



# ***Imago-onderzoek bij de brandweer van Antwerpen als mogelijke werkgever voor allochtonen in het kader van diversiteitsmanagement***

**Ingmar van Zon**

promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

co-promotor :  
De heer Wouter FAES

## Woord vooraf

Deze eindverhandeling heb ik geschreven ter afronding van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Marketing aan de Universiteit Hasselt. Graag wil ik langs deze weg iedereen bedanken die meegewerkt heeft aan de realisatie van deze eindverhandeling.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Prof. Dr. Hilda Martens en mijn copromotor De Heer Wouter Faes bedanken voor hun deskundige hulp, begeleiding en ondersteuning bij de verwezenlijking van mijn onderzoek. Dankzij hun steun kwam deze eindverhandeling tot stand.

Tevens zou ik ook Fadoua Achetib, Inge Van Nieuwenhuyze en de andere medewerkers van het bureau voor diversiteitsbeleid Antwerpen willen bedanken voor de samenwerking, hulp en informatie bij het uitvoeren van mijn praktijkstudie. Mijn dank gaat ook uit naar mijn medestudent Nick Gijbels, die mij heeft geholpen met het ingeven van mijn enquête in SNAP. Verder zou ik graag al de personen bedanken die ik heb mogen interviewen en die mijn enquête hebben ingevuld, waardoor ik mijn praktijkonderzoek heb kunnen verwezenlijken.

Tot slot dank ik van harte mijn ouders die mij gedurende mijn opleiding moreel en financieel gesteund hebben. Door hun steun heb ik deze eindverhandeling en mijn opleiding tot een goed einde kunnen brengen.

Ik wens u veel leesplezier!

Ingmar van Zon  
Diepenbeek, mei 2010

## Samenvatting

'Diversiteit in de organisatie' is sinds een tiental jaren sterk in de belangstelling komen te staan. Verschillende demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, ontgroening, migratie en emancipatie hebben tot gevolg dat ouderen, allochtonen, gehandicapten en vrouwen een steeds groter deel van de beroepsbevolking gaan vormen. Economische ontwikkelingen, zoals globalisering, fusies en overnames, maar ook het werken in multidisciplinaire teams, confronteren medewerkers met andere culturen, ervaringen, waarden en normen. Daarnaast zijn morele en ethische principes als sociale rechtvaardigheid en sociale ongelijkheid tussen verschillende groepen aanleiding om aandacht te besteden aan diversiteit. Het besef groeit dat de heterogeniteit van het personeelsbestand belangrijke implicaties heeft voor vele aspecten van het organiseren.

Mijn onderzoek vindt plaats bij de brandweer van Antwerpen. Op dit moment telt de brandweer van Antwerpen 800 brandweerlieden, waarvan 50 administratieve medewerkers. Het korps telt slechts 6 brandweervrouwen en geen allochtonen. De komende 10 jaar zullen ongeveer 400 brandweperlui het korps verlaten (Achetib, interne bron Imago, 5 oktober 2009). Intensief rekruteren is dus nodig om continuïteit van de dienstverlening aan de Antwerpse bevolking te kunnen garanderen. Omdat via het traditionele pad niet genoeg mensen kunnen aangesproken worden, zal er in een grotere vijver gevist moeten worden. Naast het aanwerven van autochtonen zullen dus ook allochtonen moeten aangeworven worden om de toekomstige functies in te vullen. Naar aanleiding van dit praktijkprobleem werd de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

***"Welk imago heeft de brandweer van Antwerpen op dit moment en wat kan men doen, zodat een significante instroom van allochtone medewerkers binnen de brandweer van Antwerpen verkregen en behouden wordt en zij open verwelkomd worden in de organisatie?"***

Voor het uitvoeren van de praktijkstudie, heb ik eerst een literatuurstudie verricht. In het eerste deel van de literatuurstudie ga ik na wat diversiteit precies inhoudt en meer bepaald diversiteit op de werkvloer. De demografische ontwikkelingen en

organisatietrends, die aan de basis liggen voor de toegenomen interesse in dit fenomeen, worden besproken. Vervolgens worden de argumenten om aandacht te hebben voor diversiteit onderzocht. Deze worden onderverdeeld in moreel-ethische, juridische en economische argumenten. Tenslotte worden de effecten van diversiteit aangehaald en onderverdeeld in affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten.

Het volgende hoofdstuk handelt over diversiteitsmanagement. Er worden verschillende redenen aangehaald voor het voeren van een diversiteitsbeleid. Vervolgens worden de voordelen en de kosten van een diversiteitsbeleid op een rijtje gezet. Ten slotte worden er tips of mogelijke acties voorgesteld voor het voeren van een effectief diversiteitsbeleid.

Omdat ik in mijn praktijkstudie een imagostudie verricht bij de brandweer van Antwerpen, ga ik in het laatste deel van mijn literatuurstudie het begrip imago verder onderzoeken. Er wordt een verdere onderverdeling gemaakt in brand image en corporate image. Er wordt een definitie gegeven van een merk en de waarde en voordelen die een sterk merk met zich mee kan brengen. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de begrippen merkidentiteit en merkimago. In het laatste deel van de literatuurstudie wordt een definitie gegeven van een corporate identity en de voordelen van een krachtige corporate identity besproken. Tenslotte wordt het begrip corporate image gedefinieerd, de factoren besproken die hier een invloed op kunnen hebben en het belang van een goed bedrijfsimago aangetoond.

In het derde deel van deze masterproef komt de praktijkstudie aan bod. In het eerste hoofdstuk wordt meer uitleg gegeven over brandweer Antwerpen. In de literatuurstudie zijn verschillende redenen aangehaald waarom het positief is om aandacht te hebben voor zowel diversiteit als diversiteitsmanagement. In het tweede hoofdstuk van de praktijkstudie wordt dit toegepast op het beroep van brandweerman/-vrouw.

Dankzij mijn interviews met verschillende bevoorrechte getuigen met kennis van de brandweer, de situatie in Antwerpen en/of diversiteit heb ik vervolgens meer informatie kunnen inwinnen over de factoren, die mogelijk de instroom van allochtonen bij brandweer Antwerpen zouden kunnen belemmeren of bevorderen.

In de volgende twee hoofdstukken van de praktijkstudie worden de twee imagostudies besproken. De eerste imagostudie werd uitgevoerd in samenwerking met het bureau voor diversiteitsbeleid met behulp van face-to-face interviews. Het onderzoek was gericht op jong volwassene, mannelijke allochtonen tussen 18 en 45 jaar met minimaal een diploma secundair onderwijs (bso/tso/aso). Zij moeten ook de Belgische nationaliteit bezitten of inwoner zijn van de Europese Unie, omdat dit een vereiste is om binnen de brandweer toegelaten te worden. Rekening houdend met het aandeel dat bepaalde groepen van allochtonen innemen in de stad, zijn Marokkanen, Turken, Oost-Europeanen en Afrikanen geïnterviewd. Uit deze imagostudie kan geconcludeerd worden dat het niet zo slecht gesteld is met het imago van de brandweer. Er werden veel positieve kenmerken aangehaald en men vindt dat de brandweermannen/-vrouwen van Antwerpen vriendelijk, moedig en helden zijn en hun job goed uitoefenen. Men heeft respect voor het beroep. Anderzijds blijkt het dat het beroep van brandweerman/-vrouw onbekend is voor de doelgroep. De meerderheid van de respondenten denken ook dat er een bepaalde vorm van discriminatie aanwezig is bij de brandweer.

De tweede imagostudie werd uitgevoerd met behulp van een enquête. De doelgroep van deze enquête was dezelfde als voor de eerste imagostudie. Hierbij kon geconcludeerd worden dat communicatie het sleutelwoord voor het contact met de doelgroep is en het verbeteren van het imago. De brandweer moet duidelijk maken waar ze voor staat en wat ze voor deze groep kan betekenen. De resultaten van de tweede imagostudie kunnen gebruikt worden om de inhoud van de boodschap te bepalen, die via deze externe communicatie duidelijk gemaakt dient te worden aan de doelgroep.

Tenslotte worden in het laatste deel van deze eindverhandeling de conclusies van de praktijkstudie geformuleerd en adviezen gegeven om een significante instroom van allochtone medewerkers binnen de brandweer van Antwerpen te verkrijgen, te behouden en open te verwelkomen in de organisatie. Zo moet men naast het creëren van een draagvlak binnen de organisatie, aandacht hebben voor het selecteren en rekruteren van het personeel. Men moet ook de ontwikkeling en doorstroom van de diverse talenten verzorgen en tenslotte de uitstroom van deze talenten voorkomen. Om dit te verwezenlijken zal er een diversiteitsbeleid opgesteld moeten worden binnen de organisatie.

## Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	2
Samenvatting .....	3
Inhoudsopgave .....	6
Lijst van figuren, tabellen en grafieken.....	11
Lijst van Figuren .....	11
Lijst van Tabellen.....	11
Lijst van Grafieken .....	12
Deel I: Probleemstelling .....	13
1. Omschrijving en situering van het praktijkprobleem.....	13
2. Formulering van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen .....	18
2.1 Relevante concepten voor de literatuurstudie.....	19
3. Werkwijze.....	21
3.1 Aanpak van de literatuurstudie .....	21
3.2 Aanpak van de praktijkstudie.....	22
3.2.1 Chronologie .....	22
3.2.2 Methodologie .....	24
Deel II: Literatuurstudie .....	28
1. Inleiding .....	28
2. Diversiteit.....	29
2.1 Definitie en indelingen .....	29
2.2 Demografische ontwikkelingen en organisatietrends .....	31
2.3 Aandacht voor diversiteit: argumenten .....	32
2.3.1 Moreel-ethisch argument.....	33
2.3.2 Juridisch argument .....	33
2.3.3 Economisch argument.....	34
2.4 Effecten van diversiteit .....	34
2.5 Besluit .....	36
3. Diversiteitsmanagement.....	37
3.1 Redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid.....	38
3.1.1 Juridische redenen .....	39
3.1.2 Maatschappelijke redenen .....	39
3.1.3 Economische redenen .....	39
3.2 Voordelen van een diversiteitsbeleid .....	41

3.3	Kosten van een diversiteitsbeleid .....	42
3.4	Een effectief diversiteitsbeleid.....	44
3.4.1	Een draagvlak creëren .....	44
3.4.2	Selecteren en rekruteren.....	46
3.4.2.1	Wervingscampagne .....	46
3.4.2.2	Wervingskanalen .....	46
3.4.2.3	Selectieprocedure .....	47
3.4.3	Introductieperiode.....	48
3.4.4	Ontwikkeling en doorstroom .....	52
3.4.4.1	Belemmerende factoren.....	52
3.4.4.2	Hulpmiddelen .....	53
3.4.5	Voorkomen van uitstroom .....	55
3.5	Besluit .....	56
4.	Imago.....	57
4.1	Definitie.....	57
4.2	Brand image.....	58
4.2.1	Het merk.....	58
4.2.2	Merkwaarde.....	59
4.2.3	Merkidentiteit .....	61
4.2.4	Merkimago .....	62
4.3	Corporate image .....	63
4.3.1	Corporate identity .....	63
4.3.1.1	Definitie.....	63
4.3.1.2	Voordelen van een krachtige corporate identity .....	65
4.3.2	Corporate image .....	66
4.3.2.1	Definitie.....	66
4.3.2.2	Factoren die het bedrijfsimago beïnvloeden.....	68
4.3.2.3	Belang van een goed imago .....	70
4.4	Besluit .....	71
Deel III: Praktijkstudie.....		75
1.	Inleiding.....	75
2.	Brandweer Antwerpen .....	75
2.2	Aandacht voor diversiteit bij de brandweer .....	77
2.2.1	Diverse kwaliteiten in een team .....	78
2.2.2	Kennis en het brede brandweerveld .....	78



2.2.3	Maatschappelijke relevantie.....	78
2.2.4	Geloofwaardigheid.....	79
2.3	Aanleiding praktijkstudie .....	79
3.	Belemmerende en bevorderende factoren .....	81
3.1	Methodologie .....	81
3.2	Belemmerende factoren .....	82
3.2.1	Onwetendheid.....	82
3.2.2	Voorwaarden voor selecties .....	83
3.2.3	Cultuur .....	83
3.2.4	Wervingsstop brandweer Antwerpen .....	84
3.2.5	Gebrek aan ondersteuning .....	85
3.2.6	Imago brandweer Antwerpen .....	85
3.3	Bevorderende factoren.....	86
3.3.1	Bestuursakkoord .....	86
3.3.2	Aanpassingen van de taal in proeven .....	89
3.3.3	Ambassadeurs .....	89
4.	Imago- studie 1 .....	91
4.1	Methodologie .....	91
4.1.1	Onderzoeksmethode.....	91
4.1.2	Steekproef .....	94
4.1.3	Realisatie steekproef .....	94
4.1.4	Analyse van de resultaten .....	95
4.2	Profiel van de respondenten .....	95
4.2.1	Leeftijd en geslacht .....	95
4.2.2	Afkomst .....	95
4.2.3	Opleiding .....	96
4.2.4	Contact met brandweer.....	97
4.2.5	Eerste associatie bij het beroep van brandweerman/-vrouw.....	98
4.3	Belangrijkste taken van de brandweer .....	98
4.3.1	Belangrijkste taak .....	98
4.3.2	Andere taken .....	99
4.4	Waardering voor de brandweer .....	100
4.4.1	Positieve kenmerken.....	100
4.4.2	Negatieve kenmerken .....	101
4.5	Sportproeven brandweer.....	101

4.6	Solliciteren .....	102
4.7	Wervingscampagne .....	103
4.8	Salaris .....	105
4.9	Stellingen.....	106
4.9.1	Machocultuur.....	106
4.9.2	Rondhangen op de kazerne .....	107
4.9.3	Helden .....	108
4.9.4	Vrouwen .....	108
4.9.5	Allochtonen .....	109
4.10	Afkomst .....	109
4.11	Vooropleiding.....	110
4.12	Besluit en advies.....	110
5.	Imagostudie 2.....	114
5.1	Methodologie .....	114
5.1.1	Onderzoeksmethode .....	114
5.1.2	Steekproef .....	115
5.1.3	Realisatie steekproef .....	115
5.1.4	Analyse van de resultaten .....	115
5.2	Profiel van de respondenten .....	116
5.2.1	Leeftijd en geslacht .....	116
5.2.2	Afkomst .....	116
5.3	Analyse van de resultaten .....	117
5.3.1	Importance .....	117
5.3.2	Performance .....	119
5.3.3	Importance – Performance analyse.....	120
5.4	Besluit en advies .....	124
5.4.1	Externe communicatie .....	124
5.4.1.1	Wie is verantwoordelijk voor de communicatie? .....	124
5.4.1.2	Hoe, wat en waar moet men aan communicatie doen?.....	124
5.4.1.3	Inhoud van de boodschap?.....	126
6.	Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen: conclusies en adviezen.....	128
6.1	Belemmerende en bevorderende factoren .....	129
6.2	Imago van brandweer Antwerpen.....	131

6.3 Adviezen om instroom van allochtonen te verkrijgen, behouden en open te verwelkomen .....	135
6.3.1 Een draagvlak creëren .....	136
6.3.2 Selecteren en rekruteren.....	137
6.3.2.1 Wervingscampagne .....	137
6.3.2.2 Wervingskanalen .....	137
6.3.2.3 Selectieprocedure .....	137
6.3.3 Introductieperiode.....	138
6.3.4 Ontwikkeling en doorstroom .....	139
6.3.5 Voorkomen van uitstroom .....	140
Lijst van geraadpleegde werken .....	141
Bijlagen.....	149
Bijlage 1 Vragenlijst interviews .....	150
Bijlage 2 Enquête imagostudie brandweer Antwerpen .....	156
Bijlage 3 Vragenlijsten interviews bevoorrechte getuigen.....	160

# Lijst van figuren, tabellen en grafieken

## Lijst van Figuren

- Figuur 1: Aandeel allochtone NWWZ per gemeente
- Figuur 2: Primaire en secundaire aspecten van diversiteit.
- Figuur 3: Corporate identity mix
- Figuur 4: Relatie corporate identity – corporate imago
- Figuur 5: Organigram brandweer Antwerpen
- Figuur 6: Importance – Performance assenstelsel

## Lijst van Tabellen

- Tabel 1: Meest voorkomende nationaliteiten in Antwerpen (2008).
- Tabel 2: Afkomst en representativiteit allochtone respondenten interviews
- Tabel 3: Opleiding allochtone respondenten interviews
- Tabel 4: Contact met brandweer
- Tabel 5: Reden contact (n=14)
- Tabel 6: Eerste associatie bij het beroep van brandweerman/-vrouw
- Tabel 7: De belangrijkste taak van de brandweer
- Tabel 8: Andere taken van de brandweer
- Tabel 9: Positieve kenmerken van brandweer Antwerpen
- Tabel 10: Negatieve kenmerken van brandweer Antwerpen
- Tabel 11: Bekendheid sportproeven van de brandweer
- Tabel 12: Bekendheid oefensessies sportproeven
- Tabel 13: Bekendheid sollicitant(en)
- Tabel 14: Bekendheid solliciteren
- Tabel 15: Waar solliciteren (n=13)
- Tabel 16: Bekendheid wervingscampagne
- Tabel 17: Plaats advertentie (n=10)
- Tabel 18: Aanspreken advertentie
- Tabel 19: Positieve kenmerken advertentie (n=32)

Tabel 20: Negatieve kenmerken advertentie (n=10)

Tabel 21: Bruto salaris (n=39)

Tabel 22: Stelling 1: Bij de brandweer heerst een machocultuur

Tabel 23: Stelling 2: Brandweerlieden hangen de hele dag maar rond op de kazerne, als er geen brand is

Tabel 24: Stelling 3: Brandweermannen/-vrouwen zijn helden

Tabel 25: Stelling 4: Bij de brandweer van Antwerpen werken vrouwen

Tabel 26: Stelling 5: Bij de brandweer van Antwerpen werken allochtonen

Tabel 27: Afkomst speelt een rol in de selectieprocedure

Tabel 28: Kansen verhogen door vooropleiding

Tabel 29: Participatie vooropleiding

Tabel 30: Afkomst en representativiteit allochtone respondenten enquête

## **Lijst van Grafieken**

Grafiek 1: Bevolking van vreemde nationaliteit in België sinds 1890.

Grafiek 2: Werkloosheidsgraad naar origine (Vlaams gewest maart 2009).

Grafiek 3: Top 5 aantallen en aandelen allochtone NWWZ.

Grafiek 4: Importance

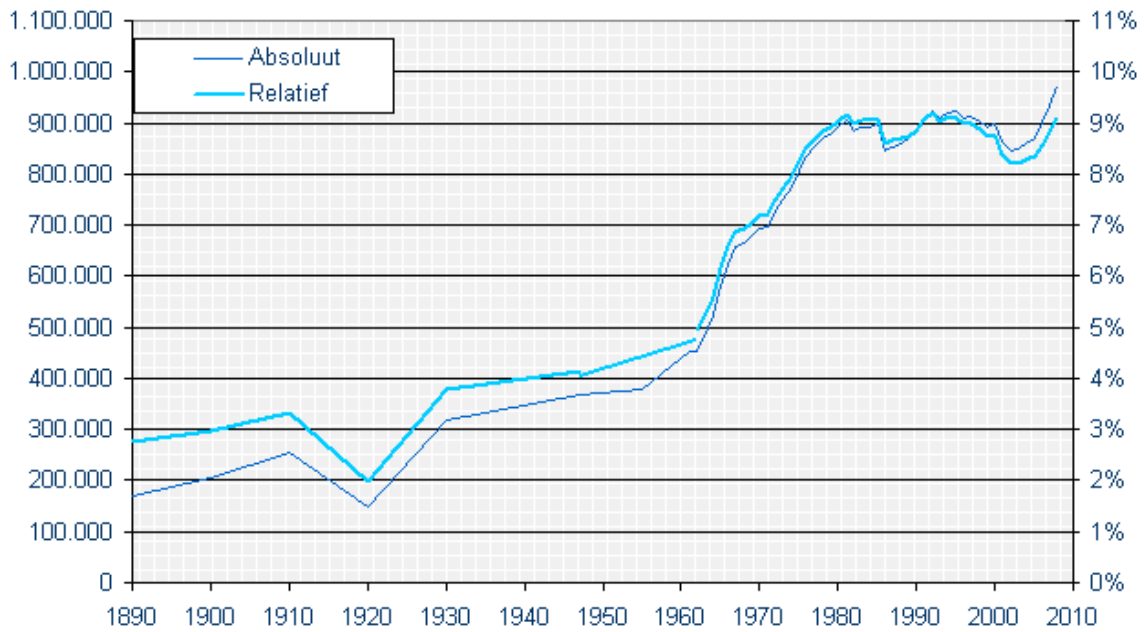
Grafiek 5: Performance

## **Deel I: Probleemstelling**

In dit deel wordt uiteengezet wat de aanleiding is voor het uitvoeren van het imago-onderzoek bij de brandweer van Antwerpen. Vervolgens wordt de centrale onderzoeksvraag geformuleerd en de deelvragen beschreven. Tenslotte wordt de werkwijze besproken, die gehanteerd zal worden om het onderzoek te verrichten.

### **1. Omschrijving en situering van het praktijkprobleem**

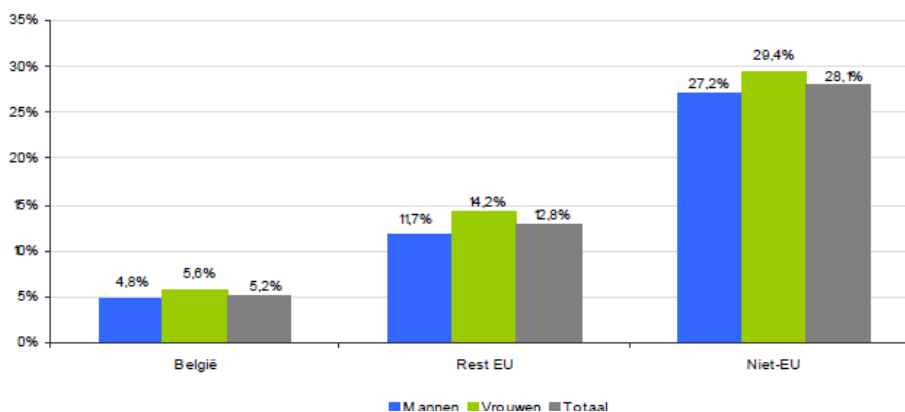
De afgelopen 20 jaar is het aantal niet-Belgen of personen geboren met een andere dan de Belgische nationaliteit bijna onafgebroken gestegen. Er is een historisch hoogtepunt bereikt. Op 1 januari 2008 telde ons land 10.666.866 inwoners, waarvan 9,1% inwoners van vreemde afkomst. In werkelijkheid ligt dit aantal zelfs nog hoger, aangezien in deze cijfers personen die Belg zijn bij geboorte, maar waarvan de vader, moeder of grootouders een vreemde afkomst hebben, niet zijn opgenomen. Meer dan de helft is van EU-afkomst. De integratie van deze personen van vreemde afkomst in onze (multiculturele) samenleving is een blijvende uitdaging. De arbeidsmarkt moet zich steeds meer aanpassen aan de toenemende diversiteit (FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie, 2009).



**Grafiek 1: Bevolking van vreemde nationaliteit in België sinds 1890.**

**Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (2009)**

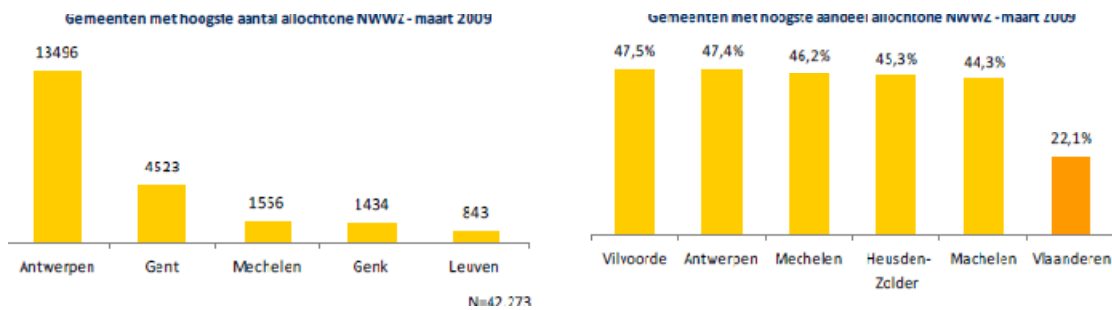
De werkloosheidsgraad toont de sterke achterstand van allochtonen op de arbeidsmarkt. In maart 2009 lag deze in Vlaanderen bij personen afkomstig van buiten de Europese Unie (28,1%) meer dan vijf maal hoger dan die bij personen van Belgische origine (5,2%)! De werkloosheidsgraad bij personen afkomstig van andere EU-landen (12,8%) ligt meer dan dubbel zo hoog (VDAB Studiedienst, 2009).



**Grafiek 2: Werkloosheidsgraad naar origine (Vlaams gewest maart 2009).**

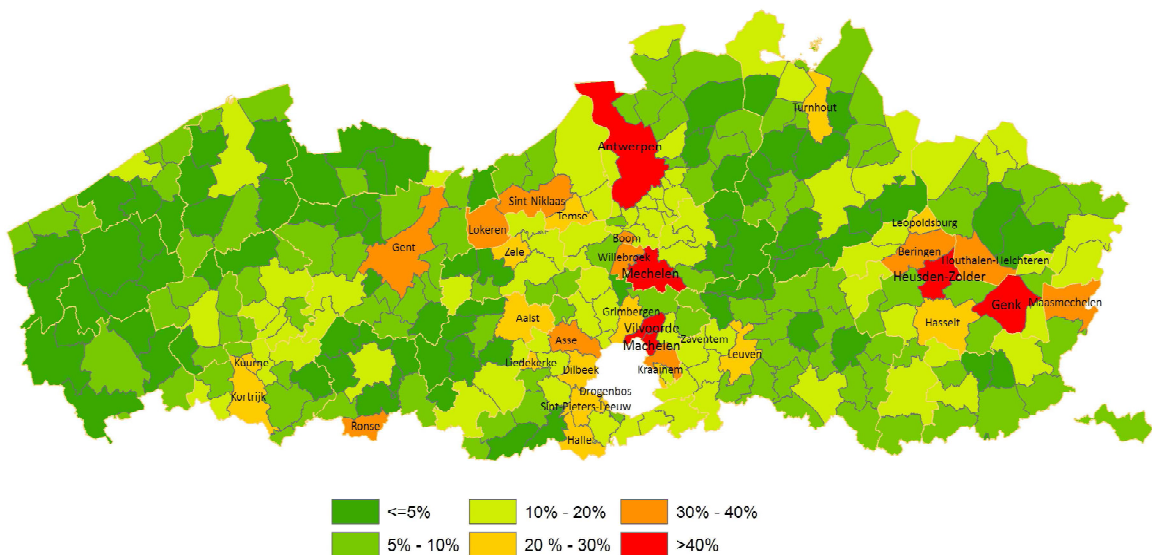
**Bron: VDAB Studiedienst (2009)**

Het aandeel allochtone NWWZ (Niet-werkende werkzoekenden) verschilt sterk per gemeente en varieert tussen 0 en bijna 50%. De allochtone werkzoekenden wonen vooral in de driehoek Gent-Antwerpen-Brussel en de voormalige Limburgse mijnstreek. In totaal woont meer dan de helft van de allochtone werkzoekenden (51,7%) in de steden Antwerpen, Gent, Mechelen, Genk of Leuven. De stad Antwerpen telt ruimschoots het grootste aantal (13.496) allochtone werkzoekenden, Vilvoorde het grootste aandeel (47,5%). Het aantal allochtone werkzoekenden is in Vlaanderen het laatste jaar met 24,5% gestegen (t.o.v. 16,7% bij de autochtone NWWZ). Onder de vijf gemeenten met het hoogste aantal allochtone werkzoekenden is de werkloosheid in Genk het laatste jaar duidelijk het sterkst toegenomen (+49,8%) (VDAB studiedienst, 2009).



**Grafiek 3: Top 5 aantallen en aandelen allochtone NWWZ.**

**Bron: VDAB Studiedienst (2009)**



**Figuur 1: Aandeel allochtone NWWZ per gemeente (maart 2009).**

**Bron: VDAB Studiedienst (2009)**



Het aantal ingeschreven vreemdelingen in Antwerpen bedroeg op 1 januari 2008, 67.734 en steeg in 2008 tot 73.623, hetzij 15,43% van de bevolking. Deze vreemdelingen zijn verdeeld onder niet minder dan 168 verschillende nationaliteiten (Stad Antwerpen, 2008). Hiervan zijn volgende nationaliteiten het sterkst vertegenwoordigd:

**Tabel 1: Meest voorkomende nationaliteiten in Antwerpen (2008).**

**Bron: Stad Antwerpen (2008)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Nederland	12.642	17,18
Marokko	10.027	16,35
Polen	4.456	6,06
Turkije	4.358	5,92
Vluchtelingen	2.588	3,52
<b>Totaal</b>	<b>34.071</b>	<b>48</b>

We kunnen deze cijfers niet negeren en er zullen in de toekomst veel inspanningen gedaan moeten worden om de arbeidsmarkt meer divers te maken. Dit kunnen organisaties doen door het opstellen van een diversiteitsbeleid.

De stad Antwerpen heeft ook begrepen hoe belangrijk het is om op een goede manier om te gaan met diversiteit en heeft onder andere een bureau voor diversiteitsmanagement opgericht om problemen hier rond aan te pakken. Zo loopt er nu een project bij de brandweer van Antwerpen. Op dit moment telt de brandweer van Antwerpen 800 brandweerlieden, waarvan 50 administratieve medewerkers. Het korps telt slechts 6 brandweervrouwen en geen allochtonen. De komende 10 jaar zullen ongeveer 400 brandweperlui het korps verlaten (Achetib, interne bron Imago, 5 oktober 2009). Intensief rekruteren is dus nodig om continuïteit van de dienstverlening aan de Antwerpse bevolking te kunnen garanderen. Omdat via het traditionele pad niet genoeg mensen kunnen aangesproken worden, zal er in een grotere vijver gevist moeten worden. Naast het aanwerven van autochtonen zullen dus ook allochtonen aangeworven moeten worden om de toekomstige functies in te vullen. De brandweer grijpt deze golf van rekruteringen dus ook aan om de instroom van diversiteit in de personeelssamenstelling te verhogen.

Uit cijfers van de selecties van 2008 blijkt echter dat er weinig diversiteit was bij de kandidaten (Achetib, 2009). De brandweer van Antwerpen heeft zich daarom de volgende uitdaging gesteld:

*" Voldoende aantrekken van diverse kandidaten voor het beroep van brandweer, met als doel een afspiegeling te zijn van de beroepsactieve bevolking van de stad Antwerpen, in het eigen personeelsbestand."*

Om de brandweer van Antwerpen of de vacature van brandweerman/-vrouw aantrekkelijker te maken voor een bredere groep mensen is soms een frisse, nieuwe kijk op de organisatie, de functie en de werkplek nodig. Het begint met het nader onderzoeken van het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt. Welke beelden roept de organisatie op bij mensen, kijken verschillende doelgroepen anders naar de organisatie, voor welke groepen is de organisatie momenteel het meest aantrekkelijk? Dit zijn de vragen die de brandweer van Antwerpen zich stelt, om te achterhalen of wellicht de heersende beelden over de organisatie een reden zijn voor mensen om niet te solliciteren. Als het heersende imago belemmerend zou werken voor diversiteit, kan gericht actie worden ondernomen om dit imago te veranderen. In opdracht van de brandweer van Antwerpen voert het bureau voor diversiteitsmanagement dus een onderzoek uit naar het imago van de brandweer van Antwerpen. Dit is tevens het onderwerp van mijn thesis en mijn bijdrage in het imago-onderzoek zal ik stap voor stap uitleggen in de aanpak van de praktijkstudie. Intern zal er aan het draagvlak gewerkt moeten worden, zodat de integratie nog vlotter verloopt, allochtonen open verwelkomd worden en dat dit ook behouden blijft in de toekomst.

## **2. Formulering van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen**

Het praktijkprobleem stelt dat er nood is aan meer diversiteit in het personeelsbestand bij de brandweer van Antwerpen. Extern zal er een imago-onderzoek uitgevoerd worden, zodat we te weten komen hoe men op dit moment over de brandweer van Antwerpen denkt. Uiteindelijk is het dan de bedoeling voor de gevonden problemen adviezen te geven in de gewenste richting, zodat deze verholpen kunnen worden. Intern zal er aan het draagvlak gewerkt moeten worden. Dit zal echter niet de focus zijn van mijn praktijkonderzoek, maar ook dit is een belangrijk onderdeel voor de brandweer. De centrale onderzoeksvraag kan dan als volgt worden geformuleerd:

***"Welk imago heeft de brandweer van Antwerpen op dit moment en wat kan men doen, zodat een significante instroom van allochtone medewerkers binnen de brandweer van Antwerpen verkregen en behouden wordt en zij open verwelkomd worden in de organisatie?"***

Om deze onderzoeksvraag gestructureerd te kunnen behandelen, stel ik een aantal deelvragen op. De deelvragen die in de praktijkstudie onderzocht worden zijn de volgende:

- "Wat is de stand van zaken bij de brandweer van Antwerpen op dit moment op het vlak van diversiteit?"

Ik ga kijken hoe de situatie momenteel is bij de brandweer van Antwerpen op het vlak van diversiteit. Hoeveel allochtonen werken er momenteel? Is er een reden om actie te ondernemen?

- "Welke factoren zouden de instroom van allochtonen kunnen bevorderen of belemmeren?"

Indien het inderdaad zo is dat er op dit moment weinig tot geen allochtonen bij de brandweer van Antwerpen werken, hoe komt dit dan? Wat zijn mogelijke oorzaken? Zijn er misschien nog andere factoren dan

oorspronkelijk werd gedacht, die deze stroom belemmeren? Welke factoren zouden deze stroom kunnen bevorderen?

- “Welk imago heeft de brandweer op dit moment?”

Via een imago-onderzoek ga ik kijken hoe de potentiële sollicitantengroep de brandweer van Antwerpen eigenlijk ziet. Welke cultuur veronderstellen zij dat er heerst? Is er een verschil tussen hoe verschillende groepen de brandweer zien? Is dit een mogelijke reden voor de moeilijke instroom van allochtonen of ligt het toch ergens anders?

- “Hoe zouden de eventuele belemmerende omstandigheden verholpen kunnen worden en hoe zouden de bevorderende omstandigheden versterkt kunnen worden?”

Als ik een antwoord heb gekregen op de voorgaande deelvragen kan er nagedacht worden over mogelijke adviezen. Welke acties moeten ondernomen worden om de eventuele belemmerende omstandigheden van de baan te helpen of de bevorderende omstandigheden te versterken?

## **2.1 Relevante concepten voor de literatuurstudie**

De volgende concepten zullen helpen om de literatuur uit te diepen en de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Ze handelen over diversiteit, het managen van diversiteit en imago.

- **Diversiteit**
  - “Wat is diversiteit?”
  - “Waarom is het belangrijk om aandacht te hebben voor diversiteit?”
  - “Wat zijn de effecten van diversiteit?”

- **Diversiteitsmanagement**

- "Wat zijn de redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid?"
- "Wat zijn de kosten en baten van een diversiteitsbeleid?"
- "Wat kan de organisatie doen om een effectief diversiteitsbeleid te voeren?"

- **Imago**

- "Wat betekent het begrip 'imago'?"
- "Wat is brand image?"
- "Wat is corporate image?"
- "Welke waarde kan een positief imago opleveren?"

### **3. Werkwijze**

In de volgende paragrafen volgt een beschrijving en verantwoording van de gevolgde aanpak. Het onderzoek is opgesplitst in twee grote delen: een literatuurstudie en een praktijkstudie.

