hebben hierbij getracht de taal te gebruiken die binnen het bedrijf gebruikelijk is. Door onze interviews met de leidinggevenden en onze kennismaking met het bedrijf en de sector via specifieke literatuur waren we al een beetje op de hoogte van het taalgebruik in de organisatie. Deze aanpassing was verder noodzakelijk omdat sommige vragen voor de respondent als bedreigend ervaren kunnen worden. Om deze bedreiging toch zoveel mogelijk weg te nemen dient men de vragen immers op te stellen in de omgangstaal van de respondent (Broeckmans, 2003).

Concreet hebben we in onze enquête een vraag met niet-alternatieve categorieën opgenomen. Deze categorieën sluiten elkaar dus niet uit, de respondent kan meerdere ervan aanduiden. We hebben dit duidelijk gemaakt door expliciet te vermelden dat meerdere antwoorden aangeduid kunnen worden. Een andere vraagvorm die we hebben opgenomen maakt gebruik van expliciete categorieën. Het gaat hier meer specifiek om een contrastvraag. De antwoordmogelijkheden zijn ja of neen (Billiet, 1992).

Hiernaast hebben we in de enquête voor groepsleidsters nog enkele open vragen opgenomen, in de enquête voor arbeid(st)ers slechts één. Deze open vragen moesten heel duidelijk gesteld worden zodat er geen twijfel kon bestaan over wat het antwoord hierop moest zijn. Dit was noodzakelijk om frustraties bij de respondenten te vermijden. Deze open vragen dienden vooral om een algemeen beeld te kunnen krijgen van de respondent. Ze handelen niet specifiek over ons onderwerp.

Voor het formuleren van de vragen van de enquête hebben we gekeken naar hoe Mireille rond diversiteit werkt. Verder, uit het onderzoek bij Mireille, zal blijken dat

diversiteit vooral benaderd wordt door het bevorderen van samenwerking en het creëren van goede communicatie. In dit opzicht hebben we vragen zoals “Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de productieleiders” gesteld. Omdat er initiatieven ter bevordering van de sfeer zijn genomen, hebben we ook een aantal vragen opgenomen om te bepalen of de sfeer binnen Mireille goed is. Voorbeelden hiervan zijn “Ik werk graag bij Mireille” en “Ik voel me aanvaard bij Mireille”. Een ander belangrijk aspect in het diversiteitsbeleid is het geven van goede opleidingen, om hiernaar te peilen stelden we onder andere de vraag: “Ik vind dat ik bij Mireille een goede opleiding heb gekregen over de uitvoering van de verschillende werktaken.” Aangezien bij Mireille veel vrouwen werken, hebben we een vraag opgenomen over de combinatie werk en gezin. Alhoewel diversiteit bij Mireille niet echt draait rond etniciteit, zijn er toch enkele vragen opgenomen die hierop betrekking hebben. We trachten hiermee na te gaan of geloof en gewoontes horende bij een bepaalde cultuur en het vormen van groepjes van personen met dezelfde afkomst voor problemen zorgen binnen het bedrijf. In verband met communicatie hebben we de vraag: “Ik vind dat wanneer ik een probleem heb, ik altijd terecht kan bij iemand binnen het bedrijf”. Op aangeven van Mireille hebben we ook een vraag opgenomen om na te gaan of het werken met zowel voltijdse als halftijdse werknemers voor problemen op de werkvloer zorgt. Ook hebben we een vraag opgenomen rond de industriële leerlingen, dit om na te gaan of zij eenzelfde aansturing als de gewone werknemers krijgen. Tot slot hebben we een meerkeuzevraag gebruikt om na te gaan op basis waarvan conflicten ontstaan. Hiermee willen we nagaan of conflicten ontstaan op basis van diversiteit en etniciteit of niet.

2.2.5.4 Moeilijkheden in verband met de gevalstudie

Een eerste moeilijkheid in ons onderzoek was het vinden van bedrijven die wilden meewerken aan ons onderzoek. Aangezien we ons wilden richten op laaggeschoolde werknemers kwamen we veelal terecht bij bedrijven met een continu productieproces. Het ondervragen van deze werknemers is niet evident aangezien hiervoor het proces

zou moeten worden stilgelegd. Het voorstel om enquêtes mee te geven naar huis werd meestal niet zo goed onthaald. De bedrijven wilden hun werknemers niet buiten de werkuren belasten met aan het werk gerelateerde zaken. Ze vreesden vaak ook dat er weinig respons zou komen uit deze manier van onderzoek.

Verder hield een van de belangrijkste moeilijkheden verband met het ondervragen van de werknemers via enquêtes of interviews. De werknemers in onze doelgroep zijn zoals verder vermeld in vele gevallen slechts beroepssecundair geschoold. Door deze lage scholing waren vele bedrijven en leidinggevenden die we contacteerden voor ons onderzoek terughoudend. De bedrijfsleiding zit vaak met de angst dat hun werknemers de vragenlijst niet zullen begrijpen, of het nut ervan niet zullen inzien. Dit kan ertoe leiden dat ze gefrustreerd raken en zich minderwaardig gaan voelen. We wilden dit te allen tijde vermijden door onze vragen zo veel mogelijk aan te passen aan het niveau en de omgangstaal van de respondenten. Toch bleef het moeilijk bedrijven te overtuigen deel te nemen aan ons onderzoek.

Ook bij Mireille stelde zich hetzelfde probleem. Het ondervragen van werknemers had hier in het verleden al voor problemen gezorgd. De werknemers hadden er sindsdien voor gekozen niet deel te nemen aan enquêteonderzoeken. Ze hadden het gevoel dat zij zichzelf moesten blootgeven voor deze onderzoeken door informatie te geven, maar dat ze hiervoor niets in ruil kregen. Ze hebben vaak angst om verkeerde antwoorden te geven en voelen zich hierdoor minderwaardig. Ook heeft het voor hen geen meerwaarde een enquête in te vullen indien ze niet heel precies weten waar deze voor dient en wat dit voor hen kan opbrengen.

Een andere mogelijke rem op ons onderzoek via enquêtes door de laaggeschoolde groep respondenten kon zijn een gebrek aan kwantitatieve en kwalitatieve respons. Voorgaand onderzoek bij dezelfde doelgroep leidde om deze reden niet tot de gewenste resultaten in respons. Gert Verdonck (2005) schrijft: "De laaggeletterdheid van de doelgroep, overwegend beroepsonderwijs met weinig dagdagelijkse praktijk in lezen en schrijven, is een rem op de respons (kwalitatief en kwantitatief)." Verder stelt hij: "Recent onderzoek stelde vast dat 1/7 Vlamingen moeite heeft met het invullen van

documenten. Eén op 10 volwassenen in Nederland en één op 7 in Vlaanderen is hierdoor onvoldoende taal- en schrijfvaardig om vlot de 'formele' sociaal en maatschappelijke administratie te verwerken. Afgemeten op het opleidingsniveau is deze groep mensen relatief meer dan gemiddeld in andere sectoren in de sector van de textielverzorging tewerkgesteld."

Verder bleek uit gesprekken met leidinggevenden bij Mireille en de mentor van het diversiteitsbeleid dat de werknemers bij Mireille (nog) niet specifiek waren betrokken in de werking rond diversiteit. De reeds genomen stappen hebben wel uitwerking naar de werknemers toe, maar zij zijn niet betrokken geweest in trainingen of lessen rond diversiteit. Men vreesde dat een vraagstelling naar diversiteit toe een averechts effect zou hebben. Op dit moment is diversiteit en etniciteit geen thema dat specifiek aan bod komt op de werkvloer bij Mireille. Er wordt gewerkt rond diversiteit door te werken aan open communicatie en goed leiderschap. Dit zorgt ervoor dat alle problemen bespreekbaar worden, maar men richt zich hier niet specifiek naar problemen rond afkomst en cultuur. Wanneer er op dit moment aan de werknemers vragen gesteld zouden worden rond thema's als etniciteit en cultuur, zou de mogelijkheid bestaan dat de werknemers het idee krijgen dat hierrond problemen zijn. Waarom zouden er anders vragen over gesteld worden? De aandacht van de werknemers zou op deze thematieken gevestigd worden en dit zou ertoe kunnen leiden dat er problemen ontstaan die er op dit moment niet zijn.

Om alle bovenstaande redenen hebben we moeten afzien van ons eigenlijke onderzoeksopzet. We hebben dus geen enquêtes kunnen afnemen van de werknemers op de vloer.

Ook het interviewen van deze werknemers als bevoorrechte getuigen is niet kunnen doorgaan. De redenen hiervoor zijn gelijklopend met bovenstaande redenen. Het continu productieproces was voor de bedrijven die we gecontacteerd hebben vaak de belangrijkste reden om te weigeren. Dit proces kon namelijk niet stilgelegd worden voor interviews en men kon van de werknemers niet verwachten hier na het werk tijd

voor te maken. Verder leefde ook hier de vrees dat de werknemers de interviews niet zouden begrijpen of er zelf niks aan zouden hebben en gefrustreerd zouden raken.

2.2.5.5 Eigenlijk verloop van de gevalstudie

Omwille van deze moeilijkheden hebben we ons initiële onderzoeksopzet moeten aanpassen. We hebben er in samenspraak met het bedrijf voor gekozen niet de arbeider(st)ers, maar wel de productieiders en de groepsleidster te enquêteren. We hebben geen interviews met werknemers kunnen doen.

De enquêtes die we opstelden vindt u in bijlage 7 en 8. We konden deze afnemen bij alle van de productieiders en groepsleidsters. Dit zijn er respectievelijk vijf en zes. We stelden de enquête op éénzelfde manier op als hierboven vermeld. Wel lieten we op aanraden van Mireille en Dirk Vandecruys de negatieve formuleringen weg. We verwerkten deze enquêtes door een tabel met frequentieverdelingen op te stellen. We drukten deze frequenties uit in werkelijke cijfers. Omwille van het lage aantal respondenten is het gebruik van procentuele verdelingen niet mogelijk.

2.3 Onderzoekseenheden

We maken in dit onderzoek een onderscheid tussen onderzoekseenheden en waarnemingseenheden. De onderzoekseenheden zijn die eenheden waarover we uitspraken willen doen. Zij worden in de volgende alinea's beschreven. Waarnemingseenheden zijn die personen of groepen waarbij informatie verzameld wordt. Deze eenheden zullen later beschreven worden (Broeckmans, 2003).

We richten ons met deze verhandeling op grote privé-ondernemingen met laaggeschoolde allochtone werknemers. We zullen in onze tekst bedrijf en organisatie als synoniemen voor privé-onderneming gebruiken. We doelen verder op grote

bedrijven zoals in de definitie opgenomen in het vennootschapsrecht: Een onderneming wordt als groot beschouwd als haar gemiddeld personeelsbestand op jaarbasis meer dan 100 bedraagt of zij meer dan één van de volgende drie drempels overschrijdt:

- jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50
- jaaromzet (exclusief BTW): € 7.300.000
- balanstotaal: € 3.650.000

(Mercken & Siau, 2004)

We willen uitspraken doen over hoe deze bedrijven omgaan met diversiteit onder hun laaggeschoolde werknemers en richten ons specifiek op diversiteit op basis van afkomst en etniciteit. Het is dus noodzakelijk dat het bedrijf laaggeschoolde allochtone werknemers in dienst heeft. Hieronder beschrijven we wat we verstaan onder laaggeschoolde allochtone werknemers.

Er bestaan heel wat omschrijvingen voor het begrip allochtoon, die vaak neerkomen op een afbakening op basis van nationaliteit. Zo geeft het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding als definitie van allochtoon het volgende aan: Persoon die bij de geboorte niet over de Belgische nationaliteit beschikt. Dit in tegenstelling tot de term "autochtoon", personen die de Belgische nationaliteit hebben van bij de geboorte (<http://www.antiracisme.be>).

Deze afbakening op basis van nationaliteit voldoet voor ons onderzoek echter niet. Het is immers zo dat door de procedures van naturalisatie en het verkrijgen van de Belgische nationaliteit het onmogelijk is geworden om de groep allochtonen te beperken tot hen die niet over de Belgische nationaliteit beschikken (Verhoeven & Martens, 2000).

Het woordenboek Van Dale maakt in zijn omschrijving van het woord allochtoon geen gebruik van deze afbakening. Het omschrijft allochtoon als: Persoon met een niet-blanke huidskleur die zelf in het buitenland geboren is of van wie minstens één ouder

in het buitenland geboren is. Deze omschrijving is voor ons niet bruikbaar, aangezien we geen afbakening willen maken op basis van huidskleur.

Het ministerie van binnenlandse zaken hanteert een gelijkaardige definitie. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen een eerste generatie allochtoon die zelf in het buitenland geboren is en ten minste één in het buitenland geboren ouder heeft. En een tweede generatie allochtoon die in België is geboren en ten minste één in het buitenland geboren ouder heeft.

Alhoewel het zoals eerder vermeld moeilijk is om een goed passende definitie voor het woord allochtoon te vinden, hebben wij ervoor gekozen de definitie van het ministerie van binnenlandse zaken te hanteren. Wanneer we verder het woord allochtoon gebruiken kan dit zowel om een eerste als tweede generatie allochtoon gaan.

In de wet betreffende het Generatiepact is in artikel 62 een definitie opgenomen van de begrippen "laaggeschoold" en "erg laaggeschoold". Laaggeschoold wordt dan omschreven als niet in het bezit zijn van een diploma of getuigschrift van het hoger onderwijs. Erg laaggeschoold beschrijft men als hoogstens in het bezit zijn van een getuigschrift van de tweede graad van het secundair onderwijs of hoogstens een getuigschrift van het deeltijds technisch en beroepssecundair onderwijs. Deze eerste definitie, die van laaggeschoolde bestaat reeds langer en de Nationale Arbeidsraad wijst erop dat de toevoeging van het begrip erg laaggeschoold weinig verschil uitmaakt. Bijna alle laaggeschoolden komen ook in aanmerking voor de definitie van erg laaggeschoolden en men vraagt dan ook deze laatste definitie te schrappen (<http://www.cnt-nar.be>).

Wij hebben er in het kader van dit onderzoek echter voor gekozen om laaggeschoolden te definiëren als: Personen met maximaal een diploma van het lager secundair onderwijs, of afgestudeerden van middenstandsopleidingen, of houders van een niet-erkend buitenlands diploma. Dit is de definitie die gehanteerd wordt door de Vlaamse overheid (<http://www.hiva.be>).

2.4 Waarnemingseenheden

De waarnemingseenheden binnen ons onderzoek, zoals we het zoals hierboven beschreven hebben uitgevoerd, zijn te onderscheiden in vier groepen.

Een eerste groep van waarnemingseenheden zijn de bevoorrechte getuigen die we ondervraagd hebben. Het gaat hier om leden van organisaties die bedrijven ondersteunen in hun werking rond diversiteit. Een lijst van de geïnterviewden, samen met hun functie vindt u in de bijlage 9.

Hiernaast hebben we voor onze gevalstudie drie groepen waarnemingseenheden gebruikt. De eerste is die van de groepsleidsters. Deze groepsleidsters zijn laaggeschoolde werknemers die meedraaien in de gewone taken op de werkvloer, maar hiernaast beperkte leidinggevenden taken op zich nemen.

De tweede groep is die van de productieleiders. Deze productieleiders zijn niet laaggeschoold en draaien niet mee op de werkvloer. Ze coördineren de algemene gang van zaken binnen de productieomgeving. Ze zijn de direct leidinggevenden van de groepsleidsters.

De derde groep van waarnemingseenheden in onze gevalstudie zijn leidinggevenden en directie. Zij worden gekenmerkt door hun expertise op het gebied van diversiteitsbeleid en personeelsbeleid binnen het bedrijf, zodat zij als bevoorrechte getuige informatie kunnen geven. Ook zijn zij vertrouwd met de algemene sfeer binnen het bedrijf, zodat ze voor ons een beeld kunnen schetsen van de organisatie.

2.5 Kwaliteit van het onderzoek

We hebben er in deze eindverhandeling voor gekozen kwalitatief onderzoek te doen. Veralgemeenen is niet onze doelstelling, wel willen we na een literatuurstudie via interviews met bevoorrechte getuigen en een gevalstudie meer diepgang bekomen. We willen het onderzoek en de onderzoeksvragen van verschillende standpunten verkennen en uitdiepen.

Eén van de belangrijkste voorwaarden die men aan onderzoek stelt is het aanwezig zijn van voorwaarden voor maatschappelijk nut. Men moet in het onderzoek die criteria stellen die ervoor zorgen dat er optimaal bijgedragen kan worden tot het maatschappelijk nut. Het onderzoek moet dus niet enkel toegankelijk zijn voor de opdrachtgevers, maar nuttige informatie bevatten voor iedereen die toegang heeft tot de bijdragen van de wetenschap (Wardekker, 1999, in Levering & Smeyers, 1999).

Wardekker (1999, in Levering & Smeyers, 1999) zegt verder dat het belangrijk is dat de onderzoeker niet alleen iets te weten komt, maar dat het onderzoek daarnaast ook praktische betekenis heeft. Hij geeft verder een aantal voorwaarden om dit bovenstaande en dus het maatschappelijk nut te verwezenlijken. Aangezien wij dit onderzoek op een kwalitatieve, of interpretatieve manier hebben benaderd, zullen we hieronder op de criteria hiervoor ingaan en trachten te verduidelijken op welke wijze we met deze rekening hebben gehouden.

Interpretatief of kwalitatief onderzoek is erop gericht te ontdekken welke betekenissen mensen aan een bepaalde situatie toekennen en hoe deze tot stand komen. Voor iedereen kunnen deze gehanteerde betekenissen anders zijn, daarom is het onmogelijk hier gebruik te maken van kwantificering. Hierin gaan verschillen in betekenis of de context waarin ze ontstonden verloren. Wel kan gebruik gemaakt worden van voorbeelden en verhalen. Op deze manier geef je geen exact beeld van hoe er gehandeld moet worden, maar kun je wel meer inzicht verkrijgen en toegang

krijgen tot meer mogelijkheden tot handelen. Je wordt aangezet tot nadenken over de situatie (Wardekker, 1999, in Levering & Smeyers, 1999). Via interviews met bevoorrechte getuigen en een gevalstudie hebben wij getracht een aantal voorbeelden te geven van de mogelijkheden die bestaan rond diversiteit en de manier waarop ze geïmplementeerd kunnen worden. Ook hebben we getracht rekening te houden met de mogelijke moeilijkheden die kunnen ontstaan. Deze moeilijkheden zullen in grote mate afhankelijk zijn de situatie waarin elk afzonderlijk bedrijf zich bevindt, maar door het voorbeeld in de gevalstudie kunnen bedrijven aangezet worden om reeds op voorhand over mogelijke moeilijkheden na te denken. De mogelijkheden aangegeven door de bevoorrechte getuigen en in de gevalstudie kunnen voor bedrijven een beeld schetsen van de veelheid aan mogelijkheden die er zijn. Ze kunnen dan verder op zoek gaan naar mogelijkheden specifiek voor hun bedrijf op basis van de voorbeelden gegeven in dit onderzoek.

Wardekker (1999, in Levering & Smeyers, 1999) geeft aan dat een van de belangrijkste eisen van kwalitatief onderzoek de eis tot zelfkritiek door de onderzoeker is. De onderzoeker is immers het belangrijkste instrument in het onderzoek. De onderzoeker zal alle informatie plaatsen op basis van eigen inzichten en interpretaties. Het is belangrijk dat de onderzoeker zo adequaat mogelijke interpretaties doet. Om dit in deze eindverhandeling te bereiken hebben we er in de eerste plaats naar gestreefd de gegeven informatie zo correct mogelijk neer te schrijven voor verwerking achteraf. Soms hebben we ook gebruik gemaakt van een dictafoon zodat we de exacte woorden van de respondent konden nabeluisteren en zo tot een objectievere verwerking ervan konden komen. Het feit dat we dit onderzoek met twee gevoerd hebben, heeft ook bijdragen tot de objectiviteit ervan. We moesten immers altijd onze interpretaties van de informatie voor elkaar duiden. We hebben dus veel nagedacht over hoe iets precies bedoeld was en indien dit niet helemaal duidelijk was opnieuw om verduidelijking door de respondent gevraagd of terug geluisterd naar zijn exacte woorden.

Om de interne validiteit van het onderzoek te beoordelen dient er volgens Wardekker (1999, in Levering & Smeyers, 1999) gekeken te worden naar het handelen van de onderzoeker tijdens het onderzoek. Men dient hier volgens hem na te gaan of de

onderzoeker zich voldoende ingeleefd heeft, maar toch ook afstand heeft gehouden. Wij hebben getracht ons in te leven in de materie door eerst een verkenning te doen via een aantal bevoorrechte getuigen en hierna een gevalstudie te voeren. De verkenning hebben we vooral uit het gezichtspunt van vormingsmedewerkers en beleidsvoerders gedaan, terwijl de gevalstudie eerder vanuit het gezichtspunt van werknemers en rechtstreeks betrokken binnen het bedrijf gevoerd is. Op deze manier hebben we dus ook getracht via verschillende wegen informatie te verzamelen om tot het resultaat te komen. Ook dit is volgens Wardekker (1999, in Levering & Smeyers, 1999) een criterium voor interne validiteit.

Externe validiteit kan dan weer gezien worden als kwaliteit van de resultaten. De resultaten moeten een weergave zijn van de werkelijke betekenissen die mensen aan de situatie geven en de manier waarop zij ermee omgaan. Het resultaat mag geen literaire fictie worden, maar moet aansluiten bij de werkelijkheid. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat de onderzoeker aan zelfreflectie doet en objectief te werk gaat, zoals hierboven reeds beschreven (Wardekker, 1999, in Levering & Smeyers, 1999).

Tot slot zijn ook aan het onderzoeksverslag een aantal criteria verbonden die de kwaliteit ervan bepalen. Men kan hierbij een onderscheid maken tussen kwaliteit voor degenen die de validiteit willen controleren en kwaliteit voor gebruikers van het verslag. Voor de eerste groep is het noodzakelijk dat het verslag voldoende informatie en argumentatie bevat (Wardekker, 1999, in Levering & Smeyers, 1999). Wij hebben getracht de gemaakte keuzes zo goed en volledig mogelijk te motiveren. Ook hebben we geprobeerd onze methodologie zo correct en waarheidsgetrouw mogelijk weer te geven. Dit om aan de voorwaarde voor validiteit te voldoen. Voor de tweede groep, de gebruikers van het onderzoek, is het vooral noodzakelijk dat het verslag aanzet tot nadenken over de betekenissen die aan situaties gegeven (kunnen) worden. Dit hebben wij proberen te bereiken door de voorbeelden die we geven (Wardekker, 1999, in Levering & Smeyers, 1999).

2.6 Verloop van de samenwerking

Aangezien we onze eindverhandeling met twee personen hebben gemaakt zullen we in dit deel aangeven wie verantwoordelijk is geweest voor welk deel. De meeste teksten in deze eindverhandeling hebben we samen uitgewerkt. Voor het onderdeel methodologie en literatuurstudie hebben we een opdeling gemaakt in de uiteindelijke verwerking. Voor de methodologie is Els Nysen verantwoordelijk. Leentje Eerdekens heeft de uitwerking van de literatuurstudie op zich genomen. Verder hebben we de analyse van de veldspelers in twee gedeeld. Leentje Eerdekens zorgde voor de uitwerking van de veldspelers VDAB, PRIC en VOSEC. Els Nysen nam Trivisi en Stebo voor haar rekening. Onder de titel van elk hoofdstuk geven we aan wie verantwoordelijk is geweest voor de uitwerking ervan.

3 Literatuurstudie

Door Leentje Eerdeken

Een eerste fase van ons onderzoek bestaat uit onderzoek van secundaire gegevens. We zijn in de literatuur gaan kijken wat er verteld wordt op het gebied van diversiteitsmanagement. Omdat een belangrijk begrip binnen ons onderzoek diversiteit is, hebben we eerst gekeken hoe diversiteit gedefinieerd kan worden.

Vervolgens hebben we een overzicht gemaakt van initiatieven die in Vlaanderen al genomen zijn omtrent het tewerkstellen van kansengroepen. Hierna zullen we bespreken wat de literatuur ons aanbiedt met betrekking tot strategieën en instrumenten die worden aangewend om diversiteit te managen. Eerst worden strategieën en instrumenten beschreven die kunnen gebruikt worden om diversiteit met betrekking tot allochtonen te managen. Verder wordt er ook nog gekeken naar twee verschillende benaderingen van intercultureel management.

Omdat het managen van diversiteit ook zijn vruchten moet afwerpen, hebben we tot slot gekeken naar wat nu precies de voordelen of effecten zijn van een effectief diversiteitsmanagement.

3.1 Definiëring diversiteit

Wat moeten we precies verstaan onder diversiteit? Janssens en Steyaert (2001) verwijzen naar een definitie die vermeld wordt door Brown, Snedeker en Sykes (1997, in Janssens & Steyaert, 2001). Volgens hen verwijst diversiteit naar de wijze waarop mensen van elkaar verschillen. Diversiteit erkent de distinctieve kenmerken van individuen. Een andere definitie volgens Carter, Kepner, Shaw en Woodson (1982, in Janssens & Steyaert, 2001) houdt in dat diversiteit een brede combinatie is bestaande uit mensen met verschillende etnische afkomst, nationaliteiten, leeftijden, religies en klassen. Over de jaren heen is diversiteit nagenoeg naar alle kenmerken gaan

verwijzen, er zijn kenmerken toegevoegd zoals geslacht, economische klasse, burgerlijke stand, seksuele geaardheid, opleidingsniveau, mindervaliditeit, et cetera.

In de discussie rond de betekenis van diversiteit, benadrukken sommige auteurs het inclusieve karakter van diversiteit. Zij beklemtonen dat diversiteit niet enkel en alleen van toepassing is op specifieke culturele groepen, de zogenaamde minderheidsgroepen, maar op iedereen. Een betrokkenheid naar diversiteit is een betrokkenheid naar alle werknemers, geen poging tot voorkeursbehandeling (Janssens & Steyaert, 2001).

Bij de definiëring van diversiteit vinden we een aantal categorieën van verschil terug. Janssens en Steyaert (2001) halen hier drie soorten indelingen aan, namelijk primaire of secundaire kenmerken, veranderlijke of onveranderlijke kenmerken, en waarneembare of onzichtbare kenmerken. Het onderscheid tussen primaire en secundaire kenmerken verwijst naar de centrale versus verworven elementen die van invloed zijn op de manier waarop mensen zichzelf en hun omgeving zien. De primaire kenmerken omvatten geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, ras en fysieke gesteldheid. Als secundaire kenmerken komen opleiding, religieuze overtuiging, geografische afkomst, inkomen, burgerlijke staat en beroep naar voren.

Een tweede indeling maakt een onderscheid op basis van de relatieve veranderlijkheid van de bronnen van diversiteit. Relatief onveranderlijke dimensies zijn ras, etniciteit, geslacht, seksuele geaardheid, nationaliteit en sociaal-economische afkomst. Leeftijd, functie, opleiding, burgerlijke staat en fysieke gesteldheid worden gecategoriseerd als veranderlijke types van diversiteit (Janssens & Steyaert, 2001). Ook Janssen (2002) haalt deze indeling van diversiteit aan. Zij vult aan dat de relatief onveranderlijke dimensie opvallend is voor anderen en dat mensen de neiging hebben om stereotypingen te ontwikkelen over deze dimensie. De veranderlijke dimensie zijn persoonlijke kenmerken die kunnen veranderen. Het zijn individuele verschillen die mensen verkrijgen, zich van kunnen ontdoen en/of kunnen veranderen gedurende de levensloop. Beide dimensies spelen een belangrijke rol in het vormgeven aan onze waarden, behoeften, prioriteiten, aspiraties en percepties. Ze beïnvloeden ook de wijze

waarop we onze omgeving waarnemen en interpreteren, en de wijze waarop onze omgeving ons waarneemt en interpreteert.

Tot slot vindt men de categorieën waarneembaar of onzichtbaar terug. Bij deze indeling vindt men ras, etniciteit, geslacht en leeftijd terug als waarneembare bronnen van diversiteit. Opleiding, functie, ervaring in de organisatie, sociaal-economische klasse zijn onzichtbare kenmerken. Hierbij komt diversiteit vooral naar voor als bepaalde onderliggende normen en waarden die gemeenschappelijk zijn aan een bepaalde groep mensen (Janssens & Steyaert, 2001).

Deze drie indelingen sluiten elkaar niet uit. Bepaalde categorieën houden verband met elkaar maar zorgen toch telkens voor een andere indeling. Zo houdt de primaire dimensie verband met de relatieve onveranderlijke dimensie maar valt er toch niet volledig mee samen. Verder bestaan er nog andere indelingen die we terugvinden bij auteurs vanuit de praktijk of onderzoekers in de organisatieliteratuur. Zo kan men volgens Pollar en Gonzalez (1994, in Janssens & Steyaert, 2001) bijvoorbeeld ook nog een indeling in culturele verschillen, functionele verschillen en historische verschillen terugvinden. Culturele verschillen verwijzen hier naar religie, leeftijd, etniciteit en taalvaardigheid. Functionele verschillen verwijzen naar verschillen in de manier waarop we leren, denken, informatie verwerken en reageren op autoriteit. Tot slot verwijzen de historische verschillen naar familiale samenstelling, politieke opinies en intergroepsrelaties. In tegenstelling tot de vorige indeling vinden we hier een categorie terug die rechtstreeks gerelateerd is aan de organisatiecontext, namelijk de functionele verschillen.

In de organisatieliteratuur vinden we de categorie van functionele verschillen nog meer uitgewerkt terug. Een veel gehanteerde indeling volgens McGrath, Berdahl en Arrow (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) bestaat uit vijf clusters:

- demografische kenmerken zoals leeftijd, etniciteit, geslacht, seksuele oriëntatie, fysische status, religie en opleiding
- taakgerelateerde kennis, vaardigheden en capaciteiten
- waarden, opvattingen en attitudes

- persoonlijkheid, cognitieve en gedragsmatige stijlen
- status in de organisatie zoals hiërarchische positie, professioneel domein, departementale affiliatie en anciënniteit

Een centraal discussiepunt volgens Nkomo (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) in de diversiteitsliteratuur wat betreft het definiëren van diversiteit, richt zich naar de vraag of diversiteit eng of breed gedefinieerd moet worden. Een brede definitie stelt dat alle mogelijke verschillen vallen onder de noemer diversiteit. Zowel demografische verschillen (ethniciteit, geslacht, leeftijd), psychologische verschillen (waarden, opvattingen, kennis) als organisationele verschillen (anciënniteit, beroep en hiërarchisch niveau) moeten volgens deze benadering opgenomen worden in één enkele integrerende theorie. Voorstanders van de brede definitie argumenteren dat in een organisationele context de verschillende kenmerken niet geïsoleerd kunnen worden. Verder impliceert de brede definitie dat diversiteitprogramma's niet enkel gelden voor bepaalde groepen medewerkers maar inclusief worden voor alle medewerkers van een organisatie.

Een enge definitie voor diversiteit daarentegen beperkt volgens Nkomo (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) het diversiteitsdomein en concentreert zich op specifieke culturele categorieën zoals ethniciteit en geslacht. Voorstanders van de enge definitie argumenteren dat het niet opgaat om alle verschillen over dezelfde kam te scheren. Dit zou impliceren dat verschillen dezelfde zijn en hetzelfde effect hebben, wat enkel zou leiden tot de conclusie 'iedereen is verschillend'. Diversiteit zou een betekenisloos concept worden terwijl diversiteit juist effect heeft omdat de verschillen niet betekenisloos zijn. Voorstanders van de enge definitie erkennen echter ook de andere kant van de medaille. Ze zijn er zich van bewust dat een focus op één enkele dimensie kan betekenen dat men geen oog heeft voor interacties met andere kenmerken. Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001), één van de toonaangevende auteurs in diversiteitsonderzoek, pleit dan ook voor het erkennen van de uniekheid van elke dimensie alsook het identificeren van de relaties met andere dimensies.

3.2 Overheidsinitiatieven in Vlaanderen

In wat volgt zullen we enkele overheidsinitiatieven bespreken met betrekking tot de tewerkstelling van kansengroepen. We willen hier wel bij aangeven dat het om algemene initiatieven gaat. De initiatieven hebben niet enkel betrekking op (laaggeschoolde) allochtonen.

In Vlaanderen spelen overheid, sociale partners en lokale bemiddelingsinstanties een belangrijke rol bij het stimuleren van de tewerkstelling van 'andere' werknemers. In Vlaanderen betekent aandacht voor diversiteit vooral aandacht voor de tewerkstelling van kansengroepen. Zo is er in begin jaren negentig het concept 'leereilanden in de onderneming' ontstaan. Dit concept, ook vaak het 'interface-concept' genoemd, ontstond in 1993 in navolging van het eerste leereiland bij Levi-Strauss. Centraal in het concept staat de integratie van kansengroepen in het reguliere arbeidscircuit door hen voor specifieke openstaande vacatures heel concreet training en werkervaring aan te bieden. Het zijn positieve actiemanagers en projectontwikkelaars die bedrijven contacteren om hen te overtuigen bepaalde aanwervingen te reserveren voor risico-werklozen (Janssens & Steyaert, 2001).

Een ander experiment van de Vlaamse overheid dat Janssens en Steyaert (2001) aanhalen zijn de invoegbedrijven. Het doel van dit experiment, dat startte in 1993, is het tewerkstellen van moeilijk bemiddelbare werkzoekenden in startende bedrijven die na een middellange invoegperiode, waarbij ondersteuning vereist is, hun plaats innemen tussen reguliere bedrijven in het normaal economisch circuit. Hoewel zulke bedrijven de bedoeling hebben om in het reguliere circuit terecht te komen, zijn het bedrijven met een specifieke aard. Zij hebben als doel tewerkstelling te creëren voor langdurige werkzoekenden met maximaal een diploma hoger secundair onderwijs en waarvan de kost na enige tijd volledig kan opgebracht worden door de eigen activiteiten. Deze activiteiten richten zich meestal naar marktniches die wegens winstonzekerheden niet door het reguliere circuit worden opgezocht. Zo zijn invoegbedrijven volgens het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (1997, in

Janssens & Steyaert, 2001) actief in recyclage, herstellingswerken, kringloopcentra, fietskoeriersdiensten en beplantingsprojecten.

Tot slot besliste de Vlaamse regering om in 1994 van start te gaan met sociale werkplaatsen waardoor 500 langdurige en zeer moeilijk bemiddelbare werkzoekenden zouden tewerkgesteld kunnen worden met arbeidscontracten voor onbepaalde duur. Deze vorm van sociale economie zorgt voor de finaliteitstewerkstelling van een groep mensen die in het normaal economische circuit moeilijk kunnen functioneren. Volgens Nicaise (1996, in Janssens & Steyaert, 2001) spreekt men hier meer en meer van arbeidszorg als doelstelling waarbij het werken een manier is om hulp te verlenen. Van Massenhove (1994, in Janssens & Steyaert, 2001) haalt aan dat in tegenstelling tot invoegbedrijven men niet verwacht dat deze organisaties zich concurrentieel positioneren op de economische markt, maar staat de overheid in voor de permanente subsidiëring van sociale werkplaatsen. Als sociale werkplaats worden enkel VZW's erkend die specifiek hiertoe worden opgericht en die een sociale, humanitaire of culturele doelstelling hebben. Sociale werkplaatsen ontwikkelen volgens Daniels en Van den Bergh (1994, in Janssens & Steyaert, 2001) bij voorkeur activiteiten waar andere bedrijven weinig belangstelling voor tonen omwille van financiële redenen maar die toch maatschappelijk zinvol zijn en beantwoorden aan reële nood. Zo zijn typische activiteiten binnen deze vorm van sociale economie kleine renovatiewerken, kringloopcentra, biologische tuinbouw, sociale restaurants, fietsenherstelateliers en meubelateliers.

Deze tewerkstellings- en werkervaringsprojecten en sociale werkplaatsen profileren zich onder de noemer van sociale economie en hebben hun belangenbehartiging en visieontwikkeling gebundeld via diverse koepels, onder meer het Vlaams Overleg Sociale Economie (VOSEC), het Steunpunt Sociale Tewerkstelling (SST), Vlaamse Koepel van Kringloopcentra, et cetera. In Vlaanderen wordt sociale economie sterk geassocieerd met initiatieven die tot doel hebben duurzame tewerkstelling te creëren voor langdurige werklozen en laaggeschoolden (Janssens & Steyaert, 2001).

Naast deze initiatieven in de sociale economie vinden wij ook tewerkstellingsinitiatieven binnen het reguliere arbeidscircuit. Zo is er bijvoorbeeld het Banenplan en het Plus-één-plan voor gehandicapten. Jongeren worden geholpen door eerste werkervaringsprojecten en voor migranten is er het akkoord 'Tewerkstelling Migranten', opgesteld door het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité om de arbeidsmarktpositie van migranten te verbeteren (Janssens & Steyaert, 2001).

3.3 Diversiteitsmanagement

De laatste jaren is een visie op intercultureel management in opkomst die diversiteitsmanagement wordt genoemd. Het succesvol managen en erkennen van diversiteit bij de medewerkers wordt als een aanvulling op het human resources management gezien. Diversiteitsmanagement onderscheidt zich van de reguliere managementtheorieën op zes punten. Ten eerste krijgt diversiteit binnen de hele organisatie aandacht, zowel op individueel, interpersoonlijk als organisatieniveau. Ten tweede wordt aansturen van diversiteit gezien als de taak van het management en niet als bijvoorbeeld een project van een staffunctionaris doelgroepenbeleid. Vervolgens zullen managers, om met diversiteit tussen werknemers te kunnen omgaan, moeten leren een werkomgeving te creëren waarin medewerkers aangesproken worden op hun kwaliteiten en niet op irrelevante factoren zoals sekse, leeftijd of afkomst. Een vierde punt zegt dat diversiteit breed wordt opgevat, ze refereert aan de vele manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen en de vele manieren waarop mensen op elkaar lijken. Verder is diversiteitsmanagement altijd tweerichtingsverkeer en vraagt aanpassing van de mens en van de organisatie. Het gaat dus niet om 'minderheden' die zich dienen aan te passen aan de dominante meerderheidscultuur van de organisatie. Tot slot is diversiteitsmanagement geen kant-en-klaar recept maar een wijze van gedragsverandering. Het proces kost dan ook veel tijd (Janssen, 2002).

Vanuit de diversiteitsliteratuur werden strategieën, instrumenten en technieken ontwikkeld voor het omgaan met diversiteit. Deze voorstellen zijn voornamelijk

geformuleerd door onderzoekers die implicaties formuleren vanuit hun onderzoeksresultaten en door praktijkmensen die zich bezighouden met het managen van diversiteit. Vooraleer we deze verschillende strategieën vanuit de literatuur zullen bespreken, starten we met een kader waarin organisaties in termen van ontwikkelingsstadia van culturele diversiteit volgens Cox (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) kunnen worden beschreven. Hij onderscheidt drie organisatietypes, namelijk de monolithische, plurale en multiculturele organisatie.

Een monolithische organisatie is in eerste instantie gekenmerkt door een homogeen personeelsbestand met een sterke horizontale en verticale segregatie indien andere culturele groepen tewerkgesteld zijn. Blanke mannen vormen de dominante meerderheid en bepalen de normen en spelregels. Indien leden van minderheidsgroepen er in slagen om ondanks de vooroordelen en discriminatie in deze organisatie te werken, dienen zij zich volledig aan te passen aan de bestaande organisatiecultuur. Maar door de verandering van de samenstelling van de beroepsbevolking, is het voorkomen van een zuivere monolithische organisatie geen reële optie meer (Janssens & Steyaert, 2001).

Een volgend organisatietype is de plurale organisatie. Deze is gekenmerkt door een meer divers personeelsbestand maar omvat nog de vooroordelen en discriminatie van een monolithische organisatie. In dit type van organisatie wordt gestreefd naar grotere diversiteit via gelijke kansen en voorkeursbeleid; Bij werving en selectie wordt de voorkeur gegeven aan leden van culturele minderheidsgroepen, maar de centrale functies en hogere niveaus blijven voorbehouden aan leden van de culturele meerderheidsgroep. Horizontale en verticale segregatie blijft bestaan. De dominante perceptie is dat culturele minderheden een achterstand hebben, waardoor de positie van de meerderheid impliciet tot norm wordt verheven in plaats van ter discussie gesteld. In dit type organisatie komen veel groepsconflicten voor met betrekking tot diversiteit. Het is voornamelijk de meerderheidsgroep die het voorkeursbeleid als onrechtvaardig ervaart.

Het derde organisatietype, de multiculturele organisatie, heeft niet alleen een heterogeen personeelsbestand maar weet deze diversiteit ook te waarderen. In de multiculturele organisatie streeft men pluralisme na en is er niet langer sprake van strikte arbeidsverdeling tussen de culturele meerderheid en minderheden. Vooroordelen en discriminatie zijn geëlimineerd evenals de intergroepsconflicten. Cox (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) onderkent dat deze kenmerken nog toekomstmuziek zijn maar stelt dat deze organisatievorm het model is waar organisaties naar zouden moeten streven. Hierbij worden zowel human resource management instrumenten als specifieke diversiteitinstrumenten aanbevolen (Janssens en Steyaert, 2001).

3.3.1 Human resource management instrumenten

De human resource management (HRM)-instrumenten die beschouwd worden als diversiteitsinstrumenten situeren zich volgens Benschop (1998, in Janssens & Steyaert, 2001) vooral op het gebied van instroom en doorstroom. HRM biedt de mogelijkheden om via rekrutering en selectie meer medewerkers met uiteenlopende achtergronden en kenmerken binnen te halen en via loopbaanplanning de mogelijkheden van interne doorstroming te vergroten.

3.3.1.1 Instroom

Wat betreft de instroom worden volgens Janssens en Steyaert (2001) speciale technieken ontwikkeld om bij de werving van personeel een zo breed mogelijke groep potentiële medewerkers te bereiken. Voorbeelden van zulke technieken zijn het plaatsten van advertenties in verschillende kranten en tijdschriften en het onderhouden van contacten met scholen, netwerken en beroepsorganisaties. Algemeen betekenen deze suggesties dat een organisatie zich bewust is van de noodzaak om rekruteringskanalen aan te passen en uit te breiden, wil men een diverse groep van

sollicitanten bereiken. Het hanteren van gepaste rekruteringsvormen is echter niet altijd evident. Zo toont onderzoek in Vlaanderen naar de gebruikte wervingskanalen bij het rekruteren van laaggeschoolden aan hoe bedrijven eerder weinig voeling hebben met de specifieke situatie van laaggeschoolden. Uit onderzoeksresultaten blijkt dat de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) het meest frequent als wervingskanaal gebruikt wordt voor laaggeschoolden, maar dat slechts 22,4% van de vacatures waarvoor onder andere gebruik wordt gemaakt van de VDAB ook effectief ingevuld wordt door dit kanaal. Lambrechts (1994, in Janssens & Steyaert, 2001) haalt namelijk aan dat de rekrutering van aangeworvenen voornamelijk via spontane mondelinge sollicitaties gebeurt, via familie en kennissen van werknemers en via advertenties in de Streekkrant.

Naast aanpassing van wervingskanalen heeft de Vlaamse overheid ook aandacht voor discriminerende vacatures. Zo is door de Begeleidingscel Werkgelegenheid Migranten een handleiding ontwikkeld voor bemiddelaars en uitzendconsulenten. Hierin staat advies hoe men bedrijven en hun personeelsmanagers kan benaderen indien zij merken dat het bedrijf direct of indirect discriminerende vacatures plaatst.

Naast deze maatregelen aangaande werving en rekrutering heeft men tevens aandacht voor technieken die de invloed van stereotypes op de selectiekeuze minimaliseren. Omdat onderzoek in Vlaanderen heeft aangetoond dat de kansen op werk van kansengroepen verlagen door de verdringing van laaggeschoolden ten voordele van hogeschoolden en door het bestaan van vooroordelen en discriminatie tijdens de selectieprocessen, wordt aan deze technieken veel aandacht besteed (Janssens & Steyaert, 2001). Volgens Macori Consult B.V. (2004) komen allochtonen vaak binnen in een lage functie in een gevestigde orde waarin het helemaal niet gewoon is dat minderheden in hogere functies werkzaam zijn. Allochtonen worden vaak als minder assertief en minder ambitieus beschouwd. Ook vindt men hen introvert in de werkomgeving. Managers vinden eerder iemand geschikt voor een hogere functie als die op hen lijkt. Dat geldt dus niet voor een zwarte man waar bovenstaande eigenschappen aan toegeschreven worden. De eigenschappen die aan allochtonen toegeschreven worden, hebben tot gevolg dat deze groepen vaak als

minder voldoende aan de functie-eisen uit de bus komen. Om te voorkomen dat oneigenlijke selectiecriteria een rol gaan spelen bij de selectie van nieuwe medewerkers is het belangrijk om goede functieprofielen te ontwikkelen.

Suggesties hierbij zijn het grondig analyseren van de functie en de bijhorende functievereisten, het vaststellen van de functiegerelateerde criteria en het evalueren van selectiebeslissingen waardoor het selectieproces expliciet en meer doorzichtig kan gemaakt worden. Een concrete beschrijving van het opstellen van een functieprofiel wordt hieronder weergegeven. Men gaat hier uit van de veronderstelling dat door het expliciet stellen van criteria, vooroordelen en stereotypes minder kans krijgen. Stereotype beeldvorming kan ook tegengegaan worden door het inschakelen van meerdere selecteurs met verschillende achtergronden en door diversiteitopleidingen te geven aan selecteurs (Janssens & Steyaert, 2001).

Tot slot willen we erop wijzen dat wanneer je goed personeel wilt binnenhalen, en dus selecteren op kwaliteitseisen in plaats van vooroordelen, je een aantal stappen moet doorlopen, namelijk (Janssen, 2002):

- 1) Screen de functieprofielen.
- 2) Maak gebruik van passende wervingskanalen.
- 3) Screen de selectieprocedure op aspecten die allochtonen kunnen uitsluiten.
- 4) Stel de richtlijnen vast voor de brievenselectie.
- 5) Stel de richtlijnen vast voor het selectiegesprek.
- 6) Bepaal uw keuze en evalueer de procedure.
- 7) Voorzie een introductie en proefperiode.

3.3.1.2 Doorstroom

Hoe kunnen we het glazen plafond doorbreken? Of met andere woorden, hoe kunnen we zorgen voor een doorstroom van allochtonen? Uit allerlei onderzoek weten we dat de heersende organisatiecultuur de carrièrekansen van allochtonen belemmert. Daarnaast blijkt dat de stijlen van leidinggeven en het personeelsbeleid obstakels

vormen voor de doorstroom, terwijl natuurlijk ook individuele factoren een rol spelen. Glazen plafonds zweven dus niet in de lucht, maar steunen op kenmerken van de organisatie of branche en op kenmerken van de medewerkers zelf (Bakas, David, Kip, & van Wolde, 2000). Om de positie van allochtonen binnen bedrijven te verbeteren, stelt Janssen (2002) verschillende instrumenten ter beschikking. Ten eerste moet leidinggeven gericht zijn op management van diversiteiten. Ten tweede is er loopbaanplanning en opleidingen. Vervolgens stelt men functionerings- en beoordelingsgesprekken voor. Tot slot zijn er ook nog exit-interviews.

- *Leiding geven*

Voor het succesvol realiseren van intercultureel personeelsbeleid moet er aan bepaalde randvoorwaarden gewerkt worden. Zo moet er een draagvlak voor de beleidsuitvoering door de hele organisatie gevormd worden. De organisatie moet racisme proberen te voorkomen en te bestrijden. Verder moeten de leidinggevenden en met name het middenkader op interculturele wijze kunnen leiding geven aan teams. Voor effectief leidinggeven is het nodig dat de leidinggevende een visie heeft op interculturalisering en de consequenties die dat heeft voor organisatie- en personeelsbeleid. Verder moet hij inzicht hebben in de mechanismen die de relatie tussen de meerderheid en de minderheid bepalen. Daarbij gaat het om de kernbegrippen macht, cultuur en identiteit. Ook moet de leidinggevende een houding ontwikkelen waarin tolerantie voor verschillen bestaat en waarin de meerwaarde van het intercultureel samenwerken centraal staat. Tot slot moet hij over vaardigheden beschikken om doelen die gesteld worden ook effectief te kunnen realiseren. Dat betekent voor een belangrijk deel het tot stand brengen van een goede communicatie met de medewerkers, de juiste stijl van leidinggeven en het gericht ontwikkelen van de talenten van de medewerkers (Janssen, 2002).

- *Loopbaanplanning en opleidingen*

De functieprofielen zijn niet alleen noodzakelijk bij de selectie van nieuwe medewerkers maar ook bij het beoordelen van het doorstroompotentieel van

medewerkers (Macori Consult B.V, 2004). Een aangewezen HRM-instrument is dan ook het formuleren van loopbaanlijnen. In loopbaanlijnen wordt nauw omschreven wat de functievereisten zijn voor de verschillende functies en welke doorstroommogelijkheden er bestaan tussen die functies. Wanneer men deze loopbaanlijnen heeft ontwikkeld, kan men werknemers begeleiden in loopbaanplanning (Janssens en Steyaert, 2001).

Volgens Anthonissen et al. (2002) is de grote centrale boodschap van loopbaanplanning dat elk individu uniek is en dat de gemiddelde kenmerken van de groep waartoe men behoort niet noodzakelijk op hem of haar van toepassing zijn. Vergelijking van kwaliteiten van de persoon met een vooropgezet profiel is nog steeds de basis voor een gezond personeelsbeleid. Maar daarnaast is het goed om oog te hebben voor mogelijke stereotypie en bewust te zijn van extra moeilijkheden die iemand kan ondervinden omwille van zijn ras, geslacht, scholing, achtergrond of wat dan ook. Pollet, Van Hootegem, Jorens en Wijns (1998, in Janssens en Steyaert, 2001) halen aan dat vanuit onderzoek naar laaggeschoolden, loopbaanplanning naar voor wordt geschoven als een mogelijke oplossing om doorstroom te genereren. Meer bepaald stelt men een cascademodel (stapsgewijs model) voor waarbij de laaggeschoolde gradueel meer gecompliceerde taken met meer verantwoordelijkheid toegeschoven krijgt. Zo een cascademodel bepleit loopbaanpaden die een aantal stappen inhouden met overbrugbare niveauverschillen. Men zal dus op een laag niveau aanwerven en vervolgens zorgen voor interne doorstroming.

We merken dus dat zowel bij instroom als doorstroom het opstellen van functieprofielen belangrijk is. Het formuleren van correcte functie-eisen is de eerste stap om tot een functieprofiel te komen. Bij de functie-eisen valt onderscheid te maken tussen feitelijke eisen (diploma's, vakkennis, et cetera) en gedragseisen (sociaal normatieve criteria). De ervaring leert dat allochtonen vaak op gedragseisen worden afgewezen voor opleidingen of promotie. Deze eisen kunnen gemakkelijk subjectief worden uitgelegd wanneer niet precies wordt aangegeven wat er wordt bedoeld met in het team passen, representatief zijn, een goede beheersing van de Nederlandse taal hebben of een goede algemene ontwikkeling hebben. Gedragseisen concreet en

toetsbaar maken is dan ook een voorwaarde voor een emancipatoir instroom- en doorstroomproces. Concreet betekent dit dat duidelijk omschreven moet worden welk gedrag van de functievervuller verwacht wordt om de taken naar behoren te vervullen. Toetsbaar betekent dat er manieren zijn om te meten of het gedrag voldoende, goed of onvoldoende getoond wordt. Indien niet aan deze twee vereisten voldaan wordt, is de beoordeling van het gedrag van medewerkers of sollicitanten volledig afhankelijk van de subjectieve interpretatie van de beoordelaar (Macori Consult B.V., 2004) .

Gedragseisen kunnen bovendien worden onderverdeeld in eisen waaraan men op zeer korte termijn moet voldoen (bijvoorbeeld zich op de juiste wijze kleden), eisen waaraan men op langere termijn dient te voldoen (bijvoorbeeld Nederlands leren) en eisen waaraan men helemaal niet kan voldoen. Het moge duidelijk zijn dat je niet van iemand kunt eisen dat die ineens tot een andere bevolkingsgroep gaat horen. Zulke functie-eisen zijn uit den boze. Wanneer de functie-eisen correct geformuleerd worden, bieden ze volgens Janssen en De Rijk (1994, in Macori Consult B.V., 2004) een houvast om medewerkers te beoordelen op relevante criteria en niet op onbelangrijke factoren, zoals leeftijd, afkomst of sekse.

Nadat het totaal van functie-eisen is bepaald, kan de functiebeschrijving worden gemaakt. Hierin wordt aangegeven wat er gedaan moet worden, hoe het gedaan moet worden en waarom. Dit geeft de verbinding aan met de andere functies in de organisatie. Uit de functiebeschrijving volgt de functiespecificatie. Dit is een beschrijving van de kwaliteiten (kennis, vaardigheden, ervaring en dergelijke) die minimaal nodig zijn om de functie naar behoren te vervullen. Uit de functiespecificatie wordt uiteindelijk een functieprofiel afgeleid, namelijk het profiel van de persoon naar wie men op zoek is (Macori Consult B.V., 2004). Bisseling (1985, in Macori Consult B.V., 2004) haalt aan dat de functie moet worden beschreven vanuit de visie die men heeft op de persoon die haar moet vervullen.

We kunnen stellen dat een goed functieprofiel voor de organisatie verschillende voordelen heeft. Zo heeft de organisatie een duidelijk zicht op wat men van de sollicitant verwacht in de functievervulling, en kan dit ook in de advertentie worden

meegegeven. Verder kunnen op grond van het functieprofiel selectiecriteria afgeleid worden met betrekking tot feitelijke eisen en de gedragseisen die aan de sollicitant gesteld worden. Ook heeft men duidelijkheid over selectie-eisen waardoor men mogelijkheden heeft om tot een zo objectief mogelijke selectieprocedure te komen, waardoor gelijke kansen worden bevorderd. Tot slot krijgen kandidaten uit de advertentie een goed beeld van de functie en of zij naar verwachting aan de eisen zullen kunnen voldoen (Janssen, 2002).

Voor werknemers, die nooit over hun loopbaan hebben nagedacht, is een gesprek over hun loopbaan een hele gebeurtenis. De loopbaan in eigen handen nemen, een sterkte/zwakte analyse maken en een persoonlijk actieplan opstellen, zijn voor vele werknemers in lagere functiegroepen vaak heel nieuwe activiteiten. Een cursus loopbaanplanning, bijvoorbeeld voor uitsluitend allochtonen, met voldoende mogelijkheden tot wederzijdse steun en herkenning, is een goede start om mensen zich bewust te laten worden van hun wensen en vermogens (Janssen, 2002).

- *Functionerings- en beoordelingsgesprekken*

Mensen werken, soms jarenlang, zonder precies te weten wat de mening van de leiding is over hun werkresultaten. Ook kunnen medewerkers zelf de behoefte hebben om hun verwachtingen ten aanzien van het werken, de leiding en de organisatie te bespreken. Het functioneringsgesprek is een middel hiertoe. In dit gesprek worden het werk en het functioneren van de leiding en medewerkers door hen beiden besproken. Tijdens zo een functioneringsgesprek kan een werknemer kenbaar maken welke functioneringswensen hij of zij heeft voor de toekomst. De leidinggevende kan op grond van de formatie- en vacatureoverzichten van de organisatie en de beoordeling van de capaciteiten van de persoon, hieraan al dan niet tegemoetkomen in het kader van loopbaanontwikkeling.

In functioneringsgesprekken met betrekking tot allochtonen moet men extra aandacht schenken aan verschillende punten. In het bijzonder aan de werkomstandigheden en de informele relaties met collega's. Komen er bijvoorbeeld discriminerende grapjes

voor? Maar ook moet men aandacht schenken aan de invloed van verschillende waarden en normen op de samenwerkingsrelaties met collega's en met de leiding. Tot slot moet men ook nog aandacht schenken aan extra stimulering met betrekking tot eigen mening verkondigen bij werknemers met grote autoriteitsgevoeligheid. Het betreft hier namelijk een gesprek tussen een meer-machtige (leiding) en een minder-machtige (werknemer) (Janssen, 2002).

- *Exit-interviews*

Arbeidsorganisaties die zich bewust bezig houden met allochtonenbeleid doen er goed aan om exit-interviews te houden met hun vertrekkende medewerkers. Bij het vertrek van allochtone werknemers dient mede gevraagd te worden naar ervaringen met betrekking tot samenwerking met collega's die mogelijk van invloed zijn op het vertrek. Gegevens uit de exit-interviews kunnen waardevolle informatie opleveren met betrekking tot het gevoerde beleid en kunnen mogelijkheden geven tot bijstelling. De informatie uit de exit-interviews kan ook positieve elementen bevatten. Zo kan blijken dat de organisatie voor mensen een goede springplank biedt om verder te komen. Het is dan weliswaar jammer dat mensen vertrekken omdat ze elders hun positie kunnen verbeteren, maar de organisatie heeft daar dan wel een waardevolle bijdrage aan geleverd (Janssen, 2002).

3.4 Specifieke diversiteitsinstrumenten

3.4.1 Training

Binnen de specifieke diversiteitinstrumenten komt training naar voor als het centrale instrument dat vrijwel alle programma's ter bevordering van de diversiteit in de organisatie kenmerkt. De algemene doelstelling van training is volgens Cox (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) het bevorderen van wederzijds leren en het aanvaarden van andere groepen door een verbeterd begrip. Deze trainingen omvatten meestal

een bewustwordingsaspect via het introduceren van het thema van diversiteit, het geven van informatie over de demografische samenstelling van de beroepsbevolking, het bespreken van culturele normen van verschillende groepen, het bespreken van hoe deze culturele normen een impact hebben op het werkgedrag en ervaringsgerichte oefeningen rond stereotypering. Naast bewustwording kan het ook gaan om vaardigheidstrainingen zoals het ontwikkelen van vaardigheden in conflicthantering of het kunnen formuleren van overkoepelende doelstellingen. Verder kunnen er ook taallessen worden aangeboden als specifiek trainingsprogramma om de integratie van andere werknemers vlugger te doen verlopen (Janssens en Steyaert, 2001).

Bakas et al. (2000) geven een voorbeeld van problemen die kunnen ontstaan wanneer iemand de Nederlandse taal niet goed beheerst. Wanneer iemand niet zo goed Nederlands spreekt, kan de indruk gewekt worden dat die persoon zich autoritair opstelt. Bijvoorbeeld doordat hij zegt: "Pak die suiker voor mij!", in plaats van: "Wilt u die suiker misschien even voor mij pakken?" Maar voor die tweede zin beheerst hij de nuances van het Nederlands onvoldoende. Datzelfde misverstand kan ook voorkomen wanneer iemand de klemtoon verkeerd legt, waardoor de boodschap die hij wil overbrengen te directief of verkeerd overkomt. Een ander voorbeeld wordt aangehaald door Kaldenbach (1996) en gaat over het woordje 'ja'. Mensen in verschillende culturen gebruiken op een verschillende manier 'ja'. In sommige samenlevingen zeg je vrijwel altijd 'ja' tegen autoriteiten. Met behulp van het volgende bijbelcitaat willen we dit verduidelijken:

Iemand had twee zonen. Hij ging naar de eerste en zei: 'Kind, ga en werk vandaag in de wijngaard.' En hij antwoordde en zei: 'Ja, heer,' maar hij ging niet. Hij ging naar de tweede en sprak evenzo. En deze antwoordde en zei: 'Ik wil niet,' maar later kreeg hij toch berouw en ging toch. Wie heeft het meest de wil van zijn vader gedaan?