#### **3.1 Aanpak van de literatuurstudie**

In de literatuurstudie wordt relevante achtergrondinformatie verzameld over het onderwerp en worden inzichten van verschillende auteurs met elkaar vergeleken. Om deze literatuurstudie te voltooien maak ik, naast enkele primaire bronnen, veelal gebruik van secundaire bronnen. Via verschillende websites, bibliotheekbezoeken en interbibliothecaire bestellingen verken ik talrijke wetenschappelijke boeken, tijdschriften en andere literatuur. Zo gebruik ik onder meer de volgende online zoekmachines: google scholar, google en ebscohost. Via trefwoorden als diversiteit, diversiteitsbeleid, diversiteitsplannen, diversity, diversity management, diversiteit op de werkvloer, allochtonen, allochtonen op de werkvloer, etniciteit, ethnicity, merkenbeleid, branding, imago-onderzoek en corporate image tracht ik zoveel mogelijk informatie in te winnen over mijn onderzoeksthema. Het zijn ook deze trefwoorden, die ik ingeef in de diverse catalogi van de verschillende universitaire en stedelijke bibliotheken. Ten slotte hanteer ik ook tertiaire bronnen zoals de literatuurlijst van de wetenschappelijke bibliotheken of de referentielijst van eerdere wetenschappelijke werken. Niet alleen de Belgische, maar ook de internationale literatuur wordt verwerkt. Om de meest relevante werken te kunnen selecteren, wordt de meeste aandacht besteed aan recente literatuur, hoewel sommige oudere bronnen ook worden opgenomen aangezien zij heel wat bijkomende informatie bevatten. Ik ga ook op zoek naar relevante onderzoeksverslagen. Deze literatuurstudie is noodzakelijk om mijn kennis over het onderwerp uit te breiden. Hierdoor ben ik ook beter voorbereid om mijn praktijkstudie te verrichten en zo mijn centrale onderzoeksvraag te beantwoorden.

## **3.2 Aanpak van de praktijkstudie**

### **3.2.1 Chronologie**

Na het uitvoeren van de literatuurstudie, is het de bedoeling de opgedane kennis aan de praktijk te toetsen. Hiervoor word ik begeleid door Fadoua Achetib, een diversiteitsconsulente bij het bureau voor diversiteitsbeleid van Antwerpen. In de praktijkstudie zullen we een extern imago-onderzoek verrichten en uiteindelijk adviezen formuleren om de instroom van allochtonen in de brandweer van Antwerpen te verhogen. We gaan drie stappen ondernemen om dit imago-onderzoek uit te voeren en zo te achterhalen of het heersende imago belemmerend werkt voor de instroom van allochtonen binnen de brandweer. De eerste stap zal verlopen in samenwerking met het bureau voor diversiteitsbeleid. De andere twee stappen zal ik zelf persoonlijk uitvoeren.

Ten eerste zijn we begonnen met het opstellen van een interviewvragenlijst. In het volgende deel 'methodologie' wordt uitgelegd waarom we voor deze methode hebben gekozen. Voor het afnemen van deze vragenlijst heeft Fadoua via haar connecties enkele allochtone interviewers geselecteerd. We denken namelijk dat deze personen makkelijker met de doelgroep in contact kunnen komen en dat zij de doelgroep beter kennen. De interviewers krijgen hiervoor een vrijwilligersvergoeding van 20 euro per bruikbaar interview. We gaan zelf ook nog 10-15 interviews afnemen.

Op 20 oktober 2009 hebben we aan deze allochtone interviewers een interviewopleiding gegeven, zodat zij het interview op een effectieve manier kunnen afnemen. Via deze opleiding hebben we de interviewers uitgelegd wat precies de bedoeling van het onderzoek is en kregen ze informatie over hoe ze zichzelf het best kunnen voorstellen. De interviewer moet namelijk regelmatig de respondenten aanzetten om meer uitleg te geven, of aandachtspunten naar voor brengen waarover de respondenten niet spontaan spreken (De Pelsmaker & Van Kenhove, 2004, p.142). Deze interviewtechniek noemen ze ook wel 'doorvragen'. De interviewer moet zo dicht mogelijk bij de (bedoeling van de) vragen proberen te blijven, formuleringen niet zodanig veranderen dat feitelijk een andere vraag wordt gesteld en oppassen voor suggestieve formuleringen ('vindt u ook niet dat...', enz.)

of intonaties. Men mag ook zeker de respondent niet beïnvloeden door het naar voren brengen van de eigen mening (Evers, 2007).

Het interview bestaat uit 4 delen en duurt ongeveer drie kwartier. In het eerste deel vragen we met behulp van gesloten vragen naar enkele demografische gegevens van de geïnterviewde. In het tweede deel willen we te weten komen wat de geïnterviewde van de brandweer denkt als werkgever. Hiervoor gebruiken we open vragen, want we willen hier een uitgebreid antwoord op krijgen. De interviewer zal de techniek van doorvragen hier goed moeten toepassen. In het derde deel geven we enkele stellingen en moet de geïnterviewde aangeven in welke mate hij het hiermee eens is. De antwoorden worden gegeven op een 6-punt schaal. Ten slotte zullen we weer met behulp van open vragen meer trachten te weten te komen over de perceptie van de geïnterviewde als mogelijke werknemer bij de brandweer.

Deze interviewers mochten zelf kiezen van welke personen ze deze vragenlijst afnemen, maar dit moet wel gebeuren binnen bepaalde criteria. Het onderzoek is namelijk gericht op jong volwassene, mannelijke allochtonen tussen 18 en 45 jaar met minimaal een diploma secundair onderwijs (bso/tso/aso). Zij moeten ook de Belgische nationaliteit bezitten of inwoner zijn van de Europese Unie, omdat dit een vereiste is om binnen de brandweer toegelaten te worden. Rekening houdend met het aandeel dat bepaalde groepen van allochtonen innemen in de stad, hebben we Marokkanen, Turken, Oost-Europeanen en Afrikanen geïnterviewd. We hebben de interviews opgenomen met een taperecorder, zodat we deze achteraf beter konden uittypen en er geen informatie verloren zou gaan. In totaal zijn er 43 bruikbare interviews afgenomen, waarvan ik er zelf 18 heb afgenomen. De verdere verwerking is op basis van alle 43 interviews gebeurd.

Vervolgens ga ik in een tweede imagostudie via het verspreiden van een schriftelijke en online enquête onder de allochtone bevolking van Antwerpen een importance - performance analyse uitvoeren om ook op deze manier het imago van de brandweer te meten. Hieruit kunnen criteria worden afgeleid die deze allochtone bevolking belangrijk vindt en wordt er gekeken of de brandweer hier goed of minder goed op scoort. Indien een lage score wordt gegeven, zijn dit mogelijke punten waarop de brandweer een extra inspanning kan leveren om meer



allochtonen aan te trekken. Indien een hoge score wordt gegeven, kan de brandweer dit gebruiken om mogelijke sollicitanten aan te trekken. Ik wil hiermee een responsaantal bereiken van minstens 100 personen.

Tenslotte ga ik enkele diepte-interviews afnemen met bevoorrechte getuigen, die kennis hebben van de situatie. Via deze weg wil ik te weten komen wat nu precies de belemmerende en de bevorderende factoren zijn voor de instroom van allochtonen en hoe de instroom op een effectieve manier verhoogd kan worden. Door naar andere organisaties te kijken, die dit wel al gerealiseerd hebben of hier mee bezig zijn, kan ik ideeën opdoen zodat er uiteindelijk adviezen geformuleerd kunnen worden voor brandweer Antwerpen. Meer informatie over de precieze aanpak kan u terugvinden in de praktijkstudie.

### **3.2.2 Methodologie**

Met behulp van de eerste imagostudie, wilden we het imago van de brandweer te weten komen. Het onderzoek was gericht op jong volwassene, mannelijke allochtonen tussen 18 en 45 jaar met minimaal een diploma secundair onderwijs (bso/tso/aso). Zij moeten ook de Belgische nationaliteit bezitten of inwoner zijn van de Europese Unie, omdat dit een vereiste is om binnen de brandweer toegelaten te worden. Rekening houdend met het aandeel dat bepaalde groepen van allochtonen innemen in de stad, zijn Marokkanen, Turken, Oost-Europeanen en Afrikanen geïnterviewd. We moesten een keuze maken tussen verschillende onderzoeksmethoden. Zo konden we bijvoorbeeld kiezen voor een telefonisch interview, een (mail)enquête of een face-to-face interview.

Het voordeel van een (mail)enquête is dat dit een lage kost met zich meebrengt en dat veel respondenten kunnen bereikt worden over een uitgestrekt gebied. Sommige mensen zijn ook minder gewillig om met iemand te praten die ze niet kennen, zowel in persoon als over de telefoon. Veel respondenten zullen ook sneller volledige en waarheidsgetrouwe informatie over gevoelige topics geven in een enquête dan in een interview (Bourque & Fielder, 2003).

De methode van telefonische interviews is meer en meer aan het opkomen. De kost voor het uitvoeren van zo'n interview is lager dan voor een face-to-face interview, maar hoger dan een (mail)enquête. Onderzoekers kunnen telefonische interviews

ook over een grote geografische regio afnemen. Vervolgens is deze manier van interviewen ook minder bedreigend dan een face-to-face gesprek met een vreemde, maar meer bedreigend dan een volledig zelfgestuurde (mail)enquête. Ook kunnen telefonische enquêtes in een aanzienlijk kortere tijd worden afgenomen, dan face-to-face interviews. Het responspercentage ligt veel hoger voor telefonische interviews dan voor (mail)enquêtes, maar minder hoog in vergelijking met face-to-face interviews (Bourque & Fielder, 2003).

We hebben echter gekozen voor een face-to-face interview, omdat op deze manier de interviewer de vragen kan aanpassen indien dit noodzakelijk is, twijfels verduidelijken en er voor zorgen dat de antwoorden duidelijk begrepen zijn door het herhalen of herformuleren van de vragen (Sekeran, 2003). We denken dat deze voordelen belangrijk zijn en niet kunnen verwezenlijkt worden indien er een andere methode zou toegepast worden, zoals een schriftelijke of een telefonische enquête.

Er zijn verschillende situaties waarin het gebruik van een interview als methode voor gegevensverzameling voordelig kan zijn. Wanneer het noodzakelijk is om de redenen te begrijpen die achter de attitudes en meningen liggen van de onderzoeksdeelnemer, zal het noodzakelijk zijn om een diepte-interview af te nemen. Via deze onderzoeksprocedure wordt zogenaamde 'moeilijke' informatie verzameld, gevoelens of motiveringen waarvan de consument zich soms niet duidelijk bewust is, die hij soms moeilijk onder woorden kan brengen, waarover hij eigenlijk liever niet spreekt, of die hij in een klassiek interview niet naar waarheid zou rapporteren (De Pelsmaker & Van Kenhove, 2004). Semi-gestructureerde interviews en diepte-interviews geven je ook de mogelijkheid om de geïnterviewde verder te laten bouwen op zijn antwoord of deze uit te leggen. Dit kan mogelijk leiden tot discussies op gebieden waar je voor het interview nog niet aan had gedacht, maar die nodig zijn om alles te kunnen begrijpen. Het biedt ook een kans aan de geïnterviewden om zichzelf hardop te horen denken over zaken waar ze eerder nog nooit aan hadden gedacht. Het resultaat zou moeten zijn dat je nu in staat bent om een uitgebreide set van gegevens te verzamelen.

Voor de tweede imagostudie ga ik een enquête verspreiden waarbij ik door gebruik te maken van een semantische differentiaal op een andere manier het imago van brandweer Antwerpen ga meten. Ik heb voor de methode een enquête via mail

gekozen, omdat ik voor deze studie een groter aantal respondenten wou bereiken. Hiermee hoopte ik ook een hoop tijd en inspanningen te besparen.

De semantische differentiaal is een door Osgood ontworpen meettechniek, waarmee de associatieve betekenissen die de respondent toekent aan een object kunnen worden achterhaald. De semantische differentiaal wordt vaak gebruikt als instrument om het imago van een object of stimulus te meten (De Pelsmacker, Van Kenhove, 2006). De semantische differentiaal bestaat uit een aantal 'rating' schalen met aan de uiteinden twee adjectieven, die samen een tegenstelling vormen (bipolaire contrastparen). De respondenten wordt gevraagd aan te geven of het object in gevoelswaarde meer met het linker of het rechter adjectief correspondeert. Door eventuele omscorening en sommatie komt de eindscore van de respondent tot stand (Verberk, Schepers & Felling, 1994).

Hierna worden de resultaten eerst apart besproken voor zowel importance als performance. Vervolgens wordt op deze resultaten een importance-performance analyse uitgevoerd. Het raamwerk voor de importance-performance analyse (IPA) is door Martilla en James in 1977 geïntroduceerd in marketingonderzoek om klantentevredenheid beter te begrijpen in functie van zowel verwachtingen aangaande significante attributen als meningen over de prestatie. Wanneer importance en performance apart worden geanalyseerd, zullen de data niet zo betekenisvol zijn dan wanneer de resultaten samen worden bestudeerd. Daarom worden importance en performance beide afgebeeld op een assenstelsel, met importance op de y-as en performance op de x-as.

De data worden verdeeld in vier kwadranten. In kwadrant 1 is de importance hoog, maar performance laag. Deze kwadrant wordt gelabeld als "Concentrate here", wat aangeeft dat het bestaande systeem dringend aanpassingen moet verrichten en dat deze kenmerken dus topprioriteit moeten krijgen. De items in kwadrant 2 vertonen zowel een hoge mate van importance als performance, wat aangeeft dat het huidige systeem sterktes heeft en dat men deze moet behouden en verder zetten. Deze categorie wordt bestempeld als "Keep up good work". De tegengestelde kwadrant waar zowel importance als performance laag scoren, wordt "Low Priority" genoemd. Terwijl deze kenmerken geen directe bedreiging vormen, kunnen zij kandidaten voor een mogelijke storing zijn. Het vierde en laatste kwadrant

representeert een lage mate van importance en een hoge mate van performance, wat een belangrijke sterkte aanduidt en de mogelijkheid dat de middelen beter ergens anders geïnvesteerd kunnen worden. Deze vier kwadranten helpen organisaties om gebieden te identificeren waar verbetering en acties nodig zijn (Ainin & Hisham, 2008).

## Deel II: Literatuurstudie

### 1. Inleiding

'Diversiteit in de organisatie' is sinds een tiental jaren sterk in de belangstelling komen te staan. Verschillende demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, ontgroening, migratie en emancipatie hebben tot gevolg dat ouderen, allochtonen, gehandicapten en vrouwen een steeds groter deel van de beroepsbevolking gaan vormen. Economische ontwikkelingen, zoals globalisering, fusies en overnames, maar ook het werken in multidisciplinaire teams, confronteren medewerkers met andere culturen, ervaringen, waarden en normen. Daarnaast zijn morele en ethische principes als sociale rechtvaardigheid en sociale ongelijkheid tussen verschillende groepen aanleiding om aandacht te besteden aan diversiteit. Het besef groeit dat de heterogeniteit van het personeelsbestand belangrijke implicaties heeft voor vele aspecten van het organiseren.

In het eerste deel van de literatuurstudie ga ik na wat diversiteit precies inhoudt en meer bepaald diversiteit op de werkvloer. De demografische ontwikkelingen en organisatietrends, die aan de basis liggen voor de toegenomen interesse in dit fenomeen, worden besproken. Vervolgens worden de argumenten om aandacht te hebben voor diversiteit en de effecten ervan aangehaald.

Het volgende hoofdstuk handelt over diversiteitsmanagement. Er worden verschillende redenen aangehaald voor het voeren van een diversiteitsbeleid. Vervolgens worden de voordelen en de kosten van een diversiteitsbeleid op een rijtje gezet. Ten slotte worden er tips of mogelijke acties voorgesteld voor het voeren van een effectief diversiteitsbeleid.

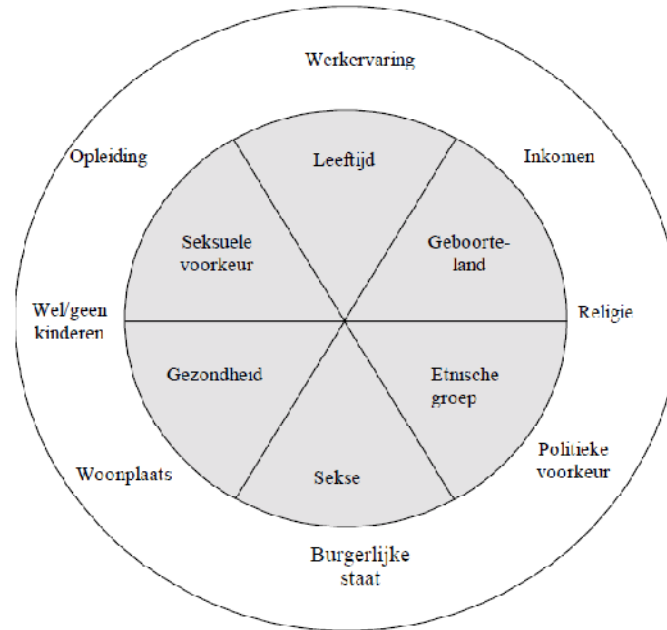
Omdat ik in mijn praktijkstudie een imago-onderzoek verricht bij de brandweer van Antwerpen, ga ik in het laatste deel van mijn literatuurstudie het begrip imago verder onderzoeken. Ik maak een onderscheid tussen 'brand image' en 'corporate image' en licht deze en andere gerelateerde begrippen verder toe.

## **2. Diversiteit**

### **2.1 Definitie en indelingen**

In één van de eerste artikels in de diversiteitsliteratuur beschreven Carter, Kepner, Shaw & Woodson (1982, p. 49) diversiteit als "een brede combinatie bestaande uit mensen met verschillende etnische afkomst, nationaliteiten, leeftijden, religies en klassen". Diversiteit is in de volgende jaren echter naar bijna alle kenmerken gaan verwijzen. Er zijn ook kenmerken toegevoegd, zoals: geslacht, economische klasse, burgerlijke stand, seksuele geaardheid, opleidingsniveau, mindervaliditeit, enzovoort (Bell, Connerley & Cocchiara, 2009). Diversiteit kunnen we nu dus heel ruim definiëren als "de wijzen waarop mensen van elkaar verschillen" (Pollar & Gonzales, 1994, p. 4). We kunnen diversiteit indelen op drie manieren: primaire en secundaire kenmerken, veranderlijke en onveranderlijke kenmerken, en waarneembare en onzichtbare kenmerken.

We kunnen volgens Daft (1994) de verschillende aspecten van diversiteit verdelen in primaire en secundaire kenmerken (zie figuur 2). 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 zijn de kenmerken die iemand niet of nauwelijks zelf kan beïnvloeden, zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, ras en fysieke ingesteldheid. Op de secundaire kenmerken kan men zelf meer invloed uitoefenen, zoals: opleiding, religieuze overtuiging, geografische afkomst, inkomen, burgerlijke staat en beroep. De primaire en secundaire kenmerken maken allen onderdeel uit van iemands identiteit. Deze kenmerken hebben een grote invloed op onze waarden, normen, behoeften en wensen. Ze beïnvloeden hoe we onze omgeving waarnemen en hoe we ons gedragen, maar ook hoe anderen ons zien en zich ten opzichte van ons gedragen.



**Figuur 2: Primaire en secundaire aspecten van diversiteit.**

**Bron: de Vries, S. & van de Ven C.**

Een tweede manier waarop we diversiteit kunnen indelen is door een onderscheid te maken op basis van de relatieve veranderlijkheid van de bronnen van diversiteit. Ras, etniciteit, geslacht, seksuele geaardheid, nationaliteit en sociaal-economische afkomst worden gecategoriseerd als relatief onveranderlijke types van diversiteit. Veranderlijke dimensies zijn: leeftijd, functie, opleiding, burgerlijke staat en fysische ingesteldheid (Janssens & Steyaert, 2001).

Ten slotte maken we een onderscheid tussen de categorieën: waarneembaar en onzichtbaar (Cox, 1993; Milliken & Martin, 1996). Bij diversiteit zijn zowel de waarneembare kenmerken als de onzichtbare kenmerken van belang. Waarneembare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd ras en etniciteit zijn nauwelijks te verbergen en hebben daarom vrijwel altijd invloed op hoe anderen ons zien. De onzichtbare persoonskenmerken, zoals wensen en behoeften, seksuele voorkeur, werkstijlen en karaktereigenschappen hebben vaak wel veel invloed op hoe we ons gedragen, maar het is niet altijd duidelijk voor anderen hoe dit komt. Diversiteit komt hier vooral naar voor als bepaalde onderliggende normen en waarden die gemeenschappelijk zijn aan een bepaalde groep mensen.

## **2.2 Demografische ontwikkelingen en organisatietrends**

Eind jaren tachtig verscheen in de Verenigde Staten een rapport 'Workforce 2000' (Johnston & Parker, 1987) waaruit bleek dat in het volgende decennium ondervertegenwoordigde groepen in de beroepsbevolking, zoals vrouwen en kleurlingen, een groter aandeel zouden hebben in de beroepsbevolking dan de bestaande meerderheidsgroep van blanke mannen. Men werd er zich steeds meer en meer van bewust dat de beroepsbevolking een afspiegeling werd van de samenleving, met verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding, seksuele geaardheid, fysieke gesteldheid, sociale klasse, etniciteit, nationaliteit en religie. Hierdoor werden in vooruitstrevende bedrijven 'diversity programs' opgericht en werd 'diversity management' een keuzevak in de 'business schools' (Janssens & Steyaert, 2001).

In de jaren tachtig ontstonden ook in Vlaanderen de eerste initiatieven om de langdurige werklozen onder allochtonen en laaggeschoolden op te leiden en te begeleiden. Volgens Motmans, Janssens & Sels (1999) was dit een reactie op de aanhoudende hoge werkloosheid van groepen zoals laaggeschoolden en migranten vanaf het einde van de jaren zeventig. Men wou op deze manier de dualisering op de arbeidsmarkt tegengaan. Ook de ongelijkheid binnen de organisaties kon vanaf toen op meer aandacht rekenen. Het is vanaf deze periode dat in Vlaanderen de aandacht voor diversiteit is gegroeid. Demografische ontwikkelingen, zoals de daling van geboorte- en sterftcijfer leidden onder meer tot vergrijzing van de beroepsbevolking. Hierdoor is in het personeelsbeleid aandacht ontstaan voor de verschillende leeftijdscategorieën, en meer bepaald voor de tewerkstelling van oudere werknemers. Recent kunnen ook andere groepen, zoals, gehandicapten, allochtonen, HIV-patiënten, laaggeschoolden, holebi's, enzovoort op aandacht rekenen (Janssens & Steyaert, 2001; Zanoni, 2009).

Naast de demografische ontwikkelingen zijn volgens Janssens & Steyaert (2001) ook in organisaties veranderingen merkbaar, die bewustwording en erkenning van diversiteit stimuleren. Deze veranderingen leiden tot een vorm van organiseren waar mensen, groepen en organisaties samenwerken met andere personen, groepen en organisaties. Organisaties gaan op zoek naar organisatievormen die het leren stimuleren om te beantwoorden aan de eisen van kwaliteit, continue



verbetering en innovatie. In projectteams, matrix structuur, cross-functionele teams, enzovoort werken mensen van verschillende departementen en hiërarchische niveaus samen en worden de medewerkers automatisch geconfronteerd met collega's die andere opleiding, ervaring, functie of waarden hebben. De klassieke functionele organisatie is niet meer geschikt om complexe problemen op te lossen en afstemmingsnoden te realiseren, omdat zij niet langer de nodige variatie creëren.

Organisaties kennen ook meer en meer de waarde van een heterogeen personeelsbestand indien zij nieuwe producten willen ontwikkelen en nieuwe markten innemen. Vertegenwoordigers van de groep zelf zijn immers een belangrijke bron van informatie over een nieuwe klantengroep. Een gediversifieerd personeelsbestand heeft specifieke inzichten in klanten, producten en markten, wat een belangrijk voordeel kan opleveren.

Door de internationalisering en globalisering tenslotte werken organisaties in een verschillende nationale en culturele context. In een multinationale organisatie moeten medewerkers vaak samenwerken met collega's, die vanuit hun eigen culturele achtergrond vaak verschillende waarden en opvattingen hebben over goed management of over het aanpakken van een probleem.

### **2.3 Aandacht voor diversiteit: argumenten**

De heterogeniteit in organisaties stijgt door deze trends op demografisch en organisatorisch vlak. Organisaties zullen dan ook de noodzaak ondervinden om deze heterogeniteit te erkennen en te waarderen. Cox, één van de toonaangevende auteurs in de Amerikaanse diversiteitsliteratuur (1993) identificeert drie argumenten om aandacht te hebben voor diversiteit: een moreel-ethisch argument, een juridisch argument en een economisch argument. In de praktijkstudie wordt hierop dieper ingegaan, met argumenten die specifiek gelden voor de brandweer.

### **2.3.1 Moreel-ethisch argument**

In de meeste organisaties hebben we nog altijd te maken met zowel horizontale als verticale segregatie. Bepaalde culturele groepen zijn oververtegenwoordigd in bepaalde delen van de organisatie en ondervertegenwoordigd in andere. Horizontale segregatie wil zeggen dat bepaalde groepen meer vertegenwoordigd zijn in specifieke departementen. Vrouwen vindt men bijvoorbeeld eerder terug in staffuncties zoals personeelsbeleid, maar minder in functiedomeinen zoals productie of financiën. Verticale segregatie wil zeggen dat de topfuncties nog steeds voorbehouden zijn aan leden van de dominante groep. Uit het moreel-ethische argument volgt dus dat 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.

### **2.3.2 Juridisch argument**

In de Verenigde Staten zijn verschillende wetten die het omgaan met diversiteit regelen, zoals 'Equal Employment Opportunity' (EEO), 'Affirmative Action' (AA) en 'the Disability Law' (ADA). Ook in Nederland bestaan zo'n relevante wetten zoals de 'Wet Gelijke Behandeling', 'De Wet Arbeid Gehandicapte Werknemers' en 'Wet Integratie Allochtone Medewerkers'. Daarin zijn voor verschillende categorieën van diversiteit regelingen getroffen en streefcijfers geformuleerd om hun deelname aan betaalde arbeid te vergemakkelijken (Benschop, 1998). Artikel 21 van de 'Charter of Fundamental Rights of the European Union' stelt dat: "Elke discriminatie op basis van elke grond, zoals geslacht, afkomst, kleur, etniciteit of sociale origine, genetische kenmerken, taal, religie of geloof, politieke of elke andere opinie, lid van nationale minderheden, geboorte, handicap, leeftijd, of seksuele geaardheid is verboden" (Geert Demuijnck, 2009). In de Belgische wetgeving stamt de bevoegdheid tot bestrijding van discriminatie uit twee grondwettelijke artikelen, namelijk art. 10 en art. 11 van de Belgische grondwet (Codex Arbeidsrecht, 2005):

*"Artikel 10: Er is in de Staat geen onderscheid van standen. De Belgen zijn gelijk voor de wet; zij alleen zijn tot de burgerlijke en militaire bedieningen benoembaar, behoudens de uitzonderingen die voor bijzondere gevallen door een wet kunnen worden gesteld. De gelijkheid van vrouwen en mannen is gewaarborgd."*

*"Artikel 11: Het genot van de rechten en vrijheden aan de Belgen toegekend moet zonder discriminatie verzekerd worden. Te dien einde waarborgen de wet en het decreet inzonderheid de rechten en vrijheden van de ideologische en filosofische minderheden."*

### **2.3.3 Economisch argument**

Meer en meer probeert men organisaties te overtuigen van het belang en de invloed die de toenemende heterogeniteit kan uitoefenen op de prestaties van de onderneming. Volgens Cox (1991) is deze argumentatie tweeledig. Een eerste reden is negatief van aard. Zo kunnen organisaties onder meer te maken krijgen met een hoog verloop, lage jobtevredenheid, frustratie en interne groepsc conflicten indien de heterogeniteit niet goed aangepakt wordt. Dit brengt dus extra kosten met zich mee. Aan de andere kant bestaan er positieve argumentaties, zoals creativiteit en kwaliteit, het aantrekken van mensen en systeemflexibiliteit.

## **2.4 Effecten van diversiteit**

De effecten van diversiteit blijken niet altijd eenduidig te zijn. Om deze verschillen in resultaten overzichtelijk in kaart te brengen, gebruikt men meerdere indelingen. Men kan effecten op het niveau van het individu, van de groep en van de organisatie onderscheiden (Cox & Blake, 1991; Nkomo & Cox, 1996; Milliken & Martin, 1996). Op basis van 34 empirische studies hebben Milliken en Martin (1996) een indeling gemaakt in vier types van effecten, namelijk: affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten.

De *affectieve effecten* verwijzen naar betrokkenheid, tevredenheid, identificatie, rolconflict, rolambiguïteit, perceptie van discriminatie en sociale integratie. Het is

voornamelijk op dat vlak dat diversiteit kosten met zich meebrengt. Mensen voelen zich vooral aangetrokken tot en gaan relaties aan met anderen die op hen lijken. Dit fenomeen wordt 'homofilie' genoemd (Ibarra, 1992). Watson, Kumar & Michaelson (1993) hebben echter aangetoond dat deze initiële negatieve gevoelens minder worden na verloop van tijd. Volgens hen kunnen vooroordelen en stereotypering omgebogen worden in een effectievere samenwerking, mits de moeizame groepsprocessen onderwerp van reflectie en discussie kunnen zijn. Organisaties die onvoldoende aandacht hebben voor de aanwezige diversiteit zullen dus geconfronteerd worden met voornamelijk negatieve affectieve effecten.

Milliken en Martin (1996) omschrijven de *cognitieve effecten* als het vermogen van een groep om informatie te verzamelen, te verwerken, te reageren en besluiten te nemen. Deze cognitieve effecten leiden tot verschillende positieve resultaten. Een divers samengestelde groep heeft een breder netwerk van relaties en meer contacten, waardoor nuttige, nieuwe informatie wordt ontdekt en in de organisatie wordt gebracht. Hierdoor is een heterogene groep in staat een realistisch en complexer beeld van de organisatiecontext te genereren. Volgens Watson et al. (1993) brengt de cognitieve variëteit van heterogene groepen ook een veelheid van perspectieven met zich mee, die leidt tot creativiteit. Northcraft et al. (1995) kwamen tot het besluit dat de kwaliteit van de besluitvorming hoger kan zijn indien de culturele minderheden meer tegenargumenten geven, waardoor de uiteindelijke beslissing van de groep beter onderbouwd is. Creativiteit, kwaliteit en systeemflexibiliteit zijn volgens Cox & Blake (1991) dus de voornaamste onderdelen van de cognitieve effecten en belangrijke redenen voor het voeren van een effectief diversiteitsbeleid.

Een derde type effecten verwijst naar *symbolische effecten*. Zowel interne als externe belanghebbenden kunnen de samenstelling van een divers personeelsbestand zien als een symbolische betekenis van een sociaal rechtvaardige organisatie. Leden van minderheidsgroepen geloven dat de organisatie gelijke kansen biedt, waardoor goede kandidaten zich aangetrokken voelen tot zo'n organisatie. Thomas en Ely (1996) bemerken dat deze heterogeniteit voor externe groepen en klanten een bereidheid met zich meebrengen om producten of diensten te kopen van deze organisatie.

De laatste groep van effecten die Milliken en Martin (1996) onderscheiden, zijn de *communicatieve effecten*. Binnen een heterogene groep zijn de communicatiepatronen formeler en minder frequent. Doordat de communicatie met mensen van buiten de groep frequenter is, kan een draagvlak gecreëerd worden om groepsbeslissingen te implementeren.

## **2.5 Besluit**

Het begrip diversiteit kunnen we dus heel ruim definiëren als: "De wijzen waarop mensen van elkaar verschillen". Diversiteit wint steeds meer en meer aan belang door verschillende demografische ontwikkelingen en organisatietrends, zoals vergrijzing, ontgroening, emigratie, emancipatie, globalisering, enzovoort. We kunnen moreel-ethische, juridische en economische redenen aanhalen, die de toegenomen aandacht voor diversiteit verklaren. Volgens het moreel-ethische argument moeten organisaties een meer sociaal rechtvaardige situatie nastreven, waar de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen zijn verdeeld. Ook juridisch zijn er verschillende wetten opgesteld die het omgaan met diversiteit regelen. Economisch gezien is het op twee manieren voordelig om aandacht te hebben voor diversiteit. Ten eerste kunnen zo negatieve gevolgen en bijhorende extra kosten vermeden worden, zoals een hoog verloop en interne groepsconflicten. Ten tweede kan dit positieve gevolgen met zich meebrengen, zoals onder andere creativiteit en kwaliteit. De effecten van diversiteit blijken niet altijd eenduidig te zijn. We kunnen een indeling maken in vier effecten, die elk op hun eigen manier de gevolgen van diversiteit kunnen verklaren, namelijk: affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten.

### 3. Diversiteitsmanagement

Ieder mens beschikt over een eigen, unieke combinatie van kenmerken. Veel organisaties houden hier in hun dagelijkse praktijk al rekening mee. Ze hebben bijvoorbeeld een beleid gericht op vrouwen, ouderen of arbeidsgehandicapten. Dergelijk beleid noemen we een doelgroepenbeleid: het gaat uit van één dominant kenmerk waarop de doelgroep verschilt van de 'doorsnee-medewerker'. Doelgroepenbeleid betekent volgens Janssens & Steyaert (2001) ook vaak denken in termen van positieve discriminatie van deze 'andere' groepen.

Het managen van diversiteit betekent: "een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en er toe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren" (Janssens & Steyaert, 2001).

In de diversiteitsliteratuur worden in de verschillende definities aanwijzingen gegeven op welke manier deze visie in de praktijk kan worden gebracht. Enkele definities zijn:

- "Diversity management refers to the systematic and planned commitment by organizations to *recruit, retain, reward, and promote* a heterogeneous mix of employees" (Ivancevich & Gilbert, 2000);
- "Managing diversity refers to the challenge of *meeting the needs of a culturally diverse workforce* and of *sensitizing workers and managers* to differences associated with gender, race, age, and nationality in an attempt to maximize the potential productivity of all employees" (Ellis & Sonnefeld, 1994);
- "It is a matter of *removing blocks* so that women and minorities not only enter the firm, but land on tracks carrying those with talent up through the firm" (Ellis & Sonnefeld, 1994);

- “Managing diversity includes a variety of voluntary activities related to recruiting, hiring, and using the skills of people who differ along such dimensions as race, gender, and ethnic background” (Kirby & Richard, 2000).

De organisatie zal condities moeten creëren, waarin elke medewerker de mogelijkheid heeft om alle relevante aspecten van hem of haar tot uiting te brengen (Janssens & Steyaert, 2001). Thomas (1990) stelt dat het doel van diversiteitsmanagement, het op een bepaalde manier managen van de diversiteit is, zodat we dezelfde productiviteit bekomen die we ooit kregen van een homogeen personeelsbestand, zonder kunstmatige programma's, normen of belemmeringen. Of zoals hij in 1991 formuleert: de doelstelling is “het volledig aanboren van het menselijk potentieel bij elke werknemer” (Thomas, 1991).

Diversiteitsmanagement is dus noodzakelijk als de organisatie wil profiteren van de voordelen van diversiteit en de nadelen wil vermijden, die optreden wanneer een divers personeelsbestand niet goed gemanaged wordt. Deze nadelen kunnen onder andere groepsconflicten, hoge omloopkosten of verlies aan concurrentievermogen en winstgevendheid omvatten (Cox, 1994; Kearney, Gebert & Voelpel, 2009).

### **3.1 Redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid**

In de afgelopen jaren is de diversiteit aan medewerkers in organisaties toegenomen (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002; Choi & Rainey, 2010). Een aantal ontwikkelingen heeft hieraan bijgedragen. Al deze ontwikkelingen vragen om een goed uitgewerkt diversiteitsbeleid. Doyen, Lamberts en Janssens (2002) formuleren juridische, maatschappelijke en economische redenen. Het juridisch argument vinden we ook terug als reden om aandacht te hebben voor diversiteit. De maatschappelijke en de economische redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid verschillen echter van de moreel-ethische en economische redenen om aandacht te hebben voor diversiteit.

### **3.1.1 Juridische redenen**

In verschillende landen, waaronder de Verenigde Staten en Canada bestaan er wetten die bedrijven verplichten te streven naar evenredige participatie van alle bevolkingsgroepen op de arbeidsmarkt en dan vooral vrouwen en etnische minderheden. Organisaties moeten geregeld de samenstelling van hun personeelsbestand doorgeven samen met voorstellen om eventuele onevenredigheden te remediëren. Ook in Nederland bestaan er enkele wetten die de integratie van doelgroepen regelt, zoals de wet 'Samen' en de wet 'Arbeid Gehandicapte Werknemers'. In België bestaat sinds april 2000 slechts één verplichte maatregel naar ondernemingen met meer dan 50 werknemers: 'het federaal startbanenplan' of 'Rosettaplan'. Zij zijn verplicht om jongeren in dienst te nemen zolang deze geen 3% van het personeelsbestand uitmaken.