In veel Westerse landen heeft een vader liever de tweede zoon. Die doet het werk tenminste. In landen waar het belangrijker gevonden wordt dat de vader wordt gerespecteerd, heeft een vader liever de eerste zoon.

Men moet dus niet enkel taallessen geven aan allochtonen. Het is ook nodig om concrete communicatievaardigheden te ontwikkelen bij mensen met verschillende achtergronden. Deze vaardigheden moeten zowel bij allochtonen als autochtonen ontwikkeld worden om een goede samenwerking te bevorderen. Zij kunnen geleerd worden in de praktijk van het dagelijkse werk, maar ook versneld via trainingen. De inhoud van deze trainingen bestaat uit een aantal modules, zoals een basismodule over interetnische communicatie en dan vervolgentrainingen gespreksvaardigheden, met behulp van autochtone en allochtone acteurs met verschillende culturele achtergronden. In de introductiemodule 'interetnische communicatie' krijgt men het gevoel voor verschil en voor wat er nu anders is. Mensen worden even op het ander been gezet, het gaat daar om bewustwording. In de training 'interculturele gespreksvaardigheden' verwerft men kennis en vaardigheden om daadwerkelijk goed beslagen ten ijs te komen (Bakas et al., 2000).

Ook volgens Janssens en Steyaert (2001) zou het leren van andere talen echter niet alleen mogen leiden tot zich verstaanbaar maken tegenover anderen, maar het moet ook zorgen voor een culturele ontdekking en ontwikkeling. Door een andere taal aan te leren, leert men ook over de andere cultuur. En door in contact te komen met een andere taal en cultuur ontdekt men de eigen culturele specificiteit waardoor eigen ontwikkeling verder mogelijk wordt. In dit verband wijzen Bakas et al. (2000) op de valkuil die kan ontstaan bij interetnische communicatie wanneer je te weinig weet over de culturele achtergrond en socialisatieprocessen van allochtonen. Hierdoor kunnen onjuiste conclusies getrokken worden uit hun gedrag of uit datgene wat zij zeggen of juist niet zeggen. Elke mens is een uniek individu met eigen mogelijkheden en beperkingen en elke mens moet als individu worden behandeld. Het is heel belangrijk voor een goede interpretatie van gedrag, om meer over de achtergronden van iemand te weten. Ieder mens draagt patronen van denken, voelen en handelen in zich, die in de loop van zijn of haar leven zijn aangeboren en aangeleerd. Deze patronen kunnen

we beschouwen als mentale programmering. Deze programmering wordt in hoge mate bepaald door de sociale en culturele omgeving waarin we zijn opgegroeid en de levenservaring die we hebben opgedaan.

Cultuur kan worden beschouwd als de collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van andere groepen. Cultuur is niet een statisch iets maar is in steeds voortdurende dynamische beweging. Door aan een cultuur deel te nemen leert iemand de waarden en gewoonten die behoren bij die cultuur. We spreken dan van socialisatie. Deze socialisatieprocessen, samen met iemand zijn persoonlijkheid en eigen unieke ervaringen, maken iemand tot wat hij is en bepalen zijn kijk op de wereld. Het is goed vanuit dit voorgaande meer te weten te komen over andere culturele achtergronden van collega's met betrekking tot opvoeding, betekenis van familie, waarden en normen, religie, talen in het land van herkomst, rolpatronen, feesten, communicatiestijlen, et cetera (Bakas et al., 2000).

Tot slot wijzen Janssens en Steyaert (2001) ook nog op het bestaan van sensitiviteitstrainingen, deze hebben tot doel om intergroepscontact te bevorderen.

Belangrijk is dat wanneer een trainer een diversiteitstraining wil geven, hij goed moet weten wat hij beoogt. Het is ook belangrijk dat de potentiële deelnemers openstaan voor de interculturele training. Als de deelnemers de cursus opgelegd krijgen, is de motivatie vaak niet hoog. Dit heeft te maken met een zekere angst. De taak van de trainer is deze angst weg te nemen. Een goede voorbereiding is een must. Hoe is de situatie in een bedrijf, hebben zich situaties van discriminatie voorgedaan, wat is de dominante bedrijfscultuur? Trainers reageren vanuit zichzelf als zij te maken krijgen met discriminatie en vooroordelen in een training. Zij moeten weten hoe ze met gevoelens kunnen omgaan wanneer zij in zo een situatie meepraten. Bij het herkennen van en omgaan met weerstanden moet de trainer weten hoe dat werkt, het kunnen uitleggen en herleiden naar de oorzaken. Bijvoorbeeld angst voor het onbekende of angst voor iets anders, waarbij collega's uit diversiteitsgroepen als zondebokken worden beschouwd. Zulke angsten moet men doorbreken (Bakas et al., 2000).

Janssens en Steyaert (2001) halen tot slot aan dat in Vlaanderen men zou kunnen stellen dat training een cruciaal element vormt in het beleid rond diversiteit. Training wordt hier echter dikwijls anders ingevuld omdat het gaat om vorming, opleiding en trajectbegeleiding van moeilijk bemiddelbare individuen in een poging om hun kansen op werk te verhogen. Kenmerkend hierbij is dat vorming en opleiding sterk geïntegreerd worden met stages, werkvloertraining en werkervaring.

3.4.2 Informele netwerken

Een volgend instrument dat organisaties gebruiken om de informele integratie van werknemers te bevorderen wordt aangehaald door Cox (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) en door Roosevelt (1990, in Janssens & Steyaert, 2001) en bestaat uit het stimuleren van informele netwerken. De vorming van deze netwerken kan gebeuren via het aanwijzen van een mentor voor minderheden, via het organiseren van sociale gebeurtenissen waarbij het soort activiteit en de locatie de integratie van minderheden bevordert of via het creëren van ondersteuningsgroepen waarbij minderheden hun eigen professionele associatie vormen. Dergelijke netwerken hebben zowel een informatieve als een sociale en ondersteunende functie. Deze netwerken geven hun leden de kans om in contact te komen met andere collega's met een vergelijkbare achtergrond die elders in het bedrijf werkzaam zijn. Voor organisaties zijn deze netwerken vaak een aanspreekpunt om informatie te verkrijgen over opvattingen en suggesties voor het omgaan met diversiteit.

3.4.3 Taakgroepen en steun van het management

Een derde specifiek diversiteitsinstrument aangehaald door Cox en Blake (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) en door Roosevelt (1990, in Janssens & Steyaert, 2001) is

het aanstellen van speciale taakgroepen of projectgroepen. De doelstelling van deze projectgroepen is een bijdrage leveren tot een 'organisatie zonder vooringenomenheid'. Dit doet men door overzicht te houden over de genomen initiatieven en over het proces van het omgaan met diversiteit. Deze groepen opereren doorgaans op het niveau van het hogere management en nemen een eerder onderzoeksmatig karakter aan. Zo doen zij intern onderzoek naar de werkervaringen van een bepaalde culturele groep, verzamelen ze informatie over de diversiteitsthema's, voeren ze een audit uit naar de organisatiecultuur en managementsystemen om bronnen van potentiële vooringenomenheid te ontdekken of houden ze toezicht op de rechtvaardigheid van procedures.

De vorming van de projectgroepen op een hoger managementniveau sluit aan bij de noodzakelijke steun van het management voor het diversiteitsthema. Net zoals bij elk ander veranderingsproject wordt de rol van het management volgens Cox en Blake (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) als cruciaal naar voor geschoven bij de transformatie van traditionele organisatie naar een multiculturele organisatie. Een eerste teken van deze steun verwijst naar de organisatiemissie en of het belang van diversiteit in deze missie vermeld wordt. Het gedrag van managers zou een voorbeeld moeten zijn voor het omgaan met diversiteit. Daarnaast zijn concrete initiatieven zoals het bevorderen van de input van minderheidsgroepen belangrijke signalen. Dit kan door te verzekeren dat leden van minderheidsgroepen aanwezig zijn in belangrijke commissies, of door het oprichten van adviesgroepen die bestaan uit leden van minderheidsgroepen en die directe toegang hebben tot het managementteam.

3.4.4 Communicatie

Tot slot willen we ook nog wijzen op het belang van communicatie binnen de onderneming. Volgens Anthonissen et al. (2002) kunnen managers hun organisaties alleen met communicatie besturen. Zelfs de technologie die nu wordt gebruikt om organisaties te sturen is communicatietechnologie. Een efficiënte en effectieve

overdracht van informatie binnen een organisatie is om meer dan één reden belangrijk. Ten eerste heeft interne communicatie een operationele functie. Zo is informatie nodig om taken uit te voeren, deze informatieoverdracht moet zowel top-down als bottom-up gebeuren. Ten tweede is informatie over het functioneren van de organisatie nodig om medewerkers op alle niveaus betrokken en gemotiveerd te houden. Ten derde is interne communicatie een onmisbaar instrument om veranderingsprocessen in een organisatie tot een goed einde te brengen. Om deze interne communicatie te verbeteren volstaat een eenvoudig lijstje met tips niet. Voorzover generaliserende uitspraken over het verbeteren van de kwaliteit van interne communicatie mogelijk zijn, gaat het hier om een medaille met twee kanten. Enerzijds is er de zachte kant, hierbij gaat het om het beïnvloeden van de stijl en het gedrag binnen de onderneming om de kwaliteit en de samenwerking te verbeteren. Anderzijds is er een harde kant, die neerkomt op het aanbrengen van structuur in de informatievoorziening om de communicatie te vergemakkelijken. Verder kunnen audits knelpunten aan het licht brengen en een benchmark leveren voor voortdurende optimalisatie. Voor je de gaten kan opvullen, moet je namelijk eerst weten waar ze zitten. Als het belang groot is en de uitvoering complex, dan verdient de aanbeveling gebruik te maken van specialisten. Een andere cruciale factor voor een goede interne communicatie is het gedrag van de manager. Hij moet in plaats van baas meer coach worden. Hiervoor moet hij bij zijn eigen beginnen, maar communicatietraining en coaching on the job helpen hem daarbij. Tot slot worden coaching, mentorship en peetvaderschap aangehaald om nieuwkomers efficiënt te integreren tijdens hun eerste werkjaar. Verder kunnen deze ook ingezet worden om ervaren medewerkers verder te begeleiden bij een radicaal veranderingsproces of in een carrièresprong (Anthonissen et al., 2002).

Ook Janssens en Steyaert (2001) wijzen op het belang van communicatie. Namelijk voor een organisatie, die op een goede manier met diversiteit wil omgaan, is het belangrijk om de dialoog tussen verschillende mensen, groepen en departementen open te houden en te bevorderen. Personeelsmensen kunnen hierbij een rol opnemen. Het doorbreken van een autoritaire, monologische conversatie en het veranderen van machtsrelaties zijn hiervoor punten op hun agenda. De tactieken die zij hiervoor aangereikt krijgen, zijn bescheiden, niet de grote antwoorden en instrumenten maar

kleine specifieke interventies die het verschil in beweging houden, en daardoor een verschil maken. Zij kunnen tussenruimtes creëren die een dichtgeslibd gesprek terug openen. Tussenruimtes die de draad van de relatie opnieuw oppakken of dit nu via een tussenpersoon is, via taalcursussen of via het samenbrengen van de verschillende partijen. Zo kan bijvoorbeeld het geven van een kans aan allochtonen of laaggeschoolden bevorderd worden door een bemiddelaar die de relatie tussen bedrijfsmanagers en kansengroepen open maakt. De bemiddelaar is hier de tussenpersoon of de tussen-ruimte. Verder kunnen de personeelsmensen meerdere mogelijkheden aantonen, meerdere alternatieven naar voor schuiven die elk een surplus uitmaken. Personeelsmensen werken in deze visie aan de kwaliteit van de interacties tussen mensen en werken als tussen-persoon veeleer aan een 'relationele' benadering. De bijdrage van personeelspolitiek bestaat dus uit het terug opstarten van een dialoog tussen partijen die niet meer met elkaar spreken, het creëren van een ruimte en de draad van de relatie opnieuw oppakken. Een dialogische personeelspolitiek van diversiteit impliceert dat het bedrijf een nieuwe cultuur van dialogeren moet ontwikkelen. Het gaat er om met vele stemmen te spreken in plaats van allemaal dezelfde taal te kennen.

3.5 Benadering van intercultureel management

In dit onderdeel zullen we twee verschillende benaderingen bespreken van intercultureel management. Een eerste benadering is beschreven door Kluytmans (2001), een tweede benadering is beschreven door Glastra (1999).

3.5.1 Maatregelen die men kan treffen vanuit het oogpunt van verschillende verklaringsmodellen voor de ongelijke positie van kansengroepen

Volgens Kluytmans (2001) hebben alle kansengroepen, waaronder ook allochtonen, gemeen dat zij in een nadelige positie op de arbeidsmarkt verkeren. De oorzaken van deze ongelijkheid zijn gezocht vanuit verschillende gezichtspunten (verklaringsmodellen). Afhankelijk van deze gezichtspunten zijn er bepaalde maatregelen die men kan treffen.

3.5.1.1 Individuele-tekort model

Een eerste verklaringmodel is het individuele-tekort model. Hierbij wordt de ongelijke positie van kansengroepen verklaard door mogelijke verschillen in capaciteiten. Daarbij wordt vaak verwezen naar biologische factoren, een tekort aan vaardigheden of een gebrekkige kennis van heersende normen en waarden. Een voorbeeld van een biologische factor zijn de verschillen in intelligentie tussen allochtonen en autochtonen. De Grip (1998, in Kluytmans, 2001) haalt echter aan dat volgens de human-capital theorie het niet de biologische verschillen zijn die de oorzaak van ongelijkheid zijn, maar wel het opleidingsniveau en ervaring. De human-capital theorie gaat er vanuit dat mensen (zowel werknemers en werkgevers) een rationele afweging maken van de kosten en de baten van het volgen van een opleiding of investeren in bedrijfsopleidingen. Zo zal bijvoorbeeld de verhouding tussen kosten en baten van opleiding en training voor mannen verschillen van de verhouding tussen kosten en baten van opleiding en training voor vrouwen. Mannen zullen dan ook meer mogelijkheden tot opleiding aangeboden krijgen wanneer men investeringen voor mannen als rendabel ziet terwijl men investeringen voor vrouwen niet als rendabel ziet. Tot slot kan de verklaring worden gezocht in statistische discriminatie. Als bekend is dat bepaalde groepen gemiddeld genomen lager zijn opgeleid dan andere, dan kan

het voor een werkgever goedkoper zijn om af te gaan op groepskenmerken in plaats van op kenmerken van individuen.

Maatregelen die vanuit het individuele-tekortmodel genomen worden zijn meestal gericht op het verbeteren van de kwalificaties van doelgroepleden. Daarbij staat zowel het bevorderen van instroom centraal als het voorkomen van uitstroom. Een voorbeeld van zo een maatregel is het geven van taalcursussen aan allochtonen, maar ook het geven van een interculturele communicatietraining aan leidinggevenden zodat zij kennis over andere culturen krijgen.

3.5.1.2 Discriminatiemodel

Een tweede verklaringsmodel is het discriminatiemodel. Aangezien individuele tekorten van doelgroepen geen sluitende verklaring bieden voor hun ongelijke arbeidsmarktpositie, moet een aanvullende verklaring worden gezocht. Hierbij wordt vaak gewezen op het bestaan van vooroordelen en discriminatie. Een vooroordeel kan gedefinieerd worden als een negatieve attitude ten aanzien van een andere groep. Discriminatie wordt gedefinieerd als ongelijke behandeling op basis van groepskenmerken, in plaats van op basis van individuele kwaliteiten of gedrag.

Vanuit dit model worden maatregelen voorgesteld die afgeleid zijn van de 'racisme bewustzijn'-trainingen die in de jaren zeventig werden geïntroduceerd door Judith Katz (zij heeft gedoctoreerd aan de University of Massachusetts, haar doctoraat ging over sociale verandering met specifieke issues rond racisme, ze werkt nu in 'diversity and inclusion'). De doelstelling van dergelijke training is personen te confronteren met eigen vooroordelen en het aanleren van nieuw gedrag.

3.5.1.3 Intergroepsrelatiemodel

Ongelijkheid kan ook verklaard worden door het intergroepsrelatiemodel. Hierbij gaat het om de min of meer vanzelfsprekende processen die optreden wanneer mensen met een verschillende sociale identiteit met elkaar in aanraking komen. Sociale identiteit is volgens Tajfel (1978, in Kluytmans, 2001) dat gedeelte van het zelfbeeld dat voortkomt uit het bewustzijn van lidmaatschap van een bepaalde groep en de waarde en emotionele betekenis die dat lidmaatschap heeft. Binnen het intergroepsrelatiemodel wordt aangenomen dat lidmaatschap van verschillende groepen leidt tot een bepaald patroon van gedrag. Verschillen tussen de eigen groep en andere groepen en de homogeniteit binnen de eigen groep wordt benadrukt. Dit proces leidt tot het creëren van “in-groups” en “out-groups”. Uit onderzoek blijkt dat men kan spreken van een algemene tendens om in-group-leden te verkiezen boven out-group-leden en van een algemene vijandigheid ten opzichte van out-group-leden.

Maatregelen vanuit het intergroepsrelatiemodel zijn meestal gericht op het creëren van overkoepelende doelstellingen, het benadrukken van overeenkomsten, frequent contact hebben met gelijkwaardige personen uit andere groepen en het bevorderen dat leden uit doelgroepen belangrijke posities in gaan nemen. Het uitgangspunt is dat het bevorderen van contact helpt om vooroordelen te verminderen.

3.5.1.4 Rolmodel

De invalshoek van het rolmodel is volgens Willekens (1990, in Kluytmans, 2001) dat maatschappelijke definities van rollen de keuzemogelijkheden van zowel leden van de dominante groep als minderheidsgroepen beperken en zo de actualisatie van het individuele potentieel tegenhouden. We denken hierbij aan sekserollen. Zo kan binnen arbeidsorganisaties het verwachte sekserolgedrag in directe tegenspraak zijn met noodzakelijk gedrag binnen de werkkrol. Bijvoorbeeld als in de werkomgeving van vrouwen wordt verwacht dat ze ondersteunend en verzorgend zijn in de plaats van ambitieus, analytisch of zakelijk. Die laatste gedragingen worden dan als niet passend,

onvrouwelijk beschouwd. Ten slotte kan het zijn dat vrouwen die zowel werken als moeder zijn, een rolconflict ervaren. Maar ook bij allochtonen ontstaan sterke rolverwachtingen. Denk hierbij aan rollen van allochtonen die in Hollywood-films vaak worden beperkt tot muzikant, atleet of crimineel.

Binnen dit model vinden we maatregelen als het herdefiniëren van rollen en de herverdeling van taken. Beide zijn echter moeilijk door organisaties te beïnvloeden. Herdefiniëring van rollen is ook afhankelijk van structurele veranderingen en niet alleen van veranderingen in normen en waarden. Zo kan een toename van vrouwen in een bepaald beroep ervoor zorgen dat het beroep als geschikter voor vrouwen wordt gezien.

3.5.1.5 Structureel-institutioneel model

Tot slot hebben we het structureel-institutioneel model. Binnen dit model is een belangrijk uitgangspunt dat de organisatiestructuur en de positie op de arbeidsmarkt individuele gedragsmoeilijkheden en attitudes binnen de organisatie bepalen en beperken. De dubbele arbeidsmarkttheorie is volgens Valkenburg en Vissers (1978, in Kluytmans, 2001) een structureel-institutioneel model waarmee de ongelijke positie van minderheden kan worden verklaard. Volgens deze theorie kan de arbeidsmarkt in vier segmenten worden verdeeld aan de hand van de twee dimensies primair-secundair en intern-extern. Deze segmenten vormen verschillende arbeidsmarkten waartussen weinig uitwisseling bestaat.

Het primaire segment bestaat uit banen met hoge lonen en goede voorzieningen. Voor die banen is meestal een hoge scholing en/of ervaring vereist. Het secundaire segment daarentegen biedt relatief lage lonen en slechtere voorzieningen. Het interne segment wordt gekenmerkt door allerlei organisatorische voorzieningen om mens en werk goed op elkaar af te stemmen, zoals opleiding op de arbeidsplaats, promotiekansen en een bepaalde mate van werkzekerheid. Het externe segment wordt gekenmerkt door afwezigheid van dat soort voorzieningen. Mok (1990, in

Kluytmans, 2001) haalt aan dat in dit segment tussen werkgever en werknemer een lossere relatie bestaat en het marktmechanisme in volle werking is. Kansengroepen zijn het meest vertegenwoordigd in het extern-secundair segment.

Maatregelen die passen bij het structureel-institutioneel model, zijn gericht op het opheffen van de grenzen tussen het primaire en secundaire segment. Dit kan bijvoorbeeld door jobrotatie en door het realiseren van een evenredige vertegenwoordiging van doelgroepen in alle functies. Ook het bevorderen van deeltijdse arbeid, flexibele arbeidstijden en het stimuleren van kinderopvang zijn maatregelen die in dit model passen.

3.5.2 Aanpak van achterstanden, bestrijding van vooroordeel en achterstelling en het overbruggen van cultuurverschillen

De benadering van intercultureel management volgens Glastra (1999) is gericht op hoe men achterstanden kan aanpakken. Hierbij worden drie benaderingen onderscheiden met name de deficitbenadering, de discriminatiebenadering en de differentiebenadering.

3.5.2.1 Deficitbenadering

De deficitbenadering concentreert zich op gebreken in algemene en beroepskwalificaties en op tekortkomingen in de aanpassing van etnische minderheden aan de gang van zaken in arbeidsorganisaties. Kwalificatiestructuur en arbeids- en organisatieroutines van bedrijven worden in de deficitbenadering als gegeven aanvaard. Het beleid dient daarom eerst en vooral op de aanbodkant van de arbeidsmarkt geconcentreerd te zijn. Opleiding, training en begeleiding worden hier als compensatieprogramma's ingezet. Via allerlei kanalen en regelingen stimuleren de overheid, de sociale partners en al dan niet de commerciële arbeidsbemiddelaars de

(bij)scholing van allochtone nieuwkomers op de markt. De beheersing van de Nederlandse taal geldt hier als een minimumvereiste voor toegang tot de arbeidsmarkt. Verder moeten intensieve vormen van individuele trajectbegeleiding en loopbaanbegeleiding allochtonen aan het werk helpen en in het zadel houden. Een koppeling van een nieuwkomer aan een mentor helpt volgens Cox (1993, in Glastra, 1999) en Ragins (1995, in Glastra, 1999) bij inburgering en doorstroming in de organisatie.

In de deficitbenadering wordt arbeidsparticipatie als een kwestie van kansen gezien. Toegang tot, bevordering binnen en uitstroom uit arbeidsorganisaties zijn afhankelijk van de relatieve verdienste van de betreffende personen in termen van kwalificaties en werkervaring. Bij deze benadering worden er verschillende eisen aan de organisatie gesteld. Zo moeten bijvoorbeeld gelijke talenten, blijkend uit overeenkomstige diploma's en startkwalificaties, ook gelijke uitkomsten in termen van loopbanen behoren. Verder moeten allochtonen terecht komen in een werkomgeving die het taalleren stimuleert. Een frequent en gevarieerd taalaanbod dat daarvoor nodig is, vraagt om multiculturele teams, gevarieerd werk en ruimte voor taalcontact.

Een zwak punt van deze deficitbenadering is de veronderstelling van het bestaan van een min of meer objectieve en vaststaande kwalificatie- en arbeidsplaatsenstructuur die als vanzelf het profiel van de gevraagde medewerker en de noodzakelijke bijscholingsinspanning op zouden leveren. De verdringing van laaggeschoolden door hooggeschoolden op tal van functieniveaus op de arbeidsmarkt wijst erop dat deze structuur een veranderlijke sociale constructie vormt. De toenemende flexibilisering van werk en bedrijvigheid leidt er bovendien toe dat beroeps- en functie-eisen aan continue herformuleringen onderhevig zijn. Verder heeft de deficitbenadering te weinig oog voor het belang van stereotypering voor het functioneren van de organisatie. In het geval van allochtonen kan dit leiden tot selectieve training en toeleiding van allochtonen en tot creatie van 'job-getto's'. Dit zijn posities waarvan de taken exclusief gericht zijn op de problematiek van allochtonen of waarvan verondersteld wordt dat allochtonen erin uitblinken, of posities die weinig horizontale of verticale mobiliteit toelaten.

3.5.2.2 Discriminatiebenadering

De discriminatiebenadering richt zich op vooroordeel, ethische achterstelling en uitsluiting in het arbeidsorganisaties. Zij biedt volgens Oomkes (1994, in Glastra, 1999) als oplossing 'racisme bewustwordingstrainingen' op individueel en groepsniveau. Ook worden meer omvattende strategieën gehanteerd die gericht zijn op institutionele belemmeringen en in organisatiestructuren gewortelde ongelijkheid.

Enkele varianten van deze benadering zijn de vooroordeelvariant en de systeemvariant. In de vooroordeelvariant kunnen vooroordeel en de neiging tot discriminatie diep verankerd zijn in de persoonlijkheidsstructuur van mensen, maar ook voortkomen uit overcategorisering (mensen die naar uiterlijk of afkomst overeenkomen, zullen ook wel in andere opzichten overeenstemmen), het zoeken van een zondebok voor de eigen ongenoegens, gebrek aan contact met 'de ander' en de al dan niet vermeende concurrentie inzake schaarse goederen. In al deze gevallen gaat het om ongeïnformeerde, negatieve en disfunctionele opinievorming. Deze opinievorming kan leden van minderheidsgroepen beschadigen, de werkverhoudingen in bedrijven verstoren en tot verliezen leiden.

In de systeemvariant ligt de nadruk op historische en institutionele aspecten van sociale verhoudingen die op de arbeidsmarkt en in arbeidsorganisaties ongelijkheden tussen etnische groepen in stand houden. Intercultureel management is alleen zinvol in de vorm van een integraal pluriform organisatiebeleid en een omvattende democratisering van arbeidsverhoudingen. Deze variant vraagt om een sociaal-politieke ondersteuning.

3.5.2.3 Differentiebenadering

De term intercultureel wijst volgens Berry (1996, in Glastra, 1999) op de vooronderstelling dat groepen en individuen zichzelf opvatten of gedefinieerd worden als behorend tot verschillende culturele systemen en dat die omstandigheid een hoofdrol speelt wanneer zij met elkaar interacteren. De differentiebenadering wijst niet zozeer op tekortkomende kwalificaties en discriminatie om wrijving en conflict te verklaren, maar wel op culturele verschillen en gebrek aan erkenning daarvan. In meer positieve zin schuift ze diversiteit als bron van vernieuwing naar voren. In het algemeen wordt kennis van culturele achtergronden en gewoonten van 'de ander' en culturele empathie gepresenteerd als oplossing voor wat vaak gezien wordt als een interactieprobleem. Oomkes (1994, in Glastra, 1999) gaat hierbij uit van de opvatting dat culturele diversiteit ofwel als een aanwinst voor de organisatie wordt gezien, ofwel een probleem vormt dat door middel van training en opleiding effectief kan aangepakt worden. Ook van de eigen cultuur dienen autochtone professionals zich bewust te worden, zodat intercultureel management wordt opgevat als een tweezijdige onderneming.

Bij deze benadering kunnen twee varianten onderscheiden worden, namelijk culturalisering en individualisering. In de culturaliseringsvariant worden conflicten tussen individuen en groepen teruggebracht tot collectieve cultuurverschillen. Dit gaat volgens Blommaert (1991, in Glastra, 1999) vaak gepaard met een bepaalde rolverdeling. Omdat allochtonen niet in staat worden geacht zich los te maken uit tradities en gewoonten die zij uit het herkomstland meebrengen, zijn het met name de autochtonen van wie leergierigheid, flexibiliteit en normalisering wordt verwacht. Volgens deze variant worden oplossingen geformuleerd in de sfeer van bewustwording van wat in de andere en de eigen culturele tradities vastgelegd is en in harmonisatie en afstemming daarvan. Een bezwaar hiertegen is dat mensen worden gezien als culturele erfenamen en niet als cultuurproducenten. De dynamische betekenis van alledaagse praktijken van onderhandelingen, samenwerking en conflict wordt zo genegeerd. Verder gaat men cultuurverschillen isoleren en uitvergroten. Hierdoor

wordt het zicht op de situatie waarin verschillen zich voordoen en de consequenties ervan belemmerd.

In de tweede variant, de individualiseringsvariant, worden de problemen tussen individuen en groepen van collectieve elementen ontdaan en herleid tot individuele verschillen. Hierbij krijgt culturele diversiteit vooral betekenis in het kader van de productiviteitsverbetering van arbeidsorganisaties. Het begrijpen van andere culturen en de verbetering van relaties tussen verschillende bevolkingsgroepen hebben daarbij niet langer de eerste prioriteit. Voor managers is het de opgave het beste te maken van diversiteit in termen van moreel, productiviteit, kwaliteit en winst. Men moet een pluriform personeelsbestand zodanig sturen dat het minstens zo productief wordt als het traditionele, homogene personeelsbestand. Het managen van diversiteit gaat hier niet om leiding geven aan verschillende culturen, maar aan individuele en persoonlijke verschillen die al dan niet te maken kunnen hebben met etniciteit, sekse, sociale klasse, leeftijd, opleiding, karakter, et cetera. Het idee is dat verschillen als zodanig, mits goed gestuurd, persoonlijke ontwikkeling en bedrijfsproductiviteit ten goede komen. Een bezwaar bij deze variant is dat men de koppigheid van collectieve tegenstellingen die al dan niet latent in de organisatie aanwezig zijn onderschat.

3.6 Waarom diversiteit binnen een bedrijf waarderen?

Janssens en Steyaert (2001) halen verschillende argumenten aan voor het waarderen van diversiteit binnen het bedrijf. Een eerste argument is moreel-ethisch van aard. De meeste organisaties zijn nog steeds gekenmerkt door zowel horizontale als verticale segregatie. Horizontale segregatie verwijst naar het fenomeen dat bepaalde groepen voornamelijk in specifieke departementen werkzaam zijn. Vrouwen vindt men bijvoorbeeld eerder terug in staffuncties zoals personeelsbeleid maar minder in functiedomeinen zoals productie of financiën. Verticale segregatie vindt plaats omdat er nog steeds een tendens bestaat om de topposities voor te behouden aan leden van de dominante groep. Het moreel-ethisch argument stelt dat de organisaties aandacht

moeten hebben voor deze sociale ongelijkheid en een meer sociaal rechtvaardige situatie moeten nastreven waar de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen zijn verdeeld. Ook Glastra (1999) haalt het moreel argument aan, dat betrekking heeft op een gelijkwaardige behandeling en gelijke kansen of zelfs gelijke uitkomsten enerzijds en op erkenning van culturele verschillen anderzijds.

Een volgend argument is juridisch van aard. Zo zijn er in België verschillende wetten ontstaan die het omgaan met diversiteit reguleren. Zo is er de collectieve arbeidsovereenkomst nummer 38 van 1983 betreffende de werving en selectie van werknemers. Verder is er de wet van 13 februari 1998 met betrekking tot bepalingen tot bevordering van de tewerkstelling en de wet van 7 mei 1999 met betrekking tot de gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, de toegang tot het arbeidsproces en de promotiekansen, de toegang tot een zelfstandig beroep en de aanvullende regelingen voor sociale zekerheid. Ook is er de wet ter bestrijding van de discriminatie van 25 februari 2003 (Codex Arbeidsrecht, 2004-2005).

Verder wordt er ook nog een argument aangehaald dat economisch van aard is. Wanneer arbeidsorganisaties willen overleven dan zullen zij hun personeelsbeleid moeten afstemmen op de demografische ontwikkeling. Dit leidt ertoe dat een steeds aanzienlijker deel van de arbeidspopulatie uit etnische minderheden zal bestaan (Glastra, 1999). Volgens Janssens en Steyaert (2001) vindt men redenen terug die bedrijven trachten te overtuigen van het belang en de effecten van heterogeniteit op de prestatie van de organisatie. Een eerste reden is een negatieve reden. Organisaties worden namelijk gewezen op de kost indien zij in hun beleid geen aandacht hebben voor de aanwezige diversiteit. Een hoog verloop, lagere jobtevredenheid, frustratie en intergroepsconflicten zijn volgens Cox (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) enkele negatieve resultaten wanneer de heterogeniteit niet goed aangepakt wordt. Positieve economische redenen daarentegen zijn volgens Cox (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) het aantrekken van mensen, creativiteit, kwaliteit en systeemflexibiliteit. Organisaties met een actief beleid voor diversiteit worden meer en meer beschouwd

als een goed bedrijf om voor te werken. Verder zal een gevarieerd personeelsbestand bijdragen tot een beter gebruik van kennis en vaardigheden doordat elke medewerker ingezet wordt op de plaats waar hij of zij het best functioneert. Hierdoor zal er een betere fit ontstaan tussen functie en persoon waardoor de organisatiedoelstellingen vlugger en correcter zullen behaald worden. Dit bevordert de efficiëntie van de organisatie. Verder haalt Glastra (1999) ook nog aan dat het bedrijf een betere klantgerichtheid zal hebben en beter herkenbaar en toegankelijk wordt voor een multiculturele afzetmarkt. Tot slot is men hierdoor ook beter voorbereid op internationalisering van bedrijfsactiviteiten.

Tot slot wordt door Glastra (1999) ook nog een synergetische argumentatie aangehaald. Deze argumentatie steunt op de notie van de productieve interactie tussen de persoonlijke ontplooiing van werknemers en de ontwikkeling van de organisatie. Gelijkwaardige behandeling en respect voor de culturele identiteit van medewerkers levert bedrijfseconomische winst op, omdat daardoor gebruik kan worden gemaakt van cultureel kennis- en vaardigheidspotentieel dat anders voor de organisatie gesloten zou blijven. Tegelijkertijd wordt daardoor het individu in zijn of haar culturele eigenheid erkend en bevestigd wat de culturele bronnen uit de sfeer van verdrukking haalt en ze beschikbaar maakt.

Andere effecten van diversiteit binnen het bedrijf, aangehaald door Janssens en Steyaert (2001) kunnen worden onderverdeeld in vier groepen. Ten eerste hebben we affectieve effecten. Deze verwijzen naar betrokkenheid, tevredenheid, identificatie, rolconflict, rolambiguïteit, perceptie van discriminatie en sociale integratie. Werken met mensen, voornamelijk van een ander geslacht en etniciteit, blijkt negatieve gevoelens met zich mee te brengen. Om dit effect te verklaren verwijst de diversiteitsliteratuur naar het fenomeen 'homofilie'. Dit fenomeen wijst erop dat mensen zich vooral aangetrokken voelen tot en relaties aangaan met anderen die op hen lijken. Dit maakt sociale integratie en identificatie volgens Ibarra (1993, in Janssens & Steyaert, 2001) in een heterogene groep moeilijker. Ander onderzoek van Watson, Kumar en Michaelson (1993, in Janssens & Steyaert, 2001) heeft echter aangetoond dat deze initiële negatieve gevoelens minder worden na verloop van tijd. Zo kunnen

stereotypering en vooroordelen omgebogen worden in een effectievere samenwerking wanneer deze moeizame groepsprocessen onderwerp van reflectie en discussie kunnen zijn.

Ten tweede zijn er cognitieve effecten of het vermogen van een groep om informatie te verzamelen en te verwerken, te reageren en besluiten te nemen. Zo kan de kwaliteit van de besluitvorming volgens Northcraft, Polzer, Neale en Kramer (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) hoger zijn indien de culturele minderheden meer tegenargumenten geven waardoor de uiteindelijke beslissing van de groep beter onderbouwd is. Een divers samengestelde groep heeft tevens een breder netwerk van relaties en meer contacten waardoor nuttige nieuwe informatie wordt ontdekt en in de organisatie wordt gebracht.

Vervolgens hebben we de symbolische effecten. De samenstelling van een heterogeen personeelsbestand kan voor zowel interne als externe belanghebbenden de symbolische betekenis hebben van een sociaal rechtvaardige organisatie. Bisschop (1996, in Janssens & Steyaert, 2001) haalt aan dat de legitimiteit van de organisatie verhoogt waardoor leden van minderheidsgroepen geloven dat de organisatie gelijke kansen biedt en goede kandidaten zich aangetrokken weten tot de organisatie.

Als laatste zijn er dan ook nog communicatieve effecten. Communicatiepatronen binnen een heterogene groep zijn formeler en minder frequent. Communicatie met mensen van buiten de groep is echter frequenter waardoor er een draagvlak kan gecreëerd worden om groepsbeslissingen te implementeren (Janssens & Steyaert, 2001).

3.7 Conclusies

De literatuur toont aan dat diversiteit heel ruim kan worden opgevat. Zo wordt diversiteit op verschillende manieren gedefinieerd en kan het ook op verschillende manieren worden ingedeeld. Belangrijk is echter dat diversiteit niet alleen betrekking heeft op culturele groepen maar op iedereen. Binnen een bedrijf is een betrokkenheid

naar diversiteit, een betrokkenheid naar alle werknemers en geen poging tot voorkeursbehandeling.

De manier waarop een organisatie omgaat met diversiteit kan zeer verschillend zijn van organisatie tot organisatie. Zo kan men een monolithische organisatie zijn, een plurale of een multiculturele. De multiculturele organisatie is het model waar iedere organisatie naar zou moeten streven. Hier draait diversiteitsmanagement om, maar dit is voor velen echter nog toekomstmuziek.

Met betrekking tot diversiteitsmanagement biedt de literatuur human resource management instrumenten aan die betrekking hebben op instroom en uitstroom. Hierbij vormt het opstellen van functieprofielen een belangrijk onderwerp. Verder worden er ook nog specifieke diversiteitsinstrumenten aangegeven. Deze houden training, informele netwerken, taakgroepen, steun van het management, en communicatie in. Het is voor bedrijven echter moeilijk om elk instrument op een juiste manier te gaan toepassen. Er bestaan in de literatuur dan ook verschillende benaderingen van diversiteitsmanagement. Iedere benadering geeft aan hoe men het best kan omgaan met diversiteit en heeft zijn voordelen en nadelen. Toch zullen deze benaderingen geen kant en klare oplossing vormen voor het omgaan met diversiteit. Een bedrijf zal op zoek moeten gaan naar een combinatie van instrumenten die de werking van het bedrijf kunnen optimaliseren. Op een juiste manier omgaan met diversiteit is voor bedrijven namelijk een voordeel. We hebben binnen dit hoofdstuk namelijk aangehaald dat er zowel moreel-ethische, juridische, economische en synergetische argumenten worden aangehaald om diversiteit binnen een bedrijf te waarderen. Verder zal op een juiste manier omgaan met diversiteit zorgen voor affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten die de werking van de organisatie op een positieve manier beïnvloeden.

Aangezien de literatuur rond diversiteit nogal theoretisch is en omdat het moeilijk is om specifieke literatuur rond laaggeschoolde allochtonen te vinden, zullen we gaan kijken naar hoe er rond diversiteit in de praktijk wordt gewerkt. Dit zullen we doen aan de

hand van bevraging van bevoorrechte getuigen en analyses van websites van organisaties die bedrijven helpen in hun zoektocht naar een goed diversiteitsbeleid.

4 Diversiteit in de praktijk

Door Leentje Eerdekens en Els Nysen

Een tweede stap in ons onderzoek is het verzamelen van primaire gegevens door interviews met bevoorrechte getuigen. We interviewden Michiel Van de Voorde, coördinator evenredige arbeidsdeelname en diversiteit bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Ann Geukens, projectontwikkelaar bij Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Limburg (ERSV Limburg) en Ann Labeeuw, vormingswerkster bij het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding. Verder verzamelen we secundaire gegevens door middel van gegevens uit de websites van het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding, de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB), het Vlaams Overleg Sociale Economie (VOSEC), Trivisi, het Provinciaal Integratiecentrum (PRIC) en Stebo.

Het pact van Vilvoorde van 2001 bevat enkele doelstellingen met betrekking tot de werkgelegenheid. Zo is Doelstelling 3 een gevolg van de Europese Lissabon norm en houdt in dat tegen 2010 een werkzaamheidsgraad (tewerkgestelde personen tussen 15 en 64 jaar als % van de totale bevolking tussen 15 en 64 jaar) van 70% zou moeten bereikt zijn. Volgens Michiel Van de Voorde is dit quasi onhaalbaar. Doelstelling 5 zegt dat tegen 2010 de achterstand van vrouwen en kansengroepen in de arbeidsmarkt zou moeten zijn weggewerkt. Voor de realisatie van deze doelen is er in Vlaanderen weinig wetgeving. Michiel Van de Voorde haalt ook aan dat het bestaan van wetgeving er niet noodzakelijk voor zorgt dat de realisatie een feit wordt. Voor de realisatie zijn er twee mogelijkheden: ofwel verplicht men de bedrijven tot actie over te gaan, ofwel moet men de bedrijven verleiden het te doen. Omdat de verplichting geen goed draagvlak vormt, kiest men voor verleiden. Alleen indien de bedrijven er zelf baat bij hebben zullen ze tot actie overgaan. Een van de argumenten om rond diversiteit te werken is dat men binnen een aantal jaren met kansengroepen onder andere allochtonen moet gaan werken, omdat er geen klassieke werknemers meer zijn.

Een probleem bij deze baten is dat ze worden gezien op lange termijn, terwijl de kosten op korte termijn gemaakt moeten worden. Daarom zorgt het Vlaamse

Werkgelegenheidsbeleid van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap voor een éénmalige tussenkomst in deze kost en andere initiatieven zoals gratis consultants. Op deze manier kunnen bedrijven de kloof tussen kosten en baten overbruggen.

De mogelijkheden die de Vlaamse Overheid biedt zijn onder te verdelen in twee grote groepen. Enerzijds is er het impulsbeleid en anderzijds de mainstreaming. Het impulsbeleid is nog eens verdeeld in twee grote onderdelen plus nog een aantal kleinere projecten. Naar de twee hoofdonderdelen gaat ongeveer het volledige budget dat voor het impulsbeleid ter beschikking is.

4.1 Impulsbeleid

4.1.1 Diversiteitsbeleid

Een eerste onderdeel van het impulsbeleid bestaat uit het diversiteitsbeleid, dit omvat verschillende soorten diversiteitsplannen. De ruggengraat van elk diversiteitsplan is de vierstappenaanpak. De eerste stap bestaat erin om het centrale probleem af te bakenen dat met het actieplan zal worden aangepakt. Deze probleemdefiniëring is onontbeerlijk om de juiste oorzaken vast te stellen. De tweede stap houdt het zoeken naar de meest haalbare en de best mogelijke oplossingsstrategie in. Om deze twee stappen tot een goed einde te brengen wordt er een beknopte controlelijst aangeboden. Ten derde wordt een uitvoeringsplan opgemaakt. Dit bevat de concrete stappen die zullen worden genomen en de timing hiervoor. Als laatste wordt er een intentieverklaring gevraagd tot evaluatie en continuering van het gevoerde beleid. Ook wordt er gevraagd hoe de onderneming de resultaten van het diversiteitsplan zal integreren in het personeelsbeleid en HRM-beleid.

Naast deze vier stappen dient de onderneming verder aan te geven welke concrete objectieven ze vooropstelt op het vlak van instroom, doorstroom en/of opleiding van werkzoekenden of werknemers uit de kansengroepen. Ook wordt er gevraagd aan te

geven hoe men de werknemers denkt te betrekken bij de opmaak en uitvoering van het plan. De werknemers kunnen in dit geheel betrokken worden door vakbonden of leidinggevenden. In grote bedrijven zijn de vakbonden verplicht informatie door te geven. Dit kan via publicatie, maar het is hierbij niet zeker dat de werknemers dit ook lezen. Een deel van de werknemers wordt altijd betrokken in de acties, zij moeten de informatie doorgeven aan de anderen. Een voorbeeld hiervan is het opleiden van ploegbazen. Grote ondernemingen worden ook uitdrukkelijk gevraagd een projectgroep op te starten met minstens één vertegenwoordiger van de direct leidinggevenden en minstens één vertegenwoordiger van de werknemersafgevaardigden.

Bij de vierstappenaanpak kan men voor ondersteuning steeds terecht bij de projectontwikkelaars van de Sociaal-economische Raad van de Regio (SERR), het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité (RESOC) of het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband (ERSV). Ann Geukens geeft aan dat de noodzaak voor de functie van projectontwikkelaar is ontstaan om niet enkel de aanbodzijde maar ook de vraagzijde van de arbeidsmarkt bewust te maken over diversiteit. Projectontwikkelaars leren bedrijven omgaan met kansengroepen. Ze werken hierbij steeds op maat en gaan op zoek naar drempels die bestaan binnen bedrijven, hiervoor werkt men op vier domeinen.

Het eerste domein heeft betrekking op de instroom, dit houdt bijvoorbeeld selectietrainingen in van mensen die zorgen voor de aanwerving. Men gaat deze mensen leren om aan te werven op basis van kwalitatieve kenmerken. Op deze trainingen leert men om de functiedoelen zeer concreet te omschrijven zodat men weet op basis van welke kwalitatieve criteria men mensen moet selecteren. Om achter deze kenmerken te komen leert men ook interviewen, het is immers noodzakelijk dat men de juiste vragen stelt. Men moet namelijk vragen stellen op basis van kwalitatieve criteria, niet op basis van leeftijd, ras, geslacht, et cetera. Een ander aspect dat hierbij aansluit is de ontwikkeling van een goed onthaalbeleid. Dit gebeurt best in een werkgroep zodat verschillende invalshoeken worden samengebracht. Zo wordt er iemand met beslissingsbevoegdheid, een nieuwe werknemer, een verantwoordelijke

voor aanwerving en selectie, et cetera samengebracht. Ook wordt hier het werken met peters en meters aangespoord die de nieuwe collega's begeleiden en vertrouwd maken met de gebruiken in het bedrijf.

Een tweede luik bevat de doorstroom. Doorstroom kan horizontaal of verticaal zijn. De horizontale doorstroommogelijkheden worden steeds belangrijker voor de laaggeschoolde werknemers. Bedrijven vragen immers steeds meer flexibiliteit van de werknemers, maar moeten er ook voor zorgen dat de werknemers de mogelijkheid hebben om nieuwe taken te leren. Ook in dit luik zijn de functieomschrijvingen van groot belang. Deze bevatten immers de nodige competenties voor elke functie. Het bedrijf kan deze omschrijvingen gebruiken om opleidingen op maat te voorzien en de juiste persoon te selecteren voor de doorstroom. Om dit in goede banen te leiden ontwikkelt men binnen het bedrijf een goed competentie management.

Een derde luik bevat het voorkomen van uitstroom. Hier speelt het draaideureffect een grote rol. Men wil vermijden dat wanneer een allochtoon wordt aangenomen, deze binnen de kortste tijd het bedrijf ook weer verlaat, omwille van problemen rond bijvoorbeeld aanvaarding of cultuurverschillen.

Deze derde stap gaat samen met de laatste stap die erin bestaat de cultuur en structuur van het bedrijf aan te passen aan diversiteit zodat de werkvloer klaar is voor de samenwerking met kansengroepen. Hiervoor gaat men vooral werken aan het human resources beleid. Als voorbeeld kunnen we de training van HRM medewerkers om zelf coaching te geven of het helpen ontwikkelen van de nodige documenten aanhalen.

4.1.2 Structurele projecten

Een tweede onderdeel van het impulsbeleid bestaat uit een aantal structurele projecten, die lopen over een termijn van één à twee jaar, waarbij men gaat samenwerken met sociale partners en andere groepen. Ten eerste subsidieert men het Vlaams Economisch Verbond (VOKA) voor het project 'Jobkanaal'. Het doel hiervan is vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar af te stemmen. Dit tracht men te doen via consultants die bedrijven en allochtonen bij elkaar brengen en zoeken naar geschikte vacatures. Hierbij zorgt men ook voor een samenwerking met de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB), allochtonenorganisaties, et cetera. Ook de Unie voor Zelfstandige Ondernemers (UNIZO) wordt gesubsidieerd. Zij krijgen drie voltijdse equivalenten en ontwikkelen methodieken die bruikbaar zijn in kleine ondernemingen. Een voorbeeld hiervan zijn de vliegende lesgevers communicatie en Nederlands. Zij geven les tijdens de werkuren, op de werkvloer. Het werk wordt dus niet onderbroken. Ten derde hebben de vakbonden Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV), Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV) en Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België (ACLBV) diversiteitsconsultanten ter beschikking. Hun taak is de vertegenwoordigers op de werkvloer ondersteunen en aandacht voor diversiteit in te bouwen in de vakbondsagenda. Verder krijgen een aantal allochtonenorganisaties twee stafmedewerkers, deze houden zich enkel bezig met werkgelegenheid en vertegenwoordigen de organisatie op diverse besprekingen rond dit thema. Het doel hiervan is het professionaliseren van het overleg, zodat de besprekingen gebeuren onder evenwaardige partners. Indien men hiervoor vrijwilligers gebruikt bestaat de kans dat ze onder tafel gepraat worden. Tot slot worden er een aantal toeleiders gefinancierd. Toeleiders zijn personen die zeer moeilijke, vaak jongere allochtonen helpen om een relatie op te bouwen met bijvoorbeeld de VDAB.

4.2 Mainstreaming

Sinds 2005 is de Vlaamse Gemeenschap aangevat met de tweede grote activiteit, de mainstreaming. Hiermee wil men op zoveel mogelijke terreinen (opleidingsbeleid, het Levenlang Leren beleid, competentie management, loopbaandienstverlening en kwaliteit van de arbeid) die dicht aansluiten bij het werkgelegenheidssterrein een diversiteitstoets doorvoeren. Deze test gaat na in hoeverre er rekening wordt gehouden met kansengroepen. Men gaat zowel kwantitatieve als kwalitatieve objectieven bekijken. Bij de bevraging van kwalitatieve objectieven gaat men na voor welke kansengroepen men actie onderneemt, welke deze acties zijn en welke resultaten dit heeft. Ook belangrijk is na te gaan wat de redenen zijn om voor bepaalde kansengroepen geen acties te ondernemen. In de kwantitatieve analyse gaat men na welke normen er vooropgesteld worden in verband met de kansengroepen. Een voorbeeld hiervan is het aannemen van 1000 nieuwe medewerkers waarvan minstens 25% allochtonen. Als laatste in deze toets vraagt men naar de organisaties met wie men gaat samenwerken om deze kwalitatieve en kwantitatieve objectieven te behalen. Het is immers belangrijk na te denken over de manieren waarop de gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden. Enkel wanneer men een grondige diversiteitstoets doorvoert, kan men in aanmerking komen om subsidies en dergelijke voor het initiatief te krijgen.

Ann Geukens, projectontwikkelaar bij ERSV Limburg, vermeldt hier verder bij dat de uitbetaling van het voorziene subsidiebedrag pas gebeurt nadat het diversiteitsplan volledig afgerond is. Hiervoor is het echter wel noodzakelijk dat men een inhoudelijk rapport en een financiële verantwoording van de gemaakte kosten opstelt. Het inhoudelijk gedeelte bevat kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Voor de kwalitatieve gegevens wordt er gevraagd welke acties zijn ondernomen, wanneer en door wie. Ook voorziet men een evaluatie van de uitgevoerde acties en vraagt men naar het verloop van de samenwerking met het ERSV en andere externe partners. Tot slot vraagt men naar de impact van een aantal externe factoren zoals de sociaal-economische omgeving. Het kwantitatieve deel bevat de streefcijfers die vooropgesteld werden en de behaalde resultaten. De financiële verantwoording bevat

een tabel van voorziene kosten en van gemaakte kosten per actie. De bijlagen bevatten alle verslagen die tijdens het plan gemaakt zijn en eventuele syllabussen van trainingen.

Het bedrag van de subsidie hangt verder af van het soort diversiteitsplan. Voor een instapdiversiteitsplan ligt het maximum bedrag van subsidie een stuk lager als voor een eigenlijk diversiteitsplan omdat het hierbij slechts gaat over een eerste stap. Het plan is een eerste kennismaking met de meerwaarde die een diversiteitsbeleid kan betekenen voor de organisatie. Om echt te renderen moet er een vervolg op voorzien worden, namelijk het eigenlijke diversiteitsplan. Bij een clusterdiversiteitsplan wordt door verschillende organisaties deelgenomen aan één diversiteitsbeleid. Dit is interessant voor kleinere bedrijven omdat ze de nodige inspanningen kunnen verdelen. Tot slot bestaat er ook een groeidiversiteitsplan met als doel het diversiteitsbeleid van de organisatie te verdiepen, te verbreden en vooral te verankeren. Het is het sluitstuk van het proces om het diversiteitsbeleid een vaste plaats te geven in het organisatiebeleid.

Verder geeft Ann Geukens aan dat bedrijven nog verder kunnen gaan in het evalueren van hun diversiteitsbeleid. ERSV Limburg biedt hen de mogelijkheid om op het einde van het diversiteitsproject een diversiteitsaudit (DIVA) uit te voeren. Hiermee kan men de organisatie doorlichten over de huidige stand van zaken. Verder kan deze audit mogelijkheden bieden om nog een verder diversiteitsbeleid te voeren. Met behulp van de DIVA meet men de aanwezigheid en kracht van succesfactoren en belemmeringen. Het brengt de sterke en zwakke punten van de organisatie op het gebied van diversiteit in kaart.

De DIVA bevat acht rubrieken. Elke rubriek gaat over een aspect dat relevant is voor diversiteit. Per rubriek worden er een aantal vragen gesteld zodat men op het einde een vergelijking kan maken van de organisatie met een tachtigtal andere organisaties waarbij de DIVA getest is. Per rubriek krijgt men telkens een score met toelichtende tekst, die inzicht geeft in het betreffende aspect in de organisatie en vervolgens een aantal suggesties voor verbetering die kunnen bijdragen aan een succesvol en

effectief diversiteitsbeleid. De DIVA is dus een goede richtlijn voor een verdere werking rond diversiteit.

4.3 Activiteiten van de Vlaamse Werkgelegenheidscel

Jaarlijks worden er actieplannen opgesteld door het overlegcomité Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (VESOC). Het ontwerp van deze plannen wordt door de Vlaamse Werkgelegenheidscel geschreven, in overleg met het kabinet. Ook zorgen ze voor de uitvoering van de plannen en voor de nodige regeringsbesluiten in verband hiermee. Op regelmatige tijdstippen wordt er overlegd met projectontwikkelaars van de verschillende regio's. Dit heeft tot doel nieuwe intenties door te geven, training te voorzien en wetgeving uit te leggen. Verder moet het voorkomen dat er in alle regio's rond dezelfde onderwerpen wordt gewerkt.

Ook stelt de Vlaamse Werkgelegenheidsbeleidcel een handleiding ter beschikking om om te gaan met diversiteitsplannen. Deze handleiding is in de eerste plaats geschreven voor de externe begeleiders van diversiteitsplannen en voor de interne trekkers van het actieplan. Je kunt ze lezen als een soort reisgids. Met deze reisgids krijg je inspiratie, een concrete houvast en tips om een eigen diversiteitsavontuur in de organisatie aan te gaan, maar de passie voor diversiteit moet je zelf in het bloed hebben (reizen in diversiteitsland). De handleiding begint met een overzicht van wat het instrument 'diversiteitsplan' kan bieden. Verder worden er argumenten gegeven om voor diversiteit te kiezen en worden bedrijven geholpen bij de eerste verkennende gesprekken. Hierna wordt er iets verteld over de succesfactoren van een diversiteitsplan en wordt er geholpen bij de opmaak en uitvoering van het plan.

4.4 Concrete aanpak van de projectontwikkelaars

De werkwijze van de projectontwikkelaars bestaat uit een aantal stappen. Een eerste stap is het in contact komen met bedrijven. In Limburg wordt er niet gewerkt met koude prospecties, dit wil zeggen dat men niet zomaar bedrijven gaat contacteren om te vragen of ze een informatiesessie rond diversiteit mogen komen geven. De projectontwikkelaars komen in contact met bedrijven via een uitgewerkt netwerk. In dit netwerk zitten onder meer uitzendkantoren, de sociale partners, UNIZO, Jobkanaal, de sectorconsulenten, et cetera. Zij geven aan met welke bedrijven contact opgenomen kan worden. In sommige gevallen neemt een bedrijf ook zelf contact op met de ontwikkelaars.

De tweede stap is het contact opnemen met bedrijven en er vrijblijvende uitleg gaan geven over de concepten en voorwaarden van een diversiteitsplan. Indien het bedrijf verder wil gaan op het gebied van diversiteit worden er verdiepingsgesprekken georganiseerd om te achterhalen welke acties nodig. Het aantal gesprekken hangt af van de mate waarin het bedrijf al geëvolueerd is in het werken rond diversiteit. Indien het bedrijf dit wenst, doet men gesprekken op alle mogelijke niveaus om zeker te zijn dat er een draagvlak ontstaat voor diversiteit binnen de organisatie.

Vervolgens wordt een actieplan opgezet. Dit actieplan wordt geschreven door de projectontwikkelaar, maar bevat de elementen die worden aangegeven door het bedrijf. Het actieplan moet worden ondertekend door de vakbond of ondernemingsraad en door de directeur of HRM manager. Indien er een goedkeuring komt van de Cel Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit, krijgt het bedrijf een subsidie toegewezen, zoals eerder vermeld.

Na de goedkeuring gaat men samen met de werkgroep het plan stap voor stap uitwerken. Ofwel is de vakbond opgenomen in deze werkgroep, ofwel worden de reeds bestaande overlegorganen gebruikt, zodat ook de werknemers betrokken zijn in de uitvoering. De werkgroep moet de omschreven acties concretiseren door duidelijk aan

te geven wat er wanneer gebeurt en door wie. Voor de uitvoering worden eventueel externe partners zoals opleidingsverstrekkers aangetrokken. Deze kunnen worden aangereikt door de projectontwikkelaars. De projectontwikkelaars voeren in de werkgroep een helicopterfunctie uit. Ze zorgen voor het koppelen van vraag en aanbod. Ze kennen de nodige contacten, maar de uitvoering behoort toe aan de bedrijven en hun externe partners. Verder kunnen ze vaak belangrijke tips geven.

4.5 Externe partners

Hieronder schetsen we een beeld van verschillende externe partners. Zij kunnen zowel op Belgisch, Vlaams als op Limburgs niveau spelen.

4.5.1 Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding

Voor het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding is werken rond diversiteit niet de kern van hun werkzaamheden. Het Centrum werkt vooral rond klachtenbehandeling over allerlei discriminatievormen. De vormingsdienst waar Ann Labeeuw werkt is een onderdeel van dit Centrum. Deze dienst geeft vorming in verband met diversiteitsplannen aan organisaties die het vragen. Er wordt heel praktijkgericht gewerkt, er bestaan geen vaste richtlijnen. Elk bedrijf en zijn problemen worden zeer specifiek bekeken. Het Centrum heeft ondermeer al gewerkt voor groepen van professionals, overheidsdiensten, vakbonden, et cetera.