### **3.1.2 Maatschappelijke redenen**

'Andere' werknemers kunnen ook geïntegreerd worden in de organisatie als een soort van sociaal engagement van de organisatie. Keuze voor een diversiteitsbeleid kan een vorm zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen of stakeholdermanagement. De organisatie beweegt niet in een vacuüm, maar haar activiteiten beïnvloeden en worden beïnvloed door de werknemers, de bedrijfsrelaties, de consumenten, de gemeenschap en het milieu. Een organisatie kan uit eigen initiatief dit engagement opnemen ofwel overtuigd worden door andere organisaties om deze verantwoordelijkheid op te nemen.

### **3.1.3 Economische redenen**

Naast juridische en maatschappelijke redenen zijn er ook economische redenen om te kiezen voor een diversiteitsbeleid. Doyen, Lamberts en Janssens (2002) formuleren vier economische redenen.

#### *1. Te lage instroom*

Door de krappe arbeidsmarkt van het afgelopen decennium, geraakten bepaalde vacatures nog moeilijk ingevuld. Organisaties gaan hier op verschillende manieren



mee om. Bepaalde organisaties volgen reactieve strategieën, die op korte termijn een oplossing moeten bieden, zoals het uitbreiden van wervingsinspanningen en het weglukken van werknemers in andere bedrijven. Andere strategieën zijn dat organisaties meer gaan werven onder groepen die tot dan toe minder vertegenwoordigd waren binnen bedrijven, zoals herintredende vrouwen, allochtonen en arbeidsgehandicapten.

## 2. *Onvoldoende competenties in de organisatie*

Door het niet of weinig aanwerven van diverse werknemers, kan er veel potentieel talent verloren gaan. Door zich te profileren als 'employer of choice', kan de organisatie zeer goed krachten naar zich toe trekken. Bovendien is het belangrijk om de nodige ruimte te scheppen, zodat deze personen zich ten volle kunnen ontplooiën en meerwaarde kunnen bieden aan de organisatie.

Doordat de markten diverser worden onder invloed van globalisering, maakt het samenwerken met een diverser personeel de organisatie gevoeliger voor de wensen van diverse klanten. De organisatie zal minder weerstand voor verandering tonen en vlugger kunnen inspelen op de wensen van de klanten.

Door het creëren van diverse visies kunnen meerdere oplossingen naast elkaar gelegd worden bij een probleem en kan hieruit de beste gekozen worden. Een divers personeelsbestand brengt dus meer creativiteit met zich mee.

Een organisatie kan op zoek gaan naar bepaalde competenties die ontbreken in de organisatie en die ze terug kunnen vinden in bepaalde diverse werknemers.

## 3. *Imagoprobleem*

Indien een organisatie te kampen heeft met een imagoprobleem, bijvoorbeeld een 'diversiteits-onvriendelijk' imago of een 'vrouw-onvriendelijk' imago, kan dit de relaties met de stakeholders verstoren. Dit kan ook het krapteprobleem of het beschikken over onvoldoende competenties in de organisatie versterken. Streven naar een divers personeelsbestand is een vorm van maatschappelijk verantwoord

ondernemen en levert daardoor een positieve bijdrage aan het imago van de organisatie.

#### *4. Huidige diversiteit veroorzaakt problemen*

Soms kan het zijn dat men in een organisatie reeds diverse werknemers heeft opgenomen, maar dat de integratie ervan niet op een vlotte manier verloopt. Een hoog verloop, spanningen tussen het personeel, groot absentisme of een daling van de productiviteit kunnen allemaal tekenen zijn dat er niet op een goede manier wordt omgegaan met de verschillen in de organisatie. Dit kan een reden zijn om diversiteitsinitiatieven te ontwikkelen.

### **3.2 Voordelen van een diversiteitsbeleid**

Diversiteit op de arbeidsmarkt is een gegeven, geen keuze. Organisaties hebben wel de keuze om zich actief in te zetten om de voordelen ervan te benutten en de nadelen te beperken. Sinds 1990 is er bovendien steeds meer bewijs dat er winst te behalen is met diversiteit en diversiteitsmanagement. Uit onderzoek van bijvoorbeeld Cox (2001) komen als belangrijke baten naar voor:

#### *1. Innovatieve producten en diensten*

Een divers samengesteld personeelsbestand betekent een grote verscheidenheid aan kennis, visies en inzichten. Dit stimuleert de creativiteit binnen de organisatie en leidt tot innovatieve producten en diensten. Hiermee wordt een concurrentievoordeel gecreëerd.

#### *2. Meer klanten, hogere klanttevredenheid*

Behalve over meer creativiteit beschikt een diverse organisatie ook over kennis van een groter aantal klantgroepen. Diensten en producten kunnen zo beter worden toegesneden op de wensen en verwachtingen van een bredere groep klanten. Klanten vinden het bovendien vaak prettig als ze zich kunnen identificeren met (de

verschillende medewerkers van) de organisatie. Als een organisatie de 'supplier of choice' weet te worden, betekent dit een hogere omzet.

### *3. Hogere arbeidsproductiviteit, minder verzuim en minder uitstroom*

Door rekening te houden met individuele verschillen in leerstijlen, kennis, competenties, ervaring, motivatie, enzovoort kunnen medewerkers hun talenten ten volle benutten. Dit motiveert hen en zorgt voor een grotere betrokkenheid bij de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat betrokken medewerkers een hogere arbeidsproductiviteit hebben, minder verzuimen en minder vaak ongewenst uitstromen.

### *4. Optimaal gebruik arbeidsmarkt*

Rekening houden met diversiteit betekent dat organisaties niet alleen het meer 'traditionele' deel van de arbeidsmarkt aanboren, maar dat men ook toegang krijgt tot een bredere groep potentiële medewerkers. Organisaties vergroten daarmee hun kans om alle toppers te bereiken. Mensen waarderen het als men aandacht heeft voor hun eigenheid en zij zullen graag bij de organisatie werken. Men wordt 'employer of choice' en heeft hierdoor een voordeel bij het werven van goede kandidaten. Men hoeft geen genoegen (meer) te nemen met 'second best', en de mensen komen uit eigen beweging naar de organisatie toe.

### *5. Beter imago*

Streven naar een divers personeelsbestand is een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen en levert daardoor een positieve bijdrage aan het imago van de organisatie.

## **3.3 Kosten van een diversiteitsbeleid**

Diversiteit kan dus winst opleveren voor de organisatie, maar dit gaat niet vanzelf. Deze eerder genoemde inspanningen ten behoeve van diversiteit brengt

vanzelfsprekend ook kosten mee. Net als de winst van diversiteit is ook deze investering niet goed in harde euro's uit te drukken, alleen al omdat zowel de uitgangssituatie als de doelstellingen van elke organisatie anders zijn. Een indicatie van het soort kosten waar men rekening mee moet houden, zijn (Europese Commissie, 2003):

1. *Kosten voor de naleving van de wet.* Potentiële kosten zijn hier bijvoorbeeld: kosten van de systemen voor het bijhouden van informatie, training van het personeel en de communicatie van een nieuw beleid. De mate van deze kosten voor een bepaalde organisatie zullen beïnvloed worden door de omvang en de aard van de bestaande interne processen en huidige wettelijke eisen.
2. *Contante kosten van diversiteit.* De voornaamste contante kosten zijn: gespecialiseerd personeel, onderwijs en training, faciliteiten en ondersteuning, arbeidsvoorwaarden en voordelen, communicatie, werkgelegenheidsbeleid, en toezicht- en rapportageprocessen. Sommige van deze kosten zijn eenmalig en op korte termijn, maar de meeste zijn lange termijn, periodieke kosten.
3. *Opportunitetskost van diversiteit.* Opportunitetskosten vertegenwoordigen het verlies aan voordelen omdat schaarse middelen niet kunnen worden gebruikt in andere productieve activiteiten. Deze omvatten: het benutten van de tijd van topmanagers, het benutten van de tijd van het functionele management en de productiviteitstekorten.
4. *Bedrijfsrisico's van diversiteit.* Vele programma's die ontworpen worden om bedrijfsculturen te veranderen, duren langer dan gepland om uit te voeren of mislukken volledig. Een duurzaam diversiteitsbeleid is het resultaat van een succesvolle verandering in de bedrijfscultuur.

Voordat men dus daadwerkelijk een diversiteitsbeleid gaat voeren, moet men eerst de kosten en de baten van diversiteit op een rijtje te zetten en tegen elkaar af te wegen. De focus moet hierbij op de langere termijn liggen, want op korte termijn zullen, zoals bij elke verandering, de kosten de baten overstijgen. Op basis van

deze afweging kan het management een gefundeerde beslissing nemen over het te voeren beleid. Dit zal het draagvlak van deze beslissing zeer ten goede komen.

## **3.4 Een effectief diversiteitsbeleid**

### **3.4.1 Een draagvlak creëren**

Een goed diversiteitsbeleid wordt door de eigen onderneming vormgegeven. Dit betekent dat het management maar ook de personeelsleden betrokken worden bij het vormgeven van een dergelijk beleid. Diversiteit wordt niet beschouwd als een geïsoleerd probleem dat moet worden aangepakt, maar als een belangrijk aspect dat geïntegreerd wordt in de onderneming (Martens & Manshoven, 2007; Zanoni & Janssens, 2007; Knouse, 2009). Om dit te realiseren is toewijding en betrokkenheid nodig van het topmanagement en dient het doel, de motieven en de activiteiten van het diversiteitsbeleid besproken te worden met alle medewerkers (de Vries et al., 2005; van de Ven, de Groot & de Vries, 2004) In hun brochure 'Diversiteitsmanagement start bij een voldoende draagvlak' verantwoordten Martens & Manshoven (2007) dit als volgt:

Het is belangrijk om binnen het bedrijf met de belangrijkste betrokkenen samen te komen tot een bedrijfseigen omschrijving van diversiteit. Deze omschrijving kan in een latere fase gebruikt worden voor diverse doeleinden. Denk maar aan een interne informatiecampagne, inbedding in de missie en visie van het bedrijf, externe communicatie rond het diversiteitsbeleid van het bedrijf, enzovoort. Een dergelijke definitie op maat kan je krijgen door hierover in groep te brainstormen.

Het is aan te raden om een denkgroep samen te stellen bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, business-units, directie, leidinggevenden, communicatie, vakbonden, HR en de diversiteitscoördinator (indien aanwezig). In deze groep worden de verschillende invalshoeken van diversiteit bekeken. Iedere deelnemer kijkt naar diversiteit vanuit een eigen perspectief, een eigen invulling in functie van de eigen taken en verantwoordelijkheden. De betrokkenheid van de verschillende partijen is cruciaal

om al bij de opstart te komen tot een gedeelde en gedragen visie over diversiteit binnen het bedrijf. Nadien zal het veel makkelijker zijn om in deze groep tot concrete acties en voorstellen te komen, omdat iedereen achter dezelfde invulling van het diversiteitsconcept staat. Het wordt gedragen door een aantal belangrijke vertegenwoordigers uit het volledige bedrijf.

Als we willen en verwachten dat een diversiteitsbeleid wordt gedragen en ondersteund door alle medewerkers uit het bedrijf, dan is het goed om de medewerkers al vroeg te betrekken bij acties rond diversiteit. Een participatieve aanpak is hiervoor zeer geschikt. Bij een participatieve aanpak worden medewerkers gevraagd naar hun mening met betrekking tot diversiteit. Medewerkers kunnen laten weten wat zij belangrijk vinden en men kan samen op zoek gaan naar manieren om de kansen die diversiteit biedt ten volle te benutten.

Focusgroepen zijn aangewezen om een zicht te krijgen op meningen en ervaringen van verschillende groepen medewerkers. Focusgroepen zijn groepsinterviews die geleid worden door een moderator. De inbreng van de deelnemers vormt het basismateriaal. Tijdens een focusgroep wordt een conversatie op gang gebracht aan de hand van een aantal concrete vragen of topics. Focusgroepen kunnen een zicht geven op de variëteit van ervaringen en meningen van mensen. Via focusgroepen kunnen dimensies van diversiteit aan bod komen, die verder gaan dan etniciteit en taal. Het hanteren van focusgroepen als methodiek is vaak een uiting van de bereidheid om naar elkaar te luisteren. Focusgroepen geven de deelnemers het gevoel dat ieders mening belangrijk is en dat deze mening ook geuit mag worden in een open, respectvolle sfeer. De deelnemers krijgen de mogelijkheid elkaars meningen te leren kennen en die eventueel te gaan delen of tegen te spreken. Op dit punt leveren focusgroepen een duidelijke meerwaarde in vergelijking met individuele interviews (Martens & Manshoven, 2007).

Goed management van diversiteit levert dus winst op. Om de vruchten te plukken van diversiteit moet men echter eerst een aantal inspanningen verrichten. Het tot stand brengen van een divers samengesteld personeelsbestand vraagt een inspanning, maar ook het effectief samenwerken, gaat niet altijd vanzelf. In de volgende delen worden diverse aandachtspunten aangehaald voor het opstellen van een effectief diversiteitsbeleid. Zo moet men naast het creëren van een draagvlak

binnen de organisatie, aandacht hebben voor het selecteren en rekruteren van het personeel. Men moet ook de ontwikkeling en doorstroom van de diverse talenten verzorgen en tenslotte de uitstroom van deze talenten voorkomen.

### **3.4.2 Selecteren en rekruteren**

#### *3.4.2.1 Wervingscampagne*

Om een wervingscampagne op te stellen, moet volgens Janssen (2003) eerst het imago van de organisatie onderzocht worden. Het imago van brandweer Antwerpen wordt in de praktijkstudie onderzocht.

Vervolgens moeten de sterke kanten en de wijze waarop die aansluiten bij arbeidsmotivatoren van verschillende doelgroepen naar algemene en doelgroepspecifieke media gecommuniceerd worden. Deze communicatie dient niet alleen plaats te vinden wanneer er een vacature is, maar ook in de vorm van relatiebeheer. Zo kan men regelmatig informatie geven over het werkklimaat in de organisatie in scholen, vakbladen, jobbeurzen,... (Janssen, 2003; Merckx & Hellemans, 2004).

Tenslotte moet uit de vacaturebeschrijving of advertentie duidelijk naar voren komen dat de organisatie open staat voor diversiteit. Zo kan men foto's plaatsen met multiculturele teams op de achtergrond. In de advertenties kan ook letterlijk aangegeven worden dat er geen waarde wordt gehecht aan leeftijd, sekse, afkomst, kleur of geaardheid, maar dat alleen de kwaliteiten tellen.

#### *3.4.2.2 Wervingskanalen*

Naast de beperkte, traditionele wervingskanalen moeten ook andere specifieke media worden aangesproken om de doelgroep te bereiken. Als men allochtonen wil aanwerven, moet men dus andere rekruteringskanalen en aangepaste selectieprocedures gebruiken om binnen deze groep de juiste kandidaten te bereiken en te selecteren (Blanpain et al., 2007; Janssen, 2003; Merckx & Hellemans, 2004). Enkele voorbeelden zijn:

- een persoonlijke mailing aan de doelgroep via een directmailkaart of brief;
- een gerichte benadering van de media via persberichten en achtergrondartikelen;
- bewust ingezette mond-tot-mondreclame;
- advertenties;
- dagbladen;
- wervingsposters;
- wervingsfolders;
- wervingskranten;
- radiospotjes;
- voorlichtingsbijeenkomsten;
- informatieve stands;
- internet (jobsites);
- de dienst voor arbeidsbemiddeling is een goede partner om allochtonen te bereiken. Deze beschikt over een uitgebreid bestand, voert een eerste selectie uit en heeft over het algemeen goede contacten met integratiecentra, organisaties van allochtonen, als bron van geschikte kandidaten (Merckx & Hellemans, 2004);
- uitzendkantoren kunnen ook een goed rekruteringskanaal zijn. Ze hebben een gedragscode aangenomen die discriminatie tegengaat en ze blijken ook in de praktijk goed in staat om allochtonen op weg te helpen (Merckx & Hellemans, 2004).

Tenslotte is het van belang dat men zich realiseert dat de doelgroep zeker wil weten dat ze welkom is in de organisatie. Dat kan zichtbaar gemaakt worden in de vacaturerepresentatie en de keuze van de wervingskanalen. De doelgroep wil er zeker van zijn dat zij niet op een 'aparte' manier behandeld zal worden (Janssen, 2003).

#### 3.4.2.3 *Selectieprocedure*

Volgens Merckx & Hellemans (2004) moet men ervoor zorgen dat aan iedereen gelijke kansen worden aangeboden. Veel mannen die bij de brandweer solliciteren zijn al heel goed bekend met de inhoud van de selectietesten, bijvoorbeeld omdat ze familie of bekenden bij de brandweer hebben. Zij weten vaak precies hoe de



selectie in elkaar zit en waar zij zich op moeten voorbereiden. Vrouwen en allochtonen hebben deze kennis niet. Men kan dus extra aandacht besteden aan deze nieuwe groepen. Niet om ze een voorkeursbehandeling te geven, maar juist om ze gelijke kansen te bieden.

Om de effecten van vooroordelen en discriminatie bij werving en selectie tegen te gaan, is het belangrijk om personeelssystemen te evalueren op discriminerende mechanismen. Bij de keuze voor selectie-instrumenten kan dit gebeuren door het gebruik van meer objectieve instrumenten, die de rol van de subjectieve beoordelaar terugdringen. Ook het selectiegesprek is te objectiveren door op een gestructureerde en criteriumgerichte wijze te werk te gaan (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Men moet tijdens de selectieprocedure de beoordelaars en de beslissers scheiden. Een aparte selectiecommissie zou de beoordelingen moeten bekijken en op grond daarvan beslissen wie geselecteerd wordt. De selectieprocedure wordt op deze manier minder subjectief. Verder is het belangrijk om beoordelaars en selecteurs bij te scholen rond het thema diversiteit, zodat ze leren om niet alleen vanuit hun eigen culturele perspectief het gedrag van sollicitanten te beoordelen (Merckx & Hellemans, 2004).

Vervolgens moet men het werving- en selectieproces monitoren. Men moet toezicht houden op het beoordelingsproces. Zo kan men in kaart brengen wie er beoordeeld heeft en hoe de beoordelingen verlopen. Men moet de uitkomsten van de verschillende stappen in het selectietraject bijhouden. Men kan er het best voor zorgen dat de beoordelingen niet in handen vallen van een kleine groep en de beoordelingsruimte beperken tot het betreffende testonderdeel. Tenslotte kan men ook registreren waarom mensen afvallen (Merckx & Hellemans, 2004).

### **3.4.3 Introductieperiode**

Aandacht voor een goede socialisatie van een nieuwkomer in de bedrijfscultuur door middel van een introductieprogramma is een effectieve start om de doelgroep open te verwelkomen en te behouden (Blanpain et al., 2007; Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004).

Er zijn verschillende zaken die aan de basis kunnen liggen van de uitsluiting van de allochtonen binnen de organisatie. Zo kan de beeldvorming die bestaat over de nieuwe groep worden geprojecteerd op de representant van die groep. Wanneer bijvoorbeeld de eerste Marokkaanse werknemer in een bedrijf het goed doet, mogen er meer komen. Doet die ene het slecht, dan worden alle negatieve aspecten in de arbeidsprestaties van die persoon toegeschreven aan alle Marokkanen. Dit legt een zware last op de schouders van degene die de voorbeeldfunctie heeft (Janssen, 2004).

Indien in de beeldvorming van de gevestigde orde veel vooroordelen aanwezig zijn, zullen deze rechtstreeks of indirect door middel van 'grapjes' geventileerd worden naar de nieuwkomers. Dit vraagt van hen veel weerbaarheid en stressbestendigheid (Janssen, 2004).

Wanneer allochtonen binnenkomen in de organisatie als gevolg van een diversiteitsbeleid, worden zij mogelijk gezien als iemand die niet is binnengehaald omdat hij of zij aan de functie-eisen zou voldoen, maar omdat er iemand uit een minderheidsgroep aangenomen moest worden. Het is dan belangrijk dat het huidige personeel goed op de hoogte wordt gebracht van het belang dat de organisatie heeft bij het slagen van het diversiteitsbeleid. Ook kunnen de huidige leden gewezen worden op de persoonlijke voordelen die dit voor hen meebrengt, bijvoorbeeld de betere afhandeling van een interventie bij slachtoffers met een andere nationaliteit. Wanneer medewerkers het gevoel hebben zelf voordeel te behalen bij het nieuwe beleid, zal de weerstand minder zijn dan wanneer 'het van boven' opgelegd wordt.

Om discriminatie en intimidatie te voorkomen is opname van een antidiscriminatie paragraaf in het personeelsreglement nodig. Voor de bestrijding van discriminatie en de opvang van slachtoffers zou een vertrouwenspersoon aangesteld kunnen worden (Janssen, 2004).

Om een goede inwerkingsprocedure te verwezenlijken kan gebruik gemaakt worden van de volgende onderdelen (Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004).

- *De collectieve introductie*

De collectieve introductie is erop gericht degenen die in een bepaalde periode zijn binnengekomen te voorzien van algemene informatie. Het betreft dan vaak:

- informatie over geschiedenis, het huidige en toekomstige beleid van de organisatie;
- algemene verwachtingen, rechten en plichten van werknemers;
- werknemers wegwijs maken in de organisatie.

Indien er een analyse van de bedrijfscultuur aanwezig is, dan is het mogelijk om mensen vrij snel bekend te maken met de reguliere omgangsstijlen. Niet om hen te verplichten om deze exact te volgen, wel om hen hierover te informeren, zodat de aangedragen informatie al dan niet toegepast kan worden. Daarbij kan aan nieuwe werknemers worden aangegeven welke ondersteuning zij vanuit het bedrijf kunnen verwachten in gevallen van discriminatie of intimidatie.

- *Het introductieboekje*

Een handig hulpmiddel bij de collectieve of individuele introductie is het introductieboekje. Naast de algemene informatie kunnen hier specifieke gegevens in opgenomen worden met betrekking tot:

- de antidiscriminatiecode en de klachtenprocedure bij discriminatoire uitingen;
- diversiteitsaspecten in de sociale beleidsvoering, bijvoorbeeld mogelijkheden tot viering van niet-christelijke feestdagen, mogelijkheden tot aanpassing van roosters gedurende de Ramadan of vakantieperiodes van schoolgaande kinderen;
- een beeld van de gewenste bedrijfscultuur met de gehanteerde waarden en normen. Indien nieuwe medewerkers snel bekend gemaakt worden met de bestaande waarden en normen, zullen zij sneller integreren.

- *Introductie op de werkvloer*

Alvorens niet-traditionele groepen werknemers als 'nieuwkomers' in een bestaande cultuur te brengen, is het nodig om bij de gevestigde orde een proces op gang te brengen van cultureel bewustzijn. Daar waar teams beseffen wat de eigen waarden, normen, rituelen en tradities zijn en zij de bereidheid tonen om zich open te stellen voor andere socialisaties en culturen, zal het introductieproces gemakkelijker verlopen. Een belangrijke taak is hier weggelegd voor het middenkader. Indien het middenkader in staat is om op interculturele wijze leiding te geven en een team cultuur-'minded' te maken, biedt dit goede garanties voor allochtonen om de uitstroom van nieuwe werknemers te verminderen. Een voorwaarde hierbij is wel dat het middenmanagement in staat gesteld wordt om die kennis en vaardigheden te verwerven, die van hen verwacht worden. Een personeelsadviseur kan leidinggevend adviseren om hiertoe een opleiding te volgen (Janssen, 2004).

- *Hulpmiddelen bij een goede introductie*

Hier volgen nog een aantal tips die men kan gebruiken om de introductie van allochtonen in de organisatie zo goed mogelijk te laten verlopen:

- men kan mentoren aanstellen, die de nieuwkomers begeleiden in hun introductie in de organisatie. De nieuwe werknemers kunnen met al hun vragen en bemerkingen bij deze mentor terecht (Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004);
- men kan een weerbaarheidstraining oprichten voor nieuwkomers met aandacht voor omgang met weerstanden en discriminatie (Janssen, 2004);
- men moet aandacht hebben voor de vorming en/of het voorkomen van subculturen in de organisatie (Janssen, 2004).

De introductie van nieuwkomers in een organisatie werkt alleen wanneer iedereen, dus zowel de nieuwkomer als de huidige werknemers respect kunnen opbrengen voor elkaar en als men probeert misverstanden in de communicatie te overbruggen door elkaar uitleg te vragen over onbegrepen gedrag.

### **3.4.4 Ontwikkeling en doorstroom**

#### *3.4.4.1 Belemmerende factoren*

Ook aandacht voor de ontwikkeling en doorstroom van allochtone werknemers zal in de toekomst belangrijk worden. Er zijn verschillende elementen die dit kunnen belemmeren. Zo zijn er volgens Janssen (2004) maatschappelijke, organisatorische en individuele blokkades.

*Maatschappelijke blokkades* hebben te maken met de heersende culturele waarden en normen, die invloed hebben op de beeldvorming en het verwachtingspatroon ten aanzien van bepaalde groepen. Deze kunnen ook voortkomen uit de wetgeving en regelingen.

*Organisatorische blokkades* zijn belemmeringen die voortkomen uit bedrijfssystemen en de bedrijfscultuur. Vanuit het strategisch personeelsbeleid kunnen maatregelen genomen worden om deze vorm van (vaak onbedoelde) institutionele uitsluiting tegen te gaan.

*Individuele blokkades* hebben te maken met persoonsgebonden aspecten. Hieronder vallen individuele keuzes of gedragingen die belemmerend kunnen werken op het verwezenlijken van loopbaanwensen. Dit zijn voor de doelgroep belangrijke aandachtspunten bij een eventuele loopbaancursus of een coachingstraject.

Negatieve beeldvorming en stereotypering spelen dus een wezenlijke rol. Het gaat eerder om attitudes en beeldvorming bij collega's, leidinggevend en de betrokkenen zelf, dan dat beleidsmatige factoren een rol spelen. Wanneer men afwijkt van de 'norm' treden verschillen in waarneming op. Dit heeft consequenties voor het opzetten van effectief doorstroombeleid. Deze beeldvorming kan een rol spelen bij de beoordeling, promotiekansen en de mogelijkheden tot deelname aan opleidingen. Elke organisatie die streeft naar een personeelsbeleid dat garant staat voor een kwalitatief goede personele bezetting zal hier aandacht aan moeten besteden. Training en opleiding van het leidinggevende kader zijn hiervoor de instrumenten bij uitstek. Voor allochtonen die willen doorstromen in de organisatie

is het zinvol om ondersteuning te organiseren in de vorm van coaching of een loopbaancursus, waardoor ze de valkuilen kunnen vermijden of aanpakken (Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004; van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

#### 3.4.4.2 *Hulpmiddelen*

Om de ontwikkeling en doorstroom van allochtonen in de toekomst optimaal te laten verlopen, kunnen de volgende stappen ondernomen worden:

1. Neem het streven naar gelijke kansen bij doorstroom op in het strategisch personeelsbeleid voor de komende planperiode. Hanteer daarbij realistische streefcijfers, die zichtbaar maken hoe het nu met de evenredigheid is gesteld en wat de gewenste doelen zijn aan het eind van de planperiode. Blijvende registratie van etniciteit van het personeel is daarom ook aan te bevelen (Janssen, 2004; de Vries et al., 2005).
2. Onderzoek de huidige blokkades voor gelijke kansen bij doorstroom en let hierbij op de volgende zaken (Janssen, 2004):
  - Zijn de functie- of competentieprofielen gescreend op onbedoelde uitsluiting?
  - Levert de wijze van beoordelen gelijke kansen op bij gelijke kwaliteiten?
  - Zijn de ondersteuningsmogelijkheden voor doorstroom voor iedereen toegankelijk?
3. Maak een plan van aanpak om de geconstateerde blokkades op te heffen. Sluit hierbij zo veel mogelijk aan op het reguliere beleid (Janssen, 2004; de Vries et al., 2005). Dit geeft de beste garantie dat de genoemde acties ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. Om de doorstroming van allochtone medewerkers binnen het bedrijf te realiseren moet er volgens Merckx & Hellemans (2004) gewerkt worden aan activiteiten die er op zijn gericht potentiële allochtone doorstromers te stimuleren en te motiveren voor een loopbaanstap en aan de beleidsmatige ondersteuning van dit

doorstroomproces. Het gaat dus enerzijds over training en advies voor allochtone medewerkers en anderzijds over trainingen diversiteitsmanagement voor leidinggevenden. Merckx & Hellemans (2004) geven de volgende adviezen:

- geef al uw medewerkers, dus ook de allochtonen, kansen (loon, doorgroeimogelijkheden, opleiding,...) gekoppeld aan objectieve beoordelingen over bekwaamheid en prestaties. Autochtone medewerkers hebben het soms moeilijk leiding te aanvaarden van een allochtoon, net zoals mannen in sommige werkomgevingen dit niet gemakkelijk aanvaarden van vrouwen. Het vergt vaak een groeiproces om deze situatie als vanzelfsprekend te aanvaarden;
  - voor de doorstroom van allochtone medewerkers zijn er om te beginnen de 'gewone' bijscholingsmogelijkheden die door alle medewerkers die willen doorgroeien, allochtoon en autochtoon, kunnen worden gebruikt. Daarnaast kan men de allochtone medewerkers extra stimuleren door een training op maat aan te bieden, bijvoorbeeld over het beter leren kennen van de westerse bedrijfscultuur, het vergroten van de weerbaarheid of interculturele communicatie en samenwerking;
  - belangrijk voor het ondersteunen en vergemakkelijken van doorstroming (maar ook bij instroom) is dat er trainingen diversiteitsmanagement worden gegeven. Hiervoor bestaan verschillende modules, afhankelijk van de vraag of het gaat om midden of hoger management.
4. Wanneer het plan van aanpak gereed is en de uitvoering van start gaat, is het van belang een goed monitoringssysteem op te zetten. Plan daarom regelmatig evaluaties van de tussentijdse resultaten. Indien blijkt dat de geplande aanpak niet tot de gewenste effecten leidt, stel dan de uitvoering bij (Janssen, 2004; de Vries et al., 2005).
5. Als er sprake is van een zodanige onevenredigheid in hogere functiegroepen dat specifiek doelgroepenbeleid nodig is, kan dit in een apart projectplan ondergebracht worden. In het projectplan kan dan aandacht worden besteed aan het trainen van leidinggevenden die betrokken zijn bij het stimuleren van medewerkers tot interne mobiliteit. Een tweede belangrijke partij is de

groep mentoren die medewerkers met mobiliteitswensen ondersteunen. De derde aandachtsgroep zijn de medewerkers zelf (Janssen, 2004).

### **3.4.5 Voorkomen van uitstroom**

Om ongewenste uitstroom te voorkomen is aandacht voor het werkklimaat en de omgangsvormen van cruciaal belang. Leidinggevenden spelen daar een belangrijke rol in. Het vraagt inlevingsvermogen, omgevingsbewustzijn en organisatiegevoeligheid om een gevarieerd team optimaal te laten samenwerken, gebruik makend van ieders kwaliteiten. Leidinggevenden hebben bovendien een belangrijke voorbeeldfunctie als het gaat om gewenst gedrag en het grenzen stellen aan vooroordelen, vooringenomenheid en discriminatie (Janssen, 2004).

Aandacht voor het managen van diversiteit kan integraal onderdeel zijn van leiderschapontwikkeling en managementdevelopmenttrajecten. Daarnaast kan diversiteit uitgangspunt zijn voor integratiebeleid, gedragscodes en klachtenregelingen rond (on)gewenste omgangsvormen. Men moet de volgende zaken stimuleren:

- respect en waardering voor diversiteit moet worden opgenomen in de mission statement van de organisatie (Janssen, 2004);
- gedragscode en klachtenregeling moeten expliciet zijn over ongewenst gedrag, waaronder racisme (Janssen, 2004);
- er kan een vertrouwenspersoon getraind worden in de opvang en begeleiding van slachtoffers, rekening houdend met hun (etnisch culturele) achtergrond (Janssen, 2004);
- een exitgesprek houden met de uitgetreden werknemers waarin de persoonlijke wensen en voorkeuren worden besproken. Op deze manier krijgt men zicht op de reden van uitstroom en kan een mogelijke terugkeer worden besproken (Merckx & Hellemans, 2004);
- een herintredebestand bijhouden waarvan bij nieuwe vacatures als eerste gebruik wordt gemaakt (Merckx & Hellemans, 2004);
- uitgetreden medewerkers op de hoogte houden van nieuwe vacatures door hen bijvoorbeeld het vacatureblad toe te sturen (Merckx & Hellemans, 2004).



### **3.5 Besluit**

Het is dus in het belang van de organisatie om rekening te houden met diversiteit. Hiervoor zal er intern een veranderingsproces moeten plaatsvinden. De activiteiten van organisaties die aan diversiteitsmanagement doen, dragen bij tot het optimaal en duurzaam benutten van alle medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten. Het management van een organisatie moet dus niet enkele passieve tolerantie voor diversiteit vertonen, maar het moet bereid en er toe in staat zijn om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren.

Men kan juridische, maatschappelijke en economische redenen hebben voor het voeren van een diversiteitsbeleid. Voordat men daadwerkelijk een diversiteitsbeleid gaat voeren, moet men eerst de kosten en de baten van diversiteit op een rijtje zetten en tegen elkaar afwegen. Enkele baten zijn: innovatieve producten en diensten, meer klanten en een hogere klantentevredenheid, een hogere arbeidsproductiviteit, minder verzuim, minder uitstroom, een optimaal gebruik van de arbeidsmarkt en een beter imago. Net als de winst van diversiteit zijn ook de kosten niet goed in harde euro's uit te drukken, alleen al omdat zowel de uitgangssituatie als de doelstellingen van elke organisatie anders zijn. Een indicatie van het soort kosten waar men rekening mee moet houden zijn: kosten voor de naleving van de wet, de contante kosten, de bedrijfskosten, de opportuniteitskosten en de bedrijfsrisico's van diversiteit.

Een effectief diversiteitsbeleid wordt door de eigen onderneming vormgegeven. Dit betekent dat het management maar ook de personeelsleden betrokken worden bij het vormgeven van een dergelijk beleid. Naast het creëren van een draagvlak binnen de organisatie, moet men aandacht hebben voor het selecteren en rekruteren van het personeel. Men moet ook de ontwikkeling en doorstroom van de diverse talenten verzorgen en tenslotte de uitstroom van deze talenten voorkomen. Hiervoor zijn verschillende hulpmiddelen ter beschikking.

## **4. Imago**

In mijn praktijkstudie ga ik onderzoeken of het huidige imago van de brandweer van Antwerpen belemmerend werkt voor de instroom van allochtonen binnen het korps. In dit deel van de literatuurstudie wordt eerst uitgelegd wat het begrip 'imago' precies inhoudt. In het volgende deel wordt het begrip 'brand image' besproken. Eerst wordt een definitie gegeven van een merk. Hierna volgt een bespreking over de waarde van een merk en komen de begrippen 'merkidentiteit' en 'merkimago' aan bod. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt eerst een definitie van 'corporate identity' gegeven. Hierna worden de voordelen van een krachtige corporate identity besproken. Tenslotte wordt een definitie gegeven van het begrip 'corporate image', worden de factoren besproken die het bedrijfsimago kunnen beïnvloeden en wordt het belang van een goed imago onderstreept.

### **4.1 Definitie**

Dowling (1986) definieert imago als volgt: "An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object."

Een imago wordt zowel door de persoon als door een object bepaald. Men kan dus op twee manieren een imago aanpassen. Ten eerste kan het object gewijzigd worden. Ten tweede kan men de communicatie naar de doelgroepen aanpassen en trachten de "beliefs, ideas, feelings and impressions about an object" bij het individu te wijzigen (van Riel, 1992).

Het is vooral dankzij de veronderstelling dat een positief imago dé basisvoorwaarde is voor het aangaan van een directe of indirecte commerciële relatie met diverse soorten doelgroepen, dat er zo een grote belangstelling is voor het begrip 'imago'. Aanvankelijk spitste de belangstelling voor het imago zich vooral toe op het verkopen van producten/merken, namelijk 'brand image'. Geleidelijk aan is dit

echter steeds meer verbreed en hebben we nu ook te maken met het begrip: 'corporate image'.

## **4.2 Brand image**

### **4.2.1 Het merk**

Er zijn vele definities van het merk in omloop. Vooral de invalshoek van de auteur bepaalt hoe een merk wordt gedefinieerd.

Zo formuleert Kotler (1980) zijn definitie vanuit de aanbieder van het merk: "A brand is a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors."

Een definitie die meer uitgaat van het belang van een merk en de betekenis die het kan hebben voor consumenten wordt omschreven door Riezebos (1996): "Een merk is ieder teken dat in staat is de waren of diensten van een onderneming te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis kan hebben voor consumenten."

Franzen (1998) formuleert een merkomschrijving die volledig uitgaat van de consument: "Een merk bestaat alleen in de hersenen van mensen. Het is een netwerk van associaties tussen elementen in het geheugen. Die associaties zijn het resultaat van gezamenlijke, gelijktijdige verwerking in ruimte en tijd van zintuiglijke prikkels en van het denken over verschillende fenomenen in relatie tot elkaar."

De kern van de omschrijving van Franzen is het begrip 'associatief netwerk' dat bestaat uit de volgende zeven componenten:

1. merkawareness: bekendheid van het merk;
2. merkbetekeningen: koppeling van het merk aan betekenisvolle beelden en informatie;

3. merkgevoelens: emotionele responsen op het merk;
4. merkpositionering: indelen van het merk ten opzichte van andere merken;
5. merkattitude: houding ten opzichte van het merk, bijvoorbeeld merkvoorkeur;
6. merkgedragstendentie: autonome neiging het merk weer te kopen;
7. merkrelatie: merktrouw en merkbetrokkenheid.

#### **4.2.2 Merkwaarde**

Een merk kan een significante waarde hebben, wanneer het goed herkend wordt en als het positieve associaties oproept in de gedachten van de consument. Merkwaarde of 'brand equity' is een concept waarmee men de waarde van een merk aanduidt. Het is de waarde die door de merknaam aan het product wordt toegevoegd (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh, 2008). Aaker en McLoughlin (2007) omschrijven brand equity als volgt: "Brand equity refers to a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtracts from the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers." We kunnen 4 elementen van brand equity onderscheiden, namelijk: merkbekendheid, waargenomen kwaliteit, merkassociaties en merkloyaliteit.

Het eerste element, *merkbekendheid* (brand awareness) verwijst volgens Aaker en McLoughlin (2007) naar de kracht van de aanwezigheid van een merk in het geheugen van de consument. Hoe prominenter een merk in de gedachten van de consument aanwezig is, hoe groter de kans dat de consument het product aanschaft en blijft aanschaffen. Merkbekendheid is meer dan zich bewust zijn van het bestaan van een merk. Het betekent ook weten waar het merk voor staat en wat de kenmerken en eigenschappen zijn (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh, 2008).

Het tweede element van brand equity is de *waargenomen kwaliteit* (perceived quality). "De waargenomen kwaliteit is de beoordeling van de consument van de algemene superioriteit van het product in relatie tot concurrerende producten" (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh, 2008). De waargenomen kwaliteit wordt beïnvloed door intrinsieke en extrinsieke signalen. Intrinsieke signalen zijn de

concrete, fysieke eigenschappen van het product, zoals productkenmerken, kleur, smaak, kilometer per uur. Al deze signalen leiden tot een meer abstracte overtuiging van de kwaliteit van het product en de waarde die het kan bieden. Extrinsieke signalen worden door de consument gebruikt om de intrinsieke kwaliteit van het product te beoordelen, zoals de prijs, de hoeveelheid reclame, garantie en de merknaam (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh, 2008).

Het derde element van brand equity zijn de *associaties* die de consument maakt bij een merk. Deze associaties zijn belangrijk aangezien zij de consument voorzien van een connectie met het merk, die ze kunnen gebruiken om het merk ter herinneren (Aaker en McLoughlin, 2007). Men kan volgens De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh (2008) zowel 'harde' associaties hebben bij een merk, zoals tastbare of functionele kenmerken (snelheid, gebruiksvriendelijkheid) als 'zachte', zoals betrouwbaarheid, plezier of spanning. Associaties kunnen te maken hebben met het bedrijfsimago, het product zelf of de gebruikers van het product. Ze kunnen ook gerelateerd zijn aan de waargenomen waarde van het merk in vergelijking met andere merken en de mate waarin het merk van concurrerende merken verschilt. Merken kunnen ook een symbolische betekenis, persoonlijkheid of charisma hebben.

Het vierde en laatste element van brand equity is *merkloyaliteit* (brand loyalty). Merkloyaliteit is een maatstaf van de verbintenis die een consument heeft om het merk in de toekomst opnieuw aan te schaffen (Aaker en McLoughlin, 2007). Achter elk goed merk staat een groep loyale consumenten. De echte troef van het bedrijf is volgens De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh (2008) dan ook merkloyaliteit en niet het merk zelf. Één van de belangrijkste aspecten van merkloyaliteit is de rol die trouwe klanten spelen in het promoten van het merk aan andere klanten door mond-tot-mond communicatie.

Sterke merken bieden volgens De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh (2008) diverse voordelen. Ze helpen de consument om producten te lokaliseren en identificeren en de kwaliteit ervan te beoordelen. Ze vergemakkelijken de ontwikkeling van attitude en verwachtingen ten opzichte van het merk. Sterke merken kunnen ook het imago opschroeven. In de praktijkstudie wordt naar het imago van de brandweer van Antwerpen gepeild. Indien de brandweer een positief

en krachtig imago kan neerzetten, zou dit het rekruteren van allochtonen kunnen beïnvloeden. Er zijn ook financiële voordelen verbonden aan merkwaarde (Aaker en McLoughlin, 2007). Merken met een hoge waarde kunnen de cash flow verhogen of versnellen, bijdragen tot de lange termijn waarde van een bedrijf en de kost van het kapitaal verlagen.

#### **4.2.3 Merkidentiteit**

Een merkidentiteit geeft een richting, een doel en betekenis aan het merk. Volgens Aaker (2002) is merkidentiteit een unieke set van merkassociaties die de merkstrategist wil creëren of behouden. Deze associaties representeren waar het merk voor staat en impliceren een belofte aan de klanten van de organisatieleden. Merkidentiteit zou een relatie tussen het merk en de klant moeten oprichten door een waardepropositie te genereren die functionele, emotionele of zelfexpressieve voordelen inhoudt.

Merkidentiteit bestaat volgens Aaker (2002) uit 12 dimensies, die rond vier perspectieven zijn georganiseerd:

1. merk-als-product: productbereik, kwaliteit/waarde, gebruik, gebruikers, land van origine;
2. merk-als-organisatie: organisationele attributen, lokaal vs. globaal;
3. merk-als-persoon: merkpersoonlijkheid, merk-klant relaties;
4. merk-als-symbool: beeldtaal, merkerfgoed.

De structuur bestaat uit een kernidentiteit en een uitgebreide identiteit. De kernidentiteit, de centrale, tijdloze essentie van het merk, blijft hoogst waarschijnlijk gelijk als het merk op nieuwe markten en producten overstapt. De uitgebreide identiteit bevat elementen van merkidentiteit, georganiseerd in samenhangende en betekenisvolle groepen, die structuur en volledigheid voorzien.

#### **4.2.4 Merkimago**

Een merkimago is een door een groep consumenten gedeeld, subjectief voorstellingsbeeld van een merk (van Riezebos, 1996).

Keller (1993) beschrijft drie componenten die we bij merkimago's kunnen onderscheiden, namelijk: inhoud, richting en kracht.

*Inhoudelijk* gezien bestaat een merkimago uit de associaties die een merk in het hoofd van de consument oproept. Merken kunnen veel of weinig associaties oproepen. Associaties kunnen op verschillende zaken betrekking hebben, zoals cognities en gevoelens, maar bijvoorbeeld ook op geuren en geluiden. Men kan bij merkimago's een onderscheid maken tussen de manifeste en de latente inhoud (Bromley, 1993). De manifeste inhoud van een merkimago zijn die associaties die een consument direct kan verwoorden. De latente inhoud van een merkimago heeft betrekking op associaties die consumenten niet spontaan noemen, maar die wel met een bepaalde hulptechniek gemeten kunnen worden.

De *richting* van een merkimago kan zowel een positieve als een negatieve waarde aannemen. Het gaat hier om het positieve of negatieve gevoel dat consumenten hebben ten aanzien van elke associatie.

De *kracht* van een merkimago heeft tenslotte betrekking op de mate waarin een associatie met het merk verbonden is.

Een verzamelterm voor richting en kracht is reputatie. De reputatie van een merk heeft betrekking op de mate waarin het krachtige, positieve associaties oproept. Veelal wordt deze term gebruikt om er een globale totaalindruk van een merk mee aan te geven.

## 4.3 Corporate image

### 4.3.1 Corporate identity

#### 4.3.1.1 *Definitie*

Er bestaan verschillende definities van corporate identity. Een van de grondleggers van de theorie rond corporate identity is Wally Olins. Zijn visie luidt (Olins, 1994):

“Corporate identity is concerned with four major areas of activity:

- Products/services: what you make or sell.
- Environments: where you make or sell it; the place or physical context.
- Information: how you describe and publicize what you do.
- Behaviour: how people within the organization behave to each other and to outsiders.”

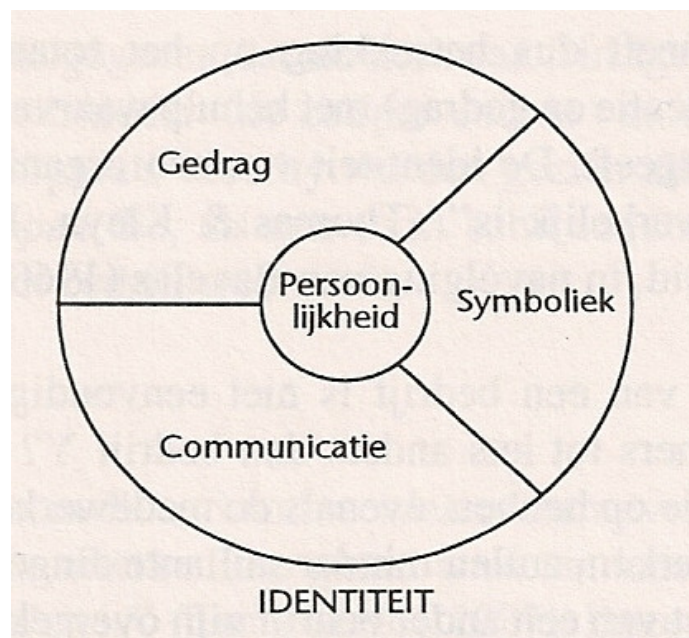
Corporate identity is dus het totale beeld (mentaal en fysiek) van een onderneming, op basis van de prestaties van de onderneming, het gedrag, de communicatie en natuurlijk de vormgeving van alle uitingen. Drie aspecten van de onderneming worden bekeken: wat zij is, wat zij doet en hoe zij dat doet (Boer, 2003).

Oorspronkelijk werd corporate identity beschouwd als de logo's, huisstijl en andere vormen van symboolgebruik in een organisatie (van Riel, 1992). Het concept is echter geleidelijk aan verbreed, met name door toedoen van Birkgit en Stadler (1986) naar een meer omvattende opvatting, waarbij corporate identity wordt gezien als de “geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie van een onderneming naar binnen en buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie”. Deze zelfpresentatie kan op drie manieren plaatsvinden. Het management beschikt dus over drie soorten instrumenten om een bepaalde corporate identity te realiseren. Deze drie instrumenten vormen de corporate identity mix (zie figuur 3):



- *gedrag*: dit is het belangrijkste en meest werkzame instrument van de onderneming. De doelgroepen beoordelen de onderneming op basis van haar handelingen. Bepaalde gedragsaspecten kunnen wel door middel van communicatie en/of symboliek worden onderstreept;
- *communicatie*: Birkgit en Stadler (1986) beschouwen dit als de offerte van verbale of visuele boodschappen. Communicatie is zeer snel tactisch inzetbaar en dus het meest flexibele instrument van corporate identity. Abstractere signalen kunnen namelijk rechtstreeks aan doelgroepen overgebracht worden;
- *symboliek*: dit instrument zou de rest van de corporate identity uitingen moeten volgen. Het geeft op een impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of voor zou willen staan.

Deze instrumenten zijn de middelen waarmee de persoonlijkheid van een onderneming zich manifesteert. De persoonlijkheid van een onderneming omvat de wil van de onderneming en de manier waarop zij op prikkels vanuit de omgeving reageert (Van Rekom et al., 1991).



**Figuur 3: Corporate identity mix**

**Bron: van Riel, C.B.M. (1992)**

#### 4.3.1.2 *Voordelen van een krachtige corporate identity*

Met een krachtige, overtuigende corporate identity kan een bedrijf meer bereiken bij zijn diverse doelgroepen. van Riel (1992) omschrijft een aantal van de belangrijkste voordelen:

- *Het motivatie-vergroten effect op de eigen medewerkers.*

Een krachtige corporate identity creëert een 'wij-gevoel', waardoor werknemers zich kunnen identificeren met hun onderneming. De werknemers zullen zich meer gaan inzetten voor het bedrijf. Hierdoor werkt de corporate identity zich in de gedragingen van de medewerkers ook naar buiten toe. Het in een bedrijf aanwezige 'human capital' wordt zo beter benut.

- *Het wekken van vertrouwen bij de externe doelgroepen van de onderneming.*

Via een krachtige corporate identity ontstaat bij de verschillende doelgroepen een duidelijk beeld. Het is wel essentieel dat de corporate identity bewust wordt gehanteerd en dat er gelet wordt op de consistentie van de uitgedragen signalen. Een bedrijf loopt het risico zijn geloofwaardigheid te verliezen als het tegenstrijdige boodschappen naar de doelgroepen stuurt. Hoewel dit voor alle doelgroepen geldt, wordt aan twee van hen de meeste aandacht besteed, namelijk de consumenten en de financiële doelgroepen.

- *Onderkenning van de vitale rol van de consumenten.*

Veel bedrijven zien klanten als de belangrijkste doelgroep, waaraan de onderneming haar bestaansrecht ontleent. Het scheppen van vertrouwen bij de afnemers met behulp van een goed omlijnde corporate identity, staat aan de basis voor de continuïteit van de relatie.

- *Onderkenning van de vitale rol van financiële doelgroepen.*

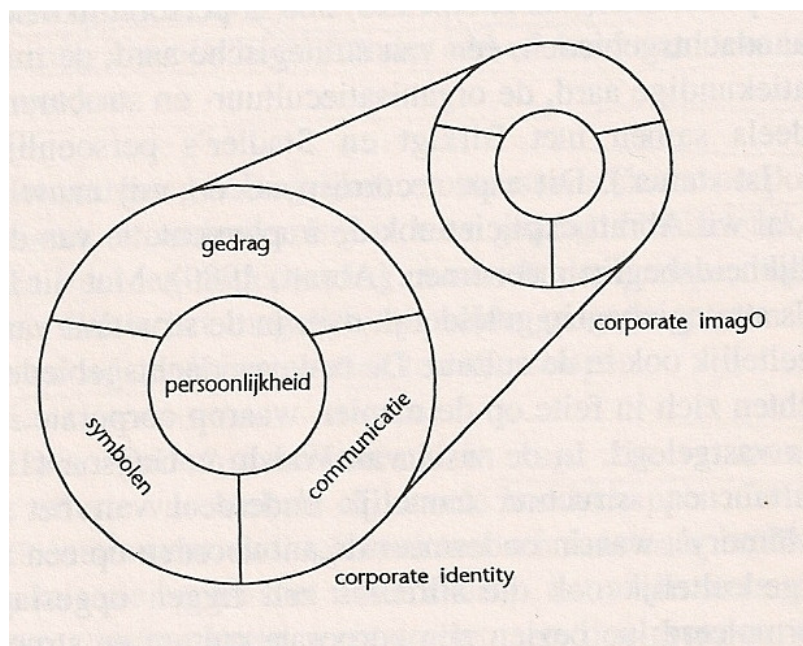
De financiers vormen vaak de tweede belangrijkste doelgroep van een onderneming. Doordat zij grote risico's nemen door te investeren in het bedrijf, is het vertrouwen van de vermogensverschaffers essentieel.

Een krachtige corporate identity vergroot dus de kans op identificatie met de organisatie. Dit geldt zowel voor interne als externe doelgroepen.

### 4.3.2 Corporate image

#### 4.3.2.1 Definitie

Het imago van een onderneming is een afspiegeling van de corporate identity van de onderneming (Birkgit & Stadler, 1986). De relatie tussen corporate identity en het corporate imago van een onderneming is hieronder weergegeven in figuur 4.



**Figuur 4: Relatie corporate identity – corporate imago**

**Bron: van Riel, C.B.M. (1992)**

Volgens Kotler (1982) kunnen we corporate image omschrijven als: "the overall impression made in the minds of the public about a firm."

Een bedrijfsimago is dus het beeld of de perceptie dat de buitenwereld (consumenten of bedrijven) heeft bij een bepaald bedrijf. Een bedrijfsimago is niet alleen belangrijk voor bedrijven met winst als doelstelling. Ook voor de niet-winstgeoriënteerde bedrijven speelt het bedrijfsimago in op de mate van succes van het desbetreffende bedrijf. Het is dus voor alle soorten en vormen van bedrijven belangrijk dat het bedrijfsimago goed is. Het imago is deels het resultaat van de al geleverde dienst of het geboden product en de mate van tevredenheid van de eindgebruiker. Dat wil dus zeggen dat de beeldvorming gebaseerd is op de ervaringen en verwachtingen van de eindgebruiker (Zeithaml & Bitner, 2003).

Ook de cultuur kan een rol spelen in hoe verschillende personen een bedrijf zien. De consumentencultuur bepaalt de algemene prioriteiten die aan verschillende activiteiten en producten worden gehecht. Het bepaalt ook het succes of het falen van specifieke producten en diensten. Een product dat voordelen oplevert die door de leden van een bepaalde cultuur zijn gewenst, heeft een veel betere kans om geaccepteerd te worden in de markt (Solomon et al., 2006).

Een cultureel systeem bestaat uit drie functionele gebieden. Het eerste gebied is ecologie, de manier waarop een systeem is aangepast aan zijn natuurlijke woonplaats. Het tweede gebied is de sociale structuur. Hiermee wordt de manier bedoeld, waarop een geordend sociaal leven wordt behouden. Het derde en laatste gebied is ideologie. Dit zijn de mentale karakteristieken van mensen en de manier waarop zij betrekking hebben op hun omgeving en op sociale groepen (Solomon et al., 2006).

Culturen verschillen in hun nadruk op individualisme vs. collectivisme. In collectivistische culturen behoren mensen tot sterke, samenhangende groepen die voor elkaar zorgen en beschermen in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit. Individualistische culturen hechten meer belang aan persoonlijke doelen en differentiatie en prestaties worden benadrukt (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh, 2008).

Terwijl sommige aspecten van merkimago, zoals sofisticatie vaak voorkomen in alle culturen, zullen sommigen aspecten meer relevant zijn in specifieke plaatsen (Solomon et al., 2006). Dit geldt ook voor het beroep van brandweerman/-vrouw. Hoewel dit beroep in België een hoge status kan genieten, wil dit niet zeggen dat dit in alle landen het geval is. Allochtonen hebben andere culturele waarden en normen dan de autochtone bevolking. Dit kan dus ook een invloed hebben op hoe deze groep het imago van de brandweer beoordeelt en kan eventueel een belemmerende factor zijn voor de instroom van allochtonen binnen de brandweer.

Een bedrijfsimago opbouwen is volgens Tadelis (2003) zeer kostbaar. Een bedrijf investeert veel tijd, energie en geld. Gelukkig leidt een goed imago ook tot meer winst voor een bedrijf (Tadelis, 2003). Deze stelling bevestigen Poddi en Vargalli (2009) ook in hun onderzoek: Als het bedrijfsimago verbetert, leidt dit tot hogere financiële prestaties. Ook tonen ze andersom aan dat door financiële prestaties het bedrijfsimago beter wordt. Tadelis (2003) toont tevens aan dat als de reputatie van een bedrijf verslechtert, dit ten koste gaat van de winst van het bedrijf. Dit wil dus zeggen dat er een link is tussen bedrijfsimago en financiële prestaties.

#### *4.3.2.2 Factoren die het bedrijfsimago beïnvloeden*

Een aantal van de factoren die worden besproken hebben enkel betrekking op bedrijven met een winstdoelstelling. Toch gelden ook verschillende van deze factoren zowel voor profit als voor non-profit organisaties.

De eerste factor die een positieve invloed heeft op het bedrijfsimago, is de grootte van het bedrijf. Grotere bedrijven hebben volgens Fombrun en Shanley (1990) een grotere naamsbekendheid dan kleinere bedrijven, omdat ze een groter publiek aanspreken.

De eerste prestaties van een bedrijf hebben een grote invloed op het uiteindelijk gevormde bedrijfsimago (Marconi, 1996). De eerste indruk van de consument is erg belangrijk. Dit vormt namelijk een bepaalde perceptie van een bedrijf, die niet zo snel verandert. Volgens De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh (2008) zijn eerdere ervaringen een belangrijke ondersteunende of afradende factor in de ontwikkeling van het bedrijfsimago.

Als de consument juist een goede ervaring heeft gehad met een bedrijf, is er een grote kans dat dit wordt verspreid onder de mensen via positieve mond-tot-mond reclame. Deze gratis vorm van reclame heeft een grote invloed op het versterken van een bedrijfsimago (Huck, Lünser & Tyran, 2008). Volgens dat onderzoek is het netwerk van de klant de belangrijkste input voor een goed bedrijfsimago. Hoe groter het netwerk van de klant, hoe meer je als bedrijf aanbevolen wordt via een tevreden klant. Andere vormen van media-aandacht, zoals advertenties of publiciteit kunnen het bedrijfsimago ook voor een deel vormen. In een advertentie kan het bedrijf zich presenteren op de manier waarop ze ook gezien wil worden door de consument. Zo is een bedrijf via advertenties ook mede verantwoordelijk van het beeld wat gecreëerd wordt door de consument.

Er zijn ook een aantal factoren binnen de muren van het bedrijf zelf, die een grote invloed hebben op het bedrijfsimago. Zo is het belangrijk dat een bedrijf haar eigen groeiperspectieven goed in kaart heeft gebracht (Brigham, 2007). Een hoog groeiperspectief kan tot meer investeerders leiden, meer investeerders leidt weer tot meer financieel kapitaal van een bedrijf en dat zorgt ervoor dat het bedrijfsimago verbetert.

Ook het winstbeleid, de bedrijfsaandelen (de indexwaarde op de beurs) en de bedrijfsstrategie beïnvloeden het bedrijfsimago (Brigham, 2007). Zolang een bedrijf geen goede bedrijfsstrategie heeft, zal er ook geen bedrijfsimago tot stand kunnen komen. Een bedrijf moet eerst goed weten wie ze zijn en hoe ze door de consument gezien willen worden. Pas dan kan de consument een bepaald beeld creëren bij het bedrijf. Als een bedrijf een hoge winst behaald of een hoge indexwaarde heeft op de beurs, lijkt een bedrijf ook 'beter' in de ogen van de consument en daarmee stijgt het bedrijfsimago.

Identiteit, cultuur en strategie zijn belangrijke factoren in de vorming van het bedrijfsimago, net zoals marketing en externe bedrijfscommunicatie. Maar ook de werknemers spelen een belangrijke rol. Hun interactie met externe doelgroepen bepaalt in niet geringe mate de manier waarop het bedrijf wordt gezien. Interne communicatie is dan ook zeer belangrijk voor de vorming van de bedrijfsidentiteit en de bedrijfscommunicatie. Verschillen tussen de manier waarop werknemers het bedrijfsimago zien en de gewenste bedrijfsidentiteit kunnen daarom tot een

ongewenste imagokloof leiden (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2008). Dit wordt ook bevestigd door Tadelis (2003), die beweert dat de werknemers van een bedrijf een invloed hebben op het bedrijfsimago, omdat zij het eerste aanspreekpunt zijn van het bedrijf. Zij geven ook vaak die eerste indruk van het bedrijf die juist zo belangrijk is. Een goede inzet van de werknemers en de geleverde prestaties kunnen het bedrijfsimago eveneens verhogen.

#### 4.3.2.3 *Belang van een goed imago*

Volgens Fombrun en Shanley (1990) is er een link tussen imago en de verwachte kwaliteit. Dit wil zeggen dat de consument bij een goed imago ook verwacht dat de kwaliteit van de dienst of product ook beter is. Als de consument de kwaliteit als 'goed' ziet, wil dit ook zeggen dat het bedrijf hogere prijzen kan vragen voor hun producten of diensten (Klein & Leffler, 1979). Door hogere prijzen neemt de winstmarge van het bedrijf toe, wat leidt tot meer winst.

Ook wordt het met een goed bedrijfsimago makkelijker om nieuwe klanten naar het bedrijf toe te trekken (Marconi, 1996). Een goede of bekende naam van een bedrijf maakt consumenten ook nieuwsgieriger en geïnteresseerder in het product of de dienst. Hierdoor worden consumenten sneller naar het bedrijf geleid, waardoor een bedrijf minder moeite moet doen om nieuwe klanten te werven (Marconi, 1996).

Een goed imago trekt meer investeerderes aan, dit is zeer gunstig voor investeringszekerheid (Marconi, 1996). Ook verandert een goed imago de manier waarop kredietinstellingen naar het desbetreffende bedrijf kijken. Dit heeft invloed op het financiële kapitaal van het bedrijf (Garbett, 1988).

Deze punten hebben meer betrekking tot bedrijven met een winstdoelstelling. Hier wordt in de literatuur veel aandacht aan besteed. De praktijkstudie is echter gericht op de brandweer, een non-profit organisatie. Volgens Gorchels (1995) kan het bedrijfsimago zelfs een nog belangrijkere rol spelen in service of non-profit organisaties, dan in productorganisaties met een winstdoelstelling. Omdat services, zoals de brandweer die aanbiedt, ontastbaar zijn en afhankelijk van persoonlijke interactie, zoekt het publiek naar een meer uitgebreid vertoon van de competenties van de organisatie, dan in productorganisaties met een winstdoelstelling. De visie

van het management wordt via communicatie door haar werknemers aan de buitenwereld vertoond. De impact die deze communicatie op de consumenten heeft, wordt groter. Dit wordt bevestigd door Levitt (1981), die stelt dat hoe minder tastbaar een product of een service is, hoe meer de som van andere impressies tellen voor de consument.

#### **4.4 Besluit**

"An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object (Dowling, 1986)." Een imago wordt zowel door de persoon als door een object bepaald. Een imago kan dus aangepast worden door het object te wijzigen of door de communicatie naar de doelgroepen aan te passen en trachten de "beliefs, ideas, feelings and impressions about an object" bij het individu te wijzigen (van Riel, 1992). Aanvankelijk spitste de belangstelling voor het imago zich vooral toe op het verkopen van producten/merken, namelijk 'brand image'. Geleidelijk aan is dit echter steeds meer verbreed en hebben we nu ook te maken met het begrip: 'corporate image'.

"A brand is a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors (Kotler, 1980)." Een merk kan een significante waarde hebben, wanneer het goed herkend wordt en als het positieve associaties oproept in de gedachten van de consument. Merkwaarde of 'brand equity' is de waarde die door de merknaam aan het product wordt toegevoegd (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh, 2008). We kunnen 4 elementen van brand equity onderscheiden, namelijk: merkbekendheid, waargenomen kwaliteit, merkassociaties en merkloyaliteit. Sterke merken bieden volgens De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh (2008) diverse voordelen. Ze helpen de consument om producten te lokaliseren en identificeren en de kwaliteit ervan te beoordelen. Ze vergemakkelijken de ontwikkeling van attitude en verwachtingen ten opzichte van



het merk. Sterke merken kunnen ook het imago opschrijven en zorgen voor financiële voordelen (Aaker en McLoughlin, 2007).

Een merkidentiteit geeft een richting, een doel en betekenis aan het merk. Volgens Aaker (2002) is merkidentiteit een unieke set van merkassociaties die de merkstrategist wil creëren of behouden. Deze associaties representeren waar het merk voor staat en impliceren een belofte aan de klanten van de organisatieleden. Merkidentiteit zou een relatie tussen het merk en de klant moeten oprichten door een waardepropositie te genereren, die functionele, emotionele of zelfexpressieve voordelen inhoudt. Een merkimago is een door een groep consumenten gedeeld, subjectief voorstellingsbeeld van een merk (van Riezebos, 1996). Keller (1993) beschrijft drie componenten die we bij merkimago's kunnen onderscheiden, namelijk: inhoud, richting en kracht.

Corporate identity is het totale beeld (mentaal en fysiek) van een onderneming, op basis van de prestaties van de onderneming, het gedrag, de communicatie en natuurlijk de vormgeving van alle uitingen. Het management beschikt over drie soorten instrumenten om een bepaalde corporate identity te realiseren, namelijk gedrag, communicatie en symboliek. Deze drie instrumenten vormen de corporate identity mix en zijn de middelen waarmee de persoonlijkheid van een onderneming zich manifesteert. De persoonlijkheid van een onderneming omvat de wil van de onderneming en de manier waarop zij op prikkels vanuit de omgeving reageert (Van Rekom et al., 1991). Met een krachtige, overtuigende corporate identity kan een bedrijf meer bereiken bij zijn diverse doelgroepen. Zo kan een krachtige, overtuigende corporate identity een motivatievergroten effect hebben op de medewerkers, vertrouwen wekken bij de externe doelgroepen en onderkent het de vitale rol van de consumenten en de financiële doelgroepen (van Riel, 1992). Een krachtige corporate identity vergroot dus de kans op identificatie met de organisatie. Dit geldt zowel voor interne als externe doelgroepen.

Het imago van een onderneming is een afspiegeling van de corporate identity van de onderneming (Birkgit & Stadler, 1986). Een bedrijfsimago is het beeld of de perceptie dat de buitenwereld (consumenten of bedrijven) heeft bij een bepaald bedrijf. Een bedrijfsimago is niet alleen belangrijk voor bedrijven met winst als doelstelling. Ook voor de niet-winstgeoriënteerde bedrijven speelt het

bedrijfsimago in op de mate van succes van het desbetreffende bedrijf. Het imago is deels het resultaat van de al geleverde dienst of het geboden product en de mate van tevredenheid van de eindgebruiker. Dat wil dus zeggen dat de beeldvorming gebaseerd is op de ervaringen en verwachtingen van de eindgebruiker (Zeithaml & Bitner, 2003). Ook de cultuur kan een rol spelen in hoe verschillende personen een bedrijf zien. De consumentencultuur bepaalt de algemene prioriteiten die aan verschillende activiteiten en producten worden gehecht. Het bepaalt ook het succes of het falen van specifieke producten en diensten.

Een bedrijfsimago opbouwen is volgens Tadelis (2003) zeer kostbaar. Een bedrijf investeert veel tijd, energie en geld. Gelukkig leidt een goed imago ook tot meer winst voor een bedrijf. Tadelis (2003) toont tevens aan dat als de reputatie van een bedrijf verslechtert, dit ten koste gaat van de winst van het bedrijf. Verschillende factoren kunnen een invloed hebben op het bedrijfsimago, zoals de grootte van het bedrijf, de eerste prestaties van een bedrijf, positieve mond-tot-mond reclame en andere vormen van media-aandacht, zoals advertenties of publiciteit. Er zijn ook een aantal factoren binnen de muren van het bedrijf zelf, die een grote invloed hebben op het bedrijfsimago. Zo is het belangrijk dat een bedrijf haar eigen groeiperspectieven goed in kaart heeft gebracht. Ook het winstbeleid, de bedrijfsaandelen (de indexwaarde op de beurs) en de bedrijfsstrategie beïnvloeden het bedrijfsimago (Brigham, 2007). Identiteit, cultuur en strategie zijn belangrijke factoren in de vorming van het bedrijfsimago, net zoals marketing en externe bedrijfscommunicatie. Ook de werknemers spelen een belangrijke rol. Hun interactie met externe doelgroepen bepaalt in niet geringe mate de manier waarop het bedrijf wordt gezien.

Volgens Fombrun en Shanley (1990) is er een link tussen imago en de verwachte kwaliteit. Dit wil zeggen dat de consument bij een goed imago ook verwacht dat de kwaliteit van de dienst of product beter is. Als de consument de kwaliteit als 'goed' ziet, wil dit ook zeggen dat het bedrijf hogere prijzen kan vragen voor hun producten of diensten (Klein & Leffler, 1979). Door hogere prijzen neemt de winstmarge van het bedrijf toe, wat leidt tot meer winst. Ook wordt het met een goed bedrijfsimago makkelijker om nieuwe klanten naar het bedrijf toe te trekken (Marconi, 1996). Een goede of bekende naam van een bedrijf maakt consumenten ook nieuwsgieriger en geïnteresseerder in het product of de dienst. Hierdoor

worden consumenten sneller naar het bedrijf geleid, waardoor een bedrijf minder moeite moet doen om nieuwe klanten te werven (Marconi, 1996). Een goed imago trekt meer investeerders aan, dit is zeer gunstig voor investeringszekerheid (Marconi, 1996). Ook verandert een goed imago de manier waarop kredietinstellingen naar het desbetreffende bedrijf kijken. Dit heeft invloed op het financiële kapitaal van het bedrijf (Garbett, 1988). Volgens Gorchels (1995) kan het bedrijfsimago zelfs een nog belangrijkere rol spelen in service of non-profit organisaties, dan in productorganisaties met een winstdoelstelling. Omdat services, zoals de brandweer die aanbiedt, ontastbaar zijn en afhankelijk van persoonlijke interactie, zoekt het publiek naar een meer uitgebreid vertoon van de competenties van de organisatie, dan in productorganisaties met een winstdoelstelling. De visie van het management wordt via communicatie door haar werknemers aan de buitenwereld vertoond. De impact die deze communicatie op de consumenten heeft, wordt groter. Dit wordt bevestigd door Levitt (1981), die stelt dat hoe minder tastbaar een product of een service is, hoe meer de som van andere impressies tellen voor de consument.

## **Deel III: Praktijkstudie**

### **1. Inleiding**

Het eerste deel van de praktijkstudie geeft meer informatie over de brandweer van Antwerpen, die de centrale focus is van de praktijkstudie. Het geeft ook de huidige stand van zaken weer bij de brandweer van Antwerpen op het gebied van diversiteit. De aanleiding voor het verrichten van de praktijkstudie wordt nog eens toegelicht. Vervolgens komen de factoren aan bod, die mogelijk de instroom van allochtonen zouden kunnen belemmeren of bevorderen. Dankzij mijn interviews met verschillende personen met kennis van de brandweer, de situatie in Antwerpen en/of diversiteit heb ik meer informatie kunnen inwinnen op dit specifiek gebied. Hierna volgen de resultaten van de twee imagostudies. Enerzijds worden de resultaten weergegeven van de face-to-face interviews, die in samenwerking met het bureau voor diversiteitsbeleid van Antwerpen zijn afgenomen van verschillende groepen van allochtonen. Anderzijds komen de resultaten van de enquête aan bod, die weergegeven worden in een importance-performance stelsel. In het laatste deel worden er tenslotte conclusies getrokken en adviezen geformuleerd over hoe de eventueel belemmerende omstandigheden verholpen zouden kunnen worden en hoe de bevorderende omstandigheden versterkt zouden kunnen worden.