Een eerste stap in de werking van deze dienst is verkenning. Men gaat praten met de organisatie over wat zij veranderd willen zien. Hierop blijft men doorvragen omdat het soms blijkt dat het eigenlijke probleem iets anders is dan het initiële probleem. Verder gaat men ook op zoek naar de doelen die de oplossing moet bieden. De tweede stap

is het ontwikkelen van een programma op maat van de organisatie. De derde en laatste stap is het aanbieden van het programma aan de organisatie.

In de programma's wordt er aandacht aan besteed dat zowel met leidinggevenden als met personeel wordt gewerkt. Men kan beginnen aan de top en hierna afzakken naar de werkvloer. Enkel werken met de werkvloer houdt het gevaar in dat de werknemers het gevoel krijgen dat alles op hun schouders terecht komt, terwijl de directie geen inspanningen doet. Men wil het proces zo interactief mogelijk maken.

Net zoals Michiel Van de Voorde is het Centrum ervan overtuigd dat het verplichten van vorming niet effectief is. De vorming moet door de organisatie gedragen worden, het centrum wil niks opdringen. Als gevolg hiervan werkt men meestal op aanvraag. Het is soms mogelijk dat het centrum bij projecten van de overheid betrokken wordt wanneer zij vragen om aan een bepaalde groep vorming te gaan geven over racisme.

Een aantal problemen die men vaak terug ziet komen hebben te maken met vooroordelen die veralgemeend worden. Bijvoorbeeld als een allochtoon te laat komt wordt er al snel gezegd dat allochtonen altijd te laat komen. Ook komt het probleem voor dat allochtonen nogal snel autochtonen gaan verwijten dat ze racist zijn. Aan dit mechanisme van vooroordelen probeert het Centrum te werken door mensen te helpen met complexiteit om te gaan. Als laatste zijn de taal en plaats van studeren veel voorkomende problemen.

Belangrijk is dat het Centrum enkel vorming aanbiedt, maar niet doet aan coaching of opvolging. De organisatie moet zelf de oplossingen uitvoeren. Wel wordt soms het verslag van de organisatie over de resultaten meegedeeld aan het centrum.

De onderwerpen die aan bod komen in de bedrijven zijn onder meer: interculturele communicatie, mogelijk optreden wanneer er bijvoorbeeld racistische opmerkingen of grapjes worden gemaakt en ideeën en valkuilen die ontstaan bij diversiteitsbeleid.

Op gebied van diversiteit beschikt de vormingsdienst over verschillende hulpmiddelen. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd om jezelf te omschrijven in acht woorden. Hiermee kan men verschillen en gelijkenissen vinden en kan worden aangetoond dat diversiteit ook om heel simpele dingen kan gaan. Ook wordt er informatie gegeven over verschillen in culturele achtergrond, dit moet het begrip voor verschillen versterken.

Een volgend punt waar ook veel aandacht aan wordt besteed is de mogelijke weerstand die ontstaat bij een verandering. Het Centrum spoort het bedrijf aan om hier op voorhand bij stil te staan zodat men al aan een oplossing denkt alvorens het probleem zich voordoet. Om de weerstand bij het invoeren van een diversiteitsplan te beperken is het belangrijk om een draagvlak voor het plan te creëren. Het plan moet door iedereen gedragen worden. Ook moet het voor de leden van de organisatie duidelijk zijn wat de redenen zijn voor dit diversiteitsplan.

Verder wordt er aandacht gevestigd op het binnenhalen en binnenhouden van werknemers. Bij het opstellen van een diversiteitsplan wordt er vaak aangegeven dat men meer personen uit één of enkele kansengroepen wil aantrekken. Men moet er dan ook bij stilstaan hoe men deze mensen kan binnenhalen. Hiernaast is het ook belangrijk deze mensen binnen te houden. Men moet zorgen dat het personeel zich goed voelt en dat er doorstroommogelijkheden zijn. Verder moet men een goed onthaalbeleid voorzien, zodat mensen weten wat de gewoontes zijn binnen het bedrijf. Ten slotte moet men soloposities vermijden, dit zijn heel zichtbare en kwetsbare posities. Je kan beter allochtonen groeperen in één dienst in plaats van ze te verspreiden over de verschillende diensten. Wanneer men alleen staat loopt men het gevaar dat problemen, zoals te laat komen, worden veralgemeend in plaats van te worden toegewezen aan deze ene persoon. De persoon in de solopositie kan vervallen in verschillende stereotypes zoals zich hard opstellen of zich meegaand opstellen.

4.5.2 VDAB

Door Leentje Eerdeken

De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) is een veldspeler op het Vlaamse niveau. Ze staat onder toezicht van de Vlaamse minister die werkgelegenheid in zijn bevoegdheid heeft, de heer Frank Vandenbroucke, Vice-minister-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming (<http://www.vdab.be>).

De VDAB heeft zowel een sociale als economische opdracht. Op sociaal vlak is haar eerste bekommernis, het met elkaar in contact brengen van werkgever en werkzoekende. De VDAB engageert zich om elke werkzoekende optimaal bij te staan bij het vinden van een passende job. Op economisch vlak wil de VDAB een betrouwbare partner zijn voor alles wat met personeelsbeleid te maken heeft. Om deze opdracht zo efficiënt mogelijk uit te voeren, biedt de VDAB een uitgebreid dienstenpakket aan. Dit bevat arbeidsbemiddeling, training, opleiding, loopbaanbegeleiding en outplacement (<http://www.vdab.be>).

De werkzoekende kan ook een allochtoon zijn. Wanneer we naar de website van de VDAB kijken, vinden we enkele links terug met betrekking tot allochtonen. Onder andere links naar het Minderhedenbeleid, de Provinciale Materialenbank en het Vlaamse Minderhedencentrum (<http://www.vdab.be>).

4.5.3 VOSEC

Door Leentje Eerdeken

De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid aan bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij verschillende basisprincipes respecteren. Met name de voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie en kwaliteit (<http://www.vosec.be>).

Het Vlaams Overleg Sociale Economie (VOSEC) is een overlegplatform voor organisaties en deskundigen uit de sociale economie in Vlaanderen en Brussel. VOSEC is een veldspeler op Vlaams niveau. Het is de erkende en representatieve gespreks- en overlegpartner van de overheid voor de sector van de sociale economie. Tevens is VOSEC namens de sector eveneens het aanspreekpunt voor het reguliere bedrijfsleven en de media (<http://www.vosec.be>).

VOSEC stimuleert en ondersteunt de ontwikkeling, professionalisering en samenwerking tussen ondernemingen en initiatieven in de sociale economie. Dit doet men onder meer via informatiedoorstroming, overleg, netwerkvorming en vormingsinitiatieven. Netwerkvorming gebeurt op drie niveaus: regionaal (bijvoorbeeld overleg met werkgeversvertegenwoordigers zoals UNIZO), lokaal (overleg met provinciale en lokale overheden) en thematisch (bijvoorbeeld diversiteit, overleg met Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding) (<http://www.vosec.be>).

Als tussenschakel tussen het werkveld en het overheidsbeleid doet VOSEC aan visievorming en beleidswerk. Hierbij legt VOSEC ook de nadruk op diversiteit als een meerwaarde. Diversiteit moet een voorrangspositie krijgen. Hierbij gaat het niet alleen om de gender-dimensie, maar om de kleurrijke verzameling van achtergronden, cultuur en etniciteit. De sociale cohesie die vanuit de Sociale Economie bevorderd wordt, moet bijgevolg gekoppeld worden aan deze diversiteit (<http://www.vosec.be>).

4.5.4 Trivisi

Door Els Nysen

Trivisi is een veldspeler op Vlaams niveau en heeft tot doel het bevorderen van duurzaam ondernemen in Vlaanderen. Trivisi is opgestart in 2001 als opstap naar een uitgebouwde werking rond diversiteit enerzijds en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO) anderzijds. Om dit doel te bereiken biedt Trivisi producten en instrumenten aan en heeft ze ook 13 projecten op touw gezet. Op dit moment worden nog de niet al te zeer verouderde producten van Trivisi verspreid. Deze producten en

projecten richten zich op drie grote thema's: leren, diversiteit en verantwoordelijk ondernemen naar stakeholders toe. De doelgroep van Trivisi is de Vlaamse bedrijfswereld, Trivisi richt zich dus op de vraagzijde van de arbeidsmarkt (<http://www.trivisi.be>).

De publicaties en producten die door Trivisi worden aangeboden in het kader van diversiteit zijn onder meer artikels met goede voorbeelden van diversiteit in ondernemingen. Er wordt ook een brochure aangeboden die de kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid op een rijtje zet. Verder worden er een aantal begeleidende documenten aangeboden zoals een checklist rond goede praktijken en diversiteit, maar ook oefeningen en trainingen ter bevordering van de interculturele communicatie. Deze publicaties zijn door de bedrijven via de site van Trivisi te bestellen of te downloaden (<http://www.trivisi.be>).

De projecten opgezet door Trivisi moeten zorgen voor een uitdieping en verder begrip van de algemene thema's. Naast een algemeen project rond de drie thema's, zijn er vier projecten opgezet rond het thema diversiteit. Het project "COMPAS" heeft twee doelen. Ten eerste de ontwikkeling van een toolbox voor bedrijven om ondersteuning te bieden bij de instroom, opleiding, begeleiding en doorstroom van kansengroepen in het bedrijf. Ten tweede het ontwikkelen van een handleiding voor intermediairen met aanbevelingen om de toegang van kansengroepen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Ook de projecten "Recognize Ability" en "B(EGE)LEIDE INTREDE, Een voorbereide werkvloer" willen de instroom van kansengroepen bevorderen. Het gaat hier specifiek om gehandicapten en ex-gedetineerden. Het laatste specifieke project "Diversynergie, opleiden in diversiteit" richt zich op de toekomst. Het project heeft tot doel toekomstige medewerkers van de personeelsdienst in hun opleiding een visie rond diversiteit mee te geven. Het project zal dan ook uitgewerkt worden in scholen (<http://www.trivisi.be>).

Om ervoor te zorgen dat de juiste informatie de juiste bedrijven bereikt, maakt Trivisi gebruik van een interactieve website waar bedrijven kunnen kiezen uit een lijst van leerbehoeften en/of een lijst van leermethoden. Op die wijze komen bedrijven direct terecht bij het aanbod dat het meeste op hun wensen afgestemd is (<http://www.trivisi.be>).

4.5.5 PRIC

Door Leentje Eerdeken

Het Provinciaal Integratiecentrum (PRIC) is een veldspeler op Limburgs niveau. PRIC staat voor een open Limburgse samenleving met respect voor ieders identiteit en cultuur, voor een volwaardig burgerschap voor allochtonen die hier langer verblijven, voor menselijke opvang en begeleiding voor hen die hier tijdelijk verblijven en ten slotte voor inclusief beleid. Het gaat hier niet om aparte voorzieningen maar wel om voorzieningen die goed werken voor iedereen (<http://www.limburg.be/pric>).

PRIC werkt onder beleidsverantwoordelijkheid van de Bestendige Deputatie van de Provincie Limburg en wordt geadviseerd door de Limburgse Integratieraad. Het is erkend en gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap. Verder werkt het samen en in overleg met de lokale integratiediensten, verenigingen van allochtonen, het Vlaamse Minderhedencentrum en het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding (<http://www.limburg.be/pric>).

Het PRIC subsidieert activiteiten die het samenleven bevorderen tussen autochtonen en etnisch-culturele minderheden. Zo een activiteit moet echter vernieuwend zijn en een voorbeeldfunctie vervullen voor anderen. Verder biedt PRIC vorming op maat aan om beter te leren communiceren met collega's op het werk of om alert te reageren op racistische bemerkingen op het werk. Deze vorming bestaat zowel uit korte workshops als meerdaagse trainingen. Ze hebben hiervoor verschillende vaste programma's met onder andere het diversiteitsbeleid. Deze cursus bestaat uit een inleiding in diversiteitsbeleid. Men behandelt hiervoor de motivatie, de uitgangspunten en de voornaamste instrumenten. Via verschillende oefeningen wordt nagegaan welke gevolgen de invoering van diversiteitsbeleid zou kunnen hebben op het eigen beleid. Daarnaast wordt het wervings- en selectiebeleid van dichtbij bekeken en wordt communicatie binnen het diversiteitsbeleid aangestipt. Andere vaste programma's zijn interculturele gespreksvoering en hulpverlening, intercultureel klantgericht werken, politiewerk in een multi-etnische samenleving, spreken over racisme en erop reageren

en ten slotte zijn er nog andere onderwerpen die in overleg uitgewerkt kunnen worden (<http://www.limburg.be/pric>).

4.5.6 Stebo

Door Els Nysen

Stebo vzw is een veldspeler op lokaal Limburgs niveau, opgericht in het kader van samenlevingsopbouw en sociaal-economische streekontwikkeling. De werking van Stebo richt zich op vier domeinen, waaronder het domein “tewerkstelling”. De uitwerking van dit domein wordt door Stebo geplaatst onder de naam “samen leren werken” (<http://www.stebo.be>).

Voor dit project werkt Stebo samen met ondermeer de VDAB, het PRIC, stad Genk, Randstad, Ford Genk en de Katholieke Universiteit Leuven. Het project “samen leren werken” bestaat uit kleinere projecten en modules die kunnen worden aangeboden aan werkgever of werkzoekende. Stebo vindt het immers belangrijk om te werken aan beide fronten en zo beide partijen dichter naar elkaar toe te brengen. Ook wordt aangegeven dat intermediairen op de arbeidsmarkt bijvoorbeeld uitzendconsulenten of vakbondsmedewerkers de site kunnen gebruiken als bron van informatie over aan diversiteit gerelateerde thema's (<http://www.stebo.be>).

Stebo vindt het in de eerste plaats belangrijk om verder te gaan dan het gebruik van diversiteit als modewoord binnen de bedrijven. Stebo wil bedrijven helpen om van diversiteit een dagelijkse realiteit te maken. Voor de werkgever biedt zij dus modules aan gericht op het definiëren van diversiteit binnen het bedrijf en het op zoek gaan naar een concrete toepassing hiervan in deze specifieke organisatie. Ook biedt zij de werkgever een module aan die moet leiden tot een goed onthaalbeleid. Het resultaat van deze module zou een onthaalbeleid moeten zijn waarbij de nieuwe werknemer zich op één dag tijd thuis voelt in de organisatie. Er worden tips gegeven, een stappenplan opgesteld en men geeft aan dat de taken van zowel nieuwkomer als verantwoordelijke van het bedrijf duidelijk moeten omschreven worden. Tot slot biedt

Stebo aan bedrijven ook de module “cultuur en identiteit” aan. Deze module moet leidinggevendenden helpen om te gaan met allochtone werknemers. De leidinggevendenden moeten inzicht krijgen in het ontstaan van vooroordelen en stereotypen om deze tijdelijk te erkennen en zoveel mogelijk te vermijden. Er worden aan hen ook methoden aangeleerd die zorgen voor uitwisseling tussen de verschillende culturen en voor aanvaarding van deze verschillen (<http://www.stebo.be>).

Op het andere front van de arbeidsmarkt, namelijk dat van de werkzoekenden, wordt door Stebo ingespeeld via de projecten “k@ns” en “st@rt”. Het project “k@ns” richt zich op hooggeschoolde allochtonen met een buitenlands diploma. Het doel van dit project is het heroriënteren van deze werkzoekenden zodat hun kansen op de Belgische arbeidsmarkt vergroot worden. De werkzoekenden maken kennis met de structuren van de Belgische arbeidsmarkt, leren communicatieve vaardigheden en de nodige ICT vaardigheden. Binnen het project “st@rt” tracht Stebo kansengroepen van werkzoekenden te begeleiden naar een job. Deze kansengroepen zijn onder meer laaggeschoolden, vrouwen en langdurige werklozen. Deze personen vallen vaak uit de boot in onze arbeidsmarkt of vinden er in hun eentje de weg niet. Via een doemethodiek en vanuit de eigen leefwereld en eigen ervaringen worden de werkzoekenden de nodige kennis bijgebracht in verband met de eisen van bedrijven en het vergroten van hun eigen kansen. Ook tracht men via bijvoorbeeld rollenspellen de vaardigheden van de werkzoekenden uit te breiden en de opgedane kennis te oefenen. Een derde belangrijk aspect binnen dit project is het aanleren van goede (arbeids-)attitudes. Hier leren de werkzoekenden welke attitudes vereist zijn binnen een tewerkstellingskader en worden deze hen aangeleerd (<http://www.stebo.be>).

Voor de derde groep in de arbeidsmarkt, de groep van intermediären heeft Stebo een training trajectbegeleiding op poten gezet. Hierin wordt aangeleerd hoe werkzoekenden zo concreet, efficiënt en op maat mogelijk worden begeleid in het vinden van een job en het doorgroeien hierin. Belangrijke doelstellingen voor dit project zijn ook het afstemmen van interim-sector en bedrijven op elkaar en leren hoe de verschillende spelers op de markt een vacature bekijken om zo betere vacatures en invullingen ervan te kunnen bekomen (<http://www.stebo.be>).

4.6 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we aangegeven hoe in Vlaanderen in de praktijk wordt omgegaan met diversiteit. De Vlaamse Overheid biedt mogelijkheden aan die in twee grote groepen onder te verdelen zijn, namelijk het impulsbeleid en de mainstreaming.

Het impulsbeleid is verder opgedeeld in diversiteitsbeleid en structurele projecten. Het diversiteitsbeleid omvat verschillende soorten diversiteitsplannen. De ruggengraat van zo een diversiteitsplan is een vierstappenaanpak. Deze aanpak zal zorgen dat het diversiteitsplan op een goede manier wordt geïmplementeerd binnen het bedrijf. De structurele projecten zijn projecten die lopen over een termijn van één à twee jaar en waarbij men gaat samenwerken met sociale partners en andere groepen. Een voorbeeld van zo een project is 'Jobkanaal' van VOKA.

De tweede grote activiteit van de Vlaamse Overheid is de mainstreaming. Men wil op zoveel mogelijk terreinen die dicht aansluiten bij het werkgelegenheidssterrein een diversiteitstoets doorvoeren. Hiermee wil men nagaan in hoeverre er rekening wordt gehouden met kansengroepen. Men zal hiervoor zowel kwalitatieve als kwantitatieve objectieven gaan bekijken.

Belangrijk om te vermelden is dat bedrijven er niet alleen voorstaan in het omgaan met diversiteit. Zij krijgen de medewerking aangeboden van verschillende instellingen. Ten eerste wordt er door de Vlaamse Werkgelegenheidscel een handleiding aangeboden die de bedrijven kan helpen om om te gaan met diversiteitsplannen. Ten tweede zullen projectontwikkelaars het bedrijf bijstaan. Zij zullen het bedrijf helpen met het opstellen van een concreet actieplan. Zij staan echter niet in voor de uitvoering, maar ze kennen wel de nodige contacten, bijvoorbeeld opleidingverstrekkers, die het bedrijf kunnen helpen.

Tot slot zijn er nog verschillende externe partners die zowel op Belgisch, Vlaams als op Limburgs niveau spelen. Een eerste partner is het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding. Zij werken vooral rond klachtenbehandeling over allerlei discriminatievormen, maar ze geven ook vorming in verband met diversiteitsplannen. Een tweede externe partner is de VDAB. Zij werken op Vlaams niveau en bieden een uitgebreid dienstenpakket aan met onder andere training, opleiding en loopbaanbegeleiding. Andere spelers op Vlaams niveau zijn het VOSEC en Trivisi. VOSEC is een overlegplatform voor organisaties en deskundigen uit de sociale economie in Vlaanderen en Brussel. Trivisi is opgestart als opstap naar een uitgebouwde werking rond diversiteit enerzijds en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap anderzijds. Het heeft als doel het duurzaam ondernemen in Vlaanderen te bevorderen. Zij biedt hiervoor verschillende producten en instrumenten aan en heeft een aantal projecten opgestart.

Voorbeelden van externe partners op Limburgs niveau zijn het PRIC en Stebo. Het PRIC staat voor een open Limburgse samenleving met respect voor ieders identiteit en cultuur, voor een volwaardig burgerschap voor allochtonen die hier langer verblijven, voor menselijke opvang en begeleiding voor hen die hier tijdelijk verblijven en tenslotte voor inclusief beleid. Zij bieden voorzieningen aan die voor iedereen werken. Stebo richt zich op vier domeinen waaronder het domein 'tewerkstelling'. Ze heeft hiervoor een project opgestart onder de naam 'samen leren werken'. Ze wil hiermee vooral zorgen dat diversiteit binnen de bedrijven dagelijkse realiteit wordt.

5 Gevalstudie: Mireille N.V.

Door Leentje Eerdekens en Els Nysen

Om een beter inzicht te krijgen in de praktijksituatie rond diversiteit en diversiteitsbeleid, hebben we een gevalstudie gevoerd bij Mireille N.V.. Mireille is een bedrijf uit de textielverzorgingssector en is gevestigd te Heusden en te Merchtem. Hieronder hebben we eerst een beschrijving gegeven van de sector waarin het bedrijf zich bevindt. Daarna zullen we eerst een korte historiek van het bedrijf weergeven en de algemene werking binnen het bedrijf beschrijven om dan in te gaan op diversiteit bij Mireille.

5.1 Beschrijving van de textielverzorgingssector

Door het informatiedossier “Arbeidsorganisatie en werkbaar werk in de textielverzorgingssector” van Gert Verdonck (2005) voor de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) en Stichting Technologie Vlaanderen (STV) hebben we een inzicht gekregen in de opbouw van de textielverzorgingssector. Onderstaande beschrijving van de sector is gebaseerd op de gegevens en kengetallen uit dit informatiedossier. Om in dit dossier een vergelijking te kunnen maken tussen de textielverzorgingssector in het bijzonder en de arbeidsmarkt in het algemeen, worden gegevens van de Kruispuntbank Sociale Zekerheid (KSZ) en gegevens uit de “Enquête naar de Arbeidskrachten” van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) met elkaar gecombineerd.

5.1.1 Werknemersprofiel

De sector van de textielverzorging is een vrouwelijke sector, met uitzondering van bepaalde beroepen: chauffeurs en begeleiders, bedieners van de wasstraat en

controlekamer, magazijniers en bedieners van heftrucks, technische ondersteuning en logistiek. Vuile was sorteren, vouwen, strijken, et cetera wordt hoofdzakelijk door vrouwen gedaan. We zien dat in 2004 gemiddeld 81,1% van de werknemers in de textielverzorgingssector vrouwen waren (Verdonck, 2005).

Wanneer we de leeftijdsstructuren van Vlaamse arbeid(st)ers vergelijken met die van arbeid(st)ers uit de textielverzorgingssector kunnen we concluderen dat de arbeider(st)ers van de textielverzorgingssector gemiddeld ouder zijn dan die in andere sectoren. In 2000 bedroeg het aandeel werknemers ouder dan 40 in andere sectoren dan de textielverzorging 35,1%. In de textielverzorgingssector bedroeg dit aandeel 43%. Een gevolg van deze hogere gemiddelde leeftijd in de sector kan een hogere vermoeidheid en psychische vermoeidheid zijn. Wel is het zo dat veel mensen in de sector deeltijds werken, wat deze vermoeidheid kan doen afnemen. Het aandeel van deze deeltijds werkenden bedraagt 31%. Persoonlijke en familiale redenen zijn het belangrijkste om te kiezen voor deeltijds werk. Hiernaast kiest een aantal werknemers voor deeltijds werk omdat ze geen vaste voltijdse job kunnen vinden (Verdonck, 2005).

Uit het opleidingsprofiel van de sector van 2004 kunnen we afleiden dat het merendeel van de werknemers (47,1%) secundair beroepsonderwijs heeft gevolgd. Dit kan zowel hoger als lager secundair beroepsonderwijs zijn. Slechts 4% van de arbeid(st)ers genoot hoger onderwijs en 10,1% volgde enkel lager onderwijs. Gebleken is dat dit opleidingsniveau in sterke mate samen hangt met de leeftijd van de werknemers. De kans dat men secundair onderwijs gevolgd heeft daalt met de leeftijd. Bij de groep van 25 tot 29 jarigen is het aandeel werknemers met een diploma hoger secundair onderwijs 73,2%. Wanneer we kijken naar de groep van 45 tot 49 jarigen zien we dat dit aandeel is gedaald tot 25,8% (Verdonck, 2005).

5.1.2 Typologie van de textielverzorgingssector

De meeste werknemers binnen de sector voeren meer dan één taak uit. We zien in cijfers van het SERV van 2004 dat slechts 18,1% van de tewerkstellingen bestaat uit slechts 1 taak. In deze groep zitten verschillende functies opgenomen, maar de functie die het overwicht heeft is die van chauffeur. 64% van de chauffeurs doet geen andere taken (Verdonck, 2005).

De belangrijkste taken die in de textielverzorgingssector dienen worden uitgevoerd zijn: vuilgoed sorteren, droogtrommel bedienen, propere was sorteren en uitschudden, de mangel bedienen, persen, strijken, vouwen, uit- en ophangen van kledij, verzamelen en inpakken (Verdonck, 2005).

Om een beter inzicht te krijgen in de verdeling en belangrijkheid van taken heeft men in het informatiedossier gebruik gemaakt van gewichten. Een gewicht geeft aan welke taak binnen het totaalpakket in de textielverzorgingssector regelmatig wordt uitgevoerd door een hoeveelheid mensen. Het gewicht is dus een percentage van werknemers die die taak in hun takenpakket hebben. Uit de tabel met gewichten kunnen we afleiden dat bij het vouwen van was met de hand het grootst aantal werknemers betrokken zijn. Het gewicht van deze taak bedraagt namelijk 33,4%. Ook bij het werk aan de mangel zijn een groot aantal personen betrokken, namelijk 32,2%. Een opmerking die bij deze cijfers gemaakt dient te worden is dat het gaat om gemiddelden die zeker zullen verschillen naargelang de grootte van het betrokken bedrijf (Verdonck, 2005).

Hoe groter het bedrijf is, hoe duidelijker afgebakend de taken zullen zijn. In bedrijven met meer dan 50 werknemers heeft ruim 40% maximaal twee taken. De grenzen tussen taken zijn in kleine bedrijven veel minder duidelijk. Bepaalde functies zullen sneller samen voorkomen als anderen. Zo behoren eindcontrole, verzamelen en inleggen, inpakken en leveringsbonnen maken samen in 1 typefunctie. We zien dat in sommige van deze typefuncties meer specialisatie voorkomt als in anderen (Verdonck, 2005).

De taken in de sector kunnen ook ingedeeld worden als diensten voor een klant. We zien bij deze indeling dat de textielverzorgingssector de meeste werknemers tewerkstelt voor volgende diensten: was van werkkledij, was van personen in rust- en verzorgingshuizen, was van horeca (hotels en restaurants), nieuwkuis en/of droogkuis, herstellen van linnen, wassen van matten (anti vuilmatten), was van platlinnen van rust- en verzorgingstehuizen en was van ziekenhuizen (Verdonck, 2005).

Van deze diensten gebeurt nieuwkuis en droogkuis vooral in kleinere bedrijven. De grote bedrijven nemen vaker was van ziekenhuizen, was van werkkledij en was van horeca voor hun rekening (Verdonck, 2005).

5.2 Beschrijving van het bedrijf Mireille

Mireille N.V., is in 1955 te Wemmel opgericht door Marcel Van de Voorde als een wasserij voor particuliere klanten. Van meet af aan wordt gekozen voor de thuisbediening met de rode bestelwagens, tegenwoordig bekend in zowat heel België. Als gevolg van onvoldoende expansieruimte en onvoldoende beschikbaar personeel te Wemmel werd de productieafdeling in 1964 verhuisd naar Heusden-Zolder. Vanaf 1983 is men gestart met verschillende nieuwe afdelingen. Met name de afdeling Industriële Wasserij, Fashioning en Schoonloopmatten in Heusden en de afdeling Schoenmakerij te Wemmel. Verder besliste men in 1986 om de aangeboden diensten uit te breiden naar wasserijbedrijven en nieuwkuisshops. In 1994 verkoopt men de gebouwen in Wemmel en verhuist het distributiecentrum naar Merchtem (Infobrochure Mireille).

De industriële wasserij is gelegen in een etnisch diverse mijnwerkersbuurt in Limburg. Rond de mijnen liggen gegroepeerde arbeiderswoningen. Hier wonen Polen, Italianen, Turken, Spanjaarden, et cetera. Al deze nationaliteiten zijn in de wasserij vertegenwoordigd. Het personeelsbestand van Mireille bestaat uit ongeveer 260

werknemers van wie één derde mannen en twee derde vrouwen. Eén vijfde van het personeelsbestand bestaat uit allochtonen. Zij zijn vooral vertegenwoordigd in de uitvoerende functies (Brewaeyts, 2004). Toch zijn er meer werknemers met een andere cultuur dan de Belgische. Dit komt omdat veel allochtonen wel de Belgische nationaliteit verworven hebben en in de cijfers dus niet als allochtoon opgenomen worden, maar toch de cultuur van hun moederland behouden.

De omzet van Mireille op jaarbasis bedraagt 12 000 000 euro. Hierdoor kunnen we Mireille N.V. omschrijven als een grote onderneming. Als missie stelt het bedrijf: *Mireille wil uitgroeien tot een rendabel dienstverlenend bedrijf met een geborgd kwaliteitssysteem, een gewaardeerde kwaliteitszorg en dit met een participatieve leiderschapsstijl. Om dit te bereiken en te behouden zal de bedrijfsleiding aandacht hebben voor de externe gerichtheid en de interne deskundigheid. Hiertoe formuleren we samen welomschreven aandachtspunten voor medewerkers, klanten, leveranciers, milieu en maatschappij* (Infobrochure Mireille).