### **2. Brandweer Antwerpen**

#### **2.1 Organisatie**

De brandweer is in België een gemeentelijke bevoegdheid. Dat betekent dat de gemeenten moeten voorzien in de organisatie van een brandweerkorps, volgens de richtlijnen en met subsidiëring van het ministerie van binnenlandse zaken. Brandweerkorpsen kunnen worden opgedeeld in drie categorieën:

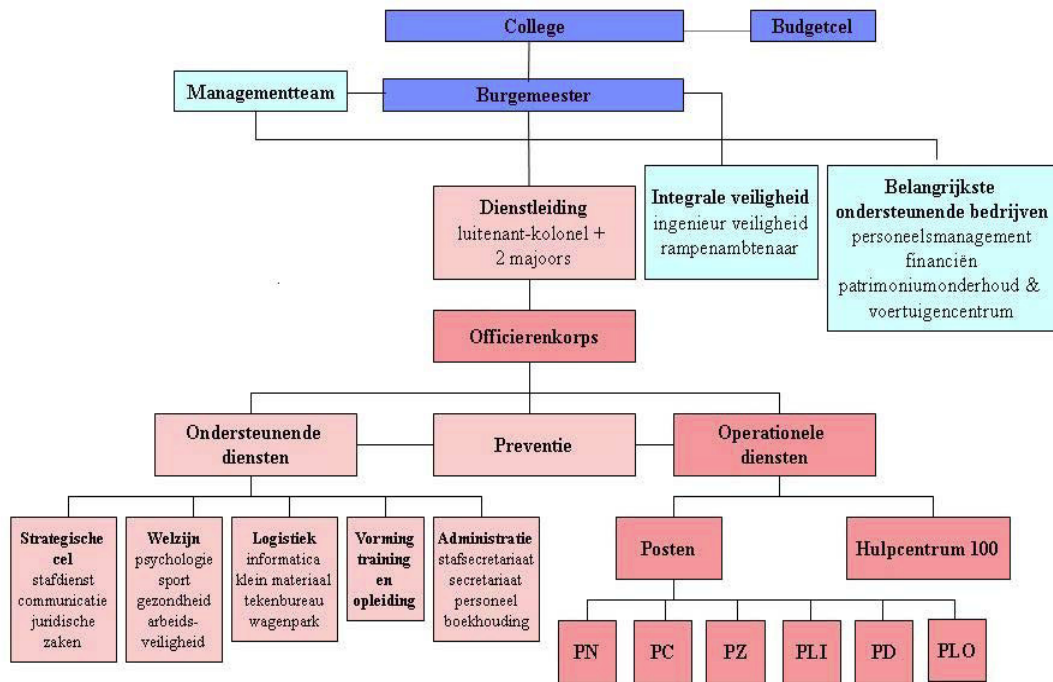
- X-korpsen: beroepsbrandweerkorpsen
- Y-korpsen: gemengde korpsen
- Z-centra: vrijwilligerskorpsen

In de praktijkstudie staat de brandweer van Antwerpen centraal. Brandweer Antwerpen is het hoofd van de gewestelijke groep Antwerpen en is een zogenaamd X-korps, m.a.w. het korps bestaat volledig uit beroepsbrandweertuigen. Brandweer Antwerpen telt zes brandweerkazernes, posten genoemd. In de diverse kazernes (posten) is samen continu minimum 126 man aanwezig om de interventies uit te voeren. Brandweer Antwerpen functioneert met vier ploegen die in een 12-urencontinusysteem werken. Het operationeel korps is samengesteld uit drie categorieën personeel:

- manschappen (brandweermannen en korporaals)
- onderofficieren (sergeanten en adjudanten)
- officieren (onderluitenant, luitenant, kapiteins, kapitein-commandanten, majoors en luitenant-kolonel)

Het gaat om 'militaire' graden die herkenbaar zijn aan de schouderpassanten op het uniform. De enige aanwervingsgraden bij de brandweer zijn die van brandweerman/-vrouw of onderluitenant. Alle andere graden kunnen slechts bereikt worden na bevordering. In figuur 5 wordt het organigram van brandweer Antwerpen afgebeeld.

Brandweer Antwerpen beschermt het eigen grondgebied en dat van de beschermde gemeenten Mortsel, Stabroek en Wijnegem. Het gaat om een gezamenlijk grondgebied van 26.778 ha met ongeveer 540.000 inwoners. Brandweer Antwerpen kan ook ter versterking worden opgeroepen door zes C-gemeenten: Borsbeek, Brasschaat, Hemiksem, Kapellen, Schoten en Wommelgem. Deze zes 'autonome' gemeenten hebben samen een grondgebied van 11.975 ha met ongeveer 128.000 inwoners. De brandweer kan bovendien buiten haar gewest door de gewestelijke Y- en Z-brandweerdiensten in de provincie opgeroepen worden voor bijstand.



**Legende:**

<span style="background-color: #e0f0ff; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> andere stadsdiensten	PN = Post Noord	PLI = Post Lillo
<span style="background-color: #ffe0e0; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> operationele brandweerdiensten (continuu)	PC = Post Centraal	PD = Post Deurne
<span style="background-color: #ffe0e0; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> dagdienst brandweer	PZ = Post Zuid	PLO = Post Linkeroever

**Figuur 5: Organigram brandweer Antwerpen**

Bron: [www.antwerpen.be](http://www.antwerpen.be)

## 2.2 Aandacht voor diversiteit bij de brandweer

In de literatuurstudie zijn verschillende redenen aangehaald waarom het positief is om aandacht te hebben voor zowel diversiteit als diversiteitsmanagement. In dit deel ga ik deze mogelijke redenen echter verder toespitsten op het beroep van brandweerman/-vrouw. In de brochure van VanDoorneHuiskes en partners (2007) worden bijvoorbeeld de volgende redenen aangehaald:

### **2.2.1 Diverse kwaliteiten in een team**

Tot nu toe bestaan de meeste brandweerkorpsen uit dezelfde soort mensen: sterke, blanke, Belgische mannen, die allemaal hetzelfde kunnen. Daar worden ze ook op geselecteerd. Het uitgangspunt zou echter moeten zijn dat een team juist uitblinkt door diversiteit. Een goed team is geen verzameling van gelijken, maar een verzameling van verschillen. Werken in een team houdt in dat je elkaar aanvult. Je moet dus teams hebben met diverse specialisaties. Zo zal de communicatie mogelijk een stuk vlotter verlopen tussen brandweerlieden en een hulpbehoevenden met dezelfde nationaliteit.

### **2.2.2 Kennis en het brede brandweerveld**

Iedereen neemt altijd extra kennis mee vanuit zijn eigen achtergrond, zaken die je niet leert op school. Dat is een gratis cadeau aan de organisatie waar je werkt. Op dit moment wordt geen gebruik gemaakt van die specifieke kennis, er wordt ook niet naar gevraagd. Deze specifieke kennis is misschien niet zo sterk nodig in het repressieve werk, maar vooral in de preventie en nazorg. Men vergeet wel eens dat het beroep van brandweer breder is en dat juist daar die expertises tot hun recht komen.

### **2.2.3 Maatschappelijke relevantie**

De brandweer zou maatschappelijk relevanter kunnen worden. Er zou meer aan preventie en nazorg gedaan kunnen worden, zodat men kan zien dat de brandweer een autoriteit is op het gebied van brandveiligheid. Men kan ook openstaan voor andere zaken die met veiligheid te maken hebben. In New York bijvoorbeeld, fungeert de brandweer als opvangpost voor jonge kinderen die de weg kwijt zijn, letterlijk of figuurlijk. Ze kunnen 24 uur per dag bij een brandweerpost terecht, die de eerste opvang doet. De brandweer wordt daar geassocieerd met een club die er voor de mensen is en zich ook bezig houdt met sociale veiligheid. Om zichzelf meer in de maatschappij te plaatsen moet men anders gaan denken. Diversiteit is hard nodig voor die maatschappelijke relevantie. Hoe breder het speelveld van de brandweer, hoe meer je in de maatschappij staat en hoe diverser je teams zouden

kunnen zijn. Het proces werkt ook andersom: met een divers samengesteld personeelsbestand, sta je dichterbij de maatschappij en ben je toegankelijker. De monocultuur die nu aanwezig is, kan het speelveld onbewust klein houden.

#### **2.2.4 Geloofwaardigheid**

Als overheidsorganisatie moet je meewerken aan de maatschappelijke integratie van allerlei groepen. Men moet actief ruimte geven aan mensen die in dit segment weinig kansen hebben. De brandweer moet een afspiegeling zijn van de lokale bevolking. Dat maakt je veel geloofwaardiger. De brandweer is immers ook een organisatie die alle burgers tot klant heeft.

### **2.3 Aanleiding praktijkstudie**

Op dit moment telt de brandweer van Antwerpen 800 brandweerlieden, waarvan 50 administratieve medewerkers. Het korps telt slechts 6 brandweervrouwen en geen allochtonen. De komende 10 jaar zullen ongeveer 400 brandweervolwassenen het korps verlaten (Achetib, 2009). Intensief rekruteren is dus nodig om continuïteit van de dienstverlening aan de Antwerpse bevolking te kunnen garanderen. Omdat via het traditionele pad niet genoeg mensen kunnen aangesproken worden, zal er in een grotere vijver gevestigd moeten worden. Naast het aanwerven van autochtonen zullen dus ook allochtonen aangeworven moeten worden om de toekomstige functies in te vullen. De brandweer grijpt deze golf van rekruteringen dus ook aan om de instroom van diversiteit in de personeelssamenstelling te verhogen.

Uit cijfers van de selecties van 2008 blijkt echter dat er weinig diversiteit was bij de kandidaten (Achetib, interne bron Imago, 5 oktober 2009). De brandweer van Antwerpen heeft zich daarom de volgende uitdaging gesteld:

*" Voldoende aantrekken van diverse kandidaten voor het beroep van brandweer, met als doel een afspiegeling te zijn van de beroepsactieve bevolking van de stad Antwerpen, in het eigen personeelsbestand."*



Om de brandweer van Antwerpen of de vacature van brandweerman/-vrouw aantrekkelijker te maken voor een bredere groep mensen is soms een frisse, nieuwe kijk op de organisatie, de functie en de werkplek nodig. Het begint met het nader onderzoeken van het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt. Welke beelden roept de organisatie op bij mensen, kijken verschillende doelgroepen anders naar de organisatie, voor welke groepen is de organisatie momenteel het meest aantrekkelijk? Dit zijn de vragen die in de praktijkstudie worden gesteld, om te achterhalen of wellicht de heersende beelden over de organisatie een reden zijn voor mensen om niet te solliciteren. Als het heersende imago belemmerend zou werken voor diversiteit, kan gericht actie worden ondernomen om dit imago te veranderen. In opdracht van de brandweer van Antwerpen voert het bureau voor diversiteitsmanagement een onderzoek uit naar het imago van de brandweer van Antwerpen, wat tevens het onderwerp is van mijn praktijkstudie. Intern zal er aan het draagvlak gewerkt moeten worden, zodat de integratie nog vlotter verloopt, allochtonen open verwelkomd worden en dat dit ook behouden blijft in de toekomst.

### **3. Belemmerende en bevorderende factoren**

In dit hoofdstuk komen de factoren aan bod, die mogelijk de instroom van allochtonen bij brandweer Antwerpen zouden kunnen belemmeren of bevorderen. In de volgende hoofdstukken volgt de analyse en beoordeling van de imagostudies. In het laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de praktijkstudie en adviezen voorgesteld om de eventuele belemmerende factoren van de baan te helpen of de bevorderende omstandigheden te versterken.

#### **3.1 Methodologie**

Er zijn verschillende redenen waarom diversiteit een knelpunt kan zijn binnen een onderneming. Dankzij mijn interviews met verschillende bevoorrechte getuigen met kennis van de brandweer, de situatie in Antwerpen en/of diversiteit heb ik meer informatie kunnen inwinnen op dit specifiek gebied. Ik heb deze bevoorrechte getuigen geselecteerd op basis van de aanwezigheid van allochtonen in de steden en de grootte van de korpsen.

Zo heb ik een interview afgenomen van: commandant Mark Van De Velde (brandweer Sint-Niklaas), commandant Raymond Aerts (brandweer Genk), commissaris François Vermeulen (politie Antwerpen), mevr. Kris Janssens (hoofd personeelsdienst Genk) en tenslotte majoor Dirk Geens (brandweer Antwerpen). Ik heb ook elektronisch contact opgenomen met de brandweer van Gent, maar hieruit is geen interview voortgekomen.

Het leek mij interessant om met de commandanten van Sint-Niklaas en Genk te praten, aangezien ook in deze gebieden veel allochtonen voorkomen. Hoewel deze korpsen niet zo een groot aantal leden tellen als brandweer Antwerpen, zijn deze toch groter in aantal dan andere brandweerkorpsen in de omgeving. Mevr. Kris Janssens heb ik gecontacteerd voor haar kennis over de brandweer en de personeelssamenstelling van de stad Genk. Commissaris François Vermeulen heeft in het verleden veel inspanningen geleverd om de diversiteit binnen de politie van Antwerpen te verhogen. Hoewel de brandweer en de politie verschillende

instellingen zijn, kan hier ook mogelijk informatie en ideeën verworven worden, die van toepassing zouden kunnen zijn voor brandweer Antwerpen. Majoor Dirk Geens heb ik tenslotte gecontacteerd om meer informatie te verkrijgen over de brandweer waar het allemaal om draait in mijn masterproef.

In bijlage 3 kan u de vragenlijsten terugvinden die ik heb opgesteld om deze bevoorrechte getuigen te interviewen. Ik heb elk van deze personen op voorhand telefonisch gecontacteerd met de vraag om een interview af te nemen. Hierna werden dan afspraken vastgelegd. De vragen werden niet op voorhand via mail doorgestuurd, maar ter plekke gesteld en beantwoord. De interviews duurden gemiddeld een half uur tot drie kwartier. Met commissaris Vermeulen heb ik een gesprek gehad van 2 uur. De interviews werden na toestemming opgenomen op een taperecorder. Achteraf heb ik deze uitgetypt, zodat ik deze gemakkelijk zou kunnen verwerken in mijn praktijkstudie en er geen informatie zou verloren gaan. De eerste vier interviews werden afgenomen in de maand maart 2010 en de laatste in de maand april 2010. Ieder interview is vlot verlopen en elk van de bevoorrechte getuigen vertoonde grote interesse en medewerking.

## **3.2 Belemmerende factoren**

Als eerste komen de belemmerende factoren aan bod. Dit zijn de omstandigheden zoals die door de geïnterviewden vermeld zijn, die er mogelijk voor zorgen, dat er momenteel geen instroom van allochtonen bij brandweer Antwerpen is.

### **3.2.1 Onwetendheid**

Zowel commandant Van De Velde als majoor Geens denken dat de onwetendheid of onbekendheid van het beroep van brandweerman/-vrouw de voornaamste reden is van de lage instroom van allochtonen. Zowel allochtonen als Belgen hebben niet echt een zicht op wat de brandweer precies doet. De herkenbaarheid en publiciteit zouden dus verhoogd kunnen worden. Men moet de allochtonen volgens commandant Van De Velde laten weten dat de brandweer openstaat voor diversiteit en diversiteit als een meerwaarde beschouwt.

Deze onbekendheid wordt deels veroorzaakt, doordat er voor dit beroep geen specifieke vooropleiding bestaat. De meeste mensen die op zoek gaan naar een job, doen dit ook vanuit hun opleiding, wat de instroom binnen de brandweer verlaagt. Majoor Geens haalde ook aan dat hierdoor veel leden van de brandweer dit beroep kiezen, omdat zij een familielid of een kennis hebben die ook bij de brandweer zit. Aangezien er dus nog geen allochtonen aanwezig zijn, zal de instroom traag verlopen. Wanneer de eerste allochtonen hun intrede doen, zou hierdoor deze instroom kunnen versnellen.

### **3.2.2 Voorwaarden voor selecties**

Een tweede belangrijk knelpunt zijn de voorwaarden voor de selecties. Voor het beroep van brandweerman/-vrouw is een opleiding op A2-niveau vereist. Mevr. Kris Janssens bemerkt dat veel allochtonen dit vereiste niveau niet hebben. Dit verlaagt natuurlijk aanzienlijk het aantal potentiële kandidaten in deze bevolkingsgroep. Indien men wel het vereiste niveau haalt, moet men bij de selecties nog verschillende soorten proeven afleggen. Zo zijn er sportproeven en technische proeven. De sportproeven zijn over het algemeen geen bijkomend probleem bij allochtonen, beweert commandant Aerts, maar voor de andere proeven is het niveau vaak niet voldoende. Men moet de taal beheersen, een verhandeling kunnen maken, rekenoefeningen maken, technische vragen kunnen beantwoorden,... Hierbij stuiten we vooral op het taalprobleem. Dit werd door iedere ondervraagde als uitermate belangrijk beschouwd en vaak een belemmerende factor bij de selecties. Zo haalde commandant Aerts aan dat dit in een gevaarlijke situatie levensbedreigend kan zijn. Dat is ook de voornaamste reden waarom de taalvereisten bij zowel de politie als de brandweer zeer hoog liggen volgens commissaris Vermeulen.

### **3.2.3 Cultuur**

Zoals we reeds gezien hebben in de literatuurstudie kunnen er grote culturele verschillen bestaan tussen gemeenschappen. Zo is de allochtone gemeenschap eerder een gesloten gemeenschap, volgens commandant Van De Velde. Als er één allochtoon in het korps aanwezig is, zal de rest misschien sneller volgen. Ook

majoor Geens denkt dat het een serieuze drempel kan zijn om tot een groep toe te treden als je niemand van je eigen herkomst hierin kan terugvinden. Deze eerste allochtonen kunnen dan dienen als 'vertegenwoordigers' of 'ambassadeurs' en kunnen zo meer leden van hun gemeenschap warm maken voor het beroep.

Een andere mogelijke belemmerende factor voor de lage instroom is volgens mevr. Janssens het verschil in het imago van de brandweer in België en in het land van herkomst van sommige allochtonen. Het beroep van brandweerman staat in België goed aangeschreven. De mensen hebben er vertrouwen in, het is een beroep waar men trots op kan zijn, een goed imago,... In Turkije, Marokko is dit naar het schijnt helemaal niet het geval. Men staat dus niet te springen om bij de brandweer te gaan. Naar de familie en entourage toe wordt dit niet aanvaard als een mooi beroep. De brandweer blijkt daar niet zo goed georganiseerd te zijn, wat bij ons wel het geval is. Uit een onderzoek van Zweers (2007) blijkt dat de brandweer in Turkije wel degelijk een slechte reputatie heeft als werkgever. Werken bij de brandweer wordt in Turkije als gevaarlijk en amateuristisch beschouwd. Er is echter geen bewijs te vinden dat voor Marokko of andere landen hetzelfde geldt. Belangrijker echter dan het beeld van de brandweer in het land van herkomst, is het beeld van brandweer Antwerpen onder de allochtonen. Dit zal in de volgende hoofdstukken in de imagostudies worden onderzocht.

#### **3.2.4 Wervingsstop brandweer Antwerpen**

In de jaren '80 werd de financiële crisis voor Antwerpen tastbaar bij de brandweer. Er werd een wervingsstop uitgevaardigd waarbij het personeelsbestand moest dalen van 1000 naar 752 brandweerlieden, wat betekende dat er 15 jaar geen aanwervingen meer konden plaatsvinden. Hoewel dit ook voor de autochtone bevolking geldt, is dit ook een reden voor het uitblijven van de instroom van allochtonen bij brandweer Antwerpen. Het is namelijk pas sinds deze periode dat de aandacht voor diversiteit en meer bepaald diversiteit op de werkvloer is gegroeid. Nu deze wervingsstop voorbij is en de aandacht voor diversiteit blijft groeien, zijn de kansen op een toekomstige instroom hoger dan in het verleden het geval was.

### **3.2.5 Gebrek aan ondersteuning**

Een brandweerkorps wordt wettelijk gestuurd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Het Ministerie zorgt dus voor de regelgeving en de aansturing van de brandweer. Volgens commissaris Van De Velde is het uitblijven van ondersteuning vanuit het Ministerie geen bevorderende factor. Het Ministerie zou een actievere rol kunnen spelen en een algemeen beleid kunnen opstellen i.v.m. diversiteit. Zij zouden bijvoorbeeld presentaties kunnen geven om het imago te verbeteren of een informatie- of documentatiepakket samenstellen om het beleid naar de doelgroepen toe te verbeteren. Majoor Geens vreest echter dat de afstand tussen Binnenlandse Zaken en de brandweer misschien te groot is om effectief een diversiteitsbeleid aan te sturen.

### **3.2.6 Imago brandweer Antwerpen**

Één van de redenen waarom de instroom van allochtonen binnen zowel de Antwerpse politie als de brandweer zo laag is, is volgens Commissaris Vermeulen de gedachte dat een job bij de openbare dienst voor de 'blanke Belg' is. Dit is één van de mogelijke heersende beelden over de organisatie, die een reden zou kunnen zijn voor mensen om niet te solliciteren. Er kan dus sprake zijn van institutionele of structurele discriminatie. We spreken van institutionele discriminatie wanneer instellingen (en individuen die het beleid van deze instellingen toepassen) groepen ongelijk behandelen en/of kwetsen. Het is meestal de meerderheidsgroep die verantwoordelijk is voor institutionele discriminatie. De dominante groep heeft immers controle over de belangrijkste instellingen (bijvoorbeeld onderwijsinstellingen, politie, justitie,...). Het verschil tussen institutionele en structurele discriminatie heeft te maken met de intentie. Structurele discriminatie verwijst naar de praktijken van instellingen (of individuen die in naam van deze instellingen optreden) die neutraal of niet discriminerend zijn in hun intenties, maar die toch een differentieel en /of kwetsend effect hebben (Van Craen, Vancluysen & Ackaert, 2007). Of het huidige imago van brandweer Antwerpen inderdaad belemmerend werkt voor de instroom van allochtonen, wordt in de imagostudies in het volgende deel verder onderzocht.

### **3.3 Bevorderende factoren**

Vervolgens komen de bevorderende factoren aan bod. Hierin worden de factoren en acties omschreven die ervoor zorgen dat de instroom van allochtonen bij brandweer Antwerpen worden bevorderd. Deze factoren en acties hebben betrekking op situaties die in het verleden gebeurd zijn of gepland zijn in de nabije toekomst bij brandweer Antwerpen volgens majoor Dirk Geens. In het laatste deel van de praktijkstudie komen uitvoerig de conclusies en adviezen aan bod, die brandweer Antwerpen in de toekomst zou kunnen gebruiken om de instroom te verhogen.

#### **3.2.1 Bestuursakkoord**

Hoewel het Ministerie van Binnenlandse Zaken een kader van wetten en richtlijnen creëert, waarbinnen de brandweer zijn taken moet uitvoeren, is de brandweer een gemeentelijke organisatie. In het bestuursakkoord van de Stad Antwerpen 2007-2012 is onder het hoofdstuk "Een stad voor en door iedereen" een heel punt over diversiteit opgenomen. De akkoorden 412-430 handelen allemaal rond dit thema (Stad Antwerpen, 2007):

**412.** Het stadsbestuur verwacht dat alle Antwerpenaars hun deel van de verantwoordelijkheid opnemen. Gedeelde verantwoordelijkheid is een dubbelverhaal: een verhaal van kansen krijgen en die kansen ook grijpen.

**413.** Om te kunnen samenleven, moeten we het in Antwerpen eens zijn over een aantal waarden, normen, afspraken en regels die voor iedereen gelden. De wet is gelijk voor iedereen en iedereen is gelijk voor de wet.

**414.** Het stadsbestuur vertrekt van een verdraagzame samenleving, met respect voor de verworvenheden van de Verlichting (vrijheid, gelijkheid, solidariteit, respect en pluralisme) en de democratische rechtstaat. Antwerpen wil een stad zijn die geen racisme verdraagt en die staat voor gelijke rechten voor iedereen.

**415.** Het stadsbestuur maakt een memorandum over aan de federale regering. Daarin vraagt de stad striktere maatregelen tegen gemeenten die de hen

toegewezen asielzoekers niet op het eigen grondgebied opvangen. Het bestuur vraagt in zijn memorandum een humaan en effectief uitwijzingsbeleid, een planmatig immigratiebeleid en snellere procedures voor al dan niet erkenning als politiek vluchteling. Antwerpen vraagt ook om de volgmigratie te beperken, huwelijken met partners uit het vroegere moederland aan strengere voorwaarden te onderwerpen en de gevolgen van maatregelen in buurlanden sneller aan te pakken.

**416.** Het stadsbestuur wil bijkomende asielzoekers die aan andere gemeenten zijn toegewezen, niet langer inschrijven.

**417.** De stad garandeert dat iedereen die geen Nederlands kent en legaal en duurzaam in onze stad verblijft, een aangepaste taal cursus kan volgen. Daar staat tegenover dat aan mensen die geen Nederlands kennen en met de stadsdiensten in contact komen, wordt gevraagd om de taal te leren en te gebruiken. De stad schrijft zich in in de logica en de uitvoering van het Vlaamse inburgeringsdecreet.

**418.** Mensen kunnen van een tolk gebruik maken om een beroep te doen op de stedelijke dienstverlening, maar slechts tijdelijk en met de uitdrukkelijke verbintenis dat ze Nederlands zullen leren. Interculturele bemiddelaars om misverstanden te voorkomen zullen wel nodig blijven.

**419.** Het bestuur wil met een kansenbeleid iedereen voort stimuleren om mee te bouwen aan een positieve toekomst voor zichzelf, de andere Antwerpenaars, de stad en de volgende generaties. Deze kansen moeten aan iedereen geboden worden, zonder onderscheid van geslacht, leeftijd, geaardheid, fysieke conditie of afkomst.

**420.** De stad wil binnen haar bevoegdheden (wonen, werken, onderwijs, gezondheid, jeugd, sport, ...) garanderen dat de diverse groepen kansen krijgen om drempels weg te werken.

**421.** Elke Antwerpenaar moet, binnen zijn mogelijkheden, inspanningen doen om de geboden kansen maximaal te benutten. De stad zal de verwachtingen ook telkens helder formuleren (actief werk zoeken, Nederlands leren, vorming volgen,



eigen inkomen proberen te verwerven, kinderen naar de (kleuter-)school sturen, maatschappelijk engagement opnemen...).

**422.** Een specifiek doelgroepenbeleid kan nodig zijn, maar is slechts van tijdelijke aard. Het moet drempels wegwerken. Maar in het algemeen wil de stad werken aan de integratie van alle groepen en individuen in de maatschappij.

**423.** De stad wil de kwaliteit van de relaties tussen mensen verbeteren door ontmoeting en dialoog te stimuleren, en door mensen te laten samenwerken aan gemeenschappelijke projecten in de buurt, de school, de club of de vereniging. De stad wil investeren in methodes van conflictvoorkoming en conflicthantering.

**424.** De stad wil samenwerken met de verschillende verenigingen en organisaties die op het terrein werken aan emancipatie en inburgering, en hun onderlinge samenwerking bevorderen. Stedelijke ondersteuning van deze verenigingen en organisaties wordt gekoppeld aan vooraf duidelijk afgesproken resultaten.

**425.** De stad wil haar netwerk met niet-levensbeschouwelijke vertegenwoordigers van de verschillende gemeenschappen versterken.

**426.** De stad wil de erkende levensbeschouwingen blijven ondersteunen.

**427.** Het bestuur wil de inplanting van religieuze huizen aan een vergunning onderwerpen.

**428.** Het bestuur wil blijven investeren in het interlevensbeschouwelijke project Cordoba.

**429.** De stad wil de komende zes jaar werk maken van een dynamisch en divers personeelsbeleid. Bedoeling is om Antwerpenaars die nog de nodige competenties missen of de weg niet vinden, klaar te stomen voor een baan bij de stad of elders.

**430.** Het bestuur wil de diversiteit van het personeel aanmoedigen. Bij de stad moeten veel mensen met veel verschillende persoonlijke visies kunnen werken. Maar de uiterlijke tekenen van die persoonlijke overtuiging kunnen niet worden

getoond bij rechtstreeks klantencontact. Dan staan neutraliteit van de dienstverlening en respect voorop. Uiterlijke symbolen van levensbeschouwelijke, religieuze, politieke of andere overtuigingen worden bij rechtstreeks klantencontact niet gedragen. Niet alleen moet dat elke schijn van partijdigheid vermijden. Tevens moet dit het draagvlak voor een divers personeelsbeleid als afspiegeling van een diverse stad bij personeel en bevolking vergroten.”

### **3.3.2 Aanpassingen van de taal in proeven**

De wijze waarop het schriftelijk examen wordt afgenomen en de instructies tijdens de proeven zijn aangepast. Dit gebeurde in het voorjaar van 2009 door Els De Wacker, een medewerkster van het bureau voor diversiteitsbeleid, na evaluatie van de vraagstellingen in de voorgaande selectieprocedure. Sindsdien evalueert de jury zelf de vraagstelling. De taal is aangepast (vooral in het schriftelijke examen) om ervoor te zorgen dat deze voor bepaalde mensen een stuk makkelijker te begrijpen is. Een aantal termen (vakjargon) zoals sergeant, adjudant, postoverste, autopomp, hoogwerker, hydrant,... zijn voor de personen binnen de brandweerstructuur vanzelfsprekend, maar voor andere personen minder. Door het feit dat allochtonen minder voeling hebben met het taalgebruik, is dit vooral van toepassing op deze groep. Dit zou eventueel een drempel geweest kunnen zijn, die nu mogelijk is weggewerkt.

### **3.3.3 Ambassadeurs**

In samenwerking met het bureau voor diversiteitsbeleid gaat men 'ambassadeurs' aanstellen. Deze ambassadeurs zijn operationele leden van brandweer Antwerpen, die zich vrijwillig hebben opgegeven. Zij krijgen een opleiding, o.a. van Els De Wacker, en worden intern begeleid door de officier, die verantwoordelijk is voor de communicatie. Deze ambassadeurs worden naar allochtone organisaties, scholen, moskeeën, evenementen... gestuurd om het beroep van brandweerman/-vrouw duidelijk uit te leggen aan deze bevolkingsgroep. Zo wordt enerzijds de interesse eventueel opgewekt en wordt anderzijds de bekendheid van het beroep vergroot. Daarnaast zijn zij een aanspreekpunt voor sollicitanten, die vragen hebben die gerelateerd zijn aan hun achtergrond. Wat doet de brandweerploeg bijvoorbeeld

met de Ramadan? Deze aanpak is reeds toegepast bij de brandweer van Genk en vooral bij de brandweer van Utrecht. Deze laatste heeft ook uitvoerig campagne gevoerd en acties verricht om de diversiteit aanzienlijk te verhogen binnen hun korps.

## **4. Imago- studie 1**

Voor het uitvoeren van de eerste imagostudie heb ik samengewerkt met het bureau voor diversiteitsbeleid van Antwerpen en meer bepaald met diversiteitsconsulente Fadoua Achetib. In dit hoofdstuk wordt eerst de werkwijze besproken die we hebben gebruikt om deze imagostudie uit te voeren. Vervolgens het profiel van de respondenten beschreven. Hierna worden de resultaten van de studie geanalyseerd en besproken en tenslotte wordt hieruit een besluit getrokken en advies gegeven.

### **4.1 Methodologie**

#### **4.1.1 Onderzoeksmethode**

Met behulp van de eerste imagostudie, wilden we het imago van de brandweer te weten komen. Het onderzoek was gericht op jong volwassene, mannelijke allochtonen tussen 18 en 45 jaar met minimaal een diploma secundair onderwijs (bso/tso/aso). Zij moeten ook de Belgische nationaliteit bezitten of inwoner zijn van de Europese Unie, omdat dit een vereiste is om binnen de brandweer toegelaten te worden. Rekening houdend met het aandeel dat bepaalde groepen van allochtonen innemen in de stad, zijn Marokkanen, Turken, Oost-Europeanen en Afrikanen geïnterviewd. Hiervoor moesten we een keuze maken tussen verschillende onderzoeksmethoden. Zo konden we bijvoorbeeld kiezen voor een telefonisch interview, een (mail)enquête of een face-to-face interview.

Het voordeel van een (mail)enquête is dat dit een lage kost met zich mee brengt en dat veel respondenten kunnen bereikt worden over een uitgestrekt gebied. Sommige mensen zijn ook minder gewillig om met iemand te praten die ze niet kennen, zowel in persoon als over de telefoon. Veel respondenten zullen ook sneller volledige en waarheidsgetrouwe informatie over gevoelige topics geven in een enquête dan in een interview (Bourque & Fielder, 2003).

De methode van telefonische interviews is meer en meer aan het opkomen. De kost voor het uitvoeren van zo'n interview is lager dan voor een face-to-face interview, maar hoger dan een (mail)enquête. Onderzoekers kunnen telefonische interviews ook over een grote geografische regio afnemen. Vervolgens is deze manier van interviewen ook minder bedreigend dan een face-to-face gesprek met een vreemde, maar meer bedreigend dan een volledig zelfgestuurde (mail)enquête. Ook kunnen telefonische enquêtes in een aanzienlijk kortere tijd worden afgenomen, dan face-to-face interviews. Het responspercentage ligt veel hoger voor telefonische interviews dan voor (mail)enquêtes, maar minder hoog in vergelijking met face-to-face interviews (Bourque & Fielder, 2003).

We hebben echter gekozen voor een face-to-face interview, omdat op deze manier de interviewer de vragen kan aanpassen indien dit noodzakelijk is, twijfels verduidelijken en er voor zorgen dat de antwoorden duidelijk begrepen zijn door het herhalen of herformuleren van de vragen (Sekeran, 2003). We denken dat deze voordelen belangrijk zijn en niet kunnen verwezenlijkt worden indien er een andere methode zou toegepast worden, zoals een schriftelijke of een telefonische enquête.

Er zijn verschillende situaties waarin het gebruik van een interview als methode voor gegevensverzameling voordelig kan zijn. Wanneer het noodzakelijk is om de redenen te begrijpen die liggen achter de attitudes en meningen van de onderzoeksdeelnemer, zal het noodzakelijk zijn om een diepte-interview af te nemen. Via deze onderzoeksprocedure wordt zogenaamde 'moeilijke' informatie verzameld, gevoelens of motiveringen waarvan de consument zich soms niet duidelijk bewust is, die hij soms moeilijk onder woorden kan brengen, waarover hij eigenlijk liever niet spreekt, of die hij in een klassiek interview niet naar waarheid zou rapporteren (De Pelsmaker & Van Kenhove, 2004, p.142). Semi-gestructureerde interviews en diepte-interviews geven je ook de mogelijkheid om de geïnterviewde verder te laten bouwen op zijn antwoord of deze uit te leggen. Dit kan mogelijk leiden tot discussies op gebieden waar je voor het interview nog niet aan had gedacht, maar die nodig zijn om alles te kunnen begrijpen. Het biedt ook een kans aan de geïnterviewden om zichzelf hardop te horen denken over zaken waar ze eerder nog nooit aan hadden gedacht. Het resultaat zou moeten zijn dat je nu in staat bent om een uitgebreide set van gegevens te verzamelen.

Voor het verrichten van de eerste imagostudie zijn we begonnen met het opstellen van een interviewvragenlijst. Voor het opstellen van de vragenlijst kon inspiratie opgedaan worden uit eerder gepubliceerde werken, zoals een studie bij de brandweer van Utrecht. Voor het afnemen van deze vragenlijst heeft Fadoua, via haar connecties enkele allochtone interviewers geselecteerd, omdat zij mogelijk makkelijker met de doelgroep in contact kunnen komen en zij deze doelgroep beter kennen. De interviewers kregen hiervoor een vrijwilligersvergoeding van 20 euro per bruikbaar interview. Daarbuiten hebben Fadoua en ik de overige interviews afgenomen. Persoonlijk heb ik 18 interviews afgenomen. De verdere verwerking is op basis van alle 43 interviews gebeurd.

We hebben deze allochtone interviewers een interviewopleiding gegeven, zodat zij het interview op een effectieve manier konden afnemen. Via deze opleiding hebben we de interviewers uitgelegd wat precies de bedoeling van het onderzoek was en kregen ze informatie over hoe ze zichzelf het best konden voorstellen. De interviewer moet namelijk regelmatig de respondenten aanzetten om meer uitleg te geven, of aandachtspunten naar voren brengen waarover de respondenten niet spontaan spreken (De Pelsmaker & Van Kenhove, 2004, p.142). Deze interviewtechniek wordt ook wel 'doorvragen' genoemd. De interviewer moet zo dicht mogelijk bij de (bedoeling van de) vragen proberen te blijven, formuleringen niet zodanig veranderen dat feitelijk een andere vraag wordt gesteld en oppassen voor suggestieve formuleringen ('vindt u ook niet dat ...', enz.) of intonaties. Men mag ook zeker de respondent niet beïnvloeden door het naar voren brengen van de eigen mening (Evers, 2007).

Het interview bestaat uit 4 delen en duurt ongeveer drie kwartier. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1. In het eerste deel hebben we met behulp van gesloten vragen naar enkele demografische gegevens van de geïnterviewde gevraagd. In het tweede deel wilden we te weten komen wat de geïnterviewde van de brandweer denkt als werkgever. Hiervoor gebruikten we open vragen, voor een uitgebreid antwoord. In het derde deel werden enkele stellingen gegeven en moest de geïnterviewde aangeven in welke mate hij het hiermee eens was. De antwoorden werden gegeven op een 6-punt schaal. Ten slotte trachtten we weer met behulp van open vragen meer te weten te komen over de perceptie van de geïnterviewde als mogelijke werknemer bij de brandweer.

#### **4.1.2 Steekproef**

Deze interviewers mochten zelf kiezen van welke personen ze deze vragenlijst afnamen, maar dit moest wel gebeuren binnen bepaalde criteria. Het onderzoek was namelijk gericht op jong volwassene, mannelijke allochtonen tussen 18 en 45 jaar met minimaal een diploma secundair onderwijs (bso/tso/aso). Zij moeten ook de Belgische nationaliteit bezitten of inwoner zijn van de Europese Unie, omdat dit een vereiste is om binnen de brandweer toegelaten te worden. Rekening houdend met het aandeel dat bepaalde groepen van allochtonen innemen in de stad, zijn Marokkanen, Turken, Oost-Europeanen en Afrikanen geïnterviewd.

#### **4.1.3 Realisatie steekproef**

Ik heb ondervonden dat het heel moeilijk was om met de doelgroep in contact te komen. Om het probleem van de moeilijk te bereiken steekproef op te lossen, heb ik meermaals contact opgenomen met diverse allochtone verenigingen in Antwerpen, zoals UTV (Unie van Turkse Verenigingen). Deze hebben mij dan in contact gebracht met potentiële respondenten. Sommige respondenten konden mij na het interview ook doorverwijzen naar andere mogelijk geïnteresseerden. Ik heb eerst telefonisch contact opgenomen met de respondenten en hierna werd dan een afspraak gemaakt voor het interview. De interviews vonden vervolgens plaats in een openbaar centrum of bij de respondenten thuis, omdat dit voor de respondenten het gemakkelijkste was. De interviews duurden allemaal ongeveer een half uur tot drie kwartier. De allochtone respondenten vertoonden een goede medewerking tijdens de interviews.

De interviews die werden afgenomen door de allochtone interviewers hebben hoofdzakelijk in de maand november 2009 plaatsgevonden. Daarbuiten heeft Fadoua in de maand december 2009 en januari 2010 nog enkele interviews afgenomen en ik heb de rest in maart en april 2010 afgenomen. We hebben uiteindelijk in totaal 43 bruikbare interviews afgenomen. Persoonlijk heb ik 18 interviews afgenomen. De verdere verwerking is op basis van alle 43 interviews gebeurd.

#### **4.1.4 Analyse van de resultaten**

De interviews werden met een taperecorder opgenomen, zodat deze achteraf beter uitgetypt konden worden en er geen informatie verloren ging. De interviews werden in een excel bestand uitgetypt. Vervolgens heb ik de resultaten in tabellen gegoten en percentages berekend. De resultaten zijn terug te vinden in de volgende delen.

## **4.2 Profiel van de respondenten**

### **4.2.1 Leeftijd en geslacht**

De jongste respondent die werd geïnterviewd is 18 jaar en de oudste 42. De gemiddelde leeftijd is ongeveer 30 jaar.

Elke respondent is van het mannelijk geslacht. Dit was ook de opzet aangezien in de praktijkstudie de nadruk ligt op mannelijke personen van allochtone afkomst. Dat vrouwen ook sterk ondervertegenwoordigd zijn bij de brandweer is een bekend feit. Deze vorm van diversiteit wordt echter niet behandeld in deze praktijkstudie, maar dit zou een optie kunnen zijn voor een ander onderzoek.

### **4.2.2 Afkomst**

In de onderstaande tabel is weergegeven hoeveel personen van verschillende afkomst geïnterviewd zijn. Voor de overzichtelijkheid zijn deze nationaliteiten opgedeeld in Marokkanen, Turken, Oost-Europeanen, waaronder Polen, Tsjechen,... en Afrikanen. We hebben rekening gehouden met het aandeel dat bepaalde groepen van allochtonen innemen in de stad. Eind 2008 bedroeg de werkelijke bevolking in Antwerpen 477.009 inwoners, waarvan 403.386 Belgen ( $\pm 85\%$ ) en 73.623 ( $\pm 15\%$ ) vreemdelingen. Om de representativiteit van de steekproef na te gaan, tel ik alle personen van Marokko, Turkije, Oost-Europa en Afrika op, die in de tabel van meest voorkomende nationaliteiten in Antwerpen voorkomen. De



gegevens dateren van eind december 2008 (Stad Antwerpen, 2008). Zoals je kan zien in onderstaande tabel zijn er geen drastische verschillen tussen het procent respondenten van vreemde afkomst en de percentages die deze nationaliteiten in Antwerpen innemen. Enkel de respondenten uit Afrika zijn oververtegenwoordigd in de studie. Op basis van de absolute cijfers bedekt de steekproef natuurlijk maar een klein aandeel van de bevolking.

**Tabel 2: Afkomst en representativiteit allochtone respondenten interviews**

	<b>Aantal Respondenten</b>	<b>% respondenten</b>	<b>Aantal inwoners Antwerpen</b>	<b>% inwoners Antwerpen</b>
Marokko	21	49	12.032	50
Oost-Europa	10	23	6.480	27
Turkije	5	12	4.358	18
Afrika	7	16	1.089	5
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>23.959</b>	<b>100</b>

#### 4.2.3 Opleiding

Het overgrote deel van de respondenten die werden geïnterviewd, heeft een BSO of TSO opleiding gehad. Wegens gebrek aan gegevens kan ik de representativiteit hiervan voor Stad Antwerpen niet nagaan.

**Tabel 3: Opleiding allochtone respondenten interviews**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
BSO	16	37
TSO	15	35
ASO	3	7
Hoger onderwijs	3	7
Universitair onderwijs	5	12
Anders	1	2
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 4.2.4 Contact met brandweer

We hebben aan de respondenten gevraagd of zij wel eens contact hebben gehad met de brandweer, omdat dit mogelijk van invloed kan zijn op hun mening. Een derde van de respondenten heeft inderdaad wel eens contact gehad met de brandweer (33%).

**Tabel 4: Contact met brandweer**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Contact gehad met brandweer	14	33
Geen contact gehad met brandweer	29	67
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

De redenen voor het contact met de brandweer staan in onderstaande tabel.

**Tabel 5: Reden contact (n=14)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Brand in buurt, bij familie of op het werk	4	29
Zelf brand gehad	2	14
Redden van dier	2	14
Wateroverlast	2	14
Cursusdag	2	14
Ongeval met olieek	1	7
Instorten dakgoot	1	7
<b>Totaal</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Bijna de helft van de respondenten geeft aan brand in de buurt of op het werk, of zelf brand te hebben gehad (43%). De overige respondenten zijn in contact gekomen met de brandweer door het redden van hun kat, wateroverlast, een cursusdag of een ongeval met olieek.

#### 4.2.5 Eerste associatie bij het beroep van brandweerman/-vrouw

Als gevraagd wordt welk woord de respondenten het eerste te binnen schiet als men denkt aan het beroep van brandweerman/-vrouw, denkt het merendeel spontaan aan brand. Ook vuur, blussen, gevaar en risico worden regelmatig genoemd. De antwoorden zijn weergegeven in tabel 6.

**Tabel 6: Eerste associatie bij het beroep van brandweerman/-vrouw**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Brand	18	42
Vuur	8	19
Blussen	6	14
Gevaar	4	9
Risico	2	5
Anders	5	12
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Onder "Anders" vallen uiteenlopende associaties, waaronder veiligheidsfunctie, fysiek sterk zijn, katten helpen, heldendaden en snel rijden.

### 4.3 Belangrijkste taken van de brandweer

#### 4.3.1 Belangrijkste taak

We hebben aan de respondenten gevraagd wat in hun ogen de belangrijkste taak van de brandweer is. Hierbij wordt brand blussen verreweg het vaakst genoemd. Ook het helpen of het redden van mensen wordt regelmatig genoemd. Een aantal respondenten antwoordt ook met het beschermen van burgers.

**Tabel 7: De belangrijkste taak van de brandweer**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Brand blussen, vuur bestrijden	24	56
Mensen helpen of redden	13	30
Bescherming van burgers	3	7
Anders	3	7
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Respondenten die iets anders noemen, vinden de belangrijkste taak bijvoorbeeld brandpreventie of gepassioneerd zijn.

#### **4.3.2 Andere taken**

Naast het blussen van brand en het helpen of het redden van mensen heeft de brandweer nog andere taken. De respondenten is gevraagd welke taken ze nog meer kunnen noemen, naast de eerstgenoemde taak. De antwoorden staan in de tabel 8. De respondenten konden meerdere antwoorden geven.

**Tabel 8: Andere taken van de brandweer**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Wateroverlast	20	47
Dieren redden	20	47
Brand blussen, vuur bestrijden	14	33
Mensen helpen of redden	14	33
Hulp bieden bij een ongeluk	11	26
Gas- of olielek	8	19
Hulp bieden bij natuurrampen	7	16
Wespennesten weghalen	6	14
Interventie bij instortingsgevaar	5	12
Preventie	3	7
<b>Anders</b>	<b>8</b>	<b>19</b>

Het redden van dieren en het helpen bij wateroverlast worden het meest genoemd. Mensen helpen of redden en brand blussen worden regelmatig alsnog genoemd, door mensen die dit niet noemden bij de belangrijkste taak. Daarbuiten worden taken genoemd zoals hulp bieden bij een ongeluk, helpen bij een gas- of olielek, hulp bieden bij natuurrampen, het weghalen van wespennesten en preventie. Taken die bij "Anders" worden geplaatst, zijn bijvoorbeeld samenwerken met de politie, eerste hulp bieden als de ambulance later komt, riolen vrijmaken, materialen onderhouden en verslagen schrijven na een gebeurtenis.

## 4.4 Waardering voor de brandweer

### 4.4.1 Positieve kenmerken

We hebben aan de respondenten gevraagd om enkele positieve kenmerken van brandweer Antwerpen te noemen. De resultaten staan in de volgende tabel. De respondenten konden meerdere antwoorden geven.

**Tabel 9: Positieve kenmerken van brandweer Antwerpen**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Brandweermannen zijn helden, nemen risico's om mensen te helpen	11	26
Ze doen hun job goed	8	19
Weet ik niet, geen mening	6	14
Respect voor zwaar beroep	5	12
Vriendelijk	2	5
Zeer actief, rukken vaak uit	2	5

26% van de geïnterviewden vindt dat brandweermannen helden zijn. Ze gaan door het vuur om andere mensen te helpen en riskeren hierbij hun eigen leven. Men vindt hen moedig. 19% van de respondenten vinden dat de brandweperlui hun job goed uitoefenen en 12% heeft respect voor de zwaarheid van het beroep. 5% vindt

dat de brandweer vaak uitrukt en vriendelijk is. 14% kan niets positief opnoemen of heeft geen mening.

#### 4.4.2 Negatieve kenmerken

Respondenten konden ook negatieve kenmerken van de brandweer noemen. 74% van de respondenten was niet in staat iets negatiefs te noemen of had geen mening. De mensen die wel een negatief kenmerk konden noemen, zeggen dat de brandweer wel eens te laat komt, en dat er te weinig of geen allochtonen werken. De resultaten staan in de volgende tabel.

**Tabel 10: Negatieve kenmerken van brandweer Antwerpen**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Weet ik niet, geen mening	32	74
Er werken geen allochtonen	7	16
Ze komen wel eens te laat	4	9

#### 4.5 Sportproeven brandweer

We hebben aan de respondenten eerst gevraagd of ze al ooit van de sportproeven van de brandweer gehoord hebben. Hierna is gevraagd of ze weten dat de brandweer oefensessies houdt voor deze sportproeven.

**Tabel 11: Bekendheid sportproeven van de brandweer**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	16	37
Nee	27	63
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

63% van de respondenten beweert nog niet van de sportproeven van de brandweer gehoord te hebben.

**Tabel 12: Bekendheid oefensessies sportproeven**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	8	19
Nee	35	81
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

81% van de respondenten weet niet dat de brandweer oefensessies houdt voor de sportproeven.

## 4.6 Solliciteren

Slechts 23% van de respondenten kennen iemand die bij de brandweer werkt(e) of gesolliciteerd heeft. De resultaten staan in de onderstaande tabel.

**Tabel 13: Bekendheid sollicitant(en)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	10	23
Nee	33	77
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Vervolgens werd aan de respondenten gevraagd of ze weten hoe dat men kan solliciteren bij de brandweer en zo ja, op welke manier. Slechts 30% van de respondenten gaf aan te weten hoe men bij de brandweer kan solliciteren. In tabel 15 staan de antwoorden die deze 30% hebben gegeven. De respondenten konden meerdere antwoorden geven.

**Tabel 14: Bekendheid solliciteren**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	13	30
Nee	30	70
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Tabel 15: Waar solliciteren (n=13)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Internet, website Antwerpen	12	92
Gemeentehuis	4	31
Jobdag, infosessie	2	15
Kazerne	2	15
VDAB	2	15

92% van de respondenten is van mening dat men bij brandweer Antwerpen online kan solliciteren of via de website van Stad Antwerpen. Vervolgens werd het gemeentehuis het meest vernoemd. Hierna kwamen via een jobdag of infosessie, aan de kazerne of via de VDAB aan bod.

#### **4.7 Wervingscampagne**

Eerst hebben we aan de respondenten gevraagd of ze de wervingscampagne van de brandweer ooit eerder hebben gezien. Hierbij kregen ze een foto te zien van de laatste wervingscampagne in het najaar van 2009. Indien ze "ja" antwoordden, werd hen ook gevraagd waar ze de advertentie dan hebben gezien. In de onderstaande tabellen staan de resultaten. Slechts 23% van de respondenten heeft de advertentie ooit opgemerkt.

**Tabel 16: Bekendheid wervingscampagne**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	10	23
Nee	33	77
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>



**Tabel 17: Plaats advertentie (n=10)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Station	4	40
Reclameborden en bushokjes	3	30
Anders, ik weet het niet	3	30
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

40% van de respondenten gaf aan de advertentie gezien te hebben aan het station. 30% heeft de advertentie bemerkt op reclameborden of op bushokjes. De overige 30% heeft de advertentie ergens anders gezien, zoals op het gemeentehuis of in het ziekenhuis of men weet niet meer waar dit precies was.

Vervolgens werd aan de respondenten gevraagd of de advertentie hen aansprak. Ook wat er hen dan precies wel of niet aansprak werd onderzocht.

**Tabel 18: Aanspreken advertentie**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	32	74
Nee	11	26
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

74% van de respondenten vinden de advertentie aantrekkelijk. In de onderstaande tabel staan de kenmerken van de advertentie die positief worden bevonden door deze respondenten. Er konden meerdere antwoorden gegeven worden.

**Tabel 19: Positieve kenmerken advertentie (n=32)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Veel informatie	19	59
Goede foto	9	28
Goede slogan	4	13
Mooie lay-out	4	13

59% van de respondenten die de advertentie aantrekkelijk vinden, vinden de hoeveelheid informatie een positief kenmerk. Vervolgens werden ook vooral de foto, de slogan en de lay-out door verschillende respondenten goedgekeurd. In de volgende tabel staan de negatieve kenmerken van de advertentie, volgens de respondenten die deze niet aantrekkelijk vinden.

**Tabel 20: Negatieve kenmerken advertentie (n=10)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Niet geïnteresseerd in het beroep	6	55
Te strenge voorwaarden	2	18
Taalfoutje	2	18
Overdreven slogan en foto	1	9
Anders	4	36

55% van deze respondenten vindt de advertentie gewoon niet interessant, omdat ze geen interesse hebben in het beroep. 18% zegt dat de voorwaarden te streng zijn en hebben een taalfout opgemerkt. 9% heeft commentaar op de foto en de slogan.

## **4.8 Salaris**

Vervolgens hebben we aan de respondenten gevraagd hoeveel men denkt dat een brandweerman/-vrouw bruto verdient. Ik heb de antwoorden van vier respondenten weggelaten, die het juiste bedrag reeds in de folder gelezen hadden. De resultaten van de overige 39 respondenten staan in tabel 21.

Slechts 21% van de respondenten heeft ongeveer een juist idee van wat een brandweerman/-vrouw bruto verdient per maand. 64% van de respondenten denkt dat het salaris een stuk hoger ligt. 15% van de respondenten heeft echt geen idee.

**Tabel 21: Bruto salaris (n=39)**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
< 1499 euro	0	0
1500-1999 euro	8	21
2000-2499 euro	11	28
2500-2999 euro	8	21
> 3000 euro	6	15
Ik weet het niet	6	15
<b>Totaal</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

## **4.9 Stellingen**

Aan de respondenten zijn vijf stellingen voorgelegd met de vraag in hoeverre zij het met deze stelling eens dan wel oneens waren. Zij gaven hun antwoorden op een 6-punt schaal. De resultaten worden per stelling beschreven.

### **4.9.1 Machocultuur**

Bij de brandweer heerst er (enigszins) een machocultuur, aldus 79% van de respondenten. 54% van de respondenten is het hier mee eens of zelfs zeer mee eens. Amper 14% is het hiermee oneens of zeer mee oneens. De resultaten staan in tabel 22.

**Tabel 22: Stelling 1: Bij de brandweer heerst een machocultuur**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Zeer mee eens	5	12
Mee eens	18	42
Enigszins mee eens	11	26
Enigszins mee oneens	3	7
Mee oneens	5	12
Zeer mee oneens	1	2
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### **4.9.2 Rondhangen op de kazerne**

20% van de respondenten is van mening dat brandweermannen als er geen brand is maar wat rondhangen op de kazerne. Ongeveer 80% is het hier echter mee oneens. 21% is het hier zelfs zeer mee oneens.

**Tabel 23: Stelling 2: Brandweerlieden hangen de hele dag maar rond op de kazerne, als er geen brand is**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Zeer mee eens	1	2
Mee eens	4	9
Enigszins mee eens	4	9
Enigszins mee oneens	5	12
Mee oneens	20	47
Zeer mee oneens	9	21
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 4.9.3 Helden

Alle respondenten zijn van mening dat brandweermannen/-vrouwen (enigszins) helden zijn. 35% van de respondenten is het hier zelfs zeer mee eens.

**Tabel 24: Stelling 3: Brandweermannen/-vrouwen zijn helden**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Zeer mee eens	15	35
Mee eens	21	49
Enigszins mee eens	7	16
Enigszins mee oneens	0	0
Mee oneens	0	0
Zeer mee oneens	0	0
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 4.9.4 Vrouwen

De meningen over het feit of er bij brandweer Antwerpen vrouwen werken, zijn verdeeld. Toch denkt iets meer dan de helft van de respondenten (60%) dat brandweer Antwerpen vrouwen in dienst heeft.

**Tabel 25: Stelling 4: Bij de brandweer van Antwerpen werken vrouwen**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Zeer mee eens	4	9
Mee eens	14	33
Enigszins mee eens	8	19
Enigszins mee oneens	7	16
Mee oneens	6	14
Zeer mee oneens	4	9
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 4.9.5 Allochtonen

63% van de respondenten is het er (enigszins) mee oneens tot zeer mee oneens dat er bij brandweer Antwerpen allochtonen werken. Zij geloven dus dat deze brandweer geen allochtonen in dienst heeft. Toch zijn 37% van de respondenten het hier wel (enigszins) mee eens.

**Tabel 26: Stelling 5: Bij de brandweer van Antwerpen werken allochtonen**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Zeer mee eens	1	2
Mee eens	8	19
Enigszins mee eens	7	16
Enigszins mee oneens	6	14
Mee oneens	10	23
Zeer mee oneens	11	26
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 4.10 Afkomst

Vervolgens werd de vraag gesteld of de respondenten geloven dat hun afkomst een rol speelt in de selectieprocedure. 63% van de respondenten heeft hierop "ja" geantwoord.

**Tabel 27: Afkomst speelt een rol in de selectieprocedure**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	27	63
Nee	16	37
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 4.11 Vooropleiding

Tenslotte werd aan de respondenten gevraagd of ze denken dat hun kansen vergroot zouden worden bij de selecties, indien een organisatie (bijvoorbeeld de VDAB) een vooropleiding zou aanbieden. Er werd ook gevraagd of zij mee zouden doen aan zo'n vooropleiding.

**Tabel 28: Kansen verhogen door vooropleiding**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	33	77
Nee	10	23
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

77% van de respondenten denken dat hun kansen groter zouden zijn indien er een vooropleiding voorhanden zou zijn. Enkele van de respondenten die deze vooropleiding niet hoog waarderen, vinden dat als je de juiste fysieke competenties en kennis hebt, zo'n opleiding niets toevoegt. 70% zou meedoen aan zo'n vooropleiding, indien ze geïnteresseerd zouden zijn om mee te doen aan de selecties.

**Tabel 29: Participatie vooropleiding**

	<b>Aantal</b>	<b>%</b>
Ja	30	70
Nee	13	30
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 4.12 Besluit en advies

De brandweer wordt door de allochtone bevolking hoofdzakelijk geassocieerd met het blussen van brand. Om gezien te worden als hulpverlener in bredere zin, zullen de overige taken van de brandweer meer onder de aandacht van het publiek moeten worden gebracht. Hierbij zal dan ook aan de doelgroep uitgelegd moeten

worden waarom de brandweer deze taken uitvoert. Als bij burgers bijvoorbeeld bekend zou zijn dat de brandweer eerste hulp verleent bij ongevallen omdat zij in bepaalde gevallen sneller ter plaatse kunnen zijn dan een ambulance, zouden burgers waarschijnlijk meer begrip en waardering kunnen opbrengen voor deze taak van de brandweer.

Een kwart van de geïnterviewden vindt dat brandweermannen helden zijn. Ze gaan door het vuur om andere mensen te helpen en riskeren hierbij hun eigen leven. Men vindt hen moedig. De allochtone bevolking heeft respect voor de zwaarheid van het beroep en vindt dat brandweer Antwerpen haar job goed uitoefent, vaak uitrukt en vriendelijk is. Tweederde van de respondenten was niet in staat iets negatiefs te noemen. Enkele kritieken die wel werden gegeven, is het feit dat de brandweer wel eens te laat komt en dat er geen allochtonen werken.

63% van de respondenten heeft nog nooit van de sportproeven van de brandweer gehoord en 81% weet niet dat brandweer Antwerpen hier oefensessies voor houdt. Slechts 30% van de respondenten weet hoe men bij de brandweer kan solliciteren en slechts 21% van de respondenten heeft ongeveer een juist idee van wat een brandweerman/-vrouw bruto verdient per maand. Opnieuw kan dus afgeleid worden, dat de bevolking naast de inhoud van het beroep ook te weinig informatie heeft over deze andere aspecten van de brandweer.

Slechts 23% van de respondenten heeft de advertentie voor de wervingscampagne in het najaar van 2009 ooit opgemerkt en dan vooral aan het station. Er kunnen dus serieuze inspanningen gedaan worden om deze advertentie in de toekomst meer en beter te verspreiden. Zo moet deze ook worden verspreid op andere plaatsen, waar de allochtone bevolking in grotere mate aanwezig is. Zo zou men deze bijvoorbeeld ook kunnen verspreiden in wijkbladen in stedelijke regio's met veel allochtonen. De advertentie op zich wordt door de grote meerderheid van de respondenten wel aantrekkelijk gevonden.

Uit de resultaten van de eerste stelling kan afgeleid worden dat de meerderheid van de allochtone bevolking vindt dat er een machocultuur heerst bij de brandweer. De volgende twee stellingen behalen positieve resultaten. Zo vindt 80% van de respondenten niet dat brandweermannen maar wat rondhangen op de kazerne als



er geen brand is en zijn alle respondenten het er enigszins tot zeer mee eens dat de brandweermannen/-vrouwen helden zijn.

In de laatste twee stellingen werd gepeild naar de aanwezigheid van vrouwen en allochtonen binnen de brandweer. De meerderheid van de respondenten denken dat er wel vrouwen aanwezig zijn bij brandweer Antwerpen, maar geen allochtonen. 63% van de respondenten denken dat hun afkomst een negatieve invloed heeft op de kans om bij de brandweer toegelaten te worden en vinden dus dat er dus een bepaalde vorm van discriminatie aanwezig is. Op dit vlak zal dus ook een inspanning geleverd moeten worden. Men moet de allochtone bevolking duidelijk maken dat de brandweer openstaat voor diversiteit en diversiteit als een meerwaarde beschouwd. Dit zal zorgen voor een positiever imago bij deze doelgroep.

Tenslotte denkt 77% van de respondenten dat hun kansen groter zouden zijn indien er een vooropleiding voorhanden zou zijn en 70% zou meedoen aan zo'n vooropleiding, indien ze geïnteresseerd zouden zijn om mee te doen aan de selecties. Het zou dus interessant kunnen zijn om in samenwerking met bepaalde organisaties, bijvoorbeeld de VDAB, zo'n vooropleiding te voorzien. De drempel om mee te doen met de selecties wordt hierdoor voor sommigen misschien verlaagd en zo krijgen ze ook meer informatie met betrekking tot het beroep.

Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het niet zo slecht gesteld is met het imago van de brandweer. Er worden veel positieve kenmerken aangehaald en men vindt brandweer Antwerpen vriendelijk. Over de werking van de brandweer kan er dus moeilijk een advies worden geformuleerd. Enkele zaken waar de brandweer wel aan kan werken is de informatieverstrekking naar de buitenwereld toe, met betrekking tot onder andere de taken van de brandweer, de sportproeven, de selectieprocedure en het salaris. Men moet deze informatie ook zorgvuldiger verspreiden, zodat de doelgroep meer en beter wordt bereikt. Hierbij moet men nagaan waar de allochtone bevolking zich het meeste bevindt en via welke media zij het beste worden bereikt. Meer uitleg over deze informatieverstrekking is ook in het volgende hoofdstuk te vinden, bij de conclusies van de tweede imagostudie. De brandweer zou een bewustwordingscampagne kunnen voeren net zoals de politie

van Antwerpen in 1995 heeft gedaan, zoals blijkt uit het interview met commissaris Vermeulen.

Tenslotte moet in deze informatie naar de doelgroep toe ook duidelijk vermeld worden dat de brandweer openstaat voor diversiteit en dat diversiteit als een meerwaarde wordt beschouwd. De organisatiecultuur binnen de brandweer is tot nu toe gericht op uniformiteit, passen in de groep en passen in de cultuur zijn belangrijke selectiecriteria. Pas als de brandweer laat zien dat ze serieus omgaat met verschillen tussen mensen, en die verschillen als waardevol beschouwt, zullen allochtonen zich meer aangesproken voelen tot de brandweer. In het laatste hoofdstuk van de praktijkstudie worden nog meer adviezen uitvoerig besproken.

## **5. Imagostudie 2**

In dit hoofdstuk wordt eerst de werkwijze besproken die ik heb gebruikt om de tweede imagostudie uit te voeren. Hier wordt ook vermeld welke methode ik heb gebruikt om respondenten te bevragen, hoe ik deze respondenten heb proberen te bereiken en met welke techniek de resultaten worden geanalyseerd. Vervolgens worden het profiel van de respondenten beschreven. Hierna worden de resultaten van de studie geanalyseerd en besproken en tenslotte wordt hieruit een besluit getrokken en advies gegeven.

### **5.1 Methodologie**

#### **5.1.1 Onderzoeksmethode**

Voor mijn tweede imagostudie heb ik een enquête opgesteld. In deze enquête wordt gebruikt gemaakt van een semantische differentiaal. De semantische differentiaal is een door Osgood ontworpen meettechniek, waarmee de associatieve betekenissen die de respondent toekent aan een object kunnen worden achterhaald. De semantische differentiaal wordt vaak gebruikt als instrument om het imago van een object of stimulus te meten (De Pelsmacker, Van Kenhove, 2006). Deze meettechniek bestaat uit een aantal 'rating' schalen met aan de uiteinden twee adjectieven, die samen een tegenstelling vormen (bipolaire contrastparen). De respondenten wordt gevraagd aan te geven of het object in gevoelswaarde meer met het linker of het rechter adjectief correspondeert. Door eventuele omscorening en sommatie komt de eindscore van de respondent tot stand (Verberk, Schepers & Felling, 1994). Ik heb 27 adjectiefparen opgenomen in de enquête, waarvoor de respondenten achtereenvolgens een score moeten geven op importance en performance. Ik heb mij voor het opstellen van deze 27 adjectiefparen gebaseerd op artikels van Hindawe (1996) en Piotrowski (1983). Vervolgens heb ik deze ingegeven in het computerprogramma 'SNAP', zodat deze zowel op papier als online ingevuld zou kunnen worden en hierdoor het aantal respondenten zo hoog mogelijk zou zijn. De enquête is terug te vinden in bijlage 2.

### **5.1.2 Steekproef**

Het verspreiden van de enquête verliep bijzonder moeizaam. Ik heb ondervonden dat de allochtone bevolking een moeilijk bereikbare doelgroep is. Hoewel het aantal allochtonen in Antwerpen aanzienlijk is, was de doelgroep natuurlijk ook enigszins beperkt. Zo werd er enkel gezocht naar mannelijke respondenten van allochtone afkomst, tussen 18 en 45 jaar, met minimaal een diploma secundair onderwijs (bso/tso/aso). Zij moesten ook de Belgische nationaliteit bezitten of inwoner zijn van de Europese Unie, omdat dit een vereiste is om bij de brandweer toegelaten te worden.

### **5.1.3 Realisatie steekproef**

Om het probleem van de moeilijk te bereiken steekproef op te lossen, heb ik meermaals contact opgenomen met diverse allochtone verenigingen in Antwerpen, zoals UTV (Unie van Turkse Verenigingen). Deze contactpersonen hebben mij vervolgens geholpen met het verspreiden van de enquête door deze door te sturen via e-mail of een papieren versie te verspreiden. Ik heb deze enquête ook afgenomen van de personen die ik heb geïnterviewd voor de imagostudie uit het vorige hoofdstuk. Opdat mijn onderzoek meer onderbouwd kon worden, heb ik tenslotte nog verschillende allochtonen aangesproken in Antwerpen om zo meer respondenten te verkrijgen. Zo heb ik ook de naaste burens aangesproken van een kennis die in Antwerpen woont. De resultaten stroomden slechts langzaam binnen. In totaal heb ik uiteindelijk toch een aantal van 127 respondenten kunnen bereiken met de enquête.

### **5.1.4 Analyse van de resultaten**

Om de resultaten van de enquête te analyseren, bekijk ik eerst de gemiddelde resultaten voor ieder kenmerk, voor zowel importance als performance. Vervolgens voer ik een importance – performance analyse uit. Op die manier kom ik te weten wat de bevrageden belangrijk vinden aan het beroep van brandweerman/-vrouw en hoe brandweer Antwerpen scoort op deze aspecten. Hieruit kan dan afgeleid worden hoe het met het imago van brandweer Antwerpen gesteld is onder de

bevraagde allochtonen en kan ik mogelijke adviezen formuleren. Het raamwerk voor de importance-performance analyse (IPA) is door Martilla en James in 1977 geïntroduceerd in marketingonderzoek om klantentevredenheid beter te begrijpen in functie van zowel verwachtingen aangaande significante attributen als meningen over de prestatie. Wanneer importance en performance apart worden geanalyseerd, zullen de data niet zo betekenisvol zijn, dan wanneer de resultaten samen worden bestudeerd. Daarom worden importance en performance beiden afgebeeld op een assenstelsel, met importance op de y-as en performance op de x-as.

## **5.2 Profiel van de respondenten**

### **5.2.1 Leeftijd en geslacht**

De jongste respondent is 18 jaar en de oudste 46 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 32 jaar. Iedereen die deze enquête heeft afgelegd is net zoals in de vorige imagostudie van het mannelijk geslacht.

### **5.2.2 Afkomst**

In de onderstaande tabel is weergegeven hoeveel personen van verschillende afkomst de enquête hebben afgelegd. Voor de overzichtelijkheid zijn deze nationaliteiten weer opgedeeld in Marokkanen, Turken, Oost-Europeanen, waaronder Polen, Tsjechen,... en Afrikanen. Om de representativiteit van de steekproef na te gaan, tel ik weer alle personen van Marokko, Turkije, Oost-Europa en Afrika op, die in de tabel van meest voorkomende nationaliteiten in Antwerpen voorkomen. De gegevens dateren van eind december 2008 (Stad Antwerpen, 2008). Zoals je kan zien in onderstaande tabel zijn ook in deze studie geen drastische verschillen tussen het procent respondenten van vreemde afkomst en de percentages die deze nationaliteiten in Antwerpen innemen. Hoewel de proefgroep klein is ten opzichte van de totale populatie (127 t.o.v. 23.959), is de afkomst in verhouding.

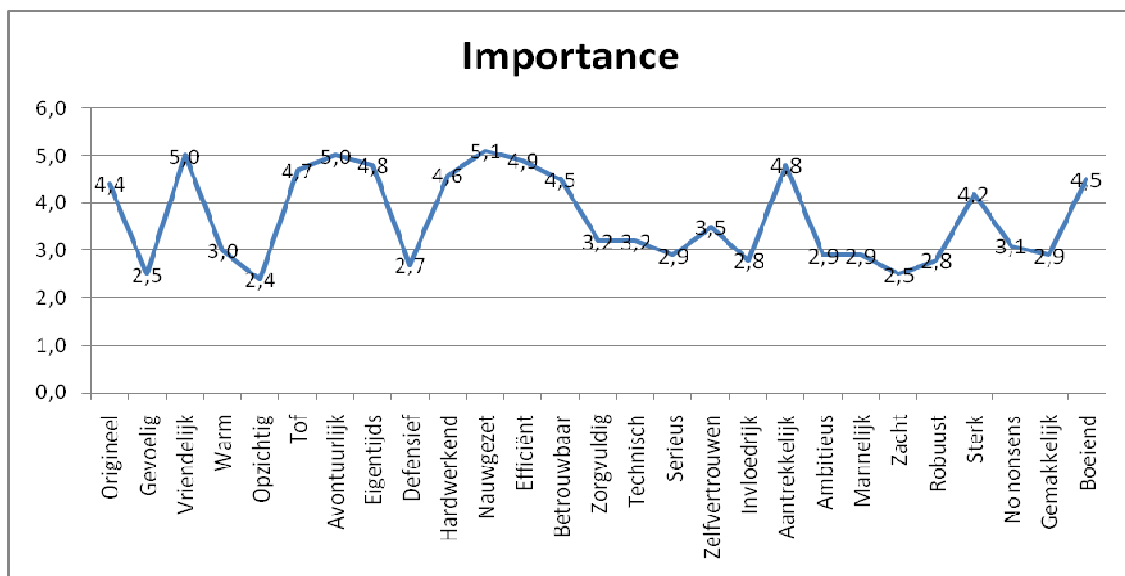
**Tabel 30: Afkomst en representativiteit allochtone respondenten enquête**

	<b>Aantal respondenten</b>	<b>% respondenten</b>	<b>Aantal inwoners Antwerpen</b>	<b>% inwoners Antwerpen</b>
Marokko	59	46%	12.032	50%
Turkije	27	21%	4.358	18%
Oost-Europa	31	24%	6.480	27%
Afrika	10	8%	1.089	5%
<b>Totaal</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>23.959</b>	<b>100</b>

### 5.3 Analyse van de resultaten

Ik heb de gemiddelde resultaten voor ieder kenmerk voorgesteld in een grafiek voor zowel importance als performance en ik ga deze nu achtereenvolgens bespreken. Hierna ga ik deze twee item s samenbundelen in één assenstelsel en voer ik een importance – performance analyse uit.