Volgens Marc Neyens, directeur van de productie is het zo dat de meeste medewerkers in de productie een beperkte schoolse opleiding hebben genoten. De meeste medewerkers met vele dienstjaren zijn destijds van 16 jaar beginnen te werken. De hoogste scholingsgraad die we in de productie tegenkomen is hoger secundair. We kunnen hieruit besluiten dat het merendeel van de werknemers van het bedrijf voldoet aan onze definitie van laaggeschoold.

Globaal is het bedrijf opgedeeld in een productieafdeling waar de arbeiders werken en een afdeling waar bedienden werken. Het kantoor van de personeelsverantwoordelijke, Henry Swinnen, vormt het knooppunt tussen de productieafdeling en de sectie waar de bedienden werken. Naast de geautomatiseerde productieafdeling is er een afdeling waar de distributie van het wasgoed plaatsvindt en een technische afdeling waar technici machineonderdelen herstellen en paraat staan om op de werkvloer herstellingen te verrichten (Brewaeyts, 2004).

Mireille is gestructureerd als een zeer vlakke organisatie. Er bestaan binnen het bedrijf drie niveaus: arbeiders, productieiders en directie. Het niveau van de arbeiders kunnen we verder opsplitsen in gewone arbeiders en groepsleidsters. In principe heeft iedereen toegang tot elk niveau. Zo is het mogelijk dat een arbeider met de directie gaat praten, maar toch zal deze meestal eerst naar zijn groepsleidster stappen. De groepsleidster zal naar de productieider stappen die op zijn beurt naar de directie stapt. Het maken van deze tussenstappen is niet verplicht, maar wel aangewezen om een beetje structuur te behouden. Verder is het zo dat de deur van de personeelsdienst altijd voor iedereen openstaat. De werknemers kunnen altijd bij de personeelsdienst aankloppen met hun problemen, hier worden dan de nodige stappen ondernomen om tot een oplossing te komen.

De functie van productieider houdt het sturen van de volledige productie in. Binnen Mireille zijn er vier productieiders. Zij weten alles over de productie, bijvoorbeeld hoe men goede resultaten moet halen, hoe alles tussen de afdelingen moet doorstromen, hoe men het werk moet organiseren, et cetera. Verder gaan zij cijfers bekijken, problemen oplossen en verschuivingen van werknemers in goede banen leiden. Ze komen op één dag veel samen, waarvoor een goede samenwerking noodzakelijk is. Ze zijn de direct leidinggevenden van de groepsleidsters (Brewaeyns, 2004).

Een groepsleidster werkt mee op de vloer. Ze heeft twintig tot vijfentwintig werknemers onder zich en stuurt deze operationeel aan. Ze geeft aan hoe en door wie een taak volbracht moet worden. Bij problemen, bijvoorbeeld een tekort aan werkkrachten, gaan ze eerst onderling overleggen vooraleer de productieiders erbij betrokken worden.

De arbeiders werken in verschillende functiegroepen die elk verantwoordelijk zijn voor een deel van het productieproces. Zo bestaat er een sorteergroep, een mangelgroep, een industriegroep en een inpakgroep. Het productieproces begint bij de sortering van de kledij die vervolgens naar de juiste wasgroep gaat via een machinaal transportsysteem. Dit zijn grote zakken die boven de hoofden van de werknemers worden af- en aangevoerd. Het linnengoed van rusthuizen en ziekenhuizen komt bijvoorbeeld in de mangelgroep terecht. Mangels zijn grote strijkpersen waar de

arbeiders de lakens nauwkeurig inschuiven en na het persen ervan weer zorgvuldig opvouwen. In de industriegroep wordt voornamelijk industriële kledij opgehangen, gewassen, hersteld, gestreken en geplooid. Nadat dit is gebeurd gaat alles naar de inpakgroep waar het gewassen wasgoed wordt ingepakt en terug naar de eigenaar wordt verstuurd. Het ophalen en wegbrengen van het wasgoed naar de klant is de taak van de bestellers. De mannelijke arbeiders zijn verantwoordelijk voor het zwaardere werk zoals het reinigen van tapijten en dergelijke (Brewaeys, 2004).

5.3 Diversiteit bij Mireille

Mireille is reeds lange tijd bezig met het werken rond diversiteit. Er werden reeds verschillende initiatieven genomen om om te gaan met diversiteit binnen het bedrijf. Zo hebben ze in 2001-2002 een diversiteitsplan uitgewerkt. In cijfers zijn de effecten van het diversiteitsplan bij Mireille moeilijk uit te drukken omdat het bedrijf altijd een zeer divers personeelsbestand heeft gehad. Zoals hierboven reeds vermeld haalt Henry Swinnen, personeelsverantwoordelijke, aan dat het moeilijk praten is over diversiteit en nationaliteiten. Veel werknemers hebben de Belgische nationaliteit, maar behouden de cultuur en beleving van hun moederland. Zo zijn er bij Mireille zes à zeven procent werknemers met een andere nationaliteit. Maar indien men kijkt naar de achternaam van de werknemers en hieruit de afkomst afleidt, komt men aan een percentage van rond de vijftien.

Voor Mireille gaat diversiteit echter niet in de eerste plaats om verschillen in cultuur. Bij Mireille is altijd iedereen welkom. Diversiteit bij Mireille zit eerder in de verschillende leiderschapsstijlen en karaktereigenschappen. Diversiteit kan bijvoorbeeld het verschil zijn tussen twee groepleidsters waarvan één een mondig persoon is en de andere een stiller persoon. Hierdoor zullen zij op een andere manier met de mensen omgaan en op een andere manier hun mening duidelijk maken.

Volgens Brewaeyts (2004) maakt het op zich de allochtone en autochtone werknemers in de wasserij niets uit of ze in een homogeen of etnisch divers team werken, “zolang iedereen maar zijn werk doet”. Het werk staat hier centraal en dus ook de rol die daaraan is verbonden, namelijk arbeider. Hoe die arbeider eruit ziet, welke religie en gewoontes deze heeft binnen en buiten het werk, is van geen belang, zolang de prestaties die hij of zij levert maar goed zijn. Er is met andere woorden een voorwaardelijke sociale relatie tussen de arbeiders. Iemand hoort tot de sociale context, ongeacht geslacht, geaardheid of etniciteit, op voorwaarde dat hij of zij de juiste werkwijze heeft. Zowel de allochtone als autochtone werknemers voelen zich binnen de fabrieksmuren in de eerste plaats een arbeider. Buiten de fabrieksmuren valt de rol van arbeider van hen af en voelen ze zich in de eerste plaats Italiaan, Turk, Pool of Spanjaard (Brewaeyts, 2004).

Het diversiteitsplan dat Mireille heeft uitgevoerd in samenwerking met Ann Geukens richtte zich niet op de instroom van allochtonen maar eerder op het behoud van de verscheidenheid en het vermijden van uitstroom. Er waren geen specifieke problemen die aanleiding gaven tot het uitwerken van dit diversiteitsplan, maar de uitvoering ervan lag in één lijn met het diversiteitsbeleid van Mireille. Het plan richtte zich vooral op het optimaliseren van de communicatie binnen het bedrijf en het leren omgaan met conflicten. Ook in deze sfeer heeft de samenwerking met Itineris plaatsgehad. Zij wilden niet specifiek rond cultuur en cultuurverschillen werken, maar wel zorgen voor open communicatie, goed leiderschap, duidelijkheid in consequenties, gelijkheid en inspraak. Voor hen is het belangrijk dat medewerkers betrokken worden zodat problemen bespreekbaar zijn. Bij Itineris is men ervan overtuigd dat wanneer men voorziet in deze randvoorwaarden rond communicatie en leiderschap, de problemen rond diversiteit vanzelf naar boven zullen komen en opgelost kunnen worden. Meer informatie over het aanbod van en de samenwerking met Itineris vind u onder punt 5.5.

5.4 Genomen initiatieven

We beperken ons in de opsomming hieronder niet enkel tot de initiatieven genomen binnen het diversiteitsplan, maar vermelden ook de maatregelen die hierbuiten genomen zijn. De initiatieven kunnen onderverdeeld worden in zes grote categorieën: werving en selectie, opleidingen, onthaalbeleid en introductie, doorstroom van kansengroepen, het draagvlak voor het diversiteitsbeleid vergroten en bevorderen van de sfeer op de werkvloer.

5.4.1 Werving en selectie

Binnen de eerste categorie van werving en selectie heeft Mireille niet veel initiatieven genomen, enkel het concreet en toetsbaar maken van functieprofielen. De focus van Mireille lag immers niet op instroom, maar op behoud. De instroom bij Mireille gebeurt aan de hand van een beknopt sollicitatiegesprek, maar hierin is het vaak moeilijk om te bepalen in hoeverre de kandidaat Nederlands verstaat en begrijpt. Het kunnen begrijpen van het Nederlands is een voorwaarde voor aanwerving, maar de kandidaat moet het niet noodzakelijk kunnen schrijven. Bij de aanwerving doet men twee testen om na te gaan in hoeverre men de Nederlandse taal beheerst. Zo moet men het alfabet in juiste volgorde kunnen noteren en ontbrekende letters in woorden invullen. Vaak brengt de taal echter toch nog moeilijkheden mee, daarom gaat men op de werkvloer testen of de instructies begrijpbaar zijn want men wil de instructies in het Nederlands behouden. Mireille biedt echter geen taalcursus Nederlands aan voor zijn werknemers.

Een voorbeeld dat we hierbij kunnen aanhalen is dat van de industriële leerovereenkomst. Via een industriële leerovereenkomst krijgen leerlingen die schoolmoe zijn de kans om drie dagen per week te werken in plaats van naar school te gaan. Elk jaar neemt Mireille een aantal van deze leerlingen, waarvan er vele allochtoon zijn, aan. Deze leerlingen verblijven vaak nog niet lang in België en hebben

slechts een beperkte kennis van het Nederlands. Tijdens hun sollicitatie worden zij begeleidt door een leerkracht van de school, deze kennen de leerling beter en anticiperen vaak op de vragen die gesteld worden. Ook worden er vragen gesteld waar men enkel ja of nee op hoeft te antwoorden. Hierdoor is het zeer moeilijk om vast te stellen hoe goed de Nederlandse taal beheerst wordt. Verder is het omwille van de beperkte kennis van het Nederlands van de leerlingen al eens voorgevallen dat een tolk werd binnengehaald om de voorwaarden van loon, werkuren, et cetera te vertalen. Dit is echter niet elke keer haalbaar.

5.4.2 Opleidingen

Het is voor de organisatie belangrijk om te weten welk potentieel er in huis is, welke kritische competenties en vaardigheden men in de toekomst zal nodig hebben, welke opleidingsinspanningen het meeste resultaat zullen opleveren en hoe men het beste de kloof tussen vraag en aanbod kan dichten. Individuen en organisaties zijn immers voortdurend in evolutie. Mensen ontwikkelen en nieuwe ervaringen kleuren hun verwachtingen. Bedrijven passen hun strategieën en doelstellingen aan in functie van veranderende marktomstandigheden en gepercipieerde opportuniteiten. Het matchen van individuele en organisatienoden is dan ook een zich continu voltrekkend proces van wederzijdse afstemming en bijsturing waarbij niet enkel de huidige situatie bekeken wordt, maar ook de korte- en de langetermijntoekomst (Anthonissen, Avau, Cammaert, e.a., 2002)

Om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen worden de werknemers van Mireille opgenomen in een "wie-wat-matrix". Hierin staat vermeld wie welke taken beheerst. Uit deze matrix kan men afleiden of het bedrijf sterk genoeg is om in de behoeften betreffende werknemers te voorzien. Een eerste opleiding met betrekking tot behoud van de tewerkstelling houdt in dat van elke werknemer verwacht wordt dat hij minstens twee hoofdtaken aanleert. Hierdoor kan men zich flexibel opstellen in functie van het werkaanbod. Men wil dat werknemers zo veel mogelijk afdelingsoverstijgend zijn en

vermijden dat ze jaren dezelfde taak moeten uitvoeren. Dit heeft voordelen zowel op korte als lange termijn. Op korte termijn kan de werknemer aan jobrotatie doen. Hierdoor kan men flexibeler zijn bij de verlofregeling en krijgen de werknemers van verschillende afdelingen meer respect voor elkanders werk. Op lange termijn geeft het werkzekerheid want de praktijk heeft uitgewezen dat er door de jaren heen afdelingen verdwijnen of veranderen. Werknemers die zich flexibel opstellen kunnen gemakkelijker hun job behouden door in een andere afdeling te gaan werken.

Een tweede opleiding met betrekking tot het behoud van de tewerkstelling is noodzakelijk om de overschakeling naar nieuwe software in goede banen te leiden. De werknemers die gebruik zullen maken van de software genoten dikwijls een lage scholing en beschikken over een zeer beperkte computerkennis. Deze opleiding heeft tot doel de werking van het bedrijf minimaal even vlot te laten verlopen als momenteel, de technische en organisatorische mogelijkheden moeten minimaal behouden blijven. Belangrijk is om dit doel te behalen met de huidige werknemers (eindrapport positieve actieplannen diversiteit, Mireille).

Mireille heeft een lange zoektocht gedaan naar juiste bijkomende opleidingen met betrekking tot communicatie, conflicthantering en de combinatie gezin en werk. Meestal waren het standaardlessen die aan de werknemers voorbijgingen omdat ze niet specifiek genoeg waren. Hierdoor vonden de werknemers dat er niet naar hun geluisterd werd en dit leidde tot frustraties. Uiteindelijk heeft men dan voor een vrouwelijke lesgeefster gekozen. Deze was zeer informeel begonnen en ook mee een kijkje gaan nemen op de werkvloer. Hierdoor werd er een vertrouwensrelatie gecreëerd, maar men moest wel oppassen dat deze relatie niet remmend ging werken omdat men te eigen zou worden.

Verder is er ook een training georganiseerd om het werk met het gezin te leren combineren. Om deze training te geven had men een ex-hostess van Sabena gevraagd. Deze begon echter met linken te leggen naar de bankwereld en vrouwen in hogere functies. Hierdoor is de training niet goed verlopen aangezien de

laaggeschoolde arbeid(st)ers zich minderwaardig voelden en het idee hadden dat deze opleiding niet voor hen weggelegd was.

Uiteindelijk maakt het volgens Mireille niet uit wat voor een soort persoon (man, vrouw, beroep,...) de training geeft. Het belangrijkste is hoe die persoon de trainingen organiseert. Men moet namelijk rekening houden met het minderwaardigheidsgevoel waarmee het personeel zit. Verder is het ook noodzakelijk dat er concrete situaties gebruikt worden. Bijvoorbeeld het gebruik van namen van machines, afdelingen, et cetera. Om na te gaan hoe de werknemers de opleiding ervoeren worden er aan het einde enquêteformulieren uitgedeeld. Vaak merkt men dan pas dat de werknemers problemen hadden met de opleiding. Gedurende de opleiding zeggen ze dit echter niet.

Ann Geukens kent het bedrijf en de mentaliteit goed en zij heeft dan ook gezorgd voor goede trainers. Zo is er een training geweest voor communicatie en conflicthantering. Deze werd gegeven aan de groepsleidsters. Zij staan in het bedrijf namelijk tussen hun vriendinnen en zitten dan ook met een dilemma wanneer een conflict zich voordoet. Ofwel treden ze niet op en blijft men vriendinnen ofwel treden ze wel op en zit men alleen tijdens de pauze. De training was dan ook vooral gericht op proactief werken, luisteren en leren omgaan met conflicten.

De laatste jaren is de kern van de opleiding gericht op groepsleidsters met betrekking tot conflicthantering. Het is echter ook belangrijk de directie en productieleiders op te leiden zodat ze allen op één lijn zitten en hetzelfde verhaal brengen. Deze opleiding was de eerste stap in de samenwerking met Itineris. Ze hebben gewerkt aan een betere samenwerking en communicatie tussen directie en productieleiders en productieleiders onderling. Deze moesten leren niet enkel te communiceren over technische zaken, maar ook over wat er op hun hart ligt in verband met de onderlinge samenwerking. Deze samenwerking verloopt nu veel beter, maar de stroefheid is er nog niet volledig uit.

Een tweede stap in de samenwerking met Itineris is het opleiden van de groepsleidster zodat zij een echte leidinggevende functie op de vloer zelf kunnen uitvoeren. Op basis van competentie management heeft men een selectie gemaakt van groepsleiders. Dit heeft men gedaan op basis van kwaliteiten die de productie leiders hebben aangehaald als onmisbaar voor een groepsleidster. Vervolgens is er met de geselecteerde groepsleiders een vergadering georganiseerd. Hieruit bleek dat men eigenlijk geen tijd had om op de vloer leiding te geven en dat de samenwerking tussen de groepsleiders niet goed verliep. Om deze problemen op te lossen heeft men een diepere opleiding georganiseerd waarin de groepsleiders leren omgaan met gelijkenissen en verschillen. Het resultaat hiervan is dat de groepsleiders een groep zijn geworden die samen zoekt naar oplossingen voor problemen. Het idee hierachter was dat wanneer mensen met verschil gaan samenwerken je een betere oplossing krijgt dan wanneer ze elkaar gaan tegenwerken.

Tot op heden vinden er nog altijd vergaderingen plaats tussen de groepsleiders. Hier hebben ze geleerd hun problemen te bespreken. In de eerste vergaderingen mochten de groepsleiders elk een situatie aanhalen die ze alleen niet konden oplossen. Tijdens de vergadering ging men vragen stellen zodat de groepsleidster uiteindelijk toch zelf een oplossing kon vinden. Opmerkelijk hierbij was dat elke situatie die aangehaald werd rond communicatie problemen draaide. Er was geen enkele situatie bij die over discriminatie, racisme, et cetera handelde.

Verder ging men ook kijken welke groepsleidster bij welke groep geplaatst kan worden. Zo heeft men bijvoorbeeld twee groepsleiders van plaats verwisseld omdat de ene meer consequent en duidelijk was, terwijl de andere meer medelevend was. Deze consequentheid en duidelijkheid was beter voor de groep waardoor ze ook betere resultaten haalden. Dit wil niet zeggen dat elk individu in de groep tevreden is met de omwisseling, maar in het algemeen is het gevoel binnen de groep wel positief.

De derde stap in de samenwerking is het betrekken van de werknemers. Om tot deze stap over te kunnen gaan is het noodzakelijk dat de twee voorgaande voldoende

gevorderd zijn. Er moet een stevige bodem gelegd worden. Het is belangrijk dat iedereen op dezelfde lijn zit, zodat iedereen evenveel inspraak krijgt en durft te nemen.

5.4.3 Onthaalbeleid en introductie

Volgens Anthonissen et al. (2002) legt het onthaal de nadruk op de mens achter de nieuwe medewerker. De medewerker moet uitzien naar zijn komst in de onderneming en ervaren dat het nodige wordt gedaan opdat hij er zich thuis zou voelen. Tijdens het onthaal moet de nieuwe medewerker vooral informatie krijgen over de onderneming, de ervaren bedrijfscultuur en moet hij de basis kunnen leggen voor de opbouw van goede relaties met zijn chef en collega's. Bij de introductie is het de bedoeling dat de nieuwe werknemer zich progressief inwerkt in zijn functie, in de interne en externe relaties en in de organisatiecultuur opdat hij op de geplande termijn op het verwachte niveau zou presteren.

Betreffende het onthaalbeleid en de introductie heeft Mireille verbeterde onthaalbrochures opgemaakt en de interne communicatie verbeterd. Verder heeft men aandacht besteed aan loopbaanbegeleiding. Zo wordt er een individueel opleidingsplan uitgewerkt. Er wordt nagegaan wie welke fouten maakt en vervolgens gezocht naar het juiste opleidingsaanbod om deze personen bij te sturen. Dit beleid wordt zowel in functie van bijsturing als doorstroom gehanteerd.

Ook heeft men een coaching door peters en meters ingevoerd. Nieuwkomers en vaste werknemers kunnen altijd bij hen terecht. Het zijn de groepsleidsters die deze coachingstaak op zich nemen. Een voorbeeld van wanneer zo een meter wordt aangesteld komt voor bij de leerlingen die gebruik maken van de industriële leerovereenkomst. Vanuit de werkvloer was er voor deze nieuwkomers weerstand. Voor de werknemers waren deze, meestal allochtone medewerkers een noodzakelijk kwaad en vooroordelen leefden. Daarom heeft de directie een bewustwordingsactie gedaan op de werkvloer. Zo werd er meegedeeld wat er precies verwacht werd van

iemand op de werkvloer en wat er precies opgevolgd moest worden. Er werd een meter aangesteld voor deze nieuwkomers zodat de groep hen meer betreft. Op deze manier voelt iemand zich verantwoordelijk voor deze leerlingen en daardoor worden deze beter aanvaard (eindrapport positieve actieplannen diversiteit, Mireille).

Een andere aspect van het onthaalbeleid is het aanpassen van de arbeidspost of het takenpakket. Een voorbeeld hiervan is het in dienst nemen van een werknemer uit een beschutte werkplaats. Opdat deze zijn taak goed zou kunnen uitvoeren heeft hij een beperkter takenpakket en neemt men meer tijd om de taken aan te leren.

5.4.4 Doorstroom

Van de bovengenoemde maatregelen hebben de opleidingen en het aanpassen van arbeidspost of takenpakket ook betrekking op de doorstroom. Toch zijn er omwille van de platte hiërarchie bij Mireille niet veel promotiemogelijkheden. Dit is echter niet zo een probleem aangezien de laaggeschoolde arbeiders meestal geen extra verantwoordelijkheden willen krijgen (interview Marc Neyens en Henry Swinnen). Toch bestaat er voor de arbeiders de mogelijkheid om groepsleidster te worden.

5.4.5 Uitstroom vermijden

Een manier om uitstroom te vermijden is het houden van functioneringsgesprekken. Belangrijk hierbij is dat men niet gaat kijken naar hoe een werknemer heet of welke afkomst hij heeft, maar wel naar welke resultaten men boekt. Mireille heeft iedere werknemer geëvalueerd op zijn resultaten. Wanneer bleek dat deze achteruitgingen is men samen met de werknemer op zoek gegaan naar wat hiervan de oorzaak kan zijn.

5.4.6 Draagvlak voor het diversiteitsbeleid vergroten

De laatste categorie is het vergroten van het draagvlak voor het diversiteitsbeleid. Hieronder valt ten eerste de oprichting van een werkgroep rond diversiteit. Deze werkgroep wordt samengesteld met de manager, de human resource management coördinator, externe deskundigen en de projectontwikkelaar. De werkgroep kan uitgebreid worden met personeelsleden verantwoordelijk voor specifieke terreinen wanneer deze terreinen een deel van het agendapunt uitmaken. De bedoeling van de werkgroep is het concretiseren en bijsturen van acties en het beleid opvolgen (eindrapport positieve actieplannen diversiteit, Mireille). Het valt ons hier echter op dat er in deze werkgroep geen arbeiders zitten. Verder doet men aan ervaringsuitwisseling met andere organisaties, voorziet men interne studiedagen of –momenten en zorgt men voor het zichtbaar maken van het diversiteitbeleid. Ook worden er initiatieven genomen rond conflicthantering, zoals de hierboven genoemde opleidingen.

5.4.7 Bevorderen van de sfeer op de werkvloer

Mireille beseft dat sfeer zeer belangrijk is voor de prestaties van het bedrijf. Het zijn namelijk de arbeid(st)ers die voor kwaliteit moeten zorgen. De controle van het geleverde werk kan niet door machines gedaan worden, maar moet door de werknemers zelf worden gedaan. Het is moeilijk om hierbij normen op te leggen omwille van de grote verscheidenheid aan artikelen, men kan moeilijk zeggen wat goed en wat fout is. Daarom hanteert men bij Mireille de vuistregel: "Geef het artikel zo door zoals je het zelf ook wilt ontvangen." Deze vuistregel werkt enkel als de sfeer goed is zodat de collega's elkaar op een juiste manier gaan controleren. Wanneer er spanningen zijn zal er afgunst tegenover elkaar ontstaan en zal de controle niet op een realistische manier gebeuren. Hierdoor zal er onverschilligheid ontstaan ten opzichte van het werk en dit is voor Mireille de grote boosdoener. Er worden dan ook veel initiatieven genomen om de sfeer tussen de werknemers te bevorderen.

Mensen van dezelfde nationaliteit worden bij Mireille niet bij elkaar geplaatst. Dit zou werken als magneten en zorgen voor eilanden. Het valt op dat dezelfde nationaliteiten elkaar soms toch opzoeken, bijvoorbeeld tijdens de pauzes. Maar men probeert bij het personeel over te brengen dat het in hun eigen belang is om dit niet te doen. Hierbij volgt men ook de visie om altijd Nederlands te spreken, want anders kan je het best zwijgen. Nederlands spreken zorgt voor meer openheid, zodat men niet het gevoel krijgt dat er wordt geroddeld.

Wat betreft het dragen van een hoofddoek, mag de werkneemster zelf de keuze maken. Zolang het de veiligheid niet in gevaar brengt is het toegelaten. Maar men probeert het personeel er wel bewust van te maken, dat men door het dragen van een hoofddoek, zich isoleert van de anderen.

Aangezien Mireille veel met vrouwen werkt, proberen ze ook voeling te houden met de combinatie werk-gezin. Wanneer kinderen ziek zijn of wanneer de echtgenoot andere werkuren krijgt, zal het in de meeste gevallen de vrouw zijn die zich moet aanpassen. Hier probeert Mireille rekening mee te houden. Zo laat Mireille de werknemers soms vroeger naar huis gaan waardoor ze bijvoorbeeld met hun kind naar de dokter kunnen gaan. Mireille hun visie is: Als je rekening met de werknemers houdt, dan krijg je er ook iets voor terug. Het ziekteverzuim zal dan ook veel lager liggen.

De verlofregeling mogen de groepen onderling regelen, maar ze krijgen wel enkele vuistregels mee. Zo mag er bijvoorbeeld maar 30% van de werknemers tegelijk op verlof zijn. Door dit overleg zal er meer respect tegenover elkaar ontstaan en is men soms bereid om zich op te offeren voor de andere. Verder geeft Mireille ook, om de twee jaar, de mogelijkheid om gedurende vijf weken achtereen verlof te krijgen. Hierdoor krijgen de werknemers bijvoorbeeld de mogelijkheid om hun familie in het buitenland te bezoeken. Deze verlofregeling is het enige thema waar afkomst voor problemen kan zorgen. Wanneer men een bepaalde maatregel neemt moet men ervoor zorgen dat deze consequent voor iedereen wordt toegepast. Bij Mireille moeten alle werknemers gebruik kunnen maken van deze maatregel, niet enkel de allochtonen. Een voorbeeld hiervan is dat de Moslims na het einde van hun

Rammadam drie dagen vrij krijgen omwille van de suikerfeesten. De katholieken zullen deze dagen bijvoorbeeld krijgen bij het communiefeest van hun kinderen.

Verder organiseert Mireille een aantal activiteiten die de sfeer moeten bevorderen. Zo is er de jaarlijkse informatieavond. Deze wordt georganiseerd in samenwerking met de werknemers. Soms wordt er rond een thema gewerkt of worden er sketches gedaan en achteraf is er altijd eten en drank voorzien. Rond Pasen of Sinterklaas kan het ook wel eens gebeuren dat de Paashaas of Sinterklaas Mireille een bezoekje brengt. Ook organiseert men een bezokedag voor familie en vrienden zodat deze kunnen kennismaken met het bedrijf. Om het dagdagelijkse een beetje te breken worden er ook wedstrijdjes georganiseerd voor het personeel. Men probeert de werknemers bij de organisatie van deze initiatieven te betrekken, maar men merkt hierbij dat vaak dezelfde mensen meedoen.

Vervolgens is het ook zeer belangrijk om een aangename werkomgeving te creëren. Zo moet men voorzien in een refter, kleedkamer, comfortabele werkkleding, et cetera.

Andere initiatieven, die niet onmiddellijk tot doel hebben de sfeer te bevorderen maar die er toch toe bijdragen, zijn de maatregelen in verband met gezondheid en welzijn op het werk. Zo biedt Mireille een zeer ruime medische controle en mogelijkheid tot inenting. Deze mogelijkheden gaan verder als de wettelijke bepalingen en kunnen vrijwillig door de werknemers gebruikt worden. De controles worden door de arbeidsgeneesheer in het bedrijf zelf gedaan zodat de werknemers geen verplaatsing moeten maken. Ook voor metingen met betrekking tot geluidsoverlast en verlichting komt de arbeidsgeneesheer ter plaatse. Tot slot wordt er belang gehecht aan ergonomie. Bijvoorbeeld bij de plaatsing en ontwikkeling van nieuwe touchscreens houdt men rekening met de wensen van de werknemers. Ze mogen bijvoorbeeld de lay-out van de schermen zelf bepalen. Door deze maatregelen voelen de werknemers zich veilig wat bijdraagt tot een goede sfeer.

De werknemers nemen zelf ook initiatief om de sfeer te bevorderen. Zo versieren zij rond kerst bijvoorbeeld hun werkplaats en spreken ze af om allemaal een kerstmuts te

dragen. Hierin is men soms zo hevig dat de directie toch moet tussenkomen om het een beetje binnen de perken te houden. Ook wordt er al eens afgesproken om met de collega's na het werk iets te gaan drinken.