#### 5.3.1 Importance



#### **Grafiek 4: Importance**

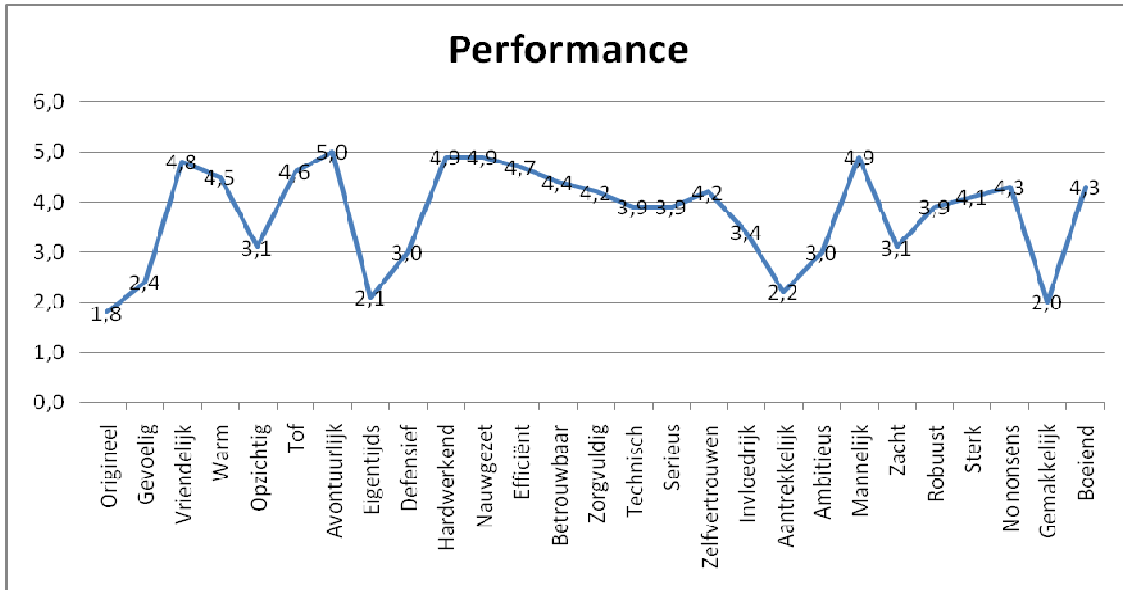
De resultaten op het gebied van importance zijn verdeeld. Zowat de helft bevindt zich op of onder het gemiddelde en de andere helft erboven.

Enkele van de kenmerken waar de allochtone bevolking het meeste belang aan hecht, zijn o.a. nauwgezet, vriendelijk, aantrekkelijk, eigentijds en efficiënt. Nauwgezet, vriendelijk en efficiënt hebben eerder te maken met de uitvoering van het beroep door de brandweerlieden. De doelgroep vindt het uiterst belangrijk dat de brandweer nauwkeurig en efficiënt te werk gaat in haar operaties en dat dit op een vriendelijke manier gebeurt, wanneer zij in aanraking komen met de bevolking. Aantrekkelijk en eigentijds worden ook heel belangrijk geacht. De allochtone bevolking vindt het belangrijk dat het beroep een zekere aantrekkingskracht uitoefent en dat de organisatie zich niet ouderwets opstelt, maar openstaat voor veranderingen in de omgeving en de maatschappij.

Vervolgens scoren ook kenmerken zoals tof, hardwerkend, betrouwbaar, boeiend en origineel hoog op importance. Hardwerkend en betrouwbaar hebben weer eerder te maken met de uitvoering van het beroep door de brandweerman. Het wordt zeer belangrijk geacht dat brandweermannen/-vrouwen hard werken om hun job zo goed mogelijk uit te voeren en dat de bevolking vertrouwen in hun heeft. Men vindt het belangrijk dat het een boeiend en tof beroep is en dat de organisatie origineel uit de hoek komt en geen stereotiepe gedachten of uitstraling heeft ten opzichte van de bevolking.

Enkele minder belangrijke kenmerken zijn o.a. opzichtig, zacht, gevoelig en defensief. In tegenstelling tot de vorige kenmerken die werden besproken, worden deze kenmerken minder belangrijk gevonden door de allochtone bevolking. Het wordt niet zo belangrijk geacht dat de brandweer zacht en gevoelig is. Het wordt eerder belangrijk gevonden dat het een hard beroep is, waarbij men ongevoelig moet kunnen zijn. Ook is het niet zo belangrijk dat de brandweer opzichtig te werk gaat, maar moeten ze eerder kalm blijven bij de uitoefening van de job. Tenslotte is de mate waarin de brandweer defensief te werk gaat ook minder belangrijk voor de allochtone bevolking. Er moet een bepaalde vorm van agressiviteit aanwezig zijn om het beroep uit te oefenen

### 5.3.2 Performance



**Grafiek 5: Performance**

De resultaten liggen over het algemeen vrij hoog. Slechts vijf kenmerken halen het gemiddelde niet, vier kenmerken schommelen er heel kort rond en de overige 18 kenmerken behalen een hogere score. Twee van de kenmerken die het gemiddelde niet halen, zijn gevoelig en gemakkelijk. Werken bij brandweer Antwerpen wordt dus als een moeilijk beroep beschouwd, waarbij men ongevoelig moet kunnen zijn. Ook origineel en eigentijds halen de grens niet. Brandweer Antwerpen wordt eerder beschouwd als een stereotiepe en ouderwetse onderneming. Tenslotte scoort ook aantrekkelijkheid lager dan het gemiddelde. Blijkbaar zijn er dus toch een aantal factoren, die ertoe bijdragen dat de allochtone bevolking niet meteen aangetrokken is om bij brandweer Antwerpen te gaan werken.

Zacht, opzichtig, defensief en ambitieus zijn de kenmerken die rond het gemiddelde schommelen. Dat het eerder hard beroep is, is ook terug te vinden in de vorige alinea. De allochtone bevolking vindt dat brandweer Antwerpen niet zozeer opzichtig te werk gaat, maar haar taak ook op een kalme manier uitvoert met een combinatie van een defensieve en agressieve aanpak. Men vindt tenslotte dat brandweer Antwerpen niet echt ambitieus is.



De overige 18 kenmerken situeren zich boven het gemiddelde. Er worden zelfs heel goede scores behaald voor o.a. nauwgezet, avontuurlijk, vriendelijkheid, efficiënt, tof, hardwerkend,... Al deze elementen laten doorschijnen dat het imago van brandweer Antwerpen (eerder) positief is. Als deze positieve elementen behouden en in de verf gezet kunnen worden en aan de minder goede resultaten kan worden gewerkt, zou men het imago kunnen verbeteren.

### **5.3.3 Importance – Performance analyse**

Wanneer importance en performance apart worden geanalyseerd, zullen de data niet zo betekenisvol zijn, dan wanneer de resultaten samen worden bestudeerd. Daarom ga ik deze resultaten nu samenbundelen en bespreken.

In het assenstelsel (figuur 6) dat wordt weergegeven op de laatste pagina van punt 5.3.3, vindt u alle kenmerken terug die bevraagd werden in de enquête. Op de verticale as ziet u de score die werd gegeven op het gebied van 'importance', hetgeen de mate aangeeft waarin men het belangrijk vindt dat het beroep van brandweerman/-vrouw deze eigenschap bezit. Op de horizontale as ziet u de score die werd gegeven op het gebied van 'performance', hetgeen weergeeft hoeveel brandweer Antwerpen scoort op deze eigenschappen. Ik heb voor het weergeven van de resultaten in het assenstelsel voor elk kenmerk het gemiddelde genomen van de 127 respondenten.

Om deze gegevens te interpreteren heb ik twee diagonalen getekend, die beiden door de oorsprong gaan. De kenmerken die zich op de eerste diagonaal (linksboven naar rechtsonder) en in het eerste kwadrant bevinden, scoren hoog op 'importance' en laag op 'performance'. Aan deze kenmerken zal dus aandacht besteed moeten worden. De kenmerken die zich op de eerste diagonaal en in het vierde kwadrant bevinden, scoren laag op 'importance' en hoog op 'performance'. Aangezien deze kenmerken niet zo belangrijk worden bevonden, moet hier geen uitgebreide aandacht aan worden besteed.

Vervolgens zijn er de kenmerken die zich op de tweede diagonaal (linksonder naar rechtsboven) en in het tweede kwadrant bevinden. Deze scoren zowel hoog op 'importance' als 'performance'. Dit is het optimale resultaat en men moet proberen

deze uitkomst zo te houden of indien mogelijk te verbeteren. De kenmerken die zich tenslotte op de tweede diagonaal en in het derde kwadrant bevinden, scoren laag op beide aspecten. Aangezien deze kenmerken blijkbaar niet zo belangrijk worden bevonden, moet hier geen uitvoerige aandacht aan worden besteed. De eerste twee kwadranten zijn met andere woorden het meest interessant. Voor deze twee kwadranten ga ik nu kijken in welke mate de kenmerken overeenkomen met de diagonalen en wat het imago van brandweer Antwerpen is bij de allochtone bevolking. Ik ga eerst de kenmerken bespreken, die zich rond de diagonaal in het eerste kwadrant bevinden, namelijk:

- Origineel
- Eigentijds
- Aantrekkelijk

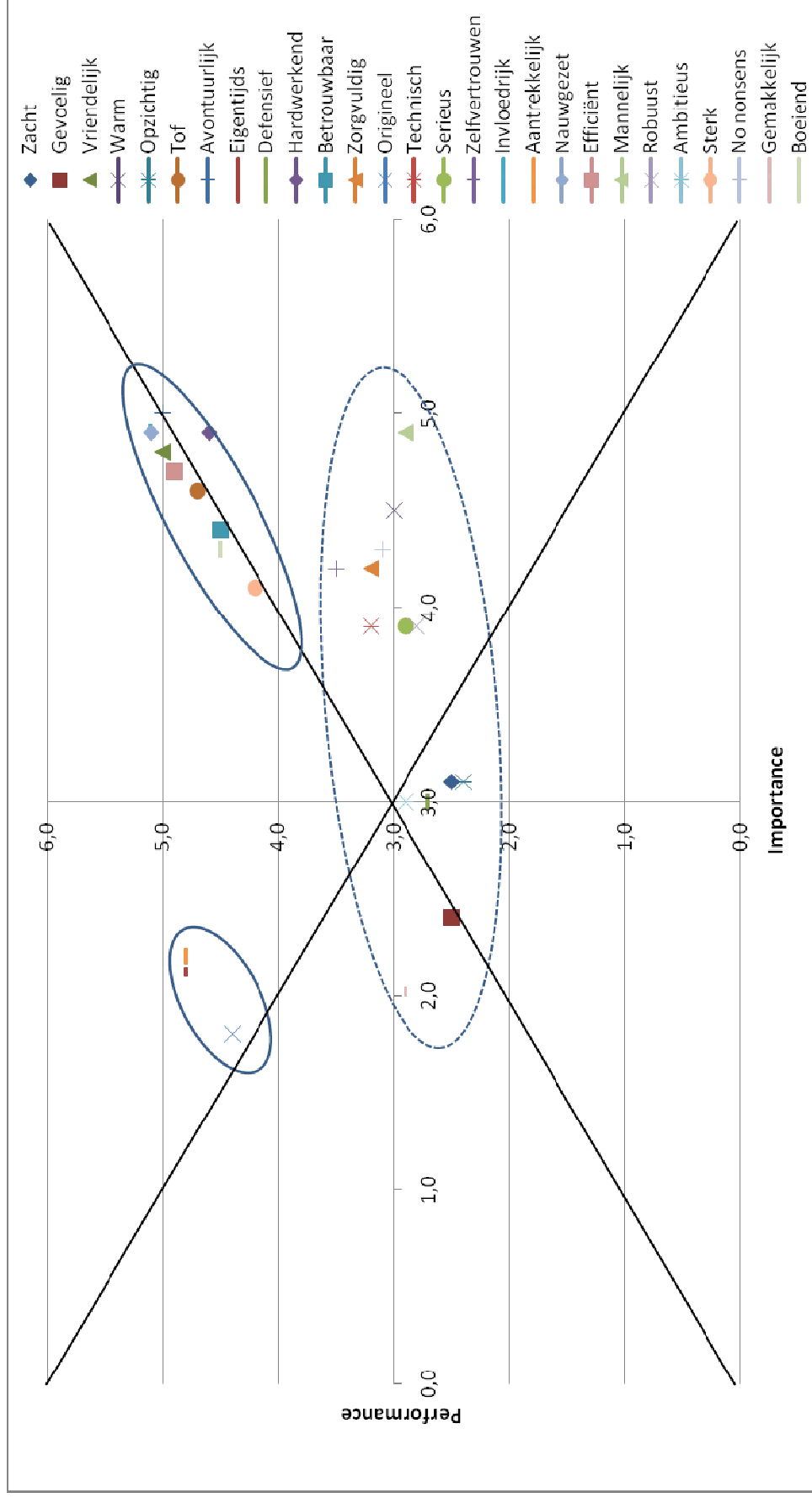
Hier komen de scores die de respondenten aan deze kenmerken hebben gegeven niet overeen met de mate waarin ze deze belangrijk vinden. Ten eerste vinden ze brandweer Antwerpen eerder stereotiep dan origineel. Stereotiep betekent dat ze een vast beeld hebben van brandweer Antwerpen. Hieruit zouden we kunnen afleiden dat ze vinden dat de leden van brandweer Antwerpen allemaal uit autochtonen bestaan. Ze vinden de brandweer ook eerder ouderwets. Hoewel het aantal allochtonen in Antwerpen aanzienlijk is, zijn er geen aanwezig bij brandweer Antwerpen. Ik denk dat veranderingen volgens de allochtone bevolking misschien moeilijk zijn te verwezenlijken. De cultuurverandering is volgens mij een langzaam en vermoeiend proces, vanwege het feit dat de organisatie al jaren volgens bepaalde vaste patronen werkt. Tenslotte vindt de doelgroep brandweer Antwerpen niet zo aantrekkelijk. Hoewel in het volgende deel ook verschillende positieve elementen aan bod komen, zou dit volgens mij verklaard kunnen worden doordat ze geloven dat hun kansen om binnen te raken bij de brandweer toch kleiner zijn ten opzichte van de autochtone bevolking. Ze denken dat hun allochtone afkomst nadelig kan werken, indien ze zouden solliciteren bij brandweer Antwerpen.

Vervolgens komen de kenmerken in het tweede kwadrant aan bod. Zoals je kan zien situeren zich negen kenmerken heel kort rond de diagonaal in dit kwadrant, namelijk:

- Avontuurlijk
- Nauwgezet
- Vriendelijk
- Efficiënt
- Hardwerkend
- Tof
- Betrouwbaar
- Boeiend
- Sterk

Hier komen de scores die de respondenten aan deze kenmerken hebben gegeven wel in grote mate overeen met de mate waarin ze deze belangrijk vinden. De kenmerken in dit kwadrant bevinden zich allemaal boven het gemiddelde en zijn dus zeer goede resultaten. Als we deze kenmerken naderbij gaan bekijken zien we dat de allochtonen de leden van brandweer Antwerpen vriendelijk vinden. Dit resultaat komt overeen met de bevindingen van de imagostudie in het vorige hoofdstuk. Ze vinden het ook een boeiend en tof beroep. De andere aspecten slaan meer op de inhoud van het beroep. Zo vinden ze het belangrijk dat de brandweer nauwgezet, efficiënt, hardwerkend, betrouwbaar en sterk is. Brandweer Antwerpen behaalt goede scores op deze vlakken. Tenslotte vinden ze het ook een avontuurlijk beroep. Brandweer Antwerpen kan dit misschien benadrukken in haar communicatie naar de buitenwereld toe, wanneer zij op zoek gaat naar sollicitanten.

Tenslotte bespreek ik enkele 'outliers' in het assenstelsel. In figuur 6 zijn deze met een gestippelde lijn omcirkeld. Hieruit kunnen we afleiden dat het beroep van brandweerman/-vrouw als een hard beroep wordt beschouwd. De ernst waarmee men naar het beroep kijkt, is echter minder sterk. Dit kan bijvoorbeeld worden afgeleid uit het feit dat kenmerken zoals serieus, robuust en mannelijk niet zo belangrijk wordt bevonden. Hoewel brandweer Antwerpen hier goed op scoort, worden deze kenmerken volgens mij te licht opgevat. Dit zal duidelijk gecommuniceerd moeten worden aan de potentiële kandidaten. Het beroep van brandweerman/-vrouw mag niet licht worden opgenomen. Er rust een serieuze taak bij de brandweermannen/-vrouwen, die niet voor iedereen weggelegd is.



**Figuur 6: Importance - performance assenstelsel**

## **5.4 Besluit en advies**

Om het imago van brandweer Antwerpen te verbeteren moet men zich concentreren op de zwakke punten, die belangrijk worden bevonden. Ook moeten de belangrijke, sterke punten gehandhaafd en indien mogelijk versterkt worden.

### **5.4.1 Externe communicatie**

Communicatie is volgens mij het sleutelwoord voor het contact met de doelgroep en het versterken van het imago. De brandweer zal duidelijk moeten maken waar ze voor staat en wat ze voor deze doelgroep kan betekenen. Ze zal naar de wensen en behoeften van de doelgroep moeten luisteren. Op deze manier ontstaat een belangrijke wisselwerking, waaruit beide partijen hun voordeel kunnen behalen. Een goede communicatie is dus de basis voor een goed imago. Door goede relaties met de pers op te bouwen en een proactief communicatiebeleid te voeren, zou de brandweer haar imago kunnen verbeteren. Men zal hiervoor mogelijk meer financiële middelen moeten vrijmaken.

#### *5.4.1.1 Wie is verantwoordelijk voor de communicatie?*

De brandweer zal zelf tijd en geld moeten steken in de werving en de selectie van potentiële kandidaten in de allochtone bevolking. Zij zullen de bevolking zelf moeten benaderen. Deze doelgroep is namelijk nog niet zo bekend met het beroep, wat we uit de vorige imagostudie hebben kunnen afleiden.

Indien na een periode er één of meerdere allochtonen aangeworven worden, kunnen deze personen als ambassadeurs ingezet worden naar de allochtone bevolking toe. Zij kunnen mogelijk hun naasten sneller bereiken en overtuigender overkomen.

#### *5.4.1.2 Hoe, wat en waar moet men aan communicatie doen?*

De brandweer moet om te beginnen de plaats en doelstelling van de organisatie in de samenleving bepalen en formuleren.

Zij moet de communicatie-inbreng in het algemeen beleid verzorgen en een communicatiebeleid en programma vaststellen.

Vervolgens moet zij zorgen voor de dialoog tussen de organisatie en de doelgroep, in dit geval de allochtone bevolking van Antwerpen. Dit kan via persoonlijke, schriftelijke, audiovisuele en digitale media. De publiekscampagnes kunnen het best via specifieke media verspreid worden, die de doelgroep het best zullen bereiken, bijvoorbeeld wijkbladen in stedelijke regio's met veel allochtonen.

Men moet ook de leiding en de medewerkers van de brandweer adviseren omtrent de communicatie. De communicatiestrategie moet voor het goed uitvoeren van deze functie volledig door de organisatie geaccepteerd zijn.

Er moet vervolgens gezorgd worden voor de voorstelling van de organisatie aan de doelgroep, door bijvoorbeeld het organiseren van groepsbezoeken, opendeurdagen, een tentoonstelling,... Zo kunnen er ook presentaties gegeven worden in scholen waar veel allochtone jongeren les volgen. Zo wordt er mogelijk nu al interesse opgewekt bij deze jongere leeftijdsgroep en wordt ook de bekendheid van het beroep vergroot. Men moet het beroep van brandweerman/-vrouw toegankelijk maken voor deze doelgroep. Dit is een onderdeel van de communicatie.

Tenslotte moet er intern en extern informatie verspreid worden omtrent de taken, structuur, beleid en activiteiten van de organisatie. Hier vallen bijvoorbeeld de pers- en publieksvoorlichting onder. De pers dient voor een organisatie als intermediair om de diverse publieksgroepen te informeren over de ontwikkelingen binnen of in de directe omgeving van de organisatie. Het is daarom voor een organisatie van belang aandacht te besteden aan persvoorlichting, wat inhoudt dat de pers op gestructureerde wijze van informatie wordt voorzien. Ik zou adviseren om op een actieve manier deze persvoorlichting aan te pakken. Dit wil zeggen, dat de brandweer zelf het initiatief moet nemen de pers van informatie te voorzien. Hiervoor kunnen een aantal middelen worden gebruikt, zoals persberichten, persconferenties, persbezoeken en interviews. Deze actieve persvoorlichting geeft de brandweer de gelegenheid zichzelf te profileren.

#### 5.4.1.3 *Inhoud van de boodschap?*

Om de inhoud te bepalen van de boodschap die via deze externe communicatie duidelijk gemaakt dient te worden aan de doelgroep, kunnen we de resultaten van de imagostudie gebruiken.

We hebben kunnen concluderen dat de allochtone bevolking terughoudend staat tegenover het stereotiepe en ouderwetse karakter van de brandweer. Volgens mij denken ze dat de cultuurverandering een langzaam en vermoeiend proces zal zijn, vanwege het feit dat de organisatie al jaren volgens bepaalde vaste patronen werkt. Ze vrezen dat hun allochtone afkomst nadelig zal werken, wanneer ze zouden solliciteren bij brandweer Antwerpen. In de externe communicatie zullen deze zaken het grote aandachtspunt zijn. De allochtone bevolking moet op een duidelijke en overtuigende manier worden ingelicht over het feit dat brandweer Antwerpen openstaat voor diversiteit binnen de organisatie en diversiteit zelfs als een meerwaarde beschouwd. Zo kan men bijvoorbeeld via een presentatie of een tentoonstelling bij allochtone verenigingen of op speciale aangelegenheden deze boodschap proberen over te brengen. Men moet de boodschap letterlijk vermelden en ook aangeven wat de voordelen zijn voor brandweer Antwerpen indien de diversiteit zou toenemen. Zo wordt ook duidelijk aan de doelgroep dat de brandweer oprecht is over haar bedoelingen.

Ook in hun wervingscampagnes moet deze boodschap duidelijk geformuleerd worden. Naast een foto met personen van verschillende doelgroepen kan er in de folders een apart puntje opgenomen worden, waarin de boodschap vermeld wordt dat de brandweer openstaat voor diversiteit en dit ook waardeert. Het verspreiden van deze folders moet ook efficiënt gebeuren, dus via specifieke media, die de doelgroep het best zal bereiken, bijvoorbeeld wijkbladen in stedelijke regio's met veel allochtonen.

Anderzijds konden we ook bemerken dat de allochtone bevolking op verschillende vlakken positief is ingesteld ten opzichte van brandweer Antwerpen. Ze vinden het een tof en boeiend beroep en ze hebben vertrouwen in de brandweer. De leden werken hard, nauwgezet en efficiënt. Brandweer Antwerpen zou ook het avontuurlijke aspect van het beroep meer in de kijker kunnen zetten om deze

bevolkingsgroep aan te trekken. Dit kenmerk wordt door de allochtone bevolking zeer belangrijk geacht. Men zou via audiovisuele media beelden kunnen tonen van brandweermannen/-vrouwen in actie. Deze beelden kunnen dan tevens de gevarieerdheid van de taken in het beroep weergeven, want zoals we al hebben kunnen concluderen in de vorige imagostudie, weet men niet goed wat het beroep precies inhoudt. Deze beelden kunnen dan voor wervingscampagnes op de televisie worden uitgezonden of vertoond worden bij presentaties of op evenementen.

Tenslotte hebben we uit deze imagostudie kunnen afleiden dat het beroep van brandweerman/-vrouw als een hard beroep wordt beschouwd. De ernst waarmee men naar het beroep kijkt, is echter minder sterk. Dit zal ook een element moeten zijn van de boodschap aan de potentiële kandidaten. Het beroep van brandweerman/-vrouw mag niet licht worden opgenomen. Er rust een serieuze taak bij de brandweperlui, die niet voor iedereen weggelegd is. Naast de toffe, boeiende, gevarieerde, avontuurlijke indruk die men dus kan geven, moet ook het serieuze en harde aspect worden weergegeven. Zo krijgt de doelgroep een eerlijk beeld over de inhoud van het beroep van brandweerman/-vrouw en kan ze met deze informatie in het achterhoofd een beslissing nemen om al dan niet te solliciteren.

Al deze eigenschappen dienen ook via de eerder besproken media benadrukt te worden, zoals de groepsbezoeken, opendeurdagen, tentoonstellingen, persberichten, persconferenties, persbezoeken en interviews.



## **6. Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen: conclusies en adviezen**

In het eerste deel van deze eindverhandeling werd het praktijkprobleem vastgesteld. Op dit moment telt de brandweer van Antwerpen 800 brandweerlieden, waarvan 50 administratieve medewerkers. Het korps telt slechts 6 brandweervrouwen en geen allochtonen. De komende 10 jaar zullen ongeveer 400 brandweertoevallen het korps verlaten (Achetib, 2009). Intensief rekruteren is dus nodig om continuïteit van de dienstverlening aan de Antwerpse bevolking te kunnen garanderen. Omdat via het traditionele pad niet genoeg mensen kunnen aangesproken worden, zal er in een grotere vijver gevist moeten worden. Naast het aanwerven van autochtonen zullen dus ook allochtonen aangeworven moeten worden om de toekomstige functies in te vullen. De brandweer grijpt deze golf van rekruteringen dus ook aan om de instroom van diversiteit in de personeelssamenstelling te verhogen.

Naar aanleiding van dit praktijkprobleem werden de volgende centrale onderzoeksvraag en deelvragen voor de praktijkstudie opgesteld:

***“Welk imago heeft de brandweer van Antwerpen op dit moment en wat kan men doen, zodat een significante instroom van allochtone medewerkers binnen de brandweer van Antwerpen verkregen en behouden wordt en zij open verwelkomd worden in de organisatie?”***

- “Wat is de stand van zaken bij de brandweer van Antwerpen op dit moment op het vlak van diversiteit?”
- “Welke factoren zouden de instroom van allochtonen kunnen bevorderen of belemmeren?”
- “Welk imago heeft de brandweer op dit moment?”
- “Hoe zouden de eventuele belemmerende omstandigheden verholpen kunnen worden en hoe zouden de bevorderende omstandigheden versterkt kunnen worden?”

In dit laatste hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord met behulp van de deelvragen. Vanuit het praktijkprobleem hebben we eigenlijk al een

antwoord op de eerste deelvraag. In het volgende deel wordt een samenvatting gegeven van de tweede deelvraag, die eerder in de praktijkstudie werd behandeld. Vervolgens wordt met behulp van de imagostudies uit de praktijkstudie het imago van brandweer Antwerpen beoordeeld. In het laatste deel worden adviezen geformuleerd en mogelijke acties beschreven, die men kan ondernemen om een significante instroom van allochtone medewerkers binnen de brandweer van Antwerpen te verkrijgen, te behouden en open te verwelkomen in de organisatie.

## **6.1 Belemmerende en bevorderende factoren**

*Dankzij mijn interviews met verschillende bevoorrechte getuigen met kennis van de brandweer, de situatie in Antwerpen en/of diversiteit heb ik meer informatie kunnen inwinnen over de factoren, die mogelijk de instroom van allochtonen bij brandweer Antwerpen zouden kunnen belemmeren of bevorderen.*

De belangrijkste belemmerende factor is volgens deze bevoorrechte getuigen de onwetendheid of onbekendheid van het beroep van brandweerman/-vrouw bij de allochtone bevolking. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat er voor het beroep geen specifieke vooropleiding bestaat en dat veel leden dit beroep kiezen, omdat zij een familielid of kennis hebben, die bij de brandweer zit. Aangezien er dus nog geen allochtonen aanwezig zijn, zal de instroom traag verlopen. Wanneer de eerste allochtonen hun intrede doen, zou hierdoor deze instroom kunnen versnellen.

Een tweede belangrijk knelpunt zijn de voorwaarden voor de selecties. Voor het beroep van brandweerman/-vrouw is een opleiding op A2-niveau vereist. Veel allochtonen halen dit vereiste niveau niet volgens een bevoorrechte getuige. Dit verlaagt aanzienlijk het aantal potentiële kandidaten in deze bevolkingsgroep. Een aansluitend probleem is het taalprobleem. De taalvereisten liggen zeer hoog en dit werkt vaak belemmerend voor de doelgroep.

Vervolgens kan ook de cultuur een mogelijke belemmerende factor zijn. Zo is de allochtone gemeenschap eerder een gesloten gemeenschap. Als er één allochtone medewerker in het korps aanwezig is, zal de rest misschien sneller volgen. Het kan

een serieuze drempel zijn om tot een groep toe te treden als men niemand van zijn eigen herkomst hierin kan terugvinden.

Een andere belemmerende factor voor de lage instroom is mogelijk het verschil in het imago van de brandweer in België en in het land van herkomst van sommige allochtonen. Uit een onderzoek van Zweers (2007) blijkt dat de brandweer in Turkije wel degelijk een slechte reputatie heeft als werkgever, maar ik heb geen bewijs gevonden dat voor Marokko of andere landen hetzelfde geldt.

Vervolgens werd in de jaren '80 een wervingsstop uitgevaardigd bij brandweer Antwerpen, waarbij het personeelsbestand moest dalen van 1000 naar 752 brandweerlieden, hetgeen betekende dat er 15 jaar geen aanwervingen meer konden plaatsvinden. Het is pas sinds deze periode dat de aandacht voor diversiteit en meer bepaald diversiteit op de werkvloer is gegroeid.

Het zou ook positief kunnen werken indien het Ministerie van Binnenlandse Zaken een actievere rol zou gaan spelen en een algemeen beleid zou opstellen i.v.m. diversiteit, zodat de instroom van allochtonen in de brandweer wordt verhoogd.

Tenslotte zou het imago van brandweer Antwerpen belemmerend kunnen werken voor de instroom van allochtonen. Dit wordt onderzocht in de *twee imagostudies* in de praktijkstudie.

De volgende factoren hebben betrekking op situaties en acties die in het verleden gebeurd zijn of gepland zijn in de nabije toekomst bij brandweer Antwerpen en werken bevorderend voor de instroom van allochtonen. Ten eerste is in het bestuursakkoord van de Stad Antwerpen 2007-2012 onder het hoofdstuk "Een stad voor en door iedereen" een heel punt over diversiteit opgenomen.

Vervolgens zijn de wijze waarop het schriftelijk examen wordt afgenomen en de instructies tijdens de proeven aangepast. Door het feit dat allochtonen minder voeling hebben met het taalgebruik zou dit eventueel een drempel geweest kunnen zijn, die nu mogelijk is weggewerkt.

Tenslotte worden in samenwerking met het bureau voor diversiteitsbeleid 'ambassadeurs' aangesteld, die naar allochtone organisaties, scholen, moskeeën, evenementen... gestuurd, om het beroep van brandweerman/-vrouw duidelijk uit te leggen aan deze bevolkingsgroep. Zo wordt enerzijds de interesse eventueel opgewekt en wordt anderzijds de bekendheid van het beroep vergroot. Daarnaast zijn zij een aanspreekpunt voor sollicitanten, die vragen hebben die gerelateerd zijn aan hun achtergrond.

## **6.2 Imago van brandweer Antwerpen**

De derde deelvraag en meteen ook het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag, namelijk "**Welk imago heeft de brandweer van Antwerpen op dit moment...**" zal in dit deel worden uitgelegd met behulp van de twee imagostudies uit de praktijkstudie.

*De eerste imagostudie* werd uitgevoerd in samenwerking met het bureau voor diversiteitsbeleid met behulp van face-to-face interviews. Uit deze imagostudie kan geconcludeerd worden dat het imago van de brandweer (eerder) positief is. Er werden veel positieve kenmerken aangehaald en men vindt dat de brandweermannen/-vrouwen van Antwerpen vriendelijk, moedig en helden zijn en hun job goed uitoefenen. Men heeft respect voor het beroep. Over de werking van de brandweer kan dus moeilijk een advies worden geformuleerd.

Anderzijds blijkt het dat het beroep van brandweerman/-vrouw onbekend is voor de doelgroep. Enkele zaken waar de brandweer dus wel aan kan werken is de informatieverstrekking naar de buitenwereld toe, met betrekking tot onder andere de taken van de brandweer, de sportproeven, de selectieprocedure en het salaris. Men moet deze informatie ook gericht verspreiden, zodat de doelgroep meer en beter wordt bereikt. Hierbij moet men nagaan waar de allochtone bevolking zich het meeste bevindt en via welke media zij het beste worden bereikt. De brandweer zou net zoals de politie van Antwerpen in 1995 een bewustwordingscampagne kunnen voeren, zoals blijkt uit mijn interview met commissaris Vermeulen.

Tenslotte moet in deze informatie naar de doelgroep toe ook duidelijk vermeld worden dat de brandweer openstaat voor diversiteit en dat diversiteit als een meerwaarde wordt beschouwd. De meerderheid van de respondenten denkt namelijk dat er geen allochtonen aanwezig zijn bij brandweer Antwerpen en dat hun afkomst een negatieve invloed heeft op de kans om bij de brandweer toegelaten te worden. Volgens hen is er dus een bepaalde vorm van discriminatie aanwezig. De organisatiecultuur binnen de brandweer is tot nu toe gericht op uniformiteit, passen in de groep en passen in de cultuur zijn belangrijke selectiecriteria. Pas als de brandweer laat zien dat ze serieus omgaat met verschillen tussen mensen, en die verschillen als waardevol beschouwt, zullen allochtonen zich meer aangesproken voelen tot de brandweer.

*De tweede imagostudie* werd uitgevoerd met behulp van schriftelijke enquête, die meestal per mail werd ingevuld en waarin werd gevraagd welke kenmerken men belangrijk vond voor het beroep van brandweerman/-vrouw en hoe brandweer Antwerpen hierop scoort. Hierbij kon geconcludeerd worden dat communicatie het sleutelwoord voor het contact met de doelgroep is en het verbeteren van het imago. De brandweer moet duidelijk maken waar ze voor staat en wat ze voor deze groep kan betekenen. Ze zal naar de wensen en behoeften van de doelgroep moeten luisteren. Door goede relaties met de pers op te bouwen en een pro-actief communicatiebeleid te voeren, zou de brandweer haar imago kunnen verbeteren. Men zal hier de nodige financiële middelen voor moeten vrijmaken.

De brandweer zal zelf tijd en geld moeten steken in de werving en de selectie van potentiële kandidaten in de allochtone bevolking. Zij zullen de bevolking zelf moeten benaderen. Indien na een periode er één of meerdere allochtonen aangeworven worden, kunnen deze personen als ambassadeurs ingezet worden naar de allochtone bevolking toe. Zij kunnen mogelijk hun naasten sneller bereiken en overtuigender overkomen.

De brandweer moet om te beginnen de plaats en doelstelling van de organisatie in de samenleving bepalen en formuleren. Zij moet de communicatie-inbreng in het algemeen beleid verzorgen en een communicatiebeleid en programma opstellen.

Vervolgens moet zij zorgen voor de dialoog tussen de organisatie en de doelgroep, in dit geval de allochtone bevolking van Antwerpen. Dit kan via persoonlijke, schriftelijke, audiovisuele en digitale media. De publiekscampagnes kunnen het best via specifieke media verspreid worden, die de doelgroep het best zullen bereiken, bijvoorbeeld wijkbladen in stedelijke regio's met veel allochtonen.

Men moet ook de leiding en de medewerkers adviseren omtrent de communicatie. De communicatiestrategie moet voor het goed uitvoeren van deze functie volledig door de organisatie geaccepteerd zijn.

Er moet vervolgens gezorgd worden voor de voorstelling van de organisatie, door bijvoorbeeld het organiseren van groepsbezoeken, opendeurdagen, een tentoonstelling,... Er kunnen ook presentaties gegeven worden in scholen waar veel allochtone jongeren les volgen. Zo wordt er mogelijk nu al interesse opgewekt bij deze jongere leeftijdsgroep en wordt ook de bekendheid van het beroep vergroot. Men moet het beroep van brandweerman/-vrouw toegankelijk maken voor deze doelgroep. Dit is een onderdeel van de communicatie.

Tenslotte moet er intern en extern informatie verspreid worden omtrent de taken, de structuur, het beleid en de activiteiten van de organisatie. Hier vallen bijvoorbeeld de pers- en publieksvoorlichting onder. De pers dient voor een organisatie als intermediair om de diverse publieksgroepen te informeren over de ontwikkelingen binnen of in de directe omgeving van de organisatie. Het is daarom voor een organisatie van belang aandacht te besteden aan persvoorlichting, wat inhoudt dat de pers op gestructureerde wijze van informatie wordt voorzien. Ik zou adviseren om op een actieve manier deze persvoorlichting aan te pakken. Dit wil zeggen, dat de brandweer zelf het initiatief moet nemen de pers van informatie te voorzien. Hiervoor kunnen een aantal middelen worden gebruikt, zoals persberichten, persconferenties, persbezoeken en interviews. Deze actieve persvoorlichting geeft de brandweer de gelegenheid zichzelf te profileren.

De resultaten van de tweede imagostudie kunnen gebruikt worden om de inhoud van de boodschap te bepalen, die via deze externe communicatie duidelijk gemaakt dient te worden aan de doelgroep.

We hebben kunnen concluderen dat de allochtone bevolking terughoudend staat tegenover het stereotiepe en ouderwetse karakter van de brandweer. Volgens mij denken ze dat de cultuurverandering een langzaam en vermoeiend proces zal zijn, vanwege het feit dat de organisatie al jaren volgens bepaalde vaste patronen werkt. Ze vrezen dat hun allochtone afkomst nadelig kan werken, wanneer ze zouden solliciteren bij brandweer Antwerpen. In de externe communicatie zullen deze zaken het grote aandachtspunt zijn. De allochtone bevolking moet op een duidelijke en overtuigende manier worden ingelicht over het feit dat brandweer Antwerpen openstaat voor diversiteit binnen de organisatie en diversiteit als een meerwaarde beschouwt. Zo kan men bijvoorbeeld via een presentatie of een tentoonstelling bij allochtone verenigingen of op speciale aangelegenheden deze boodschap proberen over te brengen. Men moet de boodschap letterlijk vermelden en ook aangeven wat de voordelen zijn voor brandweer Antwerpen indien de diversiteit zou toenemen. Zo wordt ook duidelijk aan de doelgroep dat de brandweer oprecht is over haar bedoelingen.

Ook in hun wervingscampagnes moet deze boodschap duidelijk geformuleerd worden. Naast een foto met personen van verschillende doelgroepen, kan er in de folders een apart puntje opgenomen worden, waarin de boodschap vermeld wordt. Het verspreiden van deze folders moet ook efficiënt gebeuren, dus via specifieke media die de doelgroep het best zal bereiken, bijvoorbeeld wijkbladen in stedelijke regio's met veel allochtonen.

Anderzijds konden we ook bemerken dat de allochtone bevolking op verschillende vlakken positief is ingesteld ten opzichte van brandweer Antwerpen. Ze vinden het een tof en boeiend beroep en ze hebben vertrouwen in de brandweer. De leden werken hard, nauwgezet en efficiënt. Brandweer Antwerpen zou ook het avontuurlijke aspect van het beroep meer in de kijker kunnen zetten om deze bevolkingsgroep aan te trekken. Dit kenmerk wordt door de allochtone bevolking zeer belangrijk geacht. Men zou via audiovisuele media beelden kunnen tonen van brandweerlui in actie, waaronder ook allochtone brandweerlui. Deze beelden kunnen dan tevens de gevarieerdheid van de taken in het beroep weergeven, want zoals we al hebben kunnen concluderen in de vorige imagostudie, weet men niet goed wat het beroep precies inhoudt. Deze beelden kunnen dan voor

wervingscampagnes op de televisie worden uitgezonden, of bij presentaties of evenementen.

Tenslotte hebben we uit deze imagostudie kunnen afleiden dat het beroep van brandweerman/-vrouw als een hard beroep wordt beschouwd. De ernst waarmee men naar het beroep kijkt, is echter minder sterk. Dit zal ook een element moeten zijn van de boodschap aan de potentiële kandidaten. Het beroep van brandweerman/-vrouw mag niet licht worden opgenomen. Er rust een serieuze taak bij de leden, die niet voor iedereen weggelegd is. Naast de toffe, boeiend, gevarieerde, avontuurlijke indruk die men dus kan geven, moet ook het serieuze en harde aspect worden weergegeven. Zo krijgt de doelgroep een eerlijk beeld over de inhoud van het beroep van brandweerman/-vrouw en kunnen ze met deze informatie in het achterhoofd een beslissing nemen om al dan niet te solliciteren.

Al deze eigenschappen dienen ook via de eerder besproken media benadrukt te worden, zoals de groepsbezoeken, opendeurdagen, tentoonstellingen, persberichten, persconferenties, persbezoeken en interviews.

### **6.3 Adviezen om instroom van allochtonen te verkrijgen, behouden en open te verwelkomen**

Om de laatste deelvraag en tegelijkertijd het tweede deel van de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, namelijk **"... en wat kan men doen, zodat een significante instroom van allochtone medewerkers binnen de brandweer van Antwerpen verkregen en behouden worden en zij open verwelkomd worden in de organisatie?"** moet op verschillende vlakken aandacht besteed worden. Zo moet men naast het creëren van een draagvlak binnen de organisatie, aandacht hebben voor het selecteren en rekruteren van het personeel. Men moet ook de ontwikkeling en doorstroom van de diverse talenten verzorgen en tenslotte de uitstroom van deze talenten voorkomen. Om dit te verwezenlijken zal er een effectief **diversiteitsbeleid** opgesteld moeten worden binnen de organisatie. In de literatuurstudie ben ik hier reeds dieper op ingegaan en kan u de uitgebreide bespreking vinden.



### **6.3.1 Een draagvlak creëren**

Een goed diversiteitsbeleid wordt door de eigen onderneming vormgegeven. Dit betekent dat het management maar ook de personeelsleden betrokken worden bij het vormgeven van een dergelijk beleid. Diversiteit wordt niet beschouwd als een geïsoleerd probleem dat moet worden aangepakt, maar als een belangrijk aspect dat geïntegreerd wordt in de onderneming (Martens & Manshoven, 2007; Zanoni & Janssens, 2007; Knouse, 2009). Om dit te realiseren is toewijding en betrokkenheid nodig van het topmanagement en dient het doel, de motieven en de activiteiten van het diversiteitsbeleid besproken te worden met alle medewerkers (de Vries et al., 2005; van de Ven, de Groot & de Vries, 2004).

Het is belangrijk om binnen het bedrijf met de belangrijkste betrokkenen samen te komen tot een bedrijfseigen omschrijving van diversiteit. Deze omschrijving kan in een latere fase gebruikt worden voor diverse doeleinden. Denk maar aan een interne informatiecampagne, inbedding in de missie en visie van het bedrijf, externe communicatie rond het diversiteitsbeleid van het bedrijf, enzovoort. Een dergelijke definitie op maat kan je krijgen door hierover in groep te brainstormen. Het is aan te raden om een denkgroep samen te stellen bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, business-units, directie, leidinggevenden, communicatie, vakbonden, HR en de diversiteitscoördinator (indien aanwezig). In deze groep worden de verschillende invalshoeken van diversiteit bekeken. De betrokkenheid van de verschillende partijen is cruciaal om al bij de opstart te komen tot een gedeelde en gedragen visie over diversiteit binnen het bedrijf (Martens & Manshoven, 2007).

Als men wil en verwacht dat een diversiteitsbeleid wordt gedragen en ondersteund door alle medewerkers uit het bedrijf, dan is het goed om de medewerkers al vroeg te betrekken bij acties rond diversiteit. Een participatieve aanpak is hiervoor zeer geschikt. Focusgroepen zijn aangewezen om een zicht te krijgen op meningen en ervaringen van verschillende groepen medewerkers (Martens & Manshoven, 2007).

## **6.3.2 Selecteren en rekruteren**

### *6.3.2.1 Wervingscampagne*

Om een wervingscampagne op te stellen, moet volgens Janssen (2003) eerst het imago van de organisatie onderzocht worden. Het imago van brandweer Antwerpen werd in de praktijkstudie onderzocht en in het vorige deel besproken. De sterke kanten en de wijze waarop die aansluiten bij arbeidsmotivatoren van verschillende doelgroepen moeten naar algemene en doelgroepspecifieke media gecommuniceerd worden. Zo kan men regelmatig informatie geven over het werkklimaat in de organisatie in scholen, vakbladen, jobbeurzen,... (Janssen, 2003; Merckx & Hellemans, 2004). Uit de vacaturebeschrijving of advertentie moet duidelijk naar voren komen dat de organisatie open staat voor diversiteit. Zo kan men foto's plaatsen met multiculturele teams op de achtergrond. In de advertenties kan ook letterlijk aangegeven worden dat er geen waarde wordt gehecht aan leeftijd, sekse, afkomst, kleur of geaardheid, maar dat alleen de kwaliteiten tellen.

### *6.3.2.2 Wervingskanalen*

Naast de beperkte, traditionele wervingskanalen moeten ook andere specifieke media worden aangesproken om de doelgroep te bereiken. Als men allochtonen wil aanwerven, moet men dus andere rekruteringskanalen en aangepaste selectieprocedures gebruiken om binnen deze groep de juiste kandidaten te bereiken en te selecteren (Blanpain et al., 2007; Janssen, 2003; Merckx & Hellemans, 2004). Het is ook van belang dat men zich realiseert dat de doelgroep zeker wil weten dat ze welkom zijn in de organisatie. Dat kan zichtbaar gemaakt worden in de vacaturepresentatie en de keuze van de wervingskanalen. De doelgroep wil er zeker van zijn dat zij niet op een 'aparte' manier behandeld zullen worden (Janssen, 2003).

### *6.3.2.3 Selectieprocedure*

Volgens Merckx & Hellemans (2004) moet men ervoor zorgen dat aan iedereen gelijke kansen worden aangeboden. Om de effecten van vooroordelen en discriminatie bij werving en selectie tegen te gaan, is het belangrijk om

personeelssystemen te evalueren op discriminerende mechanismen. Bij de keuze voor selectie-instrumenten kan dit gebeuren door het gebruik van meer objectieve instrumenten, die de rol van de subjectieve beoordelaar terugdringen. Ook het selectiegesprek is te objectiveren door op een gestructureerde en criteriumgerichte wijze te werk te gaan (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Men moet tijdens de selectieprocedure de beoordelaars en de beslissers scheiden. Een aparte selectiecommissie zou de beoordelingen moeten bekijken en op grond daarvan beslissen wie geselecteerd wordt. Verder is het belangrijk om beoordelaars en selecteurs bij te scholen op het thema diversiteit, zodat ze leren om niet alleen vanuit hun eigen culturele perspectief het gedrag van sollicitanten te beoordelen. Tenslotte moet men het werving- en selectieproces monitoren. (Merckx & Hellemans, 2004).

### **6.3.3 Introductieperiode**

Aandacht voor een goede socialisatie van een nieuwkomer in de bedrijfscultuur door middel van een introductieprogramma is een effectieve start om de doelgroep open te verwelkomen en te behouden (Blanpain et al., 2007; Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004). Om discriminatie en intimidatie te voorkomen is opname van een antidiscriminatie paragraaf in het personeelsreglement nodig. Voor de bestrijding van discriminatie en de opvang van slachtoffers zou een vertrouwenspersoon aangesteld kunnen worden (Janssen, 2004).

Om een goede inwerkingsprocedure te verwezenlijken kan men gebruik maken van onder andere een collectieve introductie, een introductieboekje en introductie op de werkvloer (Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004). Men kan ook mentoren aanstellen, een weerbaarheidstraining oprichten en aandacht hebben voor de vorming en/of het voorkomen van subculturen in de organisatie (Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004). De introductie van nieuwkomers in een organisatie werkt alleen wanneer iedereen, dus zowel de nieuwkomer als de huidige werknemers respect kunnen opbrengen voor elkaar en als men probeert misverstanden in de communicatie te overbruggen door elkaar uitleg te vragen over onbegrepen gedrag.

#### **6.3.4 Ontwikkeling en doorstroom**

Ook aandacht voor de ontwikkeling en doorstroom van allochtone werknemers zal in de toekomst belangrijk worden. Er zijn verschillende elementen die dit kunnen belemmeren. Zo zijn er volgens Janssen (2004) maatschappelijke, organisatorische en individuele blokkades. Een negatieve beeldvorming en stereotypering spelen een wezenlijke rol. Het gaat eerder om attitudes en beeldvorming bij collega's, leidinggevenden en de betrokkenen zelf dan dat beleidsmatige factoren een rol spelen. Dit heeft consequenties voor het opzetten van effectief doorstroombeleid. Elke organisatie die streeft naar een personeelsbeleid dat garant staat voor een kwalitatief goede personele bezetting zal hier aandacht aan moeten besteden. Training en opleiding van het leidinggevende kader zijn hiervoor de instrumenten bij uitstek. Voor allochtonen die willen doorstromen in de organisatie, is het zinvol om ondersteuning te organiseren in de vorm van coaching of een loopbaancursus, waardoor ze de valkuilen kunnen vermijden of aanpakken (Janssen, 2004; Merckx & Hellemans, 2004; van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Om de ontwikkeling en doorstroom van allochtonen in de toekomst optimaal te laten verlopen, kunnen verschillende stappen ondernomen worden (Janssen, 2004; de Vries et al., 2005). Ten eerste moet men het streven naar gelijke kansen bij doorstroom opnemen in het strategisch personeelsbeleid voor de komende planperiode. Men moet hierbij realistische streefcijfers hanteren, die zichtbaar maken hoe het nu met de evenredigheid is gesteld en wat de gewenste doelen zijn aan het eind van de planperiode. Blijvende registratie van etniciteit van het personeel is daarom ook aan te bevelen. Vervolgens moet men de huidige blokkades voor gelijke kansen bij doorstroom onderzoeken.

Hierna moet men een plan van aanpak maken om de geconstateerde blokkades op te heffen, die zo veel mogelijk aansluit op het reguliere beleid. Dit geeft de beste garantie dat de genoemde acties ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. Om de doorstroming van allochtone medewerkers binnen het bedrijf te realiseren moet er volgens Merckx & Hellemans (2004) gewerkt worden aan activiteiten die er op zijn gericht potentiële allochtone doorstromers te stimuleren en te motiveren voor een loopbaanstap en aan de beleidsmatige ondersteuning van dit doorstroomproces. Het gaat dus enerzijds over training en advies voor allochtone medewerkers en

anderzijds over trainingen diversiteitsmanagement voor leidinggevenden. Zo moet men al de medewerkers kansen geven gekoppeld aan objectieve beoordelingen over bekwaamheid en prestaties. Men kan de allochtone medewerkers extra stimuleren door een training op maat aan te bieden, bijvoorbeeld over het beter leren kennen van de westerse bedrijfscultuur, het vergroten van de weerbaarheid of interculturele communicatie en samenwerking. Tenslotte kan men ook trainingen diversiteitsmanagement geven (Merckx & Hellemans, 2004). Wanneer het plan van aanpak gereed is en de uitvoering van start gaat, is het van belang een goed monitoringssysteem op te zetten. Als er sprake is van een zodanige onevenredigheid in hogere functiegroepen dat specifiek doelgroepenbeleid nodig is, kan dit een apart projectplan ondergebracht worden. In het projectplan kan dan aandacht worden besteed aan het trainen van leidinggevenden, die betrokken zijn bij het stimuleren van medewerkers tot interne mobiliteit. Een tweede belangrijke partij is de groep mentoren die medewerkers met mobiliteitswensen ondersteunen. De derde aandachtsgroep zijn de medewerkers zelf.

### **6.3.5 Voorkomen van uitstroom**

Om ongewenste uitstroom te voorkomen is aandacht voor het werkklimaat en de omgangsvormen van cruciaal belang. Leidinggevenden spelen daar een belangrijke rol in (Janssen, 2004). Aandacht voor het managen van diversiteit kan integraal onderdeel zijn van leiderschapsontwikkeling en managementdevelopmenttrajecten. Daarnaast kan diversiteit uitgangspunt zijn voor integratiebeleid, gedragscodes en klachtenregelingen rond (on)gewenste omgangsvormen. Zo moet volgens Janssen (2004) respect en waardering voor diversiteit moet worden opgenomen in de mission statement van de organisatie, de gedragscode en klachtenregeling moeten expliciet zijn over ongewenst gedrag, waaronder racisme en kan een vertrouwenspersoon getraind worden in de opvang en begeleiding van slachtoffers, rekening houdend met hun (etnisch culturele) achtergrond. Volgens Merckx & Hellemans (2004) kan men een exitgesprek houden met de uitgetreden werknemers waarin de persoonlijke wensen en voorkeuren worden besproken, een herintredebestand bijhouden waarvan bij nieuwe vacatures als eerste gebruik wordt gemaakt en tenslotte de uitgetreden medewerkers op de hoogte houden van nieuwe vacatures door hen bijvoorbeeld het vacatureblad toe te sturen.

## Lijst van geraadpleegde werken

Aaker, D.A. (2002). *Building Strong Brands*. London: Simon & Schuster UK, Ltd.

Aaker, D.A. & McLoughlin, D. (2007). *Strategic Market Management*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Ainin, S. & Hisham, N.H. (2008). Applying Importance-Performance Analysis to Information Systems: An Exploratory Case Study. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*. Volume 3, pp. 95-103.

Al-Hindawe, J. (1996). Considerations when constructing a semantic differential scale. *La Trobe Papers in Linguistics*. Vol. 9.

Bell, M. P., Connerley, M.L. & Cocchiara, F.K. (2009). The Case for Mandatory Diversity Education. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, Issue 4, pp. 597-609.

Benschop, Y. (1998). Diversiteit aan het werk. In: H. Doorewaard & W. de Nijs (eds.) *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.

Birkgit, K. & Stadler, M.M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Blanpain, B. et al. (2007). *Diversiteit op de werkvloer. Naar een personeelsbeleid van verschil*. Brugge: Vanden Broele.

Boer, R. (2003). *Brand Design: Het vormen en vormgeven van merken*. Pearson Education Benelux.

Bourque, L.B. & Fielder, E.P. (2003). *How to Conduct Self-Administered and Mail Surveys*. USA: Sage Publications, Inc.

Brigham, E.F. & Houston, J.F. (2007). *Fundamentals of financial management*. USA: Thomson South-Western.

Bromley, D.B. (1993). *Reputation, image and impression management*. Chichester: John Wiley & Sons.

Carter, E., Kepner, E., Shaw, M. & Woodson, W.B. (1982). The effective management of diversity. Society for the Advancement of Management. *Advanced Management Journal*, 47, 49-53.

Choi, S & Rainey, H. G. (2010). Public Administration Review. Vol. 70, Issue 1, pp. 109-121.

Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Fransisco: Berett-Koehler.

Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

Daft, R.L. (1994). *Management*. Chicago, IL: Dryden Press.

Demuijnck, G. (2009). Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation. *Journal of Business Ethics*, 88, 83-101.

De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van Den Bergh, J. (2008). *Marketingcommunicatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

De Pelsmacker, P., Van Kenhove, P. (2004). *Marktonderzoek: methoden en toepassingen*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

De Pelsmacker, P., Van Kenhove, P. (2006). *Marktonderzoek: methoden en toepassingen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

de Vries, S. et al. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

de Vries, S. & van de Ven, C. (2005). *Wat is diversiteitsmanagement?* Geraadpleegd op 9 februari 2010 via <URL:[http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Wat\\_is\\_Diversiteitsmanagement.pdf](http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Wat_is_Diversiteitsmanagement.pdf)>.

Dowling, G.R. (1986). Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 109-115.

Doyen, G., Lamberts, M. & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: KUL, Hoger Instituut voor de Arbeid.

Ellis, C. & Sonnefeld, J.A. (1994), 'Diverse approaches to managing diversity', *Human resource management*, vol. 33, n° 1, p. 79-109.

Europese Commissie (2003). *Cost and benefits of diversity*. Geraadpleegd via <URL: [www.cipr.co.uk/diversity/resources/value/CostsBenefExSumEN.pdf](http://www.cipr.co.uk/diversity/resources/value/CostsBenefExSumEN.pdf)> op 10 februari 2010.

Evers, J. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: Lemma.

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (2009). *Structuur van de bevolking volgens huidige nationaliteit*. Geraadpleegd op 18 oktober 2009 via <URL:[http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/structuur/huidige\\_nationaliteit/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/structuur/huidige_nationaliteit/index.jsp)>.

Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*. 33, pp. 233-258.

Franzen, G. (1998). *Merken en reclame: Hoe reclame-effectiviteit brand equity beïnvloedt*. Deventer: Kluwer.

Garbett, T.F. (1988). *How to Build a Corporation's Identity and Project its Image*. Lexington, MA: Lexington Books.



Gorchels, L.M. (1995) Trends in Marketing Services. *Library Trends*, vol. 43, n° 3, pp. 494-509.

Huck S., Lünser G. & Tyran J.R. (2008). Consumer Networks and Firm Reputation. *Centre for Economic Policy Research*, 6624.

Ibarra, H. (1992) Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.

Ivancevich J.M. & Gilbert J.A. (2000), 'Diversity management', *Public personnel management*, vol. 29, n° 1, p. 75-93.

Janssen, M. (2003). *Divers talent binnenhalen: rekruteren en selecteren op kwaliteit bij toenemende variëteit op de arbeidsmarkt*. Brochure: Diversiteit loont. Den Haag: Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten.

Janssen, M. (2004). *Ontwikkeling en doorstroom van divers talent*. Brochure: Diversiteit loont. Den Haag: Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten.

Janssen, M. (2004). *Voorkomen van uitstroom van divers talent*. Brochure: Diversiteit loont. Den Haag: Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten.

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

Johnston, W.B. & Parker, A.E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21<sup>st</sup> century*. Washington DC: U.S. Department of Labor.

Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S.C., 2009. When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for recognition. *Academy of Management Journal*. Vol. 52, Issue 3, pp. 581-598.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1, pp. 1-22.

Kirby S.L. & Richard O.C. (2000), 'Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organisational commitment', *The journal of social psychology*, vol. 140, n° 3, p. 367-377.

Klein, B. & Leffler, K.B. (1979). *The Role of Price in Guaranteeing Quality*. UCLA Economics Working Papers 149, UCLA Department of Economics.

Knouse, S.B. (2009). Targeted Recruiting for Diversity: Strategy, Impression Management, Realistic Expectations, and Diversity Climate. *International Journal of Management*. Vol. 26, Issue 3, pp. 347-353.

Kotler, P. (1980). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Kotler, P. (1982). *Marketing for Nonprofit Organization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Levitt, T. (1981) Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, vol. 59, pp. 94-102.

Marconi, J. (1996). *Image Marketing: Using Public Perceptions to Attain Business Objectives*. America Marketing Association.

Martens, H., & Manshoven, J. (2007). *Diversiteitsmanagement start bij een voldoende draagvlak*. Brochure. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

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

Milliken, F.J. & Martin, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

Motmans, J., Janssens, M. & Sels L. (1999). *Op zoek naar een HRM voor sociale economie. Vijf projecten – Tien lessen*. Evaluatierapport Lehrmas ESF-art. 6 project. Genk: BLM.

Nkomo, S.M. & Cox, T. (1996). Diverse identities in organizations: In: S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.

Northcraft, G.B., Polzer, J.T., Neale M.A. & Kramer, R.M. (1995). Diversity, social identity and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams. In: S.E. Jackson & M.N. Ruderman (eds.) *Diversity in work teams*. Washington DC: American Psychological Association.

Piotrowski, C. (1983). Factor Structure on the Semantic Differential as a Function of Method of Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 43, No. 1, pp. 283-288.

Poddi L. & Vergalli S. (2009). Does corporate social responsibility effect the performance of firms? *Dipartimento di Scienze Economiche Università degli Studi di Brescia*.

Pollar, O. & Gonzales, R. (1994). *Dynamics of diversity*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.

Riezebos, R. (1996). *Merken Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Olins, W. (1994). *Corporate identity. Making business strategy visible through design*. Londen: Thames and Hudson.

Sekeran, U. (2003). *Research methods for business. A skill building approach*. (pp. 232-233). Verenigde Staten van Amerika: John Wiley & Sons, Inc.

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard S. & Hogg, M.K. (2006). *Consumer Behaviour. A European Perspective*. Essex: Pearson Education Limited.

Stad Antwerpen (2008). *Jaarboek 2008 Groot Antwerpen*. Geraadpleegd op 15 oktober 2009 via <URL:[http://www.antwerpen.be/docs/Stad/Bedrijven/Zelfstandige\\_stafdiensten/ZS\\_Notulen/Jaarboek\\_SSO/JAARBOEK\\_2008\\_GROOT\\_ANTWERPEN\\_ZONDER\\_DISTRICTEN\\_nieuw.pdf](http://www.antwerpen.be/docs/Stad/Bedrijven/Zelfstandige_stafdiensten/ZS_Notulen/Jaarboek_SSO/JAARBOEK_2008_GROOT_ANTWERPEN_ZONDER_DISTRICTEN_nieuw.pdf)>.

Stad Antwerpen (2007). Bestuursakkoord Antwerpen 2007-2012. Geraadpleegd op 22 april 2010 via <URL:[http://www.antwerpen.be/.../Bestuursakkoord\\_2007\\_2012\\_def.pdf](http://www.antwerpen.be/.../Bestuursakkoord_2007_2012_def.pdf)>.

Tadelis S. (2003). Firm reputation with hidden information. *Economic Theory*. pp. 635.

Thomas, D.A. & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, September-October, 79-90.

Thomas, R.R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), pp. 107-117.

Thomas, R.R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: AMACOM.

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

van de Ven, C., de Groot, M. & de Vries, S. (2004). *Werk maken van diversiteit: tien tips*. Management Executive.

van der Zee, K. & van Oudenhoven, JP. (2006). *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies*. Assen: Van Gorcum.

VanDoorneHuiskes en partners (2007). *Waarom diversiteit bij de brandweer? Argumenten en ervaringen uit de praktijk*. Brochure. Utrecht.

Van Rekom, J., van Riel, C.B.M. & Wierenga, B. (1991). *Corporate Identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal*. Working paper. Rotterdam: Corporate Communication Centre.

van Riel, C.B.M. (1992). *Identiteit en imago. Een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.

VDAB studiedienst (2009). *Allochtonen op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 18 oktober 2009 via <URL:<http://www.socialeconomie.be/sites/default/files/200903%20VDAB%20KIK%20-%20Allochtonen%20op%20de%20arbeidsmarkt.pdf>>.

Verberk, G., Scheepers, P. & Felling, A. (1994). *Een methodologische vergelijking: De Likert-, en de semantische differentiaal meettechniek toegepast op ethnocentrische attitudes*. Nijmegen: Sociologisch Instituut.

Watson, W.E., Kumar, K & Michaelson, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies*. Vol. 44, Issue 8, pp. 1371-1397.

Zanoni, P. (2009) Diversity in the lean automobile factory: re-doing class along socio-demographic identities. *Academy of Management Proceedings*. p. 1-6.

Zeithaml, V.A. & Bitner M.J. (2003). *Services Marketing: Integrated Customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.

Zweers, J. (2007). *Uniformiteit vs. Diversiteit. Een onderzoek naar de werving en selectie van etnische minderheden bij de brandweer*. Utrecht: Scriptie Master Strategisch HRM.

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Vragenlijst interviews

Bijlage 2: Enquête imagostudie brandweer Antwerpen

Bijlage 3: Vragenlijsten interviews bevoorrechte getuigen

## **Bijlage 1 Vragenlijst interviews**

### **1. Demografische gegevens**

- a. Leeftijd:
  
- b. Geslacht:
  
- c. Land van herkomst/ geboorteland ouders of grootouders:
  - Marokko
  - Turkije
  - Anders: .....
  
- d. Opleidingsniveau:
  - BSO
  - TSO
  - ASO
  - Hoger onderwijs
  - Universitair onderwijs
  - Anders: .....
  
- e. Werkt u op dit moment?
  - Ja
  - Nee

### **2. Vragen over de brandweer**

- a. Heeft u wel eens contact gehad met de brandweer van Antwerpen?
  - Ja
  - Nee

b. Zo ja, wat was de reden van dat contact?

- Ik heb zelf brand gehad
- Een brand in buurt of bij familie gehad
- In verband met brandveiligheidscontrole
- In verband met het werk
- Ik heb informatie ingewonnen
- Ik heb gesolliciteerd
- Ik heb een rondleiding gehad
- Ik heb een infosessie bijgewoond
- Anders: .....

c. Welk woord schiet u het eerst te binnen als u denkt aan het beroep van brandweerman/-vrouw?

.....

d. Wat is volgens u de belangrijkste taak van de brandweer?

.....

2 e. . Welke taken van de brandweer kunt u nog meer opnoemen?

*(Laat de persoon zoveel mogelijk opnoemen. Laat de geïnterviewde hier **rustig de tijd voor nemen.** )*

.....

.....

f. Wat is uw mening over de brandweer van Antwerpen? *Zorg dat je zowel positieve als negatieve antwoorden hebt.*

Positief:

.....

.....

Negatief:

.....

.....



g. Hebt u al van de sportproeven van de brandweer gehoord?

- Ja, *vraag dan*: wat heeft u er al over gehoord?....
- Nee

.....

.....

h. Weet u dat de brandweer oefensessies houdt voor deze sportproeven?

- Ja
- Nee

i. Kent u iemand die bij de brandweer werkt(e) of gesolliciteerd heeft?

- Ja, *vraag dan*: Welke ervaringen heeft u daarvan gehoord? Zowel positief als negatief.
- Nee

.....

.....

j. Weet u hoe u kunt solliciteren bij de brandweer?

- Ja, *vraag dan*: Hoe dan?....
- Nee

.....

.....

k. Hebt u de wervingscampagne van de brandweer ooit eerder gezien?

*(Foto bijvoegen van de laatste wervingscampagne najaar 2009)*

- Ja, *vraag dan*: Waar hebt u deze gezien?
- Nee

.....

.....

l. Spreekt deze advertentie u aan?

- Ja, vraag: Wat spreekt u dan aan?
- Nee, vraag: Wat spreekt u niet aan?

*Persoon de hele brochure laten lezen en doornemen. Geef hem hier zeker 10 minuten de tijd voor. Ondertussen kan de persoon al hardop zijn indrukken vertellen.*

.....  
.....  
.....

m. Wat denkt u dat u moet kunnen om door de selecties van de brandweer te komen?

n. Wordt er voldoende informatie in de brochure gegeven?

o. Wat zou u eraan veranderen?

p. Hoeveel denkt u dat een brandweerman/-vrouw bruto verdient?

### **3. Stellingen over de brandweer.**

**Bij de brandweer heerst een machocultuur.**

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Enigszins mee eens
- Enigszins mee oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

**Brandweertlieden hangen de hele dag maar rond op de kazerne, als er geen brand is.**

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Enigszins mee eens
- Enigszins mee oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

***Brandweermannen/-vrouwen zijn helden.***

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Enigszins mee eens
- Enigszins mee oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

***Bij de brandweer van Antwerpen werken vrouwen.***

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Enigszins mee eens
- Enigszins mee oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

***Bij de brandweer van Antwerpen werken allochtonen.***

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Enigszins mee eens
- Enigszins mee oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

**4. Werken bij de brandweer.**

a. Ziet u zichzelf als brandweerman?

- Ja, *vraag dan:* vertel daar iets meer over?
- Nee, *vraag dan:* wat trekt u niet aan?

b. Wanneer zou u er wel willen werken? Ter verduidelijking: wat zou er dan moeten veranderen?

c. Hoe hoog schat u uw kansen in om een baan bij de brandweer te krijgen?

d. Denkt u dat uw afkomst een rol speelt in de selectieprocedure?

- Ja, *vraag dan*: op welke manier?
- Nee

e. U heeft zojuist de brochure gezien. Bent u aangespoord om mee te doen aan de volgende selectie?

- Ja
- Nee, *vraag dan*: wat houdt u nog tegen?

f. Indien een organisatie (bijvoorbeeld de VDAB) u een vooropleiding zou bieden, denkt u dat dit uw kansen vergroot bij de selecties?

- Ja, *vraag dan*: kunt u dat uitleggen?
- Nee, *vraag dan*: kunt u dat uitleggen?

f. Zou u meedoen aan zo'n vooropleiding?

- Ja
- Nee

**Bedankt voor uw medewerking**



<b>Technisch</b>								<b>Niet technisch</b>
<b>Serieus</b>								<b>Speels</b>
<b>Met zelfvertrouwen</b>								<b>Zonder zelfvertrouwen</b>
<b>Invloedrijk</b>								<b>Machteloos</b>
<b>Onaanrekkelijk</b>								<b>Aantrekkelijk</b>
<b>Ambitieus</b>								<b>Niet ambitieus</b>
<b>Vrouwelijk</b>								<b>Mannelijk</b>
<b>Zacht</b>								<b>Hard</b>
<b>Robuust</b>								<b>Kwetsbaar</b>
<b>Sterk</b>								<b>Zwak</b>
<b>No nonsens</b>								<b>Emotioneel</b>
<b>Gemakkelijk</b>								<b>Vermoeiend</b>
<b>Boeiend</b>								<b>Oninteressant</b>

## 2. Prestatie

Gelieve op een schaal gaande van -3 tot +3 aan te geven in welke mate u vindt dat de *brandweer van Antwerpen aan de volgende eigenschappen voldoet*:

	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	
<b>Origineel</b>								<b>Stereotiep</b>
<b>Gevoelig</b>								<b>Ongevoelig</b>
<b>Onvriendelijk</b>								<b>Vriendelijk</b>
<b>Warm</b>								<b>Koud</b>
<b>Kalm</b>								<b>Opzichtig</b>
<b>Tof</b>								<b>Oninteressant</b>
<b>Avontuurlijk</b>								<b>Veilig</b>
<b>Eigentijds</b>								<b>Ouderwets</b>
<b>Agressief</b>								<b>Defensief</b>
<b>Hardwerkend</b>								<b>Lui</b>
<b>Slordig</b>								<b>Nauwgezet</b>
<b>Efficiënt</b>								<b>Inefficiënt</b>

<b>Te vertrouwen</b>								<b>Niet te vertrouwen</b>
<b>Zorgvuldig</b>								<b>Slordig</b>
<b>Technisch</b>								<b>Niet technisch</b>
<b>Serieus</b>								<b>Speels</b>
<b>Met zelfvertrouwen</b>								<b>Zonder zelfvertrouwen</b>
<b>Invloedrijk</b>								<b>Machteloos</b>
<b>Onaantrekkelijk</b>								<b>Aantrekkelijk</b>
<b>Ambitieus</b>								<b>Niet ambitieus</b>
<b>Vrouwelijk</b>								<b>Mannelijk</b>
<b>Zacht</b>								<b>Hard</b>
<b>Robuust</b>								<b>Kwetsbaar</b>
<b>Sterk</b>								<b>Zwak</b>
<b>No nonsens</b>								<b>Emotioneel</b>
<b>Gemakkelijk</b>								<b>Vermoeiend</b>
<b>Boeiend</b>								<b>Oninteressant</b>

### 3. Demografische gegevens

- a. Leeftijd: ..... jaar
- b. Geslacht: Man / Vrouw
- c. Land van herkomst/geboorteland ouders of grootouders:
- Marokko
  - Turkije
  - Polen
  - Andere: .....

d. Opleidingsniveau:

- BSO
- TSO
- ASO
- Hoger onderwijs
- Universitair onderwijs
- Andere: .....



### **Bijlage 3 Vragenlijsten interviews bevoorrechte getuigen**

#### **1. Majoor Dirk Geens (brandweer Antwerpen)**

1. Wat is de stand van zaken op dit moment met betrekking tot diversiteit binnen het korps?
2. Wat was de aanleiding voor jullie om aandacht te hebben voor diversiteit?
3. Wat is volgens jullie de reden voor de lage instroom van allochtonen binnen het korps?
4. Welke stappen zijn hebben jullie reeds ondernomen om de diversiteit binnen het korps te verhogen?
5. Welke stappen willen jullie nog ondernemen om de diversiteit te verhogen?
6. Als deze plannen gerealiseerd zijn, hoe ziet de samenstelling van het korps er dan uit volgens jullie?

#### **2. Commandant Mark Van De Velde (brandweer Sint-Niklaas), Commandant Raymond Aerts (brandweer Genk) en Mevr. Kris Janssens (hoofd personeelsdienst Genk)**

1. Wat is de stand van zaken op dit moment met betrekking tot diversiteit binnen het korps?
2. Wat was de aanleiding voor jullie om aandacht te hebben voor diversiteit?
3. Welke acties hebben jullie ondernomen om de diversiteit binnen het korps te verhogen?

4. Welke waren succesvolle en welke waren minder succesvolle acties?
5. Wat zouden jullie anders hebben gedaan?
6. Hebben jullie plannen naar de toekomst toe om de diversiteit binnen het korps te verhogen?
7. Hoe verloopt de integratie van de allochtonen die momenteel in het korps aanwezig zijn?

**3. Vragenlijst Commissaris François Vermeulen (politie Antwerpen)**

1. Wat is de stand van zaken op dit moment met betrekking tot diversiteit binnen de politie?
2. Wat was de aanleiding voor jullie om aandacht te hebben voor diversiteit?
3. Welke acties hebben jullie ondernomen om de diversiteit binnen de politie te verhogen?
4. Welke waren succesvolle en welke waren minder succesvolle acties?
5. Wat zouden jullie anders hebben gedaan?
6. Waaraan is volgens u de lage instroom van allochtonen binnen brandweer Antwerpen te wijten?

## **Auteursrechtelijke overeenkomst**

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

**Imago-onderzoek bij de brandweer van Antwerpen als mogelijke werkgever voor allochtonen in het kader van diversiteitsmanagement**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-marketing**

Jaar: **2010**

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

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

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

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

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

Voor akkoord,

**van Zon, Ingmar**

Datum: **26/05/2010**