5.5 Hulp bij uitvoering van de initiatieven

Voor hulp bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid, heeft Mireille beroep gedaan op enkele externe partners. De opstart van het diversiteitsplan is voor een stuk gestuurd door v.z.w. Keerpunt. Keerpunt is een v.z.w. die trainingen aanbiedt voor bedrijven, organisaties en overheden die het belangrijk vinden dat werknemers naast technische competenties ook (inter)persoonlijke vaardigheden verder ontwikkelen. Ze werken hiervoor met trainingen op maat, individuele coaching en procesbegeleiding. Keerpunt wil een totaalaanbod geven aan de bedrijven. Hiervoor werkt men met een voortraject, waarin er verkennende gesprekken worden gehouden, een bedrijfsbezoek wordt gedaan, de leerbehoefte wordt vastgesteld en een programmavoorstel wordt opgemaakt. Hierna vindt de eigenlijke training plaats. Keerpunt biedt een uitgebreid trainingsaanbod aan. Zo heeft men ondermeer trainingen voor conflicthantering, assertieve communicatie, coaching, interne communicatie, vertrouwen in werkrelaties, et cetera. De laatste stap in dit totaalaanbod is het natraject. Dit bestaat uit het verslag van de training, zowel individuele terugkoppelingen als met de opdrachtgever, tussentijdse resultaatmetingen, extra terugkommomenten, verdiepingssessies, individuele coaching en vervolgprogramma's (<http://www.keerpunt-training.be>).

De opstart verliep voor Mireille zeer positief omdat de trainers van Keerpunt bereid waren om op de werkvloer de situatie te leren kennen en zich aan te passen aan het taalgebruik en de praktijksituatie in het bedrijf. Deze opstart gebeurde in samenwerking met het ERSV Limburg en Ann Geukens. De ondersteuning die zij geboden hebben werd door Mireille zeer geapprecieerd aangezien Ann Geukens de manier van werken binnen het bedrijf goed kent en hierdoor de geschikte trainers kan aangeven. Eerder had het bedrijf al samengewerkt met verschillende

opleidingsbureaus, maar deze brachten vaak een standaardpakket dat geen aansluiting vond bij de situatie binnen Mireille.

Later in het traject heeft Mireille samengewerkt met Itineris. Deze verzorgden een vervolgopleiding rond samenwerken, het maken van afspraken en zelfverzekerdheid. Itineris ondersteunt bedrijven en social profit organisaties in hun ontwikkeling op vlak van personeel en organisatie. Ze begeleiden ondernemingen bij het uitwerken van hun eigen traject. Ze stippelen dit traject samen uit, waarbij ze per fase nagaan welke rol voor wie is weggelegd. De intensiteit kan variëren van klankbord tot opleider en actieve partner. Ze stimuleren zoveel mogelijk participatie vanuit de onderneming zelf. Er wordt geholpen de hindernissen weg te nemen en de nodige ruggensteun wordt geboden. Het doel van Itineris is er zo vlug mogelijk voor te zorgen dat ze zelf misbaar worden en dat het bedrijf en de werknemers de nodige vaardigheden verwerven om de gewenste verbetertrajecten in gang te brengen en te houden. Dit doel wil men bereiken door te werken op maat van de organisatie, de groeiprocessen te begeleiden en te zorgen voor implementatie en opvolging van de geformuleerde adviezen (<http://www.itineris-advies.be>). Oorspronkelijk waren de medewerkers van Itineris verbonden aan Syntra, waar ze opleidingsplannen maakten. Dirk Vandecruys vond dit samen met een collega echter niet genoeg. Ze wilden echt het functioneren van het bedrijf analyseren en richting geven om vervolgens de bedrijven weer los te laten. Dit paste niet binnen Syntra, hierdoor zijn ze zelfstandig met Itineris begonnen. Itineris is latijn voor "op weg gaan" en dit willen ze vooral verwezenlijken op menselijk vlak. Meestal werkt Itineris aan verbeterprojecten. Bedrijven die een probleem willen oplossen rond communicatie, beleid, betrokkenheid, leiderschap, et cetera kunnen bij Itineris terecht. Bij Itineris wil men aan procesbegeleiding doen. Dit wil zeggen dat ze vragen blijven stellen tot dat de organisatie zelf tot een oplossing komt. Alleen wanneer het echt nodig is wordt er advies of training gegeven.

De reden waarom Itineris hulp is gaan bieden aan Mireille waren de samenwerkingsproblemen tussen leidinggevenden en productieleiders. Verder had men binnen het bedrijf ook de functie van groepsleidster, maar deze was echter gewoon een titel zonder extra verantwoordelijkheden. Hierin wou men verandering

brengen zodat de productieiders een stuk ontlast zouden worden en de samenwerking zou verbeteren.

5.6 Wat heeft men bereikt met het werken rond diversiteit?

5.6.1 Evaluatie diversiteitsplan

Volgens het eindrapport positieve actieplannen diversiteit Mireille, is het belangrijkste succes van het diversiteitsplan de verbetering van de kwaliteit van de onderlinge samenwerking. In de eerste plaats is er een verbetering in de samenwerking tussen de verschillende leidinggevende medewerkers. Maar ook de communicatie tussen de verschillende niveaus is vermeerderd en verbeterd. Zo worden problemen sneller op tafel gelegd en sneller opgenomen.

Mireille merkt ook dat de samenwerking tussen de verschillende afdelingen gegroeid is. De werknemers hebben meer respect voor elkaar en elkanders werk. Vooral tijdens de verlofperioden merkt men dat er een enorme solidariteit bestaat tussen de werknemers. Ook merkt Mireille dat de werknemers zelfstandiger zijn geworden, dat ze zelf beslissingen nemen en beter kunnen samenwerken. Dit houdt voor het bedrijf een onbetaalbare tijdswinst in.

De doorstroom van medewerksters naar de functie van groepsleidster is geslaagd. Mireille heeft nu een team groepsleidsters dat actief meewerkt aan de verschillende groepen medewerkers en het vlot verloop van de productie. Dankzij hun inzet en hun aandacht voor de individuele medewerker is de samenwerking tussen de verschillende afdelingen verbeterd en is het onderling uitwisselen van mensen tussen de verschillende afdelingen toegenomen. Binnen de productie worden de groepen nu sterk aangestuurd door de groepsleidsters. Zij kunnen relatief zelfstandig opereren en hebben de handen vrij gekregen om leiding te geven aan de medewerkers. Dit moet verder leiden tot een betere opvolging en meer tevredenheid bij de werknemers.

Ook heeft het diversiteitsplan een positieve invloed op het beleid van de organisatie gehad. Zo heeft men binnen het stafteam gefocust op eenheid van leiderschap, kwaliteit van de onderlinge samenwerking, open communicatie, et cetera. Hierdoor is er meer openheid tussen de verschillende leidinggevenden. Dit heeft tot gevolg dat men meer met elkaar overlegt en dat problemen sneller op tafel worden gelegd. Verder heeft het team leidinggevenden bewezen beter te kunnen omgaan met grote en kleine problematieken. Er werd meer overleg gepleegd en de communicatie naar mensen werd goed verzorgd. Meer intermenselijke problemen werden niet opzij geschoven, maar men trad sneller in contact met elkaar.

Een andere les die het beleid heeft getrokken uit het traject is het feit dat men voldoende rekening moet houden met de arbeid(st)ers. Indien men hun mening niet vraagt is dit een gemiste kans want zij hebben vaak de beste ideeën en kennen de situatie goed. Ook heeft men gemerkt dat het snel op de hoogte brengen van werknemers over nieuwe maatregelen die men wil nemen ertoe leidt dat deze werknemers zich meer betrokken voelen en een grotere bereidwilligheid hebben om de maatregel toe te passen.

Mireille heeft gezien dat diversiteit een rijkdom kan zijn. Binnen de organisatie verloopt het werken met diversiteit in het medewerkersbestand goed. Verder hebben ze ervaren dat andere aanpakken in leiderschap, communicatie, et cetera verrijkend kan zijn (eindrapport positieve actieplannen diversiteit, Mireille).

5.6.2 Ervaring van de initiatieven door de betrokkenen

We gebruikten enquêtes om bij de rechtstreeks betrokkenen van het diversiteitsplan te peilen welke ervaringen zij hiermee hebben. Deze rechtstreeks betrokkenen bestaan enerzijds uit de vijf productieleiders en anderzijds uit de zes groepsleidsters. Onder rechtstreeks betrokkenen verstaan we alle personen die rechtstreeks met de werking rond diversiteit in contact zijn gekomen door middel van hoofdzakelijk opleidingen. De

werknemers worden niet gezien als rechtstreeks betrokkenen, aangezien zij niet hebben deelgenomen aan zulke opleidingen. Wel zijn zij door de vele, hierboven besproken maatregelen betrokkenen in de algemene werking rond diversiteit. De meeste van de respondenten in onze enquêtes zijn al vele jaren tewerkgesteld binnen Mireille. Hierdoor zullen ze dan ook een duidelijk beeld hebben van de werking binnen de organisatie.

In deze enquête hebben we gevraagd naar wat voor de respondenten de functie van productieleider of groepsleidster betekent. Slechts drie van de zes groepsleidsters halen functies rond communicatie, conflictbeheersing en sfeer aan. De andere functies die worden aangehaald zijn eerder technisch zoals de werkregeling, verlofregeling en uitwisseling van arbeid(st)ers. Het valt ons hierbij op dat slechts de helft van de groepsleidsters communicatie en het oplossen van problemen expliciet als behorende tot hun functie beschrijven. We zouden verwachten dat dit meer aangehaald zou worden omdat ze hierrond toch opleidingen gekregen hebben.

Ook bij de productieleiders zien we dat veel van de aangehaalde taken eerder technisch van aard zijn. Ze halen bijvoorbeeld volgende taken aan: planning, opvolgen van de productie, kwaliteitsbewaking, et cetera. Toch halen vier van de vijf productieleiders ook het menselijke aspect aan zoals leiding geven, begeleiden, opleiden, problemen oplossen, et cetera.

Verder hebben we in de enquête een aantal stellingen opgenomen om na te gaan of de respondent zich goed voelt binnen het bedrijf. De frequentietabellen hiervan vindt u in de bijlage 10. We zijn onder meer nagegaan of de respondent zich welkom voelde bij Mireille, of hij er graag werkt en zich aanvaard voelt. Tien van de elf respondenten reageerden met eerder akkoord of akkoord op de vraag of men zich welkom voelde bij Mireille. We kunnen hieruit concluderen dat het onthaal bij Mireille goed verloopt. Belangrijk hierbij is dat de respondenten reeds lange tijd bij Mireille werkzaam zijn. We kunnen dus geen uitspraken doen over de genomen stappen binnen het diversiteitsplan op het gebied van onthaalbeleid en introductie. Op de twee overige stellingen wordt positief geantwoord. Dit kan een indicatie zijn van een goede

werksfeer binnen het bedrijf. Dit wordt ook bevestigd door de stellingen dat men zichzelf kan zijn tijdens het werk en zichzelf ziet als een gelijke aan zijn collega's, waarmee de meerderheid van de respondenten akkoord gaat.

Wanneer we kijken naar de opleidingen binnen Mireille, merken we dat alle respondenten redelijk tot zeer tevreden zijn met de opleiding die ze gekregen hebben om hun werktaken te kunnen uitvoeren. Wanneer we kijken naar de opleidingen rond conflicthantering zien we dat vier van de groepsleidsters eerder akkoord zijn dat deze hun geholpen hebben in het omgaan met conflicten, de andere twee zijn hier zelfs helemaal mee akkoord. We kunnen dus besluiten dat dit een goed initiatief is geweest. De groepsleidsters geven ook aan dat deze opleidingen op een goede en begrijpbare manier gegeven zijn. Bij de productieleiders is deze overtuiging niet zo sterk aanwezig. Eén van de productieleiders is evenveel wel als niet akkoord, de anderen zijn eerder akkoord.

Dat deze laatste opleiding omtrent conflicthantering effect heeft gehad merken we ook aan de mening van de productieleiders. Volgens vier van hen kunnen de groepsleidsters op een goede manier omgaan met conflicten, de vijfde is hier evenveel wel als niet mee akkoord. Wel zijn ze het er alle mee eens dat de groepsleidsters op een goede manier werkgerelateerde problemen, bijvoorbeeld het verschuiven van werknemers, oplossen.

Met het diversiteitsplan wou Mireille bereiken dat de verschillende groepen op de werkvloer en de verschillende niveaus binnen het bedrijf flexibeler en liever met elkaar zouden samenwerken. De productieleiders zijn niet volledig overtuigd van de goede samenwerking tussen deze groepen. Slechts één is ermee akkoord dat deze goed is, van de anderen zijn er twee eerder akkoord en twee evenveel wel als niet akkoord. Hierbij geeft één groepsleidster ook nog aan dat zij eerder niet graag in een andere afdeling werkt. Deze zelfde geeft ook aan dat ze evenveel wel als niet akkoord gaat met de stelling "ik vind dat er een goede samenwerking is tussen mij en de andere groepsleidsters". De overige groepsleidsters zeggen echter eerder akkoord of zelfs akkoord te zijn met deze stelling.

Wanneer we kijken naar de samenwerking tussen de productie- en de groepsleidsters, geeft ook één groepsleidsters aan hier evenveel wel als niet akkoord mee te zijn. De andere zijn of eerder akkoord of akkoord. Wanneer we dit bekijken vanuit het standpunt van de productieiders zien we dat één eerder akkoord en de anderen akkoord zijn. De samenwerking tussen de groepsleidsters en de directie wordt door de productieiders positiever gezien als door de groepsleidster zelf, alhoewel ook deze laatste er vrij positief tegenover staan.

De productieiders beoordelen hun onderlinge samenwerking alle vijf goed. Wat betreft een goede samenwerking met de directie zeggen drie productieiders eerder akkoord te zijn, twee zijn akkoord.

Hieruit kunnen we besluiten dat de samenwerking tussen de productieiders onderling optimaal is. Bij de andere soorten samenwerking zien we iets meer aarzeling, hier wordt soms nog evenveel wel als niet akkoord aangeduid. We kunnen dus stellen dat Mireille goed op weg is de samenwerking te optimaliseren, maar dat er nog verbeteringen kunnen komen. Een volgende stap die Mireille wil nemen op het gebied van diversiteit is het betrekken van alle werknemers. Hiervoor zal dus ook de samenwerking binnen de verschillende groepen op de werkvloer geoptimaliseerd worden. De meerderheid van de ondervraagden is echter eerder akkoord dat de samenwerking binnen deze groepen al goed is. Een opmerking hierbij is wel dat dit de mening is van productieiders en groepsleidsters en niet van de arbeid(st)ers zelf.

Aangezien er bij Mireille een aantal van de werknemers voltijds en andere halftijds in dienst zijn, vroeg men zich af of dit voor problemen zorgt in de samenwerking. Uit de antwoorden van de respondenten zien we dat dit niet zoveel problemen oplevert.

Omdat diversiteit binnen Mireille vooral gezien wordt als verschillen in karakters, hebben we bevraagd of mensen het aangenaam vinden samen te werken met andere karakters. Hieruit blijkt dat de groepsleidsters er iets negatiever tegenover staan dan de productieiders.

Ook rond het thema communicatie hebben we aantal stellingen bevroegd. Mireille streeft ernaar een open communicatie te creëren zodat iedereen met zijn problemen ergens terecht kan. Wanneer we dit bevragen bij de respondenten geeft de meerderheid aan akkoord of eerder akkoord te zijn. Twee van de respondenten zijn hier evenveel wel als niet akkoord mee. Bij de productieiders hebben we verder gevraagd in welke mate niet aan het werk gerelateerde moeilijkheden bespreekbaar zijn met collega's of de directie. We merken hier dat men het iets gemakkelijker heeft om moeilijkheden te bespreken met collega's als met de directie. Toch staat men ook tegenover dit laatste niet negatief.

Zoals reeds eerder vermeld zijn er binnen Mireille niet veel promotiemogelijkheden. Voor onze respondenten is dit niet zo een groot probleem. De meerderheid zegt tevreden te zijn met de verantwoordelijkheden die men heeft.

Omdat bij Mireille voornamelijk vrouwen werken, hecht het bedrijf veel belang aan de combinatie werk en gezin. Toch merken we dat de productieiders op de stelling: "ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met het feit dat ik buiten het werk ook nog een gezin heb" iets negatiever staan dan de groepsleidsters. Toch kunnen we aan deze gegevens niet te veel belang hechten omdat er bij Mireille enkele veranderingen op dit gebied doorgevoerd zullen worden.

Een opmerkelijk resultaat kregen we bij de stelling: "ik vind dat er veel onaangename opmerkingen worden gemaakt tussen de werknemers". Hiermee zeiden twee van de elf respondenten eerder akkoord te zijn. Vijf gaven aan evenveel wel als niet akkoord te zijn. Dit is misschien nog een aandachtspunt voor Mireille. Wanneer we echter kijken naar de vraag op basis waarvan er conflicten ontstaan merken we dat niemand van de ondervraagden pesterijen als keuzemogelijkheid aanduidt.

Een laatste stelling richtte zich op de aansturing van de industriële leerlingen. Vijf groepsleidsters geven aan dat ze eerder akkoord zijn met het feit dat deze aansturing dezelfde is als voor de andere werknemers.

Tot slot hebben we gevraagd op basis waarvan conflicten ontstaan. We gaven hierbij een aantal keuzemogelijkheden. Een overzicht van de verdeling van de antwoorden vindt u in onderstaande tabel.

Tabel 1: mogelijke basis voor het ontstaan van conflicten

	groepsleidsters	productieleiders	
Verlofregeling	4	2	
slechte kennis van het Nederlands	1	0	
niet goed opvolgen van bevelen	3	3	
verkeerd uitvoeren van een taak	5	5	
spreken van een andere taal in de eetzaal	2	0	
vormen van groepjes van mensen met dezelfde afkomst	1	0	
Werkuren	3	5	
Pesterijen	0	0	
Andere	0	1	technische perikelen

Hieruit blijkt dat vooral het verkeerd uitvoeren van een taak, gevolgd door werkuren, het niet goed opvolgen van bevelen en de verlofregeling aanleiding geven tot conflicten. Dit zijn allen onderwerpen die niet specifiek met een divers personeelsbestand verband houden. Onderwerpen zoals pesterijen, vormen van groepjes van mensen met dezelfde afkomst en slechte kennis van het Nederlands werden niet of slechts één maal aangehaald.

5.7 Wat waren de moeilijkheden?

Een van de moeilijkheden van Mireille was het vinden van geschikte opleidingen. Zoals hierboven reeds beschreven is het moeilijk om een geschikte trainer te vinden en de opleiding af te stemmen op de situatie binnen het bedrijf.

Een tweede moeilijkheid is de veelheid aan verbeterprojecten die Mireille binnen de organisatie wil realiseren. Dit houdt het gevaar in dat er teveel half werk wordt geleverd en dat acties mogelijk te snel verwateren. Ook merkt men dat door de verhoogde aandacht voor de mensen en andere trajecten (organisatiekwaliteit, et cetera) steeds meer systemen ontwikkeld worden, hierdoor worden de leidinggevenden steeds zwaarder administratief belast. Dit maakt dat ze mogelijk minder en minder op de arbeidsvloer komen om te coachen, problemen op te vangen, et cetera.

Verder zien we dat er nog verschillende punten zijn waarop Mireille zich wil verbeteren. Zo kan de onderlinge samenwerking en de duidelijke, goede communicatie tussen collega's en tussen de verschillende niveaus nog een stuk beter. Ook wil men nog beter en meer gaan investeren in het onthaal, de opleiding en vorming van iedere werknemer. Iedere medewerker moet blijvend op zijn of haar tempo kunnen doorgroeien, hetzij in de eerste plaats in de breedte. Men bedoelt hiermee een uitbreiding van het takenpakket en het aanleren van nieuwe functies (eindrapport positieve actieplannen diversiteit, Mireille).

5.8 Conclusies

Eén vijfde van het personeelsbestand van Mireille bestaat uit allochtonen. Toch zijn er meer werknemers met een andere cultuur dan de Belgische, dus is het belangrijk voor de werking van Mireille dat zij op een goede manier kunnen omgaan met diversiteit. Wanneer we kijken naar de uitgangspunten van het diversiteitsbeleid bij Mireille, merken we dat deze niet gebaseerd zijn rond de thema's cultuur en afkomst. We kunnen dus besluiten dat Mireille een brede definitie gebruikt voor diversiteit, waarbij alle mogelijke verschillen vallen onder de noemer diversiteit. Het gaat hier zowel over demografische verschillen, psychologische verschillen als organisationele verschillen. Het beleid van Mireille is opgebouwd rond communicatie en goed en duidelijk leiderschap. Door hiervoor te zorgen worden alle problemen, ook die rond diversiteit

en etniciteit bespreekbaar. Hierdoor wordt de betrokkenheid naar diversiteit, een betrokkenheid naar alle werknemers en niet alleen naar de allochtonen. Ook impliceert deze aanpak dat diversiteitsprogramma's niet enkel gelden voor bepaalde groepen van medewerkers, maar dat alle gelijk moeten behandeld worden.

Mireille werkt reeds lange tijd rond het thema diversiteit. Een van de onderdelen binnen dit diversiteitsbeleid was het uitwerken van een diversiteitsplan. De uitvoering van dit plan heeft tot op heden vooral betrekking gehad op de productiedirecteur, de productieleiders en groepsleidsters. Een volgende stap voor het bedrijf is nu het betrekken van alle werknemers. Toch hebben een aantal van de genomen initiatieven al betrekking op alle werknemers. Zo stelt men voor elke werknemer een "wie-wat-matrix" op en werkt men met functieprofielen. Dit duidt erop dat Mireille eerder gaat selecteren en beoordelen op kwaliteiten en niet op basis van geslacht, afkomst, et cetera. Andere initiatieven waren het invoeren van peters en meters en activiteiten die de sfeer binnen het bedrijf bevorderen.

Wanneer we kijken naar de specifieke diversiteitsinstrumenten die Mireille gebruikt heeft dan merken we dat deze eerder gericht zijn op het aanleren van communicatievaardigheden, om de samenwerking te bevorderen. Alhoewel in de literatuur ook veel aandacht wordt besteed aan taallessen en het leren over culturele achtergronden, wordt dit bij Mireille niet gedaan. Dit is echter niet slecht want men geeft aan dat conflicten zelden ontstaan door een slechte kennis van het Nederlands.

Uit de afgenomen enquêtes merken we dat alle betrokkenen vrij positief staan tegenover de genomen initiatieven. We merken ook dat ze zich goed voelen in hun job en bij Mireille. Ook volgens Dirk Vandecruys is de samenwerking tussen de verschillende niveaus in positieve zin geëvolueerd, dit was ook terug te vinden in het eindrapport van het diversiteitsplan. Toch komt er in de enquêtes soms een aarzeling terug over de verschillende samenwerkingsvormen. We kunnen dus concluderen dat Mireille hier op de goede weg is, maar dat ze zeker verder moeten blijven zoeken om deze samenwerking te optimaliseren.

Wanneer we het diversiteitsbeleid bij Mireille in zijn geheel bekijken, kunnen we concluderen dat het positief was om diversiteit te benaderen vanuit een brede definitie. We hebben kunnen concluderen dat oorzaken van conflicten vooral gaan over verlofregeling, werkuren, het niet opvolgen van bevelen, et cetera. Dit zijn conflicten die ook kunnen voorkomen wanneer men een niet-divers personeelsbestand heeft. Conflicten die specifiek te maken hebben met afkomst of cultuurverschillen komen zelden voor.

Mireille is dus goed op weg om een multiculturele organisatie te worden. Toch vinden we ook nog een kenmerk van de plurale organisatie terug. Zo blijven hogere niveaus voorbehouden aan leden van de culturele meerderheidsgroep. We merken dat er slechts één van de elf ondervraagde leiders van allochtone afkomst is. Ook de directie en het kader bestaan uit autochtonen. Het is echter niet zo dat men er bij Mireille vanuit gaat dat de culturele minderheden een achterstand hebben. Verder zien we dat er geen strikte arbeidsverdeling is tussen de culturele meerderheid en minderheden. De respondenten gaven ook aan dat er weinig pesterijen voorkomen.

We kunnen besluiten dat Mireille op een goede manier aan diversiteitsmanagement doet. Dit kunnen we afleiden uit het feit dat diversiteit binnen de hele organisatie aandacht krijgt. Ook wordt het aansturen van diversiteit gezien als een taak van de leidinggevenden en niet als één bepaald project van een persoon die instaat voor het doelgroepenbeleid. Verder heeft men zoals hierboven beschreven een werkomgeving gecreëerd waarin werknemers aangesproken worden op hun kwaliteiten en niet op irrelevante factoren en heeft men diversiteit breed opgevat. Een volgend positief punt is dat diversiteitsmanagement bij Mireille tweerichtingsverkeer is en aanpassing vraagt van de mens en van de organisatie. Tot slot heeft men ook begrepen dat diversiteitsmanagement geen kant-en-klaar recept is, maar veel tijd vraagt. Wel moet men bij Mireille opletten dat er geen overvloed aan projecten ontstaat waardoor men half werk gaat leveren en men administratief te zwaar belast wordt.

6 Aanbevelingen en algemene conclusies

Door Leentje Eerdeken en Els Nysen

Uit de literatuurstudie, de bevraging van bevoorrechte getuigen en de gevalstudie kunnen heel wat conclusies getrokken worden en aanbevelingen worden geformuleerd. Zo is het belangrijk dat je diversiteit niet te eng bekijkt zoals verschillen in afkomst, maar dat je veel verder gaat kijken. Het is dus voor een bedrijf met laaggeschoolde allochtone werknemers noodzakelijk dat ze niet enkel deze werknemers binnen het diversiteitsbeleid betreft, maar op iedereen dezelfde maatregelen toepast. Het diversiteitsbeleid mag geen poging tot voorkeursbehandeling zijn.

Enkel door het hanteren van een brede definitie is het mogelijk betrokkenheid bij alle werknemers te creëren. Deze betrokkenheid is noodzakelijk om een breed draagvlak voor het diversiteitsbeleid te ontwikkelen. Het diversiteitsbeleid moet in de eerste plaats gedragen worden door de leidinggevenden binnen het bedrijf. Enkel indien zij volledig achter het beleid staan, zal dit kunnen worden doorgegeven aan de werknemers. Om dit draagvlak nog te vergroten kan men gesprekken voeren op elk niveau van de organisatie of kan men een werkgroep samenstellen bestaande uit de manager, de Human Resource Management coördinator, externe deskundigen, projectontwikkelaar en eventueel personeelsleden verantwoordelijk voor specifieke terreinen.

Wanneer een bedrijf naar diversiteit kijkt, gaat het altijd over omgaan met verschillen. Belangrijk is dat men weerstand probeert te voorkomen door op een juiste manier te communiceren en samen te werken. Wanneer men op een goede manier met diversiteit omgaat zal dit voor de organisatie heel wat voordelen opleveren. Men moet ervoor zorgen dat elk lid van de organisatie deze voordelen inziet. Voordelen kunnen onder andere minder verloop, een hogere jobtevredenheid, minder conflicten, betere kwaliteit, betere systeemflexibiliteit en betere besluitvorming zijn.

Voor het managen van diversiteit bij laaggeschoolde allochtonen zijn er heel wat instrumenten beschikbaar. Het is echter belangrijk dat een bedrijf op zoek gaat naar een combinatie van instrumenten die de werking van het bedrijf kunnen optimaliseren. Niet ieder bedrijf haalt positieve resultaten met dezelfde instrumenten. Zo wordt er in de literatuur ter bevordering van de communicatie nadruk gelegd op het geven van taallessen, waarbij men ook over achtergronden van verschillende culturen leert. In de praktijk hebben we echter gemerkt dat dit niet altijd noodzakelijk is. Vooral in bedrijven waar men zichzelf eerder als arbeider ziet in plaats van als Turk, Marokkaan, Spanjaard, et cetera, zal de achtergrond van de verschillende werknemers niet zo belangrijk zijn, dus moet men er ook niet veel nadruk op leggen.

Wanneer men trainingen organiseert is het belangrijk dat men niet zomaar de eerste de beste trainer neemt. De trainer moet zich bewust zijn hoe de situatie in het bedrijf is, welke situaties zich voorgedaan hebben en hoe de dominante bedrijfscultuur is. Hierbij is het in het geval van training voor laaggeschoolde werknemers uitermate belangrijk dat de trainer herkenbare situaties gebruikt en ook zijn taalgebruik afstemt op de doelgroep. Als dit niet het geval is hebben de werknemers het gevoel dat de training niet aan hen besteed is en voelen ze zich minderwaardig.

Uit verschillende bronnen stelt men vast dat nog veel laaggeschoolde allochtonen bij het solliciteren worden afgewezen alleen al op basis van hun allochtoon zijn. Om deze situatie te verbeteren moeten organisaties op zoek gaan naar manieren zodat hun vacatures en selectieprocedures niet discriminerend zijn. Men moet ook bewust zijn van de noodzaak om rekruteringskanalen aan te passen en uit te breiden, wil men een diverse groep van sollicitanten bereiken. Ook belangrijk is het ontwikkelen van goede functieprofielen. Door het expliciet stellen van criteria zullen vooroordelen en stereotypes minder kans krijgen. Verder kan men ook meerdere selecteurs inschakelen met verschillende achtergronden of het bedrijf kan diversiteitsopleidingen bieden aan selecteurs.

Deze functieprofielen bevatten feitelijke eisen zoals diploma's en vakkennis en gedragseisen. Het is belangrijk deze gedragseisen concreet en toetsbaar te maken,

zodat ze niet subjectief geïnterpreteerd kunnen worden. Ook om de doorstroom te bevorderen kan men best gebruik maken van deze functieprofielen, zodat selectie gebaseerd is op kwalitatieve criteria. Door middel van functioneringsgesprekken en het opvolgen van de kennis en vaardigheden van de werknemers kan men op een betere manier beslissingen in verband met doorstroom nemen.

Voor bedrijven die een diversiteitsbeleid willen uitwerken is het belangrijk te weten dat dit niet in één-twee-drie kan opgelost worden. Er is binnen het bedrijf immers een mentaliteitsverandering nodig, wil het plan slagen. Het bedrijf moet er hierbij rekening houden dat de kosten van dit beleid zich op korte termijn zullen uiten, terwijl de baten vaak slechts op lange termijn blijken. Voor het uitwerken van een diversiteitsbeleid is het verder belangrijk om goede partners aan te trekken die hulp bieden. Zij zorgen ervoor dat er stap voor stap gewerkt wordt. De eerste te nemen stap is het afbakenen van het centrale probleem dat met het actieplan zal worden aangepakt. Hiervoor is het belangrijk dat de externe partner samen met het bedrijf verdiepingsgesprekken houdt om te achterhalen welke acties nodig zijn. Hierna kan men zoeken naar de meest haalbare en best mogelijke oplossingsstrategie. Vervolgens wordt er een uitvoeringsplan opgemaakt. Tot slot wordt er een intentieverklaring gevraagd tot evaluatie en continuering van het gevoerde beleid. Deze intentieverklaring is belangrijk om de top van de organisatie mee te krijgen in de nieuwe beleidsvisie.

Lijst van geraadpleegde werken

- Anthonissen, P.F., et al. (2002). *HRM in perspectief band 1*. Mechelen: Kluwer uitgevers.
- Anthonissen, P.F., et al. (2002). *HRM in perspectief band 2*. Mechelen: Kluwer uitgevers.
- Bakas, A., Kip, R., David, V., & van Wolde, H. (2000). *Polderpalet: management van diversiteit*. Samsom.
- Bayens, F. (2005, 23 maart). Een dilemma is een verrijking. *De Tijd*. Opgevraagd op 10 augustus, 2005, via Mediargus database.
- Billiet, J.B. (1992). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: ontwerp en dataverzameling*. Leuven/Amersfoort: Acco.
- Brewaeyts, N. (2004). *Interetnische relaties vanuit het structuur-actorperspectief*. Universiteit Utrecht.
- Broeckmans, J. (2002). *Syllabus "Methoden van onderzoek en rapportering 1" 1^e kandidatuur TEW/Hi*. Limburgs Universitair Centrum.
- Broeckmans, J. (2003). *Syllabus "Methoden van onderzoek en rapportering" 2^e kandidatuur TEW/Hi*. Limburgs Universitair Centrum.
- De Vos, M., et al. (2004). *Codex Arbeidsrecht*. Brugge : die Keure.
- Eindrapport Mireille: VESOC 2001-2002 "positieve" actieplannen diversiteit.
- Glastra, F. (1999). *Organisatie en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- Janssen, M. (2002). *Methodiek intercultureel personeelsmanagement*. Soest: Nelissen.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers.
- Kaldenbach, H. (1996). *Cultuurverschillen op de werkplek: 111 ervaringen met intercultureel management*. Amsterdam: Prometheus.
- Levering, B., & Smeyers, P. (1999). *Opvoeding en onderwijs leren zien. Een inleiding in interpretatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.

- Macori Consult B.V. (2004). *Functieprofielen en competenties in relatie tot diversiteitsmanagement*.
- Malhorta, N., & Birks, D. (2000). *Marketing Research*. Essex: Prentice-Hall.
- Mercken, R., & Siau, C. (2004). *Boekhouding en financiële rapportering*. Antwerpen: Garant.
- Mireille... much more than laundry: Informatiebrochure
- Neumann, W. L. (2000). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches (4th edition)*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- URL: <http://aps.vlaanderen.be> (kenniscentrum statistiek) geraadpleegd op 21-09-2005
- URL: <http://www.antirascisme.be> geraadpleegd op 18-04-2006
- URL: <http://www.hiva.be/docs/rapport/R796.pdf> geraadpleegd op 22-09-2005
- URL: <http://www.itineris-advies.be> geraadpleegd op 13-04-2006
- URL: <http://www.keerpunt-training.be> geraadpleegd op 13-04-2006
- URL: <http://www.limburg.be/pric> geraadpleegd op 06-02-2006
- URL: <http://www.stebo.be> geraadpleegd op 06-02-2006
- URL: <http://www.trivisi.be> geraadpleegd op 06-02-2006
- URL: <http://www.vdab.be> geraadpleegd op 06-02-2006
- URL: <http://www.vosec.be> geraadpleegd op 06-02-2006
- URL: <http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/index.html> geraadpleegd op 05-11-2005

- Van de Voorde, M. (2004). *Handleiding: Reizen in diversiteitsland*. Drukkerij Van Wassenhove
- Verdonck, G. (2005). *Informatiedossier: werkbaar werk en arbeidsorganisatie in de textielverzorgingssector*. Brussel: SERV-STV Innovatie en Arbeid.
- Verhoeven, H., & Martens, A. (2000). *Arbeidsmarkt en diversiteit...over de vreemde eend in de bijt. De werkgelegenheid van moeilijk af te bakenen doelgroepen: mirgranten1*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Werkgevers prefereren. (2005,19 februari). *De Standaard*. Opgevraagd op 10 augustus, 2005, via Mediargus database.

Bijlagen

- Bijlage 1: Lijst met topics interview Michiel van de Voorde
- Bijlage 2: Lijst met topics interview Ann Geukens
- Bijlage 3: Lijst met topics interview Ann Labeeuw
- Bijlage 4: Vragenlijst leidinggevenden Mireille N.V.
- Bijlage 5: Vragenlijst Dirk Vandecruys
- Bijlage 6: Enquête voor werknemers
- Bijlage 7: Enquête voor groepsleidsters
- Bijlage 8: Enquête voor productieiders
- Bijlage 9: Lijst van personen die we geïnterviewd hebben
- Bijlage 10: Frequentietabellen

Bijlage 1: Lijst met topics interview Michiel van de Voorde

- 1) Wat is uw functie?
- 2) Welke mogelijkheden biedt u aan bedrijven om aan diversiteitsmanagement te doen, op het gebied van allochtonen?
- 3) Welke mogelijke problemen doen zich voor wanneer men aan diversiteitsmanagement doet?
- 4) Biedt u eerder richtlijnen aan, of heeft u specifieke mogelijkheden naargelang het soort bedrijf?
- 5) Is er van bedrijven uit een grote belangstelling voor diversiteitsmanagement?
- 6) Welke problemen komen regelmatig voor?
- 7) Zijn er algemene vormen van diversiteitsbeleid waarrond jullie werken?
- 8) Kent u bedrijven die aan diversiteitsmanagement doen?

Bijlage 2: Lijst met topics interview Ann Geukens

- 1) Wat is uw functie?
- 2) Komen bedrijven naar u om hulp te vragen of stapt u zelf naar bedrijven toe?
- 3) Hoe ondersteunt u bedrijven in het opstellen van een diversiteitsplan?
- 4) Hoe wordt de eerste stap gezet?
- 5) Zijn er problemen die vaak voorkomen?
- 6) Zijn er specifieke problemen rond laaggeschoolden allochtonen?
- 7) Hoe verloopt de verdere opvolging van het plan?
- 8) Krijgt u feedback vanuit de bedrijven?
- 9) Met welke andere organisaties werkt u samen?
- 10) Kan u ons bedrijven aanraden voor het verdere onderzoek in deze thesis?

Bijlage 3: Lijst met topics interview Ann Labeeuw

- 1) Wat is uw functie?
- 2) Welke trainingen biedt u aan bedrijven, en hoe worden deze georganiseerd?
- 3) Zijn er problemen rond diversiteit die vaak voorkomen?
- 4) Van waaruit komt de vraag naar trainingen?
- 5) Krijgt u steun van de overheid?
- 6) Is er een verdere opvolging, na het geven van de training?
- 7) Zijn er specifieke trainingen/projecten rond laaggeschoolden allochtonen?
- 8) Met welke andere organisaties werkt u samen? Welke organisaties kunnen bedrijven nog helpen in het opstellen van een diversiteitsbeleid?
- 9) Krijgt u feedback vanuit de bedrijven?
- 10) Zijn er bedrijven die meermaals gebruik maken van de trainingen?
- 11) Welke stappen moeten er volgens u nog ondernomen worden?

Bijlage 4: Vragenlijst leidinggevenden Mireille N.V.

- 1) Hoe is de samenstelling van uw bedrijf? (Welke groepen zijn vertegenwoordigd onder het personeel?)
- 2) Hoe was de samenstelling voor de invoering van het diversiteitsplan?
- 3) Heeft u een organigram voor ons?
- 4) Is er een strenge hiërarchie aanwezig?
- 5) Welke initiatieven bestaan er in de bedrijven?
 - Welke kansengroepen zou u bereiken door het initiatief?
 - Op welke manier hebt u deze bereikt?
 - Heeft u hiervoor de aanwervingsprocedure veranderd?
 - Hoe belangrijk is kennis van Nederlands bij de aanwerving?
 - Wat wordt er gedaan om de sfeer tussen de werknemers te bevorderen?
 - Welke opleidingsmogelijkheden zijn er binnen het bedrijf?
- 6) Wat was de aanleiding voor het nemen van deze initiatieven (diversiteitsplan)?
- 7) Met wie heeft u samengewerkt voor het uitwerken van het plan? (projectontwikkelaars, uitzendconsulenten, vormingswerkers, vakbond ...)
- 8) Hoe verliep deze samenwerking?
- 9) Wat is het doel van deze initiatieven?
- 10) Wat zijn de voor- en nadelen van deze initiatieven zowel voor organisatie als voor de werknemers?
- 11) Heeft het een invloed gehad op het beleid van het bedrijf?
- 12) Hoe verliep of verloopt de invoering van een bepaald initiatief?
- 13) Hoe werd/wordt dit beleefd door de werknemers?
- 14) Wat zijn de effecten van deze initiatieven op de organisatie? (affectief, cognitief, symbolisch, communicatief --> boeken)
- 15) Welke initiatieven wil u in de toekomst nog nemen?

Bijlage 5: Vragenlijst Dirk Vandecruys

- 1) Kunt u eerst wat uitleggen in verband met Itineris?
- 2) Wat is uw functie binnen Itineris?
- 3) Wat was uw functie bij Mireille? Op welke manier hebt u Mireille geholpen?
- 4) Wat was het doel van uw samenwerking met Mireille?
- 5) Merkt u verschillen op de werkvloer bij Mireille?
- 6) Kunt u de reden uitleggen waarom het moeilijk is enquêtes te doen bij de werknemers, zodat wij dit kunnen motiveren binnen onze thesis?
- 7) Hoe verliep de invoering van de initiatieven?
- 8) Hoe hebt u het thema diversiteit aangehaald bij de werknemers?
- 9) Wat zijn de voordelen van het diversiteitsplan?
- 10) Wat zijn de nadelen?
- 11) Hoe beleven de werknemers de genomen initiatieven?
- 12) Hoe verloopt de samenwerking tussen de groepsleidsters?
- 13) Hoe verloopt de samenwerking tussen de werknemers en de groepsleidsters?
- 14) Hoe verloopt de samenwerking tussen groepsleidster en productieleiders?
- 15) Hoe ver vindt u dat Mireille staat in de communicatie tussen verschillende groepen? Kan men met problemen altijd ergens terecht? Wanneer er veranderingen worden ingevoerd, wordt dit dan voldoende uitgelegd?
- 16) Hoe wordt er omgegaan met conflicten bij Mireille? Komen conflicten veel voor? Waarover gaan ze?
- 17) Wordt er gepest?
- 18) Zijn er nog problemen die vaak voorkomen?
- 19) Hoe wordt er rekening gehouden met de verschillen in religie?
- 20) Worden er op de werkvloer of tijdens de pauzes groepjes gevormd?
- 21) Hoe gaan de werknemers om met het divers personeelsbestand?
- 22) Wat doen de productieleiders precies? Hoeveel zijn er?
- 23) Welke vragen kunnen we stellen in de enquête? Hoe goed kennen de productieleiders de situatie op de werkvloer? Kunnen we hen dezelfde vragen stellen zoals in onze vorige enquête?
- 24) Heeft u tips over de manier waarop we de vragen kunnen formuleren?

Bijlage 6: Enquête voor werknemers

1) Hoe lang werkt u al bij Mireille?

.....

2) Hieronder geven we een aantal stellingen. Geef bij deze stellingen aan in welke mate u ermee akkoord gaat door het cijfer te omcirkelen.

1 = Niet akkoord

2 = Eerder niet akkoord

3 = Evenveel wel als niet akkoord

4 = Eerder akkoord

5 = Akkoord

Ik voelde me welkom toen ik bij Mireille kwam werken.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik bij Mireille een goede opleiding heb gekregen over de uitvoering van de verschillende werktaken.	1	2	3	4	5
Ik vind het fijn om eens in een andere afdeling te mogen werken.	1	2	3	4	5
Ik ben tevreden met de verantwoordelijkheden die ik heb binnen Mireille.	1	2	3	4	5
Ik vind dat wanneer ik een probleem heb, ik altijd terecht kan bij iemand binnen het bedrijf.	1	2	3	4	5
Ik vind dat conflicten op een juiste manier worden opgelost door de groepsleidster.	1	2	3	4	5
Ik vind dat de mensen binnen mijn groep op een goede manier met elkaar samenwerken.	1	2	3	4	5
Ik werk graag bij Mireille.	1	2	3	4	5
Ik voel me aanvaard bij Mireille.	1	2	3	4	5
Ik heb er geen problemen mee dat ik moet samenwerken met mensen met een andere afkomst dan mezelf.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met het feit dat ik buiten het werk ook nog een gezin heb.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met mijn geloof en de gewoontes die hierbij horen.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik mezelf kan zijn tijdens het werk.	1	2	3	4	5
Ik zie mezelf als een gelijke aan mijn collega's.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en mijn groepsleidster.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking	1	2	3	4	5

bestaat tussen mijn afdeling en de andere afdelingen.					
Ik vind dat er veel gepest wordt tussen de werknemers.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er nog steeds veel groepjes van werknemers met dezelfde afkomst of cultuur worden gevormd bijvoorbeeld tijdens de lunchpauze.	1	2	3	4	5
Ik kan goed samenwerken met de werknemers die eigenlijk nog schoolplichtig zijn maar toch 3 dagen per week bij Mireille komen werken.	1	2	3	4	5

- 3) Indien er zich conflicten voordoen binnen het bedrijf, waarover gaan deze dan zoal? Meerdere antwoorden zijn mogelijk. Kleur het bolletje.
- Verlofregeling
 - Het verkeerd begrijpen van een ander werknemer doordat deze niet goed Nederlands kent
 - Het niet goed opvolgen van bevelen
 - Het verkeerd uitvoeren van een taak
 - Het praten van een andere taal in de eetzaal
 - Het vormen van groepjes van mensen met dezelfde afkomst
 - Werkuren
 - Pesterijen
 - Andere:
- 4) Bent u of een van uw ouders in het buitenland geboren?
- Ja
 - Neen

Bedankt voor uw medewerking !

**Leentje Eerdeken,
Els Nysen**

Bijlage 7: Enquête voor groepsleidsters

- 5) Hoe lang werkt u al bij Mireille?
.....
- 6) Hoe lang bent u al groepsleidster?
.....
- 7) Wat houdt de taak van groepsleidster voor u in? Wat zijn de taken die u uitvoert? Wat wordt er van u verwacht?
.....
.....
.....
- 8) Hieronder geven we een aantal stellingen. Geef bij deze stellingen aan in welke mate u ermee akkoord gaat door het cijfer te omcirkelen.
1 = Niet akkoord
2 = Eerder niet akkoord
3 = Evenveel wel als niet akkoord
4 = Eerder akkoord
5 = Akkoord

Ik voelde me welkom toen ik bij Mireille kwam werken.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik bij Mireille een goede opleiding heb gekregen over de uitvoering van de verschillende werktaken.	1	2	3	4	5
Ik vind het fijn om eens in een andere afdeling te mogen werken.	1	2	3	4	5
Ik kan beter omgaan met conflicten doordat Mireille mij een opleiding over conflicthantering heeft aangeboden.	1	2	3	4	5
Ik vind dat de opleidingen op een goede en begrijpbare manier zijn gegeven.	1	2	3	4	5
Ik ben tevreden met de verantwoordelijkheden die ik heb binnen Mireille.	1	2	3	4	5
Ik vind dat wanneer ik een probleem heb, ik altijd terecht kan bij iemand binnen het bedrijf.	1	2	3	4	5
Ik merk dat binnen mijn groep waarvan ik groepsleidster ben, de mensen op een goede manier met elkaar samenwerken.	1	2	3	4	5
Ik werk graag bij Mireille.	1	2	3	4	5
Ik voel me aanvaard bij Mireille.	1	2	3	4	5
Ik vind het fijn samen te werken met mensen die een ander karakter hebben dan mezelf.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met het feit dat ik buiten het	1	2	3	4	5

werk ook nog een gezin heb.					
Ik vind dat er op een goede manier wordt samengewerkt tussen voltijdse werknemers en halftijdse werknemers.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik mezelf kan zijn tijdens het werk.	1	2	3	4	5
Ik zie mezelf als een gelijke aan mijn collega's.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de andere groepsleidsters.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de productieiders.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking is tussen de groepsleidsters en de directie.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er veel onaangename opmerkingen worden gemaakt tussen de werknemers.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik voor de industriële leerlingen dezelfde aansturing kan gebruiken als voor de andere werknemers.	1	2	3	4	5

9) Indien er zich conflicten voordoen binnen het bedrijf, waarover gaan deze dan zoal?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk. Kleur het bolletje.

- Verlofregeling
- Het verkeerd begrijpen van een ander werknemer doordat deze niet goed Nederlands kent
- Het niet goed opvolgen van bevelen
- Het verkeerd uitvoeren van een taak
- Het praten van een andere taal in de eetzaal
- Het vormen van groepjes van mensen met dezelfde afkomst
- Werkuren
- Pesterijen
- Andere:

10) Bent u of een van uw ouders in het buitenland geboren?

- Ja
- Neen

Bedankt voor uw medewerking !

Leentje Eerdeken,

Els Nysen

Bijlage 8: Enquête voor productieiders

11) Hoe lang werkt u al bij Mireille?

.....

12) Hoe lang bent u al productieider?

.....

13) Wat houdt de taak van productieider voor u in? Wat zijn de taken die u uitvoert? Wat wordt er van u verwacht?

.....

.....

.....

.....

14) Hieronder geven we een aantal stellingen. Geef bij deze stellingen aan in welke mate u ermee akkoord gaat door het cijfer te omcirkelen.

1 = Niet akkoord

2 = Eerder niet akkoord

3 = Evenveel wel als niet akkoord

4 = Eerder akkoord

5 = Akkoord

Ik voelde me welkom toen ik bij Mireille kwam werken.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik bij Mireille een goede opleiding heb gekregen over de uitvoering van de verschillende werktaken.	1	2	3	4	5
Ik durf alle moeilijkheden, ook de niet-technische, te bespreken met collega's.	1	2	3	4	5
Ik durf alle moeilijkheden, ook de niet-technische, te bespreken met de directie.	1	2	3	4	5
Ik vind dat de opleidingen op een goede en begrijpbare manier zijn gegeven.	1	2	3	4	5
Ik ben tevreden met de verantwoordelijkheden die ik heb binnen Mireille.	1	2	3	4	5
Ik vind dat wanneer ik een probleem heb, ik altijd terecht kan bij iemand binnen het bedrijf.	1	2	3	4	5
Ik merk dat binnen de verschillende groepen op de werkvloer, de mensen op een goede manier met elkaar samenwerken.	1	2	3	4	5
Ik werk graag bij Mireille.	1	2	3	4	5
Ik voel me aanvaard bij Mireille.	1	2	3	4	5
Ik vind het fijn samen te werken met mensen die een ander karakter hebben dan mezelf.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met het feit dat ik buiten het werk ook nog een gezin heb.	1	2	3	4	5

Ik vind dat er op een goede manier wordt samengewerkt tussen voltijdse werknemers en parttime werknemers.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik mezelf kan zijn tijdens het werk.	1	2	3	4	5
Ik zie mezelf als een gelijke aan mijn collega's.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de groepsleiders.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de andere productieleiders.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking is tussen de groepsleiders en de directie.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er een goede samenwerking is tussen mij en de directie.	1	2	3	4	5
Ik vind dat er veel onaangename opmerkingen worden gemaakt tussen de werknemers.	1	2	3	4	5
Ik vind dat de groepsleiders op een goede manier conflicten aanpakken.	1	2	3	4	5
Ik vind dat de groepsleiders werkgerelateerde problemen (bijvoorbeeld het verschuiven van werknemers) goed onderling kunnen oplossen.	1	2	3	4	5
Ik vind dat verschillende groepen op de werkvloer goed overeenkomen.	1	2	3	4	5

15) Indien er zich conflicten voordoen binnen het bedrijf, waarover gaan deze dan zoal?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk. Kleur het bolletje.

- Verlofregeling
- Het verkeerd begrijpen van een ander werknemer doordat deze niet goed Nederlands kent
- Het niet goed opvolgen van bevelen
- Het verkeerd uitvoeren van een taak
- Het praten van een andere taal in de eetzaal
- Het vormen van groepjes van mensen met dezelfde afkomst
- Werkuren
- Pesterijen
- Andere:

16) Bent u of een van uw ouders in het buitenland geboren?

- Ja
- Neen

Bedankt voor uw medewerking !

Leentje Eerdeken, Els Nysen

Bijlage 9: Lijst van personen die we geïnterviewd hebben

1) Veldspelers

- Michiel Van de Voorde: coördinator evenredige arbeidsdeelname en diversiteit (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap)
- Ann Geukens: Projectontwikkelaar Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Limburg
- Ann Labeeuw: Vormingswerkster centrum voor gelijkheid van kansen en racismebestrijding

2) Mireille N.V.

- Marc Neyens: Directeur productie en veiligheid, gezondheid, milieu
- Swinnen Henry : Kaderlid personeelszaken
- Dirk Vandecruys : externe partner Mireille (Itineris)

Bijlage 10: Frequentietabellen

- Frequentietabellen Groepsleidsters

Ik voelde me welkom toen ik bij Mireille kwam werken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
	eerder akkoord	4	66,7	66,7	83,3
	akkoord	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat ik bij Mireille een goede opleiding heb gekregen over de uitvoering van de verschillende werktaken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	3	50,0	50,0	50,0
	akkoord	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik vind het fijn om eens in een andere afdeling te mogen werken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
	evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	33,3
	eerder akkoord	2	33,3	33,3	66,7
	akkoord	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik kan beter omgaan met conflicten doordat Mireille mij een opleiding over conflicthantering heeft aangeboden.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	4	66,7	66,7	66,7
	akkoord	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat de opleidingen op een goede en begrijpbare manier zijn gegeven.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	4	66,7	66,7	66,7
	akkoord	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik ben tevreden met de verantwoordelijkheden die ik heb binnen Mireille.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	3	50,0	50,0	50,0
	akkoord	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat wanneer ik een probleem heb, ik altijd terecht kan bij iemand binnen het bedrijf.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
	eerder akkoord	3	50,0	50,0	66,7
	akkoord	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik merk dat binnen mijn groep waarvan ik groepsleidster ben, de mensen op een goede manier met elkaar samenwerken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
	eerder akkoord	4	66,7	66,7	83,3
	akkoord	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik werk graag bij Mireille.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	2	33,3	33,3	33,3
	akkoord	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik voel me aanvaard bij Mireille.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	1	16,7	20,0	20,0
	akkoord	4	66,7	80,0	100,0
	Total	5	83,3	100,0	
Missing	System	1	16,7		
Total		6	100,0		

Ik vind het fijn samen te werken met mensen die een ander karakter hebben dan mezelf.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	2	33,3	33,3	33,3
	eerder akkoord	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met het feit dat ik buiten het werk ook nog een gezin heb.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
	eerder akkoord	4	66,7	66,7	83,3
	akkoord	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat er op een goede manier wordt samengewerkt tussen voltijdse werknemers en halftijdse werknemers.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
	eerder akkoord	2	33,3	33,3	50,0
	akkoord	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat ik mezelf kan zijn tijdens het werk.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	2	33,3	33,3	33,3

akkoord	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Ik zie mezelf als een gelijke aan mijn collega's.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid eerder akkoord	1	16,7	16,7	16,7
akkoord	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de andere groepsleidsters.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
eerder akkoord	2	33,3	33,3	50,0
akkoord	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de productieiders.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
eerder akkoord	2	33,3	33,3	50,0
akkoord	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat er een goede samenwerking is tussen de groepsleidsters en de directie.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
eerder akkoord	4	66,7	66,7	83,3
akkoord	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat er veel onaangename opmerkingen worden gemaakt tussen de werknemers.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
evenveel wel als niet akkoord	3	50,0	50,0	66,7

eerder akkoord	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Ik vind dat ik voor de industriële leerlingen dezelfde aansturing kan gebruiken als voor de andere werknemers.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evenveel wel als niet akkoord	1	16,7	16,7	16,7
eerder akkoord	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Wat houdt de taak als groepsleidster voor u in?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de kleuren van de dag opvolgen, de werkregeling	1	16,7	16,7	16,7
doorstroming	1	16,7	16,7	33,3
opvolging doorstroming, taakverdeling, zorgen dat alles op tijd klaar is ook naar een andere groep toe, zelf initiatief nemen, luisteren naar de mensen, flexibel zijn	1	16,7	16,7	50,0
taken toewijzen, zorgen voor een goede doorstroming, problemen proberen op te lossen, mensen doorschuiven	1	16,7	16,7	66,7
taken verdelen, toezicht op uitvoering van de taken, doorstroming, opleiding, sfeer	1	16,7	16,7	83,3
was uitsorteren, volgorde strijkreeksen, verlofregeling in samenwerking productieleiders, onderling uitwisseling arbeidsters	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

- Frequentietabellen productieleiders

Ik voelde me welkom toen ik bij Mireille kwam werken.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid akkoord	5	100,0	100,0	100,0

Ik vind dat ik bij Mireille een goede opleiding heb gekregen over de uitvoering van de verschillende werktaken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	4	80,0	80,0	80,0
	akkoord	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik durf alle moeilijkheden, ook de niet-technische, te bespreken met de collega's.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	2	40,0	40,0	40,0
	akkoord	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik durf alle moeilijkheden, ook de niet-technische, te bespreken met de directie.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	eerder akkoord	1	20,0	20,0	40,0
	akkoord	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat de opleidingen op een goede en begrijpbare manier zijn gegeven.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	eerder akkoord	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik ben tevreden met de verantwoordelijkheden die ik heb binnen Mireille.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	akkoord	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat wanneer ik een probleem heb, ik altijd terecht kan bij iemand binnen het bedrijf.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	eerder akkoord	2	40,0	40,0	60,0
	akkoord	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik merk dat binnen de verschillende groepen op de werkvloer, de mensen op een goede manier met elkaar samenwerken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	5	100,0	100,0	100,0

Ik werk graag bij Mireille.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	akkoord	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik voel me aanvaard bij Mireille.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akkoord	5	100,0	100,0	100,0

Ik vind het fijn samen te werken met mensen die een andere karakter hebben dan mezelf.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	2	40,0	40,0	40,0
	akkoord	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met het feit dat ik buiten het werk ook nog een gezin heb.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	2	40,0	40,0	40,0
	eerder akkoord	2	40,0	40,0	80,0
	akkoord	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat er op een goede manier wordt samengewerkt tussen voltijdse werknemers en halftijdse werknemers.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	2	40,0	40,0	40,0
	akkoord	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat ik mezelf kan zijn tijdens het werk.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	2	40,0	40,0	40,0
	akkoord	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik zie mezelf als een gelijke aan mijn collega's.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	akkoord	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de groepsleidsters.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	akkoord	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat er een goede samenwerking bestaat tussen mij en de andere productieleiders.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akkoord	5	100,0	100,0	100,0

Ik vind dat er een goede samenwerking is tussen de groepsleidsters en de directie.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	3	60,0	60,0	60,0
	akkoord	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat er een goede samenwerking is tussen mij en de directie.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	3	60,0	60,0	60,0
	akkoord	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat er veel onaangename opmerkingen worden gemaakt tussen de werknemers.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	eerder niet akkoord	2	40,0	40,0	60,0
	evenveel wel als niet akkoord	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat de groepsleidsters op een goede manier conflicten aanpakken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	1	20,0	20,0	20,0
	eerder akkoord	3	60,0	60,0	80,0
	akkoord	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat de groepsleidsters werkgerelateerde problemen (bijvoorbeeld het verschuiven van werknemers) goed onderling kunnen oplossen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder akkoord	2	40,0	40,0	40,0
	akkoord	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Ik vind dat verschillende groepen op de werkvloer goed overeenkomen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evenveel wel als niet akkoord	2	40,0	40,0	40,0
	eerder akkoord	2	40,0	40,0	80,0
	akkoord	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Wat houdt de taak van productie leider voor u in?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de productie organiseren: plannen, opvolgen, bijsturen; de juiste persoon op juiste plaats inzetten, doelstellingen behalen, medewerkers begeleiden en opleiden	1	20,0	20,0	20,0
leiding geven, plannen (bezetting in functie van volume), kwaliteitsbewaking (doelstellingen behalen), arbeidsorganisatie (middenmanagement, normen vastleggen, processen bewaken)	1	20,0	20,0	40,0
leiding geven, plannen, verbeteringen doorvoeren, kwaliteitsbewaking, arbeidsorganisatie, administratie, kortom: alle inzet en prestaties richten op het behalen van de bedrijfsdoelstellingen	1	20,0	20,0	60,0
opvolging in de productie, planning bezetting, opvolging doorstroming	1	20,0	20,0	80,0
productie in goede banen leiden, o.a. personeel plannen, problemen oplossen, projecten opvolgen, werknemers opvolgen, begeleiden en opleiden	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

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 en uw akkoord te verlenen.

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

**Culturele diversiteit op de werkvloer : literatuuronderzoek en praktijkonderzoek
o.a. bij NV Mireille**

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

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

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u 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 u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

Els NYSEN

Leentje EERDEKENS

Datum: