

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
beleidsmanagement*

2010  
2011

## Masterproef

*Draagvlak en meerwaarde van diversiteit vergroten bij  
het personeel van steden en gemeenten. Gevalstudie: Stad  
Hasselt*

Promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

Sanne Kusters , Ellen Roex

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*

2 0 1 0  
2 0 1 1

# BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
beleidsmanagement*

## Masterproef

*Draagvlak en meerwaarde van diversiteit vergroten bij  
het personeel van steden en gemeenten. Gevalstudie: Stad  
Hasselt*

Promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

Sanne Kusters , Ellen Roex

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*



## **Woord vooraf**

Met deze masterproef willen we onze vierjarige studie Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt afronden. Vanuit onze keuze voor de afstudeerrichting Beleidsmanagement, die vooral op de openbare sector gericht is, hebben we ons onderzoek hoofdzakelijk gefocust op steden en gemeenten. Aangezien het menselijke aspect bij steden en gemeenten steeds een grote rol speelt, is onze interesse naar het onderwerp diversiteit gegaan. Onze interesse voor diversiteit kan ook verklaard worden door het feit dat we beiden afkomstig zijn uit een stad of gemeente die bekend staat om de diversiteit onder haar inwoners. We hebben dan ook besloten om met deze masterproef onderzoek te voeren naar de manier waarop steden en gemeenten het draagvlak en de meerwaarde van diversiteit kunnen vergroten bij hun personeel.

Deze masterproef is tot stand gekomen met behulp van informatie die we verzameld hebben bij verschillende organisaties. In de eerste plaats willen we de contactpersonen van Stad Hasselt, de organisatie die we gekozen hebben voor onze gevalstudie, hartelijk bedanken voor hun hulp. We willen bovendien onze contactpersonen van Stad Gent, Stad Lommel, Stad Geel, Stad Beringen, Stad Antwerpen, Gemeente Maasmechelen, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten en Randstad Diversity bedanken voor hun medewerking.

Daarnaast willen we ook onze promotor, prof. Dr. Hilda Martens, hartelijk danken omdat ze ons zo goed ondersteund en begeleid heeft gedurende de periode dat we aan deze masterproef gewerkt hebben.

We willen ten slotte ook nog heel graag onze ouders en vrienden bedanken. Zij zijn er altijd voor ons geweest tijdens onze studies en hebben ons gedurende onze volledige schoolperiode gesteund in alle keuzes die we gemaakt hebben.

We hopen dat ons onderzoek voor jullie een inspiratie kan zijn.

Sanne Kusters en Ellen Roex

Juni 2011



## **Samenvatting**

De maatschappij wordt steeds diverser, wat ook in organisaties tot uiting komt. Vandaar dat we met deze masterproef op zoek zijn gegaan naar maatregelen die er genomen kunnen worden om een organisatie te stimuleren om van diversiteit een aandachtspunt te maken of om hun huidige diversiteitsbeleid nog te verbeteren zodat dit kan bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Om deze vraag te beantwoorden, hebben we informatie in de literatuur en in de praktijk gezocht.

Personen verschillen sterk van elkaar, op veel verschillende vlakken. In dit onderzoek werd enkel aandacht besteed aan de verschillen op vlak van etniciteit, leeftijd en handicap en niet op vlak van gender en seksuele geaardheid. Door de diversiteit op de arbeidsmarkt worden organisaties ook met deze diversiteit geconfronteerd. Het is dan ook vaak niet eenvoudig om met deze diversiteit om te gaan. Om er wel goed mee om te kunnen gaan en om er voordeel uit te kunnen halen, kan een organisatie ervoor opteren om een diversiteitsbeleid uit te werken.

Uit de literatuur is gebleken dat diversiteit op de werkvloer zowel voor- als nadelen kent. Enkele voordelen zijn een toename van de creativiteit, een betere klantenfocus en het beter kunnen omgaan met complexe situaties. Nadelen kunnen bijvoorbeeld een slechtere communicatie en teamgeest en een verhoogde kans op geschillen zijn.

Als men besluit om met een diversiteitsbeleid van start te gaan, zal men er zich bewust van moeten zijn dat dit een heus veranderingsproces veronderstelt. Kotter (2009) beschrijft acht fasen die doorlopen moeten worden om een succesvolle verandering te realiseren. Mars (2006) daarentegen heeft het over vijf krachten die men moet doorlopen om een succesvolle verandering tot stand te kunnen brengen.

Naast ons literatuuronderzoek hebben we een praktijkstudie gevoerd bij een aantal organisaties, waar we telkens één of meerdere medewerkers interviewden. Allereerst zijn we op zoek gegaan naar de stappen die in de praktijk nodig zijn om te komen tot een diversiteitsbeleid. De meeste bevrageden gaven aan dat het creëren van een draagvlak en het nagaan of er weerstanden bestaan, de belangrijkste voorafgaande stappen zijn. Daarnaast werd ook vaak een omgevingsanalyse aangehaald. Vervolgens is het volgens een aantal bronnen nodig om de stakeholders te betrekken bij de beslissingen die er genomen worden. Communicatie, zowel met het personeel als met de stakeholders, is doorheen dit proces heel belangrijk.

Vervolgens hebben we onderzocht hoe een organisatie de leidinggevenden kan stimuleren om te werken aan diversiteit. Dit werd in de praktijk vooral gedaan door het geven van vormingen die meestal gericht zijn op het leren omgaan met diversiteit. Tijdens deze vormingen werd voornamelijk gebruik gemaakt van praktijkvoorbeelden, oefeningen en rollenspelen. Men moet ook de leidinggevenden inspraak geven in het diversiteitsbeleid en in de acties die hieruit voortvloeien. Een bevroagde haalde ook aan dat bij hen het personeel, zowel leidinggevenden als werknemers, onder andere geselecteerd en geëvalueerd wordt op basis van hun omgang met diversiteit. Leidinggevenden worden bovendien aangeleerd hoe ze hun werknemers hierop kunnen beoordelen.

Het stimuleren van werknemers was dan ook het volgende onderdeel van ons onderzoek. Ook hiervoor werden vormingen en het geven van inspraak of het toelaten van bottom-up communicatie als belangrijkste maatregelen aangegeven. Bij één van de bevroagden werd er ook gebruik gemaakt van een bedrijfstheater waarbij het personeel op een ludieke manier in contact komt met diversiteit. Men kan ook best gebruikmaken van meerdere interne communicatiemiddelen om zo het volledige personeel te kunnen bereiken.

Wanneer men erin geslaagd is om een draagvlak te creëren, kan men maatregelen nemen om als een aantrekkelijke werkgever gezien te worden voor en door diverse medewerkers. Dit kan men bijvoorbeeld doen door alle werknemers dezelfde kansen en doorstroommogelijkheden te geven zonder iemand te betuttelen en door aan de buitenwereld te communiceren dat men aandacht schenkt aan en zich openstelt voor diversiteit. Voor de diverse medewerkers kan men ook enkele specifieke maatregelen nemen. Men kan bijvoorbeeld 'redelijke aanpassingen' maken voor medewerkers met een handicap of rekening houden met feestdagen van allochtonen. Om diverse personen aan te kunnen werven, gaven de meeste bevroagde organisaties aan dat vacatures en selectieprocedures aangepast moeten worden en dat men niet meer van de sollicitant moet verwachten dan wat nodig is voor het uitvoeren van de job. Bij één van onze bevroagde organisaties werden dan ook taalnormen vastgelegd, afhankelijk van de functie. Ook worden er speciale acties gevoerd om personen met een handicap aan te werven, zoals bijvoorbeeld een afgeschermd selectie. Het project rond ambassadeurschap van hooggeschoolde allochtonen kan bovendien helpen bij het bereiken van allochtonen. Het bevorderen van de samenwerking op de werkvloer gebeurt in de praktijk ook soms door vormingen te geven maar vooral door teambuildingsdagen en personeelsuitstappen te organiseren. Tijdens deze activiteiten zou er rekening gehouden moeten worden met diversiteit, zoals bijvoorbeeld bij de keuze van de activiteiten of het eten. Geïnterviewden raadden ook aan om homogeen samengestelde teams te vermijden.

Een klein deeltje van ons onderzoek ging over diversiteit onder de inwoners van een stad of een gemeente. Om als een aantrekkelijke stad of gemeente te worden gezien voor diverse inwoners is het volgens onze bevrageden belangrijk om een aanbod te hebben dat toegankelijk is voor iedereen en om te communiceren dat men aandacht schenkt aan diversiteit. Het samenleven tussen diverse inwoners kan gestimuleerd worden door als stad zelf het goede voorbeeld te geven, door acties rond samenleven te organiseren en door acties te ondernemen om onder andere taalachterstanden van allochtonen weg te werken.

Uit ons praktijkonderzoek is echter gebleken dat het werken rond diversiteit niet altijd even gemakkelijk is, er gaan namelijk een aantal knelpunten mee gepaard. Ook het behouden van de aandacht voor diversiteit blijkt niet altijd eenvoudig.

Onze gevonden antwoorden hebben we gestructureerd aan de hand van het CAF-model. Om een organisatie enthousiast te maken voor diversiteit, is het stimuleren van de leidinggevenden de eerste en belangrijkste stap. Eens zij gemotiveerd zijn om aan diversiteit te werken en zelf minder weerstand hebben, kunnen ze door bovenvermelde maatregelen te nemen, de rest van de organisatie overtuigen van het nut van diversiteit zodat ook zij gestimuleerd worden en zin krijgen om aan diversiteit te werken. De werknemers zullen ook hun steentje moeten bijdragen, zij zullen namelijk dagelijks met diversiteit aan de slag moeten gaan. Het voltallige personeel zal dus tijd en energie moeten steken in het werken aan diversiteit. Het graag werken aan diversiteit vormt volgens ons dan ook dé succesfactor die een verbetering kan doen slagen.

Ten slotte hebben we met de contactpersonen van Stad Hasselt een gesprek gehad. Tijdens dit gesprek hebben we onze gevonden resultaten aan hen voorgelegd en zijn we nagegaan wat voor hen interessant was en waar zij eventueel inspiratie uit konden halen.





# **Inhoudsopgave**

**Woord vooraf**

**Samenvatting**

**Inhoudsopgave**

**Inleiding**

<b>Hoofdstuk 1: Probleemstelling</b> .....	<b>1</b>
1.1 Etnische diversiteit .....	1
1.1.1 Achtergrond van het probleem .....	2
1.1.2 Probleem.....	2
1.2 Diversiteit op basis van leeftijd .....	3
1.2.1 Achtergrond van het probleem .....	3
1.2.2 Probleem.....	3
1.3 Diversiteit op basis van handicap .....	4
1.3.1 Achtergrond van het probleem .....	4
1.3.2 Probleem.....	4
<b>Hoofdstuk 2: Onderzoeksvragen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Centrale onderzoeksvraag .....	7
2.2 Deelvragen .....	8
2.3 Basis onderzoeksvragen: CAF-model .....	13
<b>Hoofdstuk 3: Onderzoekopzet</b> .....	<b>19</b>
<b>Hoofdstuk 4: Literatuuronderzoek</b> .....	<b>25</b>
4.1 Inleiding .....	25
4.2 Het begrip diversiteit en diversiteitsbeleid .....	25
4.3 Vormen van diversiteit .....	26
4.3.1 Etnische diversiteit .....	26
4.3.2 Diversiteit op basis van leeftijd .....	29
4.3.3 Diversiteit op basis van handicap .....	31
4.4 De voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer .....	34
4.4.1 Voordelen .....	34
4.4.2 Nadelen .....	35
4.5 Veranderingsproces voorafgaand aan implementatie van diversiteitsbeleid.....	36
4.5.1 Het achtfasenproces van Kotter.....	36
4.5.2 De vijf krachten van Mars.....	50
<b>Hoofdstuk 5: Praktijkonderzoek</b> .....	<b>63</b>
5.1 Inleiding .....	63
5.2 Stappen om te komen tot een diversiteitsbeleid .....	66
5.3 Stimuleren van leidinggevenden om van diversiteit een werkpunt te maken .....	75

5.4 Werknemers stimuleren zodat ze willen meewerken aan acties rond diversiteit ...	83
5.5 Diversiteit als blijvend aandachtspunt .....	94
5.6 Knelpunten diversiteit .....	100
5.7 Acties rond diversiteit op vlak van personeel .....	111
5.7.1 Aantrekkelijke werkgever voor diverse medewerkers .....	111
5.7.2 Creatie van divers personeelsbestand .....	119
5.7.3 Voor- en nadelen van een divers personeelsbestand .....	128
5.7.4 Samenwerken van diverse medewerkers stimuleren .....	137
5.8 Acties rond diversiteit op vlak van inwoners .....	147
5.8.1 Aantrekkelijke stad voor diverse inwoners .....	148
5.8.2 Samenleven van diverse inwoners stimuleren .....	155
5.9 Bijdrage voor Stad Hasselt .....	167
<b>Hoofdstuk 6: Vergelijking van de praktijk met de literatuur .....</b>	<b>169</b>
<b>Hoofdstuk 7: Algemene conclusie .....</b>	<b>181</b>
<b>Hoofdstuk 8: Zelf geleerd .....</b>	<b>189</b>
<b>Lijst van geraadpleegde werken .....</b>	<b>191</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>197</b>
Bijlage 1 .....	197
Bijlage 2 .....	198
Bijlage 3 .....	199
Bijlage 4 .....	200
Bijlage 5 .....	201
Bijlage 6 .....	202
Bijlage 7 .....	203
Bijlage 8 .....	203
Bijlage 9 .....	204
Bijlage 10 .....	205
Bijlage 11 .....	205
Bijlage 12 .....	206
Bijlage 13 .....	206
Bijlage 14 .....	207
Bijlage 15 .....	209
Bijlage 16 .....	211
Bijlage 17 .....	214

## **Inleiding**

Aangezien er steeds meer sprake is van diversiteit in de samenleving, zal dit ook tot uiting komen op de arbeidsmarkt. Organisaties zijn genoodzaakt om meer diverse personen aan te werven. Werknemers zijn nog altijd één van de belangrijkste factoren voor succes. Vooral in arbeidsintensieve sectoren, zoals bij steden en gemeenten, is het van groot belang dat de samenwerking tussen deze diverse personen vlot verloopt. Het is dan ook belangrijk om te weten hoe men op een goede manier met diversiteit kan omgaan.

Om de samenwerking tussen diverse personen goed te laten verlopen, is het belangrijk dat het personeel enthousiast is of gemaakt wordt om met diversiteit te werken. Vandaar dat ons doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe men een organisatie enthousiast kan maken en houden voor de meerwaarde van diversiteit zodat men een diversiteitsbeleid kan opstellen of het huidige beleid kan verbeteren om zo de organisatiedoelstellingen te behalen. Uit deze centrale onderzoeksvraag hebben we drie deelvragen afgeleid die we gaan oplossen met een literatuuronderzoek en acht deelvragen die aan de hand van praktijkinformatie opgelost zullen worden. Twee van deze acht deelvragen zijn nog verder opgesplitst in subvragen. Om onze centrale onderzoeksvraag op te lossen, maken we gebruik van het CAF-model.

Onze gevalstudie hebben we uitgevoerd bij Stad Hasselt. We hebben dus ook rekening gehouden met een aantal van hun vragen. Samen met hen hebben we beslist om ons te focussen op de etnische diversiteit, diversiteit op basis van leeftijd en diversiteit op basis van handicap. We zijn op zoek gegaan naar informatie die ons kan helpen bij het oplossen van onze onderzoeksvragen en die eveneens een inspiratiebron zou kunnen zijn voor Stad Hasselt. Deze informatie hebben we zowel uit de literatuur als uit de praktijk verzameld. In de praktijk zijn we een aantal andere organisaties, hoofdzakelijk steden en gemeenten, gaan bevragen door middel van interviews. We zijn echter ook naar de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) en naar Randstad Diversity geweest. De informatie van elk thema binnen ons praktijkonderzoek, hebben we uitgeschreven per organisatie en achteraf in een synthese verwerkt om het zo overzichtelijk mogelijk te houden. Hierbij hebben we ook nog eigen aanbevelingen geformuleerd.

Nadat ons praktijkonderzoek afgerond was, hebben we onze resultaten van de praktijk vergeleken met deze van de literatuur. Hierna hebben we een algemene conclusie geschreven, geordend volgens het CAF-model.

Na het uitwerken van ons volledig onderzoek, hebben we nog een hoofdstuk gewijd aan hetgeen we zelf opgestoken hebben uit dit onderzoek.



# **Hoofdstuk 1: Probleemstelling**

Diversiteit is een fenomeen dat al zeer lang bestaat. De laatste jaren is het echter steeds meer op de voorgrond getreden. Doordat de maatschappij steeds diverser wordt, nemen de verschillen tussen mensen in organisaties ook toe. Deze diversiteit op de werkvloer kan een invloed hebben op de relaties tussen de verschillende werknemers. Omdat de werknemers één van de belangrijkste schakels zijn in het bedrijf, heeft de onderneming er alle baat bij om ervoor te zorgen dat de samenwerking op een optimale manier verloopt. Het is de taak van het bestuur om te zorgen voor synergie tussen de werknemers.

Op dit moment zoeken de meeste bedrijven vaak nog naar betere manieren om op een goede manier met diversiteit om te gaan. Het is niet eenvoudig voor een organisatie om de verschillende werknemers te motiveren zodat ze willen meewerken aan maatregelen rond diversiteit. Deze maatregelen rond diversiteit kunnen namelijk bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. De motivatie van de medewerkers is echter wel noodzakelijk om het gewenste resultaat te kunnen behalen. Diversiteit op het werk vormt dus wel degelijk een uitdaging voor de organisatie. We gaan dit probleem aan de hand van theorie en praktijk bestuderen. Op het praktijkgedeelte komen we later nog terug.

Er bestaan veel verschillende vormen van diversiteit. We hebben besloten om ons te richten op de etnische diversiteit, diversiteit op basis van leeftijd en diversiteit op basis van handicap. Hieronder worden de drie vormen die we zullen uitwerken, verder in detail beschreven. We gaan voor elke vorm afzonderlijk de oorzaken van het probleem en het probleem zelf weergeven. We gaan niet in op genderdiversiteit. Dit verantwoorden we later.

## **1.1 Etnische diversiteit**

De grootste aandacht binnen ons onderzoek zal gaan naar de etnische diversiteit omdat deze vorm van diversiteit een zeer belangrijke rol speelt binnen het algemeen kader van diversiteit. Etnische diversiteit is namelijk niet meer weg te denken uit onze samenleving omdat er steeds meer allochtonen beslissen om zich in België te vestigen. In tabel 1 (zie bijlage 1) wordt duidelijk dat het aantal immigranten in België sterk is toegenomen. We kunnen namelijk zien dat tussen 1988 en 2007 het aantal vreemdelingen is gestegen van 858.650 tot 932.161.

### **1.1.1 Achtergrond van het probleem**

Omdat de wereld steeds meer geconfronteerd wordt met migratie, vraagt de samenleving om een aantal aanpassingen. Volgens Schuringa (2009) kwamen de eerste tekenen van migratie al veel vroeger tot uiting dan men op het eerste zicht zou denken. Veroveringen en de vorming van kolonies over de hele wereld zijn één van de eerste gebeurtenissen die aanleiding gaven tot migratie. Ook slavenhandel brengt vaak migratie met zich mee. Recenter denken we bijvoorbeeld aan oorlogsvluchtelingen, die meestal maar voor een beperkte tijd zullen wegtrekken, en mensen die andere landen opzoeken om betere arbeidsmogelijkheden te verkrijgen. Deze laatste groep van migranten blijft vaak permanent in dat land.

Van der Zee en van Oudenhoven (2006) vermelden dat één van de bekendste redenen voor de sterke opkomst van migratie de "Golden Sixties" zijn. Deze periode staat bekend om een sterke groei van de economie en de daarmee gepaard gaande stijging van de koopkracht. Door deze sterke economische groei ontstond er een groot tekort aan arbeidskrachten dat opgevuld werd door buitenlanders. Op de grafiek in bijlage 2 is de stijging van vreemdelingen in België gedurende deze periode duidelijk zichtbaar.

De toenemende technologische ontwikkelingen en het feit dat bedrijven zich in meerdere landen willen gaan vestigen hebben onder andere tot globalisering geleid. De vrije handel, die gepaard gaat met deze globalisering, heeft ook voor een migratiestroom van mensen uit verschillende culturen gezorgd. Deze migratiestromen leiden op hun beurt tot diversiteit binnen de samenleving en dus ook binnen organisaties (Glastra, 1999).

### **1.1.2 Probleem**

Bedrijven zijn in deze diverse samenleving genoodzaakt om mensen met een verschillende achtergrond en een vreemde nationaliteit aan te werven. Het kunnen omgaan met mensen uit verschillende culturen vormt hierdoor een belangrijke uitdaging voor huidige en toekomstige managers.

Bovendien is het voor werknemers minstens even belangrijk om een goede relatie op te bouwen met collega's die afkomstig zijn uit andere landen. Het zijn namelijk zij die dagelijks op een directe manier geconfronteerd worden met diversiteit op de werkvloer. Etnische diversiteit op het werk is daarom een onderwerp dat zeer actueel is en de nodige aandacht verdient van bedrijven.

## **1.2 Diversiteit op basis van leeftijd**

### **1.2.1 Achtergrond van het probleem**

Andere actuele problemen zijn de vergrijzing en de ontgroening. Vandaar dat we ervoor geopteerd hebben om ook de vorm diversiteit op basis van leeftijd te bespreken. Een steeds kleiner wordende groep mensen op actieve leeftijd staat in voor een steeds groter wordende groep gepensioneerden, zoals aangetoond met de leeftijds piramide in bijlage 3.

Zowel in het Vlaams gewest (bijlage 4) als in volledig België (bijlage 5) is de levensverwachting van 1998 tot 2009 met meer dan 2 jaar gestegen. Hieruit blijkt dat de gemiddelde levensduur toeneemt waardoor de groep van de ouderen steeds groter wordt en er vergrijzing optreedt. Tegelijkertijd is er ook sprake van ontgroening, waarmee wordt bedoeld dat de groep jongeren in de samenleving afneemt (Pelfrene, 2009). Hierdoor betreden steeds minder jongeren de arbeidsmarkt.

### **1.2.2 Probleem**

Door de toenemende vergrijzing en ontgroening zullen organisaties uiteindelijk niet meer kunnen vermijden om arbeidskrachten met een oudere leeftijd aan te werven. Ze zullen eveneens hun eigen werknemers langer tewerkgesteld moeten houden omdat de bevolking langer zal moeten gaan werken om de pensioenen betaalbaar te kunnen houden (Merckx & Hellemans, 2004). Mogelijke problemen bij het langer in dienst houden van oudere werknemers kunnen bijvoorbeeld wel zijn dat ouderen zich niet zo snel kunnen aanpassen aan veranderingen en dat het rendement van de oudere werknemers lager kan liggen (Derijcke, Smedts, Verdijck & Wouters, 1995).

Een ander mogelijk probleem volgens ons kan zijn dat de organisatie niet het maximum kan halen uit de samenwerking tussen jongere en oudere werknemers. Het is mogelijk dat de relaties tussen deze twee groepen niet optimaal verlopen en dat ze hun kennis niet delen met elkaar, wat negatieve gevolgen kan hebben voor de efficiëntie van het bedrijf. Het kan misschien de prestaties van een bedrijf verbeteren wanneer de oudere werknemers met veel werkervaring de jongeren kunnen bijstaan. Anderzijds is het ook mogelijk dat de jongeren, die vaak de nieuwste technieken beheersen, de kennis van de ouderen kunnen aanvullen. Het is dus zeker van belang om deze relatie tussen oudere en jongere werknemers te optimaliseren.



## **1.3 Diversiteit op basis van handicap**

### **1.3.1 Achtergrond van het probleem**

Een derde vorm van diversiteit waar we aandacht aan besteden is de diversiteit op basis van een handicap. Een 'arbeidshandicap' kunnen we volgens Samoy (2009) beschrijven als "elk langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren" (p.6).

In een enquête met 3.475.000 respondenten werd onderzocht hoeveel procent van de Vlaamse bevolking tussen 15 en 64 jaar zelf verklaarde dat ze een handicap hadden. De resultaten tonen aan dat 16 procent van deze groep antwoordde dat ze een handicap hadden. Op de vraag wie van hen in het dagelijkse leven belemmeringen ondervond van deze handicap, antwoordde 12,3 procent van de respondenten bevestigend (Samoy, 2009).

Op de grafiek in bijlage 6 kan men zien dat het aantal werkzoekende arbeidsgehandicapten van 2001 tot 2008 sterk is gestegen. Deze stijging heeft als gevolg dat bedrijven er uiteindelijk ook meer geconfronteerd mee zullen worden waardoor dit een belangrijke uitdaging wordt voor het management.

### **1.3.2 Probleem**

Er gaan vaak meer moeilijkheden gepaard bij het tewerkstellen van mensen met een handicap dan men op het eerste zicht zou denken. Het is belangrijk dat het management weet of het nodig is om deze mensen op een andere manier te behandelen of dat deze personen liever geen andere behandeling wensen. Indien bedrijven ervoor opteren gehandicapten aan te werven, zullen volgens Samoy (2009) vaak aanpassingen op de werkvloer nodig zijn. Deze aanpassingen moeten ervoor zorgen dat er geen sprake kan zijn van belemmeringen die hen kunnen weerhouden om hun werk goed te doen. De aanpassingen zullen afhangen van de soort handicap die de aangeworven werknemer heeft.

Het is mogelijk dat niet-gehandicapte werknemers hulp moeten bieden aan de gehandicapte werknemers (Samoy, 2009). Om de tevredenheid van de niet-gehandicapte werknemers te onderzoeken, is het daarom aan te raden dat een bedrijf op voorhand nagaat of deze werknemers hiertoe bereid zijn.

Een andere moeilijke situatie waar bedrijven volgens ons mee geconfronteerd kunnen worden, is het feit dat gehandicapte werknemers mogelijk niet aanvaard worden door de overige werknemers. Het kan voor werkgevers moeilijk zijn om hier een oplossing voor te vinden.



# **Hoofdstuk 2: Onderzoeksvragen**

## **2.1 Centrale onderzoeksvraag**

***Hoe kan men een organisatie enthousiast maken voor de meerwaarde van verschillen tussen personen zodat men een diversiteitsbeleid kan opstellen of het huidige beleid kan verbeteren met het oog op het behalen van de organisatiedoelstellingen?***

Het is belangrijk dat de volledige organisatie bereid is om van diversiteit een werkpunt te maken. Met de volledige organisatie bedoelen we zowel de leidinggevenden of diensthoofden als de werknemers. Wanneer we in deze masterproef over leidinggevenden spreken, bedoelen we niet de topmanagers of de hoogste leidinggevenden van de organisatie maar wel de leidinggevenden op de lagere niveaus en/of de diensthoofden. Wanneer we de top van de organisatie bedoelen, zullen we altijd verwijzen naar topmanagers of hogere leidinggevenden. De medewerking van beide groepen is vaak noodzakelijk om de beoogde organisatiedoelstellingen te kunnen behalen. Daarom zullen we in onze deelvragen deze groepen afzonderlijk bekijken.

De organisatie zou acties moeten ontwikkelen om de samenwerking op de werkvloer te bevorderen. Men moet het personeel stimuleren zodat ze bereid zijn om met diverse personen samen te werken en zodat ze enthousiast zijn om mee te werken aan de acties hieromtrent. Aangezien een stad of gemeente ook rekening moet houden met haar inwoners en de diversiteit onder deze inwoners, gaan we de burgers van de stad ook betrekken bij ons onderzoek. Ook hier is het belangrijk dat het stadspersoneel bereid is om mee te werken aan acties die het samenleven tussen de diverse inwoners van de stad of gemeente moeten bevorderen.

*Het concretiseren van onze onderzoeksvragen is een iteratief proces geweest. Bij de start van ons onderzoek zijn we op zoek gegaan naar een organisatie. Deze organisatie is Stad Hasselt geworden. We hebben aan hen onze vraag voorgelegd en hen gevraagd met welke vragen zij verder nog geconfronteerd werden. Daarna hebben we beroep gedaan op de beschikbare literatuur. Vanuit deze literatuur hebben we onder andere het CAF-model bestudeerd, wat een model is voor kwaliteitsmanagement. Na het doornemen van deze literatuur hebben we onze vragen verfijnd. Hoewel we de logica gevolgd hebben om van de centrale onderzoeksvraag naar de deelvragen te gaan, is dit niet de chronologische volgorde geweest. De eerste tien deelvragen zijn algemeen maar wel steeds met de bedoeling om*

*Stad Hasselt verder te helpen. De laatste deelvraag is echter specifiek gericht op Stad Hasselt.*

## **2.2 Deelvragen**

De deelvragen die hieronder beschreven worden, zijn afgeleid uit de centrale onderzoeksvraag. Bij het formuleren van deze deelvragen hebben we gesteund op het CAF-model en de informatie uit onze gevalstudie. Dit zal later nog verder worden verduidelijkt. Elke deelvraag zal kort beschreven worden en het belang ervan zal aangetoond worden. Bepaalde deelvragen zullen worden opgelost aan de hand van de beschikbare literatuur terwijl anderen met praktijkinformatie opgelost worden.

### **Literatuuronderzoek**

#### ***Deelvraag 1: Wat is diversiteit? Wat zijn de verschillende vormen?***

Het concept rond diversiteit is zeer breed waardoor er al veel verschillende definities van diversiteit geformuleerd werden. Met deze onderzoeksvraag gaan we op een zo goed mogelijke manier proberen weer te geven wat wij onder diversiteit verstaan. Het is belangrijk dat we een duidelijk beeld hebben van dit begrip voordat we verder gaan.

Omdat diversiteit zo een breed begrip is, gaan we ons focussen op drie verschillende vormen, namelijk de etnische diversiteit, diversiteit op basis van leeftijd en diversiteit op basis van handicap. We zullen deze vormen elk afzonderlijk bespreken zodat het voor iedereen duidelijk is wat onder elke vorm wordt verstaan.

#### ***Deelvraag 2: Wat zijn de voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer?***

Diversiteit is een zeer gevoelig onderwerp wat vaak in de actualiteit besproken wordt. De meningen rond diversiteit verschillen sterk. Met deze deelvraag willen we nagaan wat de voor- en nadelen van diversiteit kunnen zijn. Aan de hand van de gevonden voor- en nadelen willen we te weten komen of het voor een organisatie interessant kan zijn om extra aandacht te schenken aan diversiteit. Door onder andere deze voor- en nadelen te onderzoeken, willen we bovendien meer inzicht krijgen in het onderwerp.

***Deelvraag 3: Welk veranderingsproces gaat vooraf aan de implementatie van een diversiteitsbeleid?***

Starten met het werken aan diversiteit kan gezien worden als een verandering. We zijn er ons van bewust dat het niet mogelijk is om van de ene dag op de andere te beginnen aan een diversiteitsbeleid. Vandaar dat we met deze deelvraag nagaan welk proces doorlopen moet worden om een verandering tot een goed einde te kunnen brengen. We gaan onderzoeken wat de belangrijkste aandachtpunten zijn tijdens het veranderingsproces en welke fasen een organisatie zeker niet mag overslaan of onderschatten.

**Praktijkonderzoek**

***Deelvraag 4: Welke stappen worden er in de praktijk genomen om te komen tot een diversiteitsbeleid?***

Men kan geen beleid goed implementeren zonder dat de organisatie erop voorbereid is. Er gaan vaak een aantal stappen gepaard met het opstellen van een diversiteitsbeleid. Over deze stappen moet op voorhand goed nagedacht worden.

Het is vaak beter om stap voor stap te werk te gaan zodat men een duidelijk beeld kan ontwikkelen van het beleid dat tot stand zal komen. We gaan dus op zoek naar de belangrijkste componenten die nodig zijn om een goed diversiteitsbeleid op te stellen.

***Deelvraag 5: Hoe kan een stad of gemeente haar leidinggevenden het belang van diversiteit doen inzien en hoe kan men hen stimuleren om van diversiteit een werkpunt te maken?***

We willen met deze deelvraag in de eerste plaats onderzoeken hoe men het belang van diversiteit kan duidelijk maken aan de leidinggevenden. We gaan op zoek naar een manier waarop een organisatie haar leidinggevenden kan aanzetten om aan diversiteit te werken zodat ze het zelf uiteindelijk ook aangenaam gaan vinden.

De leidinggevenden hebben vaak een voorbeeldfunctie ten opzichte van hun werknemers. Vandaar dat het belangrijk is dat de leidinggevenden aantonen dat ze zelf een prioriteit maken van diversiteit. Indien de leidinggevenden zelf geen belang hechten aan diversiteit zullen ze deze visie over diversiteit ook niet kunnen doorgeven aan hun werknemers.

***Deelvraag 6: Hoe kan een stad of gemeente haar werknemers enthousiast maken voor de meerwaarde van diversiteit zodat ze willen meewerken aan acties hieromtrent?***

De effectiviteit van een maatregel omtrent diversiteit zal vaak afhangen van de motivatie van de werknemers om eraan mee te werken. Het is belangrijk voor een organisatie dat ze zich bewust is van de standpunten van haar werknemers en hun houding ten opzichte van diversiteit. Indien werknemers van een stad of een gemeente het nut van werken rond diversiteit niet inzien, zal het waarschijnlijk moeilijk zijn om een optimaal resultaat te behalen.

Het is van zeer groot belang dat de inspanningen van het management gesteund worden door de werknemers. Als werknemers geen aanpassingen willen maken, hebben acties en een diversiteitsbeleid waarschijnlijk weinig kans op slagen. Als het management bijvoorbeeld de werknemers kan overtuigen dat ze zelf beter worden van diversiteit, zou dit ervoor kunnen zorgen dat het gemakkelijker wordt om diversiteit bespreekbaar te maken en te houden binnen het bedrijf.

***Deelvraag 7: Hoe kan een stad of gemeente ervoor zorgen dat diversiteit een blijvend aandachtspunt wordt?***

Regelmatig gebeurt het dat organisaties zich slechts tijdelijk focussen op diversiteit. Het is vaak moeilijk om de aandacht voor diversiteit te behouden. Om de doelstellingen van het diversiteitsbeleid te kunnen behalen, is er echter een blijvende aandacht voor diversiteit nodig. Daarom gaan we met deze deelvraag dus proberen te achterhalen wat ervoor kan zorgen dat diversiteit een aandachtspunt blijft voor de hele organisatie.

***Deelvraag 8: Wat zijn knelpunten die gepaard gaan met diversiteit en hoe kunnen ze eventueel aangepakt worden?***

In organisaties zullen niet alle acties even vlot verlopen. Organisaties zullen vaak geconfronteerd worden met problemen waar niet zo gemakkelijk een oplossing voor te vinden is. Met deze vraag gaan we allereerst onderzoeken met welke problemen organisaties te maken krijgen. We gaan daarnaast ook na of deze organisaties er al in geslaagd zijn om deze problemen op te lossen en welke oplossing dit eventueel is.

Voorbeelden van knelpunten waar wij aan denken, zijn het hoofddoekenprobleem, hoe een organisatie ouderen productief kan houden, aanpassingen die gemaakt moeten worden voor werknemers met een handicap, ....

***Deelvraag 9: Welke acties kunnen steden en gemeenten nemen rond diversiteit op vlak van het PERSONEEL?***

We gaan onderzoeken wat een aantal organisaties tot op heden al gedaan hebben rond diversiteit bij hun personeelsbestand. We zullen de verschillende maatregelen of projecten meer in detail bekijken om zo na te gaan of ze geschikt zijn om de vooropgestelde doelstellingen van de organisatie te kunnen behalen.

Aangezien dit een zeer brede deelvraag is, hebben we ervoor geopteerd om deze vraag op te splitsen in vier subvragen, die hieronder elk apart besproken worden.

***Subvraag 9.1: Hoe kan je als stad of gemeente een aantrekkelijke werkgever worden voor diverse medewerkers?***

We gaan na hoe een stad of gemeente zich kan profileren als een werkgever die open staat voor diversiteit zodat ook diverse personen gestimuleerd worden om deel uit te maken van het personeelsbestand van deze stad of gemeente. We gaan onderzoeken welke factoren hier een bijdrage aan kunnen leveren.

***Subvraag 9.2: Welke acties kan een stad of gemeente voeren om een diverser personeelsbestand te creëren of om diversiteit op de werkvloer te promoten?***

Aan de hand van deze deelvraag gaan we na hoe organisaties kunnen laten blijken dat ze diversiteit een belangrijk thema vinden in hun beleid. We willen te weten komen of ze speciale acties ondernemen om diverse personen aan te kunnen werven en als ze dit doen, op welke manier dat dit gebeurt. Daarnaast gaan we onderzoeken waar steden en gemeenten aan moeten denken wanneer ze een divers personeelsbestand willen creëren.

***Subvraag 9.3: Met welke voor- en nadelen van een divers personeelsbestand kunnen steden en gemeenten geconfronteerd worden?***

Het algemeen doel van deze onderzoeksvraag is na te gaan hoe een divers personeelsbestand de situatie op de werkvloer kan beïnvloeden. Door diversiteit op het werk worden organisaties regelmatig geconfronteerd met situaties waar ze niet vertrouwd mee zijn, wat de efficiënte werking van deze organisaties misschien in het gedrang kan brengen. Het onderwerp 'diversiteit' ligt nog steeds zeer gevoelig. We willen door deze vraag te beantwoorden, nagaan of de voordelen van een divers personeelsbestand opwegen tegen de nadelen ervan.



***Subvraag 9.4: Hoe kan een stad of gemeente haar diverse medewerkers stimuleren om op een respectvolle en aangename manier samen te werken?***

De samenwerking tussen diverse medewerkers kan voor een aantal problemen of moeilijkheden zorgen aangezien niet iedereen even bereid is om met allochtone collega's, collega's met een handicap, ... samen te werken. We willen daarom ook onderzoeken of steden en gemeenten speciale acties voeren om de medewerkers te stimuleren zodat ze hun best doen om de relaties op de werkvloer op een aangename en positieve manier te laten verlopen en welke acties dit eventueel zijn.

***Deelvraag 10: Welke acties kunnen steden en gemeenten nemen rond diversiteit op vlak van hun INWONERS?***

We willen nagaan welke acties verschillende steden en gemeenten al gevoerd hebben rond diversiteit en wat ze nog extra zouden kunnen doen maar in tegenstelling tot deelvraag 9, die handelt rond diversiteit bij het personeel, zullen we in deze deelvraag aandacht schenken aan diversiteit bij de inwoners van de steden en gemeenten. Toen we begonnen aan dit onderzoek was het eigenlijk niet de bedoeling om ook de inwoners te betrekken bij deze studie maar omdat de verschillende steden en gemeenten, die we ondervraagd hebben, vaak meer maatregelen nemen voor hun inwoners dan voor hun personeel gaan we ook de acties voor hun inwoners proberen te verzamelen.

Deze deelvraag is eveneens opgesplitst in verschillende subvragen. Het zijn grotendeels dezelfde subvragen als die van deelvraag 9 maar bij deze vraag focussen we ons op de inwoners in plaats van op het personeel.

***Subvraag 10.1: Hoe kan men een aantrekkelijke stad of gemeente worden voor diverse inwoners?***

We willen met deze deelvraag achterhalen of steden en gemeenten speciale campagnes voeren om gezien te worden als een aantrekkelijke stad of gemeente die openstaat voor diverse inwoners. Als dit het geval is, zullen we hen vragen op welke manier ze te werk gaan om dit positieve imago te verkrijgen. Als dit niet het geval is, gaan we na wat men eventueel nog kan doen.

***Subvraag 10.2: Hoe kan een stad of gemeente haar diverse inwoners stimuleren om op een respectvolle en aangename manier samen te leven?***

Aangezien steden en gemeenten steeds meer geconfronteerd worden met diversiteit onder hun inwoners zal het voor hen steeds belangrijker worden om gepaste acties te voeren die het leven met diversiteit aangenamer kunnen maken. Steden en gemeenten kunnen ervoor opteren om initiatieven te ontwikkelen die hun inwoners ertoe aanzetten om de relaties tussen de verschillende bewoners van de stad of gemeente te verbeteren en om conflicten te vermijden.

***Deelvraag 11: Wat kunnen we leren van verschillende organisaties, rekening houdend met de context? Wat kan Stad Hasselt verder helpen?***

Met alle informatie die we verzameld hebben, gaan we kijken of we Stad Hasselt kunnen helpen met het verbeteren van hun diversiteitsbeleid om zo de organisatiedoelstellingen te kunnen behalen. We gaan na of Stad Hasselt uit de informatie die we gevonden hebben tijdens ons onderzoek, ideeën kan opdoen die een bijdrage kunnen leveren voor hun eigen acties. We zullen samen met Stad Hasselt nagaan welke factoren belangrijk zijn voor de eventuele implementatie van een maatregel zodat het gewenste resultaat kan behaald worden.

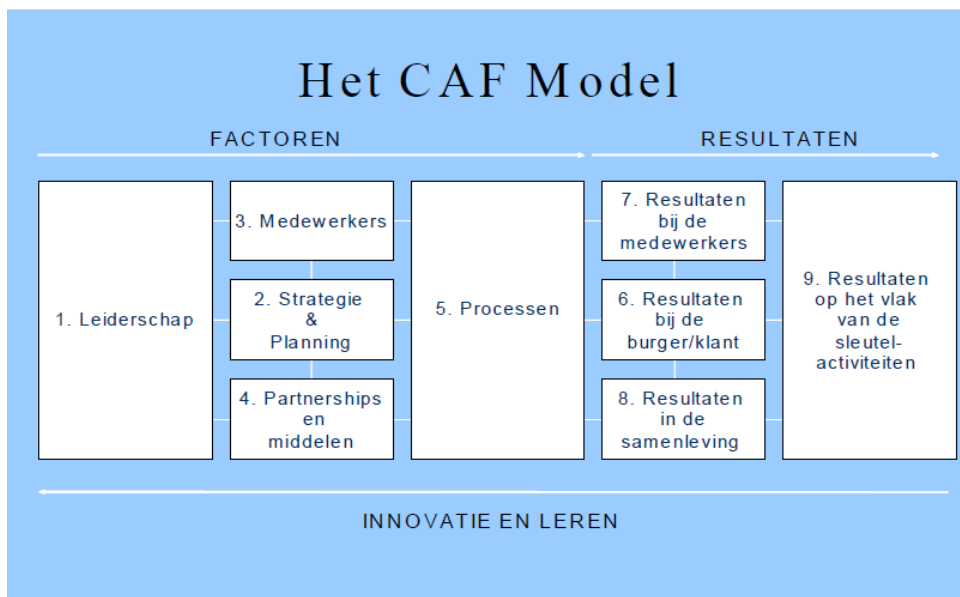
### **2.3 Basis onderzoeksvragen: CAF-model**

Als basis voor het oplossen van onze centrale onderzoeksvraag maken we gebruik van het CAF-model dat ontstaan is uit de samenwerking van meerdere Europese ministers die bevoegd zijn voor de overheidsdiensten. Dit model is gebaseerd op het EFQM-model, dat staat voor Excellence Model van de European Foundation for Quality Management, en het Speyer-model. Het verschil met het EFQM-model is dat het CAF-model specifiek bedoeld is voor overheidsdiensten. CAF staat voor Common Assessment Framework (Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten). Het model, dat onder andere gepubliceerd werd door het European Institute of Public Administration [EIPA] (2008), moet organisaties op een eenvoudige manier helpen bij het verbeteren van hun prestaties door zelfevaluatie (European Institute of Public Administration, 2008).

Het CAF-model kan een goede basis vormen wanneer men een continue verbetering wil nastreven (Thijs & Staes, 2006). Een voordeel van het CAF-model is dat men het kan aanpassen aan de situatie waarin het wordt toegepast (European Institute of Public Administration, 2008). Het model heeft acht eigenschappen. Allereerst kan het CAF-model een hulp bieden bij het evalueren van de huidige gang van zaken waarbij bewijzen

vergeleken worden met een aantal criteria. Bovendien biedt het CAF-model de mogelijkheid om verbeteringen en goede resultaten aan te geven. Daarnaast kan het CAF-model helpen om een gezamenlijke richting te creëren die men wil volgen en kan het helpen om eensgezindheid te verkrijgen over datgene wat er nog moet gebeuren om verbeteringen aan te brengen in de organisatie. Een vierde eigenschap van het model is dat het een verband aantoont tussen de resultaten die men moet realiseren en de maatregelen die hiervoor nodig zijn. Vervolgens kan het CAF-model ook een hulp bieden bij het creëren van een draagvlak bij het personeel, door hun betrokkenheid tijdens het verbeteringsproces te vergroten. De zesde eigenschap van dit model is dat het ook mogelijk maakt om de best practices uit te wisselen tussen de verschillende niveaus binnen de organisatie en tussen verschillende organisaties. De voorlaatste eigenschap is dat het model helpt om de verschillende initiatieven die voor een kwaliteitsverbetering moeten zorgen, op te nemen in de dagelijkse activiteiten van de organisatie. Ten slotte schrijft het CAF-model ook voor dat er op regelmatige basis evaluaties moeten gebeuren van hun eigen werking. Aan de hand van deze evaluaties kan men dan vaststellen of men progressie maakt (Thijs & Staes, 2006).

Het CAF-model kent vier belangrijke doelen. Een eerste doel is overheidsdiensten vertrouwd maken met de modellen van Total Quality Management (TQM). Vervolgens hoopt men de overheidsdiensten aan te sporen tot zelfevaluatie zodat ze hun prestaties kunnen verbeteren. Daarnaast wil men met het CAF-model zorgen voor een brugfunctie tussen de bestaande TQM-modellen. Een laatste doelstelling van dit model is het stimuleren van 'benchlearning' tussen de verschillende overheidsinstellingen (European Institute of Public Administration, 2008). Benchlearning kan omschreven worden als het vergelijken van de eigen prestaties met de prestaties van anderen om zo de eigen prestaties te kunnen blijven verbeteren (Karlsson & Martinez, z.d.).



**Figuur 4: Het CAF-model (2006) (Bron: Het Common Assessment Framework (CAF): De organisatie verbeteren door zelfevaluatie, 2007)**

Het CAF-model is opgedeeld in negen verschillende criteria. Deze criteria worden ingedeeld in twee categorieën. Criteria 1 tot en met 5 maken deel uit van de categorie 'factoren', waarmee de werking van een organisatie weergegeven wordt en de manier waarop een organisatie haar taken vervult om zo te kunnen komen tot de vooropgestelde resultaten. De overige criteria maken deel uit van de categorie 'resultaten' (Thijs & Staes, 2006). Het CAF-model vertrekt bij de 'resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten van de organisatie' (criterium 9). De 'resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten van de organisatie' (criterium 9), de 'resultaten bij de medewerkers' (criterium 7), de 'resultaten bij de burger/klant' (criterium 6) en de 'resultaten in de samenleving' (criterium 8) vloeien volgens dit model voort uit het 'leiderschap' (criterium 1), wat op zijn beurt weer de 'medewerkers' (criterium 3), de 'strategie en planning' (criterium 2), de 'partnerships en middelen' (criterium 4) en de 'processen' (criterium 5) bepaalt (European Institute of Public Administration, 2008). We gaan beknopt bespreken wat we onder elk van deze criteria verstaan.

### **Leiderschap**

Het eerste criterium, 'leiderschap', houdt in dat leiders en managers een invloed hebben op de omgeving waarin ze actief zijn (European Institute of Public Administration, 2008). Dit criterium is bewust als eerste criterium gekozen aangezien het leiderschap vaak bepalend is voor het goed functioneren van een organisatie (Thijs & Staes, 2006).

Leiders moeten een omgeving creëren waarin werknemers gemotiveerd worden en waar ze hun potentieel het beste kunnen benutten. Verder moeten de leiders ervoor zorgen dat de doelstellingen duidelijk zijn en dat er een duidelijke missie en visie wordt opgesteld. Leiders moeten eveneens de prestaties van hun onderneming evalueren en op zoek gaan naar mogelijkheden ter verbetering van deze prestaties (European Institute of Public Administration, 2008).

### **Strategie en planning – Medewerkers – Partnerships en middelen**

Met het tweede criterium, 'strategie en planning', bedoelt men dat de organisatie een strategie moet creëren op basis van de missie en visie. Deze strategie wordt omgezet in plannen en doelstellingen die gemakkelijk meetbaar moeten zijn. Ze moet bovendien rekening houden met het beleid en de wensen van de stakeholders (Thijs & Staes, 2006).

Het derde criterium, 'medewerkers', duidt het belang aan van de medewerkers in een organisatie, vooral in publieke organisaties. Om de doelen van het kwaliteitsbeleid te kunnen behalen, is het volgens Thijs en Staes (2006) nodig om de medewerkers hierbij te betrekken. Muntinga en Lagerveld (2000, in Thijs en Staes, 2006) formuleren dit op de volgende manier: "Een top-downbenadering zonder een bottom-upreactie is onmogelijk, zo niet komt de verbetercyclus nooit op gang" (p. 61). De omgang en communicatie tussen de werknemers bepalen voor een groot deel de prestaties van de onderneming. De organisatie moet de werknemers voldoende ruimte bieden zodat ze zich volledig kunnen ontplooiën (Thijs & Staes, 2006).

Naast de medewerkers zijn ook de 'partnerships en middelen', criterium 4, heel belangrijk. De manier waarop de onderneming samenwerkt met haar partners, samen met de financiële en technologische middelen en de voorzieningen, bepalen de mate waarin de strategie gerealiseerd kan worden (European Institute of Public Administration, 2008). Met partners worden enerzijds de interne en anderzijds de externe partners bedoeld. De samenwerking met de interne partners heeft betrekking op de verschillende diensten van de stad. In tegenstelling met de interne partners bestaan er ook externe partners. Hiermee worden bijvoorbeeld de leveranciers en de klanten of de inwoners bedoeld (Thijs & Staes, 2006). Externe partners kunnen ook andere publieke of private organisaties zijn (European Institute of Public Administration, 2008). Als we daarnaast de middelen gaan bekijken, wordt er vermeld dat publieke organisaties niet zoveel invloed kunnen uitoefenen op de hoeveelheid financiële middelen die ze ter beschikking hebben. Vandaar dat men in dit geval gaat kijken op de beschikbare middelen efficiënt en effectief worden ingezet (Thijs & Staes, 2006).

## **Processen**

Een onderneming bestaan uit een groot aantal processen. Dit vijfde criterium behandelt echter enkel de belangrijkste processen die door de onderneming moeten worden vastgesteld en eventueel verder moeten worden ontwikkeld om zo hun strategie te kunnen implementeren (European Institute of Public Administration, 2008). Het vaststellen van deze belangrijkste processen gebeurt door na te gaan wat hun bijdrage is bij het behalen van de missie (Thijs & Staes, 2006).

## **Resultaten bij de burger/klant - resultaten bij de medewerkers – resultaten in de samenleving**

Met het zesde criterium, 'resultaten bij de burger/klant', wordt de tevredenheid van de burgers/klanten bedoeld. Deze tevredenheid kan betrekking hebben op de organisatie in het algemeen of meer specifiek op de goederen en diensten die worden aangeboden door de organisatie. Om te peilen naar de tevredenheid van burgers en/of klanten kan men gebruikmaken van enquêtes, focusgroepen of gebruikerspanels (European Institute of Public Administration, 2008). Daarnaast kunnen er ook nog interne metingen plaatsvinden. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie zelf een aantal parameters gaat controleren waarvan ze denkt dat deze een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de tevredenheid van hun klanten en/of burgers (Thijs & Staes, 2006).

Het volgende criterium, 'resultaten bij de medewerkers', behandelt de bijdrage die de werknemers leveren voor de onderneming en de jobtevredenheid van de werknemers (European Institute of Public Administration, 2008). Dit criterium hangt sterk samen met het derde criterium, namelijk 'medewerkers'. De acties die in dit derde criterium genomen werden voor de medewerkers kunnen nu geëvalueerd worden. Er bestaan echter ook nog andere factoren die een invloed uitoefenen op de resultaten bij de medewerkers. In bepaalde situaties is het echter moeilijk voor een organisatie om acties te ondernemen die de tevredenheid van de medewerkers zouden verhogen. Toch zouden organisaties er baat bij hebben om na te gaan wat de medewerkers vinden van de aanpak van de organisatie in deze situaties (Thijs & Staes, 2006).

Met de 'resultaten in de samenleving', criterium 8, gaat men na welk effect de organisatie heeft op de maatschappij. Dit kan zowel gaan over effecten die met het milieu gerelateerd zijn of sociale effecten. Deze positieve of negatieve externe effecten kunnen bewust of onbewust tot stand komen (European Institute of Public Administration, 2008).

## **Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten**

Dit negende criterium kan opgedeeld worden in externe en interne resultaten. Met externe resultaten wordt gemeten hoe doeltreffend de strategie is die ervoor moet zorgen dat de producten van de organisatie aan de wensen van de stakeholders voldoen. Interne resultaten daarentegen gaan na hoe goed een organisatie functioneert en of ze hun manier van werken hebben kunnen verbeteren (European Institute of Public Administration, 2008). De interne resultaten hebben eveneens te maken met de efficiëntie waarmee een organisatie haar financiële middelen inzet (Thijs & Staes, 2006).

## **Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet**

Om een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen van de meerwaarde van diversiteit voor organisaties, de manier waarop organisaties van diversiteit een aandachtspunt kunnen maken en houden en de acties en processen die hiermee gepaard gaan, hebben we ervoor gekozen om deze masterproef met twee personen uit te werken. Zo konden we ook telkens per thema oefenen in het omgaan en het waarderen van de verschillen tussen ons.

We hebben beslist om onze gevalstudie uit te voeren bij Stad Hasselt. Onze contactpersoon van Stad Hasselt is P1, coördinator van de integratiedienst van Stad Hasselt. Tijdens sommige van onze gesprekken waren echter nog andere personen van Stad Hasselt aanwezig maar het overleg verliep altijd via P1. P1 (13 oktober, 2010) zou graag een algemeen beeld krijgen van de situatie rond diversiteit bij andere steden en gemeenten, zowel op de werkvloer als bij de bevolking. Samen met P1 hebben we beslist om ons hoofdzakelijk te focussen op de drie vormen van diversiteit die voor Stad Hasselt de grootste bijdrage kunnen leveren. Deze vormen zijn hierboven reeds beschreven, namelijk de etnische diversiteit, diversiteit op basis van leeftijd en diversiteit op basis van handicap. De meeste aandacht zal echter gaan naar de etnische diversiteit. Het is een belangrijk streefdoel van Stad Hasselt om een diverser personeelsbestand te creëren.

De keuze voor Stad Hasselt kan verklaard worden door het feit dat deze stad de hoofdstad is van Limburg, waardoor het een belangrijke stad is in Vlaanderen. Bovendien blijkt uit de gegevens van bijlage 7 dat het aantal vreemdelingen in Hasselt tussen 2002 en 2009 gestegen is van 2.445 naar 3.682 vreemdelingen. Hierdoor kan etnische diversiteit dus reeds als een belangrijk thema gezien worden binnen deze stad waardoor ons onderzoek een hulp zou kunnen zijn voor hen. Stad Hasselt heeft zelf al een aantal projecten rond diversiteit ondernomen, zoals bijvoorbeeld het 7S-project waarbij werd nagegaan in welke mate het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het algemeen beleid van de stad en het beleid van de verschillende diensten. Andere voorbeelden zijn een project rond klantvriendelijkheid, de oprichting van de Werkgroep Aandacht Personeel (WAP) en een actie rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wij willen met ons onderzoek ervoor proberen te zorgen dat Stad Hasselt in de praktijk bruikbare antwoorden krijgt op onze centrale onderzoeksvraag.

We gaan een aantal organisaties, hoofdzakelijk andere steden en gemeenten, bevragen om een beter beeld te krijgen van de maatregelen die andere steden en gemeenten nemen met betrekking tot diversiteit bij hun inwoners en hun eigen personeel en om hieruit te leren. We gaan zoveel mogelijk acties van deze organisaties proberen te achterhalen. Aan de hand van de ervaringen van anderen hoopt Stad Hasselt een beter beleid te kunnen ontwikkelen rond



diversiteit zodat dit een hulp kan zijn bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. Dit diversiteitsbeleid zal gesteund moeten worden door de hele organisatie. P1 (21 oktober, 2010) haalt echter aan dat geen enkele organisatie hetzelfde is, waardoor het niet mogelijk is om goede maatregelen van een bepaalde stad of gemeente gewoon te kopiëren.

Met ons onderzoek willen we achterhalen op welke manieren men een organisatie enthousiast kan maken voor diversiteit zodat men een diversiteitsbeleid kan opstellen of het bestaande beleid kan verbeteren om zo de doelstellingen van de organisatie te kunnen behalen. Het doel van ons onderzoek is dus het verzamelen van goede praktijken van andere organisaties om inspiratie op te kunnen doen.

Ons onderzoek bestaat uit een beperkte maar grondige literatuurstudie om de belangrijkste factoren omtrent het onderwerp 'diversiteit' te achterhalen. De belangrijkste bronnen die we gaan gebruiken in onze literatuurstudie zijn secundaire bronnen zoals wetenschappelijke boeken, tijdschriften en artikelen. Hierdoor zullen we een goede basis hebben waarop we tijdens ons praktijkonderzoek kunnen verder werken.

Voor ons praktijkonderzoek hadden we de keuze tussen een aantal mogelijke onderzoeksmethoden, namelijk het gebruikmaken van vragenlijsten of het afnemen van interviews. Vragenlijsten kunnen persoonlijk uitgedeeld en terug verzameld worden. Daarnaast kunnen ze ook via de post worden verspreid of kunnen ze elektronisch zijn. Interviews kunnen daarentegen persoonlijk of telefonisch zijn. Daarnaast kunnen we ook een onderscheid maken tussen gestructureerde en ongestructureerde interviews. Bij gestructureerde interviews weet men op voorhand goed welke informatie men wenst te verzamelen en heeft men dan ook al een volledige lijst met vragen opgesteld die in een bepaalde volgorde gevraagd zullen worden. Bij ongestructureerde interviews wordt er geen gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde lijst met vragen maar wordt tijdens het interview zelf duidelijk wat er gevraagd kan worden (Sekaran, 2003).

De eerste vorm van vragenlijsten, namelijk de vragenlijsten die persoonlijk worden uitgedeeld en onmiddellijk terug verzameld worden, biedt als voordeel dat de informatie onmiddellijk verkregen wordt. De onderzoeker kan ook het onderwerp van het onderzoek duidelijk maken en de respondenten motiveren om de vragenlijst zo eerlijk mogelijk in te vullen. Wanneer de respondenten vragen niet begrijpen, kunnen ze om verduidelijking vragen aan de onderzoeker. Omdat men met vragenlijsten vaak grote groepen in één keer kan bevragen, neemt het minder tijd in beslag dan het afnemen van interviews. Er is bovendien ook minder kennis vereist om vragenlijsten op te stellen en uit te delen dan om interviews af te nemen. Bij deze vorm van vragenlijsten is de kans groot dat alle vragenlijsten worden ingevuld en bovendien is de anonimiteit van de respondenten ook

verzekerd. Het nadeel van deze vorm van vragenlijsten is dat de respondenten niet kunnen kiezen op welk moment ze de vragenlijst invullen. Meestal moet dit gebeuren wanneer de onderzoeker aanwezig is (Sekaran, 2003).

Vragenlijsten kunnen daarnaast ook via de post verspreid worden. De meeste van deze vragenlijsten zijn anoniem. Ook met deze vorm van vragenlijsten kan een zeer grote groep mensen bereikt worden, gespreid over een zeer groot gebied. Opgestuurde vragenlijsten kunnen een bepaalde beloning vermelden wanneer men de vragenlijst invult. Een ander voordeel van deze vragenlijst is dat de respondenten niet onmiddellijk de vragenlijst hoeven in te vullen maar dit kunnen doen wanneer het voor hen het best past. Er bestaan echter ook nadelen. Zo wordt maar een klein percentage van de verstuurd vragenlijsten ingevuld en teruggestuurd. Wanneer 30 procent van de verstuurd vragenlijsten terug ingevuld ontvangen wordt, kan men dit als een normale respons zien. Eventuele moeilijkheden tijdens het invullen van de vragenlijsten kunnen niet opgelost worden. Bovendien zullen er extra maatregelen nodig zijn om de personen die nog niet geantwoord hebben, aan te zetten om dit toch nog te doen (Sekaran, 2003).

De laatste vorm van vragenlijsten zijn de elektronische vragenlijsten. Een eerste voordeel van deze vragenlijsten is dat men mensen heel snel wereldwijd kan bereiken tegen een zeer lage kostprijs. Ook bij deze vragenlijst kunnen de respondenten de vragenlijst invullen wanneer het voor hen het beste uitkomt. Een nadeel van elektronische vragenlijsten is dat de respondenten met de computer moeten kunnen werken en toegang moeten hebben tot de vragenlijst. Deze vragenlijsten zijn enkel succesvol als de respondenten er geen problemen mee hebben om via dit medium te antwoorden (Sekaran, 2003).

Het persoonlijk interview, een eerste vorm van interviews, zorgt ervoor dat er een vertrouwensrelatie kan opgebouwd worden met de respondent. Men kan daarnaast ook de respondent motiveren om eerlijk te antwoorden. Wanneer er twijfel bestaat bij een bepaalde vraag kan de onderzoeker deze verduidelijken of de vraag op een andere manier stellen. Men kan ook, naargelang de antwoorden die de respondenten geven, dieper op een bepaald onderwerp ingaan door extra vragen te stellen of door vragen aan te passen. Op deze manier kan men ook vollediger informatie verkrijgen. De interviewer kan bovendien ook de lichaamstaal van de geïnterviewde waarnemen en in de gaten houden. Een nadeel van persoonlijke interviews is dat het veel tijd vergt en wanneer het interview op een verdere locatie plaatsvindt, kunnen de kosten oplopen. De respondenten kunnen twijfelen aan de anonimiteit van het interview of kunnen zich niet zo op hun gemak voelen als ze direct tegenover de interviewer zitten. Tijdens een persoonlijk interview kunnen er zich wel een aantal vertekeningen voordoen die veroorzaakt kunnen worden door de interviewer, zoals bijvoorbeeld het verkeerd interpreteren van bepaalde antwoorden. Om deze fouten zo veel

mogelijk tegen te gaan, kunnen er opleidingen gegeven worden of kan de theorie doorgenomen worden door de interviewer (Sekaran, 2003).

De tweede vorm van interviews zijn de telefonische interviews. Deze interviews hebben als voordeel dat ze niet zoveel tijd in beslag nemen en dat men zelfs personen van andere landen gemakkelijk kan bereiken. Bovendien gaan er ook minder kosten mee gepaard. Respondenten kunnen sneller geneigd zijn om persoonlijke antwoorden te geven omdat ze zich minder ongemakkelijk voelen dan bij persoonlijke interviews. Men kan echter geen lichaamstaal waarnemen en de respondenten kunnen het interview beëindigen wanneer ze willen door de telefoon af te leggen. Vandaar dat de meeste telefonische interviews ook niet zo lang zullen duren (Sekaran, 2003).

Na afweging van de voor- en nadelen van deze verschillende onderzoeksmethoden hebben we ervoor gekozen om persoonlijke gestructureerde interviews af te nemen voor ons praktijkonderzoek. We hebben gekozen voor gestructureerde interviews omdat we op voorhand al weten welke informatie we willen verkrijgen. De keuze voor persoonlijke interviews komt voort uit het feit dat we veel informatie nodig hadden, wat het moeilijk maakte om gebruik te maken van telefonische interviews aangezien deze interviews meestal korter zijn. Daarnaast biedt een persoonlijk interview ons de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde punten die aangehaald worden tijdens het interview, wat niet mogelijk is bij gewone vragenlijsten. Bovendien kunnen we op deze manier ook kijken naar de lichaamstaal en kunnen we bij eventuele onduidelijkheden de vragen op een andere manier formuleren. Volgens ons is deze onderzoeksmethode dan ook de beste manier om de meest volledige informatie te verzamelen voor ons onderzoek.

Tijdens ons praktijkonderzoek hebben we verschillende sporen gevolgd. Vooreerst hebben we gewerkt met een beperkt aantal steden en gemeenten, die geen representatieve steekproef vormen. Hierdoor kunnen onze onderzoeksresultaten niet veralgemeend worden. We hebben ervoor gekozen om ons geografisch gebied te beperken tot Vlaanderen. Deze keuze komt in de eerste plaats voort uit onze onderzoeksvragen, die we geformuleerd hebben aan de hand van de gesprekken met Stad Hasselt. De bedoeling van onze onderzoeksvragen is namelijk om inspiratie op te doen aan de hand van goede praktijken van verschillende organisaties. Steden en gemeenten uit verder gelegen landen verschillen vaak op vlak van grootte, structuur, wetgeving, mentaliteit, politiek, ... waardoor de praktijken van deze steden minder overdraagbaar zijn. Anderzijds was er ook de beperking van tijd en wilden we ons onderzoek liever in de diepte uitvoeren dan in de breedte. Tijdens ons praktijkonderzoek zullen we gebruikmaken van persoonlijke gestructureerde interviews waarbij we personen van de integratie- of diversiteitsdiensten van een aantal Vlaamse steden en gemeenten zullen bevragen. We hebben ervoor gekozen om Stad Gent, Stad

Lommel, Stad Geel, Stad Beringen, Stad Antwerpen en Gemeente Maasmechelen te betrekken in ons onderzoek. Deze selectie hebben we gemaakt aan de hand van publicaties van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG). In deze publicaties wordt aangehaald dat deze steden en de gemeente reeds actief zijn op het vlak van diversiteit. Zo hebben we gebruik gemaakt van de publicaties "Lokaal diversiteitsbeleid: etnisch-culturele diversiteit op de lokale agenda", geschreven door medewerkers van de VVSG, en "Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur", dat terug te vinden is op de website van de VVSG.

Vervolgens hebben we ook beslist om de VVSG zelf te bevragen via een groepsgesprek. Dit groepsgesprek vond plaats op 4 april 2011 en er hebben vier personen aan deelgenomen. Drie van de vier deelnemers zijn sectorconsulenten lokale besturen van Diverscity, die werken in het kader van een convenant tussen de Vlaamse overheid, de VVSG als werkgeversorganisatie en de drie erkende overheidsvakbonden die de werknemers vertegenwoordigen. De naam van deze samenwerking is Diverscity. Ze werken rond een aantal thema's die met diversiteit gerelateerd zijn. Hierdoor kan hun informatie een belangrijke bijdrage leveren aan ons onderzoek. De laatste deelnemer aan het groepsgesprek is een medewerkster van het project etnisch-culturele diversiteit. Ook in dit project worden er goede praktijken verzameld waardoor ook haar informatie nuttig kan zijn voor ons onderzoek.

Ten slotte hebben we ook nog besloten om de Branch Manager van Randstad Diversity te interviewen omdat Randstad Diversity advies geeft aan bedrijven met betrekking tot diversiteit. We gaan bovendien ook na welke maatregelen ze zelf nemen rond diversiteit. Hij beschikt mogelijk over nuttige praktijkvoorbeelden en -informatie die ons verder op weg kunnen helpen met ons onderzoek.

De eerste drie deelvragen zullen volledig opgelost worden aan de hand van beschikbare literatuur. De overige vragen gaan we met de informatie die we in ons praktijkonderzoek hebben verzameld, oplossen. Door deze twee onderzoeksmethoden te combineren, hopen we een zo volledig mogelijke oplossing te bekomen.



# **Hoofdstuk 4: Literatuuronderzoek**

## **4.1 Inleiding**

We starten ons onderzoek met het uitleggen van het algemene begrip 'diversiteit'. Eerst wordt er in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk nagegaan wat er door verschillende bronnen uit de literatuur allemaal verstaan wordt onder diversiteit. Daarnaast wordt er dieper ingegaan op het diversiteitsbeleid. In de volgende paragraaf komen de verschillende vormen van diversiteit waarop we ons gefocust hebben, aan bod. Eerst wordt de etnische diversiteit besproken, daarna wordt diversiteit op basis van leeftijd aangehaald en diversiteit op basis van handicap is de laatste vorm die ter sprake komt. In paragraaf 4 worden de voor- en nadelen van diversiteit op het werk opgesomd. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk houdt het veranderingsproces in dat voorafgaat aan de implementatie van een diversiteitsbeleid.

## **4.2 Het begrip diversiteit en diversiteitsbeleid**

Er bestaat een groot aantal verschillende definities van 'diversiteit'. De meeste definities komen echter voor een groot deel overeen. Wij kunnen ons vinden in de definitie van De Vriendt (2008). Hij omschrijft diversiteit als: "Alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Diversiteit kan slaan op gender, seksuele geaardheid, leeftijd, levensbeschouwing, gezondheidstoestand, afkomst en herkomst en dergelijke" (p.16). Basset-Jones (2005, in van der Wolk, Brugman, Dekker & Oeij, 2008, p. 9) en Jans (2004, in van der Wolk, Brugman, Dekker & Oeij, 2008, p. 9) vermelden dat er vaak een onderscheid wordt gemaakt tussen zichtbare en onzichtbare kenmerken. Onder zichtbare kenmerken verstaan ze bijvoorbeeld etniciteit, leeftijd en geslacht. Met onzichtbare kenmerken wordt bijvoorbeeld ervaring en cultuur bedoeld.

Uit bovenstaande definitie blijkt dat mensen op vele vlakken van elkaar kunnen verschillen. Er bestaat geen enkele persoon die goed is in alles. Iedereen heeft eigen kwaliteiten en talenten wat leidt tot een unieke persoonlijkheid (Schuringa, 2009). Op basis van deze unieke kwaliteiten kunnen alle personen als werknemer een eigen inbreng leveren voor de organisatie. Voor het management van een organisatie komt het er dan ook op aan dat ze deze unieke kwaliteiten op een positieve manier zouden moeten gebruiken zodat er voordeel uit gehaald kan worden (Merckx & Hellemans, 2004). Om dit te kunnen bewerkstelligen, kiezen een aantal organisaties ervoor om een diversiteitsbeleid uit te werken. Wij sluiten ons aan bij de definitie van diversiteitsbeleid die geformuleerd werd door Merckx en Hellemans (2004):

Een diversiteitsbeleid gaat over voordeel halen uit en het managen van de verschillen in talenten en competenties die medewerkers uniek en verschillend maken. Het is een personeelsbeleid dat er op gericht is de verschillen tussen mensen te kennen, te begrijpen, te waarderen en aan te wenden, ter verrijking van de medewerkers en de organisatie. ... Diversiteitsbeleid gaat dus over het (re)organiseren, verbeteren, ontwikkelen en evalueren van beleidsprocessen op een dergelijke manier dat de gelijkwaardigheid van mensen wordt geïntegreerd in het beleid van de gehele organisatie. Een gericht diversiteitsbeleid is geen apart beleid, maar dient integraal in alle beleidsterreinen als uitgangspunt te worden meegenomen. Het doel is het diversiteitsperspectief te verankeren in de organisatie en haar beleid. (p.15-16)

Het wil echter niet zeggen dat het hebben van een diversiteitsbeleid ook daadwerkelijk betekent dat er altijd evenveel aandacht aan geschonken wordt. Managers geven vaak en liever voorrang aan andere doelstellingen, zeker wanneer er sprake is van een economische laagconjunctuur. Een eerste reden hiervoor is dat managers de werkelijke betekenis van het begrip diversiteit niet inzien. Vervolgens hebben ze vaak meer aandacht voor de cijfers van een bedrijf waardoor ze winst eerder als een belangrijkere doelstelling zien. Daarnaast zien managers het nut van diversiteit zelden in. Bovendien is het vaak niet duidelijk hoe ze in de praktijk met diversiteit moeten omgaan. Een vijfde reden voor het feit dat diversiteit meestal niet de hoogste prioriteit geniet van managers is dat de integratie van het diversiteitsbeleid in de organisatie vaak niet optimaal verloopt (Merckx en Hellemans, 2004).

### **4.3 Vormen van diversiteit**

Uit de bovenstaande definitie van diversiteit blijkt dat er verschillende vormen bestaan. We gaan hieronder enkel de vormen uitwerken die hierboven al aangehaald werden. We zullen eerst dieper ingaan op de etnische diversiteit. Daarna komen achtereenvolgens de diversiteit op basis van leeftijd en handicap aan bod.

#### **4.3.1 Etnische diversiteit**

Het onderscheid tussen autochtonen en allochtonen wordt steeds belangrijker in de samenleving (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Om onduidelijkheden te voorkomen, geven we allereerst een definitie van een allochtoon en autochtoon. We volgen de definities van het Centraal Bureau van de Statistiek [CBS]. Een allochtoon is iemand waarvan minstens één van de ouders niet in België is geboren (CBS, z.d.)<sup>1</sup>. We formuleren een autochtoon als iemand wiens ouders allebei in België zijn geboren. Het geboorteland van de persoon in kwestie doet hier niet ter zake (CBS, z.d.)<sup>2</sup>.

Vaak is het onderscheid tussen allochtonen en migranten niet altijd even duidelijk. Uit de definitie van migratie, afkomstig van het CBS (z.d.)<sup>3</sup>, kunnen we afleiden dat migranten personen zijn die verhuisd zijn naar een andere woonplaats in binnen- of buitenland. De groep van de migranten bestaat uit de emigranten en de immigranten. Ook voor het verduidelijken van deze twee begrippen doen we een beroep op het CBS. Een emigrant kunnen we dan beschrijven als een persoon die vertrekt naar het buitenland (CBS, z.d.)<sup>4</sup>. Een immigrant daarentegen is iemand die zich vestigt in België maar die afkomstig is uit het buitenland (CBS, z.d.)<sup>5</sup>.

Er bestaan verschillende groepen migranten. Enerzijds kan het gaan om personen die voor een korte periode gevlucht zijn uit hun land omwille van geweld. Een tweede groep van migranten bevat het personeel van bedrijven dat naar andere landen gestuurd wordt door hun werkgever. De hiermee gepaard gaande periode verschilt van geval tot geval. Ten slotte bestaat er een groep migranten die voor een langere of soms zelfs voor een permanente periode verhuizen. Deze mensen noemt men 'echte' immigranten. De reden voor deze verhuis kan gebaseerd zijn op religieuze, persoonlijke of politieke overwegingen, maar het zal voornamelijk gaan om economische of familiale motieven (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

De meningen omtrent de toename van allochtonen zijn verdeeld. Vaak worden ze door de autochtonen echter gezien als diegenen die het vuile werk moeten opknappen. Meer en meer mensen zien alleen maar de negatieve kant van de allochtone bevolking (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Onze gedachten zijn op een bepaalde manier geprogrammeerd. Dit vormt de basis van de manier waarop we over de wereld denken. De persoon die je bent, wordt niet alleen bepaald door de cultuur maar ook door de ontwikkeling die je als persoon doormaakt en de wereld waarin je leeft. Het is zeer moeilijk om conclusies te veralgemenen omdat het hier mensen betreft. Mensen zijn overal ter wereld verschillend. Het is gevaarlijk om alle mensen met eenzelfde culturele achtergrond als hetzelfde te beschouwen. Het beeld dat wij bijvoorbeeld van een persoon met Turkse afkomst hebben, zal nooit volledig overeenkomen met hoe ze in werkelijkheid zijn (Schuringa, 2009).

Het is meestal voor de hand liggend om te zien of men allochtoon of autochtoon is (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Dit is vaak gemakkelijk waar te nemen via uiterlijke kenmerken. Hier wordt men dan ook vaak op beoordeeld. Mensen zijn bang voor het onbekende, wat kan leiden tot negatieve discriminatie. Het uiterlijk en de afkomst van een persoon is zeer bepalend voor de mate waarin men gediscrimineerd wordt (Schuringa, 2009). Volgens De Vriendt (2008) kan discriminatie beschreven worden als een "negatieve



behandeling op grond van kenmerken die er in een bepaalde context niet toe doen. Deze kenmerken betreffen vaak afkomst, huidskleur, sekse, godsdienst, handicap, seksuele geaardheid, sociale klasse. Er zijn specifieke vormen van discriminatie zoals racisme, sexismen, ...." (p. 16). Hoe meer je huidskleur aansluit bij die van de blanken en hoe meer gelijkenissen je cultuur vertoont met de Europese cultuur, hoe minder men gediscrimineerd zal worden (Schuringa, 2009). Dit is een voorbeeld van discriminatie op basis van huidskleur. De waardering van allochtonen is dus beter naarmate deze groep meer gelijkenissen vertoont met de autochtonen omdat de onzekerheid tijdens de samenwerking vermindert als mensen het eens zijn met elkaar. We spreken in dit geval van een kleine culturele afstand (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Op de werkvloer is de communicatie tussen de werknemers zeer belangrijk. Er moet energie gestoken worden in het verbeteren van de contacten door te achterhalen in welke opzichten mensen van elkaar verschillen. Men moet openstaan voor andere manieren van leven en andere culturen (Schuringa, 2009). Immigranten zullen hun cultuur echter altijd voor een deel blijven behouden maar op school en op het werk wordt vaak geëist dat ze zich aanpassen. Omdat de dienstensector, waar communicatie van groot belang is, steeds belangrijker wordt, is het cruciaal dat allochtonen over voldoende taalvaardigheden beschikken (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Volgens van der Zee en van Oudenhoven (2006) willen immigranten, net zoals ons, hard werken en willen ze hogerop geraken. Meestal groeien allochtonen op in slechte omstandigheden waardoor ze hier soms extra gemotiveerd zijn om hun beste beentje voor te zetten. Als ze uit een moeilijke situatie komen, zullen ze dus niet zo veeleisend zijn ten opzichte van hun werk. Allochtonen zullen meer belang hechten aan het feit of ze al dan niet werk hebben, terwijl autochtonen meer zullen verlangen van hun werk, bijvoorbeeld dat het werk wel bij hun past, dat niet te saai is, .... Allochtonen zullen dus eerder extrinsiek gemotiveerd worden door bijvoorbeeld de beloning die ze ontvangen, in tegenstelling tot autochtonen die vooral intrinsieke motivatoren hebben die verband houden met de taakkenmerken. Bovendien is uit onderzoek van van Gastel, Bleichrodt & van Heelsum (1993, in van der Zee & van Oudenhoven, 2006) gebleken dat de jobtevredenheid van allochtonen hoofdzakelijk betrekking heeft op de sociale elementen op het werk. Voor autochtonen daarentegen wordt dit vooral bepaald door de kenmerken van hun taken (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Volgens van der Zee en van Oudenhoven (2006) zal het werk van de allochtonen in een aantal zaken moeten voorzien. Allereerst moet hun job hen de kans geven om te kunnen overleven. Daarnaast zou het voor hen belangrijk kunnen zijn dat de uitoefening van hun werk hen de gelegenheid biedt om een verblijfsvergunning te verkrijgen. Vervolgens hopen

ze met behulp van hun job een bepaalde status te verdienen zodat ze zich gewaardeerd voelen door de maatschappij. Verder moet hun werk helpen om de taal beter onder de knie te krijgen. Hun job moet er ten slotte voor zorgen dat ze ervaringen kunnen opdoen op de werkvloer en dat ze de samenleving verder kunnen ontdekken.

### **4.3.2 Diversiteit op basis van leeftijd**

Voor de jaren '70 waren inzet en ervaring in de ogen van de werkgevers één van de belangrijkste vaardigheden waarover werknemers moesten beschikken. Deze kenmerken worden het meest teruggevonden bij de oudere medewerkers waardoor het oudere personeel nog geen probleem vormde voor het bedrijf. Als gevolg van de crisis van de jaren '70 waren veel bedrijven genoodzaakt te herstructureren. Dit gebeurde bijvoorbeeld door het ontslaan van werknemers. De oudere werknemers waren hier het grootste slachtoffer van. Oudere werknemers werden vanaf dit moment steeds negatiever bekeken (Derijcke et al., 1995).

Er bestaan zowel argumenten voor als tegen het tewerkstellen van oudere werknemers. De positieve argumenten hebben vooral betrekking op een aantal voordelige kenmerken van ouderen in vergelijking met jongeren. Zo heeft het oudere personeel onder andere vaak jarenlange kennis en ervaring, een grotere zelfstandigheid en een rustigere persoonlijkheid. Verder blijven ze meestal langer trouw aan de organisatie (Merckx & Hellemans, 2004). Derijcke et al. (1995) vermeldt dat de tegenargumenten gebaseerd zijn op een aantal vooroordelen van ouderen op de werkvloer:

Zo zouden zij minder productief zijn dan jongere mensen, hun pensioen afwachten, problemen hebben in de relatie met hun collega's, meer kosten aan de werkgever, duurder zijn om te trainen. Ze zouden de veranderingen in de organisatie niet kunnen volgen, kritischer worden, achterdochtiger en ze zouden meer klagen. Hun basisbehoeften i.v.m. hun job zouden verschillend zijn van die van de jongere mensen. Managers voegen daar graag aan toe dat oudere werknemers negatief scoren op gebied van efficiëntie, motivatie, de mogelijkheid om onder stress te werken en creativiteit. Ze staan bovendien niet open voor nieuwe ideeën, leren slechter en kunnen zich slechter aanpassen. (p. 21-22)

Deze vooroordelen zorgen ervoor dat oudere werknemers minder kansen krijgen om te laten zien wat ze nog kunnen of wat ze nog te bieden hebben (Merckx & Hellemans, 2004).

De hele wereld wordt geconfronteerd met vergrijzing dus ook België blijft hier niet van gespaard (Derijcke et al., 1995). Als gevolg van een stijging van de levensverwachting en een daling van het aantal geboorten is het aantal 45-plussers dat zich aanbiedt op de

arbeidsmarkt, toegenomen. Bedrijven zullen naar de toekomst toe dan ook terug meer oudere werknemers moeten aanwerven en zullen hun huidige werknemers langer tewerkgesteld moeten houden (Merckx & Hellemans, 2004).

Er hebben zich nog twee ontwikkelingen voorgedaan die verband houden met vergrijzing (Derijcke et al., 1995). Allereerst is er de ontgroening, waarmee men bedoelt dat het aandeel jongeren in de samenleving afneemt (Pelfrene, 2009). Een tweede ontwikkeling die zich voordoet is de 'dubbele vergrijzing' (Derijcke et al., 1995). Hiermee bedoelt Derijcke et al. (1995) "dat de oudste categorie binnen de oudere bevolking het snelst aangroeit" (p. 17).

Voor een werkgever is het niet voldoende om enkel rekening te houden met de lichamelijke veranderingen van hun ouder wordende werknemers. Er doen zich ook minder zichtbare veranderingen voor zoals veranderingen op psychologisch en sociaal vlak (Merckx & Hellemans, 2004).

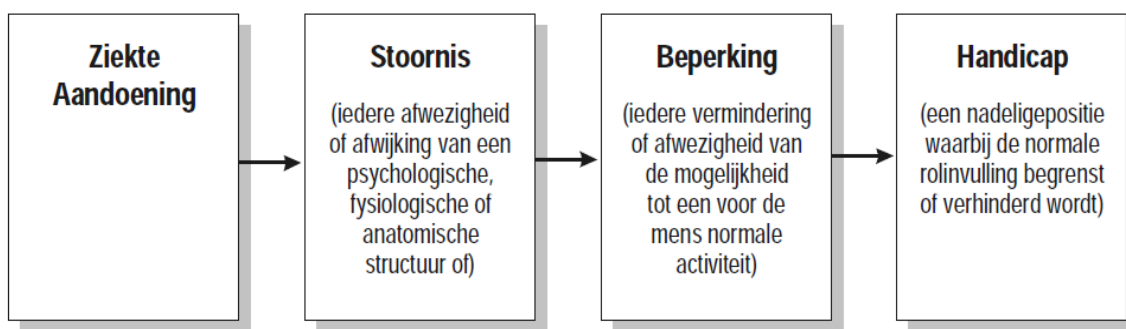
Er bestaan een aantal maatregelen die ouderen productiever moeten houden. Een eerste maatregel is het aanpassen van functies zodat ze minder belastend zijn waardoor ze langer uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast kan het organiseren van opleidingen ervoor zorgen dat ouderen een goede positie op de arbeidsmarkt kunnen handhaven. Bovendien kan een organisatie oudere werknemers de mogelijkheid bieden om hun aantal werkuren te verminderen en hun uren op een flexibele manier in te delen, zodat ze lichamelijk en mentaal minder belast worden. Een vierde maatregel zou ervoor moeten zorgen dat de werknemers niet altijd dezelfde taak moet uitvoeren maar dat er wat afwisseling voorzien wordt. Dit kan men bijvoorbeeld doen door interne verplaatsing op hetzelfde niveau. Hierdoor zullen de werknemers over meer ervaring beschikken en zullen ze achteraf op meerdere plaatsen kunnen worden ingezet (Derijcke et al., 1995). Een laatste maatregel, die een hulp kan bieden bij het langer tewerkgesteld houden van oudere werknemers, betreft het voorzien van loopbaanbegeleiding. Dit moet er enerzijds voor zorgen dat de werknemers op de hoogte zijn van de verwachtingen van de werkgevers en anderzijds dat de werkgevers weten wat werknemers van hen en van hun werk verwachten (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, z.d.).

De laatste tijd wordt er veel aandacht geschonken aan het optrekken van de pensioenleeftijd maar men weet niet zeker of dit wel zal helpen. Verder denkt men ook dat de toenemende migratie het aantal oudere mensen dat zich aanbiedt op de arbeidsmarkt, kan vertragen (Derijcke et al., 1995).

### **4.3.3 Diversiteit op basis van handicap**

We sluiten ons aan bij de definitie van 'handicap' van Samoy (1998, geciteerd in Fripont & Bollens, 2003, p. 1):

Een handicap kan omschreven worden als een nadelige sociale positie die voortvloeit uit beperkingen en stoornissen die op hun beurt het gevolg zijn van ziekten en aandoeningen. Een stoornis wordt hier opgevat als iedere afwezigheid of afwijking van een psychologische, fysiologische of anatomische structuur of functie. En een beperking is iedere vermindering of afwezigheid (ten gevolge van een stoornis) van de mogelijkheid tot een voor de mens normale activiteit, zowel wat de wijze als de reikwijdte van de uitvoering ervan betreft. (p. 1)



**Figuur 5: De begrippen uit de rehabilitatiebenadering, volgens P. Wood (Bron: Samoy, 1998, in Fripont, I. & Bollens, J., 2003)**

De nadelige sociale positie die het gevolg is van deze handicap, is enerzijds te wijten aan de gezondheidsproblemen van de persoon die gehandicapt is. Anderzijds is de maatschappij onvoldoende aangepast aan de noden van gehandicapte mensen. De gezondheidstoestand van de persoon en de context waarin deze persoon zich bevindt, zijn dus beide oorzaken van de handicap (Fripont & Bollens, 2003).

Gehandicapten krijgen regelmatig te maken met materiële en sociale hindernissen. Materiële hindernissen kunnen onderverdeeld worden in bereikbaarheid, toegankelijkheid en bruikbaarheid. De problemen die kunnen ontstaan met betrekking tot deze drie hindernissen zijn afhankelijk van de soort handicap. Sociale hindernissen worden sterk gevormd door de houding van de gehandicapten zelf en door de houding van andere mensen ten aanzien van de handicap en de gehandicapte mensen (Buijk, 1991).

De mate waarin werknemers gehinderd worden in het arbeidsleven is onder andere afhankelijk van de soort handicap. We kunnen vier verschillende soorten handicaps

onderscheiden. De lichamelijke handicaps zijn een eerste soort. Hieronder kunnen we bijvoorbeeld rugklachten of CVS (Chronische Vermoeidheidssyndroom) verstaan. Daarnaast bestaan er ook nog mentale handicaps waarbij de persoon een verstandelijke achterstand heeft. Een derde soort handicap kan bijvoorbeeld een depressie of een verslaving zijn. Deze soort handicaps noemt men psychische handicaps. Tot slot zijn er nog de sensorische handicaps zoals bijvoorbeeld het slecht kunnen zien of het blind zijn (Coppin, z.d.).

We kunnen ook een onderscheid maken naargelang het tijdstip waarop men de handicap gekregen heeft. Dit kan enerzijds al van bij de geboorte aanwezig zijn of van op zeer jonge leeftijd. Als dit het geval is, heeft men meestal met de handicap leren leven. Vaak hebben deze personen alternatieven gevonden om toch op een zo normaal mogelijke manier te kunnen leven. Anderzijds kan een handicap ook op een latere leeftijd ontstaan. Omdat deze mensen weten hoe het was om te leven zonder handicap, zullen zij het vaak moeilijker hebben met het aanvaarden van deze handicap (Buijk, 1991).

Als men op een latere leeftijd gehandicapt werd, kan het zijn dat men al gewerkt heeft of nog nooit gewerkt heeft. In het eerste geval zou het kunnen dat men dezelfde job kan blijven uitoefenen. Indien dit niet mogelijk is, zijn er twee mogelijkheden. Ofwel zal men binnen hetzelfde bedrijf van job moeten veranderen, ofwel zal men van werkgever moeten veranderen. Een factor die deze beslissing kan beïnvloeden, is het feit of dat bepaalde bedrijf al ervaring heeft met het tewerkstellen van gehandicapten (Buijk, 1991).

In tabel 5 van bijlage 8 kunnen we zien dat het aantal werkzoekende arbeidsgehandicapten in Vlaanderen is gestegen van 17.140 in 2001 tot 27.815 in 2007. Van alle werkzoekenden in 2007 is 15,3 procent gehandicapt. Arbeidsgehandicapten zijn, in vergelijking met andere werkzoekenden, over het algemeen ouder, voor een langere periode werkloos en hebben vaak een lager diploma (Coppin, z.d.).

Bij het aanwerven van nieuwe werknemers zal de voorkeur meestal uitgaan naar personen zonder een handicap. Vaak is dit onterecht omdat er ook een onderscheid gemaakt moet worden tussen licht en zwaar gehandicapten. Personen met een lichte handicap hebben vaak wel nog de juiste knowhow om op een productieve manier deel te nemen aan het arbeidsproces. Dit wil niet zeggen dat zwaar gehandicapten geen job kunnen uitoefenen. Dit hangt echter af van wat men verstaat onder de begrippen 'licht' en 'zwaar' gehandicapten (Buijk, 1991). Vaak denken werkgevers ook enkel en alleen aan de moeilijkheden die gepaard gaan met het aanwerven van gehandicapte werknemers. Er bestaat een groot aantal vooroordelen omtrent gehandicapten. Zo zouden ze onder andere minder productief zijn, zouden er aanpassingen moeten gebeuren aan de werkplaats waardoor er extra kosten ontstaan en zouden ze zich vaker ziek melden. Meerdere onderzoeken wijzen echter uit dat

gehandicapte werknemers zeer loyaal en gedreven zijn waardoor ze juist minder afwezig zullen zijn (Merckx & Hellemans, 2004).

Uit een onderzoek van het Hoger Instituut Voor de Arbeid (HIVA) van de Katholieke Universiteit Leuven bleek dat de grote meerderheid van werkende gehandicapten actief was in een privébedrijf. Tijdens de periode waarin de gehandicapte het langst tewerkgesteld was, was hij meestal actief als arbeider (61,1 procent) of als bediende (30,4 procent). Slechts 3,1 procent van de ondervraagden werkte gedurende deze periode als zelfstandige of helper. Daarnaast had 2,5 procent een kaderfunctie, wat erop wijst dat het voor gehandicapten niet eenvoudig is om door te groeien in een organisatie. Dit kwam opnieuw naar voor toen er gevraagd werd naar de jobtevredenheid van de respondenten. In het algemeen waren de ondervraagden positief over hun job. De enige punten waarvoor dit niet het geval was zijn hun doorgroeimogelijkheden, hun leermogelijkheden en de werkdruk (Fripont & Bollens, 2003).

In het Besluit van de Vlaamse Regering (BVR) van 18 juli 2008 worden een aantal regelingen voor het tewerkstellen van gehandicapten voorzien, zowel voor de werkgever als voor de gehandicapte werknemer. Een eerste regeling voorziet een tegemoetkoming voor de werkgever in de kosten die nodig zijn om de werkplaats aan te passen. Men moet wel aan een aantal voorwaarden voldoen. Er moet bewezen worden dat zonder deze aanpassing de uitoefening van het beroep onmogelijk zou zijn en dat deze aanpassing enkel nodig is in deze situatie en niet in normale omstandigheden. Verder moet de werkgever de persoon voor wie de veranderingen gemaakt werden, ten minste zes maanden tewerkgesteld houden binnen hun bedrijf. Ten slotte moet er bij elke werkpost waarvoor een tegemoetkoming verkregen werd, de voorkeur gegeven worden aan mensen met een handicap. Wanneer er kosten moeten worden aangegaan voor werkkledij en -materiaal, wordt er een tegemoetkoming voor de werknemer voorzien. Ook hier moeten weer een aantal voorwaarden vervuld zijn. Het moet speciaal voor de gehandicapte werknemer aangekocht worden en het moet noodzakelijk zijn. Bovendien moet er bewezen worden dat de werkgever niet verantwoordelijk is voor de aankoop. Een derde regeling voorziet een tegemoetkoming voor tolken die onder andere gebarentaal kennen om zo de werkomstandigheden te ondersteunen. De laatste regeling betreft het vergoeden van de verplaatsingskosten en indien er een (bij)scholing voorzien wordt, worden de verblijfskosten hiervan ook terugbetaald (Samoy, 2009).

Sinds 1 oktober 2008 kunnen werkgevers ook een rendementssubsidie (VOP: Vlaamse Ondersteuningspremie) krijgen als ze werknemers aanwerven die door VDAB of door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) erkend zijn. Als de werkgever

kan bewijzen dat de resultaten erop achteruitgaan door het tewerkstellen van gehandicapten, kan een hogere subsidie verkregen worden (Coppin, z.d.).

Er bestaan drie grote groepen van factoren die een positieve invloed kunnen hebben op het ontwikkelen van een loopbaan voor gehandicapten. Allereerst zijn er de aandoeninggebonden factoren. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan het voorzien van de beste medische zorgen die mogelijk zijn. Een tweede groep van factoren zijn persoonsgebonden. Om deze factoren te verbeteren kan men het proces, dat nodig is om de handicap te aanvaarden, zo goed mogelijk proberen te ondersteunen. Het kan ook belangrijk zijn om de gehandicapte voor te bereiden op het feit dat mogelijke werkgevers en werknemers onbekend kunnen zijn met de situatie en weinig begrip tonen. Ten slotte is er de groep van externe factoren die onder andere betrekking hebben op de werkomstandigheden en het verbeteren van de begeleiding van gehandicapten naar de arbeidsmarkt toe (Fripont & Bollens, 2003).

#### **4.4 De voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer**

In de beschikbare literatuur worden er een heel aantal voor- en nadelen van diversiteit vermeld. We hebben de meningen van een aantal auteurs samengebracht.

##### **4.4.1 Voordelen**

Volgens Schuringa (2009) kan het voordelig zijn als er verschillen bestaan tussen personen. Door de aanwezigheid van verschillen tussen mensen zal men zichzelf vaker in vraag moeten stellen. Dit leidt tot een ontwikkeling van het eigen denken. De bevindingen van Raatikainen (2002, in Özbilgin & Tatli, 2008) met betrekking tot de voordelen van diversiteit op de werkvloer zijn dat de organisatie er creatiever door wordt en dat de klantenfocus verbetert. Merckx en Hellemans (2004) vermelden dat, indien het personeelsbestand een weergave is van de maatschappij, er een concurrentievoordeel kan ontstaan.

Van der Zee en van Oudenhoven (2006) delen dezelfde mening als Raatikainen. Als het personeelsbestand van een organisatie een afspiegeling is van de bevolking, is het mogelijk om een effectievere bediening van de klanten te verwezenlijken. Ook zij denken dat diversiteit tot meer creatieve en innovatieve ideeën leidt. Bovendien zijn zij ervan overtuigd dat de kwaliteit van de besluitvorming erop vooruit gaat als de groep die de besluiten neemt, divers samengesteld is. Volgens van der Zee en van Oudenhoven (2006, in Hofhuis & van 't Hoog, 2010) zijn teams die bestaan uit diverse personen, beter in het oplossen van

problemen en kunnen ze, doordat ze verschillende perspectieven hebben, beter omgaan met complexe situaties. Diversiteit op het werk kan dus leiden tot een productievere organisatie.

Een ander voordeel dat van der Zee en van Oudenhoven (2006) aanhalen, is specifiek gericht op de etnische diversiteit. Zij stellen namelijk dat allochtonen ingezet kunnen worden in jobs waarvoor er onvoldoende kandidaten zijn. Blanpain, Belet, Fasseur, Hoornaert, Scheepers en Van de Voorde (2007) gaan hier nog verder op in. Zij stellen dat een grote diversiteit onder de kandidaten het gemakkelijker maakt om de beste kandidaat voor een job te vinden aangezien er niemand uitgesloten wordt omwille van huidskleur, leeftijd, ....

#### **4.4.2 Nadelen**

Diversiteit op het werk heeft niet enkel positieve gevolgen voor de werksituatie. Van der Zee en van Oudenhoven (2006) vermelden ook een aantal nadelen en valkuilen die gepaard gaan met diversiteit op de werkvloer. Een eerste nadeel is het feit dat diversiteit ertoe kan leiden dat de communicatie op het werk minder vlot verloopt. Daarnaast bestaat er een kans dat de teamgeest afneemt. Anderzijds is er een verhoogde kans op geschillen. Byrne (1999, in Hofhuis en van 't Hoog, 2010) stelt bovendien dat verschillende zienswijzen kunnen leiden tot onzekere sociale contacten waardoor het samenwerken negatief beïnvloed wordt.

Er bestaan een aantal valkuilen waar allochtonen mee te maken kunnen krijgen op hun werk. Het meest voor de hand liggende probleem is het feit dat allochtonen zich vaak eenzaam voelen tussen de autochtone collega's. Ze kunnen hierdoor het gevoel krijgen dat ze alleen staan ten opzichte van de grote groep autochtonen. Bovendien kunnen allochtonen te maken krijgen met discriminatie en vooroordelen. Met discriminatie bedoelt men niet enkel negatieve discriminatie. Er bestaat ook een vorm van positieve discriminatie (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Als er sprake is van positieve discriminatie beslist men volgens Elskens (1992, geciteerd in De Vriendt, 2008, p. 90) om "met opzet een benadeelde groep meer kansen te geven om een opgelopen achterstand in te halen. Het doel is een gelijke toegang te creëren." Een voorbeeld hiervan, dat door van der Zee en van Oudenhoven (2006) werd vermeld, is een beslissing van een bedrijf waar bij een sollicitatie de allochtoon voorrang krijgt op de autochtoon indien ze even geschikt zijn. Op deze manier zouden bedrijven aan de buitenwereld kunnen laten zien dat ze werk maken van een diversiteitsbeleid. Dit kan echter tot gevolg hebben dat de autochtonen denken dat allochtonen enkel door dit beleid zijn aangenomen en dat ze niet over de juiste competenties beschikken, zodat ze als minderwaardig beschouwd worden. Voor bedrijven komt het er dus op aan ervoor te zorgen dat iedereen die men aanwerft ook geschikt is om hun job uit te voeren. Dit alles kan leiden tot een 'glazen plafond' voor allochtonen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Allochtonen zullen volgens Konrad (2003, in van der Zee & van



Oudenhoven, 2006) vaker terug te vinden zijn in de lagere niveaus van de organisaties en zullen ondervertegenwoordigd zijn in de hogere niveaus. Volgens van der Zee en van Ouderhoven (2006) kan men dus concluderen dat de organisatie complexer wordt door de aanwezigheid van diverse werknemers.

## **4.5 Het veranderingsproces: de implementatie van een diversiteitsbeleid**

Om een succesvolle verandering door te voeren, is het nodig dat er een aantal stappen doorlopen worden. Hier wordt er gefocust op het achtfasenproces van Kotter en de vijf krachten van Mars. Als we deze twee processen vergelijken met elkaar valt het op dat urgentie bij beide de eerste stap is. Vandaar dat de bevindingen van Mars met betrekking tot urgentie hier samengevoegd werden met die van Kotter.

### **4.5.1 Het achtfasenproces van Kotter**

De laatste jaren voeren organisaties steeds meer grote veranderingen door. Deze lopen echter niet altijd zoals gepland en zorgen vaak voor teleurstellingen. Geregeld leidt dit enkel tot een inefficiënt gebruik van middelen en zorgt dit voor angst en frustraties bij de werknemers. Een aantal van deze problemen zijn echter te vermijden. Het komt er dus op aan om te proberen de meest frequente fouten te voorkomen (Kotter, 2009).

Kotter (2009) vermeldt acht veelvoorkomende fouten. Een eerste fout die vermeld wordt, is het feit dat het personeel zelfgenoegzaam is. Kotter (2008) gaat akkoord met een definitie van 'zelfgenoegzaamheid' uit een woordenboek. Kotter (2008) ziet zelfgenoegzaamheid dus als "een gevoel van tevredenheid met zichzelf" (p. 27). Kotter (2008) gaat echter nog verder in op twee begrippen uit deze definitie:

Allereerst het woord gevoel. Zelfgenoegzaamheid is niet alleen een gedachte, maar ook een gevoel. Ze heeft minder met bewustzijn of rationele analyse te maken dan met een onbewust gevoel. Je zult zien dat dit een enorm belangrijk punt is, omdat men zelfgenoegzaamheid meestal ziet als een geestestoestand die op slag te veranderen is met 'kille, harde feiten'. Het tweede sleutelwoord is zichzelf. Zelfgenoegzaamheid is een gevoel dat mensen hebben over hun gedrag, over wat zij al dan niet moeten doen. Ook dit punt is heel belangrijk. Je kunt tegelijkertijd de problemen zien en toch domweg zelfgenoegzaam zijn, omdat je niet vindt dat die problemen moeten leiden tot veranderingen in je eigen handelen. (p. 27-28)

Voorafgaand aan de verandering moet het personeel dus bewust gemaakt worden van de noodzaak van de verandering. Kotter (2009) omschrijft deze noodzaak als de urgentie. Het gebeurt volgens hem echter vaak dat managers te snel van start willen gaan met de verandering en te weinig tijd nemen voor deze voorbereiding.

Bovendien vindt Kotter (2009) het belangrijk dat er een hecht team gevormd wordt om de verandering te leiden. Een team moet volgens hem krachtig zijn om de verandering tot een goed einde te brengen. Met krachtig bedoelt hij dat de leden van het team een voldoende hoge positie innemen in het bedrijf, over voldoende kennis, ervaring en leiderschapskwaliteiten beschikken en goede imago's en relaties hebben op het werk. In dit team zit niet enkel het hoofd van de organisatie maar ook nog een aantal andere managers en mensen die zich willen inzetten om de prestaties van het bedrijf te verbeteren. Één persoon alleen zal niet kunnen ingaan tegen de heersende traditie van de organisatie. Zonder een krachtig team zullen de werknemers weerstand bieden tegen de verandering. De tweede fout die Kotter opgemerkt heeft, is dus dat organisaties te vaak nalaten om zo'n goed team samen te stellen.

Een derde fout die Kotter (2009) aanhaalt heeft te maken met het hebben van een visie. Bij een verandering is het hebben van een visie zeer belangrijk. Een visie kan volgens hem richtinggevend zijn en kan werken als een inspiratie voor de betrokkenen. Zonder een visie kan het veranderingsproces onduidelijk worden en kan er kostbare tijd verspild worden. Helaas wordt het hebben van een duidelijke visie volgens Kotter onderschat.

Het personeel van een organisatie moet bereid zijn om mee te werken aan de verandering. Vaak zullen er bij veranderingen toegevingen gedaan moeten worden door de werknemers. Men kan de werknemers dan enkel overtuigen om de verandering te steunen door voldoende met hen te communiceren over de visie van de verandering. Deze communicatie moet niet enkel mondeling gebeuren maar moet ook in de gedragingen van diegenen die de verandering initiëren, weerspiegeld worden. Deze communicatie gebeurt nog steeds te weinig waardoor dit als een vierde fout beschouwd kan worden (Kotter, 2009).

Vaak kunnen er tijdens het veranderingsproces een aantal barrières voorkomen. Een voorbeeld kan zijn dat afdelingshoofden niet willen meewerken aan de verandering waardoor de werknemers van die afdeling niet de ruimte krijgen om aandacht te schenken aan de verandering. Als deze afdelingshoofden niet meewerken, zal de verandering niet zo gemakkelijk tot een succes kunnen leiden. Vaak worden deze barrières nog te veel toegelaten. Dit kan als een vijfde fout gezien worden (Kotter, 2009).

De zesde fout die Kotter (2009) vermeldt, is dat organisaties te weinig kortetermijndoelstellingen opstellen. Het opstellen van doelstellingen op korte termijn kan als voordelen bieden dat men kan nagaan of er progressie gemaakt wordt en of men in de juiste richting aan het evolueren is. Aan de hand van deze kortetermijndoelstellingen kan men bovendien zien of de vooropgestelde doelstellingen behaald worden. Indien dit het geval is, kunnen hier eventueel beloningen aan gekoppeld worden. Als een organisatie te sterk gefocust is op de lange termijn kan dit ervoor zorgen dat de aandacht van de werknemers afneemt en de urgentie van de verandering vermindert (Kotter, 2009).

Organisaties mogen echter niet te euforisch zijn als er eindelijk een eerste verbetering merkbaar is ten gevolge van de verandering. Dit wil namelijk nog niet zeggen dat de volledige verandering zal slagen. Een te grote euforie kan ertoe leiden dat werknemers te nonchalant worden en dat ze denken dat ze niet meer zoveel inspanningen moeten leveren. Een gevolg hiervan kan zijn dat de werknemers terug hun oude gewoonten oppikken waardoor de verandering terug gaat verdwijnen (Kotter, 2009).

Een laatste veelvoorkomende fout is volgens Kotter (2009) dat er nadat de verandering achter de rug is, vaak te weinig aandacht wordt besteed aan de opvolging ervan. De verandering moet opgenomen worden in de organisatiecultuur zodat de nieuwe gedragingen, die ontstaan zijn uit de verandering, als normaal en evident gezien worden. Kotter (2009) beschrijft cultuur als volgt:

Cultuur heeft betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden in een groep mensen. Gedragsnormen zijn algemene of hardnekkige manieren van handelen die in een groep aangetroffen worden. Ze blijven gehandhaafd omdat groepsleden door hun manier van optreden deze praktijken aan nieuwe leden overdragen – wie zich aanpast wordt beloond en wie dat niet doet wordt op de vingers getikt. Gedeelde waarden zijn grote belangen en doelen die door de meeste mensen in een groep gedeeld worden. Ze zijn mede bepalend voor het groepsgedrag en blijven vaak door de jaren heen van kracht, zelfs wanneer de groep van samenstelling verandert. (p. 178)

Wanneer de verandering en de gedragingen die hiermee gepaard gaan, ingebed zijn in de organisatiecultuur zullen deze gedragingen niet verloren gaan wanneer er een nieuw management wordt aangesteld (Kotter, 2009).

Gedeelde waarden en normen, de onderdelen van een organisatiecultuur, zijn moeilijk te veranderen. Men kan slechts een verandering van de organisatiecultuur verwezenlijken wanneer het gelukt is om de gedragingen van de mensen in de organisatie te veranderen.

Daarbij wordt vermeld dat de nieuwe handelingen voordelen moeten opleveren en dat de werknemers het verband moeten zien tussen het voordeel en de verandering van gedrag (Kotter, 2009).

Deze acht fouten vormen de basis voor het achtfasenproces (zie figuur 6 in bijlage 9) dat Kotter (2009) uitwerkte en dat we hier zullen beschrijven.

### **Fase 1: Urgentiebesef vestigen**

Uit de figuur in bijlage 9 kunnen we zien dat de eerste fase van het achtfasenproces van Kotter (2009) 'urgentiebesef vestigen' is. Dit is volgens Kotter (2008) de moeilijkste fase van het achtfasenproces. Het creëren van een urgentiegevoel wordt steeds belangrijker aangezien de veranderingen alleen nog maar sneller zullen gaan voorkomen. Het is volgens Kotter (2009) van groot belang om het personeel van de organisatie de noodzaak van de verandering duidelijk te maken zodat ze bereid zijn om mee te werken aan het veranderingsproces. Als niet iedereen hetzelfde urgentiebesef heeft, zal de verandering vaak niet tot een goed einde gebracht kunnen worden.

Ook Mars (2006) vindt het vestigen van het urgentiebesef zeer belangrijk. In tegenstelling tot Kotter die over fasen praat, spreekt Mars over krachten die een verandering kunnen doen slagen. De eerste kracht die Mars dan ook aanhaalt, is 'urgentie'. Ze heeft het ook over 'pijnmanagement'. Hiermee bedoelt Mars (2006) "het doen van bewuste interventies om het probleem voor de doelgroep zichtbaar en voelbaar te maken" (p.37). Dit pijnmanagement is volgens haar noodzakelijk om weerstanden aan te pakken. Medewerkers moeten op de hoogte gebracht worden van de reden waarom er een verandering nodig is (Mars, 2006).

Er bestaan volgens Mars (2006) vier mogelijkheden om aan pijnmanagement te doen. Een eerste mogelijkheid is de diagnose. Tijdens de diagnose gaat men het probleem verkennen en onderbouwen, bijvoorbeeld door de werknemers te bevragen over de mogelijke problemen die er bestaan op de werkvloer. Daarnaast kan pijnmanagement toegepast worden door gebruik te maken van metaforen en beeldmateriaal. Dit kan ervoor zorgen dat men een probleem dat handelt over een gevoelig onderwerp, makkelijker kan bespreken. Bovendien kan men ook gebruikmaken van verhalen en ervaringen van mensen die benadeeld worden door het probleem. Naast het bevragen van deze benadeelden, kan men de werknemers ook in de huid van de benadeelden laten kruipen. Hierdoor ondervinden ze dezelfde last als de benadeelden zodat ze de noodzaak van het probleem sneller gaan inzien. Daarnaast kan men de werknemers ook met hun eigen ogen laten zien wat de schade van het probleem is. Een vierde mogelijkheid om pijnmanagement toe te passen is door buitenstaanders de problemen van de organisatie aan te laten tonen aan de werknemers.

Deze buitenstaanders kunnen enerzijds acteurs zijn die de situatie op de werkvloer naspelen. Onder buitenstaanders kunnen echter ook consultants, onderzoekers en experts worden verstaan die kunnen aantonen met welke risico's een organisatie geconfronteerd zal worden als men geen actie onderneemt.

Kotter haalt het eerder vermelde begrip zelfgenoegzaamheid aan. Vaak zijn werknemers zich niet bewust van het feit dat ze zelfgenoegzaam zijn (Kotter, 2008). Voor deze zelfgenoegzaamheid geeft Kotter (2009) een aantal redenen. Een eerste reden is volgens Kotter het ontbreken van een zichtbare crisissituatie. Hiermee wordt bedoeld dat de werknemers geen negatieve signalen opvangen, zoals bijvoorbeeld een verlies of dreigende ontslagen, waardoor ze de noodzaak van een verandering niet inzien. Bovendien kan het zijn dat de organisatie te veel rijkdom uitstraalt. Een voorbeeld hiervan zijn de dure bedrijfswagens. Een andere reden die Kotter aanhaalt, is het feit dat de prestatienormen van een organisatie niet ambitieus genoeg zijn waardoor ze te gemakkelijk te behalen zijn. Daarnaast komt het vaak voor dat de werknemers zich enkel focussen op het behalen van de doelstellingen van hun eigen afdelingen zonder aandacht te schenken aan de algemene bedrijfsprestaties. Een vijfde reden voor de zelfgenoegzaamheid heeft volgens Kotter te maken met het feit dat organisatiedoelstellingen te gemakkelijk behaald kunnen worden doordat de interne plannings- en controlesystemen gebaseerd zijn op de verkeerde prestatie maatstaven. Vervolgens krijgen bedrijven vaak te weinig feedback van externe stakeholders. Overigens wordt het in veel bedrijven niet geapprecieerd als werknemers op zoek gaan naar de meningen van deze externe stakeholders met betrekking tot de prestaties van het bedrijf omdat dit slecht nieuws kan brengen en tot discussies kan leiden. Deze twee problemen in verband met de feedback van externe stakeholders omschrijft Kotter als de zesde en zevende reden voor de zelfgenoegzaamheid van het personeel. Een achtste reden is dat het personeel vaak geen gehoor wil geven aan slechte prestaties en dat men deze prestaties dan ook wil ontkennen. Volgens hen hebben ze het al druk genoeg. Ten slotte worden diegenen die zich toch nog zorgen maken over de toekomst van het bedrijf gerust gesteld door de topmanagers die enkel de positieve prestaties benadrukken.

Voor deze redenen van zelfgenoegzaamheid worden door Kotter (2009) ook een aantal oplossingen voorgesteld. Een eerste mogelijke oplossing kan het toelaten van een crisis zijn door bijvoorbeeld een verlies niet weg te werken zodat de werknemers zich ook bewust worden van de zwakke punten van de organisatie. Hierbij sluit Kotter zich aan bij Mars (2006) die eerder al aanhaalde dat een crisis positief kan zijn wanneer er een verandering noodzakelijk is. Bovendien kan volgens Kotter een organisatie best niet overdrijven met luxemiddelen binnen hun bedrijf. Het is ook beter voor een organisatie om de prestatienormen te verhogen zodat er extra inspanningen vereist zijn om de doelstellingen te behalen. Door de verantwoordelijkheid van meer mensen te vergroten, waardoor ze ook

beoordeeld worden op de algemene prestaties van het bedrijf, kunnen organisaties ervoor zorgen dat de focus ook op de algemene prestaties van de organisatie komt te liggen. De zelfgenoegzaamheid van de werknemers zal ook afnemen wanneer organisaties de werknemers meer informatie geven over de prestaties op vlak van klantentevredenheid en de winsten of verliezen die er gerealiseerd worden. Het is belangrijk dat deze informatie ook de zwaktes ten opzichte van hun concurrenten aantoont. Het kan ook van belang zijn dat de werknemers met hun ontevreden stakeholders communiceren. Daarnaast moeten er discussies kunnen plaatsvinden over de prestaties van het bedrijf. De topmanagers moeten niet enkel de positieve prestaties vermelden maar moeten eveneens voor de vastgestelde problemen durven uitkomen. Men moet de werknemers op de hoogte stellen van de toekomstige opportuniteiten en de mooie beloningen die eraan vast kunnen hangen, samen met het feit dat de huidige gang van zaken niet zal volstaan om deze opportuniteiten te benutten (Kotter, 2009).

Steeds vaker wordt er ook gebruik gemaakt van een 'business case' om de zelfgenoegzaamheid te verminderen en de urgentie te verhogen. Kotter (2008) omschrijft een business case als volgt: "In een business case worden feiten, cijfers, economische analyses en kwalitatieve argumentaties gebruikt om te laten zien dat een kwestie belangrijk is en dat een bepaalde reeks acties nodig is" (p. 42). Een business case levert het bewijs dat de huidige manier van werken niet zal volstaan voor de toekomst. Vaak zullen deze business cases echter niet slagen in hun opzet. Een reden hiervoor kan zijn dat er bij het opstellen van de case te weinig rekening wordt gehouden met de gevoelens van de werknemers. Urgentie hangt namelijk niet enkel af van rationele gedachten maar ook van de gevoelens van mensen. Men moet met de case iemand emotioneel kunnen raken als men wil dat de case effect heeft (Kotter, 2008). Een manier om de gevoelens van de werknemers te raken, is volgens Mars (2006) hen aan te tonen dat de klanten klachten hebben en dat ze niet meer zo tevreden zijn. Als men het probleem kan onderbouwen met deze klachten van klanten zullen werknemers volgens haar sneller een gevoel van urgentie ontwikkelen waardoor ze sneller willen overgaan tot actie, zeker wanneer zij zelf vaak in direct contact staan met hun klanten.

Het zijn meestal de topmanagers die de belangrijkste rol vervullen bij het verminderen van de zelfgenoegzaamheid en het vestigen van het urgentiebesef. Lager- en middenkadermanagers van een organisatie kunnen echter ook een belangrijke bijdrage leveren (Kotter, 2009). De moeite die gestoken moet worden in het vestigen van het urgentiebesef is vaak afhankelijk van de ernst van de situatie. Figuur 7 (bijlage 10) toont de mogelijke situaties aan met hun mate van urgentie. In een crisissituatie is het niveau van de urgentie het hoogst. Een risicosituatie of een 'Het kan altijd beter'-situatie kennen het laagste niveau van urgentie. Vanuit deze visie vermeldt Mars (2006) het volgende: "Een

crisis is dus veranderkundig beschouwd goed nieuws" (p.27). Er kan echter wel een gevaar verbonden zijn aan deze denkwijze. Het kan zijn dat leidinggevendenden minder urgente situaties gaan opblazen zodat ze ernstiger lijken dan ze in werkelijkheid zijn (Mars, 2006).

## **Fase 2: De leidende coalitie vormen**

Als men alleen is, is het bijna onmogelijk om een veranderingsproces tot een goed einde te brengen. Een krachtig team, ook wel een leidende coalitie genoemd, is noodzakelijk om het veranderingsproces te ondersteunen omdat sommige veranderingen moeilijk door te voeren zijn. Dit team moet uit de juiste personen bestaan, de leden van het team moeten voldoende vertrouwen in elkaar hebben en een gezamenlijk doel nastreven. Het vormen van zulk team is een essentiële fase in het veranderingsproces. Een effectief team kan op kortere termijn meer informatie verwerken en nieuwe werkwijzen implementeren. Vaak wordt deze fase echter overgeslagen omwille van twee redenen. Een eerste reden is het bestaan van een belangenconflict waarbij men ervan uit gaat dat men door een goede individuele prestatie meer kans heeft op promotie dan in teamverband. Individuen zullen dus niet zo graag in teamverband willen werken. Daarnaast wordt deze fase overgeslagen omdat de hiërarchie van een organisatie historisch gegroeid is. Vroeger werd er bijna nooit in teamverband gewerkt en als dit toch gebeurde, functioneerde deze teams meestal niet zo goed. Hierdoor verkiezen vele topmanagers de oude manier van werken waarbij er individueel gewerkt wordt (Kotter, 2009).

Een krachtig en effectief team moet voldoen aan een aantal kenmerken. Allereerst is het belangrijk dat er voldoende machtige personen opgenomen zijn in het team zodat er hierdoor minder weerstand geboden kan worden tegen de verandering. Daarnaast moeten er mensen met voldoende kennis en vaardigheden opgenomen zijn in het team. Bovendien moeten de andere werknemers de leden van het team als geloofwaardig zien waardoor ze de voorgestelde ideeën serieus nemen. Een goed imago van de teamleden is dus belangrijk. Tot slot is het van belang dat er in het team voldoende leiders zitten die al iets gerealiseerd hebben en die in staat zijn de verandering in de goede richting te sturen. Daarnaast is er echter nog nood aan managers die de controle moeten uitoefenen op het veranderingsproces. De leiders en managers moeten in teamverband kunnen werken (Kotter, 2009).

Mensen met bepaalde karaktertrekken moeten geweerd worden uit een team. Zo zouden mensen met een groot ego, stokers en onwillige types niet opgenomen mogen worden in het team. Mensen met een te groot ego willen alles zelf beslissen waardoor inspraak van anderen niet meer mogelijk is. Met stokers bedoelt Kotter personen die ervoor zorgen dat het vertrouwen binnen het team verloren gaat. Mensen die geen interesse hebben in de

verandering en die daarom ook niet wensen mee te werken, worden onwillige mensen genoemd (Kotter, 2009).

Uit bovenstaande beschrijving blijkt dat een hecht team zeer belangrijk is in het veranderingsproces. Om de band tussen de teamleden te versterken, werden vroeger de gezinnen van de teamleden in contact gebracht met elkaar tijdens bijvoorbeeld het golfen, etentjes, .... Deze manier van teambuilding kent tegenwoordig echter een aantal nadelen. Zo is dit een proces dat traag verloopt aangezien deze activiteiten maar af en toe plaatsvinden. Een tweede nadeel is dat gezinnen met tweeverdieners vaak geen tijd hebben voor zulke sociale activiteiten die meermaals kunnen plaatsvinden in de organisaties van beide partners. Ten slotte kunnen mensen die deelnemen aan deze activiteiten het gevoel krijgen dat ze zich moeten aanpassen aan de anderen waardoor men de manier van denken van de groep gaat overnemen. Dit kan dan uiteindelijk leiden tot groepsdenken. Een betere manier om de relatie tussen de teamleden op een snellere manier te bevorderen, is het nauwkeurig organiseren van een uitstap van een paar dagen. Op deze manier worden ze continu met elkaar in contact gebracht waardoor de mensen elkaar ook beter leren vertrouwen. Hier zouden ook de eerlijke meningen van de mensen in verband met de organisatie besproken kunnen worden. De vertrouwensband tussen de verschillende teamleden kan een enorme bijdrage leveren bij het formuleren van gezamenlijke doelstellingen. De teamleden moeten erop vertrouwen dat iedereen evenveel moeite zal doen om de doelstellingen te bereiken (Kotter, 2009).

### **Fase 3: Een visie en strategie ontwikkelen**

Een visie kan men volgens Kotter (2009) omschrijven als het toekomstbeeld dat men wil behalen en de redenen waarom men dit toekomstbeeld zou moeten nastreven. Met een goede visie kan men volgens Kotter drie doelstellingen bereiken. Zo kan een goede visie richtinggevend zijn en motiverend en coördinerend werken.

Als men een effectieve visie wil ontwikkelen, zal deze visie aan zes belangrijke kenmerken moeten voldoen. Allereerst moeten mensen zich aan de hand van de visie een beeld van de toekomst kunnen vormen. Daarnaast moet de visie ook aantrekkelijk zijn voor de belanghebbenden. Ten derde is het nodig dat de visie haalbaar is. De visie moet ook duidelijk zijn zodat ze richting kan geven bij het nemen van beslissingen. Toch is het belangrijk dat een visie voldoende ruimte laat voor individuele initiatieven. Ten slotte moet een visie gemakkelijk communiceerbaar zijn zodat men snel weet waarover het gaat (Kotter, 2009).



Een strategie kan volgens Kotter (2009) een duidelijk en gedetailleerd beeld geven over hoe men een visie kan realiseren. Een goede strategie kan dus een bijdrage leveren aan de haalbaarheid van een visie.

Kotter (2009) vermeldt dat men een effectieve visie kan ontwikkelen door een bepaald proces te doorlopen. Het eerste ontwerp van een visie is vaak afkomstig van één enkele persoon. Dit kan een afspiegeling zijn van het toekomstbeeld dat hij/zij zou wensen. Dit beeld kan bijvoorbeeld gesteund zijn op zijn eigen ervaringen. Vervolgens wordt dit ontwerp voorgelegd aan de leidende coalitie. Vaak worden er door dit team nog aanpassingen aan het eerste ontwerp gemaakt. Hier wordt dus nogmaals het belang van een effectieve samenwerking aangetoond. Ideeën kunnen volgens Kotter zowel uit het hoofd als het hart komen. Hiermee bedoelt hij dat ideeën niet alleen kunnen voortkomen uit analytisch denken maar ook uit dromen. Om tot een visie te komen bestaat er geen rechtstreekse weg. Het is een proces van vallen en opstaan. Het ontwikkelen van een visie kan maanden of jaren duren. Uiteindelijk bekomt men dan een visie die voldoet aan bovenstaande kenmerken van een effectieve visie.

Er kunnen volgens Kotter (2009) echter wel een aantal moeilijkheden gepaard gaan met het creëren van een visie. Zo kan er bijvoorbeeld zeer veel tijd nodig zijn om voldoende informatie te verzamelen die het mogelijk maakt om een visie op te kunnen stellen. Daarnaast werd het ontwikkelen van een visie niet gezien als een taak van de managers. Vroeger, toen er nog niet zoveel veranderingen noodzakelijk waren, was het niet nodig dat mensen aandacht besteedden aan het opstellen van een visie. Een derde moeilijkheid is het gevaar voor eindeloze onderhandelingen wanneer er geen akkoorden gesloten kunnen worden binnen het team. Volgens Kotter kan een ineffectieve visie ernstigere gevolgen hebben dan het hebben van geen visie.

#### **Fase 4: De veranderingsvisie communiceren**

Het communiceren van een veranderingsvisie is niet gemakkelijk. Het wordt zelfs nog moeilijker wanneer de eerste fasen van het veranderingsproces niet goed werden uitgevoerd. Wanneer deze eerste fasen wel goed werden uitgevoerd, gaat het echter nog niet vanzelf. Het is heel moeilijk om een grote groep mensen de visie uit te leggen zodat ze de visie begrijpen en accepteren. Managers ondervinden vaak problemen bij het communiceren van een visie aangezien managers meestal gericht zijn op maar een klein gedeelte van die grote groep, namelijk enkel hun oversten en hun directe ondergeschikten. Bovendien zijn managers vaak beter in de routinematige communicatie en verloopt de communicatie van het toekomstbeeld moeizamer. Dit kan men natuurlijk wel aanleren maar dit zal extra middelen vergen (Kotter, 2009).

Ondanks het feit dat de leidende coalitie zoveel tijd steekt in het ontwikkelen van de visie wordt er meestal maar weinig tijd vrijgemaakt voor het communiceren ervan. De leden van de leidende coalitie gaan aan de hand van routinematige communicatie de visie verspreiden zonder er verder aandacht aan te besteden en er dieper op in te gaan. Het is volgens de leidende coalitie niet mogelijk om de grote groep werknemers hetzelfde proces te laten doorlopen als dat wat zij hebben doorlopen, aangezien dat te veel tijd in beslag zou nemen (Kotter, 2009).

Er bestaan een aantal vereisten die ervoor kunnen zorgen dat de communicatie van een visie effectief verloopt. Allereerst moet de visie duidelijk en begrijpbaar zijn, zonder dat er te veel vakjargon gebruikt wordt. Daarnaast kan het gebruik van voorbeelden, metaforen en analogieën voor meer duidelijkheid zorgen. Om ervoor te zorgen dat de visie beter verspreid en onthouden wordt, kan men bovendien best gebruikmaken van meerdere communicatiekanalen zoals bijvoorbeeld groepsvergaderingen, individuele gesprekken en posters. Vervolgens volstaat het eenmalig communiceren van een visie meestal niet. Herhaling is nodig om de visie te laten doordringen in de gedachten van de werknemers. Een vijfde vereiste is dat de belangrijke personen in een organisatie handelen volgens de visie. Het is dus belangrijk dat deze personen het goede voorbeeld geven. Hierdoor zullen de werknemers meer inzicht krijgen in de visie. De voorlaatste vereiste is het wegwerken van tegenstrijdigheden of het communiceren erover wanneer het wegwerken niet mogelijk is. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat de visie een kostenverlaging vooropstelt waardoor de werknemers veel moesten inleveren terwijl de topmanagers wel nog privéjets gebruikten. Als hier geen oplossing voor gevonden wordt, tast dit de geloofwaardigheid van de visie aan. Tot slot moet men de werknemers feedback laten geven over de visie zodat ook zij het gevoel krijgen dat er rekening wordt gehouden met hun input. Het communiceren van een visie mag dus geen eenrichtingsverkeer zijn. Toch gebeurt dit vaak omdat de leidende coalitie denkt dat er te veel kosten gepaard gaan met tweerichtingsverkeer en omdat ze bang zijn dat ze hun visie helemaal opnieuw moeten opstellen wanneer de werknemers er negatieve feedback over geven (Kotter, 2009).

### **Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren**

Fase 5 beoogt het creëren van een draagvlak voor het veranderingsproces door de barrières die het veranderingsproces in de weg staan, weg te werken. Allereerst is de structuur van de organisatie vaak niet aangepast aan de visie. Als dit voorkomt, kunnen er frustraties ontstaan bij de werknemers waardoor ze het veranderingsproces niet meer zien zitten. De middenmanagers kunnen problemen hebben met het aanpassen van de structuur wanneer de voorgaande fasen van het veranderingsproces niet goed zijn doorlopen (Kotter, 2009).

Een tweede barrière die Kotter (2009) aanhaalt, bestaat uit het feit dat het personeel te weinig vaardigheden heeft om te kunnen omgaan met hun nieuwe situatie. Vaak komt dit doordat er te weinig trainingen worden gegeven of omdat de trainingen niet voldoen aan de noden. Bovendien kan het zijn dat de training niet voldoende is afgestemd op de situatie waarin de werknemers terecht gaan komen. Men kan niet verwachten dat het personeel hun jarenlange gewoonten zomaar volledig gaan aanpassen door een training van maar een paar dagen. Wanneer werknemers een nieuwe manier van werken beginnen te implementeren, wordt dit bovendien vaak niet opgevolgd waardoor problemen niet opgemerkt worden. Er bestaan twee redenen waarom deze problemen zich voordoen, namelijk enerzijds wordt er onvoldoende nagedacht over de training die er gegeven moet worden en anderzijds denkt men dat er te veel tijd en geld in geïnvesteerd moet worden (Kotter, 2009).

Een andere barrière is dat de organisatiesystemen niet op één lijn staan met de visie. Systemen zijn relatief gemakkelijk aan te passen maar zolang er geen kortetermijnsuccessen zichtbaar zijn voor het personeel worden deze kleine aanpassingen moeilijk door te voeren. Het personeel zou graag eerst een aantal bewijzen hebben dat de verandering toch een succes kan worden. Wanneer de visie haaks staat op de systemen zijn deze aanpassingen echter wel noodzakelijk (Kotter, 2009).

Ten slotte kan het voorkomen dat enkele bazen van een organisatie een barrière vormen. Het kan namelijk zijn dat deze bazen weerstand bieden tegen het invoeren van een nieuwe visie. Wanneer dit het geval is, zou er een open dialoog tot stand moeten komen waarin de noodzaak van de verandering en de reden van de weerstand besproken kunnen worden. Wanneer de weerstand van deze bazen niet aangepakt wordt, bestaat het gevaar dat de verandering niet doorgevoerd kan worden en dat de werknemers gedemotiveerd raken omdat ze zien dat weerstand niet aangepakt wordt (Kotter, 2009).

### **Fase 6: Kortetermijnsuccessen genereren**

Als men kortetermijnsuccessen kan aantonen, zal de geloofwaardigheid van de verandering toenemen waardoor het personeel gemotiveerder wordt om de verandering tot een goed einde te brengen. Aangezien een veranderingsproces lang kan duren, is het belangrijk dat het personeel toch al inziet dat de verandering in de juiste richting aan het evolueren is. Door kortetermijnsuccessen te genereren, weet de leidende coalitie ook dat ze de juiste visie heeft opgesteld. Door het resultaat van een verandering op te splitsen in een aantal kortetermijndoelen hebben de werknemers altijd een doel voor ogen om naar te streven. Indien deze kortetermijnsuccessen behaald worden, kan dit een stimulans zijn voor de werknemers (Kotter, 2009).

In kleine organisaties zou een eerste kortetermijnsucces best al behaald kunnen worden binnen de eerste zes maanden. In een grote organisatie daarentegen kan deze termijn oplopen tot anderhalf jaar. Dit betekent dat men vaak nog de vorige fasen van het veranderingsproces aan het doorlopen is wanneer er een eerste kortetermijnsucces moet behaald worden. Het is dan ook belangrijk dat deze successen op voorhand gepland worden en dat men niet alleen hoopt dat er in de toekomst successen zullen plaatsvinden maar dat men er ook echt naartoe werkt. Toch wordt deze planning vaak overgeslagen om een drietal redenen. Zo hebben managers vaak te veel aan hun hoofd zodat ze de planning links laten liggen. Daarnaast denken vele managers ook dat een drastische verandering op lange termijn niet samengaat met kortetermijnsuccessen. Tot slot zijn er vaak te weinig managers aanwezig in de organisatie en aangezien managers zich vooral richten op de kortere termijn kan hierdoor de planning ontbreken (Kotter, 2009).

Kortetermijnsuccessen kunnen nuttig zijn voor een aantal redenen. Ten eerste kan zo een termijnsucces bewijzen dat het harde werk en de ingezette middelen niet voor niets zijn geweest. Ten tweede zorgt een kortetermijnsucces voor een positieve stimulans voor de werknemers zodat ze even op adem kunnen komen. Daarnaast kan het behalen of het niet behalen van een kortetermijnsucces op tijd duidelijk maken of een aanpassing van de visie al dan niet nodig is. Successen op korte termijn kunnen ook de tegenstanders van de verandering laten inzien dat hun kritiek onterecht is. Bovendien kunnen positieve kortetermijnresultaten ervoor zorgen dat bazen hun medewerking willen blijven verlenen. Tot slot worden mensen die initieel twijfelden aan de verandering, overtuigd van het nut van deze verandering (Kotter, 2009).

Volgens Kotter (2009) bestaan er wel een aantal mensen die ervan overtuigd zijn dat het behalen van kortetermijnsuccessen te veel druk met zich mee kan brengen waardoor de werknemers met te veel stress en vermoeidheid te maken krijgen. Kotter weerlegt deze kritiek echter door te zeggen dat het moeten behalen van successen op korte termijn het niveau van urgentie hoog houdt waardoor men kan voorkomen dat werknemers het rustiger aan gaan doen.

### **Fase 7: Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen**

Veranderingen die een groot effect zullen hebben op de organisatie nemen vaak veel tijd in beslag, vooral wanneer het gaat om grote ondernemingen. Er kunnen een aantal krachten bestaan die het verloop van het proces in het gedrang kunnen brengen voordat de verandering voltooid is. Zo kan het voorkomen dat leiders uitgeput raken, dat ze met tegenslagen geconfronteerd worden of dat een persoon die sterk betrokken was bij het veranderingsproces, het bedrijf verlaat. Om de verandering toch verder te kunnen zetten

wanneer deze krachten zich voordoen, is het behalen van kortetermijnsuccessen zeer belangrijk. Men mag echter niet te vroeg juichen met deze successen als dit leidt tot verminderde urgentie. Wanneer er terug meer sprake is van zelfgenoegzaamheid, krijgen de traditionele praktijken opnieuw de bovenhand. Kotter (2009) verwoordt dit als volgt: "Als je opgeeft voordat het werk af is, bestaat altijd het gevaar dat er onmisbare stuwkracht verloren gaat en is regressie het gevolg" (p. 161). Totdat de veranderde praktijken opgenomen zijn in de organisatiecultuur kunnen ze nog snel teniet gedaan worden. Wanneer de regressie zich eenmaal heeft voorgedaan, is het zeer moeilijk om terug de motivatie te vinden om de verandering voort te zetten. De organisatiecultuur is dus één van de redenen waardoor de verandering niet meer de gewenste richting opgaat (Kotter, 2009).

Daarnaast kan de onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende delen van een organisatie volgens Kotter (2009) ook een invloed hebben op de vooruitgang van de verandering. Als er een verandering plaatsvindt op de verkoopafdeling kan dit een invloed hebben op hetgeen er op de productieafdeling gebeurt. Omdat al deze delen met elkaar in verband staan, is het zeer moeilijk om één afzonderlijk deel te veranderen en zal de verandering in zijn geheel dus zeer veel tijd vergen. Dit kan verklaren waarom het soms lijkt alsof het personeel nieuwe praktijken niet uitvoert. Door de sterke afhankelijkheid tussen de verschillende delen van de organisatie moet het personeel ook rekening houden met verschillende krachten zoals bijvoorbeeld systemen voor prestatiebeoordeling, structuren van de organisatie, afdelingshoofden, .... Al deze krachten hebben andere eisen waardoor het zeer moeilijk wordt om de nieuwe praktijken uit te voeren. Kotter is ervan overtuigd dat een verandering dus veel gemakkelijker kan plaatsvinden wanneer er sprake is van delen die onafhankelijk zijn van elkaar. Het komt er volgens hem dus op aan om delen die onnodig afhankelijk zijn van elkaar onafhankelijk te maken.

In tegenstelling tot vroeger krijgen organisaties momenteel met verschillende veranderingsprojecten tegelijkertijd te maken. De methoden van vroeger kunnen dan ook niet meer gebruikt worden in deze situaties. De benadering die de managers vroeger gebruikten, was eerst en vooral te gecentraliseerd om meerdere veranderingsprojecten in één keer te managen. Een aantal managers waren vroeger bij het volledige proces betrokken. Deze werkwijze zou nu niet meer haalbaar zijn aangezien er te veel vertragingen zouden optreden. Managers die de projecten uitvoeren, kunnen bovendien vaak niet voldoende terugvallen op de missie en visie waar leiders meer op gefocust zijn. Om het toch mogelijk te maken dat meerdere veranderingsprojecten tegelijkertijd in goede banen kunnen worden geleid, is het vereist dat topmanagers met twee zaken rekening houden. Allereerst zouden ze zich hoofdzakelijk moeten focussen op de algemene taken van het leiderschap. Daarnaast kunnen topmanagers best hun verantwoordelijkheden delegeren naar de laagst mogelijke niveaus waardoor er veel meer mensen betrokken worden. Deze betrokkenen

kunnen dan ook allemaal een hulp bieden bij de verschillende veranderingsprojecten (Kotter, 2009).

### **Fase 8: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur**

Het is van groot belang om rekening te houden met de cultuur van de organisatie omwille van verschillende redenen. Allereerst kan de cultuur een sterke invloed uitoefenen op de gedragingen van mensen. Bovendien is het vaak moeilijk om veranderingen aan te brengen aan deze cultuur. Daarnaast is een cultuur bijna niet zichtbaar wat het moeilijk maakt om aanpassingen door te voeren (Kotter, 2009).

Het belang van het verankeren van de verandering in de cultuur kan volgens Kotter (2009) aangetoond worden met een voorbeeld. Wanneer een bepaalde manager die een sterke bijdrage heeft geleverd bij het tot stand komen van een verandering, de organisatie verlaat zonder dat de verandering is opgenomen in de cultuur of terwijl de verandering in strijd is met de cultuur, kan de cultuur terug de bovenhand nemen en kan de verandering tenietgedaan worden. Kotter (2009) verwoordt dit op een mooie manier:

Oppervlakkige wortels hebben voortdurend water nodig. Zolang de algemene manager en andere 'change agents' dagelijks met de tuinslang in de weer waren, was alles goed. Zonder die aandacht droogden de praktijken uit, verdorden en stierven af. Andere planten die teruggesnoeid waren, maar diepere wortels hadden, kregen de overhand. (p. 177)

Redenen waarom managers te weinig aandacht schenken aan het verankeren van veranderingen in de organisatiecultuur kunnen zijn dat ze in hun opleiding te weinig gewezen werden op het belang van cultuur en dat ze daarenboven vaak in organisaties werken waar te weinig leiderschap is. Aangezien cultuur vooral het domein is van leiders kan het gebrek aan leiderschap er mede voor gezorgd hebben dat managers te weinig rekening houden met de verankering van veranderingen in de organisatiecultuur (Kotter, 2009).

Vaak zal de kern van de huidige organisatiecultuur wel verenigbaar zijn met de verandering maar kunnen een aantal onderdelen van de cultuur hiermee in strijd zijn. Men moet dan deze onderdelen die niet verenigbaar zijn met de verandering, aanpakken en de verandering verder uitbouwen op de kern van de cultuur (Kotter, 2009).

## **In de praktijk**

Om een succesvolle verandering door te voeren, is het volgens Kotter (2009) noodzakelijk om alle acht fasen in de juiste volgorde volledig te doorlopen. In de eerste vier fasen van het veranderingsproces wordt er een basis gecreëerd die nodig is om de huidige situatie in beweging te krijgen en waarop men kan voortbouwen. Tijdens fasen vijf tot en met zeven worden nieuwe werkwijzen ingevoerd. In fase acht worden deze nieuwe werkwijzen opgenomen in de organisatiecultuur. Als dit niet gebeurt, zal de verandering geen blijvend effect hebben.

In de praktijk merkt Kotter (2009) op dat organisaties vaak beslissen om fase één van het veranderingsproces over te slaan omdat men meestal al verbeteringen kan realiseren zonder dat men urgentieniveaus probeert te verhogen. Vaak denkt men ook dat het aanpakken van de zelfgenoegzaamheid in de organisatie voor problemen kan zorgen. Volgens Kotter zal het overslaan van deze fase uiteindelijk toch tot problemen leiden, bij sommige organisaties al sneller dan bij anderen. Bovendien is gebleken dat de volgende drie fasen en de laatste fase ook al eens worden weggelaten door organisaties of dat de fasen niet volledig voltooid worden. Vaak worden deze fasen overgeslagen omdat organisaties druk voelen om te produceren. Het is gebleken dat organisaties die het volledige achtfasenproces doorlopen hebben, het meeste moeite hebben met fasen twee tot en met vier en fasen zeven en acht. Fasen twee tot en met vier zouden gemakkelijk zijn wanneer het merendeel van de managers ervan overtuigd is dat een verandering noodzakelijk is. Als dit niet het geval is, is het moeilijk om veel vooruitgang te realiseren. Zeker in fasen zeven en acht is de steun van het management vereist.

### **4.5.2 De vijf krachten van Mars**

Mars heeft ook een visie in verband met de manier waarop men succesvolle veranderingen kan doorvoeren. Zij heeft het over vijf krachten terwijl Kotter het over acht fasen heeft. Een verandering wordt volgens Mars gezien als "een weg van een startsituatie naar een streefsituatie" (p.123-124). Het proces dat men doorloopt om tot die streefsituatie te komen, wordt het veranderingsproces genoemd. Een verandering kan volgens Mars enkel succesvol zijn wanneer de mensen die onderhevig zijn aan de verandering, ook wel de doelgroep genoemd, verbinding creëren met de verandering. Dit betekent dat ze inzien wat de verandering inhoudt, het gevoel hebben dat ze competent zijn om de gewenste gedragingen te tonen en dat ze hun taak vervullen. Voor de verbinding kan plaatsvinden, worden vaak drie fasen doorlopen, namelijk de ontkenningfase, de weerstand en het zelfonderzoek. Om deze verbinding te kunnen creëren, wordt er gebruik gemaakt van vijf krachten (Mars, 2006).

## **Urgentie**

Een eerste kracht die Mars (2006) vermeldt, is dezelfde als de eerste fase die Kotter aanhaalt, namelijk urgentie. Deze urgentiefase werd hierboven al uitvoerig besproken en aangevuld met meningen van Mars. Vandaar dat deze kracht hier niet opnieuw besproken zal worden.

## **Ambitie**

Een tweede kracht die Mars (2006) bespreekt, is ambitie. Volgens Mars moeten de medewerkers zich een beeld kunnen vormen van de situatie waarnaar gestreefd zal worden. Een verandering zal namelijk een gewijzigde werksituatie met zich meebrengen. Deze veranderde werksituatie kan zowel voor- als nadelen hebben voor de medewerkers. Ook als de verandering nadelen met zich meebrengt, is het belangrijk dat de medewerkers weten waar de organisatie naartoe zal evolueren. Mars (2006) vermeldt dit op een poëtische manier: "Een zure appel is beter te hanteren dan een donkerbruin vermoeden van naderend onheil" (p.41). Het is belangrijk dat de verandering op tijd gecommuniceerd wordt en niet pas wanneer met de verandering gestart wordt, anders zullen er roddels ontstaan waardoor de weerstand kan groeien. De veranderaar moet op een enthousiaste manier de verandering communiceren maar men moet er wel op letten dat hij/zij niet te enthousiast wordt waardoor de nadelen verzwegen worden. Daarnaast moet de verandering zo vroeg mogelijk concreet voorgesteld worden om 'valse consensus' te vermijden. Met valse consensus wordt bedoeld dat iedereen denkt dat men weet wat de verandering inhoudt maar dat iedereen zich in werkelijkheid de verandering anders voorstelt (Mars, 2006).

Mars (2006) vindt het belangrijk om, voordat de verandering wordt uitgewerkt, na te gaan welke delen van de organisatie mee zullen moeten veranderen om de uiteindelijke verandering tot een goed einde te kunnen brengen. Het is niet voldoende om enkel te focussen op het deel van de organisatie waarop de verandering rechtstreeks van toepassing is. Men moet ook rekening houden met andere elementen, zowel de harde als de zachte, van de organisatie die samenhangen met de verandering. Met 'harde elementen' worden de middelen van de organisatie bedoeld, namelijk de strategie, de besturing, de structuur en de systemen. De 'zachte elementen' daarentegen hebben betrekking op de mensen binnen de organisatie en houden leiderschap, cultuur, vaardigheden en motivatie in. Mars (2006) omschrijft het belang van rekening te houden met zowel harde als zachte elementen als volgt: "Als alleen de harde kant van de organisatie veranderd wordt, zal de zachte kant de oude organisatie in stand houden. En andersom" (p.49).



Voordat men aan de verandering zelf begint, moet men duidelijk maken aan de medewerkers hoe de situatie na de verandering zal aanvoelen. Men kan dit duidelijk maken door bijvoorbeeld het goede voorbeeld te geven als veranderaar, door gebruik te maken van metaforen en beeldmateriaal, door excursies te organiseren naar organisaties die een gelijkaardige verandering reeds met succes hebben voltooid, door de verandering door derden te laten uitbeelden zoals in een theatervoorstelling of door de medewerkers zelf de situatie na de verandering te laten spelen (Mars, 2006).

## **Planning**

De volgende kracht die Mars (2006) aanhaalt, wordt planning genoemd. Binnen deze planning worden drie niveaus aangehaald. Op het hoogste niveau wordt er aandacht geschonken aan vier veranderstrategieën die gebaseerd zijn op de strategieën van de Caluwé en Vermaak (2000, in Mars, 2006) en van Bennis, Benne en Chin (1979, in Mars, 2006). Deze vier veranderstrategieën worden weergegeven in figuur 8 die in bijlage 11 te vinden is. De strategieën van de Caluwé en Vermaak (2007) zullen nog eens aangehaald worden en gekoppeld worden aan de vier veranderstrategieën van Mars. De strategieën van Bennis, Benne en Chin (1979, in Mars, 2006) en het witdrukdenken van de Caluwé en Vermaak (2000, in Mars, 2006) komen hier echter niet aan bod. Binnen deze kracht wordt ook nog het veranderplan besproken dat zich op het middelste niveau afspeelt. Ten slotte komt, op een nog lager niveau, de manier waarop men interactievormen op touw kan zetten, aan bod (Mars, 2006).

We starten met de bespreking van de vier veranderstrategieën op het hoogste niveau. De eerste strategie is de 'weten-veranderstrategie'. Hieronder verstaat men dat mensen willen meewerken aan de verandering wanneer ze argumenten te horen krijgen die overtuigend en logisch genoeg zijn. De veranderaar neemt in deze strategie de dubbele positie in van enerzijds onderzoeker en anderzijds expert. Hij staat in voor de verzameling van argumenten en informatie die moeten aantonen waarom de verandering noodzakelijk is. Wanneer er te veel nadelen voor de doelgroep gepaard gaan met de verandering is deze strategie niet zo succesvol aangezien de doelgroep niet meer zal luisteren naar de argumenten die worden voorgelegd door de veranderaar. Deze strategie is ook onsuccesvol wanneer de veranderaar te ingewikkelde oplossingen voor de situatie voorstelt. Het kan goed zijn om de doelgroep te raadplegen bij het zoeken naar oplossingen voor de situatie. Deze mensen, die input mogen geven, worden verwacht hun collega's te overtuigen van de noodzaak van de verandering en hen informatie hieromtrent te verschaffen (Mars, 2006). Deze 'weten-veranderstrategie' sluit volgens Mars (2006) nauw aan met het 'blauwdrukdenken' van de Caluwé en Vermaak (2000, in Mars, 2006). Dit 'blauwdrukdenken'

houdt in dat het resultaat van de verandering op voorhand duidelijk wordt vastgesteld en dat het proces dat eraan vooraf gaat duidelijk wordt uitgestippeld (de Caluwé & Vermaak, 2007).

De volgende strategie die Mars (2006) bespreekt, is de 'moeten-veranderstrategie'. 'Moeten' wordt vaak gerelateerd aan een dwangmatige verandering en aan macht maar men kan het ook zien als een vorm van trouw zijn en beseffen dat het je plicht is om de verandering te steunen. De 'moeten-veranderstrategie' kan effectief zijn in een aantal situaties. Een crisis is een eerste voorbeeld van een situatie waarin deze strategie toegepast kan worden. Mars zegt het als volgt: "Als de urgentie en de tijdsdruk groot genoeg zijn, zijn zelfs de meest eigenwijze professionals gevoelig voor een opgelegde verandering" (p. 63). De 'moeten-veranderstrategie' kan ook toegepast worden wanneer systemen binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld software, veranderen. Deze strategie is enkel effectief wanneer het gaat om kleine aanpassingen waardoor het werk niet veel meer inspanningen kost en de werknemers er enkel aan moeten wennen. Vaak moet men de werknemers ook aanleren hoe ze moeten omgaan met deze nieuwe systemen. In deze strategie kan het ook goed zijn om iemand te benoemen die ervoor zorgt dat de verandering gehandhaafd blijft. Wanneer er sprake is van een reorganisatie of wanneer er nieuwe prestatienormen worden vastgelegd, kan de 'moeten-veranderstrategie' ook effectief zijn. Deze strategie moet geleid worden door een erkende leider aangezien het zeer belangrijk is dat het leiderschap van de veranderaar aanvaard wordt. De veranderaar moet richtlijnen geven. Mars (2006) vindt dat deze veranderstrategie sterk overeenkomt met het 'blauwdrukdenken' van de Caluwé en Vermaak (2000, in Mars, 2006), dat hierboven al aangehaald werd, samen met de strafmiddelen uit het 'rooddrukdenken'. Volgens de Caluwé en Vermaak (2007) zijn deze strafmiddelen uit het 'rooddrukdenken', zoals bijvoorbeeld negatieve beoordelingen, nodig om ervoor te zorgen dat mensen willen veranderen.

De 'moeten-veranderstrategie' kan het best samen met de 'weten-veranderstrategie' gebruikt worden. Het is belangrijk dat men weet waarom de verandering nodig is en wat men ermee wil bereiken. De 'moeten-veranderstrategie' zou enkel afzonderlijk gebruikt mogen worden wanneer er geen tijd te verliezen is (Mars, 2006).

Een derde veranderstrategie die Mars (2006) aanhaalt, is de 'leren en ontdekken-veranderstrategie'. Tijdens deze strategie treedt de veranderaar op als begeleider van het proces, facilitator en coach. Als de verandering betrekking heeft op onontgonnen gebied in de organisatie en de inbreng en de competenties van de doelgroep van groot belang zijn, is dit de juiste strategie. Wanneer de veranderaar niet bereid is om de ruimte te scheppen voor de doelgroep om hun eigen inbreng te geven, zal het nut van deze strategie verloren gaan. Aangezien de uitkomst van deze strategie afhankelijk is van de behoefte van de doelgroep, is het resultaat bijna niet voorspelbaar waardoor Mars dit omschrijft als een 'gezamenlijke

ontdekkingsreis'. In tijden van crisis zal deze strategie niet geschikt zijn aangezien het leer- en ontdekkingsproces veel tijd in beslag neemt. In deze strategie is er geen ruimte voor weerstand omdat mensen met weerstand vinden dat het goed is zoals het is waardoor ze dus niet op zoek gaan naar leermogelijkheden. Deze strategie heeft ook weinig zin wanneer men onzeker is over het behoud van zijn/haar functie binnen de organisatie. Mars ziet grote gelijkenissen tussen deze veranderingstrategie en het 'groendrukdenken' van de Caluwé en Vermaak (2000, in Mars, 2006). Bij het 'groendrukdenken' hangen veranderen en leren sterk samen. Het 'groendrukdenken' houdt in dat het feit dat mensen willen leren een belangrijke voorwaarde is om te kunnen veranderen. De taken van de veranderaar zijn dus de doelgroep te motiveren zodat men bereid is om te leren en hen ruimte te geven zodat ze kunnen leren (de Caluwé & Vermaak, 2007).

Deze 'leren en ontdekken-veranderstrategie' kan samengaan met de 'moeten-veranderstrategie'. Deze combinatie geeft als resultaat de 'gewoon doén-aanpak' waarbij er niet te veel tijd verloren gaat met het zoeken naar een oplossing voor het probleem. De oplossing wordt gewoon ingevoerd en pas daarna uitgewerkt (Mars, 2006).

De laatste veranderstrategie die Mars (2006) vermeldt, is de 'willen-veranderstrategie'. In deze strategie probeert men de doelgroep van de verandering te overtuigen om mee te werken aan de verandering door ook hun belangen en voorkeuren in rekening te brengen. Men wil met deze strategie ook de belangen van de organisatie en van de individuen op één lijn brengen. Dit kan men realiseren op twee verschillende manieren. Een eerste manier is door rekenschap te geven aan de doelgroep door de situatie waarnaar gestreefd wordt, aan te passen aan de noden en wensen van de doelgroep. De veranderaar neemt hier de rol van bemiddelaar in. Aangezien hier naar een compromis gezocht moet worden, zal de uiteindelijke verandering niet zo een groot effect hebben. Een andere manier om de belangen van de organisatie op één lijn te krijgen met die van de individuen is door middel van 'verleiding'. Bij de verleiding worden eigen belangen gevormd naar de situatie die men wil bereiken. De mensen uit de doelgroep zullen dus de verandering sneller accepteren omdat ze het gevoel krijgen dat ze hun eigen belangen nastreven. Wanneer het gedrag de gewenste resultaten bereikt, volgt een beloning. De veranderaar staat dus in voor het enthousiast maken van de doelgroep. Deze 'willen-veranderstrategie' kan volgens Mars gekoppeld worden aan het 'rooddrukdenken' en het 'geeldrukdenken' van de Caluwé en Vermaak (2000, in Mars, 2006). Het verleiden van de 'willen-veranderstrategie' komt overeen met het gedeelte van het 'rooddrukdenken' dat het heeft over verleiden van mensen om hun gedrag te veranderen aan de hand van HRM-instrumenten, zowel belonen als straffen (Mars, 2006). Het rekenschap geven van deze 'willen-veranderstrategie' komt sterk overeen met het onderdeel van het 'geeldrukdenken' dat stelt dat de belangen van de

verschillende mensen uit de doelgroep op elkaar afgestemd moeten worden en dat men ervoor moet zorgen dat iedereen dezelfde richting wil uitgaan (de Caluwé & Vermaak, 2007).

De 'willen-veranderstrategie' kan eventueel samengaan met de 'moeten-veranderstrategie'. De mensen uit de doelgroep krijgen een bepaalde termijn om vrijwillig iets te veranderen maar na verloop van tijd zal men verplicht worden om deze verandering door te voeren en zullen er sancties volgen wanneer dit niet gebeurt (Mars, 2006).

Op het middelste niveau komt het veranderplan aan bod. Het opstellen van een plan kan volgens Mars om verschillende redenen aangeraden worden. Allereerst kan een plan ervoor zorgen dat de volgorde van werken duidelijk wordt. Bovendien zorgt een plan ervoor dat men weet wie welke taak moet uitvoeren en wat de plaats van elke taak is in het geheel van de verandering. Een tweede reden voor het opstellen van een plan is dat het de onzekerheid over het veranderingsproces vermindert. De onzekerheid kan echter niet volledig weggewerkt worden maar kan wel sterk verminderen. Men kan niet alles plannen, soms is er improvisatie nodig. In het veranderingsplan moet verwerkt worden op welke manier men de streefsituatie wil bereiken (Mars, 2006).

Voorafgaand aan het opstellen van een veranderplan zullen de veranderaars onderling een mentaal contract moeten opmaken. Wanneer dit gebeurd is, wordt het schriftelijk bevestigd zodat men echt kan spreken van een contract. Het veranderingsproces is aan veel veranderingen onderhevig waardoor een plan snel verouderd. Het is dan ook aan te raden om een evenwicht te zoeken tussen onder andere het plan, de omgeving en het proces dat doorlopen moet worden door de doelgroep om verbinding te creëren met de verandering (Mars, 2006).

Ten slotte wordt er op een lager niveau gesproken over de voorbereiding van interactievormen. Wanneer er een vergadering plaatsvindt, is het belangrijk om op voorhand al na te denken waarover deze vergadering zal gaan en wat men uiteindelijk wil bereiken met de vergadering. Het is niet voldoende om enkel te vermelden dat er op een bepaalde datum een vergadering staat gepland, met eventueel het onderwerp waarover de vergadering zal gaan. Een verbetering hierop is het opstellen van een agenda of programma voor de vergadering maar dit volstaat ook vaak niet omdat men dan enkel zicht heeft op de te bespreken topics maar niet op hetgeen men wil bereiken aan het einde van de vergadering (Mars, 2006).

Wanneer de bedoeling van de vergadering duidelijk is, kan men beginnen met het opstellen van een programma dat bestaat uit verschillende werkvormen. Men moet er wel op letten dat het programma niet overvol is omdat dit tot gevolg kan hebben dat de vergadering

vroegtijdig moet afgerond worden of langer duurt dan gepland. Het opstellen van een programma is niet eenvoudig omdat het moeilijk is te schatten hoe lang een interactie moet duren om effectief en/of efficiënt te zijn. Bovendien moet men ervoor zorgen dat er voldoende variatie is in de werkvormen. Wanneer telkens dezelfde werkvorm wordt gebruikt, zoals bijvoorbeeld een presentatie gevolgd door een discussie of het creëren van subgroepen om te discussiëren over bepaalde stellingen, kunnen mensen dit beu worden waardoor de aandacht verminderd. Het is dus beter om verschillende werkvormen te combineren. Het hebben van een vooraf opgesteld programma wil echter niet zeggen dat de vergadering ook op deze manier zal verlopen. Het verloop van de vergadering hangt af van situatie tot situatie. Het is dan ook de taak van de leider om de vergadering in goede banen te leiden (Mars, 2006).

## **Interactie**

Interactie is de belangrijkste kracht die Mars (2006) aanhaalt. Op figuur 9 in bijlage 12 zijn negentien interactievormen te zien. Ze worden in vijf categorieën ingedeeld en elke categorie wordt afzonderlijk besproken.

### *Zenden van een boodschap*

De eerste categorie heeft te maken met het verzenden van informatie. Hiermee bedoelen we dat informatie meegedeeld moet worden aan de doelgroep. Dit kan gebeuren via verschillende media zoals e-mails, informatie op de website van de organisatie, .... Het nadeel van schriftelijke boodschappen is dat de mensen uit de doelgroep geen vragen kunnen stellen of inbreng kunnen geven en dat weerstanden niet opgevangen kunnen worden door de veranderaar. Enkel het verzenden van een boodschap volstaat dus niet (Mars, 2006).

Het verzenden van een boodschap kan door middel van vijf interactievormen, namelijk informeren, uitleggen, overtuigen, mededelen en inspireren. Het verschil tussen informeren en mededelen is niet zo groot. Met 'informeren' wordt enkel bedoeld dat de medewerkers op de hoogte worden gebracht van nieuwe feiten. Wanneer de medewerkers uit deze feiten weten dat er van hen actie verwacht wordt, is er sprake van 'mededelen'. Met 'overtuigen' wordt bedoeld dat de veranderaar zijn/haar eigen mening probeert door te drukken door gebruik te maken van argumenten. 'Uitleggen' betekent het oplossen van onduidelijkheden. Het overbrengen van een waarde waardoor de doelgroep enthousiast gemaakt wordt voor deze overgebrachte waarde, wordt 'inspireren' genoemd (Mars, 2006).

### *Het opvangen van weerstand*

De tweede categorie van interactievormen die Mars (2006) vermeldt, is het opvangen van weerstanden. Door middel van de eerste drie krachten werd al een groot deel van de weerstand weggewerkt maar het is niet mogelijk om alle weerstand weg te werken. Vandaar dat Mars acht interactievormen aanhaalt om met deze weerstand om te kunnen gaan, namelijk luisteren, wachten, ontmoeten, uitleggen, overtuigen, aanspreken, feedback geven en inspraak.

Wanneer er sprake is van weerstand moet men eerst onderzoeken wat er aan de hand is. Het is dan van groot belang om naar deze persoon te 'luisteren' en te vragen naar de redenen achter deze weerstand. Als de persoon met weerstand voelt dat er naar hem geluisterd wordt, kan dit al een positief effect hebben op het gesprek (Mars, 2006).

Het is volgens Mars (2006) belangrijk om de oorzaak van de weerstand te achterhalen aangezien men dan weet welke reactie het meest geschikt is om op deze weerstand te reageren. Een veel voorkomende oorzaak van weerstand is het feit dat er vaak onvolledige informatie wordt gegeven. Deze weerstand kan dan wel gemakkelijk worden aangepakt door de interactievormen 'informereren' en 'uitleggen', die hierboven al aangehaald werden. 'Overtuigen' kan volgens Mars enkel worden toegepast wanneer de persoon met weerstand doet aan zelfonderzoek. Wanneer dit niet het geval is, zal overtuigen het nog erger maken aangezien mensen dan niet openstaan voor argumenten. Daarnaast kunnen mensen uit de doelgroep ook onzeker zijn over de verandering. Deze oorzaak van weerstand kan aangepakt worden door de mensen 'inspraak' te geven. Wanneer mensen steeds opnieuw oorzaken vinden om weerstand te bieden tegen de verandering, kunnen veranderaars enerzijds opgeven of anderzijds de persoon in kwestie 'aanspreken'. Vaak kan aanspreken nog een te harde manier van aanpakken zijn en kan er misschien beter eerst nagegaan worden of het 'geven van feedback' als oplossing kan dienen (Mars, 2006).

Een andere mogelijkheid om met weerstand om te gaan is te wachten totdat de persoon die weerstand biedt, bijdraait. 'Wachten' betekent echter niet niets doen. Men moet namelijk wel altijd diegene die weerstand biedt, in het oog blijven houden. Men kan ook niet oneindig blijven wachten. Op een bepaald ogenblik zal er toch actie ondernomen moeten worden, zoals bijvoorbeeld een ontmoeting. Wanneer de veranderaar en de persoon die weerstand biedt, elkaar 'ontmoeten', kan dit tot een oplossing leiden maar een ontmoeting is niet goed wanneer dit enkel voorkomt wanneer de veranderaar iets gedaan wil krijgen van deze persoon. Ontmoetingen moeten ook kunnen plaatsvinden zonder dat hier een speciale reden voor is, gewoon voor de gezelligheid (Mars, 2006).

Wanneer er meerdere mensen betrokken zijn die elk hun eigen oorzaak voor hun weerstand hebben, is het niet aan te raden om de oorzaken van de weerstand in één groep te bespreken aangezien dit kan leiden tot zeer onoverzichtelijke discussies. Sommige mensen zullen constant aan het woord willen zijn en zullen anderen onderbreken, terwijl andere personen eerder verlegen zijn waardoor ze niet aan het woord kunnen komen. Een oplossing hiervoor is gebruikmaken van twee rondes, namelijk een inventarisatieronde en een discussieronde. Tijdens de 'inventarisatieronde' hebben alle deelnemers de mogelijkheid om hun vragen en bedenkingen aan bod te laten komen. In deze ronde worden er nog geen discussies gevoerd en kan iedereen die dit wenst zich laten horen. Deze ronde wordt afgerond wanneer iedereen zijn vragen of bedenkingen heeft geformuleerd. Daarna kan de 'discussieronde' van start gaan. Elke vraag of bedenking wordt één voor één behandeld. Wanneer een verandering gesteund wordt door een persoon, mag deze steun niet hoger gewaardeerd worden dan de twijfels van de personen die nog niet volledig achter de verandering staan (Mars, 2006).

#### *Inbreng geven*

Een derde categorie van interactievormen die Mars (2006) bespreekt, heeft te maken met het geven van inbreng van mensen. Hierdoor zullen ze zich volgens haar meer betrokken voelen met het resultaat van de verandering. De interactievormen die voor deze inbreng kunnen zorgen zijn meedenken, uitwerken, vormgeven, inspraak en onderhandelen.

Een doelgroep kan op twee manieren betrokken worden bij een verandering. Enerzijds kan men van de doelgroep vragen om een advies te formuleren waar de veranderaar niet verplicht rekening mee moet houden. Anderzijds kan men de doelgroep ook toestaan om een bindende invloed uit te oefenen op de verandering. Wanneer de medewerkers een inbreng geven maar constateren dat hier uiteindelijk geen rekening mee gehouden werd, kan dit tot teleurstelling leiden (Mars, 2006).

Wanneer het uiteindelijke resultaat al vastligt of aan zoveel voorwaarden moet voldoen zodat de ruimte voor inbreng zeer beperkt wordt, kan men spreken van 'uitwerken'. Van 'meedenken' is er sprake wanneer men aan de doelgroep vraagt om al hun kennis in verband met de organisatie te delen met de veranderaar. Dit kan gaan over het voorstellen van ideeën, reacties op voorgestelde maatregelen, .... Wanneer aan de mensen van de doelgroep de mogelijkheid gegeven wordt om de verandering op hun eigen manier in te vullen, kan men spreken van 'vormgeven'. Op deze drie bovenstaande vormen werden wel al enkele bezwaren geformuleerd, bijvoorbeeld dat ze te tijdrovend zijn en dat het resultaat niet aan de verwachtingen voldoet. Bij 'inspraak' van de doelgroep krijgen de mensen de mogelijkheid om hun eigen voorkeuren te uiten. Onderhandelingen gaan nog wat verder.

Hier moeten de mensen uit de doelgroep samen tot een beslissing komen. 'Onderhandelen' is echter alleen mogelijk wanneer het gemeenschappelijke belang het eigenbelang overstijgt (Mars, 2006).

### *Leren*

Leren is een voorlaatste categorie van interactievormen die Mars (2006) aanhaalt. Er bestaan vier interactievormen die ervoor kunnen zorgen dat mensen nieuwe inzichten krijgen, namelijk uitleggen, instrueren, leren en ervaren. Door na te denken over je eigen ervaringen ontstaat er een behoefte om te leren (Mars, 2006).

Als een organisatie wil dat de medewerkers kunnen 'leren', zullen de leidinggevenden hen voldoende tijd moeten geven en hen de mogelijkheid moeten bieden om te experimenteren. De leidinggevende mag dan ook niet te snel resultaten verwachten en moet inzien dat men van fouten kan leren. Bovendien moet hij ook zelf willen deelnemen aan het leerproces. Een nadeel van dit laatste is dat de andere medewerkers die betrokken zijn in het leerproces, het gevoel krijgen dat ze te veel in het oog gehouden worden waardoor ze schrik hebben om fouten te maken. De voordelen zijn dat de leidinggevende op de hoogte is van wat zijn medewerkers leren, dat hij aantoont dat hij zelf ook deel uitmaakt van de doelgroep en dat er de mogelijkheid is tot teamleren (Mars, 2006).

Er bestaan verschillende leervormen. Een eerste leervorm is 'coaching'. Deze vorm kan zijn nut bewijzen wanneer mensen onzeker zijn, geconfronteerd worden met persoonlijke obstakels, een dalende motivatie kennen en moeite hebben met het opnemen van hun nieuwe rol. Een externe coach die helemaal geen band heeft met de organisatie, is het meest effectief. Een tweede leervorm is 'intervisie'. Hiermee wordt bedoeld dat men kan leren van mensen die zich in dezelfde situatie bevinden als jezelf (Mars, 2006).

De volgende interactie die Mars (2006) aanhaalt, is 'ervaren'. Door de eerste twee krachten te combineren met georganiseerde ervaringen worden mensen gestimuleerd om over hun eigen werk na te denken. Dit komt volgens Mars ook het leerproces ten goede.

De interactievorm uitleggen werd eerder al besproken. 'Instrueren' daarentegen betekent dat de doelgroep leert omgaan met de nieuwe werkwijzen door stap voor stap de nieuwe werkwijzen te doorlopen. Op deze manier kunnen ze de nieuwe werkwijze al eens uitproberen in een proefsituatie en kunnen er vragen gesteld worden indien er zich problemen voordoen (Mars, 2006).



### *Stimuleren van gewenst gedrag*

De laatste categorie van interactievormen heeft te maken met het stimuleren van het gewenste gedrag. Deze categorie bestaat uit belonen, feedback geven en aanspreken. Veranderaars hebben verschillende mogelijkheden om mensen te 'belonen' wanneer ze het gewenste gedrag vertonen. Deze beloningen kunnen materieel of immaterieel zijn. Onder 'materiële beloningen' verstaan we onder meer promotie, fijner werk, bonussen, .... Het resultaat van een materiële beloning kan ook negatief zijn als het door collega's als onrechtvaardig wordt gezien. 'Immateriële beloningen' hebben bijvoorbeeld te maken met het geven van complimenten. Hier gaan dan ook geen kosten mee gepaard. Deze beloningen worden echter vaak niet naar hun waarde beoordeeld. Het geven van complimenten kan een enorm positieve invloed uitoefenen op de ontvanger en kan bovendien diegene die het compliment geeft een gevoel van voldoening geven (Mars, 2006).

Doordat iemand 'feedback geeft' over je gedrag, krijg je de mogelijkheid om te reflecteren over de doeltreffendheid van je eigen gedrag. De feedback moet echter wel gaan over het gedrag dat iemand vertoont en mag niet te maken hebben met de persoon in kwestie zelf. Bij voorkeur dient de feedback onmiddellijk na de gebeurtenis ontvangen te worden. De bedoeling van feedback geven, is dat de persoon in kwestie kan leren. 'Aanspreken' daarentegen gebeurt met de bedoeling te voorkomen dat het gedrag opnieuw vertoond wordt. Het is belangrijk dat wanneer een persoon gedrag vertoont dat niet tolereerbaar is, men deze persoon zo snel mogelijk hierover aanspreekt. Wanneer de fout al een aantal keer gebeurd is zonder dat de persoon erover aangesproken werd, zal het veel moeilijker zijn om het gedrag te veranderen. Wanneer aanspreken gecombineerd wordt met sancties indien hetzelfde ongewenste gedrag nog eens vertoond wordt, kan men spreken van 'sanctioneren' (Mars, 2006).

### **Leiderschap**

Om een goede veranderaar te zijn, is het noodzakelijk dat ook de leiders verbinding creëren met de verandering. Mars (2006) omschrijft leiderschap in de volgende context:

Leiderschap kan zelfs simpelweg omschreven worden als de mate waarin de veranderaar zijn verbinding voor de verandering toont. De veranderaar die zich verbonden heeft steunt de verandering in woord en daad. Hij gelooft in de verandering, hij is bekwaam om zijn leidende rol erin te vervullen en hij is op die rol aanspreekbaar. Het mooie aan verbinding is dat je het kunt zien en voelen, en het wordt vaak op de ogenschijnlijk triviale momenten getoond. (p.105-106)

Voordat een leider zich een veranderaar kan noemen, moet hij zich volgens Mars (2006) eerst en vooral de vraag stellen of hij de verandering belangrijk vindt en erin gelooft. Daarnaast is het voor de leider belangrijk om te weten of hij/zij zelf weerstand biedt tegen de verandering. Als er nog weerstand is, zal hij/zij deze weerstand eerst moeten wegwerken vooraleer hij/zij zich een goede veranderaar kan noemen. Het leiderschap van de veranderaar is altijd gefocust op de doelgroep. Om goed leiderschap te vertonen, moet de veranderaar de eerste vier krachten die Mars (2006) heeft uitgelegd, in acht nemen met het oog op de doelgroep.

Mars (2006) vermeldt drie leidende rollen die terug te vinden zijn in figuur 10 in bijlage 13. De eerste leidende rol is weggelegd voor de hoogste leidinggevende (zie figuur 10), die moet fungeren als boegbeeld tijdens het veranderingsproces. Deze persoon moet gaan bepalen voor welke problemen er een verandering noodzakelijk is en of de baten van de verandering groter zijn dan de kosten ervan. Deze leidinggevende moet bovendien de streefsituatie bepalen, een veranderstrategie kiezen, een veranderplan opstellen en middelen voorzien. Deze hoogste leidinggevende, die instaat voor deze sturende rol, is de persoon waarvan de doelgroep van de verandering rechtstreeks onder zijn leiding staat. Dit wil zeggen dat het niet enkel de directeur of de CEO van de organisatie kan zijn maar ook bijvoorbeeld een afdelingschef.

Deze hoogste leidinggevende kan wel beslissen om zich nog te laten vergezellen door andere personen tijdens het uitoefenen van de sturende rol. De groep die dan gevormd wordt, noemt men ook een stuurgroep. Deze stuurgroep kent voor- en nadelen. Een voordeel kan zijn dat de personen die in de stuurgroep zijn opgenomen zich ook eigenaar voelen van de verandering. De nadelen kunnen zijn dat de slagvaardigheid en de toegankelijkheid van deze groep kleiner is dan wanneer slechts één persoon de sturende rol uitoefent. Een mogelijke oplossing hiervoor is het aanduiden van een verantwoordelijke die men kan contacteren indien nodig. Deze verantwoordelijke mag echter geen belangenconflict ondervinden. Een ander nadeel heeft te maken met het feit dat het moeilijk is om de alle leden van de stuurgroep op hetzelfde moment samen te brengen voor bijvoorbeeld een vergadering (Mars, 2006).

Het middenmanagement (zie figuur 10) neemt de tweede leidende rol voor zijn rekening. Dit middenmanagement bevinden zich tussen de hoogste leidinggevende en de doelgroep. Deze personen staan tussen twee vuren. Enerzijds moeten ze luisteren naar wat hun leidinggevende, de hoogste leidinggevende, hen opdraagt maar anderzijds moeten ze rekening houden met wat hun eigen medewerkers, de doelgroep, willen. Wanneer de hoogste leidinggevende voorstander is van de verandering terwijl de doelgroep weerstand biedt tegen de verandering, zal de middenmanager zich in een moeilijke situatie bevinden.

De middenmanagers bieden zelf vaak veel weerstand tegen de verandering doordat ze bijvoorbeeld te maken krijgen met een zeer hoge werkdruk waardoor ze de extra druk die gepaard gaat met de verandering, niet meer willen aanvaarden. Vaak gebeurt het dus dat de hoogste leidinggevende de middenmanagers overslaat met als gevolg dat de doelgroep geen verbinding creëert met de verandering aangezien hun eigen leidinggevende dit ook niet doet. Een mogelijkheid om de middenmanagers toch enthousiast te maken voor de verandering is door ze te betrekken bij de uitwerking van de vier voorgaande krachten (Mars, 2006).

Wanneer het gaat om kleine veranderingen zullen de krachten uitgewerkt kunnen worden door één persoon maar meestal zullen er meerdere personen en/of groepen tegelijkertijd aan de verandering moeten werken. Om ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde bijdrage levert voor het bereiken van het gewenste resultaat, zal het nodig zijn dat het werk van deze personen en/of groepen gecoördineerd wordt. Dit is de taak van de projectleider. Naast deze taak kan een projectleider onder andere ook nog de doelgroep enthousiast maken voor de verandering. De taak van de projectmanager is dus niet zo gemakkelijk. Men moet dus de tijd nemen om te zoeken naar een persoon die geschikt is voor de job. Een valkuil hierbij is dat een goede projectleider ook nog in andere delen van de organisatie gewenst is waardoor hij het te druk krijgt. Hierdoor zal de verandering op de lange baan geschoven worden omdat het dagelijkse werk vaak voorgaat. Een tweede valkuil is dat de projectleider ook vaak de rol van de hoogste leidinggevende gaat overnemen (Mars, 2006).

Een organisatie heeft ook de mogelijkheid om een externe projectleider aan te stellen. Dit heeft als voordeel dat zij bepaalde zaken opmerken die internen vanzelfsprekend vinden. Daarnaast beschikken deze externe projectleiders over de tijd en competenties om de verandering uit te werken zodat hier intern geen tijd mee verloren gaat. Interne projectleiders daarentegen hebben wel het voordeel dat ze de doelgroep gemakkelijker kunnen overtuigen om mee te werken aan de verandering omdat ze zelf tewerkgesteld zijn in de organisatie waar de verandering zal doorgevoerd worden. Om van de voordelen van zowel interne als externe projectleiders te kunnen genieten, kan men een externe projectondersteuner inschakelen ter ondersteuning van de interne projectleider (Mars, 2006).

# **Hoofdstuk 5: Praktijkonderzoek**

## **5.1 Inleiding**

Aangezien we ervoor gekozen hebben om onze gevalstudie uit te voeren bij Stad Hasselt, hebben we met onze contactpersoon van Stad Hasselt een aantal keren afgesproken. Zo hebben we ons eerste verkennend gesprek gevoerd op 13 oktober 2010, samen met onze promotor. Op 21 oktober 2010 was onze tweede afspraak, samen met de verantwoordelijke van de Organisatieontwikkeling van Stad Hasselt en onze promotor. Op 9 november 2010 hebben we informatie verzameld bij onze contactpersoon van Stad Hasselt. De eerstvolgende afspraak was op 18 maart 2011, waar we onze eerste resultaten hebben voorgelegd aan onze contactpersoon en een projectmedewerkster van de integratiedienst van Stad Hasselt, die vanaf toen ook als contactpersoon fungeerde. Vervolgens zijn we op 28 maart 2011 een interview gaan afnemen bij dezelfde personen. Op 13 mei 2011 hebben we onze laatste afspraak gehad met deze twee personen om de resultaten van onze laatste interviews te bespreken en om te kunnen kijken of Stad Hasselt inspiratie kon opdoen uit onze resultaten.

De informatie uit ons praktijkonderzoek hebben we bij verschillende organisaties verzameld. We hebben zes steden en één gemeente bevroegd. Deze steden en gemeente hebben we gekozen aan de hand van een brochure van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) en een bestand op hun website. In beide documenten worden een aantal steden en gemeenten vermeld die al aandacht schenken aan diversiteit waardoor we ze als een interessante organisatie kunnen beschouwen voor ons onderzoek. We hebben bij elke stad en bij de gemeente gezocht naar de persoon die ons het best met ons onderzoek zou kunnen helpen. We hebben daarom beslist om bij elke stad en/of gemeente één persoon te interviewen, behalve bij Stad Hasselt werden er twee personen geïnterviewd. De personen hebben de volgende functies:

- Stad Hasselt: coördinator van de integratiedienst (P1) en projectmedewerkster van de integratiedienst (P2)
- Stad Gent: coördinator-expert diversiteit en gelijke kansen (P3)
- Stad Lommel: diensthoofd stedelijke integratiedienst (P4)
- Stad Geel: diversiteitsconsulente (P5)
- Stad Beringen: coördinator beleidsaangelegenheden van de integratiedienst (P6)
- Stad Antwerpen: verantwoordelijke voor diversiteit binnen het personeelsbeleid (P7)
- Gemeente Maasmechelen: verantwoordelijke van de dienst diversiteit (P8)

Zeven van deze geïnterviewden waren vrouwen en één ervan was een man.

Bijna alle steden en de gemeente hebben we initieel gecontacteerd via e-mail, uitgezonderd Stad Antwerpen, die we telefonisch gecontacteerd hebben omdat de resterende tijd vrij beperkt was en we dan ook zo snel mogelijk een afspraak wilden vastleggen. Zij hebben ons, nadat ze ons gezegd hadden dat ze bereid waren om mee te werken, hun e-mailadres gegeven om verdere concrete afspraken te maken. De vragenlijst die we gebruikt hebben tijdens de interviews met deze steden en de gemeente, is terug te vinden in bijlage 14. Oorspronkelijk, namelijk bij Stad Gent, Stad Lommel, Stad Geel, Stad Beringen en Gemeente Maasmechelen, hadden we ervoor gekozen om beiden te noteren tijdens de interviews en geen gebruik te maken van opnameapparatuur. Tijdens de interviews met Stad Hasselt en Stad Antwerpen daarentegen hebben we de interviews wel opgenomen. Het eerste interview dat we hebben afgenomen, vond plaats op 14 februari 2011 en duurde ongeveer een uur. De dag erna zijn we bij Gemeente Maasmechelen langsgesgaan. Dit interview heeft ongeveer 45 minuten geduurd. Vervolgens hebben we op 16 februari 2011 de diversiteitsconsulente van Stad Geel bevraagd gedurende een interview van ongeveer een uur. Op 17 februari 2011 zijn we bij Stad Beringen geweest en hebben we een interview van een uur en 40 minuten afgenomen. Stad Gent hebben we geïnterviewd op 18 februari 2011. Ook dit interview heeft ongeveer een uur geduurd. Een paar weken later, op 28 maart 2011, zijn we naar Stad Hasselt gegaan voor een interview dat eveneens ongeveer een uur duurde. De stad die we als laatste geïnterviewd hebben is Stad Antwerpen en dit interview vond plaats op 9 mei 2011. De duur van dit interview was ongeveer 45 minuten.

Daarnaast zijn we ook naar de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) geweest, meer bepaald hebben we drie sectorconsulenten lokale besturen van Diverscity (P9, P10 en P11) bevraagd en één persoon van het project etnisch-culturele diversiteit (P12). Twee van deze personen waren mannen en de anderen vrouwen. De sectorconsulenten proberen de lokale besturen bij te staan en met hen toe te werken naar een sociaal en kwalitatief beleid voor hun personeel (Diverscity, z.d.). De groepen waar de sectorconsulenten zich vooral op focussen zijn de laaggeschoolden bij lokale besturen, de personen met een arbeidshandicap, de 50-plussers en de allochtonen. Diverscity werkt op een projectmatige manier. Hiermee wordt bedoeld dat men binnen elk project op zoek gaat naar praktische tips die lokale besturen kunnen verder helpen. Vaak worden er ook verhalen uit de praktijk verzameld die als inspiratiebron kunnen dienen voor andere lokale besturen. Met het project etnisch-culturele diversiteit worden er goede praktijken verzameld op het vlak van diversiteit bij de inwoners. Dit gebeurt door enerzijds zelf naar de besturen te gaan en deze dan te interviewen of anderzijds door ze zelf informatie te laten opsturen. Deze vier personen kunnen dus allen een positieve bijdrage leveren aan ons onderzoek. Onze promotor heeft ons het e-mailadres van één van deze vier personen bezorgd waarna we een afspraak hebben kunnen maken voor een groepsgesprek. De vragen die tijdens dit groepsgesprek aan bod zijn gekomen, zijn terug te vinden in bijlage 15. Het interview dat we afgenomen

hebben bij deze organisatie hebben we opgenomen. Dit groepsgesprek vond plaats op 4 april 2011 en duurde ongeveer anderhalf uur.

Een andere organisatie die we betrokken hebben in ons onderzoek is Randstad Diversity. De man die we geïnterviewd hebben bij Randstad Diversity is de Branch Manager (P13). De vragen die we hem gesteld hebben op 8 april 2011, zijn terug te vinden in bijlage 16. Dit interview heeft ongeveer een uur geduurd en hebben we opgenomen. Volgens P13 (8 april, 2011) geeft Randstad Diversity advies en helpen ze andere bedrijven met hun diversiteitsplan. Bedrijven kunnen een instapdiversiteitsplan opstellen en als antwoord hierop doet Randstad Diversity een scan. Met deze Randstad Diversity Scan gaat men na wat de huidige situatie van het bedrijf is op vlak van diversiteit. Van hieruit kan men nagaan waar op korte termijn verbeteringen gemaakt kunnen worden en waar acties op lange termijn nodig zijn. Verder voert Randstad Diversity nog heel veel acties die betrekking hebben op het diversiteitsplan zelf. Zo geven ze bijvoorbeeld opleidingen om de samenwerking tussen mensen met verschillende leeftijden, mensen met verschillende culturen, ... te bevorderen. Daarnaast leiden ze peters en meters op zodat ze hun toekomstige opdracht op een goede manier kunnen vervullen. Ze ondersteunen ook bedrijven met hun onthaalbeleid. Ze geven bovendien opleidingen die te maken hebben met de wetgeving die er bestaat rond diversiteit. Ten slotte bieden ze ook opleidingen aan die mensen moeten sensibiliseren om te werken met en rond diversiteit. Naast deze opleidingen geeft Randstad Diversity ook adviezen aan bedrijven met betrekking tot diversiteit. P13 concludeert dus dat het de taak van Randstad Diversity is om mensen proberen te overtuigen om rekening te houden met diversiteit. Hij is namelijk van mening dat men niet kan kiezen voor diversiteit, diversiteit is sowieso aanwezig. Dit maakt dat deze organisatie dus interessant kan zijn voor ons onderzoek.

Bij de interviews bij Stad Gent, Stad Lommel, Stad Geel, Stad Beringen en Gemeente Maasmechelen hebben we de informatie uit ons interview rechtstreeks in onze masterproef verwerkt maar aangezien dit moeilijker verliep, hebben we besloten om de volgende interviews, namelijk met Stad Hasselt, de VVSG, Randstad Diversity en Stad Antwerpen, per vraag uit te schrijven om ze daarna eenvoudiger te kunnen verwerken in onze masterproef. Daarnaast hebben we van vele organisaties nog extra documentatie, zoals bijvoorbeeld brochures, powerpointpresentaties of interne nota's, meegekregen. De tekst die volgt in dit hoofdstuk zal dus bestaan uit de informatie en de meningen van de geïnterviewden en de informatie uit deze extra documentatie. De maatregelen die er aangehaald werden, zijn enerzijds ideeën die onze contactpersonen vermeldden en anderzijds maatregelen die ze zelf al genomen hadden. We moeten hier wel bij opmerken dat het niet alle maatregelen zijn die de organisaties al genomen hebben, dit zijn enkel een aantal belangrijke voorbeelden.

In totaal telt dit hoofdstuk tien paragrafen. De informatie die verzameld werd, wordt per organisatie weergegeven. Meer specifiek, behandelt de tweede paragraaf de stappen die in de praktijk genomen worden om tot een diversiteitsbeleid te komen. In paragraaf 3 en 4 wordt weergegeven hoe men enerzijds de leidinggevenden en anderzijds de werknemers kan stimuleren zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit. Vervolgens wordt in paragraaf 5 beschreven hoe men ervoor kan zorgen dat diversiteit een blijvend aandachtspunt wordt. In de zesde paragraaf wordt er dieper ingegaan op de knelpunten in verband met diversiteit waar organisaties mee geconfronteerd kunnen worden. Daarnaast wordt er in de twee daarop volgende paragrafen dieper ingegaan op de acties rond diversiteit die organisaties nemen voor hun personeel en hun inwoners. Met paragraaf 9 wordt nagegaan of onze verzamelde informatie ook een hulp kan zijn voor Stad Hasselt. Elke paragraaf wordt afgesloten door een synthese, aangevuld met een conclusie en eigen aanbevelingen.

## **5.2 Stappen om te komen tot een diversiteitsbeleid**

Met deze paragraaf gaan we kijken hoe de verschillende organisaties in de praktijk tot een diversiteitsbeleid komen en welke stappen hiervoor nodig zijn.

### **5.2.1 Stad Hasselt**

P1 (28 maart, 2011), coördinator van de integratiedienst van Stad Hasselt, haalde een aantal punten aan waarmee men rekening moet houden bij het creëren van een diversiteitsbeleid. Allereerst zijn communicatie en op een persoonlijke manier te werk gaan heel belangrijk. Aangezien diversiteit nog een gevoelig thema is, vertonen mensen vaak weerstand hiertegen. Volgens P2 (28 maart, 2011) van de integratiedienst van Stad Hasselt, moet men begrip hebben voor deze weerstand. Om goed te kunnen werken rond diversiteit is het volgens P1 belangrijk om op de hoogte te zijn van wat er leeft in de samenleving en om empathie te tonen. Men kan vaak ook inspelen op de onderwerpen rond diversiteit die in de media aan bod komen.

Wanneer we het diversiteitsbeleid specifiek bekijken voor het personeel is het volgens P1 (28 maart, 2011) zeer belangrijk om op de hoogte te zijn van wie tewerkgesteld is in de verschillende diensten en wat hun moeilijkheden zijn. Daarnaast moet men willen luisteren naar de eventuele kritiek van het personeel en proberen te achterhalen wat hun noden zijn. Dit alles vormt de basis voor het opstellen van een diversiteitsbeleid voor het personeel. Men moet er zich echter van bewust zijn dat het ontwikkelen van een beleid een proces is van vallen en opstaan. Als er iets misloopt is het niet de bedoeling dat men het direct opgeeft.

Het is beter om te achterhalen wat er fout liep en om van deze fouten te leren zodat men het daarna opnieuw kan proberen. Men moet ook beseffen dat het creëren van een diversiteitsbeleid veel tijd in beslag kan nemen en dat er een draagvlak gecreëerd moet worden voor dit beleid. Men moet mensen proberen te stimuleren om hieraan mee te werken en hen het gevoel geven dat ook hun inbreng geapprecieerd wordt.

Als we daarentegen het beleid voor de inwoners bekijken, is het hebben van een politiek draagvlak volgens P1 (28 maart, 2011) heel belangrijk. Als de maatschappij, de politiek en de ambtenaren niet klaar zijn voor diversiteit moet men dit ook niet proberen te forceren. Dit betekent echter niet dat men niets moet doen, men kan wel al in de goede richting bewegen.

### **5.2.2 Stad Gent**

Volgens P3 (18 februari, 2011) gaat er altijd zowel een politiek als administratief proces vooraf aan de implementatie van een beleid. Allereerst moet men op politiek vlak ervoor kiezen om van diversiteit een prioritaire beleidskeuze te maken. Dit moet men vervolgens ook neerschrijven. Stad Gent doet dit bijvoorbeeld door diversiteit in de samenleving op te nemen in één van de vijf hoofdstrategische doelstellingen en in de algemene missie van de stad. Dit is echter niet voldoende. Men moet namelijk bereid zijn om er middelen voor vrij te maken en er moet een politiek draagvlak zijn. Ook op dit vlak gaat het volgens P3 goed in Stad Gent. Zo hebben ze een schepen die bevoegd is voor het beleid rond diversiteit. Bovendien hebben ze ook voldoende personeel die rond dit onderwerp werken en is er reeds geld vrijgemaakt. Vaak wordt diversiteit aangehaald tijdens bijvoorbeeld persconferenties door de burgemeester en schepenen van Stad Gent. P3 concludeerde dit politiek proces als volgt: "Een algemene politieke gedragenheid is dus een onmisbare basis voor het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid".

Wanneer een politiek draagvlak is ontstaan, kan men volgens P3 (18 februari, 2011) aan de administratieve procedure beginnen. Tijdens deze procedure kan men zich een aantal vragen stellen, zoals bijvoorbeeld welke doelstellingen men gaat nastreven, waar de prioriteiten naartoe zullen gaan, hoe de middelen verdeeld zullen worden, .... Om een beleidsnota voor te bereiden, moeten volgens P3 een aantal stappen doorlopen worden. Eerst moet er een omgevingsanalyse uitgevoerd worden, waarbij men onder andere op zoek gaat naar kwalitatieve en kwantitatieve gegevens van de stad. Vervolgens worden de sterktes, zwaktes, mogelijkheden en bedreigingen van het stadsaanbod of het beleid van de stad, vastgesteld in een SWOT-analyse. Hierna hebben de stakeholders de mogelijkheid tot inspraak. Zo wordt er bijvoorbeeld ook nagegaan wat de noden en meningen van de doelgroep zijn. De volgende stap is volgens P3 het opstellen van een ontwerp beleidsnota aan de hand van de informatie uit de vorige drie stappen. Deze beleidsnota wordt vervolgens



voorgelegd aan de politici en de stakeholders om zo te komen tot de opmaak van de uiteindelijke versie. Wanneer de uiteindelijke versie tot stand is gekomen, worden de acties uit de beleidsnota uitgevoerd, bijgestuurd en geëvalueerd. Er wordt ook regelmatig feedback van de stakeholders gevraagd.

Het proces dat voorafgaat aan de implementatie van een actie is volgens P3 (18 februari, 2011) sterk afhankelijk van het soort actie. P3 heeft de stappen op een zo algemeen mogelijke manier proberen te formuleren. De aanleiding voor het ontwikkelen van een nieuwe actie komt voort uit een behoefte of een bestaand probleem. Stad Gent gaat bijvoorbeeld kijken welke signalen er worden opvangen vanuit het Meldpunt Discriminatie. Vaak bestaan er volgens P3 ook een aantal problemen waarvan geen meldingen worden ontvangen maar die toch om een oplossing vragen. In dit geval zal het initiatief om een nieuwe actie te ontwikkelen afkomstig zijn van de leden van het team. Een tweede stap is het zoeken naar mogelijke manieren om deze problemen op te kunnen lossen. Daarna wordt een netwerk gevormd met partners die een hulp kunnen bieden bij de oplossing. Een netwerk wordt gevormd uit de samenwerking tussen verschillende organisaties die allen werken rond diversiteit. Netwerking is volgens P3 voor hen de belangrijkste stap binnen het proces en zal bij elke actie opnieuw terugkomen omdat het team waar zij deel van uit maakt, te klein is om grote veranderingen teweeg te brengen. Na deze voorgaande stappen zal een keuze gemaakt worden over de actie die uiteindelijk geïmplementeerd zal worden.

### **5.2.3 Stad Lommel**

Voordat men aan een diversiteitsbeleid kan beginnen, gericht op het personeel, is het volgens P4 (14 februari, 2011) belangrijk om een omgevingsanalyse uit te voeren. In deze analyse kunnen bestaande problemen vastgesteld worden. Daarna moet men zich de vraag stellen wat men met dit beleid wil bereiken en welke middelen ervoor nodig zijn. Daarnaast moet men de bestaande drempels proberen weg te werken. Men kan bijvoorbeeld nagaan wat de redenen zijn waarom allochtonen niet solliciteren voor een job bij de stad. Deze redenen moet men dan proberen aan te pakken. Wanneer er allochtone werknemers aangeworven worden, moet men dit volgens P4 communiceren naar de bestaande werknemers en moet men ervoor zorgen dat deze allochtonen opgevolgd kunnen worden.

### **5.2.4 Stad Geel**

Vooraleer men aan een diversiteitsbeleid kan beginnen, moet men volgens P5 (16 februari, 2011) als stad een convenant aangaan met de Vlaamse Overheid. Daarna wordt er een omgevingsanalyse gedaan. Volgens het diversiteitplan 2009-2011 van Stad Geel werden er eerst gesprekken aangegaan met personen van organisaties die gevestigd zijn in Stad Geel

en met personen die tewerkgesteld zijn in verschillende diensten van Stad Geel en OCMW Geel. Men probeerde telkens de hoogste leidinggevende van de dienst en minstens één persoon van zijn team te bevragen. Er werden enkel gesprekken georganiseerd met organisaties die rechtstreeks te maken kregen met diversiteit omdat het anders te veel tijd in beslag zou nemen. Tijdens deze gesprekken werd onder andere nagegaan wat de meningen van deze personen zijn omtrent diversiteit. Bovendien werd ook gevraagd naar de moeilijkheden en problemen in hun geschreven of ongeschreven diversiteitsbeleid (Stad Geel, z.d.).

Daarnaast werden er nog twee overlegmomenten voorzien. Allereerst werd er de mogelijkheid gegeven aan de burgers van de stad om te praten over diversiteit in de samenleving. Stad Geel heeft rondetafelgesprekken gevoerd waarbij men bijvoorbeeld op de markt van Geel naging hoe de burgers van de stad denken over diversiteit. Ook de allochtonen werden betrokken bij deze rondetafelgesprekken zodat ook hun mening duidelijk werd (Stad Geel, z.d.).

Vervolgens werd er een avond georganiseerd waarvoor burgers uit verschillende doelgroepen, organisaties die in contact komen met deze burgers en middenveldorganisaties uitgenodigd werden. Hier werd naast diversiteit in de samenleving ook ingegaan op het diversiteitsplan. Zo konden deze mensen aanbevelingen doen of tips geven over het diversiteitsplan (Stad Geel, z.d.).

### **5.2.5 Stad Beringen**

Het implementeren van een actie rond diversiteit bij Stad Beringen komt vaak pas na een lange tijd tot stand. Er zijn volgens P6 (17 februari, 2011) drie mogelijke zaken die de aanzet kunnen geven voor het ontwikkelen van zo een actie. Allereerst is het mogelijk dat een bepaalde maatregel door de overheid wordt opgelegd. Een andere mogelijkheid is een actie die ontstaat vanuit het beleidsplan dat opgesteld werd. Een laatste factor die aanleiding kan geven tot het opstarten van een actie is een signaal dat vanuit de bevolking komt. Wanneer een actie hieruit ontstaat, komt het eerste signaal volgens P6 dikwijls vanuit scholen. Zij merken vaak als eerste een bepaalde verandering in de maatschappij, bijvoorbeeld het aanwezig zijn van maar zes Belgische kleuters in een klas van dertig. Voor dit signaal doordringt en ernstig genomen wordt door anderen, verstrikt er vaak nog een hele periode. P6 vermeldde dat naar aanleiding van de signalen die men ontvangt, men vaak besluit om een omgevingsanalyse te doen. Vanuit deze omgevingsanalyse wordt vervolgens een plan opgemaakt, samen met de betrokkenen. Wanneer dit plan uitgewerkt is, worden er mogelijk nog subsidies ontvangen.

### **5.2.6 Stad Antwerpen**

P7 (9 mei, 2011) vindt het zeer belangrijk om eerst een draagvlak te creëren vooraleer men met een diversiteitsbeleid van start kan gaan. Het is dan ook aan te raden om te starten vanuit de praktijk. De deelnemers van de werkgroep, die samen ideeën uitwisselen, moeten volgens haar voeling hebben met de werkvloer. Men moet de mensen die met diversiteit in aanraking komen, ook betrekken bij het proces. Men moet proberen te achterhalen waar de moeilijkheden en oorzaken van deze moeilijkheden liggen. Het is volgens P7 beter om eerst de situatie te analyseren voordat men aan een diversiteitsbeleid begint. Men moet dus niet direct van start gaan maar eerst de tijd nemen om een analyse te maken van de situatie. Voor een stad of gemeente is het volgens P7 eveneens belangrijk dat de politiek achter het werken aan diversiteit staat. Het is ook niet de bedoeling dat enkel het bureau voor diversiteitsmanagement, de diversiteitsdienst van Stad Antwerpen, werkt rond diversiteit. Men moet ervoor proberen te zorgen dat de andere diensten ook gemotiveerd worden om eraan te werken.

### **5.2.7 Gemeente Maasmechelen**

Voordat men tot de implementatie van een diversiteitsbeleid kan overgaan, moet men volgens P8 (15 februari, 2011) er eerst voor zorgen dat er een draagvlak gecreëerd wordt. Voor men tot een actie overgaat, is het volgens P8 belangrijk dat men eerst de diensten en personen die geconfronteerd worden met de actie, op de hoogte brengt. Men moet deze dienst of persoon eerst enthousiast maken om mee te werken anders zal de actie volgens haar weinig nut hebben. Vervolgens moet men rekening proberen te houden met de doelgroep waarvoor de actie bestemd is. Het is belangrijk om samen te werken met deze doelgroep en om aan hen raad te vragen.

### **5.2.8 VVSG**

Het creëren van een draagvlak is volgens P12 (4 april, 2011) de eerste stap in het proces om een diversiteitsbeleid op te stellen. P11 (4 april, 2011) ging hiermee akkoord en voegde eraan toe dat communicatie vervolgens heel belangrijk is. P9 (4 april, 2011) vulde aan dat een lokaal bestuur op de hoogte moet zijn van de diversiteit in hun stad of gemeente. P10 (4 april, 2011) was het hiermee eens en vermeldde daarbij dat cijfergegevens een belangrijke bron van kennis zijn. Deze cijfergegevens kunnen dan gebruikt worden om de leidinggevenden van een lokaal bestuur te overtuigen dat er actie ondernomen moet worden.

Vaak zal er ook weerstand bestaan tegen diversiteit maar P12 (4 april, 2011) vindt dat men rekening moet houden met deze weerstand en dat men deze weerstand niet moet

minimaliseren. Men moet de reden achter de weerstand proberen te achterhalen. Mensen kunnen bijvoorbeeld denken dat er voor hen meer moeilijkheden zullen ontstaan op hun werk. Als men deze denkwijze probeert te verbieden, zullen deze gedachten blijven bestaan en zal er volgens P12 geen oplossing gevonden kunnen worden.

### **5.2.9 Randstad Diversity**

Er bestaan volgens P13 (8 april, 2011) nog steeds veel bedrijven, vooral KMO's, die enkel een diversiteitsbeleid opstellen voor de subsidies die ze ervoor krijgen. Een tweede mogelijke aanzet kan zijn dat bedrijven gaan beseffen dat het niet meer verder kan zoals ze nu bezig zijn. Daarnaast vindt P13 dat bedrijven een afspiegeling moeten zijn de regio waarin ze actief zijn.

Volgens P13 (8 april, 2011) kan het ERSV, het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband, begeleiding bieden bij het uitschrijven van diversiteitsplannen voor bedrijven. Dit omschreef P13 dus als de eerste stap bij de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid. Dit plan wordt vervolgens voorgelegd aan een raad die bestaat uit leden van de POM, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Limburg, vakbonden, .... Deze raad moet het diversiteitsplan goedkeuren, waarna men kan overgaan tot actie. Randstad Diversity helpt deze bedrijven met het uitvoeren van projecten die passen binnen de diversiteitsplannen. P13 benadrukte dat het opstellen van een diversiteitsbeleid relatief gemakkelijk is en niet zo veel administratieve rompslomp met zich meebrengt dan men vaak denkt. Men denkt dit omdat veel bedrijven enkel het werk van het ESF, het Europees Sociaal Fonds, kennen dat wel grote administratieve lasten met zich meebrengt.

### **5.2.10 Synthese**

**Tabel 6: Synthese voorafgaand proces diversiteitsbeleid**

	<b>Voorafgaand proces diversiteitsbeleid</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<p><i>Algemeen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communicatie</li> <li>- begrip voor weerstand</li> <li>- op de hoogte zijn van wat leeft</li> <li>- empathie</li> </ul> <p><i>Personeel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personeel kennen</li> <li>- van fouten leren</li> <li>- draagvlak</li> </ul> <p><i>Inwoners:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- politiek draagvlak</li> </ul>

	<b>Voorafgaand proces diversiteitsbeleid</b>
<b>Stad Gent</b>	<p><i>Algemeen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- politiek proces <ul style="list-style-type: none"> <li>→ diversiteit als prioritaire beleidskeuze vastleggen</li> <li>→ middelen voorzien</li> <li>→ politiek draagvlak</li> </ul> </li> <li>- administratieve procedure <ul style="list-style-type: none"> <li>→ omgevingsanalyse</li> <li>→ SWOT-analyse</li> <li>→ stakeholders bevragen</li> <li>→ ontwerp beleidsnota</li> <li>→ ontwerp beleidsnota voorleggen aan politici en stakeholders</li> <li>→ opstellen uiteindelijke beleidsnota</li> <li>→ acties uitvoeren, bijsturen, evalueren en feedback stakeholders</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Proces voor acties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aanzet: behoefte of bestaand probleem</li> <li>- zoeken naar oplossingen</li> <li>- netwerk vormen</li> <li>- keuze voor actie</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<p><i>Personeel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omgevingsanalyse</li> <li>- wat willen we bereiken?</li> <li>- drempels wegwerken</li> <li>- communiceren met bestaande werknemers</li> <li>- opvolgen van nieuwe werknemers</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<p><i>Algemeen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- convenant met Vlaamse overheid</li> <li>- omgevingsanalyse</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<p><i>Proces voor acties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aanzet: opgelegd door overheid, signaal van bevolking of uit beleidsplan</li> <li>- omgevingsanalyse</li> <li>- plan opgemaakt samen met betrokkenen</li> <li>- eventueel subsidie</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- draagvlak creëren</li> <li>- starten vanuit de praktijk <ul style="list-style-type: none"> <li>→ deelnemers werkgroep moeten voeling hebben met werkvloer</li> <li>→ mensen die met diversiteit in aanraking komen, betrekken</li> <li>→ moeilijkheden en oorzaken hiervan achterhalen</li> </ul> </li> <li>- eerst situatie analyseren vooraleer van start te gaan</li> <li>- politiek moet achter diversiteit staan</li> <li>- ook andere diensten motiveren om te werken rond diversiteit</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<p><i>Algemeen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- draagvlak creëren</li> </ul> <p><i>Proces voor acties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokkenen op de hoogte brengen</li> <li>- betrokkenen enthousiast maken</li> <li>- raad vragen aan doelgroep</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<p><i>Algemeen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- draagvlak creëren</li> <li>- communicatie heel belangrijk</li> <li>- diversiteit in de stad of gemeente kennen: cijfergegevens belangrijk</li> <li>- rekening houden met weerstand en reden ervan proberen te achterhalen</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aanzet: subsidies of het feit dat men weet dat het zo niet verder kan</li> <li>- begeleiding bij uitschrijven diversiteitsplan door ERSV</li> <li>- plan voorgelegd aan raad</li> <li>- overgaan tot actie → Randstad Diversity kan helpen</li> </ul>

Om van start te gaan met een diversiteitsbeleid, is uit ons interview met Stad Geel gebleken dat steden en gemeenten een convenant aangaan met de Vlaamse overheid. Wanneer we de

verschillende bevraagde steden en de gemeente bekijken, zien we dat ze niet allemaal dezelfde aandachtspunten aanhaalden. Volgens ons heeft de contactpersoon van Stad Gent het voorafgaand proces voor een diversiteitsbeleid op een heel duidelijke manier uitgelegd. Het eerste belangrijke punt dat de contactpersoon van Stad Gent aanhaalde bij het opstellen van een diversiteitsbeleid, is het politiek proces. Tijdens dit proces moet men diversiteit als één van de prioriteiten gaan zien en moet men bereid zijn om hier middelen voor vrij te maken. Er dient dan ook een politiek draagvlak gecreëerd te worden. Dit politiek draagvlak wordt ook bij Stad Hasselt en Stad Antwerpen gezien als een aandachtspunt.

Na dit politiek proces haalde Stad Gent de administratieve procedure aan, die onder andere bestaat uit de omgevingsanalyse, een SWOT-analyse, een bevraging van de stakeholders, het opstellen van een beleidsnota en de uitvoering en de bijsturing van de acties die eruit voortkomen. Wanneer we alle bevraagde organisaties bekijken, vallen een aantal dingen op. Zo zien we namelijk dat de omgevingsanalyse bijna door iedereen werd aangehaald en wanneer het niet letterlijk werd aangehaald, was het wel terug te vinden in de documentatie. Ook de VVSG vindt het belangrijk dat steden of gemeenten op de hoogte zijn van de diversiteit onder hun eigen inwoners. Ze haalden hierbij aan dat cijfergegevens een goede informatiebron kunnen zijn. De SWOT-analyse van het beleid en het aanbod van de stad daarentegen werd enkel uitdrukkelijk vermeld door Stad Gent. Daarnaast heeft Stad Lommel haar uitgevoerde SWOT-analyse aan ons meegegeven.

Een ander aandachtspunt dat vaak terugkomt in het proces dat voorafgaat aan de implementatie van een diversiteitsbeleid, is het creëren van een draagvlak. Zo werd dit bij Stad Hasselt meermaals aangehaald en ook de geïnterviewden van Stad Antwerpen en Gemeente Maasmechelen en één van de bevraagden van de VVSG sluiten zich hierbij aan. Ze vinden dit allen een belangrijke stap in het proces. Onze contactpersonen van Stad Hasselt, Stad Lommel en de VVSG vinden het, om een diversiteitsbeleid goed te kunnen invoeren, zeer belangrijk om op een duidelijke manier te communiceren. Men moet de werknemers op de hoogte brengen van de toekomstige ontwikkelingen. Men moet ook nagaan wat hun meningen hierbij zijn en of er weerstanden bestaan. Uit de informatie die we verzameld hebben bij Stad Hasselt en de VVSG is namelijk gebleken dat men aandacht moet hebben voor de weerstanden die werknemers kunnen hebben. Deze informatie toonde dan ook aan dat het beter is om te luisteren naar de redenen achter de weerstand en om er begrip voor te tonen.

Men moet volgens onze geïnterviewde van Stad Antwerpen eerst een duidelijk beeld krijgen van de situatie vooraleer men een diversiteitsbeleid kan implementeren. Hiermee werd bedoeld dat men niet direct van start moet gaan met een diversiteitsbeleid zonder de situatie eerst te analyseren. Onze bevraagde vindt het belangrijk om te starten vanuit de praktijk,

door bijvoorbeeld een werkgroep samen te stellen met personen die voeling hebben met de werkvloer, door de betrokkenheid van mensen die in aanraking komen met diversiteit, te verhogen en door de moeilijkheden op de werkvloer en de oorzaken hiervan te achterhalen. Ten slotte werd er ook nog aangehaald dat ook andere diensten gemotiveerd moeten worden om rond diversiteit te werken.

Onze bron van Randstad Diversity heeft enkel vermeld hoe bedrijven tot een diversiteitsbeleid kunnen komen. Onze contactpersoon haalde aan dat bedrijven hun diversiteitsplan kunnen schrijven onder begeleiding van het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband, het ERSV. Wanneer deze bedrijven willen overgaan tot acties rond diversiteit kan Randstad Diversity hierbij een hulp zijn.

De geïnterviewden van Stad Gent, Stad Beringen en Gemeente Maasmechelen hebben ook een aantal stappen besproken die voorafgaan aan een specifieke actie rond diversiteit. Bij Stad Gent werd aangehaald dat de aanzet voor een actie vaak afkomstig is van een behoefte of een bestaand probleem. De geïnterviewde van Stad Beringen vermeldde eveneens dat de aanzet voor een actie een signaal kan zijn vanuit de bevolking, zoals bijvoorbeeld uit scholen. Daarnaast kan een actie volgens hem ook opgelegd zijn door de overheid of kan de actie opgenomen zijn in het beleidsplan. Na het opvangen van zo een signaal kan men volgens onze bevrageerde van Stad Beringen besluiten om een omgevingsanalyse uit te voeren waarna er een plan kan opgemaakt worden, samen met de betrokkenen van de actie. Ook onze contactpersoon van Gemeente Maasmechelen vindt de mening van de betrokkenen belangrijk. Zo vindt ze namelijk dat de betrokkenen op de hoogte gebracht moeten worden en enthousiast gemaakt moeten worden. Men kan daarbij ook eventueel nog raad vragen aan de doelgroep. Bij Stad Gent hanteert men een iets andere aanpak. Na het opvangen van signalen gaat men op zoek naar oplossingen en probeert men een netwerk te vormen met andere organisaties. Uiteindelijk kiest men dan de meest geschikte actie.

### **5.2.11 Conclusie**

We kunnen dus concluderen dat aan het implementeren van een diversiteitsbeleid een lang en belangrijk proces voorafgaat. Het creëren van een draagvlak blijkt één van de belangrijkste stappen te zijn in dit proces. Daarnaast werd ook het analyseren van de omgeving door de meeste bevrageden aangegeven als een belangrijke stap in het proces dat voorafgaat aan de implementatie van een diversiteitsbeleid.

### **5.2.12 Eigen aanbevelingen**

*Wij zijn van mening dat de omgevingsanalyse een zeer belangrijke stap is in het proces om te komen tot een diversiteitsbeleid aangezien men eerst moet weten wat er zich in de omgeving afspeelt. Men moet ook achterhalen in welke mate er sprake is van diversiteit voor men ervoor kiest om er echt mee aan de slag te gaan. Uit de omgevingsanalyse kan dan blijken welke problemen prioritair zijn. Indien het probleem niet ernstig genoeg is gebleken, hoeven er ook geen onnodige kosten gemaakt te worden.*

*Bovendien is het volgens ons ook zeer belangrijk om ervoor te zorgen dat de werknemers van een organisatie achter het beleid van een stad of gemeente en de hieruit voortvloeiende acties staan. Dit is het draagvlak dat er gecreëerd zou moeten worden. Het zijn namelijk de werknemers die er continu mee moeten werken en als zij zich niet goed voelen bij dit beleid of deze acties, zullen ze volgens ons ook niet bereid zijn om er 100 procent voor te gaan.*

*Volgens ons zullen bedrijven geen diversiteitsbeleid willen opstellen zolang ze het voordeel ervan niet inzien. Steden en gemeenten worden gestimuleerd door de overheid om een diversiteitsbeleid op te stellen. Bij bedrijven probeert het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband (ERSV) wel enige stimulans te bieden, maar volgens ons is deze stimulans niet zo groot als bij steden en gemeenten. Het zou ook kunnen dat bedrijven geen tijd willen verliezen door het opstellen van zo een beleid omdat ze misschien denken dat er teveel administratie mee gepaard gaat. Uit ons interview met Randstad Diversity is echter wel gebleken dat er niet zoveel administratieve rompslomp mee gepaard gaat dan iedereen denkt maar dat dit vaak wel zo lijkt.*

## **5.3 Stimuleren van leidinggevenden om van diversiteit een werkpunt te maken**

Deze paragraaf beschrijft hoe verschillende organisaties ervoor proberen te zorgen dat hun leidinggevenden het nut van diversiteit gaan inzien en hoe men hen kan stimuleren om te werken rond diversiteit.

### **5.3.1 Stad Hasselt**

P1 (28 maart, 2011) heeft ons verteld dat binnen Stad Hasselt de werkgroep 'Diversiteit' bestaat. Veel leidinggevenden maken hier deel van uit. Iedereen die in de werkgroep zit, mag ideeën naar voor brengen. Er wordt wel getoetst of deze ideeën realiseerbaar zijn en of er een draagvlak voor bestaat. Er wordt dus samen nagedacht over diversiteit en de acties



die men hier rond kan voeren. P2 (13 mei, 2011) vermeldde dat dit kan helpen bij het creëren van een draagvlak.

Bovendien werd door P2 (13 mei, 2011) aangehaald dat bij Stad Hasselt aan leidinggevenden niet wordt opgelegd wat ze moeten doen rond diversiteit. Dit mogen ze zelf met hun dienst invullen. Daarnaast stellen alle diensten een charter op waarin wordt opgenomen op welke manier ze werken aan diversiteit.

Bovendien haalde P2 (13 mei, 2011) aan dat er sprake is van een diversiteitsbeleid binnen het personeelsbeleid.

### **5.3.2 Stad Gent**

P3 (18 februari, 2011) vertelde ons dat er volgens haar niet één beste manier bestaat om het personeel enthousiast te maken om mee te werken aan een diversiteitsbeleid. Er zullen meerdere maatregelen tegelijkertijd genomen moeten worden. Vaak zullen deze maatregelen afhankelijk zijn van de mate waarin het personeel openstaat voor de diversiteit.

De integratiedienst van Stad Gent geeft volgens P3 (18 februari, 2011) aan het personeel van de stad een vorming in verband met de manier waarop men kan omgaan met etnisch-culturele diversiteit. P3 vermeldde dat de stad heeft beslist om haar personeel ook een aantal verplichte opleidingen te geven die betrekking hebben op diversiteit in het algemeen. Deze vormingen kunnen opgesplitst worden in twee groepen, namelijk opleidingen die ervoor moeten zorgen dat de diversiteitsgedachte verankerd wordt in de organisatie en opleidingen die als doel hebben het sensibiliseren van het personeel van de stad. P3 vermeldde drie vormingen die ervoor moeten zorgen dat de diversiteitsgedachte verankerd wordt. Zo is er de vorming die specifiek gericht is op het programmateam 'Diversiteit en Gelijke Kansen'. Deze vorming werd gegeven door het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding. Na deze opleiding werd er een visiedag georganiseerd waarop afspraken werden gemaakt over onder andere de rol van de leden van het programmateam. Verder werd er ook een werkgroep 'Communicatie en diversiteit' opgericht die adviezen moet geven omtrent het betrekken van diversiteit in de communicatie van de stad. Daarnaast werden er vormingen gegeven voor het departement 'Personeel en organisatie'. Deze vormingen werden gegeven door Selor of de integratiedienst. De vorming van Selor werd gegeven voor een aantal diensten van het departement 'Personeel en organisatie' terwijl de vorming van de integratiedienst gericht was op de dienst 'Selectie en examens'. Verder haalde P3 ook nog een vorming aan voor de leidinggevenden en personeelsleden van niveau A, namelijk de workshop 'Diversiteit is een verrijking'. Tijdens deze workshop, die een product was van de werkgroep 'Diversiteit en Gelijke Kansen', werden de deelnemers uitgenodigd om hun

ervaringen met diversiteit te delen met elkaar. Vaak gaat het om voorbeelden die de deelnemers aanhalen uit de praktijk. Dit is dus zeker geen gewone theoretische opleiding, interactie is hier namelijk heel belangrijk. Er werd gebruik gemaakt van getuigenissen en concrete casussen. Aan de hand van deze workshop wilde men bij Stad Gent de diversiteit bij hun eigen personeel zichtbaar maken zodat er ook over gepraat kan worden. Men hoopt om op een zo goed mogelijke manier gebruik te maken van de diversiteit in het eigen personeelsbestand. Al de goede praktijken die aan bod gekomen zijn tijdens deze workshop, zijn opgenomen in de brochure 'Diversiteit is een verrijking: weergave van 3 workshops met leidinggevenden van 4 departementen van de Stad Gent'. De vorming met als doel het personeel te sensibiliseren, komt terug bij het stimuleren van de werknemers.

Daarnaast worden er binnen Stad Gent ook nog lunchgesprekken georganiseerd voor het voltallige personeel van de stad. Deze gesprekken vinden plaats tijdens de middagpauzes. De lunch wordt gratis voorzien. Dit initiatief blijkt zeer succesvol te zijn om het personeel op de hoogte te brengen van thema's rond diversiteit en gelijke kansen en om ze hiervoor te stimuleren (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>.

### **5.3.3 Stad Lommel**

Om de leidinggevenden van de stad te stimuleren om aandacht te schenken aan diversiteit werden er volgens P4 (14 februari, 2011) reeds vormingen gegeven die handelden over het feit dat men rekening moet houden met bepaalde kansengroepen en die handelden over een inclusief beleid. Verder ging er tijdens bepaalde vormingen ook aandacht naar de manier waarop men doelgroepen kan informeren. Leidinggevenden worden bij Stad Lommel ook gestimuleerd om te werken aan diversiteit door het managementteam, dat zelf gestimuleerd wordt door de bevoegde schepen.

Bij Stad Lommel worden de leidinggevenden betrokken bij het opstellen van het diversiteitsbeleid. P4 (14 februari, 2011) gaf aan dat er een diensthoofdenoverleg plaatsvindt. De integratiedienst doet voorstellen voor acties aan de leidinggevenden en zij maken de voorstellen bekend aan de lagere niveaus van hun dienst. P4 vindt communicatie met de leidinggevenden belangrijk. Er moet duidelijk gemaakt worden dat de medewerking van de leidinggevenden vereist is om de actie te doen slagen.

### **5.3.4 Stad Geel**

Het doorlopen van een diversiteitstraject door elke dienst is volgens P5 (16 februari, 2011) een prioritair punt binnen het diversiteitsbeleid. Tijdens dit diversiteitstraject wil men de

houding van het personeel ten opzichte van diversiteit verbeteren. Daarnaast wil men ook het personeel tijdens dit traject goede manieren aanleren om met diversiteit om te gaan. Dit wordt gezien als een belangrijk punt in het diversiteitsbeleid van de stad.

P5 (16 februari, 2011) heeft ook met de diensten van de stad verkennende gesprekken gevoerd. Daarna werd er aan de hand van deze gesprekken een prioriteitennota opgesteld waarin bepaald werd welke zaken er dringend aangepakt moesten worden en welke zaken later aan bod konden komen.

Vervolgens haalde P5 (16 februari, 2011) ook aan dat Stad Geel ook van start zal gaan met een diversiteitsvriendelijk personeelsbeleid. Dit beleid zal betrekking hebben op het personeel van de stad en het OCMW.

### **5.3.5 Stad Beringen**

Een goede manier om leidinggevenden te stimuleren om mee te werken aan een diversiteitsbeleid is volgens P6 (17 februari, 2011) het duidelijk maken van de voordelen ervan. Wanneer leidinggevenden ervaren dat het voordelig is om aandacht te besteden aan diversiteit, zullen ze sneller gemotiveerd zijn om van diversiteit een werkpunt te maken. Een andere manier om leidinggevenden te laten meewerken is het verplichten van bepaalde acties. Dit is misschien niet altijd de meest favoriete manier maar volgens P6 helpt het vaak wel.

P6 (17 februari, 2011) vermeldde ook op welke manier Stad Beringen te werk gaat om de betrokkenheid van de diensthoofden van de verschillende stadsdiensten bij het diversiteitsbeleid te vergroten. Er wordt hen namelijk gevraagd wat de moeilijkheden zijn waarmee ze geconfronteerd worden binnen hun dienst. Vaak worden deze moeilijkheden meegedeeld via vergaderingen met de diensthoofden.

### **5.3.6 Stad Antwerpen**

Bij Stad Antwerpen spreekt men volgens P7 (9 mei, 2011) over vijf A-waarden, waaronder 'Omgaan met diversiteit'. Alle medewerkers, zowel leidinggevenden als werknemers, moeten over deze A-waarden beschikken. Hier wordt men dan ook eventueel op geselecteerd en zeker op geëvalueerd. Tijdens de evaluatie van een werknemer wordt er specifiek gekeken naar de manier waarop men omgaat met diversiteit en de andere A-waarden. Als je een slechte evaluatie krijgt, wordt er ook een verbetertraject gegeven.

Leidinggevendenden moeten volgens P7 (9 mei, 2011) bewaken hoe het is gesteld met de A-waarden van de werknemers in zijn/haar team. Voor leidinggevendenden wordt er ook een opleidingstraject gegeven door de diversiteitsdienst waarvan één van de onderdelen gericht is op de omgang met diversiteit. P7 haalde ook aan dat nieuwe leidinggevendenden aangeleerd wordt hoe ze hun werknemers moeten beoordelen tijdens hun evaluatie. Er wordt ook dieper ingegaan op hoe men omgaan met diversiteit moet evalueren. Sommige leidinggevendenden zijn bijvoorbeeld al blij als er niet gediscrimineerd wordt. Het is volgens P7 echter iets moeilijker dan dat.

Er bestaat zelfs een handleiding voor leidinggevendenden en medewerkers in verband met de A-waarden. Het deel van deze handleiding dat betrekking heeft op de A-waarde 'Omgaan met diversiteit', is letterlijk terug te vinden in bijlage 17.

Wanneer er in bepaalde afdelingen van de stad conflicten bestaan tussen de werknemers of wanneer er zich in afdelingen een grote concentratie aan diverse werknemers bevindt, kan er volgens P7 (9 mei, 2011) ook beroep gedaan worden op een aantal trajecten met de diversiteitsdienst.

De opgesomde opleidingen en de A-waarden zijn maatregelen die volgens P7 (9 mei, 2011) een preventieve werking hebben. Wanneer er bestaande conflicten of problemen worden opgelost, wordt dit als een curatieve maatregel gezien.

### **5.3.7 Gemeente Maasmechelen**

P8 (15 februari, 2011) vindt het zelf heel moeilijk om een goede manier te vinden om hun leidinggevendenden te stimuleren zodat ze bereid zijn om mee te werken aan het diversiteitsbeleid. Vandaar dat er geen maatregelen aangehaald werden door haar.

### **5.3.8 VVSG**

Het is volgens P11 (4 april, 2011) belangrijk dat de leidinggevende de nodige vormingen krijgt zodat hij weet hoe hij op een goede manier met diversiteit kan omgaan. De leidinggevende moet eerst zelf ondersteund worden vooraleer hij/zij deze manier van werken kan doorgeven aan zijn werknemers. Deze vormingen kunnen bijvoorbeeld gaan over hoe men moet omgaan met weerstand of over hoe men functioneringsgesprekken moet voeren. P9 (4 april, 2011) vindt het ook belangrijk dat de competenties van de leidinggevendenden en zijn/haar werknemers verder worden uitgebouwd. Leidinggevendenden moeten bovendien gefocust zijn op hetgeen de werknemers wel kunnen en niet op hetgeen ze niet kunnen.

P10 (4 april, 2011) vermeldde ook nog 'Streetwize', een organisatie die vooral vormingen aanbiedt over verschillende onderwerpen. Aan de hand van deze vormingen leert men op een andere manier naar deze onderwerpen te kijken, leert men zich flexibel op te stellen en leert men proactief te zijn.

### **5.3.9 Randstad Diversity**

Er worden volgens P13 (8 april, 2011) in bedrijven door Randstad Diversity workshops georganiseerd die betrekking hebben op diversiteit. Men gaat bijvoorbeeld met de medewerkers in discussie over het onderwerp 'diversiteit' om hen te doen inzien dat racistisch gedrag niet de juiste oplossing is. Bij Carrefour werd er bijvoorbeeld door Randstad Diversity een opleiding gegeven over de manier waarop men kan omgaan met diversiteit. Deze cursus begon met de definitie die de verschillende medewerkers gaven aan diversiteit want dit begrip wordt meestal door iedereen anders ingevuld. Vervolgens werd er naar concrete voorbeelden gezocht. De medewerkers werden in groepjes verdeeld en moesten zelf op zoek gaan naar voorbeelden waar allochtonen ook positief gedrag hebben vertoond zodat ze zelf beseften dat het negatieve beeld dat ze in hun hoofd hebben niet altijd juist is. Mensen kunnen bijvoorbeeld al eens aanhalen dat hun Marokkaanse buurman wel vriendelijk is. Hierdoor kan aangetoond worden dat niet alle Marokkanen over dezelfde kam geschoren moeten worden. De opleiding maakte ook gebruik van oefeningen, rollenspelen, .... Bovendien werd de wetgeving aangehaald. Het algemene doel van deze cursus was dus aantonen dat diversiteit ook successen kan genereren. Communiceren met elkaar helpt. Het uitwisselen van praktijkvoorbeelden kan helpen om de omgang met elkaar te verbeteren.

### **5.3.10 Synthese**

**Tabel 7: Synthese leidinggevenden stimuleren**

	<b>Leidinggevenden stimuleren</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ideeën uitwisselen in werkgroep 'Diversiteit'</li> <li>- leidinggevenden kunnen met hun dienst vrij invullen wat er kan gedaan worden rond diversiteit</li> <li>- alle diensten stellen een charter op i.v.m. de manier waarop ze werken rond diversiteit</li> <li>- diversiteitsbeleid in personeelsbeleid</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meerdere acties tegelijk nodig</li> <li>- vorming omgaan met etnisch-culturele diversiteit</li> <li>- vorming gericht op programmteam 'Diversiteit en gelijke kansen' + visiedag</li> <li>- oprichting werkgroep 'Communicatie en diversiteit'</li> <li>- vorming voor departement 'Personeel en organisatie'</li> <li>- workshop 'Diversiteit is een verrijking'</li> <li>- lunchgesprekken</li> </ul>

	<b>Leidinggeevenden stimuleren</b>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vormingen</li> <li>- via managementteam dat gesteund wordt door bevoegde schepen</li> <li>- betrokken bij opstellen beleid: diensthoofdenoverleg</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversiteitstraject</li> <li>- prioriteitennota</li> <li>- diversiteitsvriendelijk personeelsbeleid</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duidelijk maken van voordelen</li> <li>- verplichten</li> <li>- diensthoofden betrekken bij diversiteitsbeleid</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alle werknemers geselecteerd en geëvalueerd op vijf A-waarden, zoals bijvoorbeeld op A-waarde 'Omgaan met diversiteit' → slechte evaluatie: verbetertraject</li> <li>- opleidingstraject o.a. gericht op omgang met diversiteit</li> <li>- leidinggeevenden aangeleerd hoe ze hun werknemers moeten evalueren</li> <li>- bij conflicten: trajecten met diversiteitsdienst</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	/
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vormingen en ondersteuning zodat leidinggevende manier van werken kan doorgeven aan werknemers</li> <li>- 'Streetwise'</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- workshops: vb. omgaan met diversiteit bij Carrefour</li> <li>- communiceren</li> <li>- uitwisselen van praktijkvoorbeelden</li> </ul>

Wat zeer duidelijk gebleken is uit ons onderzoek is dat de meeste bevroegde organisaties, namelijk Stad Gent, Stad Lommel, Stad Antwerpen, de VVSG en Randstad Diversity, vermeldden dat ze gebruikmaken van vormingen om hun leidinggeevenden enthousiast te maken zodat ze willen meewerken aan diversiteit. Het is volgens één van de bevroegden van de VVSG belangrijk om eerst de leidinggeevenden te ondersteunen zodat zij op hun beurt hun werknemers kunnen ondersteunen. Deze vormingen kunnen sterk variëren. Vormingen kunnen verschillend zijn doordat ze bijvoorbeeld niet altijd gericht zijn op dezelfde personen van een organisatie. Soms zijn ze bijvoorbeeld enkel toegankelijk voor een bepaald departement, zoals de vorming van Stad Gent voor het departement 'Personeel en organisatie'. De vormingen kunnen bovendien ook verschillen qua werkwijze. Onze contactpersonen van Stad Gent en Randstad Diversity vermeldden opleidingen die gebaseerd zijn op zeer veel interactie. Door onder andere gebruik te maken van praktijkvoorbeelden en goede praktijken van anderen probeert men de deelnemers enthousiast te maken voor diversiteit. Één van de opleidingen waar onze contactpersoon van Randstad Diversity het over had, begon met het definiëren van het begrip diversiteit. Er werd bovendien gezocht naar voorbeelden die positief gedrag van allochtonen aan het licht brachten. Daarnaast werd er tijdens de opleiding ook gebruik gemaakt van oefeningen, rollenspelen, ...

Onze bron van Stad Geel sprak daarnaast over een diversiteitstraject dat elke dienst moet doorlopen zodat hun houding ten opzichte van diversiteit verbeterd wordt en zodat hen aangeleerd wordt hoe ze met diversiteit kunnen omgaan. Ook werden er door de

diversiteitsconsulente gesprekken gevoerd met elke dienst om zo te komen tot een prioriteitennota. Bovendien haalden de geïnterviewde personen van Stad Lommel en Stad Beringen aan dat men leidinggevenden ook kan proberen te stimuleren door ze te betrekken bij het diversiteitsbeleid. Bij Stad Hasselt kunnen ideeën in verband met diversiteit uitgewisseld worden in de werkgroep 'Diversiteit', waar veel leidinggevenden deel van uitmaken.

Bij Randstad Diversity werd er meermaals het belang van goede communicatie op de werkvloer aangehaald. De contactpersoon van Stad Beringen had het meer specifiek over het communiceren van de voordelen van diversiteit aan de leidinggevenden. In de documentatie van Stad Gent wordt hier nog dieper op ingegaan. Door lunchgesprekken te voeren die als doel hebben de werknemers te informeren over thema's die gerelateerd zijn aan diversiteit en gelijke kansen, wordt er geprobeerd om leidinggevenden te stimuleren. Daarnaast is er binnen Stad Gent ook een werkgroep 'Communicatie en diversiteit' opgericht waarmee ze diversiteit willen betrekken in de communicatie naar de buitenwereld toe.

Bij Stad Antwerpen worden er ook opleidingen gegeven voor leidinggevenden maar er wordt daarnaast ook gesproken over A-waarden waar het volledige personeel van de stad, zowel leidinggevenden als werknemers, aan moet voldoen. Men wordt namelijk geselecteerd en geëvalueerd op basis van de prestaties omtrent deze A-waarden. Één van de A-waarden is 'Omgaan met diversiteit' waardoor men hier dus op geëvalueerd wordt. Wanneer men slecht scoort op een evaluatie zal er een verbetertraject worden gegeven. Voor de leidinggevenden worden ook opleidingen voorzien om aan te leren hoe ze hun werknemers moeten evalueren. Daarnaast krijgen leidinggevenden ook een opleidingstraject waarvan één onderdeel gericht is op het omgaan met diversiteit. Indien diensten met conflicten geconfronteerd worden, kunnen er samen met de diversiteitsdienst een aantal trajecten doorlopen worden.

Bij twee van de bevroegde organisaties werd gesproken over aandacht voor diversiteit in het personeelsbeleid. Daarnaast waren er nog een aantal afzonderlijke ideeën. Zo zei de contactpersoon van Stad Lommel dat hun leidinggevenden gestimuleerd worden door het managementteam, dat zelf gestimuleerd wordt door de steun van de bevoegde schepen. Bij Stad Hasselt geeft men de leidinggevenden de ruimte om zelf, samen met hun dienst, te bepalen op welke manier ze kunnen werken aan diversiteit. Bovendien stellen alle diensten van de stad een charter op met hun engagementen in verband met de manier waarop ze werken rond diversiteit.

### **5.3.11 Conclusie**

Uit bovenstaande initiatieven en maatregelen kunnen we dus concluderen dat er geen beste manier bestaat om de leidinggevenden van de organisatie te stimuleren om met diversiteit rekening te houden. De bevroagde organisaties hebben dan ook al zeer verschillende initiatieven genomen. De bevroagde van Stad Gent benadrukte dan ook dat het aan te raden is voor een organisatie om meerdere acties of maatregelen tegelijkertijd te nemen.

### **5.3.12 Eigen aanbevelingen**

*Persoonlijk zouden we ook praktijkgerichte vormingen verkiezen boven de zeer theoretische vormingen. Als mensen op een interactieve manier kunnen werken en zelf ervaringen kunnen opdoen, zullen volgens ons de opleidingen namelijk effectiever zijn. Wanneer de deelnemers van elkaar horen dat een bepaalde manier van werken werkt en resultaten boekt en dat diversiteit ook positieve effecten kan hebben, zullen ze dit sneller geloven en zullen ze er minder weigerachtig tegenover staan. We zijn ervan overtuigd dat men niet zo snel dingen aanneemt wanneer dit bijvoorbeeld enkel in een boek beschreven staat.*

*Hierboven wordt vermeld dat het aan te raden is om meerdere acties tegelijkertijd te voeren. We vragen ons echter af of het voeren van meerdere acties tegelijkertijd wel goed is. Enerzijds kan het wel het voordeel bieden dat men het doel van deze acties sneller kan bereiken. Anderzijds bestaat er misschien het gevaar dat er te veel acties op hetzelfde moment om aandacht vragen en dat er te weinig tijd beschikbaar is om elke actie volledig in detail uit te werken.*

## **5.4 Werknemers stimuleren zodat ze willen meewerken aan acties rond diversiteit**

De organisaties die we gekozen hebben voor ons praktijkonderzoek, haalden verschillende maatregelen aan om hun werknemers enthousiast te kunnen maken voor de toegevoegde waarde van diversiteit zodat ze de motivatie vinden om mee te werken aan acties hieromtrent. In deze paragraaf worden deze maatregelen besproken.

### **5.4.1 Stad Hasselt**

P2 (13 mei, 2011) haalde aan dat de leidinggevenden die deel uitmaken van de werkgroep 'Diversiteit', informatie in verband met de werkgroep verstrekken aan hun werknemers.



Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid voor de werknemers om hun opmerkingen via deze leidinggevenden bekend te maken bij de werkgroep.

P1 (28 maart, 2011) vermeldde ook dat Stad Hasselt een uitgebreide enquête heeft afgenomen bij haar personeel. Ongeveer 60 procent van het personeel heeft deze enquête ingevuld. Er werd gepolst naar de houding van het personeel ten opzichte van diversiteit en naar hun omgang met diversiteit. Uit deze enquête is gebleken dat het merendeel van de werknemers van Stad Hasselt vindt dat men zich moet kunnen inleven in de situatie van allochtone en/of oudere medewerkers, medewerkers met een handicap, .... Ze zijn bovendien bereid om diverse inwoners verder te helpen met hun vragen, ook in weinig voorkomende situaties. De meeste werknemers van Stad Hasselt vinden het moeilijk om in te schatten wat de gevolgen zijn van diversiteit op het werk. Meer dan de helft van de medewerkers vindt dan ook dat een vorming over diversiteit een meerwaarde kan bieden.

Daarnaast gaf P2 (13 mei, 2011) aan dat ook aandacht wordt besteed aan diversiteit in het personeelsblad van de stad. Bovendien worden vormingen rond diversiteit voorzien voor het baliepersoneel over de manier waarop men met moeilijke situaties zou moeten omgaan en over klantvriendelijkheid.

P2 (13 mei, 2011) heeft ook nog melding gemaakt van een vorming voor nieuwe medewerkers van Stad Hasselt, zowel voor arbeiders als voor bedienden. Nieuwkomers krijgen een introductievorming waarvan een onderdeel gericht is op diversiteit. Om deze vorming te geven, werd dit jaar voor het eerst een trainingsbureau ingeschakeld. Men wil deze introductievormingen bij de stad vanaf nu altijd organiseren omdat dit een succes is geweest.

#### **5.4.2 Stad Gent**

Net zoals bij de leidinggevenden is het volgens P3 (18 februari, 2011) aan te raden om ook voor de werknemers meerdere maatregelen tegelijkertijd te nemen om hen te stimuleren. Bovendien kan ook niet iedereen op dezelfde manier bereikt worden. Men kan bijvoorbeeld met de werknemers communiceren via het personeelsblad en via het intranet. De keuze van het communicatiekanaal zal afhankelijk zijn van de voorkeur van de medewerkers.

Vorming is volgens P3 (18 februari, 2011) binnen Stad Gent een heel belangrijk instrument om werknemers enthousiast te maken en te stimuleren om mee te werken aan projecten rond diversiteit. Een aantal voorbeelden van vormingsacties zijn vormingssessies en lunchgesprekken. Zoals hierboven al aangehaald werd, vinden de lunchgesprekken 's middags plaats en zijn ze een combinatie van een lunch en een gastspreker.

Daarnaast werden door de werkgroep 'Diversiteit en Gelijke Kansen' van Stad Gent volgens P3 (18 februari, 2011), speciaal voor niet-leidinggevenden, bedrijftheaters georganiseerd die handelen rond het thema diversiteit. Door middel van humor en herkenbare situaties wil men werknemers enthousiast maken voor het onderwerp (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>. Volgens P3 (18 februari, 2011) is men er bij Stad Gent dan ook van overtuigd dat het belangrijk is om personeelsleden te sensibiliseren voor diversiteit. Per voorstelling waren volgens P3 ongeveer 120 personeelsleden aanwezig en er vonden in totaal 20 voorstellingen plaats. Personeelsleden die uitgenodigd waren voor dit initiatief, moesten verplicht deelnemen aan dit initiatief. Er werd wel rekening gehouden met het feit dat de diensten niet te veel belast werden. Bepaalde medewerkers, zoals bijvoorbeeld medewerkers van de brandweer, leidinggevenden, personeelsleden van het niveau A, ... werden niet uitgenodigd om organisatorische redenen. Voor de medewerkers van de brandweer is het namelijk moeilijker om een halve dag hun werk te verlaten. Voor de werknemers die niet uitgenodigd waren voor het bedrijftheater, werden wel andere initiatieven voorzien. Voor de leidinggevenden en de personeelsleden van het niveau A werd bijvoorbeeld 'Diversiteit is een verrijking' georganiseerd.

De nieuwe werknemers van Stad Gent moeten volgens P3 (18 februari, 2011) een onthaalvorming volgen waarin ze onder andere meer informatie krijgen over de structuur van de stad en het diversiteitsbeleid. Uit interne documentatie van Stad Gent is gebleken dat tijdens deze tweedaagse vorming het gelijkheidsbeleid van Stad Gent wordt voorgesteld en de acties die al gevoerd zijn met betrekking tot diversiteit, vermeld worden. Op deze manier worden de werknemers al van in het begin gedrukt op het feit dat diversiteit heel belangrijk is binnen de stad. Deze vorming wordt twee tot drie keer per maand georganiseerd. (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>.

Bovendien werd er volgens P3 (18 februari, 2011) in Gent een project georganiseerd rond uiterlijk en vooroordelen, namelijk 'Schuun volk'. Dit project bestond uit een tentoonstelling en randactiviteiten. Voor werknemers die al werkten bij de stad vormde de tentoonstelling een onderdeel van hun vormingsaanbod. Dit project was ook voor de burgers toegankelijk, vandaar dat deze later nog aan bod zal komen.

### **5.4.3 Stad Lommel**

P4 (14 februari, 2011) vermeldde dat de meeste stadsdiensten aanpassingen moeten maken aan hun aanbod zodat het aanbod ook toegankelijk wordt voor iedereen aangezien dit in hun beleidsplannen opgenomen is. Om dit te kunnen verwezenlijken, moeten ze samenwerken met de integratiedienst van de stad. Voor de diensten heeft dit ook positieve gevolgen, namelijk hun acties zullen een grotere groep mensen bereiken.

Volgens P4 (14 februari, 2011) is het ook belangrijk om te kijken naar de gelijkenissen tussen de werknemers. Bovendien raadde ze aan om op een leuke manier te werken aan diversiteit. Dit kan men bijvoorbeeld doen door workshops te organiseren of door er een gezellige middag van te maken. Ze vindt het ook belangrijk dat de communicatie met de werknemers op een interactieve manier gebeurt. Daarnaast is P4 ervan overtuigd dat de betrokkenheid van de werknemers bij de projecten rond diversiteit belangrijk is. Zoals eerder al aangehaald werd, gaan de leidinggevenden van Stad Lommel de voorstellen rond diversiteit communiceren met de lagere niveaus van hun dienst. Werknemers die tewerkgesteld zijn bij Stad Lommel hebben ook de mogelijkheid om zelf voorstellen te doen voor nieuwe acties rond diversiteit. Dit alles kan zorgen voor een grotere betrokkenheid. De werknemers moeten eveneens het gevoel krijgen dat ze belangrijk zijn om het project tot een goed einde te brengen. Ten slotte geeft P4 het advies om ervoor te zorgen dat de werknemers elkaar beter leren kennen zodat ze ook weten waarom andere werknemers een bepaald gedrag vertonen.

Binnen Stad Lommel zijn de meeste werknemers volgens P4 (14 februari, 2011) wel bereid om aandacht te schenken aan diversiteit. Vaak ziet men wel dat de oudere werknemers er niet altijd evenveel voor openstaan dan de jongeren. P4 is er zich dan ook van bewust dat het niet mogelijk is om iedereen tevreden te stellen.

#### **5.4.4 Stad Geel**

Het bovenvernoemde diversiteitstraject dat volgens P5 (16 februari, 2011) tot doel had een positievere houding van het personeel ten opzichte van diversiteit te creëren en hen nieuwe manieren bij te brengen om met diversiteit om te gaan, is niet enkel van toepassing op de leidinggevenden maar ook op de werknemers van de stad.

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers bereid zijn om mee te werken aan diversiteit is het volgens P5 (16 februari, 2011) belangrijk dat de werknemers inspraak krijgen in het diversiteitsbeleid. Met de ideeën die hieruit voortkomen moet ook rekening worden gehouden. De werknemers moeten ook het gevoel krijgen dat er iets gedaan wordt met hun ideeën. Op deze manier zullen ze ook bereid zijn om hun medewerking te verlenen.

De mening van P5 (16 februari, 2011) is dat de betrokkenheid van de werknemers bij een diversiteitsbeleid ook afhangt van de dienst waarin deze werknemers tewerkgesteld zijn. Bij Stad Geel zijn het vooral de diensten die veel in contact komen met de burgers, zoals de dienst 'Burgerzaken', de jeugddienst, ..., die hun medewerking verlenen aan het diversiteitsbeleid. De technische dienst daarentegen staat bijna nooit in direct contact met de

burger waardoor zij ook niet zo enthousiast zijn om mee te werken aan een beleid rond diversiteit.

Om de werknemers van de verschillende stadsdiensten enthousiast te maken om mee te werken aan diversiteit, is Stad Geel volgens P5 (16 februari, 2011) gestart bij de medewerkers die het het meest nodig hebben. De stad heeft de weerstand die de werknemers initieel hadden, proberen te verminderen of volledig proberen weg te werken. Weerstand heeft niet altijd te maken met diversiteit zelf maar kan soms veroorzaakt worden door het feit dat diensten soms te weinig tijd hebben. Het is dus volgens P5 belangrijk om tijdsondersteuning te geven.

#### **5.4.5 Stad Beringen**

Het enthousiast maken van werknemers voor een diversiteitsbeleid is niet zo eenvoudig volgens P6 (17 februari, 2011). Dit is vaak iets wat moet groeien bij de medewerkers. Men kan toch proberen om hen te stimuleren door hen te begeleiden en hen vorming te geven. Een andere manier om dit te doen is hen bewust te maken van de voordelen die gepaard gaan met het werken rond diversiteit.

#### **5.4.6 Stad Antwerpen**

De A-waarden die ook al aangehaald werden bij het stimuleren van de leidinggevenden, zijn volgens P7 (9 mei, 2011) van toepassing op iedereen, dus ook op de werknemers. De A-waarde 'Omgaan met diversiteit' heeft dus ook betrekking op de werknemers. Voor werknemers die veel met diversiteit in aanraking komen, zoals bijvoorbeeld het baliepersoneel, worden ook opleidingen voorzien rond omgaan met diversiteit. P7 heeft ook uitgelegd hoe een opleiding eruit kan zien. Tijdens zo een opleiding wordt er een sterke focus gelegd op de praktijk. Er worden bijvoorbeeld uit de praktijk moeilijke situaties aangehaald, die dan tijdens de opleiding als casus kunnen dienen. Verder worden er tijdens de opleiding voorbeelden en oefeningen uitgewerkt. Met de opleiding probeert men de deelnemers duidelijk te maken dat er wel verschillen bestaan maar dat men deze mensen niet anders moet behandelen. Mensen hebben namelijk vaak de neiging om personen die verschillend zijn van hen, anders te behandelen. Deze diverse personen willen echter graag hetzelfde behandeld worden als iedereen. Bovendien wordt er tijdens deze opleiding ook aandacht besteed aan de manier waarop werknemers zouden kunnen omgaan met bepaalde situaties, zoals bijvoorbeeld wanneer iemand in een rolstoel zit. Er worden bijna nooit regels vastgelegd die men moet volgen in bepaalde situaties. Dit is namelijk volgens P7 niet mogelijk.

De diversiteitsdienst gaat soms na of de werknemers bereid zijn om mee te werken aan diversiteit maar dit mag volgens P7 (9 mei, 2011) misschien nog wel wat meer gebeuren aangezien dit volgens haar heel belangrijk is om de voeling met de realiteit te kunnen behouden. Het is niet de bedoeling dat men de werknemers gaat zeggen hoe ze hun werk moeten doen.

Ten slotte is het volgens P7 (9 mei, 2011) onvoldoende om enkel tegen de werknemers te zeggen dat ze moeten werken aan diversiteit omdat iedereen gelijke kansen verdient. Het effect hiervan op de werknemers zal vrij gering zijn omdat dit door de werknemers misschien niet overtuigend genoeg is. P7 stelde een betere oplossing voor. Ze vermeldde namelijk dat er sprake is van een tekort op de arbeidsmarkt en dat niet alle groepen in de stad bereikt worden. Indien men deze twee feiten zou kunnen combineren, zou dit een win-win situatie kunnen opleveren waar werknemers meer gehoor aan zouden geven. Men moet dus de werknemers proberen aan te tonen dat diversiteit voordelen kan opleveren voor de organisatie.

#### **5.4.7 Gemeente Maasmechelen**

Net zoals bij de leidinggevenden is het volgens P8 (15 februari, 2011) zeer moeilijk om de werknemers enthousiast te maken om hun medewerking te verlenen aangezien de medewerking heel moeilijk afdwingbaar is.

#### **5.4.8 VVSG**

P9 (4 april, 2011) denkt dat men de werknemers ongeveer op dezelfde manier kan stimuleren als de leidinggevenden. P11 (4 april, 2011) vulde echter wel nog aan dat de communicatie niet enkel moet gaan van de leidinggevenden naar de werknemers maar ook omgekeerd. De werknemers moeten namelijk bij iemand terecht kunnen wanneer ze moeilijkheden ervaren rond diversiteit. Ook volgens hem is het van belang dat men niet aan positieve discriminatie doet. P12 (4 april, 2011) was het hiermee eens maar voegde hieraan toe dat er ook zeker geen negatieve discriminatie mag zijn. Volgens haar zijn sommige organisaties er zich gewoon niet van bewust dat ze op een negatieve manier discrimineren. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat alle werknemers wel op een flexibele manier hun pauzes kunnen kiezen maar dat allochtonen dan toch geen toestemming krijgen om drie keer per dag te bidden. Bovendien heeft P9 eens een cursus bijgewoond die georganiseerd werd door het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en die handelde over wat discriminatie inhoudt. Deze cursus was volgens hem zeer leerrijk aangezien de cursus mensen ervan bewust

probeerde te maken dat ze soms positief of negatief discrimineren zonder dat ze het zelf beseffen.

Volgens P10 (4 april, 2011) is het ook belangrijk dat er over diversiteit gesproken kan worden. Wanneer men bijvoorbeeld een persoon met een arbeidshandicap aanwerft, kan men de huidige werknemers best op voorhand inlichten over de persoon en over wat er aangepast zal worden voor deze persoon. Als er daarnaast nog andere vragen zijn, is het volgens P10 misschien beter dat de huidige werknemers zich wenden tot de persoon zelf zodat hij op een zo normaal mogelijke manier behandeld zal worden en niet als speciaal gezien zal worden.

Kleinere lokale besturen die niet zoveel middelen hebben als grote steden werken volgens P11 (4 april, 2011) soms met een ideeënbus waar mensen hun ideeën in kwijt kunnen over allerhande thema's, dus ook over diversiteit. De acties die lokale besturen kunnen voeren, hangen dus wel vaak af van de middelen die ze ter beschikking hebben. Het wil volgens P11 (4 april, 2011) echter niet zeggen dat besturen die geen diversiteitsplan hebben opgemaakt helemaal geen aandacht schenken aan diversiteit.

#### **5.4.9 Randstad Diversity**

De opleidingen die hierboven al aangehaald werden, zoals de workshop over hoe men moet omgaan met diversiteit, die bij Carrefour werd gegeven, worden volgens P13 (8 april, 2011) meestal om financiële redenen enkel aangeboden aan leidinggevenden van het eerste niveau, zoals bijvoorbeeld de ploegbazen. Wanneer men erin slaagt om hen te overtuigen van het belang van diversiteit, kunnen zij dit doorgeven aan hun medewerkers.

Bij Randstad zelf is volgens P13 (8 april, 2011) communicatie opnieuw een zeer belangrijke factor. Randstad maakt daarom gebruik van zeer veel verschillende communicatiemiddelen, zoals bijvoorbeeld het intranet, publicaties, een grote workshop waarbij 1500 mensen ingedeeld werden in kleine groepjes van 20 om te praten over hoe men moet omgaan met diversiteit, ....

## **5.4.10 Synthese**

**Tabel 8: Synthese werknemers stimuleren**

	<b>Werknemers stimuleren</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leidinggevenden die deel uitmaken van de werkgroep 'Diversiteit' geven informatie i.v.m. werkgroep aan werknemers en werknemers kunnen opmerkingen via deze leidinggevende aan werkgroep bekendmaken</li> <li>- enquête bij personeel i.v.m. houding t.o.v. diversiteit</li> <li>- aandacht voor diversiteit in het personeelsblad</li> <li>- vormingen voor baliepersoneel</li> <li>- vorming voor nieuwe medewerkers</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meerdere acties tegelijk nodig</li> <li>- Meerdere interne communicatiekanalen</li> <li>- vormingssessies</li> <li>- lunchgesprekken</li> <li>- bedrijftheaters</li> <li>- onthaalvorming</li> <li>- 'Schuun volk'</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beleidsplannen vermelden dat aanbod van stadsdiensten aangepast moet zijn zodat iedereen bereikt kan worden</li> <li>- kijken naar gelijkenissen</li> <li>- workshops</li> <li>- gezellige middag</li> <li>- communicatie op interactieve manier</li> <li>- betrokkenheid werknemers bij projecten rond diversiteit</li> <li>- werknemers moeten elkaar leren kennen</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversiteitstraject</li> <li>- inspraak in het diversiteitsbeleid</li> <li>- weerstand wegwerken</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moet groeien</li> <li>- begeleiden</li> <li>- vorming</li> <li>- bewust maken van voordelen</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A-waarden</li> <li>- Opleidingen voor werknemers die veel met diversiteit in aanraking komen <ul style="list-style-type: none"> <li>→ focus gelegd op praktijk</li> <li>→ moeilijke situaties uit praktijk gebruikt als casus</li> <li>→ voorbeelden en oefeningen uitgewerkt</li> <li>→ duidelijk maken dat verschillen bestaan maar dat mensen niet op andere manier behandeld moeten worden</li> <li>→ aandacht besteden aan manier waarop kan omgegaan worden met bepaalde situaties</li> <li>→ geen regels opstellen i.v.m. omgang met bepaalde situaties</li> </ul> </li> <li>- win-win situatie duidelijk maken</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	/
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ongeveer op dezelfde manier stimuleren als leidinggevenden</li> <li>- niet enkel top-down maar ook bottom-up communicatie</li> <li>- niet positief en/of negatief discrimineren</li> <li>- er moet over diversiteit gesproken kunnen worden</li> <li>- ideeënbus voor kleine lokale besturen</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- als leidinggevenden overtuigd zijn, kunnen zij dit doorgeven aan medewerkers</li> <li>- verschillende interne communicatiemiddelen: intranet, publicaties, grote workshops met kleine groepjes</li> </ul>

Als organisaties speciale maatregelen nemen om hun werknemers te stimuleren om van diversiteit een werkpunt te maken, vertonen deze maatregelen vaak veel gelijkenissen met deze voor de leidinggevenden. Uit de informatie die we verkregen hebben uit onze interviews, is gebleken dat geïnterviewden van zes steden en de VVSG ook vormingen voor de werknemers aanhaalden. Deze vormingen kunnen eventueel bestaan uit een aantal workshops. Stad Hasselt voorziet een vorming in verband met diversiteit voor het baliepersoneel. Bij Stad Antwerpen werd er een opleiding vermeld waar de praktijk als uitgangspunt werd gezien. Men vertrok bij deze opleiding vanuit een moeilijke situatie van op de werkvloer die als casus diende. Vervolgens werden er ook voorbeelden en oefeningen uitgewerkt tijdens deze opleiding. Ook werden er manieren besproken waarop men kan omgaan met bepaalde situaties. Deze manieren mogen volgens onze contactpersoon van Stad Antwerpen echter niet in regels gegoten worden omdat dit volgens haar niet mogelijk is. In de opleiding werd er bovendien duidelijk gemaakt dat er verschillen tussen mensen bestaan maar dat deze verschillen niet moeten leiden tot een andere behandeling van deze mensen. Een geïnterviewde van de VVSG vermeldde eveneens dat men iedereen op dezelfde manier moet behandelen zodat er geen sprake kan zijn van positieve en negatieve discriminatie.

Naast de lunchgesprekken, die ook al aangehaald werden bij de leidinggevenden, is er uit de documentatie van Stad Gent en uit ons interview met onze contactpersoon van deze stad gebleken dat er nog twee specifieke initiatieven bestaan die als vormingen beschouwd kunnen worden. Zo werden er voor alle niet-leidinggevenden van de stad bedrijftheaters rond diversiteit georganiseerd. Door naar een voorstelling te gaan die gebaseerd is op humor en herkenbare situaties met betrekking tot diversiteit, wil men op een leuke en interessante manier de werknemers sensibiliseren. Onze contactpersoon van Stad Lommel haalde ook al aan dat er ook gebruik gemaakt kan worden van gezellige namiddagen die in het teken staan van diversiteit.

Het tweede initiatief dat binnen Stad Gent gevoerd werd, is de onthaalvorming voor nieuwe werknemers. Tijdens deze tweedaagse vorming kunnen nieuwe werknemers kennismaken met het diversiteitsbeleid van de stad en de acties hieromtrent. Op deze manier worden de werknemers al vanaf de eerste dag geconfronteerd met de diversiteit en de aandacht hierrond binnen Stad Gent. Hierdoor beseffen werknemers dan ook al snel dat diversiteit een belangrijk aandachtspunt is binnen de stad en weten ze al vanaf de start van hun loopbaan bij de stad dat ze diversiteit niet links mogen laten liggen. Ook Stad Hasselt geeft een introductievorming voor nieuwe medewerkers, waarvan een onderdeel gericht is op het thema diversiteit. Met de werknemers die al bij Stad Gent werkten, werd de tentoonstelling 'Schuun volk' bezocht waarbij de focus lag op het uiterlijk en vooroordelen. Dit werd als een interne vormingsdag beschouwd.



Een andere maatregel die meermaals aangehaald werd, meer specifiek door contactpersonen van Stad Hasselt, Stad Lommel, Stad Geel en de VVSG, heeft te maken met het feit dat werknemers de mogelijkheid moeten hebben om hun ideeën kenbaar te maken aan de beleidsmakers zodat zij ook inspraak hebben. Dit gebeurt ook niet altijd op dezelfde manier. Bij Stad Hasselt verschaffen leidinggevenden die lid zijn van de werkgroep 'Diversiteit', informatie over de werkgroep aan de werknemers maar kunnen de werknemers via deze leidinggevenden ook hun opmerkingen bekendmaken aan de werkgroep. Één van de bevrageden van de VVSG haalde hierbij aan dat kleinere lokale besturen, die meestal beperkt zijn in middelen, beroep kunnen doen op een ideeënbus waar werknemers hun ideeën in kwijt kunnen. Bij Stad Hasselt is men nog een stap verder gegaan door zelf te onderzoeken wat de meningen van haar personeel zijn rond diversiteit. Dit hebben ze gedaan aan de hand van een enquête.

Deze betrokkenheid van de werknemers kan ook gerelateerd worden aan de bottom-up communicatie die één van de contactpersonen van de VVSG belangrijk vindt en de interactieve communicatie die er bij Stad Lommel werd aangehaald. Tijdens ons onderzoek is dan ook gebleken dat communicatie heel vaak vermeld werd. Zo haalden de contactpersonen van Stad Gent en Randstad Diversity aan dat er meerdere interne communicatiemiddelen nodig zijn om alle werknemers te kunnen bereiken, zoals bijvoorbeeld het intranet, het personeelsblad, .... Hetgeen er bij Stad Hasselt gezegd werd, sluit hierbij aan. Bij Stad Hasselt besteedt men aandacht aan diversiteit in het personeelsblad. Men moet volgens een geïnterviewde van de VVSG het onderwerp 'diversiteit' bovendien ook niet uit de weg gaan maar men moet erover kunnen spreken met de werknemers.

De contactpersonen van Stad Beringen en Stad Antwerpen haalden vervolgens aan dat het belangrijk is om de werknemers duidelijk te maken dat diversiteit voordelen heeft. De geïnterviewde van Stad Antwerpen haalde daarbij nog aan dat men de werknemers kan overtuigen om te werken aan diversiteit door hen te laten inzien dat dit ook win-win situaties kan opleveren.

Een andere manier om ervoor te zorgen dat er met diversiteit rekening gehouden wordt, is door diversiteit op te nemen in de beleidsplannen van de verschillende stadsdiensten zodat men er rekening mee moeten houden. Dit werd namelijk gedaan door Stad Lommel.

#### **5.4.11 Conclusie**

We kunnen dus besluiten dat de maatregelen die genomen kunnen worden voor het stimuleren van de werknemers gelijkaardig zijn aan deze voor de leidinggevenden te stimuleren. Er zijn twee maatregelen die vaker terugkomen. Opleidingen, in heel

uiteenlopende vormen, zijn ook hier de meest voorkomende stimulans. Daarnaast bleek uit ons onderzoek dat het geven van inspraak en het toelaten van bottom-up communicatie een positief effect hebben op de motivatie van de werknemers om met diversiteit aan de slag te gaan.

#### **5.4.12 Eigen aanbevelingen**

*Wij vinden de bedrijftheaters die Stad Gent voorziet voor haar werknemers, een zeer goed initiatief aangezien dit volgens ons een zeer losse en aangename manier is om werknemers met diversiteit bezig te laten zijn. Wij vinden het gebruikmaken van theaters een slimme manier van werken omdat de werknemers hier waarschijnlijk niet het gevoel zullen hebben dat het om een soort vorming gaat. Als wij ons in de plaats van de werknemers zouden stellen, zouden wij deze theaters een leuk initiatief vinden omdat dit niet rechtstreeks gerelateerd is met het werk. Op deze manier kan er volgens ons een meer ontspannen sfeer ontstaan.*

*Door diversiteit op te nemen in de beleidsplannen van de stadsdiensten zullen volgens ons de werknemers van de diensten diversiteit niet zo snel als een extra last ervaren. Diversiteit wordt dan namelijk als een onderdeel van het takenpakket gezien waardoor men volgens ons minder het gevoel krijgt dat diversiteit nog een extra taak vormt bovenop hun overige werk. Dit heeft misschien hetzelfde effect als het verplichten om rekening te houden met diversiteit, zonder dat dit echt zo aanvoelt.*

*De personeelsenquête die gevoerd werd door Stad Hasselt, heeft volgens ons als voordeel dat ook de mensen die niet zelf met ideeën naar voor komen, onrechtstreeks toch een bepaalde invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Door gebruik te maken van de resultaten van deze enquête om hun beleid te optimaliseren, wordt er rekening gehouden met de meningen van het personeel. Tegelijkertijd kan de stad zich ook een goed beeld vormen van de houding van het personeel ten opzichte van diversiteit. Het gebruikmaken van een enquête heeft daarnaast nog als voordeel dat mensen sneller hun eerlijke mening geven aangezien de meeste enquêtes anoniem ingevuld kunnen worden. Diegenen die ervoor kiezen om de enquête in te vullen, zullen dit meestal dan ook zo zorgvuldig en volledig mogelijk doen. Diegenen die niet geïnteresseerd zijn in de enquête zullen namelijk niet de moeite doen om aan het invullen van de enquête te beginnen. Een mogelijk gevaar hiervan is wel dat er misschien een vertekend beeld kan ontstaan omdat enkel de mensen die geïnteresseerd zijn in diversiteit en die diversiteit als positief zien, deze enquête gaan invullen. De werknemers verplichten om de enquête in te vullen zou een mogelijke oplossing hiervoor kunnen zijn maar dan bestaat de mogelijkheid dat de werknemers er hun voeten*

*aan gaan wegen waardoor het beeld dat verkregen wordt nog minder zal beantwoorden aan de werkelijkheid.*

*De grootte van het effect van alle voorgaande maatregelen is volgens ons wel sterk afhankelijk van de leidinggevenden en de werknemers. Als zij absoluut tegen diversiteit zijn, zullen er veel meer inspanningen nodig zijn om ze te kunnen overtuigen om toch aan en met diversiteit te werken. De middelen en maatregelen die nodig zijn om de leidinggevenden en de werknemers te overtuigen van de meerwaarde van diversiteit zullen dus volgens ons zeer sterk verschillen naargelang de organisatie.*

## **5.5 Diversiteit als blijvend aandachtspunt**

Om ervoor te kunnen zorgen dat diversiteit onder de aandacht blijft in de verschillende organisaties kunnen er een aantal maatregelen genomen worden. Deze maatregelen worden in deze paragraaf weergegeven.

### **5.5.1 Stad Hasselt**

Volgens P1 (28 maart, 2011) kan men de aandacht rond diversiteit behouden door personen aan te stellen die rond dit onderwerp mogen werken. Het is daarnaast ook belangrijk dat men er middelen aan wil besteden. De politieke invloed is ten slotte ook een belangrijk punt om de aandacht rond diversiteit te behouden.

De schepen van Stad Hasselt staat volgens P1 (28 maart, 2011) ook achter diversiteit. Dit maakt het mogelijk voor het personeel om creatief te zijn in hun werk.

### **5.5.2 Stad Gent**

Stad Gent moet volgens P3 (18 februari, 2011) proberen voortdurend in beeld te blijven. Dit is zeker nodig bij diversiteit. Men kan beroep doen op verschillende kanalen, ook kanalen die niet zo voor de hand liggend zijn. Een zeer belangrijk kanaal is de mondelinge communicatie, waar men ook de contacten binnen een netwerk onder verstaat. Vaak wordt er over een bepaald onderwerp, zoals bijvoorbeeld discriminatie, te veel gepraat waardoor mensen dit thema beu worden. Dikwijls wordt er in steden een speciale dag georganiseerd die handelt rond een bepaald onderwerp, zoals bijvoorbeeld de 'Dag tegen racisme' en de 'Dag tegen huiselijk geweld'. Volgens P3 is het echter beter om de routine te doorbreken en te werken met jaarthema's en golven van acties. Met golven van acties wordt bedoeld dat er na de invoering van een actie een stille periode mag bestaan die opnieuw gevolgd zal worden door een grote actie. Deze golf zal zich blijven voortzetten.

### **5.5.3 Stad Lommel**

Door acties rond diversiteit te voeren, wordt men volgens P4 (14 februari, 2011) een stad die de diversiteit in haar stad gaat appreciëren en die hier ook fier op is.

### **5.5.4 Stad Geel**

Het behouden van de aandacht rond diversiteit is volgens P5 (16 februari, 2011) de taak van de diversiteitsconsulente. Ook de verantwoordelijkheid van de schepen werd aangehaald. De diversiteitsdienst moet invloed proberen uit te oefenen op de andere diensten zodat ook deze andere diensten met diversiteit rekening houden en blijven houden.

### **5.5.5 Stad Beringen**

P6 (17 februari, 2011) vindt het zeer belangrijk dat er binnen een stad of gemeente een schepen aanwezig is die zich wil inzetten voor de problematiek rond diversiteit en dat deze schepen bereid is om er dan ook de nodige aandacht aan te besteden. Het is volgens P6 nodig om mensen af en toe wakker te schudden. Wanneer men dit niet zou doen, zou volgens hem de aandacht voor diversiteit al snel verminderen.

P6 (17 februari, 2011) is bovendien van mening dat het nodig is dat de stad of gemeente als voorbeeld fungeert. Als ze willen dat het personeel en de inwoners aandacht besteden aan diversiteit is het nodig dat ze zelf een goede samenwerking promoten. Ze kunnen het goede voorbeeld geven binnen hun organisatie door op een goede manier samen te werken met andere diensten. Op die manier kunnen ze het personeel beter motiveren om even goed samen te werken met hun collega's.

### **5.5.6 Stad Antwerpen**

Bij Stad Antwerpen staat diversiteit volgens P7 (9 mei, 2011) op de politieke agenda. Zo worden om de zes maanden de diversiteitscijfers van het personeel van de stad besproken op de gemeenteraad. Diversiteit wordt door de politiek gezien als een belangrijk onderwerp. Hierdoor zal het onderwerp ook onder de aandacht blijven.

P7 (9 mei, 2011) is van mening dat werknemers het werken rond diversiteit soms moe worden. Men moet volgens P7 zo concreet mogelijk te werk gaan. Ze haalde aan dat het belangrijk is om realistisch te blijven en te beseffen dat men niet alle problemen in één keer

kan oplossen. Ze vindt het beter om zich te focussen op bijvoorbeeld één knelpunt en hier vervolgens een duidelijke aanpak voor uit te werken.

P7 (9 mei, 2011) merkte hier nog bij op dat door expliciet te blijven werken rond diversiteit, het kan zijn dat mensen verveeld geraken met het thema. Door expliciet de benaming 'diversiteit' te blijven gebruiken, kan het zijn dat er te veel op diversiteit gefocust wordt.

### **5.5.7 Gemeente Maasmechelen**

Er is volgens P8 (15 februari, 2011) al aandacht voor diversiteit maar meestal wordt diversiteit vanuit een negatief standpunt bekeken. Om van diversiteit een blijvend aandachtspunt te maken, kunnen subsidies een hulpmiddel zijn. Een andere manier om de aandacht voor diversiteit te behouden, is de diensten te verplichten om er rekening mee te houden. Als men anderzijds een heel gemotiveerd bestuur heeft, zullen de voorgaande maatregelen misschien niet nodig zijn.

### **5.5.8 VVSG**

Herhalen is volgens P11 (4 april, 2011) van groot belang. Men moet de reden van de aandacht aan diversiteit en de voordelen die het opgebracht heeft, herhalen. Men mag de aandacht niet laten afzakken. Eens een diversiteitsbeleid is opgenomen in de volledige organisatie, is het volgens P10 (4 april, 2011) niet meer noodzakelijk om het nog als diversiteitsbeleid te benoemen want anders zou men zich blijven richten op de verschillen. Dit is volgens haar echter alleen nog maar noodzakelijk wanneer er conflicten optreden of wanneer bepaalde kansengroepen ondervertegenwoordigd zijn. P11 is ervan overtuigd dat men diversiteit beter in verschillende beleidsdomeinen kan implementeren in plaats van een diversiteitsbeleid te hebben dat los staat van alle andere beleidsdomeinen. P9 (4 april, 2011) ging hiermee akkoord en vermeldde erbij dat dit inclusief beleid kan helpen om de aandacht rond diversiteit te behouden.

### **5.5.9 Randstad Diversity**

De aandacht voor diversiteit behouden is volgens P13 (8 april, 2011) vaak een probleem aangezien veel bedrijven een diversiteitsbeleid opstellen voor het geld waardoor, als ze het geld hebben ontvangen, hun aandacht rond diversiteit afzwakt. Een mogelijke manier om te voorkomen dat de aandacht afzwakt, is volgens P13 het opnemen van diversiteit in de organisatiedoelstellingen. Op deze manier wordt diversiteit ondersteund door de volledige organisatie. Men kan de aandacht rond diversiteit behouden door bijvoorbeeld vormingen en

teambuildingsacties te organiseren en goed te communiceren. Als bedrijven willen blijven overleven, zullen ze zich volgens P13 moeten aanpassen aan de veranderingen die de maatschappij ondergaat. Een voorbeeld dat P13 aanhaalde is dat er zich nu al een tekort aan arbeidskrachten begint voor te doen op de arbeidsmarkt. Dit kan ertoe leiden dat bedrijven sneller aandacht zullen moeten besteden aan diversiteit aangezien veel bedrijven diverse personen, zoals ouderen, allochtonen, ..., zullen moeten gaan aanwerven om dit tekort op te vangen. Daarnaast moet men zich volgens P13 realiseren dat diversiteit er is en dat het vaak geen keuze meer is.

### **5.5.10 Synthese**

**Tabel 9: Synthese blijvend aandachtspunt**

	<b>Blijvend aandachtspunt</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personen aanstellen die rond diversiteit mogen werken</li> <li>- er middelen aan willen besteden</li> <li>- politieke invloed</li> <li>- schepen die achter diversiteit staat</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voortdurend in beeld blijven</li> <li>- golven van acties</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- door acties rond diversiteit te voeren, gaat men diversiteit appreciëren</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taak van diversiteitsconsulente en schepen</li> <li>- diversiteitsdienst moet invloed uitoefenen op andere diensten</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schepen die zich wil inzetten voor diversiteit</li> <li>- mensen af en toe wakker schudden</li> <li>- stad heeft voorbeeldfunctie</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversiteit staat op de politieke agenda</li> <li>- concrete acties voorstellen en realistische doelen nastreven</li> <li>- niet te veel blijven focussen op de benaming 'diversiteit'</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subsidies</li> <li>- diensten verplichten om er rekening mee te houden</li> <li>- gemotiveerd bestuur</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- herhalen</li> <li>- na een tijd beleid niet meer benoemen als diversiteitsbeleid</li> <li>- inclusief beleid</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opnemen van diversiteit in organisatiedoelstellingen</li> <li>- vormingen en teambuildingsacties</li> <li>- communiceren</li> <li>- aandacht voor diversiteit nodig om te kunnen overleven</li> </ul>

De contactpersonen van Stad Gent, Stad Beringen en de VVSG haalden aan dat diversiteit een blijvend aandachtspunt kan worden door diversiteit voortdurend onder de aandacht te brengen. Dit is dan ook de meest voor de hand liggende manier. De organisaties vullen dit wel op een andere manier in. De contactpersoon van Stad Gent geeft de voorkeur aan golven van acties, waarmee ze bedoelde dat de invoering van een actie gevolgd mag worden

door een stillere periode waarna er opnieuw een grote actie volgt. Als deze golf zich verder zet, blijft diversiteit terugkeren waardoor de aandacht nooit volledig verdwijnt. Onze bron van Stad Beringen daarentegen vermeldde dat het nodig is om mensen af en toe wakker te schudden. Blijven herhalen is volgens een bevrage van de VVSG ook heel belangrijk om de aandacht te behouden. De contactpersoon van Stad Lommel haalde nog extra aan dat het voeren van acties rond diversiteit kan helpen om diversiteit te gaan appreciëren.

De contactpersonen van twee van onze bevrage organisaties, namelijk van Stad Hasselt en Stad Geel, hebben aangehaald dat het hebben van een schepen die achter diversiteit staat, een hulp kan bieden bij het behouden van de aandacht. De invloeden van de politiek en van een gemotiveerd bestuur kunnen, volgens de informatie van respectievelijk Stad Hasselt en Gemeente Maasmechelen, ook een bijdrage leveren. Ook bij Stad Antwerpen werd vermeld dat diversiteit op de politieke agenda staat. De diversiteitscijfers van het personeel moeten bij Stad Antwerpen namelijk om de zes maanden voorgelegd worden aan de gemeenteraad.

Binnen de werking van de stad zelf kan het volgens een geïnterviewde van Stad Hasselt goed zijn om personen in dienst te hebben die continu rond diversiteit kunnen werken. De contactpersoon van Stad Geel sluit zich hierbij aan. Ze vermeldde namelijk dat het de taak is van de diversiteitsconsulente om de aandacht voor diversiteit te behouden.

Vervolgens kan het streven naar een inclusief beleid volgens één van de geïnterviewden van de VVSG voorkomen dat de aandacht afzwakt. De meningen van de contactpersonen van Stad Geel en Gemeente Maasmechelen sluiten hierbij aan. De persoon die we geïnterviewd hebben van Stad Geel is namelijk van mening dat de diversiteitsdienst andere diensten van de stad moet wijzen op het feit dat ze rekening moeten houden met diversiteit. Onze bron van Gemeente Maasmechelen gaat nog een stap verder door te zeggen dat het soms nodig is om diensten te verplichten om aandacht te besteden aan diversiteit. Onze bevrage van Randstad Diversity was er bovendien van overtuigd dat men de aandacht rond diversiteit kan behouden door diversiteit te betrekken in de organisatiedoelstellingen. Bovendien was hij ervan overtuigd dat bedrijven aandacht zullen moeten blijven schenken aan diversiteit omdat ze anders in de problemen terecht kunnen komen. De maatschappij wordt namelijk steeds diverser waardoor bedrijven uiteindelijk geen keuze meer hebben over het al dan niet aandacht schenken aan diversiteit.

Een geïnterviewde van de VVSG staat volledig achter een diversiteitsbeleid maar vindt het beter om na verloop van tijd dit beleid niet meer als 'diversiteitsbeleid' te benoemen omdat men op deze manier steeds blijft focussen op het verschillend zijn. Ook de contactpersoon van Stad Antwerpen vindt het beter om de benaming 'diversiteit' niet te blijven gebruiken

omdat mensen hierdoor het thema beu kunnen worden. Volgens deze persoon kan men de aandacht voor diversiteit eveneens behouden door zo concreet en realistisch mogelijk te werk te gaan. Ze bedoelde hiermee dat het niet realistisch is om alle problemen in één keer op te lossen. Ze vindt het beter dat er een één probleem goed wordt aangepakt in plaats van meerdere problemen maar half op te lossen.

### **5.5.11 Conclusie**

Als besluit kunnen we dus wel stellen dat het belangrijk is om diversiteit voortdurend onder de aandacht te brengen zodat men er ook continu op gewezen wordt. Op deze manier zal men diversiteit niet zo snel uit het oog verliezen. Dit kan op zeer uiteenlopende manieren gebeuren. De steun van de schepen en het aanstellen van personen die rond diversiteit kunnen werken, blijken ook te helpen bij het behouden van de aandacht voor diversiteit. Bovendien blijkt het ook noodzakelijk dat alle diensten aandacht schenken aan diversiteit en niet enkel de diversiteits- of integratiedienst. Om niet te blijven focussen op de verschillen, kan het aangewezen zijn om de benaming 'diversiteit' na verloop van tijd niet meer te gebruiken.

### **5.5.12 Eigen aanbevelingen**

*Uit de praktijk is gebleken dat men diversiteit voortdurend onder de aandacht moet proberen te houden om ervoor te zorgen dat diversiteit een aandachtspunt blijft. Wij willen hier wel bij opmerken dat men erop moet letten dat het voortdurend onder de aandacht brengen van het thema ook wel eens het omgekeerde effect kan hebben. Hiermee bedoelen we dat mensen geïrriteerd kunnen raken wanneer ze continu het woord 'diversiteit' horen. Volgens ons is het dan ook beter om op een subtiele manier te werk te gaan door bijvoorbeeld mensen in contact te brengen met diversiteit zonder dat ze zelf het gevoel hebben dat ze rond diversiteit bezig zijn en zonder dat dit ook expliciet zo vermeld wordt. Alles wat mensen in contact brengt met elkaar zou de relatie tussen hen kunnen verbeteren. Zo kan men bijvoorbeeld proberen te vermijden dat iedereen zijn eigen afgesloten bureau heeft maar dat ze in een gezamenlijke ruimte werken zonder muren of met glazen wanden zodat ze continu het gevoel hebben dat ze contact hebben met elkaar. Men kan bijvoorbeeld ook opteren om tijdens de middagpauzes een gezamenlijke ruimte te voorzien waar alle werknemers samen kunnen eten en waar niemand zich kan afzonderen. We zijn er ons wel van bewust dat deze ideeën niet zo gemakkelijk in de praktijk om te zetten zijn.*



## **5.6 Knelpunten diversiteit**

Organisaties worden nog steeds geconfronteerd met een aantal zaken die gevoeliger liggen met betrekking tot het thema diversiteit. De knelpunten die de bevroegde organisaties aanhaalden, worden hieronder opgesomd. Indien er een mogelijke oplossing vermeld werd door de verschillende organisaties, worden deze ook weergegeven.

### **5.6.1 Stad Hasselt**

Volgens P1 (28 maart, 2011) is diversiteit nog altijd een moeilijk onderwerp bij de inwoners. Niet alle inwoners zijn ervan overtuigd dat diversiteit positieve effecten kan hebben voor de maatschappij. Dit kan dan ook gezien worden als een knelpunt. Er bestaan dus altijd wel een aantal moeilijkheden maar men moet proberen hier op een goede manier mee om te gaan. Bovendien kan het een pluspunt zijn als werknemers graag met en rond diversiteit werken, zoals dit het geval is bij de integratiedienst van Stad Hasselt. Op deze manier kan men ook de mensen waarmee men in contact komt op een enthousiaste manier helpen. P1 (13 oktober, 2010) heeft ook nog aangehaald dat het hoofddoekenprobleem voor Stad Hasselt nog een vrij moeilijk onderwerp is dat soms nog wel eens tot discussies kan leiden.

### **5.6.2 Stad Gent**

Stad Gent wordt met meerdere knelpunten geconfronteerd. Een eerste knelpunt dat P3 (18 februari, 2011) aanhaalde, heeft betrekking op het juridische karakter van het onderwerp discriminatie waar het Meldpunt Discriminatie vaak mee te maken krijgt. De werknemers van het Meldpunt zijn geen juristen maar worden wel vaak geconfronteerd met problemen die onder de wetgeving discriminatie vallen. Dit zorgt ervoor dat ze bepaalde problemen zelf niet kunnen oplossen en dat ze mensen moeten doorverwijzen. Hier hebben de betrokken personen soms weinig begrip voor.

Het gekende hoofddoekenprobleem is volgens P3 (18 februari, 2011) op dit moment niet echt een probleem voor Stad Gent maar ze zijn er zich wel van bewust dat dit probleem elk moment opnieuw kan opduiken. P3 stelt vast dat het aantal meldingen rond dit probleem sterk afhankelijk is van de mediabelangstelling.

P3 (18 februari, 2011) haalde bovendien aan dat recentelijk in Gent homofobe incidenten plaatsvinden. Holebi's worden zowel fysiek als verbaal bedreigd door jongeren. Er werd wel gesproken over enkele geïsoleerde voorvallen die niet veralgemeend mogen worden. Toch zijn er meer incidenten dan vroeger en ligt de tolerantie lager. Vooral binnen bepaalde

(geloofs)gemeenschappen, maar ook onder jongeren die nog zoekende zijn naar hun eigen identiteit en overdreven machogedrag vertonen, is het thema homoseksualiteit nog steeds een taboe en onbespreekbaar. Bijgevolg vindt er geen samenwerking plaats en worden pogingen tot dialoog geboycot. Op die manier wordt het bijvoorbeeld moeilijk om een integrale aanpak uit te werken waarbij men een oplossing kan uitwerken voor bijvoorbeeld de onveiligheidsproblemen, de agressie en de intolerantie ten opzichte van holebi's. Eerst en vooral moet het thema bespreekbaar worden binnen de gemeenschappen zelf. Pas dan kan er een draagvlak gevormd worden, kan er actief samengewerkt worden tussen de verschillende betrokkenen en kunnen er gerichte acties opgezet worden tegen homofobie.

Er bestaan volgens P3 (18 februari, 2011) ook interne knelpunten die invloed hebben op het diversiteitsbeleid van de stad. De stadsorganisatie is volgens P3 te groot om de samenwerking tussen de diensten vlot te laten verlopen. De verschillende stadsdiensten werken vaak geïsoleerd van elkaar. Hiermee wordt bedoeld dat ze vaak niet genoeg communiceren met elkaar.

### **5.6.3 Stad Lommel**

Een knelpunt waar Stad Lommel volgens P4 (14 februari, 2011) mee te maken krijgt, is dat een bepaalde groep van de bevolking niet wil deelnemen aan bepaalde sportactiviteiten. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om jonge allochtone vrouwen. Een voorbeeld hiervan zijn de vrouwen van Turkse origine die weigeren te zwemmen als er mannen in het zwembad aanwezig zijn of als mannen in de cafetaria hen kunnen zien. In de eerste plaats wordt de sportdienst aangespoord om hier een oplossing voor te vinden.

### **5.6.4 Stad Geel**

P5 (16 februari, 2011) vertelde ons dat de hangjongeren een knelpunt vormen voor Stad Geel. Binnen deze groep van hangjongeren zitten namelijk zeer diverse personen, bijvoorbeeld allochtonen, autochtonen, meisjes, jongens, skaters, .... Men moet deze personen al bijna individueel gaan behandelen want de groep is te divers om één actie voor iedereen in te voeren. Het jeugdhuis van Stad Geel heeft niet zo een positief beeld ten opzichte van deze hangjongeren. De medewerkers van de jeugddienst hebben bovendien niet de geschikte vorming gehad om een goede oplossing te vinden voor het probleem van de hangjongeren. Het diversiteitsplan 2009-2011 van Stad Geel vermeldt als oplossing voor dit probleem de aanstelling van een opbouwwerker diversiteit voor drie jaar. Deze persoon heeft tot en met 2009 geprobeerd om de hangjongeren in contact te brengen met reguliere jongeren-netwerken. Hij/zij heeft ook geprobeerd om verenigingen aan te sporen om toegankelijker te worden voor diverse personen (Stad Geel, z.d.).

Taal vormt een andere moeilijkheid. Vaak hebben allochtonen een te beperkte kennis van het Nederlands. Dit kan problemen veroorzaken bij het zoeken naar een job, bij de dagelijkse omgang met andere Gelenaars, .... Dit kan men verklaren doordat het aanbod van de beschikbare cursussen niet altijd volstaat. Één van de redenen hiervoor is dat de cursussen die aangeboden worden, volgens een aantal deelnemers van één van de cursussen van het Centrum voor Basiseducatie (CBE), niet voldoen om een behoorlijk niveau van de Nederlandse taal te leren. Er worden wel cursussen aangeboden waar de lat hoger ligt, maar de prijzen liggen voor sommigen te hoog. Het Huis van het Nederlands, dat gevestigd is in de provincie Antwerpen, probeert wel anderstalige nieuwkomers zo goed mogelijk te begeleiden door hun Nederlands te testen en hen aan de hand van de uitslagen van deze testen door te verwijzen naar de juiste cursussen (Stad Geel, z.d.).

### **5.6.5 Stad Beringen**

Er zijn voornamelijk vier problemen waar Stad Beringen moeilijk een oplossing voor vindt. Het eerste probleem dat P6 (17 februari, 2011) aanhaalde is het 'middenklasse'-denken van sommige stadsambtenaren. Hiermee bedoelde hij dat sommige stadsambtenaren het vaak niet nodig vinden om aandacht te besteden aan de problemen en moeilijkheden rond diversiteit omdat ze het gevoel hebben dat ze voor iedereen hetzelfde doen, dus ook voor allochtonen, personen met een handicap, .... Wanneer er bijvoorbeeld een culturele voorstelling georganiseerd wordt, zijn zowel de autochtonen als allochtonen uitgenodigd. De stadsambtenaren denken er dan bijvoorbeeld niet aan dat de interesses van allochtone inwoners mogelijk anders liggen dan deze van autochtone inwoners. Op die manier wordt het aanbod dus niet aangepast aan de wensen van de diverse bevolking. Volgens P4 is het zeer moeilijk om hier een oplossing voor te vinden aangezien de ambtenaren zich vaak niet bewust zijn van het probleem.

Het tweede probleem dat P6 (17 februari, 2011) vermeldde, is het hoofddoekenprobleem. Dit probleem blijft steeds terugkomen. Het is zeer moeilijk om hier een oplossing voor te vinden waar iedereen tevreden mee is. Daarom is de discussie rond de hoofddoeken nog steeds niet afgerond.

Een ander knelpunt dat P6 (17 februari, 2011) aanhaalde, is het feit dat een aantal allochtone vrouwen niet willen gaan zwemmen indien anderen, vooral mannen, hen kunnen zien. Samen met de sportdienst werd geprobeerd om dit probleem op te lossen. Zo werd er een 'Ladies swimming night' georganiseerd. Dit is echter niet verlopen zoals men gehoopt had. Er was namelijk een mannelijke redder aanwezig waardoor sommige allochtone vrouwen nog niet wilden deelnemen aan de activiteit. Het is dus volgens P6 (17 februari, 2011) "een proces van vallen en opstaan."

Het laatste probleem dat ter sprake kwam tijdens het gesprek met P6 (17 februari, 2011) heeft te maken met een bepaalde kleine buurt in Beringen. In deze buurt staan enkel rijhuizen zonder voor- of achtertuin. De gezinnen die in deze buurt mogen wonen, moeten minstens drie kinderen hebben. In deze huizen zijn de muren heel dun wat maakt dat de burens elkaar heel gemakkelijk kunnen horen. Dit in combinatie met de aanwezige kinderen zorgt ervoor dat de meeste mensen die in deze buurt wonen, liefst zo snel mogelijk weer willen verhuizen. Enkel de mensen die het meest kansrijk zijn, slagen hier echter in, wat tot gevolg heeft dat de buurt steeds armer wordt en dat de problemen steeds groter worden omdat de overblijvende gezinnen te arm zijn om de buurt te verbeteren.

### **5.6.6 Stad Antwerpen**

Volgens P7 (9 mei, 2011) is er vooral sprake van etnische diversiteit op de lagere niveaus binnen de stad terwijl er toch steeds meer allochtonen zijn die verder studeren. Toch is het voor Stad Antwerpen heel moeilijk om hooggeschoolde allochtonen te bereiken voor een job bij de stad. Dit kan volgens haar ook iets te maken hebben met het imago van de stad. P7 haalde aan dat jongeren volgens haar moeilijker een onderscheid zien tussen de stad op politiek vlak en de stad als werkgever. Dit wordt volgens haar vaak nog versterkt door het debat rond de hoofddoeken.

Om allochtonen toch de mogelijkheid te geven om door te stromen naar hogere functies binnen de stad, werd er volgens P7 (9 mei, 2011) eerst een bevraging gedaan. Hierdoor is men te weten gekomen dat er een aantal allochtonen op een lager niveau werken dan ze eigenlijk zouden aankunnen, bijvoorbeeld omdat ze nog niet het vereiste niveau van het Nederlands kennen of omdat hun diploma's nog niet erkend zijn. Men is vervolgens op zoek gegaan naar manieren om deze personen te ondersteunen of op te leiden zodat ze toch over de vereisten beschikken om op het hogere niveau tewerkgesteld te kunnen worden. Hier ligt de focus dus op de interne werking. Er worden volgens P7 ook acties uitgewerkt in functie van de werving van deze doelgroep. De stad heeft een project opgestart rond ambassadeurschap, wat betekent dat hooggeschoolde allochtone werknemers van de stad een functie van ambassadeur gaan innemen om zo andere allochtonen te inspireren om ook hun kans te wagen voor een job bij de stad. Daarnaast haalde P7 aan dat het moeilijker is om allochtonen te bereiken voor een job bij de stad aangezien ze zich in andere netwerken bevinden dan de autochtonen. Veel vacatures worden ingevuld via informele contacten, men verneemt via via dat er ergens een vacature is en men solliciteert. Omdat allochtonen zich in andere netwerken bevinden, zijn deze personen niet op deze manier bereikbaar. Met het project rond ambassadeurschap probeert men hieraan te werken. P7 vermeldde verder ook dat de wervingskanalen van de stad geanalyseerd worden om zo na te gaan waar er nog verbeteringen mogelijk zijn. Men neemt ook altijd deel aan de interculturele Kif Kif-jobbeurs.

Op de website van Kif Kif staat vermeld dat het een beweging is die racisme wil tegengaan en die streeft naar gelijkheid (Kif Kif, 2010). Bij Stad Antwerpen probeert men volgens P7 (9 mei, 2011) bovendien vacatures bekend te maken via verenigingen, ....

Tijdens het interview haalde P7 (9 mei, 2011) ook aan dat ze zelf vaak vaststelde dat wanneer er tijdens een overleg over allochtonen gepraat wordt, er binnen de kortste keren iemand begint over het spreken van de Nederlandse taal. Men gaat er dus vaak vanuit dat allochtonen niet Nederlands kunnen spreken terwijl er in Antwerpen vaak allochtonen wonen die er al zo lang wonen waardoor ze hun eigen taal vaak niet meer kennen maar wel vlot Nederlands spreken. Dit veralgemenen speelt zich volgens P7 het meest af wanneer het gaat over allochtonen. Als men op een goede manier met diversiteit wil omgaan zou men niet mogen veralgemenen.

Een ander knelpunt dat P7 (9 mei, 2011) vermeldde, is de vergrijzing. Ze is er wel van overtuigd dat meerdere overheden hetzelfde probleem hebben. Bijna 40 procent van het personeelsbestand van Stad Antwerpen is 50-plusser. Ze haalde het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid en kennismanagement hierbij aan.

### **5.6.7 Gemeente Maasmechelen**

Een eerste knelpunt waar Gemeente Maasmechelen volgens P8 (15 februari, 2011) mee geconfronteerd wordt, heeft te maken met het hoofddoekenprobleem. Er wordt niet echt een standpunt rond hoofddoeken ingenomen door de gemeente. P8 weet niet zeker of het innemen van een standpunt wel nut heeft.

Het tweede knelpunt dat P8 (15 februari) aanhaalde, betreft de algemene beeldvorming rond etnisch-culturele diversiteit. Veel mensen hebben nog altijd een negatief beeld van de allochtone bevolking omdat er in de media vaak enkel negatieve berichtgeving verschijnt. Een mogelijke oplossing die P8 voorstelde voor dit probleem is diversiteit vaker te betrekken in algemene campagnes zodat diversiteit uiteindelijk als normaal wordt beschouwd.

Gemeente Maasmechelen wordt ook geconfronteerd met 'gekleurde armoede' waarmee wordt bedoeld dat meer dan de helft van de gezinnen van Turkse en Marokkaanse afkomst in Maasmechelen een inkomen heeft dat rond de armoedegrens ligt (Stand van zaken integratiebeleid Maasmechelen 2008-2011, z.d.).

Een ander probleem waar Gemeente Maasmechelen mee te maken krijgt, betreft een bepaalde wijk waar er een sterk onveiligheidsgevoel heerst door de criminaliteiten die er plaatsvinden en de vele allochtone verenigingen die er gevestigd zijn. Om dit probleem op te

lossen, heeft men vorig jaar een interculturele wijkbemiddelaar aangesteld die het samenleven tussen de verschillende mensen moet verbeteren zodat deze wijk terug een goed imago krijgt (Gemeente Maasmechelen, z.d.).

Een volgende moeilijkheid waar Gemeente Maasmechelen een oplossing voor probeert te zoeken heeft te maken met het 'wij-zij'-denken. Allochtonen en autochtonen communiceren vaak nog te weinig met elkaar bij het uitwerken van projecten. Dit heeft tot gevolg dat ze als twee groepen tegenover elkaar komen te staan (Gemeente Maasmechelen, z.d.).

Daarnaast wordt er vaak vanuit gegaan dat allochtonen bereikt kunnen worden via dezelfde communicatiekanalen als de autochtonen maar dit is echter vaak niet het geval. Gemeente Maasmechelen heeft een aantal oplossingen proberen te zoeken die ervoor zorgen dat de communicatie met de allochtonen verbeterd kan worden. Voorbeelden hiervan zijn het aanwerven van een interculturele wijkbemiddelaar en het bijhouden van een lijst met e-mailadressen van personen uit verschillende gemeenschappen die men kan contacteren en waaraan informatie kan doorgegeven worden (Gemeente Maasmechelen, z.d.).

### **5.6.8 VVSG**

P11 (4 april, 2011) vindt bewustwording een knelpunt. Dit wil echter niet zeggen dat mensen negatief naar diversiteit kijken maar dat ze vaak niet goed weten hoe men ermee moet omgaan. P9 (4 april, 2011) haalde ook nog aan dat mensen soms een leidraad of stappenplan nodig hebben om te weten hoe ze moeten handelen met betrekking tot diversiteit. Het opnemen van diverse personen in het personeelsbestand van een organisatie kan er volgens P12 (4 april, 2011) voor zorgen dat de andere personeelsleden kunnen denken dat dit soms gedaan wordt uit medelijden, dat deze mensen het eigenlijk anders niet zouden verdienen of dat het voor extra moeilijkheden of problemen zal zorgen op de werkvloer. P11 (4 april, 2011) denkt dat diversiteit vaak geen prioriteit is in een organisatie.

P12 (4 april, 2011) was ook van mening dat de regelgeving een knelpunt kan zijn. P11 (4 april, 2011) beaamde dit en gaf het voorbeeld van de vereisten waaraan voldaan moet zijn om een persoon aan te werven, bijvoorbeeld de diploma- en taalvereisten. Een ander knelpunt dat P11 aanhaalde, is het politiek draagvlak dat soms ontbreekt.

### **5.6.9 Randstad Diversity**

Een eerste knelpunt dat P13 (8 april, 2011) vermeldde, is het feit dat er vaak praktische aanpassingen gemaakt zullen moeten worden voor bepaalde diverse mensen. Dit gaat niet enkel over mensen met een arbeidshandicap maar het kan ook over vrouwen of andere

kansengroepen gaan. P13 haalde het voorbeeld aan van een bedrijf dat oorspronkelijk enkel mannen tewerkstelde maar dat, door de aanwerving van een vrouw, aanpassingen moest maken aan de toiletten.

Een ander knelpunt dat P13 (8 april, 2011) aanhaalde, is specifiek gericht op de allochtonen. In de periode van de ramadan kan de productiviteit van deze personen bijvoorbeeld lager liggen. Daarnaast moet er bij de allochtonen rekening gehouden worden met de gebeden waardoor ze op bepaalde tijdstippen pauzes wensen. Ze hebben bovendien andere feestdagen waardoor ze op andere momenten vrijaf willen nemen dan de autochtonen.

Ouderen kunnen beroep doen op bepaalde regelingen waardoor ze maar vier dagen moeten werken terwijl er toch vijf dagen betaald moeten worden door de werkgever. Hierdoor vermindert volgens P13 (8 april, 2011) de rendabiliteit. Daarnaast is het altijd afwachten hoe lang een 50-plusser tewerkgesteld wenst te blijven. Vaak doen 50-plussers al op relatief jonge leeftijd beroep op de brugpensioenregeling. Deze moeilijkheden ziet P13 als een derde knelpunt.

Een ander knelpunt volgens P13 (8 april, 2011) is de houding van de jongeren. Gemiddeld genomen wordt deze houding ten opzichte van hun werk volgens P13 alleen maar erger. Daarnaast gaf P13 (8 april, 2011) ook aan dat in sommige bedrijven, vooral kleinere bedrijven, veel te snel fouten van een diverse persoon veralgemeend worden. Met twee voorbeelden toonde hij dit aan. Wanneer een vrouw een fout maakt in de organisatie, wordt te snel geconcludeerd dat de vrouwen in het algemeen niet geschikt zijn om het werk uit te voeren. Als één Marokkaan niet op tijd op het werk verschijnt, worden alle Marokkanen vaak over dezelfde kam geschoren en worden ze als slecht beschouwd.

Een voorbeeld van een knelpunt dat P13 (8 april, 2011) binnen Randstad zelf terugvindt, is het hoofddoekenprobleem. Randstad zelf discrimineert niet maar dit wil niet zeggen dat anderen dit ook niet doen. Als hun klanten bijvoorbeeld geen allochtonen wensen in hun bedrijf, zullen ze hen niet kunnen helpen omdat Randstad geen onderscheid wil maken tussen allochtonen en autochtonen. Randstad zelf wordt dus ook geconfronteerd met problemen als hun klanten discrimineren omdat zij werkkrachten moeten vinden voor deze andere bedrijven. Hierdoor kunnen ze vele vacatures niet aannemen.

Als conclusie stelde P13 (8 april, 2011) dat elke kansengroep wel zijn moeilijkheden kent maar dat men moet streven naar een goede mix van personen in het personeelsbestand. Te veel mensen van een bepaalde kansengroep bij elkaar zetten, is ook niet goed. Men moet dus de juiste verhouding vinden. Bijvoorbeeld allemaal allochtonen bij elkaar zetten, kan tot gevolg hebben dat er geen Nederlands meer gesproken wordt in het bedrijf.

## 5.6.10 Synthese

Tabel 10: Synthese knelpunten diversiteit

	<b>Knelpunten diversiteit</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moeilijk onderwerp bij inwoners</li> <li>- hoofddoekenprobleem</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meldpunt Discriminatie: wetgeving discriminatie</li> <li>- hoofddoekenprobleem kan altijd opnieuw opduiken</li> <li>- homofobie</li> <li>- stadsorganisatie te groot om samenwerking tussen diensten vlot te laten verlopen</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bepaalde groep wil niet deelnemen aan bepaalde sportactiviteiten</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hangjongeren               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ mogelijke oplossing: opbouwwerker diversiteit</li> </ul> </li> <li>- Nederlandse taal</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'middenklasse'-denken</li> <li>- hoofddoekenprobleem</li> <li>- allochtone vrouwen willen niet zwemmen               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ mogelijke oplossing: 'Ladies swimming night'</li> </ul> </li> <li>- bepaalde buurt in Beringen</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- etnische diversiteit vooral op lagere niveaus binnen de stad               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ mogelijke oplossingen: bevraging, ondersteuning of opleiding voor mensen die lagere functie innemen dan ze zouden aankunnen, project rond ambassadeurschap, wervingskanalen analyseren, deelname aan interculturele Kif Kif-jobbeurs, vacatures bekendmaken via verenigingen, ...</li> </ul> </li> <li>- veralgemenen, vooral bij etnische diversiteit</li> <li>- vergrijzing in personeelsbestand van de stad → belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid en kennismanagement</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoofddoekenprobleem</li> <li>- algemene beeld van etnisch-culturele diversiteit</li> <li>- 'gekleurde armoede'</li> <li>- bepaalde wijk in Maasmechelen               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ mogelijke oplossing: interculturele wijkbemiddelaar</li> </ul> </li> <li>- 'wij-zij'-denken</li> <li>- andere communicatiekanalen voor allochtonen               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ mogelijke oplossingen: interculturele wijkbemiddelaar, lijst met e-mailadressen van personen uit verschillende gemeenschappen, ...</li> </ul> </li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewustwording</li> <li>- soms leidraad of stappenplan nodig over manier van omgaan met diversiteit</li> <li>- huidige werknemers hebben twijfels bij aanwerving van allochtonen, personen met een handicap, ...</li> <li>- diversiteit vaak geen prioriteit</li> <li>- diploma- en taalvereisten soms te streng</li> <li>- politiek draagvlak</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- praktische aanpassingen</li> <li>- productiviteit van allochtonen kan lager liggen tijdens de ramadan</li> <li>- rekening houden met gebeden en feestdagen van allochtonen</li> <li>- bepaalde regelingen voor ouderen (brugpensioen, ...)</li> <li>- jongeren slechte houding t.o.v. werk</li> <li>- fouten van diverse personen worden te snel veralgemeend</li> <li>- hoofddoekenprobleem</li> </ul>

Tijdens ons onderzoek werden door de verschillende bevraagde organisaties een heel aantal knelpunten rond diversiteit vermeld. Zo hebben twee geïnterviewden het gehad over het algemeen beeld dat de bevolking heeft van diversiteit. Meerbepaald werd er bij Stad Hasselt aangehaald dat de inwoners van de stad diversiteit nog altijd een moeilijk onderwerp vinden.



Onze contactpersoon van Gemeente Maasmechelen heeft het meer specifiek gehad over het negatieve beeld dat men heeft van etnisch-culturele diversiteit. Volgens een bron van de VVSG vormt bewustwording ook een knelpunt. Hiermee wordt niet bedoeld dat mensen een negatief beeld hebben maar dat ze vaak gewoon niet weten hoe ze er op een goede manier mee moeten omgaan. Een contactpersoon van de VVSG haalde dan ook aan dat sommige mensen nood kunnen hebben aan een leidraad of stappenplan om hiermee om te kunnen gaan. Bovendien haalde een andere geïnterviewde van de VVSG aan dat de personeelsleden die reeds werken bij een organisatie, bij de aanwerving van een nieuwe diverse persoon, kunnen denken dat ze de job niet verdienen of dat het voor extra problemen zal zorgen. Onze contactpersoon van Randstad Diversity vindt dat in sommige bedrijven fouten van bijvoorbeeld allochtonen nog altijd te snel veralgemeend worden. Ook bij Stad Antwerpen werd dit probleem aangehaald. Door de geïnterviewde van Stad Antwerpen werd er namelijk aangehaald dat allochtonen vaak geassocieerd worden met een slechte kennis van het Nederlands.

Drie van onze bevroegde organisaties hebben vervolgens knelpunten aangehaald die betrekking hebben op de regelgeving. Bij Stad Gent handelde dit specifiek over de wetgeving rond discriminatie waarmee het personeel van het Meldpunt Discriminatie te maken kan krijgen. Omdat de werknemers niet opgeleid zijn als juristen, zullen ze een aantal problemen niet zelf kunnen oplossen waardoor dit soms op onbegrip stuit. Onze bron van Randstad Diversity vermeldde nog een moeilijkheid die gerelateerd is aan regelgeving. Hij had het namelijk over de regelingen die voorzien zijn voor ouderen, zoals bijvoorbeeld de brugpensioenregeling die tot gevolg heeft dat ouderen al op relatief jonge leeftijd de arbeidsmarkt kunnen verlaten. Een contactpersoon van VVSG heeft het gehad over de strenge vereisten waaraan sollicitanten moeten voldoen om aangeworven te kunnen worden. Dit kunnen we zien als interne regelgeving.

Tijdens ons interview met Randstad Diversity werd een onderscheid gemaakt in knelpunten naargelang de vorm van diversiteit. Voor de personen met een arbeidshandicap haalde onze bron de praktische aanpassingen aan, die ook voor bijvoorbeeld vrouwen of andere kansengroepen nodig kunnen zijn.

Een tweede groep waar onze bron van Randstad Diversity op in ging, is de groep van de jongeren. Volgens onze bron hebben deze jongeren een slechte houding ten opzichte van werk. Bij Stad Geel daarentegen bestaan er soms moeilijkheden met hangjongeren. Men heeft geprobeerd dit probleem op te lossen door een opbouwwerker diversiteit aan te werven. Bij Stad Antwerpen kent men ook een leeftijdsgerelateerd knelpunt, namelijk de vergrijzing van het personeelsbestand van de stad. Het belang van kennismanagement en een leeftijdsbewust personeelsbeleid werd hierbij aangehaald.

Specifiek voor de allochtonen werd er door de contactpersoon van Randstad Diversity aangehaald dat de productiviteit van deze mensen negatief beïnvloed kan worden door de ramadan en dat er knelpunten kunnen ontstaan met betrekking tot de gebeden en feestdagen van allochtonen. Bij Stad Antwerpen werd gezegd dat allochtone werknemers van de stad vooral de lagere functies innemen aangezien het voor de stad volgens onze contactpersoon moeilijk is om hooggeschoolde allochtonen te bereiken. Bovendien is ook gebleken dat allochtonen vaak onder hun niveau werken. Om dit op te lossen, is men op zoek gegaan naar manieren om deze allochtonen te ondersteunen en op te leiden zodat ze toch kunnen doorgroeien naar hogere niveaus. Ook met onder andere het project rond ambassadeurschap, het analyseren van de wervingskanalen, de deelname aan de interculturele Kif Kif-jobbeurs en het bekendmaken van de vacatures via verenigingen, wil men bij Stad Antwerpen meer allochtonen bereiken.

Uit documentatie van Gemeente Maasmechelen is bovendien gebleken dat in hun gemeente meer dan de helft van de gezinnen van Turkse en Marokkaanse afkomst zich rond de armoedegrens situeert, ook wel 'gekleurde armoede' genoemd.

Daarnaast is gebleken dat het hoofddoekenprobleem vaak nog een moeilijk punt is. De geïnterviewden van Stad Hasselt, Stad Gent, Stad Beringen, Gemeente Maasmechelen en Randstad Diversity brengen dit namelijk ter sprake. Onze contactpersoon van Stad Gent haalde aan dat de moeilijkheden rond dit onderwerp vaak afhankelijk zijn van de mediabelangstelling die er aan gegeven wordt. Ook moeilijkheden rond het leren van de Nederlandse taal, die in het diversiteitsplan 2009-2011 van Stad Geel aan bod komen, zijn hiermee gerelateerd.

Bovendien haalden twee van de negen bevraagde organisaties nog een probleem aan dat gerelateerd is aan etnische diversiteit. Er kunnen namelijk moeilijkheden bestaan in verband met bepaalde sportactiviteiten. Stad Lommel en Stad Beringen vermeldden namelijk dat allochtone vrouwen soms niet bereid zijn om te gaan zwemmen door de aanwezigheid van mannen. Stad Beringen heeft geprobeerd dit op te lossen door het organiseren van een 'Ladies swimming night'.

Bij Stad Beringen werd ook nog het 'middenklasse'-denken aangehaald als een mogelijk knelpunt. Hiermee werd bedoeld dat sommige stadsambtenaren voor iedereen hetzelfde aanbod voorzien zonder dat ze zich bewust zijn van het feit dat bijvoorbeeld allochtonen andere interesses en gebruiken hebben dan de autochtone bevolking. Hierdoor zal de toegankelijkheid van het aanbod niet optimaal zijn. Uit interne documenten van Gemeente Maasmechelen is ook gebleken dat men er vaak vanuit gaat dat dezelfde communicatiekanalen gebruikt kunnen worden voor allochtonen en autochtonen maar dit is

vaak niet het geval. Er worden in deze documentatie van de gemeente wel een aantal oplossingen aangehaald om toch goed te kunnen communiceren met allochtonen. Beroep doen op een interculturele wijkbemiddelaar en het bijhouden van e-mailadressen van personen uit verschillende gemeenschappen zijn twee voorbeelden. In dezelfde documentatie hebben we gelezen dat ook het 'wij-zij'-denken een probleem kan zijn aangezien dan de groep van de allochtonen tegenover de groep van de autochtonen komt te staan.

De contactpersoon van Stad Gent vermeldde ook nog knelpunten die intern kunnen voorkomen. Zo had ze het over de stadorganisatie die te groot kan zijn om een goede samenwerking tussen de verschillende stadsdiensten vlot te laten verlopen.

### **5.6.11 Conclusie**

Als conclusie kunnen we stellen dat het werken aan diversiteit ook wel eens moeilijkheden aan het licht kan brengen waar niet zo gemakkelijk een oplossing voor gevonden kan worden. Uit onze informatie valt af te leiden dat het algemene beeld dat mensen hebben van diversiteit niet altijd even positief is. Dit negatieve beeld heeft vooral betrekking op etnisch-culturele diversiteit. De meeste knelpunten die vermeld werden, hebben dan ook betrekking op deze groep. Dit wil echter niet zeggen dat er met andere vormen van diversiteit geen knelpunten gepaard gaan. Er komen knelpunten voor in alle vormen. Zo werden bijvoorbeeld de problemen rond hangjongeren en de vergrijzing van het personeelsbestand vermeld.

### **5.6.12 Eigen aanbevelingen**

*In verband met het hoofddoekenprobleem vinden wij dat het noodzakelijk is om een duidelijk standpunt in te nemen. Er moet duidelijkheid over bestaan of hoofddoeken altijd of nooit toegelaten zijn. Het is volgens ons aan te raden om hier geen uitzonderingen toe te laten. Op deze manier weet iedereen goed waar men aan toe is. Indien er besloten zou worden om hoofddoeken bijvoorbeeld toe te laten, weten de autochtonen dat men het zal moeten aanvaarden. In het andere geval weten de allochtonen dat ze zich zullen moeten aanpassen. Wij zijn van mening dat het beter is om deze regeling op een hoger niveau te beslissen zodat het niet de organisaties zijn die als boeman gezien kunnen worden. Hierdoor zou iedereen dan ook op dezelfde manier behandeld worden want iedereen moet zich aan deze regeling houden. Dit zou er ook voor zorgen dat de vele discussies omtrent dit onderwerp vermeden kunnen worden. De discussies die nu vaak rond dit onderwerp gevoerd worden, dragen volgens ons ook bij aan het negatieve beeld dat autochtonen hebben over allochtonen. Door deze discussies te vermijden zou de algemene beeldvorming mogelijk in de positieve zin verbeterd kunnen worden.*

*Aan het negatieve beeld van autochtonen ten opzichte van allochtonen liggen volgens ons nog vele andere oorzaken ten grondslag. Als autochtonen het gevoel hebben dat allochtonen moeite doen om zich te integreren in onze samenleving, kan dit volgens ons al leiden tot een positiever beeld van deze mensen. Hierbij kan het leren van de Nederlandse taal een belangrijk punt zijn. Wanneer autochtonen merken dat allochtonen hun best doen om Nederlands te spreken, kan dit volgens ons het beeld dat men heeft van deze mensen al voor een groot deel verbeteren. Het is dan misschien aan te raden om niet enkel Nederlandse cursussen aan te bieden maar om ze ook te verplichten. Bovendien zou men volgens ons ook moeten opvolgen hoe de kennis van de Nederlandse taal van allochtonen evolueert doorheen de tijd. Wij zijn dan ook van mening dat het goed kan zijn om een periode vast te leggen waarbinnen allochtonen een goed basisniveau van het Nederlands moeten verwerven zodat ze zich toch op een goede manier kunnen behelpen in de samenleving en zodat ze kunnen communiceren met de autochtone bevolking.*

*Dit betekent echter niet dat alleen allochtonen inspanningen moeten leveren. Ook de autochtonen zullen bereid moeten zijn om een aantal aanpassingen te maken. De 'Ladies swimming night' die door Stad Beringen georganiseerd werd, is hier een goed voorbeeld van.*

## **5.7 Acties rond diversiteit op vlak van personeel**

In deze paragraaf worden verschillende acties beschreven die de geïnterviewde organisaties hebben gevoerd, voeren of kunnen voeren voor hun personeel. Deze paragraaf wordt opgesplitst in vier subparagrafen. In subparagraaf 1 wordt besproken wat er volgens de geïnterviewden voor kan zorgen dat men als een aantrekkelijke werkgever beschouwd kan worden voor diverse medewerkers. Vervolgens wordt nagegaan wat men kan doen om een diverser personeelsbestand te creëren. In de derde subparagraaf wordt dieper ingegaan op de voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer die aangehaald werden door de geïnterviewden. We sluiten deze paragraaf af met een aantal acties die de verschillende organisaties genomen hebben om de samenwerking tussen diverse personen op de werkvloer te verbeteren.

### **5.7.1 Aantrekkelijke werkgever voor diverse medewerkers**

In deze eerste subparagraaf wordt er gefocust op de maatregelen die verschillende organisaties kunnen nemen om als een aantrekkelijke werkgever gezien te worden.

### **5.7.1.1 Stad Hasselt**

De werkverwachtingen van allochtone werknemers kunnen volgens P1 (28 maart, 2011) op twee vlakken verschillen van deze van de autochtone werknemers. Aangezien allochtonen andere feestdagen vieren, zullen ze ook verlof willen hebben op andere tijdstippen. Daarnaast kan het ook zijn dat de allochtone werknemers een andere mentaliteit hebben als de autochtone werknemers. Als de werkgevers met deze twee verschillen rekening willen houden, kunnen ze door allochtonen misschien gezien worden als een aantrekkelijke werkgever.

P1 (28 maart, 2011) is er daarnaast ook van overtuigd dat men een aantrekkelijke werkgever kan worden door diversiteit op de agenda te plaatsen. Men moet bovendien diversiteit onder de aandacht brengen. Men kan diverse personen best ook op een vriendelijke manier behandelen maar zonder hen te betuttelen omdat dit het hen soms ook moeilijker kan maken. Vervolgens is het van belang dat een leidinggevende een goede leidersstijl heeft en dat deze leidinggevendenden de allochtone werknemers ook de mogelijkheid geven om de eigen cultuur mee te brengen op de werkvloer.

### **5.7.1.2 Stad Gent**

Volgens P3 (18 februari, 2011) is het departement 'Personeel en organisatie' op zoek naar de manieren waarop men het zo aantrekkelijk mogelijk kan maken voor de werknemers. Een aantal voordelen van een stad als werkgever zijn bijvoorbeeld de werkzekerheid en het verlof. Enkele nadelen zijn bijvoorbeeld het lagere loon en het feit dat er minder extralegale voordelen worden aangeboden. P3 vindt dat de stad haar voordelen moet benadrukken zodat de nadelen gecompenseerd worden.

P3 (18 februari, 2011) vermeldde bovendien dat Stad Gent een onthaalvorming voor nieuwe personeelsleden aanbiedt. Verschillende organisaties in het Gentse bieden bovendien cursussen aan voor het leren van de Nederlandse taal. Daarnaast is de stad bereid om voor de medewerkers met een handicap een aantal 'redelijke aanpassingen' te maken zodat men iedereen dezelfde kansen kan geven. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop men aanwijzingen geeft. Deze manier van aanwijzingen geven zal bijvoorbeeld veranderen naargelang de aanwezigheid van dove werknemers.

Voor men bij Stad Gent aan een beleidsnota begint, wordt er volgens P3 (18 februari, 2011) eerst een diversiteitscan van de verschillende diensten van deze stad uitgevoerd. De diversiteitscan is een uitgebreide bevraging van de diensten aan de hand van een vragenlijst, waarbij wordt gevraagd naar hun visie over diversiteit. Er wordt onder andere ook nagegaan

welke diversiteit aanwezig is binnen de diensten, welke maatregelen hier al voor genomen werden en welke maatregelen er nog gewenst zijn. In een intern document van Stad Gent wordt vermeld dat, samen met de scan, voor elke dienst of departement een actieplan wordt ontwikkeld dat aangepast is aan die specifieke dienst en dat mogelijke verbeterpunten aanhaalt. Één van de doelstellingen van de diversiteitscan is een bijdrage te leveren om te komen tot een diversiteitsvriendelijke werkomgeving (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>. Deze manier van werken was in het begin zeer succesvol maar na een bepaalde tijd nam het effect volgens P3 af aangezien de medewerkers vaak te veel vragenlijsten moeten invullen en ze dit daardoor niet meer graag doen.

Volgens P3 (18 februari, 2011) kan het voorkomen dat de feestdagen van de moslims die werken bij de stad tot discussie leiden omdat deze niet overeenkomen met de feestdagen zoals de Belgen ze kennen. Als werkgevers hier flexibel mee omspringen, zou dit kunnen bijdragen tot een positief beeld dat de moslims hebben van de stad als werkgever.

P3 (18 februari, 2011) haalde in het interview aan dat men geen onderscheid moet maken tussen werknemers als dit niet nodig is. Het is met andere woorden aan te raden om zo weinig mogelijk onderscheid te maken tussen de personeelsleden.

#### **5.7.1.3 Stad Lommel**

Het is volgens P4 (14 februari, 2011) belangrijk om mensen uit de kansengroepen ook de mogelijkheid te bieden om bij de stad te kunnen werken. Stad Lommel gaat hiervoor een diversiteitsplan personeel indienen. In dit plan zal er aandacht gaan naar onder andere de selectieprocedures om de jobs bij de stad toegankelijker te kunnen maken voor de kansengroepen.

Om een aantrekkelijke werkgever te worden, zouden leidinggevenden volgens P4 (14 februari, 2011) rekening kunnen houden met de feestdagen van hun allochtone medewerkers. Ook nemen vele allochtonen deel aan het vrijdagsgesbed waardoor ze op dat moment graag vrij zouden willen hebben. Als werkgevers hier rekening mee houden, zouden allochtonen dit waarschijnlijk kunnen appreciëren.

#### **5.7.1.4 Stad Geel**

P5 (16 februari, 2011) denkt dat men een aantrekkelijke werkgever kan worden voor diverse medewerkers door flexibel te zijn en door in te zetten op de kennis en de vaardigheden van personen. Het is belangrijk dat de werkgever iedereen dezelfde kansen geeft, onafhankelijk van de cultuur waarvan men afkomstig is. Deze manieren om een aantrekkelijke werkgever

te worden voor diverse medewerkers zijn volgens P5 hetzelfde als voor autochtone medewerkers.

#### **5.7.1.5 Stad Beringen**

Een aandachtspunt dat P6 (17 februari, 2011) aanhaalde om als stad een aantrekkelijke werkgever te kunnen worden, is het beeld dat men heeft van de stad. Dit beeld wordt voornamelijk bepaald door de diensten die door de stad verleend worden. Een voorbeeld dat P6 hierbij gaf is de vriendelijkheid van de loketten. Wanneer mensen onvriendelijk behandeld worden aan de loketten van de stad zullen deze mensen namelijk minder geneigd zijn om zelf te gaan solliciteren bij deze stad. Een punt dat hierbij aansluit zijn investeringen in een goede communicatie tussen de stad en de inwoners. Met campagnes zou men bijvoorbeeld de voordelen van het werken bij de stad extra in de verf kunnen zetten. Toch blijkt dat hier vaak niet in geïnvesteerd wordt.

#### **5.7.1.6 Stad Antwerpen**

P7 (9 mei, 2011) denkt dat Stad Antwerpen al gezien wordt als een aantrekkelijke werkgever. Ze vermeldde wel dat het imago van de stad misschien nog niet optimaal is in de ogen van bepaalde groepen in de bevolking. Hier moeten misschien dan nog extra inspanningen geleverd worden. P7 vindt het heel belangrijk dat nieuwe werknemers zich welkom voelen. Mensen mogen volgens haar ook niet betutteld worden.

P7 (9 mei, 2011) vindt dat men er ook niet mag vanuit gaan dat allochtone werknemers andere werkverwachtingen hebben dan autochtone werknemers. Dit gebeurt namelijk nog te veel. De werkverwachtingen van allochtonen zullen volgens P7 wel soms afhangen van de situatie van deze mensen. Wanneer ze nog maar pas naar België zijn verhuisd, zullen ze misschien al tevreden zijn wanneer ze een job gevonden hebben. Wanneer een allochtoon al vanaf zijn/haar geboorte in België woont, zullen zijn verwachtingen omtrent het werk volgens P7 waarschijnlijk niet verschillen van deze van een doorsnee Belg.

Hierboven werd ook al aangehaald dat in de interne organisatie van Stad Antwerpen ook wordt nagegaan of elke werknemer dezelfde doorstroommogelijkheden heeft en wanneer dit niet het geval is, moet nagegaan worden wat de reden hiervan is.

#### **5.7.1.7 Gemeente Maasmechelen**

P8 (15 februari, 2011) vermeldde dat het bestuur van een stad of gemeente zich in de eerste plaats moet openstellen voor diversiteit bij hun personeel. Vervolgens kan een stad of

gemeente zich profileren als een aantrekkelijk werkgever door hun houding omtrent diversiteit bij hun personeel aan de buitenwereld bekend te maken.

#### **5.7.1.8 VVSG**

Een goed voorbeeld dat P10 (4 april, 2011) vermeldde om een aantrekkelijke werkgever te kunnen worden, is het voorbeeld van Stad Antwerpen waar men bij de communicatie gebruikmaakt van foto's waarop een zeer diverse groep mensen te zien is. Volgens P9 (4 april, 2011) kan men van de manier waarop lokale besturen hun vacatures opstellen vaak al afleiden hoe hun interne werking ongeveer verloopt.

#### **5.7.1.9 Randstad Diversity**

P13 (8 april, 2011) is van mening dat het kunnen creëren van een imago als aantrekkelijke werkgever van heel veel dingen afhankelijk is. Het is belangrijk dat de organisatie bekendmaakt aan de buitenwereld dat men aandacht schenkt aan diversiteit. Randstad zelf verspreidt haar houding ten opzichte van diversiteit onder andere aan de hand van een kalender die ze gemaakt hebben, met foto's van diverse personen. Een organisatie moet aan de buitenwereld laten zien dat diverse personen welkom zijn in de organisatie. Daarnaast haalde P13 aan dat de diversiteit ook opgenomen moet worden in de volledige organisatie zodat de organisatie in haar geheel diversiteit ondersteunt. Men moet bovendien ook niet enkel openstaan voor diversiteit wanneer er geen andere keuze is en het dus een noodzaak is. Voorbeelden die P13 gaf, waren dat men niet enkel allochtonen moet aanwerven wanneer de organisatie dringend nieuwe mensen nodig heeft en er geen andere kandidaten beschikbaar zijn of dat men, wanneer de prestaties van de organisatie dalen, deze allochtonen als eerste terug ontslaat.

Randstad zelf streeft volgens P13 (8 april, 2011) naar gelijke kansen voor iedereen en doet niet aan positieve discriminatie. Dit doet men door enkel naar talenten te kijken en niet naar andere eigenschappen van mensen.



### 5.7.1.10 Synthese

**Tabel 11: Synthese aantrekkelijke werkgever voor diverse medewerkers**

	<b>Aantrekkelijke werkgever voor diverse medewerkers</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rekening houden met de werkverwachtingen van allochtone werknemers</li> <li>- diversiteit op agenda plaatsen</li> <li>- diversiteit onder de aandacht brengen</li> <li>- vriendelijk zijn zonder te betuttelen</li> <li>- goede leidersstijl</li> <li>- mogelijkheid voor allochtone werknemers om eigen cultuur mee te brengen op de werkvloer</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voordelen van werken bij de stad benadrukken</li> <li>- onthaalvorming</li> <li>- cursussen Nederlands</li> <li>- 'redelijke aanpassingen' voor werknemers met een handicap</li> <li>- diversiteitscan</li> <li>- rekening houden met de feestdagen van moslims die werken bij de stad</li> <li>- geen onderscheid maken tussen werknemers als het niet nodig is</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversiteitsplan personeel</li> <li>- rekening houden met feestdagen en tijdstippen waarop gebeden wordt</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibel zijn</li> <li>- inzetten op kennis en vaardigheden van personen</li> <li>- iedereen dezelfde kansen geven</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<p><i>Goed beeld van stad scheppen door:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- goede dienstverlening</li> <li>- voordelen communiceren</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- extra inspanningen om imago van stad te verbeteren</li> <li>- nieuwe werknemers moeten zich welkom voelen</li> <li>- werknemers niet betuttelen</li> <li>- niet vanuit gaan dat allochtone werknemers andere werkverwachtingen hebben dan autochtone werknemers</li> <li>- voor iedereen dezelfde doorstroommogelijkheden</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bestuur moet zich openstellen voor diversiteit binnen personeel en dit communiceren</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- communicatie a.d.h.v. foto's met zeer diverse groep mensen</li> <li>- manier waarop vacatures worden opgesteld</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bekendmaken dat men aandacht schenkt aan diversiteit</li> <li>- diversiteit opnemen in volledige organisatie</li> <li>- niet enkel openstaan voor diversiteit in noodgevallen</li> <li>- gelijke kansen voor iedereen (geen positieve discriminatie)</li> </ul>

Bij het bestuderen van de verzamelde informatie is gebleken dat een aantal keer dezelfde maatregelen terugkomen bij verschillende bevroagde organisaties. De contactpersonen van Gemeente Maasmechelen, de VVSG en Randstad Diversity hebben, om een aantrekkelijke werkgever voor diverse medewerkers te worden, aangehaald dat de stad zich moet openstellen voor diversiteit en dit moet communiceren naar de buitenwereld toe. Dit kan men volgens een contactpersoon van de VVSG bijvoorbeeld doen aan de hand van foto's die zeer diverse mensen tonen. Één van de bevroagden van Stad Hasselt vermeldde het op een iets andere manier. Ze had het over het op de agenda plaatsen van diversiteit en het onder de aandacht brengen ervan. Bij Randstad Diversity werd er aangehaald dat diversiteit opgenomen moet worden in de volledige organisatie. De geïnterviewde van Randstad Diversity merkte echter ook op dat men niet enkel moet openstaan voor diversiteit in

noodgevallen. De geïnterviewden van Stad Gent en Stad Beringen hebben het eveneens gehad over de communicatie naar de buitenwereld toe maar hebben het meer specifiek over het communiceren van de voordelen van het werken bij de stad. Een maatregel die hieraan gerelateerd kan worden en die aangehaald werd bij de VVSG, is het toegankelijk maken van jobs bij de stad door de vacatures op zo een manier op te stellen dat ook kansengroepen aangetrokken kunnen worden. Volgens onze bron van Stad Lommel is de stad van plan om een diversiteitsplan personeel in te dienen, dat onder andere aandacht zal schenken aan de selectieprocedures.

Een volgende maatregel die vaak terugkwam, is het flexibel omgaan met de andere feestdagen die allochtonen vieren en de tijdstippen waarop bepaalde allochtonen willen bidden. Dit kwam namelijk ter sprake bij drie van de negen bevroegde organisaties, namelijk bij Stad Hasselt, Stad Gent en Stad Lommel. Onze contactpersoon van Stad Geel vermeldde meer algemeen dat een werkgever flexibel moet zijn. Dit kan men eventueel doen door rekening te houden met de verwachtingen die mensen hebben van de werksituatie. De bevroegde van Stad Antwerpen zei echter dat men er niet vanuit mag gaan dat de verwachtingen van allochtone werknemers verschillen van die van autochtonen maar dat er eventueel wel verschillen zouden kunnen zijn in verwachtingen naargelang de situatie waarin de allochtonen zich bevinden. Wanneer bijvoorbeeld allochtonen nog maar pas in België wonen, zullen ze misschien al blij zijn dat ze werk hebben terwijl de verschillen in werkverwachtingen waarschijnlijk miniem zullen zijn als ze al hun hele leven in België wonen. Werkgevers moeten er volgens onze bron van Stad Antwerpen vooral voor proberen te zorgen dat de nieuwe werknemers zich welkom voelen op het werk.

Een andere maatregel die vaker aangehaald werd, namelijk bij Stad Gent, Stad Geel, Stad Antwerpen en Randstad Diversity, had te maken met het feit dat men iedereen gelijke kansen moet geven. Bij Stad Gent zijn ze bijvoorbeeld bereid om 'redelijke aanpassingen' te maken voor personen met een handicap om deze mensen dezelfde kansen te geven als anderen. Bovendien werd er ook nog aangehaald dat er enkel onderscheid gemaakt moet worden tussen werknemers als dit noodzakelijk is. Stad Antwerpen probeert ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde doorstroombmogelijkheden krijgt. De contactpersonen van Stad Geel en Randstad Diversity haalden aan dat de werkgever moet focussen op de kennis en vaardigheden van de werknemers en niet op de kenmerken die het gevolg zijn van het divers zijn van een persoon. De persoon die we geïnterviewd hebben bij Randstad Diversity vermeldde ook nog dat mensen gelijke kansen geven ook betekent dat men niet positief mag discrimineren. Tijdens het interview met Stad Hasselt werd hier ook verder op ingegaan. Er werd namelijk gezegd dat het belangrijk is om vriendelijk te zijn tegenover diverse personen maar dat dit echter niet te ver mag gaan. Het betuttelen van deze personen kan het hen

volgens één van onze bronnen van Stad Hasselt, soms zelfs nog moeilijker maken. Ook de bron van Stad Antwerpen gaf aan dat het niet goed is om de werknemers te betuttelen.

Daarnaast haalden de bevroagde organisaties ook nog een aantal andere maatregelen aan die niet zo vaak terugkomen. Één van onze contactpersonen van Stad Hasselt vermeldde dat een goede leidersstijl belangrijk is en dat het goed is wanneer de allochtone werknemers hun eigen cultuur kunnen meenemen naar hun werk. Onze contactpersoon van Stad Gent haalde hun onthaalvorming voor nieuwe werknemers aan. Daarnaast wil men bij Stad Gent ook de werkomgeving diversiteitsvriendelijk maken met behulp van onder andere een diversiteitscan, een bevraging van de diensten over hun visie omtrent diversiteit. Onze bevroagde van Stad Beringen vermeldde dat het beeld dat men heeft van de stad een invloed zal uitoefenen op de aantrekkelijkheid van de stad als werkgever. De contactpersoon van Stad Antwerpen gaf eveneens aan dat een goed imago van de stad ervoor kan zorgen dat men de stad als een aantrekkelijke werkgever gaat zien. Één van de dingen die volgens onze bron van Stad Beringen kan bijdragen aan een positief beeld is een goede dienstverlening.

#### **5.7.1.11 Conclusie**

We kunnen concluderen dat communicatie naar de buitenwereld toe één van de belangrijkste maatregelen is om als een aantrekkelijke werkgever voor diverse medewerkers gezien te worden. In deze communicatie moet men aantonen dat de organisatie een positieve kijk heeft ten opzichte van diversiteit en dat ze openstaat voor diversiteit in haar personeelsbestand. Communicatie kan heel breed gezien worden. Ook de vacatures zijn bijvoorbeeld een vorm van communicatie. Bij het opstellen van de vacatures kan men dus eveneens rekening houden met diversiteit. Bovendien kan een organisatie gezien worden als een aantrekkelijke werkgever door rekening te houden met de verwachtingen van de personeelsleden. Het is ook aan te raden om iedereen gelijke kansen en dezelfde doorstroommogelijkheden te bieden.

#### **5.7.1.12 Eigen aanbevelingen**

*Volgens ons is het zeer belangrijk om ervoor te zorgen dat werknemers tevreden zijn met hun job en hun werkgever. Om na te gaan hoe ze zich voelen en hoe tevreden ze zijn, kan men gebruikmaken van een enquête in verband met jobtevredenheid waarbij men moet nagaan in welke mate hun werknemers tevreden zijn en welke voorstellen zij nog hebben ter verbetering van de werksituatie. Wanneer de werknemers tevreden zijn over hun job, zullen ze dit ook vaker vertellen aan hun vriendenkring en hun familie. Deze mond-tot-mondreclame kan een zeer effectieve marketingmethode zijn.*

*Wat wij zeer belangrijk zouden vinden in onze werkomgeving is een goede sfeer tussen de werknemers. Dit wil niet zeggen dat wanneer er sprake is van diversiteit, deze sfeer minder goed zou zijn. Men moet ervoor proberen te zorgen dat de werknemers goed met elkaar kunnen opschieten en goed kunnen samenwerken. Volgens ons kan geld of luxe niet op tegen goede relaties met de collega's. Volgens ons is het dus belangrijk dat een organisatie werkt aan een klimaat waarin de samenwerking tussen collega's vlot verloopt. Men kan bijvoorbeeld een beleidspunt maken met betrekking tot de samenwerking tussen medewerkers.*

*Bovendien is het ook belangrijk dat men gewaardeerd wordt door de werkgever. Volgens ons vinden mensen het vaak belangrijk als ze weten dat ze doorgroeimogelijkheden krijgen en dat ze hogerop kunnen geraken in de organisatie. Dit is echter wel vaak afhankelijk van de persoonlijkheid. We zijn er ons van bewust dat men natuurlijk nooit de perfecte werkgever kan zijn voor iedereen.*

## **5.7.2 Creatie van divers personeelsbestand**

Dit onderdeel van ons onderzoek bespreekt met wat men rekening dient te houden en wat men kan doen om een diverser personeelsbestand te creëren zodat diversiteit op de werkvloer gepromoot kan worden.

### **5.7.2.1 Stad Hasselt**

Bij Stad Hasselt worden er volgens P1 (28 maart, 2011) geen speciale campagnes gevoerd om diverse personen aan te werven voor een job bij de stad. Stad Hasselt heeft er bewust voor gekozen om zichzelf geen quota op te leggen. P1 denkt dat dit beter is met het oog op het creëren van een draagvlak. Wanneer er namelijk geen verplichtingen zijn voor het behalen van bepaalde quota zal het langzaamaan kunnen groeien bij het personeel zodat er een draagvlak ontstaat. P1 vermeldde wel dat eventuele quota ervoor zouden kunnen zorgen dat diversiteit op de werkvloer opgevolgd kan worden.

### **5.7.2.2 Stad Gent**

Vanuit de workshops 'Diversiteit is een verrijking' werd een brochure 'Diversiteit is een verrijking: weergave van 3 workshops met leidinggevendenden van 4 departementen van de Stad Gent' opgesteld die bestaat uit best practices die door de deelnemende leidinggevendenden werden aangehaald. Een best practice die aan bod kwam, heeft te maken met het feit dat het creëren van een divers personeelsbestand begint bij de aanwerving, die afhankelijk is van de sollicitaties en de selectie. Bij de aanwerving moet er sowieso eerst gekeken worden

of de kandidaten over voldoende basiskennis en vaardigheden beschikken om de desbetreffende job uit te kunnen oefenen. Men kan dit doen door gebruik te maken van praktische proeven. Bijkomend kan men eventueel ook een arbeidspsycholoog inschakelen. Volgens Stad Gent zou een gebrekkige kennis van de taal echter niet altijd een probleem moeten betekenen bij de aanwerving. Als de kennis van de Nederlandse taal het enige minpunt van de kandidaat is, moet men de aanwerving van deze kandidaat niet onmiddellijk uitsluiten. Afhankelijk van de job waarin men tewerkgesteld zal worden, kan men bepaalde vereisten vastleggen omtrent het leren van de taal en de termijn die hiervoor toegestaan zal worden (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>. Ook een medewerkster van Rekrutering en Selectie haalt in de brochure 'Diversiteit is een verrijking: weergave van workshops met 600 ambtenaren van de Stad Gent' aan dat men sollicitanten niet mag beoordelen aan de hand van kenmerken die niets te maken hebben met hun capaciteiten om te werken, zoals bijvoorbeeld hun uiterlijk, hun afkomst, .... Men mag dit echter niet te ver doordrijven zodat de diverse werknemer betutteld zou worden (Stad Gent, 2009)<sup>1</sup>.

P3 (18 februari, 2011) vertelde ons dat er binnen Stad Gent een werkgroep 'Personeel met een handicap' bestaat. Deze werkgroep wil een aantal doelstellingen bereiken. Allereerst gaat men aan de personen met een handicap die reeds werken bij de stad, vragen welke ondersteuning ze al krijgen en wat er nog verbeterd kan worden. Bovendien wil Stad Gent nieuwe werknemers met een handicap aanwerven. Men wil zich eveneens profileren als een stad waar medewerkers met een handicap welkom zijn.

Binnen Stad Gent wordt er volgens P3 (18 februari, 2011) ook deelgenomen aan een 'Duodag'. Dit initiatief wordt georganiseerd op Vlaams niveau. De bedoeling van deze dag is dat organisaties, zowel bedrijven als de overheid, voor één dag een aantal plaatsen ter beschikking stellen voor mensen met een handicap die geïnteresseerd zijn in een job bij deze organisaties. Hierdoor kunnen de personen met een handicap kennismaken met een brede waaier aan jobs.

Een ander middel dat P3 (18 februari, 2011) aanhaalde om een divers personeelsbestand te creëren, zijn de stages voor bepaalde doelgroepen, die georganiseerd worden door het departement 'Werk en economie'. Stad Gent stelt in het kader van dit initiatief stageplaatsen ter beschikking voor laaggeschoolden, allochtonen, kansarmen, .... Ook de integratiedienst schenkt aandacht aan het tewerkstellen van allochtone mensen.

### **5.7.2.3 Stad Lommel**

Stad Lommel streeft volgens P4 (14 februari, 2011) geen quota na in verband met de diversiteit binnen hun personeelsbestand. Er wordt dus niet vastgelegd hoeveel allochtonen,

ouderen, mensen met een handicap, ... er binnen een bepaalde termijn moeten aangeworven worden. Toch probeert Stad Lommel de diversiteit bij hun personeel te vergroten. Dit probeert men te doen door de selectieprocedures aan te passen. Zo wordt er in een aantal beroepen, zoals bijvoorbeeld bij de groendienst of de poetsdienst, enkel een gesprek gevoerd met de sollicitant en wordt er geen theoretische proef afgenomen.

#### **5.7.2.4 Stad Geel**

Stad Geel doet volgens P5 (16 februari, 2011) momenteel nog niet veel om een diverser personeelsbestand te creëren maar de stad is wel van plan om hier meer rond te doen. Er bestaan wel al een aantal acties maar deze zijn enkel gericht op de instroom en de selectieprocedures.

#### **5.7.2.5 Stad Beringen**

P6 (17 februari, 2011) haalde aan dat er niet zo veel diverse personen zich kandidaat stellen om bij Stad Beringen te komen werken. Hiervoor werden een aantal redenen aangehaald. Vaak hebben allochtonen, mensen met een handicap, ... nogal wat vooroordelen over de invloed die de politiek uitoefent. Daarnaast kan het beeld dat ze hebben van de stad vrij negatief zijn en hebben ze daarom weinig vertrouwen in de stad als een werkgever. Men zal bovendien ook niet zo snel gaan solliciteren bij de stad wanneer men zelf al negatieve ervaringen heeft gehad met de stad.

P6 (17 februari, 2011) vindt vacatures een belangrijk punt waar extra aandacht aan besteed moet worden als men een diverser personeelsbestand wil bekomen. De vacatures en de sollicitaties zijn namelijk de eerste stappen bij de aanwerving. Volgens P6 is het belangrijk dat een stad of gemeente in haar vacature duidelijk maakt dat men bij de aanwerving geen rekening houdt met de afkomst van de sollicitant. Dit is iets wat voortdurend opgevolgd moet worden en wat inspanningen vraagt, ook op financieel vlak.

#### **5.7.2.6 Stad Antwerpen**

Bij Stad Antwerpen probeert men, om een divers personeelsbestand te kunnen creëren, volgens P7 (9 mei, 2011) binnen alle HRM-domeinen met diversiteit rekening te houden. Dit begint al bij de werving. Er wordt namelijk gekeken welke wervingskanalen er best gebruikt kunnen worden. P7 haalde ook aan dat er recent nog een afgeschermd selectie voor personen met een handicap heeft plaatsgevonden. Dit betekent dat enkel personen met een erkende handicap in aanmerking komen om de vacatures in te vullen. Ook het project rond ambassadeurschap, dat reeds eerder aangehaald werd, is een maatregel om meer

hooggeschoolde allochtonen te bereiken. P7 vermeldde daarnaast dat er ook wordt nagedacht over de kanalen die gebruikt kunnen worden om hun vacatures bekend te maken. Deze vacatures worden bijvoorbeeld bekendgemaakt via de brailleliga, via organisaties die bepaalde groepen van mensen begeleiden, .... Deze kanalen zullen ook gebruikt worden voor gewone vacatures bekend te maken, die niet enkel gericht zijn op een bepaalde kansengroep.

Volgens P7 (9 mei, 2011) worden ook de selectieprocedures aangepast. Men moet bovendien niet meer eisen van een sollicitant dan nodig is voor de uitoefening van de job waarvoor hij/zij solliciteert. P7 vermeldde het feit dat examens voor bepaalde jobs binnen de stad beter worden aangepast aan de vereisten van de job. Voor een polyvalent werkmans wordt nu bijvoorbeeld meer beroep gedaan op praktische testen die gericht zijn op de werksituatie, en het testen van zijn/haar communicatieve vaardigheden in plaats van gebruik te maken van theoretische proeven. Met het testen van communicatieve vaardigheden bedoelde ze dat er nagegaan wordt of de sollicitanten de instructies begrijpen. Dit zorgt ervoor dat meerdere mensen een kans kunnen krijgen op een job bij de stad.

Tijdens het interview werd door P7 (9 mei, 2011) ook het taalbeleid van Stad Antwerpen aangehaald. Men gaat een norm bepalen met betrekking tot de kennis van de Nederlandse taal waaraan werknemers moeten voldoen om een bepaalde job uit te voeren. Deze norm zal afhankelijk zijn van de functie waarin men zich bevindt. Zo zal bijvoorbeeld een consultant communicatie een goede kennis van het Nederlands moeten hebben, zowel mondeling als schriftelijk. Voor een architect daarentegen is het voldoende om het Nederlands te begrijpen en zelf te spreken. Deze personen hoeven de Nederlandse taal schriftelijk niet perfect onder de knie te hebben om hun job uit te kunnen voeren.

De werkgever wordt volgens P7 (9 mei, 2011) ook verplicht om bepaalde aanpassingen te maken voor personen met een arbeidshandicap. Voor werknemers wiens zicht beperkt is, moeten de werkgevers bijvoorbeeld grotere computerschermen voorzien.

Er gaat volgens P7 (9 mei, 2011) niet zoveel aandacht naar de instroom van ouderen aangezien er al veel oudere werknemers werken bij de stad. Wel wordt er in het oog gehouden of deze mensen al dan niet gediscrimineerd worden. Bij Stad Antwerpen probeert men zich ook voor te bereiden op het feit dat binnen een aantal jaar er een grote uitstroom zal zijn van ouderen die met pensioen gaan en probeert men een goede manier te vinden om hen gemotiveerd te kunnen houden.

P7 (9 mei, 2011) vermeldde dat er een werkgroep 'HRM en diversiteit' werd opgericht die zich bezighoudt met de uitwerking van alle bovenvermelde acties. Deze werkgroep is onder

andere samengesteld uit medewerkers van de stad en het OCMW en een persoon van het kabinet personeel en het kabinet diversiteit. Dit zorgt er eveneens voor dat er een breder draagvlak gecreëerd kan worden. Ook de politiek wordt erin betrokken. Dit doet men om de link met de politiek te garanderen.

#### **5.7.2.7 Gemeente Maasmechelen**

Bij Gemeente Maasmechelen is het personeelsbestand geen afspiegeling van de bevolking. Ook volgens P8 (15 februari, 2011) komt dit doordat te weinig allochtonen zich kandidaat stellen om bij de gemeente te werken. P8 is van mening dat de oorsprong van dit probleem vaak bij het onderwijs ligt. De meeste allochtonen werken bovendien nog steeds in lagere functies. Een andere reden waarom allochtonen zich minder kandidaat stellen, heeft te maken met het feit dat veel vacatures in kranten worden gepubliceerd. Volgens P8 is het moeilijk om allochtonen op deze manier te bereiken aangezien ze weinig of geen kranten lezen. P8 stelde dan ook voor om de verenigingen te laten helpen bij het bekendmaken van de vacatures.

Gemeente Maasmechelen heeft volgens P8 (15 februari, 2011) een nieuwe HRM-manager aangeworven die moet werken aan het algemeen personeelsbeleid. Gemeente Maasmechelen wil hier wel graag diversiteit in betrekken. Men is namelijk overeengekomen met de HRM-manager om aandacht te schenken aan diversiteit.

Om een diverser personeelsbestand te kunnen creëren, is P8 (15 februari, 2011) bovendien van mening dat men bij gelijkwaardige sollicitanten die enkel verschillen qua afkomst, ook mag durven kiezen voor de allochtoon. Ze is er zich echter van bewust dat dit niet in regels kan worden vastgelegd. Leidinggevendenden moeten hier namelijk toe bereid zijn.

#### **5.7.2.8 VVSG**

P9 (4 april, 2011) is van mening dat lokale besturen aandacht moeten hebben voor de manier waarop mensen geselecteerd worden voor een job. Allochtonen kunnen vaak niet door de selecties geraken omdat ze schriftelijke proeven moeten afleggen terwijl hun kennis van het Nederlands nog niet altijd ver genoeg gevorderd is. P12 (4 april, 2011) voegde hieraan toe dat het voor jobs waar laaggeschoolden in tewerkgesteld kunnen worden, zoals bijvoorbeeld de groendienst, niet noodzakelijk is om hoge taalvereisten te stellen.

Momenteel moeten lokale besturen volgens P10 (4 april, 2011) toewerken naar een norm van 2 procent personen met een arbeidshandicap binnen hun personeelsbestand. De Vlaamse overheid heeft een hulp proberen te bieden om deze norm te kunnen behalen door



de mogelijkheid te voorzien om bepaalde vacatures voor te behouden voor personen met een arbeidshandicap. Het is ook van groot belang dat de lokale besturen de juiste kanalen gebruiken om personen aan te werven, om op deze manier gemakkelijker personen met bijvoorbeeld een arbeidshandicap te kunnen bereiken. Dit kan bijvoorbeeld via de VDAB. Wanneer het gaat om allochtonen kan men deze mensen bereiken via wijkwerkingen.

Volgens P10 (4 april, 2011) kan men voor allochtonen die nog niet zo goed de Nederlandse taal beheersen, in de vacatures gebruikmaken van eenvoudige taal of kan men de vacatures aantrekkelijk maken op een visuele manier. In deze vacatures kan ook uitdrukkelijk vermeld worden dat men personen van allochtone afkomst aanmoedigt om zich kandidaat te stellen voor de job.

### **5.7.2.9 Randstad Diversity**

Het creëren van een divers personeelsbestand is volgens P13 (8 april, 2011) iets waar een lange tijd overheen en wat moet groeien. Men moet er energie in blijven steken. Eerst moet een organisatie de aandacht voor diversiteit opnemen in hun statuten en/of in hun missie en visie. Het is volgens P13 dan ook belangrijk dat diversiteit gedragen wordt door de top van de organisatie. Men kan bovendien volgens P13 op de werkvloer zoveel aandacht schenken aan diversiteit als men wil, als de organisatie er niet voldoende op voorbereid is, zal het niet zo succesvol zijn. Het is volgens P13 wel belangrijk dat men beseft dat de aandacht voor diversiteit tot uiting moet komen in de volledige organisatie en niet enkel op de laagste niveaus. Hiermee bedoelde hij dat bijvoorbeeld allochtonen ook moeten kunnen doorstromen naar hogere functies binnen de organisaties.

In de vacatures voor een job bij Randstad wordt duidelijk vermeld dat er niet gekeken wordt naar huidskleur, leeftijd, .... Alles wordt zo neutraal mogelijk opgesteld zodat iedereen zich aangesproken voelt. Ook de foto's die Randstad verspreid, laten diverse personen zien.

### **5.7.2.10 Synthese**

**Tabel 12: Synthese divers personeelsbestand creëren**

	<b>Divers personeelsbestand creëren</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen speciale campagnes bij Stad Hasselt</li> <li>- geen quota</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- praktische proeven en arbeidspycholoog om sollicitanten te beoordelen op kennis en vaardigheden</li> <li>- kennis van Nederlandse taal moet niet altijd vereiste zijn bij sollicitatie</li> <li>- enkel beoordelen op basis van capaciteiten bij sollicitatie</li> <li>- werkgroep 'Personeel met een handicap'</li> <li>- deelnemen aan 'Duodag'</li> <li>- stages voor bepaalde doelgroepen</li> </ul>

	<b>Divers personeelsbestand creëren</b>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen quota</li> <li>- selectieprocedures aanpassen: soms geen theoretische proef nodig</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instroom en selectieprocedures aanpassen</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<p><i>Redenen dat te weinig diverse personen zich kandidaat stellen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vooroordelen over invloed politiek</li> <li>- negatieve beeld van de stad</li> <li>- negatieve ervaringen met de stad</li> </ul> <p><i>Mogelijke oplossing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- er zou meer aandacht moeten gaan naar vacatures</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- goede wervingskanalen kiezen</li> <li>- afgeschermd selectie voor personen met een erkende handicap</li> <li>- ambassadeurschap van hooggeschoolde allochtone werknemers</li> <li>- vacatures bekendmaken op verschillende manieren</li> <li>- selectieprocedures aanpassen: niet meer eisen van sollicitant dan nodig is voor job</li> <li>- taalnormen bepalen voor elke functie</li> <li>- aanpassingen voor werknemers met een handicap</li> <li>- werkgroep 'HRM en diversiteit'</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<p><i>Oorsprong van te laag aantal allochtonen in personeelsbestand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onderwijs</li> <li>- verkeerde communicatiekanalen</li> </ul> <p><i>Mogelijke oplossing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HRM-manager moet proberen rekening te houden met diversiteit</li> <li>- ook allochtonen durven kiezen bij gelijkwaardige sollicitanten</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aandacht voor selectieprocedure: niet altijd schriftelijke proeven en niet te hoge taalvereisten voor bepaalde jobs</li> <li>- lokale besturen moeten toewerken naar norm van 2% werknemers met een handicap <ul style="list-style-type: none"> <li>→ bepaalde jobs voorbehouden voor personen met een handicap</li> </ul> </li> <li>- juiste wervingskanalen</li> <li>- vacatures allochtonen <ul style="list-style-type: none"> <li>→ eenvoudige taal of visueel aantrekkelijker maken</li> <li>→ aanmoedigen van allochtonen om zich kandidaat te stellen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aandacht voor diversiteit opnemen in statuten, missie en visie</li> <li>- diversiteit gedragen door top van de organisatie</li> <li>- besef nodig dat ook diversiteit in hogere niveaus tot uiting moet komen</li> <li>- vacatures zo neutraal mogelijk opstellen</li> </ul>

Bij twee van de bevraagde organisaties werden een aantal redenen aangehaald voor een te klein aantal diverse personen in het personeelsbestand van de stad of gemeente. Bij Gemeente Maasmechelen werd er specifiek ingegaan op de groep van de allochtonen. Volgens onze contactpersoon bij deze gemeente kan het onderwijs een mogelijke oorzaak zijn van het lage aantal sollicitanten uit deze groep. Daarnaast kan het volgens haar ook zijn dat er verkeerde communicatiekanalen gebruikt worden om de vacatures bekend te maken. Er kunnen volgens onze bron bij Stad Beringen, die het niet alleen over allochtonen had maar ook over andere vormen van diversiteit, een aantal vooroordelen bestaan bij de inwoners met betrekking tot de invloed van de politiek op steden en gemeenten. Daarnaast blijven de sollicitaties van allochtonen, personen met een handicap, ... volgens hem uit doordat men een negatief beeld kan hebben van de stad of omdat men er misschien negatieve ervaringen mee gehad heeft.

Om toch meer diverse personen aan te kunnen trekken, werden er door de verschillende bevraagde organisaties een aantal maatregelen voorgesteld. Uit de informatie van bijna alle bevraagden, namelijk de bevraagden van Stad Gent, Stad Lommel, Stad Geel, Stad

Beringen, Stad Antwerpen, Gemeente Maasmechelen, de VVSG en Randstad Diversity, is gebleken dat er extra aandacht kan gaan naar het opstellen van de vacatures en/of het doorlopen van de selectieprocedures. Men moet bij het opstellen van de vacatures volgens onze contactpersoon bij Randstad Diversity de neutraliteit bewaren. In de vacatures van Randstad wordt duidelijk aangegeven dat er geen rekening gehouden wordt met afkomst, leeftijd, .... Hetgeen bij de VVSG vermeld werd, sluit hierbij aan. Bij de VVSG zei één van de contactpersonen eveneens dat men allochtonen moet aanmoedigen om te solliciteren voor een job. Bovendien werd er ook aangehaald dat men in de vacatures van de allochtonen best geen moeilijke taal gebruikt of dat men de vacatures best visueel aantrekkelijker kan maken. Één van de geïnterviewden van de VVSG haalde ook nog aan dat men bijvoorbeeld via de VDAB of via wijkwerkingen beter diverse personen kan bereiken. Bij Stad Antwerpen vindt men het eveneens belangrijk om de juiste wervingskanalen te gebruiken. Onze bron van Stad Antwerpen gaf daarnaast nog aan dat het bekendmaken van de vacatures via verschillende kanalen moet gebeuren, zoals bijvoorbeeld via de brailleliga, via organisaties die bepaalde groepen van mensen begeleiden, .... Het project van ambassadeurschap van hogeschoolde allochtonen, dat eerder al uitgelegd werd, staat ook in voor het bereiken van andere allochtonen. Hierdoor kunnen zeer diverse personen bereikt worden.

Wanneer de diverse personen komen solliciteren, zou er tijdens de selectieprocedures ook rekening gehouden moeten worden met deze diversiteit. Uit de resultaten van ons onderzoek bij Stad Gent, Stad Lommel, Stad Antwerpen en de VVSG kwam naar voor dat men bijvoorbeeld beter gebruik kan maken van praktische proeven in plaats van theoretische proeven om bepaalde jobs in te vullen. De informatie van Stad Gent en de VVSG vult dit nog verder aan. In de informatie wordt namelijk aangehaald dat een gebrekkige kennis van de Nederlandse taal niet altijd tot een weigering van de sollicitant moet leiden. Bij Stad Antwerpen werden er taalnormen vastgelegd die verschillen per functie. Sollicitanten zouden, volgens de documentatie van Stad Gent, enkel beoordeeld mogen worden op basis van hun capaciteiten. Uit deze documentatie is gebleken dat dit kan gebeuren met behulp van een arbeidspsycholoog. Onze contactpersoon van Gemeente Maasmechelen was bovendien van mening dat men bij gelijkwaardige sollicitanten, die enkel verschillen qua huidskleur, ook wel eens de allochtoon mocht kiezen.

Er werden nog een aantal andere afzonderlijke maatregelen genomen die een bijdrage kunnen leveren bij het creëren van een divers personeelsbestand. Zo werden er bij Gemeente Maasmechelen afspraken gemaakt met de HRM-manager om aandacht te schenken aan diversiteit bij het personeel. De contactpersoon van Stad Gent had het over de werkgroep 'Personeel met een handicap', die werknemers met een handicap wil ondersteunen en nieuwe personen met een handicap wil aantrekken. Daarnaast deed Stad Gent ook mee aan de 'Duodag'. Op deze dag stelde de stad een aantal jobs ter beschikking

voor personen met een handicap die graag bij de stad zouden willen werken. Ook werden er binnen de stad stageplaatsen ter beschikking gesteld voor bepaalde kansengroepen. Om meer mensen met een handicap aan te kunnen werven, vond er bij Stad Antwerpen een afgeschermd selectie plaats waardoor enkel personen met een erkende handicap de vacatures konden invullen. Volgens onze contactpersoon van Stad Antwerpen is de stad ook verplicht om bepaalde aanpassingen te maken voor werknemers met een handicap. Tijdens ons interview met de VVSG werd aangehaald dat lokale besturen moeten streven naar een aandeel van twee procent werknemers met een arbeidshandicap in het personeelsbestand van de stad. De Vlaamse overheid heeft de lokale besturen proberen te helpen bij het behalen van deze norm door bepaalde vacatures enkel voor te behouden voor personen met een arbeidshandicap. Bij Stad Hasselt en Stad Lommel werd er uitdrukkelijk vermeld dat ze zichzelf geen quota hebben opgelegd. Dit kan volgens een geïnterviewde van Stad Hasselt zowel positief als negatief zijn. Een quota zou namelijk kunnen helpen bij het opvolgen van diversiteit op de werkvloer maar zonder quota kan er beter een draagvlak gecreëerd worden.

Uit het gesprek met onze contactpersoon van Randstad Diversity is voortgekomen dat het belangrijk is om de aandacht voor diversiteit op te nemen in bijvoorbeeld de statuten of de missie van de organisatie. Daarnaast moeten de managers van een organisatie ook achter diversiteit staan en moet diversiteit ook op hogere niveaus terug te vinden zijn.

#### **5.7.2.11 Conclusie**

Bijna alle bevrageden waren het eens over het feit dat men vacatures en selectieprocedures moet aanpassen als men diverse werknemers wil aantrekken. Vacatures moeten ook op verschillende manieren verspreid worden. Het is hierbij belangrijk om niet meer van een sollicitant te eisen dan wat nodig is voor de job waarvoor hij zich kandidaat stelt. Soms is het bijvoorbeeld niet nodig om perfect Nederlands te kunnen spreken en schrijven. Overigens kan men ook specifieke acties voeren om mensen uit een bepaalde kansengroep aan te trekken, zoals bijvoorbeeld het ambassadeurschap van hooggeschoolde allochtone werknemers. Veel is dus afhankelijk van de manier waarop men diverse mensen kan bereiken.

#### **5.7.2.12 Eigen aanbevelingen**

*Aangezien we juist tot de conclusie gekomen zijn dat het niet altijd eenvoudig is om diverse mensen te kunnen bereiken voor een job bij de organisatie, stellen we voor om na te gaan hoe allochtonen, mensen met een handicap, ouderen, ... te werk gaan bij het zoeken naar een job. Als men eenmaal weet wat de meest voorkomende werkwijze is om op zoek te gaan naar een job, kan men hierop proberen in te spelen. Als bijvoorbeeld allochtonen via een*

*bepaalde krant op zoek gaan naar vacatures en de organisatie haar vacatures niet publiceert in deze krant, is het ook niet mogelijk om deze mensen te bereiken. Gebruikmaken van verschillende manieren om vacatures bekend te maken, garandeert volgens ons nog niet dat de diverse mensen bereikt worden aangezien dit misschien nog niet de juiste manieren zijn. Men moet dus op zoek gaan naar de echte oorzaken die verhinderen dat diverse personen bereikt worden. Op deze manier kan men dan doelgericht werken.*

### **5.7.3 Voor- en nadelen van een divers personeelsbestand**

In de literatuurstudie werden ook al voor- en nadelen van diversiteit op de werkvloer besproken. In deze subparagraaf wordt er echter uitgegaan van de persoonlijke meningen en bevindingen van de geïnterviewden.

#### **5.7.3.1 Stad Hasselt**

Een eerste voordeel dat P1 (28 maart, 2011) vermeldde, is dat de overheid en de stad beter kunnen beantwoorden aan de noden van de bevolking. Bij een stad kan bijvoorbeeld een Marokkaanse werknemer beter inspelen op de vragen en noden van Marokkaanse inwoners. Zij kennen namelijk hun gewoonten en weten dus ook beter op welke manier men met hen moet omgaan. Het tweede voordeel is volgens P1 (28 maart, 2011) dat allochtone inwoners zich comfortabeler voelen wanneer er ook een persoon met eenzelfde nationaliteit bij de stad werkt.

P1 (28 maart, 2011) haalde echter ook nadelen aan. Zo denkt ze dat diversiteit op de werkvloer ook soms tot conflicten kan leiden. De samenwerking op de werkvloer kan dus een uitdaging vormen. Daarnaast haalde ze ook aan dat de kans bestaat dat er groepen gevormd zullen worden. Wanneer één groep sterker staat ten opzichte van de andere, kan het evenwicht verstoord worden. Ook dit probleem kan een uitdaging vormen, voornamelijk voor leidinggevenden die een gepaste wijze moeten vinden om hiermee om te gaan. Een ander probleem dat zich kan voordoen, is het feit dat allochtonen niet dezelfde feestdagen hebben als de autochtonen waardoor de organisatie flexibeler zal moeten omgaan met de verlofregeling. Een laatste nadeel dat P1 aanhaalde, is dat mensen met andere nationaliteiten vaak ook andere normen en waarden hebben. Dit is vanuit hun cultuur aangeleerd en is dus zeker niet negatief bedoeld. Het vereist echter wel de nodige kennis om met hun manier van handelen om te kunnen gaan.

### **5.7.3.2 Stad Gent**

Volgens P3 (18 februari, 2011) gaan met een divers personeelsbestand meer voordelen gepaard dan nadelen. Een eerste belangrijk voordeel van een divers personeelsbestand is dat een stad of gemeente op die manier een personeelsbestand kan uitbouwen dat een betere afspiegeling is van de bevolking. Bij de integratiedienst van Stad Gent worden veel allochtonen tewerkgesteld waardoor de Stad ook gemakkelijker in contact kan komen met de allochtone inwoners, één van de doelgroepen van deze dienst. Een ander voordeel is dat diversiteit onder de medewerkers ervoor zorgt dat het personeel rijker wordt qua ervaring en kennis.

P3 (18 februari, 2011) ontkende echter niet dat er ook nadelen gepaard gaan met een divers personeelsbestand. Zo zijn er extra inspanningen nodig en is er extra aandacht vereist voor allochtonen, personen met een handicap, ... op de werkvloer. Een tweede nadeel is dat het rendement van mensen uit een bepaalde doelgroep, zoals bijvoorbeeld personen met een handicap, iets lager kan zijn dan dat van de andere werknemers. Volgens P3 moet dit echter niet overdreven worden. Ook bij bijvoorbeeld werknemers zonder arbeidshandicap kan het rendement lager liggen dan het gemiddelde.

### **5.7.3.3 Stad Lommel**

Volgens P4 (14 februari, 2011) heeft diversiteit vooral voordelen. Aandacht schenken aan diversiteit op de werkvloer zorgt ervoor dat de collega's elkaar beter kunnen leren kennen. Daarnaast heeft een divers personeelsbestand tot gevolg dat de voeling met de doelgroep veel groter wordt. Het werken met diverse collega's leidt namelijk tot meer kennis over de diversiteit onder de inwoners.

De werking van de stadsdiensten kan volgens P4 (14 februari, 2011) bevorderd worden door diversiteit op basis van leeftijd. Zo beschikken oudere werknemers vaak over meer ervaring en deskundigheid terwijl de jongere medewerkers vaak innovatiever zullen zijn. Diversiteit bij het personeel is volgens P4 een verrijking omdat men meer kennis kan opdoen over andere culturen en omdat men kan leren van elkaar.

P4 (14 februari, 2011) ziet geen belangrijke nadelen van diversiteit op het werk. Ze vermeldde wel een mogelijk gevaar. Zo kunnen er ruzies ontstaan tussen diverse personen maar die zouden volgens haar opgelost moeten kunnen worden door goede communicatie. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat er voldoende aandacht geschonken wordt aan de verplichting tot het leren van de Nederlandse taal. De wettelijke verplichting om 120 uren

Nederlandse les te volgen is volgens P4 te weinig om op een efficiënte manier te kunnen communiceren met elkaar.

#### **5.7.3.4 Stad Geel**

Volgens P5 (16 februari, 2011) heeft een divers personeelsbestand enkel voordelen. P5 is van mening dat alle mensen een job moeten kunnen krijgen, niet enkel de autochtone bevolking. Wanneer diversiteit binnen het personeelsbestand ontbreekt, vormt dit personeelsbestand geen juiste afspiegeling van de bevolking van de stad. Daarnaast komen de werknemers met zeer diverse personen in contact en kunnen ze deze diverse personen ook beter leren kennen. In het diversiteitsplan 2009-2011 (z.d.) wordt vermeld dat een personeelsbestand bestaande uit zeer diverse personen, het voordeel kan bieden dat de dienstverlening van de stad positief evolueert.

In het diversiteitsplan staat er wel een gevaar van een divers personeelsbestand vermeld. Zo is er een groter gevaar op geschillen door de verscheidenheid tussen de collega's. Daarnaast kunnen er ook conflicten ontstaan wanneer diverse werknemers op een verschillende manier worden behandeld. Vandaar dat het heel belangrijk is om een algemeen aanvaarde visie rond diversiteit te hebben. Bovendien moet men de werknemers helpen bij het leren omgaan met diversiteit. Een goede communicatie is hier zeer belangrijk bij (Stad Geel, z.d.).

#### **5.7.3.5 Stad Beringen**

Ook P6 (17 februari, 2011) vermeldde enkel voordelen van diversiteit. Diversiteit binnen het personeel van een stad zou kunnen helpen om bij de doelgroep een draagvlak te creëren. Een divers personeelsbestand heeft volgens P6 ook tot gevolg dat men de wensen en noden van hun diverse bevolking beter leert kennen. Dit alles maakt dat de stad haar kwaliteit van dienstverlening kan verbeteren.

#### **5.7.3.6 Stad Antwerpen**

P7 (9 mei, 2011) is ervan overtuigd dat de werknemers in een divers team elkaar kunnen aanvullen waardoor er ook meer ideeën kunnen verzameld worden. Ze hebben namelijk allemaal verschillende invalshoeken. Bovendien zorgt diversiteit binnen een team volgens P7 voor een bredere kijk op een situatie. Wanneer de stad bijvoorbeeld allochtonen tewerkstelt, zijn deze ook beter op de hoogte van de wensen van de allochtone Antwerpenaren. Als er hierdoor meer mensen bereikt kunnen worden, zal dit ook het samenleven tussen de diverse inwoners bevorderen. Het is volgens P7 dus beter om een divers team samen te stellen dan een homogeen samengesteld team.

De overheid werkt voor alle Antwerpse inwoners waardoor het volgens P7 (9 mei, 2011) ook nodig is dat iedereen gelijke kansen krijgt. In het bestuursakkoord is ook opgenomen dat men wil streven naar een stad waarvan de werknemers een afspiegeling vormen van de beroepsactieve bevolking van Antwerpen.

Een nadeel van een divers personeelsbestand is volgens P7 (9 mei, 2011) dat diverse werknemers ook verschillende opvattingen kunnen hebben, die al eens kunnen botsen met elkaar. De ene persoon kan hier al beter mee om dan de andere. P7 is ook van mening dat een divers personeelsbestand meer inspanningen vergt van de werkgever, zoals bijvoorbeeld het organiseren van opleidingen voor de werknemers om te leren omgaan met diversiteit.

#### **5.7.3.7 Gemeente Maasmechelen**

P8 (15 februari, 2011) is, net zoals de voorgaande personen, ervan overtuigd dat diversiteit meer voordelen biedt dan nadelen. Het belangrijkste voordeel dat ze aanhaalde, heeft te maken met het inlevingsvermogen van de verschillende diensten in de situatie van de inwoners van de gemeente. Volgens P8 houden ambtenaren van de verschillende diensten van de gemeente bij de uitoefening van hun werk voornamelijk hun eigen situatie in het achterhoofd en denken zij dus vaak enkel in termen van de eigen witte middenklasse. Diversiteit binnen het personeel kan er dus voor zorgen dat men zich beter kan inleven in de situatie van andere inwoners.

#### **5.7.3.8 VVSG**

Een voordeel van een divers personeelsbestand, dat P9 (4 april, 2011) aanhaalde, is dat diverse personen ook over kwaliteiten kunnen beschikken die voor het werk op zich niet noodzakelijk zijn maar die later wel nuttig kunnen blijken op andere momenten. Een voorbeeld dat hij aanhaalde, had te maken met een werknemer die uit Japan kwam. Er kan binnen het lokale bestuur misschien wel eens nood zijn aan persoon die Japans kan spreken. Bovendien zei P10 (4 april, 2011) dat allochtone werknemers bepaalde acties van het lokale bestuur kunnen bijsturen wanneer ze niet voldoende aangepast zijn aan de allochtone inwoners zodat ze meer kans op slagen hebben. Hetzelfde kan ook gelden voor personen met een handicap. Dit wil echter niet zeggen dat het bestuur van slechte wil is. Soms staan ze gewoon niet stil bij bepaalde noden van hun diverse inwoners. Dit alles kan ook toegepast worden op de producten en diensten die de lokale besturen aanbieden.

P11 (4 april, 2011) is van mening dat het hebben van een divers personeelsbestand enkel voordelen heeft. De bevolking herkent zichzelf in de organisatie en creëert als dusdanig opportuniteiten, zoals een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van de verschillende



doelgroepen. Bovendien stimuleert een divers samengesteld personeelsbestand de creativiteit, de dienstverlening en het imago. In de toekomst zal er waarschijnlijk ook een tekort zijn aan werkkrachten met als gevolg dat er ongetwijfeld mensen van buiten de EU naar hier zullen moeten komen om de lege vacatures in te vullen. Vandaar dat het alleen maar voordelig kan zijn om nu al bezig te zijn met diversiteit.

Door aandacht te schenken aan diversiteit bij het personeel en door iedereen gelijke kansen te geven, kan er volgens P12 (4 april, 2011) geen talent verloren gaan want ook bijvoorbeeld personen met een handicap of allochtonen hebben goede capaciteiten en kennis. Indien men ervoor kiest om deze mensen uit te sluiten, zal dit bijvoorbeeld gepaard kunnen gaan met kosten voor de hele maatschappij. Voor lokale besturen kan het volgens P10 (4 april, 2011) belangrijk zijn om diverse personen aan te werven zodat ze een afspiegeling zijn van hun inwoners en zodat de inwoners de stad als een goede werkgever gaan zien. P9 (4 april, 2011) ging hier verder op in door te stellen dat de stad of gemeente een voorbeeld kan zijn voor andere bedrijven. Deze bedrijven zullen ook niet zo snel aangespoord worden om rond diversiteit te werken wanneer een stad of gemeente het zelf niet doet. Aandacht besteden aan diversiteit en er een duidelijke visie over hebben kan volgens P11 (4 april, 2011) helpen bij de eigen ontplooiing en er bestaat dan de mogelijkheid dat je dit kan vertalen in de organisatie.

#### **5.7.3.9 Randstad Diversity**

Een voordeel van een divers personeelsbestand dat P13 (8 april, 2011) aanhaalde, is dat het de dienstverlening ten goede komt. Daarnaast kunnen bedrijven volgens hem succesvoller zijn wanneer ze beschikken over een divers personeelsbestand. Hij haalde hierbij ook een project aan dat aantoont dat een organisatie winstgevender is wanneer ze diverse personen tewerkstelt. Voor de bedrijven die alleen maar diversiteit opnemen in hun organisatie om hun imago te verbeteren of voor het geld, zal het werken rond diversiteit volgens hem niet zo succesvol zijn.

De toekomst van bedrijven zal volgens P13 (8 april, 2011) rooskleuriger zijn en de continuïteit van bedrijven zal erop vooruitgaan aangezien het volgens hem in de toekomst noodzakelijk zal zijn om rekening te houden met diversiteit, bijvoorbeeld om de arbeidstekorten op de markt op te kunnen vangen. P13 haalde aan dat een bedrijf een afspiegeling moet zijn van de regio waarin men werkt. Hierdoor heeft het bedrijf een grotere kans om te blijven bestaan. Door afkomst, leeftijd, ... achterwege te laten, kan men zich sterker focussen op de talenten waarover mensen beschikken. Hierdoor worden vacatures ook objectiever en kan men uit een grotere groep kandidaten kiezen om vacatures in te vullen waardoor ze ook sneller ingevuld zullen raken. Dit zorgt er ook voor dat de productie

sneller terug van start kan gaan waardoor de productie stijgt en de dienstverlening naar de klanten toe verbetert.

P13 (8 april, 2011) is er persoonlijk van overtuigd dat er geen nadelen gepaard gaan met diversiteit op de werkvloer. Hij vindt echter wel dat veel bedrijven te snel tekortkomingen van diverse mensen zien als nadelen van diversiteit in het algemeen. Bijvoorbeeld een allochtoon die het nalaat om te komen werken, wordt gezien als een nadeel van een divers personeelsbestand terwijl ook Belgen wel eens afwezig kunnen zijn.

### **5.7.3.10 Synthese**

**Tabel 13: Synthese voor- en nadelen van divers personeelsbestand**

	<b>Voor- en nadelen van divers personeelsbestand</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<p><i>Voordelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beter voldoen aan noden van de bevolking</li> <li>- comfortabeler gevoel bij allochtonen wanneer persoon met dezelfde nationaliteit bij de stad werkt</li> </ul> <p><i>Nadelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conflicten tussen diverse werknemers</li> <li>- verstoring van het evenwicht doordat er groepen gevormd worden</li> <li>- flexibiliteit nodig door andere feestdagen</li> <li>- personen met andere nationaliteiten hebben andere waarden en normen</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<p><i>Voordelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personeelsbestand is betere afspiegeling van de bevolking → beter contact met inwoners</li> <li>- personeel wordt rijker qua ervaring en kennis</li> </ul> <p><i>Nadelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- extra inspanningen en aandacht nodig</li> <li>- rendement kan iets lager zijn als bij andere werknemers</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<p><i>Voordelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- collega's kunnen elkaar beter leren kennen</li> <li>- voeling met doelgroep wordt groter</li> <li>- ouderen meer ervaring, jongeren innovatiever</li> <li>- kennis opdoen van nieuwe culturen</li> </ul> <p><i>Geen nadelen → gevaren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ruzies maar oplossen door goede communicatie → Nederlandse taal vereist</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<p><i>Voordelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- afspiegeling van de bevolking</li> <li>- diverse collega's beter leren kennen</li> <li>- kwaliteit van de dienstverlening verbetert</li> </ul> <p><i>Geen nadelen → gevaren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geschillen op de werkvloer → communicatie belangrijk</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<p><i>Voordelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- draagvlak bij doelgroep creëren en men leert de wensen en noden van de diverse bevolking beter kennen</li> <li>→ betere dienstverlening</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<p><i>Voordelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- meer ideeën en verschillende invalshoeken</li> <li>- bredere kijk op situatie → beter op de hoogte van wensen van inwoners → meer mensen bereiken → samenleven bevorderen</li> </ul> <p><i>Nadelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conflicten op de werkvloer</li> <li>- meer inspanningen nodig van werkgever</li> </ul>

	<b>Voor- en nadelen van divers personeelsbestand</b>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<i>Voordelen:</i> - beter inlevingsvermogen in situatie van de inwoners
<b>VVSG</b>	<i>Voordelen:</i> - allochtone werknemers, werknemers met een handicap, ... zorgen voor extra kwaliteiten die nog wel eens van pas kunnen komen - diverse werknemers kunnen acties, producten en diensten bijsturen - bevolking herkent zichzelf in organisatie → meer evenwichtige arbeidsparticipatie van de verschillende doelgroepen - meer creativiteit - voorbereiden om toekomstige tekort aan arbeidskrachten op te vangen - er gaat geen talent verloren - deze mensen uitsluiten leidt tot kosten voor de maatschappij - afspiegeling van bevolking - imago van goede werkgever en voorbeeld voor andere bedrijven - eigen ontplooiing en eventuele vertaling naar de organisatie
<b>Randstad Diversity</b>	<i>Voordelen:</i> - betere dienstverlening - bedrijven worden succesvoller - continuïteit van bedrijven gaat erop vooruit: toekomstig tekort aan arbeidskrachten opvangen - meer kandidaten om vacatures in te vullen

Uit onze interviews is gebleken dat de bevroegde organisaties veel meer voordelen aanhaalden dan nadelen. Bij Stad Gent, Stad Geel en de VVSG werd er vermeld dat door een divers personeelsbestand de organisatie een betere afspiegeling wordt van de bevolking. Een gevolg van een personeelsbestand waar ook allochtonen in vertegenwoordigd zijn, is volgens de contactpersoon van Stad Gent dat het contact van de stad met de allochtone bevolking erop vooruitgaat. Uit de documentatie van Stad Geel en de informatie uit onze gesprekken met Randstad Diversity en Stad Beringen is eveneens gebleken dat een divers personeelsbestand als voordeel heeft dat de dienstverlening verbetert. Onze contactpersoon van Stad Beringen vermeldde dat er een betere dienstverlening tot stand komt doordat er een draagvlak gecreëerd kan worden met de doelgroep en doordat men de noden en wensen van de bevolking beter leert kennen. Ook bij Stad Hasselt werd aangehaald dat de diversiteit in het personeelsbestand ervoor kan zorgen dat de stad beter kan beantwoorden aan de noden van de bevolking. Bij de VVSG werd het iets anders geformuleerd dan bij Stad Hasselt. Er werd namelijk gezegd dat allochtone medewerkers bepaalde acties, producten en diensten kunnen bijsturen wanneer ze ontdekken dat deze niet genoeg aangepast zijn aan de noden van de allochtone bevolking. Bij Stad Antwerpen werd hier ook dieper op ingegaan. De contactpersoon van Stad Antwerpen startte wel bij de redenering dat een divers personeelsbestand leidt tot een bredere kijk op de situatie waardoor men ook beter op de hoogte is van de wensen van de inwoners. Op deze manier kan men ook meer mensen bereiken, wat het samenleven tussen diverse inwoners dan weer bevordert. Daarnaast werd er door onze bron van Stad Antwerpen ook aangegeven dat een divers personeelsbestand ervoor zorgt dat er meer ideeën verzameld kunnen worden vanuit verschillende invalshoeken. Bij de VVSG vermeldde men hierbij dat diversiteit op het werk de creativiteit ten goede komt. Volgens de contactpersoon van Stad Lommel zullen de werknemers van de stad ook meer kennis opdoen van andere culturen. Daarnaast heeft een divers

personeelsbestand volgens de geïnterviewden van Stad Lommel en Gemeente Maasmechelen tot gevolg dat de stad meer voeling krijgt met de doelgroep.

Bovendien is gebleken dat men niet alleen de inwoners maar ook de eigen collega's beter kan leren kennen. Dit is namelijk gebleken uit de interviews met Stad Lommel en Stad Geel. Bij Stad Gent werd er daarnaast aangehaald dat een divers personeelsbestand ook voordelig is omdat de werknemers meer ervaring en kennis kunnen opdoen. Een voorbeeld dat Stad Lommel aanhaalde en dat hierbij aansluit, is dat oudere werknemers meestal over meer ervaring beschikken terwijl de jongeren vaak innovatiever zijn. Een punt dat hiermee samenhangt, werd vermeld door één van de deelnemers van het groepsgesprek met de VVSG. Tijdens dit groepsgesprek werd er namelijk gezegd dat het aandacht schenken aan diversiteit goed kan zijn voor je eigen ontplooiing, wat eventueel vertaald kan worden in de ontplooiing van de volledige organisatie. Ook kunnen, volgens een geïnterviewde van de VVSG, diverse werknemers over extra kwaliteiten beschikken die niet onmiddellijk noodzakelijk zijn maar die wel nog hun nut kunnen bewijzen in de toekomst.

Een bron van de VVSG en de contactpersoon van Randstad Diversity zijn van mening dat er in de toekomst waarschijnlijk een tekort zal zijn aan arbeidskrachten. Bij de VVSG vermeldde één van onze contactpersonen dan ook dat het voordelig kan zijn om nu al rekening te houden met diversiteit aangezien dit in de toekomst noodzakelijk zal worden. De geïnterviewde van Randstad Diversity legde dit verder uit. Hij zei dat bedrijven succesvoller zullen zijn en dat de continuïteit van deze bedrijven verbetert wanneer ze openstaan voor diversiteit. Door open te staan voor diversiteit, kan men namelijk uit een grotere groep kandidaten kiezen om vacatures in te vullen en kan men het toekomstige tekort aan arbeidskrachten opvangen. Bij de VVSG werd dan ook aangehaald dat er door het toelaten van diversiteit binnen het personeel, geen talenten verloren kunnen gaan. Het uitsluiten van deze mensen zou volgens een bron van de VVSG leiden tot extra kosten voor de maatschappij.

Bij Stad Hasselt is één van onze bevrageden ervan overtuigd dat allochtonen een comfortabeler gevoel krijgen wanneer ze weten dat personen met eenzelfde nationaliteit tewerkgesteld zijn bij de stad. Een divers samengesteld personeelsbestand zorgt er volgens een bevragede van de VVSG ook voor dat de bevolking zichzelf herkent in de organisatie, wat bijvoorbeeld kan leiden tot een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van de verschillende doelgroepen. Ook krijgt een stad of gemeente volgens één van de geïnterviewden van de VVSG een imago van goede werkgever wanneer ze een divers personeelsbestand hebben. Hierdoor kunnen ze ook als voorbeeld dienen voor andere bedrijven.

De contactpersonen van Stad Hasselt, Stad Gent, Stad Lommel, Stad Geel en Stad Antwerpen haalden nadelen of gevaren van een divers personeelsbestand aan. Het nadeel dat het meest terugkwam, namelijk bij Stad Hasselt, Stad Lommel, Stad Geel en Stad Antwerpen, was dat diverse werknemers wel eens in conflict kunnen gaan met elkaar. De contactpersonen van Stad Lommel en Stad Geel vermeldden hierbij wel dat goede communicatie dit gevaar zou kunnen verminderen. Onze contactpersoon van Stad Lommel vulde aan dat de kennis van de Nederlandse taal hier wel vereist is.

Bij Stad Hasselt vermeldde men nog drie andere nadelen. Allereerst werd er aangehaald dat een divers personeelsbestand kan leiden tot groepsvorming waardoor groepen tegenover elkaar komen te staan en het evenwicht verstoord raakt. Daarnaast moet de werkgever zich flexibeler opstellen met betrekking tot de verlofregeling aangezien allochtonen andere feestdagen hebben. Ten slotte hebben personen met een andere nationaliteit vaak ook andere waarden en normen.

De bevragee van Stad Gent haalde ook nog twee nadelen aan. Ze denkt namelijk dat het kan voorkomen dat het rendement van bepaalde diverse personen soms iets lager ligt dan dat van de andere werknemers. Ze benadrukte hier wel bij dat dit niet overdreven mag worden aangezien ook de andere werknemers een lager rendement kunnen hebben. Bovendien haalde ze aan dat een divers personeelsbestand soms extra inspanningen en aandacht kan vergen. Hetgeen de geïnterviewde van Stad Antwerpen gezegd heeft, sluit hierbij aan. Ook bij Stad Antwerpen werd er namelijk vermeld dat het mogelijk kan zijn dat werkgevers meer inspanningen moeten leveren wanneer er sprake is van een divers personeelsbestand.

#### **5.7.3.11 Conclusie**

We kunnen besluiten dat de bevragee personen een divers personeelsbestand als voordelig zien aangezien ze meer voordelen dan nadelen hebben vermeld. Het belangrijkste voordeel heeft te maken met een betere dienstverlening. Diversiteit opnemen in het personeelsbestand zorgt ervoor dat de organisatie meer voeling krijgt met de doelgroep waardoor ze beter op de hoogte is van de wensen en noden van de bevolking. Met deze wensen en noden kan men dan vervolgens rekening houden in het aanbod van de diensten. Bovendien zorgt een divers personeelsbestand voor een bredere kijk op de situatie waardoor er ook meer ideeën verzameld kunnen worden. Daarnaast kunnen diverse werknemers ook leren van elkaar door kennis en ervaringen met elkaar te delen. Het belangrijkste nadeel, door sommigen ook gevaar genoemd, is dat de kans op conflicten groter wordt. Overigens zijn er soms meer inspanningen van de werkgever vereist.

### **5.7.3.12 Eigen aanbevelingen**

*Wij willen hier wel bij opmerken dat de personen die we geïnterviewd hebben, allemaal dagelijks werken rond het thema diversiteit. Vandaar dat het zou kunnen dat de overwegend positieve gedachten die hierboven weergegeven werden, wel een vertekend beeld kunnen opleveren.*

*Een mogelijk nadeel dat gepaard kan gaan met diversiteit op de werkvloer, is volgens ons dat de algemene jobtevredenheid op de werkvloer zou kunnen afnemen. Een voorbeeld waar wij aan denken is dat sommige collega's van allochtonen, personen met een handicap en ouderen, in het begin waarschijnlijk wel bereid zullen zijn om hen verder te helpen maar dat na verloop van tijd de mogelijkheid bestaat dat dit meer als een last gezien zal worden. Bij allochtonen zou dit bijvoorbeeld kunnen gaan over het spreken van de Nederlandse taal. Bij personen met een handicap kan dit sterk afhankelijk zijn van de soort handicap. Wanneer het om ouderen gaat, kunnen ze misschien vaker hulp vragen in verband met het werken met nieuwe technologieën, zoals bijvoorbeeld computers. Niet alleen de tevredenheid van de collega's zal in dit geval afnemen. Ook de diverse personen zelf kunnen zich hierdoor misschien minder op hun gemak voelen waardoor ze geen vragen meer durven te stellen. Het komt er dus volgens ons op aan om te benadrukken dat het doel van de acties die de organisatie neemt met betrekking tot diversiteit, is om bijvoorbeeld een afspiegeling te zijn van de bevolking. Door te benadrukken dat het werken aan diversiteit nodig is om een gemeenschappelijk doel te bereiken, kan men volgens ons de medewerkers gemakkelijker overtuigen om eraan mee te werken.*

### **5.7.4 Samenwerken van diverse medewerkers stimuleren**

Aangezien het personeel heel belangrijk is in de meeste organisaties, zeker bij steden en gemeenten, is het van groot belang dat de diverse medewerkers op de werkvloer op een goede manier kunnen samenwerken. Vandaar dat hieronder een aantal maatregelen opgesomd staan die de verschillende bevraagde organisaties genomen hebben, nemen of kunnen nemen om de samenwerking op het werk te verbeteren.

#### **5.7.4.1 Stad Hasselt**

Bij Stad Hasselt is er volgens P1 (28 maart, 2011) nog te weinig diversiteit op de werkvloer om echt concrete acties op touw te zetten om de samenwerking tussen de diverse werknemers te bevorderen. Wel wordt hier al aandacht aan geschonken door de werkgroep 'Diversiteit'. Bovendien worden personeelsactiviteiten georganiseerd voor het voltallige personeel, zoals een nieuwjaarsreceptie. Daarnaast voorziet Stad Hasselt ook

ombudsmogelijkheden en werden charters opgesteld tegen pesten op het werk. Op dit moment verloopt de samenwerking tussen het personeel vlot. Wanneer het personeelsbestand echter diverser zou worden, zullen er meer acties georganiseerd worden.

#### **5.7.4.2 Stad Gent**

Volgens een best practice die beschreven staat in de brochure 'Diversiteit is een verrijking: weergave van 3 workshops met leidinggevenden van 4 departementen van de Stad Gent', moet men, nadat een diverse persoon werd aangeworven, eerst het huidige personeel op de hoogte brengen van het feit dat er een nieuwe medewerker in dienst zal treden. Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende de nieuwe werknemer op een positieve manier ontvangt op de dienst. De leidinggevende moet hierin het voorbeeld geven voor zijn werknemers. Er mag geen rekening gehouden worden met vooroordelen en iedereen moet een eerlijke kans krijgen. Daarnaast kan een gesprek tussen de leidinggevende en de nieuwe medewerker zeer belangrijk zijn. Zo leert de leidinggevende immers de nieuwe medewerker beter kennen en leert de nieuwe medewerker meer over de dienst waarin hij tewerkgesteld zal worden. De informatie die de leidinggevende kan verzamelen uit dit gesprek, kan hij eventueel meedelen aan de medewerkers zodat deze een idee kunnen krijgen over hun toekomstige collega. Het is dan aan de leidinggevende om te beslissen welke informatie hij of zij doorgeeft aan zijn of haar huidige medewerkers. Gevoelige informatie, zoals bijvoorbeeld het feit dat de nieuwe werknemer in de gevangenis heeft gezeten, kan nuttige informatie zijn voor de collega's maar kan ook tot vooroordelen leiden (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>.

Het is ook belangrijk om de allochtone, personen met een handicap, oudere, ... werknemers bij te staan gedurende de eerste maanden dat ze in de organisatie werken. Uit een aantal workshops bij Stad Gent is gebleken dat leidinggevenden een aantal maatregelen kunnen nemen die een positieve invloed hebben op het onthaal van nieuwe medewerkers. Ten eerste is het belangrijk om de nieuwe werknemers bij bestaande teams te plaatsen om te voorkomen dat ze geïsoleerd raken van de rest van de werknemers. Op deze manier zullen ze sneller met elkaar in contact komen en zullen ze gemakkelijker hun werk aanleren. Men moet er wel voor zorgen dat alle teams ongeveer dezelfde werkbelasting hebben en dat alle teams over de juiste kennis beschikken om hun werk goed te kunnen uitoefenen. Een tweede advies is dat leidinggevenden aan de nieuwe en huidige werknemers moeten duidelijk maken dat ze niemand mogen uitsluiten en dat onderlinge samenwerking tussen alle werknemers vereist is. Toch wordt door een leidinggevende de raad gegeven om een nieuwe werknemer eerst op te nemen in een groep die bereid is samen te werken met personen met een handicap of een andere nationaliteit, .... Als blijkt dat deze samenwerking vlot verloopt, kan dit voor andere groepen het bewijs leveren dat een divers team voordelig kan zijn waardoor ze misschien later aangezet kunnen worden om zelf open te staan voor

deze mensen. Wanneer er toch problemen of conflicten ontstaan tussen de werknemers, is het belangrijk dat ze hun verhaal kunnen doen bij de leidinggevende die dan een gepaste oplossing probeert te zoeken (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>.

Om de diverse medewerkers op een aangename en respectvolle manier te laten samenwerken, is het belangrijk dat de leidinggevenden een omgeving creëren waarin iedereen op een gelijke manier behandeld wordt. Wanneer leidinggevenden discriminerend gedrag opmerken bij hun werknemers is het belangrijk dat ze hun werknemers hierop aanspreken zodat ze weten dat dit niet toegelaten is. Daarnaast moet iedereen dezelfde mogelijkheden en dezelfde erkenning krijgen en mag dit niet afhangen van zijn of haar afkomst, leeftijd, gezondheid, .... Men moet mensen beoordelen op hun kunnen en men moet het stereotiepe beeld dat men heeft over deze personen, loslaten. Het is dus belangrijk dat men mensen niet op één kenmerk vastpint. Men moet daarom ook vaker nagaan hoe werknemers hun eigen werking percipiëren. Bovendien moet men de nieuwe werknemers niet enkel belasten met taken die niemand anders graag wil doen maar moet men hen ook belangrijke taken toekennen (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>.

Als iedereen dezelfde mogelijkheden en dezelfde erkenning krijgt, wordt voorkomen dat er twee conflicterende teams ontstaan die zichzelf als 'goed' beschouwen en het andere team als 'slecht'. Dit 'wij-zij'-denken moet absoluut vermeden worden (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>.

Er zijn een aantal belangrijke aandachtspunten omtrent de samenwerking tussen divers personeel, die leidinggevenden best in acht kunnen nemen. Ten eerste is het aangeraden om voortdurend en open te communiceren met je werknemers. Men moet nagaan wat de meningen van deze werknemers zijn om deze manier optimaal gebruik te kunnen maken van hun sterktes. Communicatie kan ook informeel zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de leidinggevende en de werknemers samen over onderwerpen moeten kunnen praten die niet-werkgerelateerd zijn, bijvoorbeeld tijdens de middagpauze. Dit kan een positief effect hebben op de samenwerking. Het is echter ook belangrijk dat de leidinggevenden met hun hogere leidinggevenden communiceren. Het hogere kader moet namelijk ook achter de acties rond diversiteit staan (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>.

Ten tweede moet men als diensthoofd of leidinggevende zelf het nut van diversiteit inzien en bereid zijn om met diverse personen samen te werken. Wanneer leidinggevenden laten blijken aan hun werknemers dat ze zelf openstaan voor diversiteit kunnen ze als voorbeeld fungeren. Leidinggevenden moeten zichzelf afvragen of ze vooroordelen hebben en als dit zo is, zouden ze deze achterwege moeten laten. Daarnaast zou een leidinggevende moeten opvolgen of de werknemers respect tonen ten opzichte van elkaar. Bovendien kan men, wanneer er beslissingen genomen moeten worden, best gebruikmaken van een



gestructureerd werkoverleg zodat iedereen betrokken kan worden bij de beslissing en zodat iedereen zijn mening kan geven. Op deze manier kan niemand zich buitengesloten voelen (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>.

Een andere praktijkervaring die aangehaald wordt in de brochure 'Diversiteit is een verrijking: weergave van 3 workshops met leidinggevend van 4 departementen van de Stad Gent' is het gebruikmaken van opleidingsvormen die verschillend zijn van een traditionele opleiding in een klaslokaal, zoals bijvoorbeeld het gebruiken van een brochure die manieren vermeldt om de communicatie met doven te verbeteren. Hierdoor krijgt men een beter inzicht in wat mogelijk en moeilijk is bij het communiceren met een dove werknemer (Stad Gent, z.d.)<sup>1</sup>.

Voor de mensen die werken bij Stad Gent werden er volgens P3 (18 februari, 2011) departementsdagen georganiseerd waarbij er aan teambuilding en vorming werd gedaan. Vroeger bracht men bovendien het personeel van de stad één keer per jaar samen tijdens een groot personeelsfeest. Nu is deze actie echter vervangen door vijf verschillende initiatieven die doorheen het jaar plaatsvinden en die telkens gefocust zijn op een andere soort activiteit, zoals bijvoorbeeld een sportactiviteit, een culturele activiteit of een gezinsactiviteit. De reden van deze evolutie is dat er grote verschillen bestaan in de interesses van het personeel.

Verder vertelde P3 (18 februari, 2011) ons dat er binnen Stad Gent ook nog een jaarlijkse sportdag en een nieuwjaarsreceptie georganiseerd wordt. Bovendien bestaat er ook een vzw Sodiganda waar enkel huidige en gepensioneerde werknemers van de stad lid van kunnen worden. Een aantal voordelen voor leden van deze vzw zijn bijvoorbeeld kortingen voor vakantieparken, een trouwpremie, tussenkomsten in medische kosten, een geboortepremie, .... Daarnaast worden er ook nog enkele initiatieven genomen door de werknemers zelf, zoals bijvoorbeeld etentjes.

#### **5.7.4.3 Stad Lommel**

Volgens P4 (14 februari, 2011) worden er binnen Stad Lommel vormingen gegeven. Zo wordt er bijvoorbeeld momenteel een vorming gegeven voor het voltallige personeel, die vooral de passie voor het werk en de competenties van de personen benadrukt. Deze vorming bestaat onder andere uit workshops. Daarnaast probeert men ook goede voorbeelden met betrekking tot de samenwerking tussen het divers personeel, onder de aandacht te brengen.

P4 (14 februari, 2011) haalde aan dat, om de relaties op de werkvloer te bevorderen, er voor het personeel een aantal dagen georganiseerd worden in het kader van teambuilding. Deze dagen zorgen ervoor dat de werknemers meer voeling krijgen met de stad als werkgever.

#### **5.7.4.4 Stad Geel**

Aangezien Stad Geel nog niet veel acties voor het personeel heeft gevoerd, kon P5 (16 februari, 2011) niet veel voorbeelden geven. Er worden wel teambuildingsactiviteiten georganiseerd voor het personeel van de Stad.

#### **5.7.4.5 Stad Beringen**

Bij de integratiedienst zelf worden er volgens P6 (17 februari, 2011) geen acties gevoerd om de samenwerking tussen diverse werknemers te stimuleren. Op werkplaatsen daarentegen worden er wel initiatieven genomen, bijvoorbeeld peterschap en opleidingen.

#### **5.7.4.6 Stad Antwerpen**

P7 (9 mei, 2011) benadrukte dat de opleidingen rond omgaan met diversiteit, die bij Stad Antwerpen gegeven worden, niet enkel voor bijvoorbeeld allochtonen of autochtonen zijn. Wanneer er bijvoorbeeld een opleiding gegeven wordt rond omgaan met etnische diversiteit, moet men zowel de autochtonen als de allochtonen erbij betrekken. Iedereen moet namelijk leren hoe men moet omgaan met bijvoorbeeld etnische diversiteit. Er worden volgens P7 ook teambuildingsactiviteiten georganiseerd maar deze activiteiten kaderen niet in de acties rond diversiteit. Deze activiteiten hebben onrechtstreeks wel een positieve invloed op de samenwerking tussen diverse werknemers. P7 vindt het dan ook goed dat deze activiteiten niet onder de noemer van diversiteit worden geplaatst aangezien dit nog altijd een gevoeliger thema is. Wanneer iemand moet deelnemen aan een opleiding rond omgaan met diversiteit, kan deze persoon het gevoel krijgen dat de werkgever denkt dat hij/zij niet kan omgaan met diversiteit. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. Soms moeten werknemers de opleiding volgen omdat ze veel in contact komen met diversiteit. Dit heeft dan niks te maken met het feit of ze al dan niet kunnen omgaan met diversiteit.

Daarnaast haalde P7 (9 mei, 2011) ook aan dat ze fier is op de beslissing die genomen is om een grote bevraging te doen van de werknemers, die handelde over het onderwerp arbeidshandicap. Er bestond vroeger namelijk niet echt een beleid rond dit onderwerp. Er werd nagegaan hoeveel werknemers van de stad een arbeidshandicap hadden en welke functies ze innamen. Bovendien werden er voor de afdelingen, personeelsverantwoordelijken en werknemers een aantal maatregelen uitgewerkt om hen te ondersteunen in de omgang

met werknemers met een handicap. Dit kan dus ook een bijdrage leveren om de samenwerking op de werkvloer te verbeteren.

#### **5.7.4.7 Gemeente Maasmechelen**

Bij Gemeente Maasmechelen werden er volgens P8 (15 februari, 2011) een aantal vormingen gegeven die betrekking hadden op diversiteit binnen bepaalde teams. Deze vormingen werden georganiseerd voor de ploegbazen. Indien het in de toekomst nog nodig blijkt, zullen deze vormingen opnieuw gegeven worden. Hier werden al besprekingen rond gevoerd met de personeelsdienst en de HRM-manager.

#### **5.7.4.8 VVSG**

De medewerkers moeten volgens P9 (4 april, 2011) goed weten welke verwachtingen de werkgever heeft omtrent hun werk. Men moet de werknemers beoordelen op basis van hun resultaten en niet op basis van hun afkomst, handicap, leeftijd, .... Als men op deze manier tewerk gaat, is de kans op conflicten kleiner. P10 (4 april, 2011) haalde aan dat er tijdens personeelsuitstappen bijvoorbeeld ook aandacht besteed moet worden aan het bepalen van de activiteiten die er zullen plaatsvinden en aan het eten dat er geserveerd zal worden. Ook hier moet men rekening houden met de diversiteit en niet enkel Vlaams denken. P11 (4 april, 2011) koppelde dit opnieuw aan de communicatie. Het kan volgens hem helpen wanneer werknemers fier zijn om voor de stad te kunnen werken. Hierdoor kunnen ze het gevoel krijgen dat ze gezamenlijk instaan voor een goede dienstverlening voor de inwoners.

P10 (4 april, 2011) raadde aan om ervoor te zorgen dat de diversiteit verspreid is onder de teams. Men zou eigenlijk moeten proberen te voorkomen dat er homogeen samengestelde teams bestaan die bijvoorbeeld enkel gevormd worden door allochtonen. Dit kan ook de kennisoverdracht bevorderen. P11 (4 april, 2011) dacht ook aan de kennisoverdracht tussen de verschillende generaties van werknemers. Volgens P10 is er niks mis mee om bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken allochtonen waarvan men tevreden is, aan te raden om deel te nemen aan promotie-examens.

P12 (4 april, 2011) haalde een consultancy bedrijf aan dat werkt in Nederland. Deze organisatie is gericht op het personeelsbeleid en vertrekt van het idee dat er ook veel verschillen bestaan tussen mensen binnen dezelfde kansengroep. Zij gaan ervan uit dat, als bijvoorbeeld een allochtone werknemer vraagt of hij mag bidden tijdens het werk, dit enkel toegestaan mag worden wanneer iedereen die tewerkgesteld is in de organisatie dezelfde pauze kan krijgen om bijvoorbeeld te gaan roken of iets anders te gaan doen. Enkel wanneer een maatregel van toepassing kan zijn voor iedereen mag deze maatregel ingevoerd worden

anders kunnen er conflicten bestaan op de werkvloer. Wanneer er beslist wordt om een maatregel wel of niet in te voeren, moet dit altijd duidelijk gemotiveerd worden. Door voor iedereen hetzelfde te doen, kan men volgens P12 ook een draagvlak creëren.

#### **5.7.4.9 Randstad Diversity**

Het belangrijkste wat een organisatie volgens P13 (8 april, 2011) kan doen om de diverse personen goed te laten samenwerken, is deze mensen op dezelfde manier te behandelen als iedereen. Het is volgens P13 niet goed om bijvoorbeeld met allochtonen op een andere manier om te gaan als met autochtonen. Men moet diverse personen niet als speciaal zien. Men mag het divers zijn dus ook niet als een probleem zien. Een organisatie moet ook handelen in overeenstemming met wat ze communiceren aan de buitenwereld zodat ze een voorbeeld kunnen zijn naar anderen toe. Als een organisatie zegt dat ze veel aandacht besteden aan diversiteit, moet dit ook weerspiegeld worden in hun selectieprocedures. Deze selectieprocedures moeten gericht zijn op talenten en zo neutraal mogelijk opgesteld zijn zodat iedereen dezelfde kansen krijgt.

P13 (8 april, 2011) haalde aan dat men bij Randstad zelf juist nog een workshop heeft gegeven waarin men kon discussiëren over discriminatie en waarin men vanuit praktijkvoorbeelden kon leren. Ook de best practices van anderen werden aangeleerd.

#### **5.7.4.10 Synthese**

**Tabel 14: Synthese samenwerken van diverse medewerkers stimuleren**

	<b>Samenwerken van diverse medewerkers stimuleren</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nieuwjaarsreceptie</li> <li>- ombudsmogelijkheden</li> <li>- charters tegen pesten op het werk</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bij aanwerving nieuwe werknemer: huidige personeel inlichten en gesprek tussen leidinggevende en nieuwe medewerker</li> <li>- nieuwe werknemers bijstaan in beginperiode               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ nieuwe werknemers bij bestaande teams plaatsen</li> <li>→ duidelijk maken dat iedereen met elkaar moet samenwerken</li> </ul> </li> <li>- met conflicten bij leidinggevende terecht kunnen</li> <li>- iedereen moet op gelijke manier behandeld worden en men mag niet discrimineren</li> <li>- mensen beoordelen op hun kunnen</li> <li>- 'wij-zij'-denken vermijden</li> <li>- open communiceren, ook informeel</li> <li>- leidinggevendenden moeten nut van diversiteit inzien en met diversiteit willen werken</li> <li>- gestructureerd werkoverleg om beslissingen te nemen</li> <li>- alternatieve opleidingsvormen</li> <li>- departementsdagen</li> <li>- 5 activiteiten voor mensen met verschillende interesses i.p.v. 1 personeelsfeest</li> <li>- jaarlijkse sportdag</li> <li>- nieuwjaarsreceptie</li> <li>- initiatieven door personeel zelf</li> </ul>

	<b>Samenwerken van diverse medewerkers stimuleren</b>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vorming</li> <li>- goede voorbeelden onder de aandacht brengen</li> <li>- teambuildingsdagen</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- teambuildingsdagen</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integratiedienst: geen acties</li> <li>- werkplaatsen: peterschap en opleidingen</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opleidingen niet enkel voor één bepaalde groep</li> <li>- teambuildingsactiviteiten die echter niet kaderen in de acties rond diversiteit</li> <li>- grote bevraging van de werknemers over arbeidshandicap</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vormingen rond diversiteit binnen teams</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- werknemers moeten verwachtingen kennen en beoordeeld worden op basis van hun resultaten → kans op conflicten kleiner</li> <li>- rekening houden met diversiteit bij personeelsuitstappen (vb. activiteiten en eten)</li> <li>- werknemers moeten het gevoel krijgen dat ze gezamenlijk instaan voor goede dienstverlening</li> <li>- geen homogeen samengestelde teams</li> <li>- enkel maatregelen invoeren die van toepassing kunnen zijn op iedereen <ul style="list-style-type: none"> <li>→ minder conflicten</li> <li>→ draagvlak</li> </ul> </li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iedereen hetzelfde behandelen</li> <li>- het divers zijn niet als probleem zien</li> <li>- handelen in overeenstemming met wat men communiceert</li> <li>- workshop met mogelijkheid om te discussiëren over discriminatie, leren uit praktijkvoorbeelden</li> </ul>

In zes van de negen bevroegde organisaties werden teambuildingsactiviteiten aangehaald om de samenwerking tussen diverse werknemers te bevorderen. Bij Stad Antwerpen worden deze activiteiten georganiseerd maar niet specifiek met de bedoeling om te werken aan diversiteit. Onze contactpersoon van Stad Antwerpen gaf wel aan dat deze activiteiten onrechtstreeks toch een positieve bijdrage kunnen leveren bij het samenwerken tussen diverse medewerkers. De contactpersonen van Stad Lommel en Stad Geel spraken over teambuildingsdagen. Ook werd twee keer een nieuwjaarsreceptie aangehaald, namelijk door Stad Hasselt en Stad Gent. Door de contactpersoon van Stad Gent werden er daarnaast nog een aantal initiatieven vermeld, zoals bijvoorbeeld een jaarlijkse sportdag. Bovendien werd het personeelsfeest bij Stad Gent vervangen door vijf verschillende initiatieven waaruit men kon kiezen. Vervolgens werden er bij Stad Gent ook nog departementsdagen georganiseerd waarbij teambuilding en vorming centraal stonden. Ook werden er initiatieven genomen door het personeel zelf. Een geïnterviewde van de VVSG haalde wel aan dat het belangrijk is om bij personeelsuitstappen rekening te houden met diversiteit. Zo kan men onder andere de activiteiten of het eten aanpassen aan bijvoorbeeld alloctonen.

We hebben juist al vermeld dat de departementsdagen die Stad Gent organiseert, deels uit vorming bestaan. Ook andere bevroegde organisaties gaan in op deze vormingen, namelijk Stad Lommel, Stad Beringen, Stad Antwerpen, Gemeente Maasmechelen en Randstad Diversity. Zo haalde de contactpersoon van Stad Lommel een vorming aan die de passie voor het werk en de competenties van de werknemers benadrukt. Bovendien worden goede voorbeelden duidelijk gemaakt aan de werknemers. Bij Stad Beringen haalde men aan dat

er op de werkplaatsen opleidingen gegeven worden en initiatieven genomen worden rond peterschap. Onze bron van Stad Antwerpen haalde aan dat de opleidingen die er aangeboden worden, niet aan slechts één bepaalde groep van werknemers gegeven worden. Er zullen dus geen opleidingen bestaan waar enkel autochtone werknemers aan moeten deelnemen. De geïnterviewde van Gemeente Maasmechelen vermeldde ook een vorming die men binnen de gemeente aanbood aan de ploegbazen en die handelde over diversiteit binnen teams. Bij Randstad Diversity haalde men ook een workshop aan die de mogelijkheid gaf om in discussie te gaan over discriminatie en om te leren uit praktijkvoorbeelden. In de documentatie van Stad Gent wordt bovendien vermeld dat er ook gebruik gemaakt kan worden van alternatieve opleidingsvormen zoals bijvoorbeeld brochures om beter te leren communiceren met dove medewerkers.

Bij Stad Gent, de VVSG en Randstad Diversity vermeldde men dat men ervoor moet zorgen dat iedereen op een gelijke manier behandeld wordt. Uit de documentatie van Stad Gent is gebleken dat leidinggevenden toezicht moeten houden op het gedrag op de werkvloer. Werknemers mogen namelijk niet discrimineren. Onze contactpersoon van Randstad Diversity haalde ook nog aan dat men diverse personen niet als 'anders' moet zien en het dus ook niet als een probleem moet beschouwen.

Om de kans op conflicten op de werkvloer te verkleinen, haalde men bij de VVSG aan dat de werknemers op de hoogte moeten zijn van wat er van hen verwacht wordt. Ze moeten dan ook beoordeeld worden op basis van de resultaten die ze behalen. Er werd bovendien nog aangehaald dat men enkel maatregelen moet invoeren als deze van toepassing kunnen zijn op iedereen. Dit kan helpen om een draagvlak te creëren. Ook uit de documentatie van Stad Gent is gebleken dat het beter is om mensen te beoordelen op hun kunnen in plaats van op andere kenmerken. Bij Stad Hasselt probeert men conflicten onder andere te vermijden door charters tegen pesten op het werk op te stellen. Als er dan toch nog bijvoorbeeld conflicten zouden voorkomen, kan men bij Stad Hasselt beroep doen op ombudsmogelijkheden. In de documentatie van Stad Gent werd ook nog vermeld dat werknemers bij eventuele conflicten terecht moeten kunnen bij de leidinggevenden.

In de informatie van Stad Gent kwam naar voor dat het aan te raden is om nieuwe werknemers in het begin bij te staan. Het is dan wel belangrijk dat de leidinggevenden het belang van diversiteit inzien en bereid zijn om diverse personen aan te werven. Er kan dan om te beginnen een gesprek plaatsvinden tussen de leidinggevende en de nieuwe medewerker zodat ze elkaar beter leren kennen en de leidinggevende de nieuwe medewerker kan informeren over het werk dat hij zal moeten uitvoeren. Ook moet de leidinggevende het huidige personeel op de hoogte brengen van de nieuwe medewerker en het goede voorbeeld geven zodat de nieuwe werknemer op een goede manier ontvangen

wordt. Bovendien moet de leidinggevende ook duidelijk maken aan de werknemers dat ze met elkaar moeten samenwerken. Nieuwe werknemers zullen zich sneller welkom voelen wanneer ze bij bestaande teams geplaatst kunnen worden. Daar werd wel bij aangehaald dat het beter kan zijn om ze eerst bij teams te plaatsen die openstaan voor diversiteit zodat deze teams als voorbeeld kunnen fungeren voor andere teams wanneer blijkt dat werken met diversiteit voordelig kan zijn. Ook bij de VVSG haalde men aan dat er bij voorkeur geen homogeen samengestelde teams gevormd moesten worden, wat betekent dat diversiteit in elk team aanwezig zou moeten zijn en niet in één enkel team. Werknemers moeten volgens een bevragee van de VVSG het gevoel krijgen dat ze gezamenlijk instaan voor een goede dienstverlening. Dit kan het 'wij-zij'-denken tegengaan dat in de informatie van Stad Gent werd aangehaald, waarbij er twee conflicterende groepen kunnen ontstaan.

Bovendien bleek uit de informatie van Stad Gent dat leidinggevendenden voldoende moeten communiceren met hun werknemers. Leidinggevendenden mogen er overigens geen problemen mee hebben om bijvoorbeeld tijdens middagpauzes ook eens over niet-werkgerelateerde onderwerpen te praten met de werknemers zodat hun band versterkt kan worden. Wanneer er beslissingen genomen moeten worden, blijkt uit de documentatie van Stad Gent, dat dit best in een gestructureerd werkoverleg kan gebeuren zodat iedereen zijn mening kan geven. Bij Randstad Diversity werd ook nog de communicatie naar de buitenwereld toe aangehaald. Hierbij werd benadrukt dat het gedrag van organisaties wel moet overeenstemmen met hetgeen ze communiceren.

Ten slotte werd er een grote bevraging aangehaald door onze contactpersoon van Stad Antwerpen. Deze bevraging handelde over het onderwerp arbeidshandicap. Vanuit deze bevraging zijn maatregelen tot stand gekomen met betrekking tot de omgang met werknemers met een handicap.

#### **5.7.4.11 Conclusie**

We kunnen concluderen dat men gebruik kan maken van teambuildingsactiviteiten, al dan niet specifiek gericht op diversiteit, om de samenwerking tussen de diverse medewerkers te bevorderen. Het is ook aan te raden om bijvoorbeeld bij de keuze van deze activiteiten en bij het bepalen van het eten dat er geserveerd zal worden, rekening te houden met de diversiteit onder de deelnemers. Om de relaties tussen de diverse werknemers te verbeteren, worden bovendien soms vormingen gegeven. Verder zijn heterogeen samengestelde teams te verkiezen boven homogeen samengestelde teams. Overigens zou men werknemers enkel moeten beoordelen op basis van hun kunnen zodat niemand bevoordeeld kan worden waardoor dit ook geen bron van conflicten kan zijn. Indien er om

één of andere reden toch conflicten zouden ontstaan, moet men bij de leidinggevenden terecht kunnen om hun verhaal te doen. Ook hier is communicatie dus weer belangrijk.

#### **5.7.4.12 Eigen aanbevelingen**

*Vanuit onze eigen ervaringen omtrent teamwerking hebben we gemerkt dat het samenwerken tussen mensen vaak ook afhankelijk is van de karakters van de verschillende teamleden. Sommige teamleden kunnen geneigd zijn om een leidersrol op zich te nemen, anderen daarentegen laten liever iemand anders de leiding nemen. Wanneer er een team gevormd wordt waarin twee of meer personen, vaak dominantere types, de leidersrol op zich willen nemen, kunnen deze karakters botsen en de groepswerking negatief beïnvloeden. Dit wil echter niet zeggen dat teams waarin niemand de leidersrol op zich wil nemen, geen slechte werking kunnen hebben want meningen kunnen altijd wel eens verschillen. Volgens ons zal dit echter niet zo snel tot grote conflicten leiden dan wanneer er meerdere leiders zijn. Het kan echter wel vaak aan te raden zijn om toch een leider te hebben aangezien deze persoon alles onder controle kan houden.*

*Aangezien we deze masterproef met twee personen hebben uitgewerkt, was er ook een samenwerking nodig die vlot moest verlopen. Gelukkig hebben wij tijdens deze samenwerking geen problemen ondervonden. Wij zijn er dan ook van overtuigd dat een goede samenwerking een meerwaarde kan bieden voor het eindresultaat.*

*Volgens ons verwachten sommige bedrijven van hun leidinggevenden dat ze de vaardigheden hebben om het personeel op een goede manier te doen samenwerken, waardoor ze misschien geen extra middelen willen vrijmaken om maatregelen te nemen die het divers personeelsbestand goed moeten doen samenwerken. Wij zijn van mening dat er toch extra aandacht vereist is voor de ondersteuning van de leidinggevenden.*

### **5.8 Acties rond diversiteit op vlak van inwoners**

Aangezien het voor steden en gemeenten ook belangrijk is om rekening te houden met hun inwoners, behandelt deze paragraaf de acties rond diversiteit bij de inwoners die genomen werden, genomen worden en kunnen genomen worden door een aantal steden en gemeenten. Deze acties hebben we opgesplitst in twee subparagrafen. Subparagraaf 1 geeft weer aan welke acties verschillende organisaties denken opdat een stad of gemeente aantrekkelijk kan worden voor diverse inwoners. De tweede subparagraaf bespreekt acties die het samenleven tussen diverse inwoners moeten bevorderen.



## **5.8.1 Aantrekkelijke stad voor diverse inwoners**

In deze subparagraaf bespreken we welke maatregelen steden en gemeenten kunnen nemen om een imago als aantrekkelijke stad te kunnen krijgen.

### **5.8.1.1 Stad Hasselt**

Om een aantrekkelijke stad te kunnen worden voor diverse inwoners is het volgens P1 (28 maart, 2011) belangrijk dat men blijft werken met het oog op de toekomst. Daarnaast moet een stad ook op de hoogte zijn van wat leeft bij hun eigen inwoners. Dit kan men bijvoorbeeld te weten komen aan de hand van studies. Bovendien moet een stad op een vriendelijke manier omgaan met haar inwoners en moet men genoeg communiceren. Voor het baliepersoneel van Stad Hasselt worden vormingen voorzien die handelen rond diversiteit, zoals al eerder aangehaald werd.

### **5.8.1.2 Stad Gent**

Eerder werd de diversiteitscan al aangehaald maar naast de doelstelling van het creëren van een diversiteitsvriendelijke werkomgeving, wil men met deze scan ook de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>.

Wanneer Stad Gent een contract afsluit met een derde partij wordt er sinds 2009 ook altijd een antidiscriminatieclausule opgenomen in het contract (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>.

Stad Gent wil ook aan de buitenwereld kenbaar maken dat ze werken aan diversiteit en dat ze er aandacht aan schenken. Deze externe communicatie gebeurt onder andere aan de hand van hun website. Men wil ervoor zorgen dat de rubriek 'diversiteit' op de website van Stad Gent op een optimale manier gebruikt kan worden (Stad Gent, 2008). De website van Stad Gent heeft ook het 'AnySurferlabel' behaald. Dit label betekent dat de website van de stad voor iedereen toegankelijk is. Er bestaat bijvoorbeeld de mogelijkheid om teksten die op de website geplaatst zijn, te beluisteren. Enkel de heel moeilijke en ingewikkelde onderdelen van de website, zoals bijvoorbeeld het e-loket, zijn nog niet optimaal toegankelijk (Stad Gent, 2009)<sup>2</sup>. Daarnaast worden acties die de stad onderneemt voor diversiteit, vaak gepubliceerd in hun stadsmagazine, bekendgemaakt op persconferenties, ... (Stad Gent, 2008).

Stad Gent beschikt over twee tenten, voorzien met het logo van diversiteit en een slogan rond gelijke kansen, die ze inzet bij grote evenementen en die ze eventueel ook kan uitlenen. Met deze tenten wil de stad duidelijk maken dat ze aandacht schenkt aan diversiteit

en wil men het diversiteitsbeleid van de stad aan het publiek tonen. Het publiek kan voor vragen en informatie over het diversiteitsbeleid in de tent terecht (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>.

P3 (18 februari, 2011) vermeldde dat Stad Gent ervoor wil zorgen dat haar inwoners zich thuis en veilig voelen. Eerst en vooral wil de Dienst Buurtwerk ervoor zorgen dat in elke buurt een buurthuis gevestigd is. De stad wil de afstand met de burger op deze manier verkleinen. Met dit buurthuis wil men eveneens de sociale cohesie tussen de burgers verbeteren. Daarnaast probeert men ervoor te zorgen dat deze burgers het gevoel krijgen dat ze ergens naartoe kunnen gaan met hun vragen en ideeën. Daarnaast bestaat er de Dienst Lokale Preventie en Veiligheid die instaat voor het veiligheidsgevoel van de burger.

### **5.8.1.3 Stad Lommel**

Stad Lommel probeert haar cultureel aanbod voor kansengroepen voldoende groot te maken. Er wordt ook geprobeerd om voor een goede dienstverlening te zorgen die toegankelijk is voor iedereen. Daarnaast zou een stad volgens P4 moeten voorzien in werkgelegenheden, betaalbare woongelegenheden en in voldoende onderwijskansen. Een stad kan volgens P4 ook als aantrekkelijk gezien worden voor diverse inwoners wanneer de stad een open beleid voert.

Bij Stad Lommel probeert men zoveel mogelijk bedrijven die in de stad gevestigd zijn, aan te zetten om een diversiteitsplan op te stellen. In een diversiteitsplan moeten bedrijven uitleggen welke acties ze willen voeren met betrekking tot de verschillende doelgroepen. Bedrijven die bereid zijn om een diversiteitsplan op te stellen, kunnen een subsidie krijgen. Stad Lommel houdt bij welke bedrijven in Noord-Limburg zo een diversiteitsplan hebben opgesteld (Stad Lommel, 2009).

Één van de doelstellingen van Stad Lommel is het aanbod van de verschillende stadsdiensten op zo een manier te organiseren zodat ook de minderheden van dit aanbod kunnen genieten (Stad Lommel, 2010). Uit een SWOT-analyse met stedelijke diensten rond inclusief beleid (2010) is bijvoorbeeld gebleken dat er voor personen met een handicap een aantal speciale regelingen worden voorzien om de toegankelijkheid van deze mensen bij bepaalde activiteiten te vergroten. Bij optredens en andere activiteiten krijgen de personen die rolstoelgebruikers begeleiden, een gratis toegangsticket. Bovendien werden er aan het gebouw van het cultureel centrum van Stad Lommel aanpassingen gemaakt voor de rolstoelgebruikers. Één van deze aanpassingen was het plaatsen van automatische deuren.

#### **5.8.1.4 Stad Geel**

Volgens P5 (16 februari, 2011) kan men een aantrekkelijke stad worden voor diverse inwoners door ervoor te zorgen dat alle inwoners van de stad gelijke kansen krijgen. Verder is het ook belangrijk dat alle inwoners zich welkom voelen in de stad.

Daarnaast is de communicatie met de burger ook zeer belangrijk. De communicatie gebeurt bij Stad Geel aan de hand van een infoblad dat om de drie maanden verschijnt, een rubriek in het Nieuwsblad over Stad Geel, via publicaties die in de pers verschijnen, via hun website, ... (Stad Geel, z.d.).

Stad Geel beschrijft in haar diversiteitsplan van 2009-2011 een participatieladder waarbij de treden beschrijven in welke mate de burgers kunnen participeren. Een hogere trede gaat gepaard met meer inspanningen van de burger maar een kleiner aantal burgers dat betrokken wordt. De eerste trede van de participatieladder houdt het communiceren met de burgers en het verlenen van informatie in. De tweede trede handelt over de inspraak van de burgers terwijl de derde trede nog verder gaat en de burgers advies laat uitbrengen. Stad Geel is aandachtig bezig met deze twee laatste treden. Zo bestaat er bijvoorbeeld een klachtenambtenaar en zijn er meerdere adviesraden en werkgroepen samengesteld. Hiernaast hebben ze ook nog andere acties die inspraak en participatie in de stad moeten bevorderen maar deze zijn vaak niet zo grootschalig en zullen ook niet permanent blijven bestaan. Voorbeelden hiervan zijn wijkcomités, open bewonersvergaderingen, .... Op een volgende trede van de participatieladder wordt de burger als coproductant gezien van de beslissingen. Hiermee bedoelt men dat burgers de mogelijkheid hebben om samen te werken met het bestuur voor het nemen van beslissingen (Stad Geel, z.d.).

#### **5.8.1.5 Stad Beringen**

Volgens P6 (17 februari, 2011) kan men een aantrekkelijke stad of gemeente worden door een hoge kwaliteit van dienstverlening aan te bieden aan de inwoners. Het aanbod van de diensten van de stad of gemeente moet aangepast zijn aan de noden van de bevolking. Zo moet het programma van de sportclubs, het cultureel centrum, ... ook rekening houden met de wensen en interesses van de allochtone bevolking. Anders dan de meeste stadsdiensten is de integratiedienst van Stad Beringen niet gelegen in het centrum van de stad. Dit heeft volgens P6 als voordeel dat bepaalde drempels vermeden of verlaagd worden.

#### **5.8.1.6 Stad Antwerpen**

Volgens P7 (9 mei, 2011) is het heel belangrijk dat geen enkele inwoner van de stad zich benadeeld voelt, dit zowel op vlak van onderwijs, wonen en werk. Op dit moment zijn er volgens haar nog steeds bepaalde groepen van mensen die minder kansen krijgen. Indien iedereen gelijke kansen zou krijgen, zou er al een groot deel van de frustraties kunnen verdwijnen.

#### **5.8.1.7 Gemeente Maasmechelen**

P8 (15 februari, 2011) is van mening dat men diversiteit vaker moet zien als een sterk punt in plaats van een zwakte. Men moet volgens P8 (15 februari, 2011) dus "diversiteit meer uitspelen als troef in plaats van als zwak punt".

Daarnaast moet men volgens P8 (15 februari, 2011) rekening houden met de diversiteit die in de gemeente aanwezig is. Men kan bijvoorbeeld bij de communicatie rekening houden met de diverse inwoners of diversiteit opnemen in de projecten of acties die de gemeente voert.

Sinds juni 2010 bestaat in Gemeente Maasmechelen de 'Nieuwkomersdag'. De nieuwe inwoners krijgen op deze dag informatie over de verschillende diensten van de gemeente en het aanbod van vrijetijdsactiviteiten (Gemeente Maasmechelen, z.d.).

#### **5.8.1.8 VVSG**

Het voorzien van mogelijkheden om te participeren, zoals bijvoorbeeld in wijkraden, kan volgens P10 (4 april, 2011) al een goed initiatief zijn om als een aantrekkelijke stad voor diverse inwoners te worden gezien. Diverse personen moeten daar ook voor uitgenodigd worden. Uit een onderzoek dat P12 (4 april, 2011) aanhaalde, is gebleken dat allochtonen de stad of gemeente onder andere beoordeelden op het percentage allochtonen dat er tewerkgesteld was. Dit is volgens haar ook het geval voor andere kansengroepen. Ook de visie die de stad of gemeente heeft, kan ervoor zorgen dat de stad of gemeente gepercipieerd wordt als een aantrekkelijke stad of gemeente. Bijvoorbeeld Stad Geel heeft een duidelijke visie rond diversiteit die in meerdere zaken, onder andere de communicatie van de stad, terug te vinden is.

### **5.8.1.9 Randstad Diversity**

Het belangrijkste dat een stad of gemeente volgens P13 (8 april, 2011) kan doen, is zich open te stellen voor diversiteit en dit op alle mogelijke vlakken. Volgens P13 zit het in Limburg op vlak van samenwonen in diversiteit wel goed.

### **5.8.1.10 Synthese**

**Tabel 15: Synthese aantrekkelijke stad of gemeente voor diverse inwoners**

	<b>Aantrekkelijke stad of gemeente voor diverse inwoners</b>
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- werken met oog op toekomst</li> <li>- op de hoogte zijn van wat leeft bij de inwoners, bijvoorbeeld door studies</li> <li>- vriendelijk zijn</li> <li>- voldoende communiceren</li> <li>- vormingen rond diversiteit voor baliepersoneel</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversiteitscan</li> <li>- antidiscriminatieclausule in contracten met derden</li> <li>- communiceren aan buitenwereld dat stad aandacht schenkt aan diversiteit:               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ website: rubriek 'diversiteit', Anysurferlabel</li> <li>→ stadsmagazine</li> <li>→ persconferenties</li> </ul> </li> <li>- tenten met logo en slogan</li> <li>- Dienst Buurtwerk: buurthuis</li> <li>- Dienst Lokale Preventie en Veiligheid</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positief beeld scheppen van diverse inwoners in communicatie</li> <li>- cultureel aanbod voor kansengroepen voldoende groot</li> <li>- goede en toegankelijke dienstverlening</li> <li>- voldoende werkgelegenheden</li> <li>- betaalbare woongelegenheden</li> <li>- voldoende onderwijskansen</li> <li>- open beleid</li> <li>- bedrijven stimuleren om diversiteitsplan op te stellen → subsidie</li> <li>- aanbod van de stad toegankelijk maken voor minderheden</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gelijke kansen voor alle inwoners</li> <li>- inwoners moeten zich welkom voelen</li> <li>- communicatie via infoblad, rubriek in Nieuwsblad, publicaties in de pers, website, ...</li> <li>- participatie van inwoners: communiceren, inspraak, advies, burger als coproducent van beslissingen</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoge kwaliteit van dienstverlening</li> <li>- dienstverlening aanpassen aan noden van bevolking</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gelijke kansen voor iedereen</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversiteit uitspelen als troef</li> <li>- rekening houden met diversiteit in communicatie, acties en projecten</li> <li>- 'Nieuwkomersdag'</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogelijkheid om te participeren in bv. wijkraden</li> <li>- allochtonen beoordelen de stad a.d.h.v. percentage allochtonen dat er werkt</li> <li>- duidelijke visie rond diversiteit</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- openstellen voor diversiteit</li> </ul>

Bij Randstad Diversity zei onze contactpersoon dat men zich als stad moet openstellen voor diversiteit om als een aantrekkelijke stad gezien te kunnen worden. Volgens onze bevroegde van Stad Lommel kan ook een open beleid hierbij helpen. Bij de VVSG vermeldde men dat de stad een duidelijke visie moet hebben rond diversiteit. Hetgeen er bij Gemeente Maasmechelen gezegd werd, vormt een aanvulling hierop. Hier werd namelijk gezegd dat men diversiteit moet uitspelen als een troef. Bij Stad Hasselt vermeldde men ook nog dat de stad moet werken met het oog op de toekomst en dat het belangrijk is om te weten wat er leeft bij de inwoners. Dit kan men bijvoorbeeld doen door studies uit te voeren. Stad Lommel probeert volgens onze contactpersoon niet enkel zelf aan diversiteit te werken maar ook bedrijven aan te zetten om een diversiteitsplan op te stellen.

Om als een aantrekkelijke stad gezien te worden voor diverse inwoners, moet men volgens onze contactpersoon van Stad Beringen een hoge kwaliteit aan dienstverlening kunnen aanbieden die ook aangepast moet zijn aan de noden van de bevolking. De geïnterviewde van Stad Geel haalde bovendien aan dat de stad ervoor moet zorgen dat alle inwoners gelijke kansen krijgen. Bij Stad Antwerpen is men hiermee akkoord. Bij Stad Lommel werd uit de documentatie duidelijk dat het aanbod van de stad toegankelijk gemaakt moet worden voor minderheden. Er werd namelijk vermeld dat het belangrijk is dat er voldoende cultureel aanbod is voor kansengroepen en dat er voldoende werkgelegenheden, betaalbare woongelegenheden en voldoende onderwijskansen aangeboden worden. Bij Stad Gent werd de diversiteitscan in de documentatie opnieuw vermeld. Deze diversiteitscan had ook tot doel om de kwaliteit van de dienstverlening van de stad te verbeteren. Tijdens het interview met Stad Hasselt werd daarnaast vermeld dat het belangrijk is om vriendelijk te zijn ten opzichte van de inwoners. Ook werden er voor het baliepersoneel van deze stad vormingen georganiseerd rond diversiteit waardoor ze ook beter zullen kunnen omgaan met de vragen van de diverse inwoners.

Bij een aantal bevroegde organisaties, namelijk Stad Hasselt, Stad Gent, Stad Geel en Gemeente Maasmechelen, blijkt uit de informatie dat communicatie opnieuw zeer belangrijk is om een aantrekkelijke stad te worden voor diverse inwoners. De bevroegde van Gemeente Maasmechelen stelde dat men tijdens de communicatie, de acties en de projecten die men voert, rekening moet houden met diversiteit. In de documentatie van Stad Geel wordt er dieper ingegaan op de communicatie. Dit moet namelijk niet via één communicatiemiddel gebeuren. Stad Geel communiceert namelijk met haar inwoners via het infoblad, een rubriek in het Nieuwblad, publicaties in de pers, de website, .... Ook uit de informatie van Stad Gent is het belang van communicatie gebleken. Dit werd echter wel vanuit een andere invalshoek bekeken. Er werd namelijk aangehaald dat men moet communiceren aan de buitenwereld dat diversiteit een belangrijk aandachtspunt is binnen de stad. Dit proberen ze te doen door op hun website een rubriek diversiteit toe te voegen. Ook hebben ze voor hun website een

Anysurferlabel gekregen, wat betekent dat hun website heel toegankelijk is voor diverse personen. Daarnaast communiceren ze hun aandacht voor diversiteit in hun stadsmagazine en tijdens persconferenties. Stad Gent beschikt ook over twee tenten die voorzien zijn van een logo diversiteit en een slogan rond gelijke kansen. Men gebruikt deze tenten bij evenementen of men kan ze uitlenen. Uit de documentatie van Stad Gent is eveneens gebleken dat de stad een antidiscriminatieclausule opneemt in de contracten met derden.

Uit de verzamelde informatie van Stad Geel en de VVSG kwam naar voor dat naast de communicatie het ook belangrijk is om de inwoners te laten participeren. Zo haalde een contactpersoon van de VVSG bijvoorbeeld aan dat inwoners bijvoorbeeld kunnen participeren in wijkraden.

Bij Stad Gent werd er aangehaald dat er een buurthuis gevestigd is waar mensen met elkaar in contact kunnen komen. Door dit buurthuis wil men ook de afstand tussen de stad en de burger verkleinen. Bovendien zorgt dit buurthuis ervoor dat de inwoners ergens terecht kunnen met hun ideeën en vragen.

De inwoners van de stad moeten zich volgens onze contactpersoon van Stad Geel welkom voelen in de stad. Gemeente Maasmechelen biedt haar nieuwe inwoners een 'Nieuwkomersdag' aan. Tijdens deze dag krijgen de nieuwe inwoners informatie over het aanbod en de diensten van de gemeente. Bij Stad Gent vermeldde men bovendien dat men zich ook veilig moet voelen.

Ten slotte is het ook belangrijk om als stad of gemeente een divers personeelsbestand te hebben aangezien men bij de VVSG van mening was dat allochtonen een stad of gemeente beoordelen op basis van het percentage allochtonen dat er tewerkgesteld is.

#### **5.8.1.11 Conclusie**

Als conclusie kunnen we stellen dat een kwaliteitsvolle dienstverlening, die voldoet aan de noden en wensen van de bevolking en die toegankelijk is voor iedereen, heel belangrijk is als men gezien wil worden als een aantrekkelijke stad voor diverse inwoners. Zo kan iedereen gebruikmaken van hetzelfde aanbod. Dit is duidelijk gerelateerd met het hebben van een divers personeelsbestand. Eerder in ons onderzoek is al gebleken dat het hebben van een divers personeelsbestand kan zorgen voor een betere dienstverlening.

Bovendien werd inspraak ook gezien als een belangrijke factor die een bijdrage levert aan het al dan niet goede imago van de stad. Vervolgens is communicatie weeral van groot belang gebleken. In de communicatie moet men rekening houden met de diversiteit onder de

inwoners. Dit kan men bijvoorbeeld doen door beroep te doen op meerdere communicatiemiddelen. Het komt er voor een stad dan ook op aan om ervoor te zorgen dat de diverse inwoners zich welkom voelen in de stad.

#### **5.8.1.12 Eigen aanbevelingen**

*Er zijn al vele maatregelen opgesomd om als een aantrekkelijke stad of gemeente voor diverse inwoners gezien te kunnen worden. Wij denken echter dat men de aantrekkelijkheid van de stad of gemeente voor diverse inwoners ook kan verhogen door nieuwe inwoners te helpen bij het integreren in deze stad of gemeente. Men kan bijvoorbeeld een dienst of persoon ter beschikking stellen voor nieuwe inwoners waar ze bij terecht kunnen wanneer ze vragen hebben over de stad of gemeente. Bovendien zou deze persoon of deze dienst hen ook wegwijs kunnen maken in het aanbod en de diensten van de stad of gemeente.*

### **5.8.2 Samenleven van diverse inwoners stimuleren**

Aangezien een stad of gemeente uit zeer diverse inwoners kan bestaan, is het aan te raden dat steden en gemeenten acties voeren die het samenleven tussen de diverse inwoners kan bevorderen.

#### **5.8.2.1 Stad Hasselt**

Stad Hasselt voert volgens P1 (28 maart, 2011) veel acties om het samenleven tussen de diverse inwoners te bevorderen. Ze somt een aantal voorbeelden op. Zo zijn er bijvoorbeeld 'straatcheques' die gebruikt kunnen worden om barbecues te organiseren. Hier zijn volgens P1 echter wel nog een aantal aanpassingen nodig aangezien de straten waar vooral allochtonen wonen, vaak nog niet zo veel gebruikmaken van deze straatcheques.

Daarnaast haalde P1 (28 maart, 2011) ook de activiteiten aan die door de sport- en cultuurdienst georganiseerd worden. Zij organiseren bijvoorbeeld 'Warm aanbevolen', een initiatief dat de inwoners van bepaalde wijken in Hasselt dichterbij elkaar zou moeten brengen. Men gaat met dit project kijken welke personen of verenigingen uit een bepaalde wijk iets kunnen of willen organiseren. Een voorbeeld dat georganiseerd werd in het kader van dit initiatief zijn huiskamerconcerten. De sportdienst heeft bovendien allochtone medewerkers aangeworven zodat de dienst zijn aanbod beter zou kunnen afstemmen op de inwoners van Hasselt omdat allochtone medewerkers beter op de hoogte zijn van wat inwoners met eenzelfde afkomst graag zouden willen doen.



Ook de jeugddienst heeft volgens P1 (28 maart, 2011) zo zijn eigen initiatieven, bijvoorbeeld de 'doecheques', die kinderen de mogelijkheid moeten geven om lid te worden van een jeugdvereniging of om deel te nemen aan een speelpleinwerking.

Vervolgens worden er door Stad Hasselt ook gratis activiteiten aangeboden die specifiek gericht zijn op de jongeren en kinderen. Enkele voorbeelden hiervan zijn het crea-atelier en de bouwspeelplaats. Tijdens het crea-atelier kunnen kinderen creatief bezig zijn door bijvoorbeeld te knutselen, circustechnieken aan te leren, ... Wanneer kinderen naar de bouwspeelplaats gaan, kunnen ze onder andere kampen en hutjes bouwen (Stedelijke jeugddienst Hasselt, 2010).

P1 (28 maart, 2011) haalde ook het Meldpunt Discriminatie aan. Volgens het Vlaamse gelijkebehandelingsdecreet is het verplicht voor een centrumstad om een Meldpunt Discriminatie te hebben. Dit Meldpunt is een instantie waarbij men terecht kan indien mensen zich gediscrimineerd voelen of wanneer men discriminatie opmerkt bij anderen. Het Meldpunt neemt nota van de meldingen en helpt bij het zoeken naar een oplossing. Naast het zoeken naar oplossingen voor problemen neemt het Meldpunt ook preventieve maatregelen (Stad Hasselt, z.d.). Ook bij Stad Hasselt zelf wordt er aandacht geschonken aan discriminatie. Zo haalde P1 (28 maart, 2011) het voorbeeld aan van de actie 'Discrimineer'.

Stad Hasselt heeft bovendien een integratieraad. De integratieraad van Stad Hasselt werkt volgens P1 (28 maart, 2011) goed. Deze raad is samengesteld uit verschillende verenigingen. Ze voeren grote projecten rond diversiteit, zoals bijvoorbeeld de Virga Jessefeesten, om zo het samenleven in diversiteit te verbeteren. Met deze raad probeert men de Hasselaren met verschillende culturen in contact te brengen met elkaar (Hasselt Lokaal, 2007).

P1 (28 maart, 2011) haalde ook aan dat Stad Hasselt wil meedoen met de 'Open Gebedshuizendag', een Limburgs initiatief. Dit initiatief helpt de stad om een breed netwerk te kunnen vormen.

### **5.8.2.2 Stad Gent**

Een voorbeeld van een project dat binnen Stad Gent georganiseerd werd om het samenleven in diversiteit te bevorderen, is het evenement 'Schuun volk', dat toegankelijk was voor iedereen. Dit evenement bestond uit een tentoonstelling die de thema's uiterlijk en vooroordelen behandelde. Met dit initiatief wilde de stad de mensen doen nadenken over de gevolgen van discriminatie en negatieve beeldvorming. De stad wilde hiermee een draagvlak

vormen voor de burgers (Stad Gent, z.d.)<sup>2</sup>. Naast de tentoonstelling worden ook nog tal van andere activiteiten georganiseerd in het kader van 'Schuun volk' (Stad Gent, 2010).

Op de website van Stad Gent hebben we eveneens vernomen dat de stad dit jaar voor de tweede keer een Samenlevingsprijs uitreikt. Het doel van deze prijs is om mensen en organisaties aan te zetten om acties te voeren rond samenleven in diversiteit. Deze prijs kan dan ook gewonnen worden door personen of organisaties die zelf het initiatief nemen om het samenleven tussen diverse personen te bevorderen. Maximum drie initiatieven kunnen de Samenlevingsprijs ontvangen. Deze prijs gaat gepaard met een geldbedrag. De winnaars krijgen ook een logo dat op elke publicatie terug te vinden moet zijn. (Stad Gent, z.d.)<sup>3</sup>.

### **5.8.2.3 Stad Lommel**

Een sterkte van Stad Lommel is dat de stad op verschillende manieren communiceert met haar inwoners. Dit doet ze onder andere via verschillende communicatiekanalen, bijvoorbeeld via het infokrantje van Stad Lommel, via hun website en via lokale kranten. Zo wil men bijvoorbeeld via hun infokrantje de inwoners op de hoogte brengen van activiteiten die georganiseerd worden door kansengroepen (Stad Lommel, 2010).

Om de verschillende inwoners van de stad met elkaar in contact te brengen, zijn er in het verleden al een aantal acties georganiseerd die gratis en toegankelijk zijn voor iedereen. Voorbeelden van zulke acties zijn parkconcerten, 'Week van de Amateurskunsten' (WAK) en het 'Wereldfeest in het park' (Stad Lommel, 2010). Tijdens dit laatste evenement kunnen bezoekers genieten van de wereldkeuken en van muziek uit de verschillende culturen (Stad Lommel, z.d.)<sup>1</sup>. P4 (14 februari, 2011) zei ook dat men mensen met een andere nationaliteit wil aanzetten om deel te nemen aan dit evenement.

P4 (14 februari, 2011) haalde ook aan dat men kon deelnemen aan voetbalmatches tussen autochtonen en allochtonen. Daarnaast wordt er ook deelgenomen aan een 'Open moskeedag'. Een volgend initiatief dat in Lommel op touw werd gezet, is 'VriendENTaal'. Tijdens dit initiatief komen inwoners van Stad Lommel geregeld samen om over de actualiteit te praten in het Nederlands. Volgens P4 is er een na verloop van tijd een hechte band ontstaan tussen de deelnemers. Er is in Lommel een uitgebreid aanbod van activiteiten maar de inwoners van de stad moeten natuurlijk zelf beslissen of ze willen deelnemen aan deze activiteiten.

In het stedelijk etnisch-culturele diversiteitsplan van 2009-2011 van Stad Lommel wordt nog melding gemaakt van twee andere projecten. Het eerste project, 'De Kievit kookt', is een buurtfeest dat handelt over gezonde voeding en dat ervoor zorgt dat mensen met

verschillende culturen in contact komen met elkaar. Dit initiatief is vooral gericht op de inwoners van Balendijk West. Men heeft ondervonden dat de mensen met verschillende culturen over het algemeen graag koken. Vandaar dat men op het idee kwam om een project te ontwikkelen rond dit onderwerp. Samen met een diëtiste worden de recepten gekozen. Tijdens elke samenkomst wordt één van de multiculturele gerechten bereid en gezamenlijk opgegeten. Tijdens het buurtfeest, dat jaarlijks georganiseerd wordt, kunnen alle bezoekers kennismaken met al deze gerechten. Al deze gerechten worden bovendien gebundeld in een boekje (Stad Lommel, z.d.)<sup>2</sup>.

Het tweede project dat ter sprake komt in het stedelijk etnisch-culturele diversiteitsplan wordt 'Lommel, Stad in Beeld' genoemd. Dit initiatief is een combinatie van twee thema's, namelijk de kunst van levende beelden en Europa. Er wordt ook een extra inspanning geleverd voor dove mensen door het uitbeelden van gedichten (Stad Lommel, z.d.)<sup>2</sup>.

Daarnaast keert Stad Lommel subsidies uit voor jeugdverenigingen die ook aandacht besteden aan initiatieven voor de kansengroepen van Lommel. Hier wordt echter minder gebruik van gemaakt dan gehoopt waardoor men overweegt om met dit geld uitkeringen te geven aan de leiding van deze verenigingen wanneer zij inspanningen leveren om de jeugd uit de kansengroepen te overtuigen om deel te nemen aan hun activiteiten (Stad Lommel, 2010).

#### **5.8.2.4 Stad Geel**

Stad Geel wil volgens P5 (16 februari, 2011) dat de inwoners van de stad op een goede en positieve manier samenleven. De stad probeert dit te verwezenlijken door het invoeren van een aantal acties. Zo heeft Stad Geel onder andere het 'Huis van Dialoog' ingevoerd. Het 'Huis van Dialoog' is eigenlijk een ruimte of een lokaal dat ter beschikking wordt gesteld aan de allochtone verenigingen van de stad. In dit lokaal kunnen deze verenigingen samenkomen en vergaderen en hun eigen activiteiten organiseren. Er wordt gezorgd voor een ondersteuning van deze verenigingen. Er moet bijkomend ook voor gezorgd worden dat de allochtone verenigingen een soort gemeenschapsvorming krijgen. P5 gaf als voorbeeld de Chiro. Allochtonen hebben meestal nog nooit gehoord van een Chiro. Men moet deze mensen proberen duidelijk te maken wat een Chiro is zodat ook allochtone kinderen zich kunnen aansluiten bij zo een jeugdvereniging. Op deze manier wordt het aanbod van de stad ook toegankelijker voor de allochtone burgers.

Daarnaast probeert het 'Huis van Dialoog' te zorgen voor een betere communicatie tussen allochtonen en autochtonen van de stad. De allochtone verenigingen hebben de mogelijkheid om zich te presenteren aan de inwoners van de stad. Bovendien worden de allochtone

verenigingen vaak ook aangemoedigd om een samenwerking aan te gaan met autochtone verenigingen (Stad Geel, z.d.).

Tot slot wil het 'Huis van Dialoog' ook de interactie tussen de burgers en het bestuur van de stad verbeteren. Aangezien het huis toegankelijk is voor iedereen kan het stadsbestuur gemakkelijker informatie verschaffen aan al deze mensen. Daarnaast kan het bestuur ook de meningen rond actuele onderwerpen van al deze mensen die in het huis komen, verzamelen (Stad Geel, z.d.).

Stad Geel wil volgens P5 (16 februari, 2011) ook dat de allochtonen deel gaan uitmaken van de adviesraden om de participatie van deze allochtonen te bevorderen.

Het is volgens P5 (16 februari, 2011) belangrijk dat de allochtone inwoners van Stad Geel op de hoogte zijn van het feit dat er een diversiteitsconsulente bestaat waar ze met vragen en opmerkingen terecht kunnen als ze dit wensen. Niet enkel de diversiteitsconsulente staat in voor de goede samenleving. Ook een aantal andere diensten van de stad kunnen activiteiten organiseren in functie van de samenleving tussen de inwoners. Zo kan de cultuurdienst, de Noord-Zuiddienst, de wijkwerking, de dienst samenlevingsopbouw, ... een bijdrage leveren.

Één van de projecten die de Noord-Zuiddienst organiseert, is 'Zuidergekte'. Tijdens deze activiteit wordt er een wereldmarkt gecreëerd en worden er tentoonstellingen en filmvoorstellingen geprogrammeerd. Daarnaast worden er ook nog andere activiteiten georganiseerd. Dit alles doet men om de inwoners van Geel te laten kennismaken met het zuiden. De Noord-Zuiddienst heeft bovendien een centrum dat continu informatie en documentatie verschaft aan Gelenaars die hiervoor interesse hebben (Stad Geel, z.d.).

Het Lokaal Opvanginitiatief (LOI) wil alleenstaande minderjarige asielzoekers bijstaan. Vandaar dat ze een systeem hebben ontwikkeld met peter- en meterschap. Deze peters en meters kunnen met deze jongeren zo nu en dan eens een uitstap doen of ze uitnodigen bij hun thuis. Bovendien werd er vanuit het Medisch-Pedagogisch Instituut (MPI) in Geel een vzw opgericht onder de naam Avalympics. Deze vzw maakt het voor mensen met een verstandelijke handicap mogelijk om actief te sporten terwijl men hen daarbij goed probeert te begeleiden (Stad Geel, z.d.).

P5 (16 februari, 2011) vermeldde eveneens dat het onderwijs van Stad Geel gestimuleerd wordt om acties rond diversiteit te organiseren. Zo bestaat er voor alle basisscholen bijvoorbeeld de netoverschrijdende pedagogische studiedag. Deze dag handelt over onderwerpen zoals kansarmoede, verschillen in ouderdom, verschillen in gezondheid, .... Het voordeel van kinderen op een zeer jonge leeftijd bewust te maken van de voordelen van

diversiteit is volgens het diversiteitsplan van Geel dat men toekomstige conflicten kan voorkomen (Stad Geel, z.d.).

P5 (16 februari, 2011) vermeldde nog een ander succesvol project dat ingevoerd werd om de samenleving tussen de diverse inwoners van de stad te verbeteren, namelijk het project 'de wereld op z'n kop'. Bij dit project werkten zeer veel stadsdiensten, zoals onder andere de jeugddienst, cultuurdienst, sportdienst, ... samen. 'De wereld op z'n kop' was een project waarbij men een aantal activiteiten organiseerde voor jongeren en kinderen die niet bereikt werden via het reguliere stadsaanbod.

Zo haalde P5 (16 februari, 2011) aan dat Stad Geel twee rapworkshops georganiseerd heeft in het kader van 'De Wereld op z'n kop', waar diverse personen deel aan konden nemen. Diegenen die deelnamen aan deze workshops mochten gratis naar het concert van de Jeugd van Tegenwoordig. Dit project werd door Stad Geel als succesvol gezien aangezien één van de hangjongeren de workshop gegeven heeft, hoofdzakelijk aan jongeren met een handicap.

Ook werd er volgens P5 (16 februari, 2011) een journalistiek project ingevoerd, dat kadert in het project 'De wereld op z'n kop', waarbij jongeren met problemen, jongeren met een handicap, ... van Stad Geel de kans krijgen om een artikel te schrijven, dat eventueel gepubliceerd kan worden in de krant.

Stad Geel heeft volgens P5 (16 februari, 2011) ook een 'Praatpunt' opgezet waar gebruik wordt gemaakt van conversatietafels. Mensen die dit wensen kunnen vrijblijvend deelnemen aan deze conversatietafels. Dit Praatpunt is volgens P5 succesvol. In het diversiteitsplan 2009-2011 van de stad staat vermeld dat de conversatietafels voor anderstaligen de mogelijkheid bieden om met andere personen, zowel autochtonen als allochtonen, te communiceren in de Nederlandse taal. Dit verbetert niet enkel de kennis van de Nederlandse taal maar brengt hen ook in contact met andere inwoners van Geel waardoor het samenleven erop vooruit gaat (Diversiteitsplan Geel 2009-2011, z.d.).

#### **5.8.2.5 Stad Beringen**

Stad Beringen heeft volgens P6 (17 februari, 2011) al veel verschillende initiatieven genomen die ervoor kunnen zorgen dat diverse inwoners op een aangename manier kunnen samenleven. Bij Stad Beringen probeert men er tijdens bepaalde acties voor te zorgen dat de verschillende inwoners over elkaar kunnen leren. Een eerste initiatief dat door P6 kort voorgesteld werd, zijn de 'Gallerijfeesten'. Tijdens dit informatieve evenement wordt een soort van markt georganiseerd in Beringen die toegankelijk is voor iedereen. Op dit buurtfeest stellen verschillende allochtone verenigingen zich voor zodat de bezoekers een

duidelijker beeld krijgen van deze verenigingen. Dit initiatief is volgens P6 altijd een groot succes met ongeveer 1500 bezoekers.

De volgende activiteit die ter sprake kwam tijdens ons interview met P6 (17 februari, 2011) heet 'Open doek'. Tijdens deze activiteit worden er een aantal filmvoorstellingen georganiseerd. De film die in functie van deze activiteit gekozen wordt, handelt over asiel, migratie of een ander thema dat gerelateerd kan worden met diversiteit. Deze filmvoorstellingen worden geprogrammeerd tijdens de avond of overdag voor schoolbezoeken. Dit initiatief is oorspronkelijk ontstaan in Turnhout maar wordt nu ook in Beringen georganiseerd.

De derde actie die door P6 (17 februari, 2011) werd toegelicht is de 'Interreligieuze dialoog'. Dit initiatief wordt dit jaar voor de zesde keer georganiseerd. Men probeert via dit initiatief een uitwisselingsmoment te creëren tussen inwoners met een verschillende religie. Elke keer dat dit initiatief georganiseerd wordt, besteden een aantal sprekers aandacht aan een bepaald thema dat men terugvindt bij verschillende geloofsovertuigingen. Voorbeelden van zulke thema's zijn het geboorteritueel, de kledij die bij bepaalde religies terug te vinden zijn, .... Op deze manier kunnen de bezoekers kennis maken de verschillende religies die zich in Stad Beringen bevinden. Het publiek dat met deze actie bereikt wordt, is wel iets beperkter aangezien niet iedereen interesse heeft voor andere religies. Men heeft gemiddeld tussen de 100 en 150 bezoekers. Een andere actie die verband houdt met de verschillen tussen religies is de 'Open gebedshuizendag'.

Een laatste initiatief waar P6 (17 februari, 2011) heel enthousiast over is, heet 'Barak 15'. Met dit initiatief heeft men geprobeerd om het erfgoed van Stad Beringen op een informatieve manier te gebruiken. In Beringen bevindt zich namelijk een oude houten barak die symbool staat voor de migratie die in Beringen heeft plaatsgevonden, onder andere door het mijnverleden van de stad. Met het project rond deze barak wil men de mensen het verhaal van de migratie vertellen en probeert men de mensen met verschillende nationaliteiten die in Beringen wonen bij elkaar te brengen. De barak heeft een breed draagvlak omdat er veel mensen met verschillende nationaliteiten deelnemen aan dit initiatief.

#### **5.8.2.6 Stad Antwerpen**

P7 (9 mei, 2011) haalde aan dat er bij Stad Antwerpen veel acties gevoerd worden om het samenleven tussen diverse inwoners te stimuleren. Dit is echter niet haar eigen taak. Zij kon ons dus niet zoveel vertellen over de acties die Stad Antwerpen voert om het samenleven

tussen diverse inwoners te bevorderen. Er zijn wel een aantal afdelingen bij de stad die zich met deze acties bezighouden, zoals bijvoorbeeld de afdeling 'Ontmoeten'.

#### **5.8.2.7 Gemeente Maasmechelen**

Bij Gemeente Maasmechelen voert men volgens P8 (15 februari, 2011) liever grote algemene acties dan kleinere acties. Wanneer de aandacht voor diversiteit gecombineerd kan worden met grotere projecten vormt dit volgens P8 een minder grote bedreiging. Men kan bijvoorbeeld diversiteit betrekken in acties zoals 'Week van de smaak' en 'Erfgoeddag'.

P8 (15 februari, 2011) vertelde ons dat men diverse groepen met elkaar in contact probeert te brengen via verenigingen. De drempels die de toegankelijkheid van de verenigingen beperken, zouden weggewerkt moeten worden. Een voorbeeld van een actie die Gemeente Maasmechelen voert, is 'Kleurrijk Maasmechelen', wat recent veranderd is in 'Spicy Maasmechelen'. Tijdens dit openluchtevenement kunnen mensen proeven van gerechten uit zes verschillende nationaliteiten van Maasmechelen, klaargemaakt door echte chef-koks. Iedereen is uitgenodigd en kan gratis deelnemen (Spicy Maasmechelen, 2011). P8 (15 februari, 2011) vermeldde dat er dan ook wordt geprobeerd om zoveel mogelijk verenigingen enthousiast te maken om deel te nemen aan dit initiatief. Bovendien probeert Gemeente Maasmechelen ervoor te zorgen dat mensen met verschillende religies met elkaar in contact komen zodat er interreligieuze uitwisseling tot stand kan komen.

Naast verschillende acties heeft Gemeente Maasmechelen ook een MoslimAdviesOrgaan opgericht. Dit is een orgaan waarin er overleg gepleegd wordt tussen de verkozen politici en de moslimgemeenschappen. Samenwerking met de moskeebesturen is voor een gemeente zeer belangrijk omdat dit organen zijn die hoog aangeschreven staan bij de moslims. Zij zijn ook vaak de eerste die bepaalde problemen of moeilijkheden opvangen (Gemeente Maasmechelen, z.d.).

Gemeente Maasmechelen is er zich van bewust geworden dat het spreken van de Nederlandse taal uitermate belangrijk is om niet geïsoleerd te raken binnen de samenleving. Daarom zijn er ook al een heel aantal initiatieven genomen die verband houden met het leren van de Nederlandse taal, bijvoorbeeld praatgroepen en 'Babbeldoos'. 'Babbeldoos' is een initiatief waarmee men het Nederlands van jonge allochtone kinderen op een spelende manier wil verbeteren. Gemeente Maasmechelen wil hun allochtone inwoners ervan overtuigen dat het leren van de Nederlandse taal heel belangrijk is, zeker voor de kinderen. (Gemeente Maasmechelen, z.d.).

#### **5.8.2.8 VVSG**

Volgens P12 (4 april, 2011) zijn er drie mogelijke manieren waarop steden en gemeenten het samenleven van diverse inwoners kunnen bevorderen. De eerste manier is door aan te tonen dat ze zelf bezig zijn met diversiteit waardoor ze het goede voorbeeld kunnen geven aan hun inwoners. Voorbeelden hiervan zijn de campagnes die Stad Antwerpen voert, de anti-discriminatieclausule in de contracten die Stad Gent sluit, de samenwerking tussen Stad Genk en Stad Hasselt om een gezamenlijk project op te starten rond anti-discriminatie, .... Het kan hierbij belangrijk zijn om ervoor te zorgen dat de stad of gemeente in haar folders en krantjes aantoont dat ze een afspiegeling is van de bevolking.

De tweede manier die P12 (4 april, 2011) vermeldde, is het organiseren van acties rond samenleven. In de eerste plaats houdt dit bijvoorbeeld ontmoetingen, religieuze feesten, ... in. Tijdens deze acties kunnen mensen elkaar beter leren kennen. Daarnaast bestaan er een aantal lokale besturen, bijvoorbeeld Heusden-Zolder, die sterk bezig zijn rond wijkbemiddeling. Ook hier worden samenlevingsproblemen besproken. P12 denkt dat de grotere participatieprojecten ook een bijdrage kunnen leveren om het samenleven tussen de inwoners te verbeteren. Stad Genk probeert bijvoorbeeld met het project 'De Genks' een gemeenschappelijke identiteit onder haar inwoners te creëren.

P12 (4 april, 2011) haalde ten slotte een derde manier aan die een beperkt aantal lokale besturen toepast, namelijk het wegwerken van onder andere taalachterstanden van de allochtone bevolking. Stad Leuven heeft bijvoorbeeld een onderwijsproject en ze willen discriminatie in de horeca tegengaan. P11 vulde hier nog bij aan dat er in het onderwijs vaak te weinig aandacht besteed wordt aan diversiteit.

#### **5.8.2.9 Randstad Diversity**

Steden en gemeenten moeten volgens P13 (8 april, 2011) proberen te voorkomen dat bepaalde kansengroepen in isolement gaan leven. Men moet ervoor proberen te zorgen dat de diverse inwoners verdeeld zijn over de stad of gemeenten. Hiermee wordt bedoeld dat men een bepaalde kansengroep niet mag afzonderen in een bepaalde wijk zodat ze niet meer in contact komen met de rest van de bevolking.

Men moet bovendien volgens P13 (8 april, 2011) iedereen gelijk behandelen en men mag niet focussen op de verschillen. Men mag bijvoorbeeld niet iemand met een hoofddoek anders behandelen omwille van die hoofddoek. De pers kan dit probleem volgens P13 vaak verergeren door enkel de negatieve en sensationele verhalen te verspreiden. Er worden bijna nooit verhalen verspreid die aantonen dat diversiteit voordelen biedt.



### 5.8.2.10 Synthese

Tabel 16: Synthese samenleven van diverse inwoners stimuleren

	Samenleven van diverse inwoners stimuleren
<b>Stad Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'straatcheques'</li> <li>- 'Warm aanbevolen' → huiskamerconcerten</li> <li>- sportdienst: allochtone medewerkers aangeworven om aanbod beter af te stemmen op inwoners</li> <li>- 'Doecheques'</li> <li>- Crea-atelier</li> <li>- Bouwspelplaats</li> <li>- Meldpunt Discriminatie</li> <li>- 'Discrinimeer'</li> <li>- integratieraad</li> <li>- 'Open gebedshuizendag'</li> </ul>
<b>Stad Gent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Schuun volk'</li> <li>- Samenlevingsprijs</li> </ul>
<b>Stad Lommel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- communiceren over activiteiten die kansengroepen organiseren</li> <li>- parkconcerten</li> <li>- 'Week van de Amateurkunsten'</li> <li>- 'Wereldfeest in het park'</li> <li>- voetbalmatch tussen autochtonen en allochtonen</li> <li>- 'Open Moskeedag'</li> <li>- 'VriendENtaal'</li> <li>- 'De Kievit kookt'</li> <li>- 'Lommel, Stad in Beeld'</li> <li>- subsidies voor jeugdverenigingen die inspanningen doen voor kansengroepen</li> </ul>
<b>Stad Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Huis van Dialoog'</li> <li>- participatie van allochtonen in adviesraden</li> <li>- bekendmaken dat er een diversiteitsconsulente is</li> <li>- 'Zuidergekte'</li> <li>- Noord-Zuidienst beschikt over centrum waar men terecht kan voor informatie</li> <li>- peter- en meterschap</li> <li>- Avalympics vzw</li> <li>- netoverschrijdende pedagogische studiedag</li> <li>- 'De wereld op z'n kop'</li> <li>- rapworkshops</li> <li>- journalistiek project</li> <li>- 'Praatpunt': conversatietafels</li> </ul>
<b>Stad Beringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Gallerijfeesten'</li> <li>- 'Open doek'</li> <li>- 'Interreligieuze dialoog'</li> <li>- 'Open gebedshuizendag'</li> <li>- 'Barak 15'</li> </ul>
<b>Stad Antwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taak van meerdere afdelingen, bijvoorbeeld de afdeling 'Ontmoeten'</li> </ul>
<b>Gemeente Maasmechelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversiteit betrekken in 'Week van de smaak' en 'Erfgoeddag'</li> <li>- 'Spicy Maasmechelen'</li> <li>- MoslimAdviesOrgaan</li> <li>- praatgroepen</li> <li>- 'Babbeldoos'</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stad moet goede voorbeeld geven aan inwoners: vb. aantonen in communicatie dat ze afspiegeling is van bevolking</li> <li>- organiseren van acties rond samenleven: vb. ontmoetingen, religieuze feesten, wijkbemiddeling, grotere participatieprojecten, ...</li> <li>- wegwerken van bv. taalachterstanden van allochtone bevolking</li> <li>- vaak te weinig aandacht voor diversiteit in onderwijs</li> </ul>
<b>Randstad Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- isolement van kansengroepen voorkomen</li> <li>- iedereen gelijk behandelen</li> </ul>

De manieren die de bevroegde organisaties aanhaalden om het samenleven tussen diverse inwoners te stimuleren, zijn heel verschillend van elkaar. Een contactpersoon van de VVSG heeft echter wel een mooi overzicht gegeven van wat steden en gemeenten kunnen doen om het samenleven te bevorderen. Allereerst haalde men aan dat een stad of een gemeente het goede voorbeeld moet geven aan haar inwoners door bijvoorbeeld in haar communicatie aan te tonen dat haar personeelsbestand een afspiegeling is van de bevolking. Daarnaast kan een stad of een gemeente acties organiseren rond samenleven zodat de verschillende inwoners elkaar beter kunnen leren kennen. Hieronder worden bijvoorbeeld ontmoetingen, religieuze feesten, wijkbemiddeling en grotere participatieprojecten verstaan. Ten slotte moet een stad of een gemeente onder andere de eventuele taalachterstanden van allochtone inwoners proberen weg te werken. Dit kan men bijvoorbeeld doen aan de hand van onderwijsprojecten.

Bij de eerste categorie die men aanhaalde bij de VVSG, namelijk dat de stad het goede voorbeeld moet geven aan haar inwoners, kunnen we maatregelen plaatsen van Stad Hasselt, Stad Lommel en Stad Geel. Zo zijn er bij de sportdienst van Stad Hasselt allochtone medewerkers aangeworven om het aanbod beter af te stemmen op de inwoners. Daarnaast werd er door Stad Hasselt, in samenwerking met Stad Genk, een actie gevoerd tegen discriminatie, namelijk 'Discrinimeer'. Stad Lommel brengt haar inwoners op de hoogte van activiteiten die door kansengroepen georganiseerd worden. Daarnaast geeft ze bijvoorbeeld ook subsidies aan jeugdverenigingen die extra inspanningen doen om jongeren uit kansengroepen aan te trekken. Bij Stad Geel werd vermeld dat men aan de allochtone bevolking wil duidelijk maken dat er een diversiteitsconsulente is waar ze bij terecht kunnen met hun vragen.

Bij de derde categorie die door een contactpersoon van de VVSG werd aangehaald, namelijk het wegwerken van bijvoorbeeld taalachterstanden van de allochtone bevolking, kunnen volgens ons acties van drie bevroegde organisaties ondergebracht worden. Stad Lommel maakte melding van het initiatief 'VriendENTaal', waarbij inwoners van de stad kunnen samenkomen om over de actualiteit te praten in het Nederlands. Op deze manier kan de taalachterstand die allochtonen hebben, verkleind worden. Gelijkaardige initiatieven worden vermeld in de documentatie van Stad Geel en Gemeente Maasmechelen. Stad Geel heeft namelijk een 'Praatpunt' opgezet, dat als doel heeft om het Nederlands van allochtonen te kunnen verbeteren door ze te laten communiceren met anderen, zowel met autochtonen als allochtonen. Bovendien komen de diverse inwoners op deze manier ook in contact met elkaar. Ook bij Gemeente Maasmechelen probeert men het spreken van de Nederlandse taal te stimuleren door het opzetten van praatgroepen en door het initiatief 'Babbeldoos'. Met dit laatste initiatief probeert men jonge allochtone kinderen op een spelende manier het Nederlands aan te leren.

Het grootste deel van de andere activiteiten die door de verschillende bevroegde organisaties vermeld werden, kunnen volgens ons geplaatst worden bij de tweede groep acties die een contactpersoon van de VVSG aanhaalde, namelijk de acties rond samenleven.

Er zijn ook nog twee organisaties die het belang van onderwijs aanhaalden. Dit kon niet zo goed in één van de bovenstaande categorieën geplaatst worden. Één van de geïnterviewden van de VVSG vond dat er te weinig aandacht wordt besteed aan diversiteit in het onderwijs. Bij Stad Geel probeert men dan ook met hun netoverschrijdende pedagogische studiedag ervoor te zorgen dat kinderen al op zeer jonge leeftijd in contact komen met de voordelen van diversiteit.

Onze bevroegde van Randstad Diversity daarentegen haalde aan dat steden en gemeenten het samenleven van diverse inwoners kunnen stimuleren door iedereen gelijk te behandelen. Hij haalde ook aan dat het zeer belangrijk is om isolement van kansgroepen te voorkomen.

#### **5.8.2.11 Conclusie**

Om deze paragraaf te besluiten, kunnen we stellen dat we de acties of maatregelen die genomen worden om het samenleven tussen diverse inwoners te verbeteren, grotendeels in drie categorieën kunnen plaatsen. Allereerst kan de stad of gemeente zelf het goede voorbeeld geven aan hun inwoners. Daarnaast kan men acties organiseren die specifiek gericht zijn op het samenleven, zoals bijvoorbeeld ontmoetingen. Ten slotte is er nog de categorie waarin maatregelen genomen worden die bijvoorbeeld taalachterstanden van allochtonen moeten wegwerken. Het grootste deel van onze gevonden resultaten bleek te passen in de tweede categorie.

#### **5.8.2.12 Eigen aanbevelingen**

*Hetgeen er door de contactpersonen van de VVSG gezegd werd met betrekking tot het onderwijs kan volgens ons wel kloppen. Tijdens onze opleiding werd er bij ons ook nooit veel aandacht geschonken aan diversiteit. Toch zijn we ervan overtuigd dat het aandacht schenken aan diversiteit op een jonge leeftijd voordelig kan zijn om het samenleven te bevorderen. Wanneer kinderen op een jonge leeftijd al in contact komen met diversiteit, zullen ze volgens ons namelijk op een latere leeftijd ook minder problemen hebben om te kunnen omgaan met diversiteit in de samenleving. Bovendien denken we dat het nuttig kan zijn voor bijvoorbeeld toekomstige managers om reeds tijdens hun studies op een goede manier om te leren gaan met diversiteit zodat ze deze kennis op hun toekomstig werk kunnen toepassen.*

*Aangezien er in ons onderzoek heel vaak vormingen werden gegeven in bedrijven om te leren omgaan en samenwerken met diversiteit, kan dit volgens ons ook vertaald worden in de volledige samenleving. Op grotere schaal zullen deze vormingen of opleidingen dan ook via het onderwijs moeten gebeuren.*

## **5.9 Bijdrage voor Stad Hasselt**

Alle verzamelde resultaten hebben we voorgelegd aan onze contactpersonen van Stad Hasselt om vervolgens na te gaan wat hun reactie hierop was en welke ideeën en voorstellen zij interessant vonden. We zijn dan ook gaan kijken of er resultaten waren die voor hen een inspiratie konden zijn en welke dit waren. Hetgeen hieronder beschreven staat, is een eerste reactie van onze contactpersonen van Stad Hasselt. Zij kunnen het nog verder vertellen aan de rest van de organisatie.

Nadat we onze resultaten hadden voorgelegd aan onze contactpersonen van Stad Hasselt, is gebleken dat er wel een aantal maatregelen of acties waren die nuttige tips konden opleveren voor hen. De eerste twee maatregelen die hen wel interessant leken, vonden beide plaats bij Stad Gent. Allereerst is er de workshop 'Diversiteit is een verrijking'. Dit is een interactieve vorming die gegeven wordt voor leidinggevenden en werknemers van het niveau A. Tijdens deze workshop kan men goede praktijken met elkaar uitwisselen en maakt men gebruik van concrete casussen en getuigenissen. Dit valt dus helemaal niet te vergelijken met een theoretische opleiding. Deze opleiding was een product van de werkgroep 'Diversiteit en Gelijke Kansen'.

Een tweede maatregel van Stad Gent, die onze contactpersonen van Stad Hasselt origineel vonden, is het bedrijfstheater. Met deze theaters wou men op een ludieke en humoristische manier de werknemers enthousiast maken voor diversiteit. Werknemers werden uitgenodigd om naar deze voorstellingen te komen en als ze een uitnodiging kregen, waren ze verplicht om deel te nemen. Niet alle medewerkers werden uitgenodigd aangezien dit organisatorisch moeilijk te regelen was, zoals bijvoorbeeld bij de brandweer. Voor de werknemers van de brandweer is het namelijk moeilijker om hun werkplaats voor een halve dag te verlaten. Voor de medewerkers die niet uitgenodigd waren, werden wel andere initiatieven voorzien. Er werden 20 voorstellingen gegeven voor telkens 120 personen.

Een andere maatregel waar onze contactpersonen van Stad Hasselt nieuwsgierig naar waren, is het diversiteitstraject dat als een belangrijk punt gezien werd binnen het diversiteitsbeleid van Stad Geel. Dit diversiteitstraject zou doorlopen moeten worden door elke dienst van de stad. Hierbij worden zowel de leidinggevenden als de werknemers van deze diensten

betrokken. Dit diversiteitstraject heeft als doel het verbeteren van de houding van het personeel ten opzichte van diversiteit en het aanleren van goede manieren om met diversiteit om te gaan. Nadat de diversiteitsconsulente van Stad Geel verkennende gesprekken had gevoerd met de diensten, werd er ook een prioriteitennota opgesteld waarin stond welke zaken het meest dringend aangepakt moesten worden.

Daarnaast werden nog drie initiatieven van Stad Antwerpen als zeer positief gezien. Allereerst waren de contactpersonen van Stad Hasselt geïnteresseerd in de manier waarop Stad Antwerpen gebruik maakte van het systeem van de A-waarden. Op basis van deze A-waarden worden alle werknemers geselecteerd en geëvalueerd. Één van deze A-waarden is 'Omgaan met diversiteit'. Wanneer tijdens de evaluatie van een werknemer blijkt dat men bijvoorbeeld slecht scoort op de A-waarde 'Omgaan met diversiteit', wordt er een verbetertraject gegeven zodat de werknemers hieraan kunnen werken. Bovendien bestaat er ook een opleidingstraject voor de leidinggevendenden dat onder andere gericht is op de manier waarop men kan omgaan met diversiteit. Hiernaast worden de leidinggevendenden ook aangeleerd hoe men tijdens een evaluatie een persoon moet beoordelen. Een onderdeel hiervan is het leren beoordelen van de werknemers op hun omgang met diversiteit.

Het project rond ambassadeurschap van hooggeschoolde allochtone werknemers is een tweede initiatief van Stad Antwerpen dat interesse uitlokte bij de contactpersonen van Stad Hasselt. Men gaat de hooggeschoolde allochtone werknemers van de stad inzetten om andere allochtone mensen enthousiast te maken om te solliciteren voor een job bij de stad. Op deze manier probeert men dus meer allochtonen te bereiken.

Onze contactpersonen van Stad Hasselt zijn er ook van overtuigd dat de communicatie met de politiek heel belangrijk is. Dit sluit aan bij wat onze bevrage van Stad Antwerpen aanhaalde, namelijk dat er een politiek draagvlak moet zijn. Bij het uitwerken van de acties om een diverser personeelsbestand te creëren werd er vermeld dat ook de politiek betrokken wordt bij deze acties. Diversiteit staat bij Stad Antwerpen ook op de politieke agenda. Om het half jaar worden de cijfers in verband met diversiteit bij het personeel besproken op de gemeenteraad.

Één van onze contactpersonen van Stad Hasselt haalde ook aan dat ze niet verwacht had dat er zoveel vormingen gebruikmaakten van rollenspelen, oefeningen en casussen uit de praktijk.

## **Hoofdstuk 6: Vergelijking van de praktijk met de literatuur**

Het proces dat voorafgaat aan het implementeren van een diversiteitsbeleid kunnen we zien als een veranderingsproces. We hebben dus in de literatuur onderzocht hoe dit proces verloopt. Hiervoor hebben we ons gefocust op het achtfasenproces dat Kotter beschrijft en de vijf krachten die Mars aanhaalt. Bovendien zijn we ook nagegaan hoe dit proces in de praktijk aangepakt wordt. Toen we de literatuur langs de praktijk legden, viel onmiddellijk op dat het in de literatuur beschreven veranderingsproces dat gepaard gaat met de implementatie van een diversiteitsbeleid, verschillend is in omvang van de stappen die in de praktijk genomen worden om te komen tot een diversiteitsbeleid. De veranderingsprocessen zoals Kotter en Mars ze beschrijven, zijn heel uitgebreid waardoor we verschillende onderdelen van ons praktijkonderzoek hierin onder kunnen brengen en niet enkel onze praktijkresultaten met betrekking tot het voorafgaand proces aan een diversiteitsbeleid. Hieronder zijn de belangrijkste gelijkenissen en verschillen tussen de praktijk en de literatuur weergegeven.

We willen wel opmerken dat er in de literatuur wordt aangehaald dat het hebben van een diversiteitsbeleid niet automatisch betekent dat er ook altijd voldoende aandacht aan geschonken wordt. Een contactpersoon van de VVSG vermeldde ook iets dat hiermee verband houdt. Er werd namelijk aangehaald dat het ontbreken van een diversiteitsplan niet wil zeggen dat een organisatie geen aandacht schenkt aan diversiteit.

In de literatuur begint men het veranderingsproces door het personeel van een organisatie de noodzaak van een verandering duidelijk te maken zodat ze bereid zijn om aan het veranderingsproces mee te werken. Dit noemt Kotter (2009) het vestigen van het urgentiebesef. Dit kan als een zeer belangrijke fase in het veranderingsproces gezien worden. Vaak gebeurt het echter dat managers te weinig tijd nemen voor deze stap. Ook Mars (2006) vindt deze stap heel belangrijk. Een manier die Mars (2006) aanhaalt om dit toch te doen is via 'pijnmanagement'. Dit kan men bijvoorbeeld doen door het probleem te verkennen en te onderbouwen met behulp van een bevraging van de werknemers over mogelijke problemen die er bestaan op de werkvloer. Dit kan vergeleken worden met de diversiteitscan van Stad Gent en de Randstad Diversity Scan die terug te vinden zijn in ons praktijkonderzoek. Met deze twee scans probeert men namelijk op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden. In de literatuur wordt door Mars (2006) vermeld dat dit pijnmanagement noodzakelijk is om weerstanden aan te pakken. In de praktijk werd door een aantal bevragede personen ook gesproken over weerstanden. Bij Stad Hasselt werd er

namelijk bij het voorafgaand proces aan een diversiteitsbeleid vermeld dat men begrip moet tonen voor weerstanden. De contactpersoon van Stad Geel haalde ook aan dat men weerstanden moet proberen weg te werken om zo de werknemers te kunnen stimuleren om van diversiteit een aandachtspunt te maken.

Een mogelijke reden die door Kotter (2008) wordt aangehaald voor het ontbreken van het urgentiebesef, is zelfgenoegzaamheid. Hiermee bedoelt hij dat mensen het gevoel hebben dat er geen verandering nodig is en dat het goed gaat zoals het nu is. Over drie van de mogelijke redenen voor deze zelfgenoegzaamheid, die door Kotter (2009) werden aangehaald, werd ook in het praktijkonderzoek gesproken. De eerste reden is dat werknemers zich vaak enkel focussen op het behalen van de doelstellingen van hun eigen afdeling zonder de algemene bedrijfsprestaties in de gaten te houden. Dit hangt samen met hetgeen er bij Stad Gent gezegd werd over de stadsorganisatie die te groot zou zijn om de samenwerking tussen de verschillende stadsdiensten op een efficiënte manier te laten verlopen. Om ervoor te zorgen dat de focus ook op de algemene prestaties van de organisatie komt te liggen, probeert men volgens Kotter (2009) de verantwoordelijkheid van mensen te vergroten zodat ze ook beoordeeld worden op deze algemene prestaties. Bij de VVSG haalde men ook aan dat diversiteit beter opgenomen kan worden in alle beleidsdomeinen, ook wel een inclusief beleid genoemd, in plaats van een diversiteitsbeleid te hebben dat los staat van al de rest.

De tweede reden voor zelfgenoegzaamheid is volgens Kotter (2009) dat bedrijven te weinig feedback krijgen van externe stakeholders en dat het vaak ook niet geapprecieerd wordt als werknemers naar deze meningen op zoek gaan. Een oplossing die Kotter voorstelt, is het personeel meer informatie te geven over klantentevredenheid. Het kan volgens hem ook belangrijk zijn om de werknemers te laten communiceren met hun ontevreden stakeholders. De contactpersoon van Stad Gent haalde aan dat er bij het proces dat voorafgaat aan de implementatie van een diversiteitsbeleid bij Stad Gent, wel naar de meningen van de stakeholders wordt gevraagd.

De derde reden die Kotter (2009) aanhaalt voor zelfgenoegzaamheid, is het feit dat topmanagers vaak de werknemers die zich zorgen maken over de toekomst, geruststellen door enkel de positieve prestaties te benadrukken. Een oplossing die hij hiervoor geeft, is dat topmanagers ook voor de vastgestelde problemen moeten durven uitkomen en duidelijk moeten maken aan de werknemers dat de huidige gang van zaken niet zal volstaan om de opportuniteiten te benutten. Bij Randstad Diversity en de VVSG haalde men als voorbeeld hierbij aan dat men uiteindelijk wel aandacht zal moeten schenken aan diversiteit om het toekomstige tekort op de arbeidsmarkt op te vangen.

De tweede fase die Kotter (2009) aanhaalt, richt zich op het feit dat het noodzakelijk is dat er een team gevormd wordt, ook wel leidende coalitie genoemd, dat uit de juiste personen moet bestaan. Dit team moet bovendien een gezamenlijk doel nastreven en de leden moeten vertrouwen hebben in elkaar. In ons praktijkonderzoek werden vaak werkgroepen vermeld, die vergeleken kunnen worden met zo een team. Bijvoorbeeld bij Stad Hasselt werd er een werkgroep 'Diversiteit' opgericht. Een ander voorbeeld is de werkgroep 'HRM en diversiteit' die opgericht werd bij Stad Antwerpen. Om de band tussen de teamleden te versterken wordt er door Kotter (2009) aangehaald dat men best een initiatief organiseert van een paar dagen waardoor de werknemers continu met elkaar in contact komen. In de praktijk wordt er, om het samenwerken tussen diverse werknemers te verbeteren, ook aan teambuilding gedaan. Steden en gemeenten doen dit echter via personeelsfeesten, sportdagen, nieuwjaarsrecepties, etentjes, .... Deze activiteiten kennen volgens Kotter (2009) een aantal nadelen. Zo vinden deze activiteiten bijvoorbeeld maar af en toe plaats waardoor het langer duurt om een band te kunnen creëren met elkaar. Bovendien kan het zijn dat het voor gezinnen waar beide partners gaan werken, moeilijker is om vrije tijd te vinden om naar sociale activiteiten te gaan die meermaals kunnen voorkomen bij de organisaties waarin beide partners werken.

In een volgende fase geeft Kotter (2009) aan dat men een visie en strategie moet ontwikkelen die omschrijft wat het toekomstbeeld is dat men wil behalen samen met de redenen waarom men dit zou moeten nastreven. Dit komt overeen met hetgeen er bij Randstad Diversity gezegd werd. Volgens de contactpersoon van Randstad Diversity moet men namelijk, als men wil werken aan diversiteit, de aandacht voor diversiteit opnemen in de visie, missie en statuten van de organisatie.

Vervolgens heeft Kotter (2009) een hele fase gewijd aan het communiceren van de visie van de verandering. Hij vindt dat hier vaak te weinig tijd in gestoken wordt. In de praktijk werd er vaak gesproken over het belang van communicatie. Er werd echter nooit letterlijk gesproken over het communiceren van een visie maar eerder over het communiceren van de aandacht voor diversiteit, zowel intern als extern. Volgens Kotter (2009) kan men een aantal dingen doen om de communicatie effectief te laten verlopen. Zo kan men onder andere meerdere communicatiekanalen gebruiken om ervoor te zorgen dat de visie beter verspreid en onthouden kan worden. In de praktijk werd door de geïnterviewden van Stad Gent en Randstad Diversity het gebruikmaken van verschillende interne communicatiekanalen aangehaald bij de maatregelen om werknemers te stimuleren om mee te werken aan diversiteit. Daarnaast gaf Kotter (2009) aan dat herhaling nodig is om de visie te laten doordringen bij de werknemers. Bij de VVSG vindt men herhalen ook belangrijk met het oog op het behouden van de aandacht rond diversiteit. Bovendien vermeldt Kotter (2009) dat de belangrijke personen in een organisatie moeten handelen volgens de visie. Dit komt overeen



met hetgeen de contactpersoon van Randstad Diversity vermeldde in ons interview. Tijdens dit interview werd namelijk aangehaald dat diversiteit gedragen moet zijn door de top van de organisatie. Bij Randstad Diversity vindt men daarnaast ook dat diversiteit opgenomen moet zijn in de volledige organisatie. De organisatie moet bovendien handelen in overeenstemming met wat ze communiceert. Een andere vereiste die Kotter (2009) aanhaalt voor effectieve communicatie, is dat er geen eenrichtingsverkeer mag plaatsvinden. Dit sluit mooi aan bij hetgeen er door vele bevroegde organisaties in de praktijk werd vermeld over de bottom-up communicatie en de inspraak van de werknemers en diensthoofden in het diversiteitsbeleid.

Een volgende belangrijke fase in het veranderingsproces is het creëren van een draagvlak voor de verandering. Wanneer we dit vergelijken met ons praktijkonderzoek zien we de noodzaak van het creëren van een draagvlak meermaals terugkomen in het proces dat in de praktijk werd aangehaald door de verschillende bevroegden om te komen tot een diversiteitsbeleid. Kotter (2009) haalt aan dat een mogelijke barrière, die het veranderingsproces in de weg staat, het ontbreken van de juiste vaardigheden is bij het personeel om te kunnen omgaan met de nieuwe situatie. Dit kan volgens Kotter (2009) het gevolg zijn van een tekort aan goede opleidingen of gewoonweg te weinig opleidingen. We hebben echter gemerkt dat in de praktijk wel veel gebruik wordt gemaakt van opleidingen om werknemers en leidinggevendenden bij te brengen hoe ze kunnen omgaan met diversiteit op de werkvloer. In de praktijk is bovendien gebleken dat men meestal goed nadenkt over de trainingen die er gegeven worden.

Het genereren van kortetermijnsuccessen is een zesde fase uit het achtfasenproces dat Kotter (2009) beschrijft. Hij haalt aan dat kortetermijnsuccessen een goede stimulans kunnen zijn voor werknemers. In de praktijk daarentegen werd er niet gesproken over kortetermijnsuccessen voor het stimuleren van het personeel. Kortetermijnsuccessen kunnen volgens Kotter (2009) bijvoorbeeld beletten dat het niveau van urgentie afneemt. We kunnen hierdoor dus stellen dat Kotter kortetermijnsuccessen als een manier ziet om de aandacht voor de verandering te behouden. Wanneer we kijken naar de maatregelen die tijdens ons praktijkonderzoek aangehaald werden om van diversiteit een blijvend aandachtspunt te maken, kunnen we vaststellen dat er meer sprake was van het continu onder de aandacht brengen van diversiteit.

Ook de voorlaatste fase van het veranderingsproces zoals dit door Kotter (2009) wordt voorgesteld, is gericht op het behouden van de aandacht tijdens het veranderingsproces. Kotter (2009) haalt een aantal krachten aan die de voltooiing van de verandering in gevaar kunnen brengen. Een reden die hij hiervoor vermeldt, is dat de verschillende afdelingen van een organisatie sterk met elkaar verbonden zijn zodat ze invloed op elkaar uitoefenen.

Volgens Kotter is het moeilijk om een verandering door te voeren in een organisatie waarin de afdelingen sterk afhankelijk zijn van elkaar omdat er nooit één afdeling alleen veranderd kan worden zonder dat er ook veranderingen zullen moeten plaatsvinden in een aantal andere afdelingen. De te grote stadsorganisatie die al eens aangehaald werd bij Stad Gent kan hier als voorbeeld fungeren. Onze contactpersoon van Stad Gent was namelijk van mening dat de stadsorganisatie te groot was om een vlotte samenwerking tussen de verschillende afdelingen mogelijk te maken. Dit kan ook gekoppeld worden aan hetgeen gezegd werd door de contactpersoon van Randstad Diversity over het feit dat diversiteit opgenomen zal moeten worden in de volledige organisatie.

De laatste stap in het achtfasenproces van Kotter (2009) is het verankeren van de verandering in de organisatiecultuur. Het is volgens Kotter vaak moeilijk om een verandering te kunnen doorvoeren wanneer deze verandering niet strookt met de organisatiecultuur. Dit kunnen we koppelen aan hetgeen Stad Hasselt vermeldde. Zo gaf men bij Stad Hasselt aan dat men niet moet gaan forceren als blijkt dat de maatschappij, de politiek en de ambtenaren van de stad niet klaar zijn voor de verandering, namelijk voor diversiteit.

De eerste kracht die Mars (2006) aanhaalt, is reeds hierboven vermeld bij de eerste fase rond urgentie van Kotter (2009). Aangezien hun bevindingen hieromtrent voor een groot deel overeenkomen, worden ze hier niet opnieuw besproken.

Ambitie is de tweede kracht die Mars (2006) aanhaalt. In de beschrijving van deze kracht werd er aangegeven dat het belangrijk is dat de verandering op tijd gecommuniceerd wordt en dat men het op een enthousiaste manier moet communiceren maar zonder de nadelen te verzwijgen. Doorheen heel ons praktijkonderzoek komt het belang van communicatie terug. De bovenstaande aandachtspunten van Mars (2006) bij deze communicatie werden echter door niemand expliciet vermeld in ons praktijkonderzoek. Mars (2006) geeft ook aan dat men door bijvoorbeeld het goede voorbeeld te geven als veranderaar, door gebruik te maken van onder andere beeldmateriaal, door de verandering door derden te laten uitbeelden zoals in een theatervoorstelling, ... de werknemers duidelijk kan maken hoe de situatie na de verandering zal aanvoelen. Terwijl deze methoden in de literatuur gebruikt worden om de situatie na de verandering aan de werknemers voor te stellen, worden ze in de praktijk voor een ander doel gebruikt. Bij Stad Gent en Stad Beringen vindt men het belangrijk dat de leidinggevende het goede voorbeeld geeft om respectievelijk de samenwerking tussen diverse werknemers op de werkvloer te verbeteren en om de aandacht voor diversiteit te kunnen behouden. Stad Gent organiseert ook een bedrijfstheater voor de niet-leidinggevenden maar dit theater heeft niet als doel het weergeven van de situatie na de verandering maar eerder om de werknemers te sensibiliseren voor diversiteit.

Mars (2006) vermeldt bij haar derde kracht vier veranderstrategieën. De 'weten-veranderstrategie' houdt in dat men mensen kan overtuigen om mee te werken aan een verandering door argumenten aan te halen die overtuigend en logisch genoeg zijn. Dit sluit aan bij hetgeen er bij Stad Antwerpen vermeld werd. Daar gaf men namelijk ook aan dat de argumenten om te werken aan diversiteit overtuigend genoeg moeten zijn, anders zal het effect op het personeel vrij gering zijn. Er werd vermeld dat werknemers gemakkelijker overtuigd kunnen worden door aan te tonen dat werken aan diversiteit win-win situaties kan opleveren. Bij het zoeken naar oplossingen voor de situatie, kan het volgens Mars (2006) ook goed zijn om de doelgroep te betrekken die vervolgens hun collega's kunnen overtuigen van de noodzaak van de verandering. Dit kunnen we koppelen aan de inspraak van het personeel in het diversiteitsbeleid en de acties hieromtrent. Dit werd door veel van de bevroegde organisaties aangehaald. Er werd ook aangegeven door contactpersonen van de VVSG en Randstad Diversity dat leidinggevendenden die reeds overtuigd zijn van het nut van werken aan diversiteit, hun manier van werken kunnen doorgeven aan hun werknemers.

Een andere strategie die Mars (2006) bespreekt, is de 'moeten-veranderstrategie'. 'Moeten' wordt vaak gezien als een verplichting maar kan ook gezien worden als een vorm van trouwheid en plichtsbesef. Wanneer men de verandering ziet als een verplichting, kan dit gerelateerd worden aan de uitspraken van de geïnterviewden van Stad Beringen en Gemeente Maasmechelen, die aangeven dat het werken aan diversiteit verplicht kan worden. Bij Stad Beringen haalde men dit aan als een alternatief voor het stimuleren van leidinggevendenden. Bij Gemeente Maasmechelen daarentegen werd dit gezien als een maatregel om de aandacht voor diversiteit te behouden. Wanneer de verandering gezien wordt als een plicht of een vorm van trouwheid aan de organisatie, kan dit vergeleken worden met de uitspraken van onze bron van Stad Lommel. Bij Stad Lommel haalde men aan dat werken aan diversiteit in de beleidsplannen van verschillende stadsdiensten opgenomen wordt. Hierdoor kan het werken aan diversiteit gezien worden als een plicht, namelijk als een onderdeel van je taak. In de bespreking van deze strategie door Mars (2006) wordt ook nog aangehaald dat het goed kan zijn om iemand aan te stellen die de verandering handhaaft en om een goede leider aan te stellen die de strategie moet leiden. Dit is eveneens terug te vinden in de praktijkresultaten. Één van de contactpersonen van Stad Hasselt vermeldde namelijk ook het belang van het aanstellen van personen die rond het onderwerp 'diversiteit' kunnen werken. Daarnaast werd er bij deze stad ook aangehaald dat een goede leidersstijl belangrijk is.

De 'leren en ontdekken-veranderstrategie', de derde strategie die vermeld werd bij de derde kracht van Mars (2006), heeft te maken met een verandering die gezien kan worden als een 'gezamenlijke ontdekkingsreis'. Bij deze verandering zijn de inbreng en de competenties van de doelgroep zeer belangrijk aangezien het om onontgonnen gebied gaat in de organisatie.

Op het eerste zicht kunnen we dit koppelen aan de inspraak van de werknemers, die meermaals werd aangehaald tijdens onze interviews. Er is in de praktijk echter geen sprake van een 'gezamenlijke ontdekkingsreis'. De inspraak van de werknemers is namelijk niet zo verregaand als Mars (2006) bedoelt met deze strategie.

De inspraak die vermeld werd in de praktijk, is enigszins ook te koppelen aan de 'willen-veranderstrategie', die de belangen en de voorkeuren van de doelgroep in rekening brengt en die beschreven wordt door Mars (2006). Aangezien er in de beschrijving van deze strategie aangegeven wordt dat men naar een compromis zoekt, lijkt ook hier de inspraak zoals die in de praktijk werd beschreven, eerder beperkt.

Mars (2006) haalt ook het belang aan van het hebben van een veranderplan zodat onder andere de volgorde van werken duidelijk wordt, zodat iedereen weet welke taak men moet uitvoeren en wat de plaats van die taak is in het geheel. In de praktijk wordt heel vaak verwezen naar de beleids- en diversiteitsplannen. Deze plannen bevatten vaak een beschrijving van de huidige situatie en acties of maatregelen die genomen kunnen worden ter verbetering van de situatie.

Interactie is de vierde kracht uit een reeks van vijf krachten die Mars (2006) aanhaalt. Deze kracht bespreekt vijf categorieën van interactievormen. De eerste categorie heeft te maken met het verzenden van informatie aan de doelgroep. Dit gaat volgens Mars (2006) het beste door gebruik te maken van verschillende media. De doelgroep van de verandering enkel informeren aan de hand van schriftelijke boodschappen is volgens Mars niet voldoende aangezien er op deze manier geen vragen gesteld kunnen worden, geen inbreng gegeven kan worden en er geen weerstanden opgevangen kunnen worden. Toch zien we dat er in de praktijk, hoewel er veel verschillende communicatiekanalen gehanteerd worden, vaak gebruik wordt gemaakt van schriftelijke boodschappen.

De tweede categorie binnen de vierde kracht van Mars (2006) is het opvangen van weerstanden voor de verandering. Men moet volgens Mars op zoek gaan naar de redenen achter de weerstand. In de praktijk werd er ook een aantal keer over weerstand gesproken. Bij de VVSG haalde men, als onderdeel van het proces dat voorafgaat aan het diversiteitsbeleid, aan dat men rekening moet houden met weerstanden die werknemers hebben en dat men de redenen van deze weerstand moet proberen te achterhalen. Een contactpersoon van Stad Hasselt haalde aan dat men begrip moet hebben voor de weerstand. De praktijk sluit hier dus mooi aan bij de literatuur.

Het geven van inbreng vormt de derde categorie binnen de kracht 'interactie'. Bij de beschrijving van deze categorie wordt vermeld dat het aanbieden van de mogelijkheid om

inbreng te geven, de werknemers meer voeling kan geven met het resultaat. Zoals al vaker werd aangehaald, hebben een aantal bevroegde organisaties ook gesproken over het geven van inspraak aan het personeel. Volgens de praktijk kan men dit bijvoorbeeld doen door te werken met een ideeënbuss, door bevragingen uit te voeren en door bottom-up communicatie toe te laten.

De voorlaatste categorie die Mars (2006) bespreekt, is leren. Dit hangt samen met de vele vormingen en opleidingen die er in de praktijk gegeven worden aan zowel de leidinggevenden als de werknemers om hen zo manieren aan te leren om op een goede manier met diversiteit om te kunnen gaan. Mars (2006) haalt echter aan dat er een aantal verschillende leervormen bestaan, namelijk coaching, intervisie, ervaren en instrueren. Wanneer we de vormingen en opleidingen uit de praktijk proberen te plaatsen in deze leervormen, passen deze vormingen het best bij de leervormen 'intervisie' en 'instrueren'. Bij de leervorm 'intervisie', wat betekent dat men kan leren van personen die zich in dezelfde situatie als jezelf bevinden, kunnen we bijvoorbeeld de workshop 'Diversiteit is een verrijking' plaatsen. Tijdens deze workshop kunnen leidinggevenden en werknemers van het niveau A namelijk goede praktijken met elkaar uitwisselen. Met de leervorm 'instrueren' wordt de nieuwe werkwijze stap voor stap doorlopen, kunnen er vragen gesteld worden en kan men de nieuwe werkwijze al eens uitproberen in een proefsituatie. Bij Stad Antwerpen werd een vorming vermeld rond omgaan met diversiteit. Tijdens zo een opleiding wordt er een moeilijke situatie uit de praktijk als casus gebruikt waardoor men op een betere manier kan leren omgaan met deze situatie. Bovendien wordt er tijdens deze opleiding ook met voorbeelden en oefeningen gewerkt. Deze vorming sluit volgens ons dus mooi aan bij de leervorm 'instrueren'.

Het stimuleren van het gewenst gedrag is een laatste categorie binnen de kracht 'interactie'. De manieren waarop men mensen kan stimuleren om het gewenste gedrag te vertonen, zijn volgens Mars (2006) het belonen van personen, materieel of immaterieel, wanneer ze het gewenste gedrag vertonen, het geven van feedback en het aanspreken van mensen om te voorkomen dat het gedrag opnieuw vertoond wordt. In ons praktijkonderzoek komt enkel het feedback geven terug. Bij Stad Antwerpen werd er namelijk gesproken over de A-waarden waar alle werknemers aan moeten voldoen en waar men dan ook op geselecteerd en geëvalueerd wordt. Werknemers krijgen dus feedback via deze evaluaties.

De laatste kracht die aangehaald wordt door Mars (2006) is leiderschap. Een leider die zich een goede veranderaar wil noemen, mag zeker zelf geen weerstand hebben tegen de verandering. In de praktijk werd aangehaald dat er een gemotiveerd bestuur moet zijn om de aandacht voor diversiteit te behouden. Uit de informatie van Stad Gent en Randstad

Diversity kwam ook naar voor dat het belangrijk is dat diversiteit gedragen moet worden door de top van de organisatie.

Wanneer we vervolgens de voor- en nadelen vanuit de literatuur vergelijken met onze onderzoeksresultaten zien we dat er een aantal gelijkenissen zijn. We gaan eerst de voordelen uit de literatuur vergelijken met deze van de praktijk. We hebben echter gemerkt dat er ook voordelen afgeleid kunnen worden uit andere onderdelen van ons praktijkonderzoek. Een eerste voordeel dat door Schuringa (2009) in de literatuur wordt aangehaald is het feit dat diversiteit kan leiden tot een verdere ontwikkeling van het eigen denken. Dit kunnen we koppelen aan een voordeel uit ons praktijkonderzoek, namelijk dat aandacht schenken aan diversiteit en er een visie over hebben, de eigen ontplooiing kan bevorderen. Dit kan eventueel tot uiting komen in de volledige organisatie.

Daarnaast wordt er door van der Zee en van Ouderhoven (2006) aangehaald dat diversiteit tot meer creatieve en innovatieve ideeën leidt. Ook Raatikainen (2002, in Özbilgin & Tatli, 2008) vermeldt dat een organisatie creatiever wordt door diversiteit op de werkvloer. Dit werd ook aangehaald door een contactpersoon van de VVSG. Daarnaast werd er in een interview gezegd dat ouderen op de werkvloer vaak over meer kennis beschikken terwijl de jongeren dit kunnen aanvullen met innovatieve ideeën. Merckx en Hellemans (2004) halen eveneens aan dat het oudere personeel vaak jarenlange kennis en ervaring heeft. Daarnaast hebben ze ook nog een grotere zelfstandigheid, een rustigere persoonlijkheid en blijven ze meestal langer trouw aan de organisatie.

Iets wat in ons praktijkonderzoek heel vaak terugkwam, en wat ook door van der Zee en van Ouderhoven (2006) vermeld wordt als een voordeel, is het feit dat een divers personeelsbestand een betere afspiegeling vormt van de bevolking waardoor men een effectievere bediening van de klanten kan verwezenlijken. Merckx en Hellemans (2004) vermelden hier ook bij dat dit ook kan zorgen voor een concurrentievoordeel. Dit kan ook gekoppeld worden aan de verbeterde klantenfocus die door Raatikainen (2002, in Özbilgin & Tatli, 2008) aangehaald wordt. In de praktijk werd dit ook aangehaald maar werd dit op een iets andere manier geformuleerd. Daar had men het namelijk over een betere kennis van de noden van de bevolking en een betere dienstverlening van de stad.

Van der Zee en van Ouderhoven (2006, in Hofhuis & van 't Hoog, 2010) halen bovendien nog aan dat teams die een grote diversiteit aan personen hebben, beter problemen kunnen oplossen en beter kunnen omgaan met complexe situaties waardoor een organisatie dus productiever kan worden. Onze contactpersoon van Randstad Diversity voegde hieraan toe dat men, door bij de aanwerving geen rekening te houden met afkomst, leeftijd, ..., sterker zal kunnen focussen op de talenten van de kandidaten. Dit kan leiden tot het sneller ingevuld

raken van vacatures waardoor de productie niet zo lang zal stilliggen wat op zijn beurt weer zal leiden tot een stijging van de productie en een betere dienstverlening.

Van der Zee en van Oudenhoven (2006) halen daarnaast nog aan dat allochtonen ingezet kunnen worden in jobs waarvoor onvoldoende kandidaten zijn. In de praktijk werd door een contactpersoon van de VVSG aangehaald dat er in de toekomst waarschijnlijk een arbeidstekort zal zijn waardoor het noodzakelijk wordt om bijvoorbeeld allochtonen, personen met een handicap, ouderen, ... aan te werven. Er zal dus rekening gehouden moeten worden met diversiteit. Onze bron van Randstad Diversity vulde dit nog aan door te stellen dat de continuïteit van het bedrijf erop vooruit zal gaan indien men rekening houdt met diversiteit omdat deze aandacht noodzakelijk zal worden. Dit wordt ook bevestigd door hetgeen Merckx en Hellemans (2004) schrijven over de vergrijzing. Bedrijven zullen volgens Merckx en Hellemans in de toekomst dan ook meer ouderen moeten aanwerven als gevolg van de vergrijzing.

Blanpain et al. (2007) gaan verder in op het invullen van de vacatures. Ze vermelden namelijk dat het beschikken over een grote diversiteit onder de kandidaten het gemakkelijker maakt voor een organisatie om de beste kandidaat te vinden omdat niemand omwille van huidskleur, leeftijd, ... uitgesloten wordt. Er wordt in ons praktijkonderzoek dan ook door veel bevroegde organisaties aangehaald dat het belangrijk is om enkel te focussen op de talenten en de kennis van personen.

In het praktijkonderzoek werd ook door een bevroegde vermeld dat bedrijven succesvoller zijn wanneer ze een divers personeelsbestand hebben en dat er in een project werd aangetoond dat een organisatie winstgevender is wanneer ze diverse personen tewerkstelt. Van der Zee en van Oudenhoven (2006) halen hier nog bij aan dat de kwaliteit van de besluitvorming erop vooruitgaat wanneer de groep die de besluiten neemt, heel divers is samengesteld.

Als we vervolgens naar de nadelen gaan kijken, zien we dat zowel in het praktijkonderzoek als door van der Zee en van Oudenhoven (2006) in de literatuurstudie, gesproken wordt over een grotere kans op conflicten ten gevolge van diversiteit op de werkvloer. Daarnaast halen van der Zee en van Oudenhoven ook nog aan dat de communicatie op de werkvloer door diversiteit mogelijk minder vlot kan verlopen en dat de teamgeest kan afnemen. Byrne (1999, in Hofhuis en van 't Hoog, 2010) vermeldt eveneens dat de samenwerking negatief beïnvloed kan worden. In de praktijk bleek communicatie ook heel belangrijk te zijn. De bevroegde van Stad Lommel haalde dan ook aan dat de kennis van de Nederlandse taal nodig is om de communicatie vlot te laten verlopen.

Een ander nadeel dat in de literatuur werd aangehaald, namelijk door van der Zee en van Oudenhoven (2006), is het feit dat allochtonen zich mogelijk eenzaam voelen tussen de autochtone collega's waardoor ze het gevoel kunnen krijgen dat ze alleen staan ten opzichte van een grotere groep autochtonen. In de praktijk wordt dit vermeld als het 'wij-zij'-denken.

Bovendien halen van der Zee en van Oudenhoven (2006) ook nog aan dat allochtonen te maken kunnen krijgen met discriminatie, zowel positieve als negatieve, en vooroordelen. Meermaals werd het probleem van discriminatie ook aangehaald in de praktijkinformatie. Positieve discriminatie kan volgens van der Zee en van Oudenhoven (2006) tot gevolg hebben dat autochtone werknemers denken dat allochtonen enkel omwille van het diversiteitsbeleid zijn aangenomen en dat ze niet over de juiste competenties beschikken. Hierdoor worden ze als minderwaardig beschouwd. Ook in het praktijkonderzoek werd vermeld dat autochtone werknemers al eens kunnen denken dat allochtonen enkel aangeworven worden uit medelijden en niet omdat ze het verdienen. Konrad (2003, in van der Zee & van Oudenhoven, 2006) is van mening dat allochtonen vaker terug te vinden zijn in de lagere niveaus van de organisaties. Dit werd bevestigd in ons praktijkonderzoek. Uit ons praktijkonderzoek is ook gebleken dat het nodig is om te beseffen dat diversiteit ook moet kunnen voorkomen op de hogere niveaus van een organisatie. Derijcke et al. (1995) hadden het echter ook over een aantal vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers. Ook werden er een aantal vooroordelen van werknemers met een handicap aangehaald door Merckx en Hellemans (2004). Volgens Schuringa (2009) zal het uiterlijk en de afkomst van een persoon ook zeer bepalend zijn voor de mate waarin men gediscrimineerd wordt. Dit kan gekoppeld worden aan het initiatief 'Schuun volk' van Stad Gent, dat bestaat uit een tentoonstelling en activiteiten die handelen rond uiterlijk en vooroordelen.

Een moeilijk punt dat ook vaak terugkomt, zowel in de literatuur als in de praktijk, is het negatieve beeld dat er bestaat over allochtonen. Dit wordt bijvoorbeeld aangehaald door van der Zee en van Oudenhoven (2006). Allochtonen worden volgens hen vaak gezien als personen die het vuile werk moeten opknappen. Uit de informatie van ons praktijkonderzoek is gebleken dat het algemene beeld van etnisch-culturele diversiteit vaak te negatief is en dat diversiteit een moeilijk onderwerp blijkt in de samenleving.

Van der Zee en van Oudenhoven (2006) concluderen dan ook dat een organisatie complexer wordt door te werken met diverse werknemers. Maar zoals hierboven al duidelijk wordt, heeft een divers personeelsbestand ook veel voordelen.





## **Hoofdstuk 7: Algemene conclusie**

In dit hoofdstuk willen we een antwoord formuleren op de centrale vraag waar ons onderzoek op gebaseerd is. Het doel van ons onderzoek was namelijk het achterhalen van manieren waarop men een organisatie enthousiast kan maken voor diversiteit opdat men kan overgaan tot het opstellen van een diversiteitsbeleid of het verbeteren van het reeds bestaande beleid om zo de organisatiedoelstellingen te kunnen verwezenlijken. Onze conclusie van de gevonden resultaten zullen we beschrijven door gebruik te maken van het CAF-model dat reeds beschreven werd in hoofdstuk 2 van deze masterproef (zie figuur 4).

Het CAF-model kan nuttig zijn als men een kwaliteitsverbetering wil nastreven. Bovendien heeft het CAF-model als voordeel dat het kan helpen bij de creatie van een draagvlak. Daarnaast maakt het model het ook mogelijk om beste praktijken uit te wisselen, zowel intern als extern. Aangezien wij in ons onderzoek op zoek zijn gegaan naar goede praktijken en ideeën van andere organisaties om zo inspiratie op te kunnen doen, sluit dit model hier mooi bij aan. Omdat men bij Stad Hasselt ook inspiratie wou opdoen voor hun diversiteitsbeleid aan de hand van de ideeën en goede praktijken van andere organisaties, kunnen we hier ook spreken over benchlearning. Dit is ook één van de doelstellingen van het CAF-model. Bovendien is een groot deel van ons onderzoek gericht op steden en gemeenten. Het CAF-model leek ons dan ook een handig instrument om een gestructureerd overzicht te kunnen behouden omdat het model specifiek bedoeld is voor overheidsdiensten.

We lichten kort de werking van het CAF-model nog eens toe. Zoals we reeds in hoofdstuk 2 besproken hebben, vloeien alle resultaten, namelijk de 'resultaten bij de medewerkers', de 'resultaten bij de burger/klant', de 'resultaten in de samenleving' en de 'resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten', voort uit het 'leiderschap'. Dit 'leiderschap' bepaalt op zijn beurt de factoren 'medewerkers', 'strategie en planning', 'partnerships en middelen' en 'processen' (European Institute of Public Administration, 2008). Nu we al onze informatie verzameld hebben, gaan we proberen, door het model in te vullen, een gestructureerde conclusie te formuleren met betrekking tot het stimuleren van een organisatie om rond diversiteit te werken zodat men kan werken aan een diversiteitsbeleid om zo de organisatiedoelstellingen te kunnen behalen.

Het eerste criterium van het model behandelt het leiderschap. Het leiderschap vormt de basis waarop de organisatie steunt. De focus van ons onderzoek lag vooral op de leidinggevenden die net boven de werkvloer staan, dus diegenen die zich op de lagere niveaus bevinden. Wanneer we dus spreken over leidinggevenden bedoelen we de leidinggevenden van de lagere niveaus, anders vermelden we dat het om topmanagers of

hogere leidinggeevenden gaat. De topmanagers zullen echter in dit model ook aan bod komen.

Tijdens ons onderzoek is gebleken dat leidinggeevenden een heel belangrijke rol spelen. Uit de literatuur kwam naar voor dat de topmanagers in een organisatie de middenmanagers, diegenen die juist boven de werknemers staan, niet mogen overslaan. Als de middenmanagers, ook leidinggeevenden genoemd, namelijk niet gemotiveerd zijn om aan de verandering te werken, kunnen de werknemers ook geen verbinding creëren met de verandering. Het is dus belangrijk dat de leidinggeevenden achter het werken aan diversiteit staan en dat dit onderwerp hoog op hun agenda staat. Het is dan ook de taak van de topmanagers om hen eerst te stimuleren zodat ze gemotiveerd worden om eraan te werken. Ook de topmanagers zullen dus open moeten staan voor diversiteit. Als dit niet het geval en als ze niet achter diversiteit staan, zullen ze ook geen maatregelen willen nemen om de leidinggeevenden van het nut van diversiteit te overtuigen. Dit werd ook bevestigd door Randstad Diversity. Tijdens ons interview met deze organisatie werd namelijk gezegd dat diversiteit gedragen moet worden door de volledige organisatie en dat diversiteit ook in hogere niveaus tot uiting moet kunnen komen. Zo een gemotiveerd bestuur kan er volgens een geïnterviewde voor zorgen dat diversiteit ook een aandachtspunt blijft.

We hebben uit ons onderzoek geconstateerd dat de overgrote meerderheid van de bevroagden aanhaalden dat vormingen gegeven werden om hun leidinggeevenden te stimuleren, om hen te leren hoe ze moeten omgaan met diversiteit en om hun houding ten opzichte van diversiteit te verbeteren. Door één van onze bevroagden werd ook nog aangegeven dat er voor de leidinggeevenden opleidingen gegeven kunnen worden over hoe ze hun werknemers moeten evalueren. Al deze vormingen blijken vaak heel praktijkgericht te zijn. Daarnaast werd er ook vermeld, zowel in de literatuur als in de praktijk, dat het betrekken van de leidinggeevenden bij het uitwerken van de plannen van een organisatie ook positief kan zijn om hen te stimuleren. Hiermee wordt ook het uitwisselen van ideeën en praktijkvoorbeelden bedoeld. Dit kan bijvoorbeeld via een werkgroep gebeuren.

Wanneer leidinggeevenden door bovenstaande initiatieven gestimuleerd zijn en minder weerstand hebben voor de streefsituatie, kan men een duidelijke missie en visie opstellen. In de literatuur van Kotter (2009) wordt het opstellen en het communiceren van een duidelijke visie gezien als twee fasen in het veranderingsproces. Kotter haalt aan dat het hebben van een visie soms onderschat wordt. Er wordt vermeld dat men met een visie drie doelstellingen kan bereiken, namelijk richting geven, motiveren en coördineren. Om ervoor te zorgen dat de werknemers ook op de hoogte zijn van de visie van de organisatie, is het belangrijk dat deze visie gecommuniceerd wordt door de leidinggeevenden en/of topmanagers. Vanuit deze visie kan bovendien een strategie ontstaan. Vanaf het moment dat de missie en visie worden

omgezet in een strategie, hebben we het over de relatie tussen de factor 'leiderschap' en de factor 'strategie en planning' van het CAF-model. De gevormde strategie moet tijdens deze fase van het proces vervolgens in plannen en doelstellingen omgezet worden die men op een eenvoudige manier moet kunnen meten. Het communiceren van de visie is volgens Kotter niet gemakkelijk en bovendien wordt er soms te weinig tijd voor vrijgemaakt. In ons praktijkonderzoek werd ook een paar keer aangehaald dat een organisatie een duidelijke missie en visie moet opstellen rond diversiteit. Een aanvulling hierop uit de praktijk is dat de aandacht rond diversiteit ook opgenomen kan worden in de statuten van de organisatie en/of in de organisatiedoelstellingen. Men is ervan overtuigd dat dit helpt bij het behouden van de aandacht rond diversiteit. In de praktijk is ook gebleken dat men vaak een omgevingsanalyse uitvoert en dat men soms rekening houdt met de meningen en wensen van de stakeholders vooraleer men bepaalt welke richting men wil uitgaan met de organisatie. Dit wordt door één van onze bevrageden bijvoorbeeld gedaan via een bevraging van de stakeholders.

Eens men gewerkt heeft aan het enthousiast maken van de leidinggevenden om mee te werken aan de verbetering en eens er een duidelijke strategie ontwikkeld werd, zijn de leidinggevenden vervolgens in staat om hun werknemers enthousiast te maken voor de richting die de organisatie wil uitgaan. We bevinden ons nu dus terug bij de eerste factor 'leiderschap' van het CAF-model, die de factor 'medewerkers' moet aansturen. Medewerkers vormen een belangrijk onderdeel van de organisatie, zeker in de arbeidsintensieve overheidssector. Het zijn namelijk zij die dagelijks in de nieuwe situatie zullen moeten werken. Zeker wanneer het gaat om het onderwerp 'diversiteit' is het van groot belang om een draagvlak te creëren bij de werknemers. Als deze werknemers niet gemotiveerd zijn om bijvoorbeeld met allochtonen, personen met een handicap, ... samen te werken, is het moeilijk voor een organisatie om een diversiteitsvriendelijke organisatie te worden. Uit onze praktijkresultaten is gebleken dat ook hier vormingen de meest voorkomende vorm van stimulans waren om de werknemers enthousiast te maken. Ook hier ligt meestal de focus op de praktijk. Er worden bijvoorbeeld moeilijke situaties uit de praktijk gebruikt als casus in de opleiding. Bovendien kunnen er tijdens een opleiding ook oefeningen en rollenspelen plaatsvinden. Dit alles gebeurt meestal met de bedoeling om de werknemers beter te leren omgaan met diversiteit. Vervolgens kunnen leidinggevenden door goed te communiceren met hun werknemers en door hen inspraak te geven, het draagvlak bij de werknemers vergroten. Goede communicatie maakt volgens Kotter (2009) en het merendeel van onze bevrageden, gebruik van meerdere interne communicatiekanalen, zoals bijvoorbeeld het intranet, het personeelsblad, publicaties, .... Leidinggevenden kunnen de werknemers dus informeren over diversiteit door bijvoorbeeld diversiteit op te nemen in de verschillende communicatiemiddelen zodat men een grote groep van werknemers kan bereiken. Werknemers kunnen volgens één van onze bronnen ook sneller overtuigd worden om hun

medewerking te verlenen wanneer ze door hun leidinggevenden overtuigd worden van het feit dat het werken aan diversiteit ook een win-win situatie kan opleveren. Vervolgens zijn Kotter (2009) en een paar van onze bevroegden ook van mening dat het aan te raden is om bottom-up communicatie toe te laten, waardoor werknemers ook inspraak krijgen en waardoor ze zich meer betrokken zullen voelen bij de verandering. Daarnaast worden er in de praktijk ook soms bevroegingen gedaan bij het personeel om hun behoeften te kennen.

Het is ook de taak van de leidinggevenden om voor een goede werksfeer te zorgen zodat de stad gezien kan worden als een aantrekkelijke werkgever. In ons praktijkonderzoek is gebleken dat men dit vooral probeert te verwezenlijken door iedereen dezelfde kansen en doorstroommogelijkheden te geven en niemand te betuttelen. Ook externe communicatie bleek een belangrijk aandachtspunt te zijn. Volgens een aantal geïnterviewden moet men namelijk aan de buitenwereld bekendmaken dat men als organisatie openstaat voor diversiteit, zoals bijvoorbeeld via de website van de organisatie, persconferenties, stadsmagazines, .... Bovendien kan men voor allochtone personeelsleden cursussen Nederlands aanbieden, rekening houden met feestdagen van allochtone werknemers, 'redelijke aanpassingen' maken voor medewerkers met een handicap, .... Daarnaast probeert men in bijna alle bevroegde organisaties rekening te houden met diversiteit bij het opstellen van hun vacatures, bijvoorbeeld door gebruik te maken van eenvoudige taal voor allochtonen. Bovendien kan men deze vacatures volgens een aantal van onze bronnen best verspreiden op verschillende manieren, zoals bijvoorbeeld via de brailleliga. Ook de selectieprocedures worden in de praktijk vaak aangepast, afhankelijk van de job. Voor bepaalde jobs zouden bijvoorbeeld geen theoretische proeven afgelegd moeten worden. Door iedereen dezelfde kansen te geven, kan niemand zich benadeeld voelen. Dit kan een positieve invloed hebben op de tevredenheid van de werknemers.

Een goede werksfeer betekent ook dat alle werknemers op een aangename en respectvolle manier kunnen samenwerken. Om het samenwerken tussen de werknemers te bevorderen, kunnen er door het leiderschap een aantal maatregelen genomen worden. Zowel in de literatuur als in de praktijk worden teambuildingsactiviteiten aangehaald, al dan niet in het kader van diversiteit. Er werd wel aangeraden door één van onze bronnen, om diversiteit te betrekken in bijvoorbeeld personeelsuitstappen, door bijvoorbeeld de activiteiten of het eten aan te passen. Bovendien kan het vormen van teams die bestaan uit diverse personen, volgens Kotter (2009) en een aantal geïnterviewden ook verkozen worden boven homogeen samengestelde teams aangezien diverse teams een aantal voordelen kunnen bieden.

Om de strategie, die tot stand kwam bij de factor 'strategie en planning' van het CAF-model, uit te voeren, hebben lokale besturen een bepaald budget ter beschikking en hebben ze een bepaald aantal werknemers in dienst. Aangezien het leiderschap met deze beperkingen

rekening moet houden bij alles wat men doet, dus ook bij het bepalen van de strategie, het aanbieden van vormingen, ..., bevinden we ons op de grens tussen de factor 'leiderschap' en 'partnerships en middelen' van het CAF-model. Voor kleine lokale besturen, die minder middelen hebben dan de grote lokale besturen, zal het moeilijker zijn om grote acties en initiatieven te voeren. Bij bedrijven is dit gelijkaardig omdat hun budget afhangt van de winsten die ze maken. Uit één van onze interviews is dan ook gebleken dat kleinere bedrijven, die vaak minder winst maken, dan ook minder grote acties kunnen voeren of enkel opleidingen kunnen geven voor hun leidinggevenden en niet voor hun werknemers.

Bovendien moeten leidinggevenden op zoek gaan naar de juiste partners om mee samen te werken, zowel intern als extern. Door samen te werken kan men namelijk meer realiseren en zal de kwaliteit vaak hoger liggen. Één van onze bevroagden haalde dan ook aan dat voor hen het vormen van een netwerk met externe partners een heel belangrijke stap was voor het organiseren van acties omdat zij zelf te weinig werknemers hadden op hun dienst om een grote invloed uit te oefenen.

Bij een aantal organisaties haalde men ook aan dat burgers, die ook als partners gezien kunnen worden, konden participeren in bepaalde beslissingen, bijvoorbeeld via wijkraden of rondetafelgesprekken, door feedback te vragen, .... Ook Mars (2006) heeft het over het geven van inbreng en het vragen van feedback van de stakeholders gehad. Er zijn door onze bevroagde organisaties ook een groot aantal acties gevoerd die specifiek gericht zijn op alle inwoners. Deze acties kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën. De eerste categorie wordt gevormd door de acties waarbij de stad het goede voorbeeld geeft voor de inwoners, zoals bijvoorbeeld de sportdienst van Stad Hasselt. Deze sportdienst heeft namelijk allochtone medewerkers aangeworven zodat het aanbod van deze dienst beter afgestemd kan worden op de wensen van de inwoners. De acties rond samenleven vormen een tweede categorie. Deze acties zijn vooral gericht op het samenbrengen van diverse inwoners zodat ze elkaar beter leren kennen. De laatste categorie van acties zijn de acties waarmee men bijvoorbeeld taalachterstanden van allochtone inwoners probeert weg te werken. Praatgroepen en 'Babbeldoos' zijn hier voorbeelden van.

Alle bovenstaande maatregelen kunnen bijdragen aan het creëren van een draagvlak bij zowel de organisatie als de inwoners. Dit werd zowel in de theorie als in de praktijk dan ook gezien als een heel belangrijke stap die doorlopen moet zijn vooraleer men over kan gaan tot de implementatie of de verbetering van een diversiteitsbeleid. Door een goed diversiteitsbeleid gaan onder andere de werknemers en de inwoners beter kunnen samenwerken en samenleven. Het hebben van een goed diversiteitsbeleid kan ertoe leiden dat de werknemers op een betere manier ingezet kunnen worden, dat men beter de partners kan kiezen, .... Op deze manier kunnen ook de prestaties van de organisatie verbeteren. In

criterium 5 van het CAF-model, namelijk 'processen', worden alle vermelde maatregelen en acties omgezet in resultaten voor de organisatie in zijn geheel.

Aangezien wij met ons onderzoek op zoek zijn gegaan naar acties en maatregelen waarvan de organisaties dachten dat ze tot een goed resultaat zouden leiden, zouden de resultaten bij de medewerkers, bij de burger/klant en in de samenleving goed moeten zijn. Het zijn namelijk allemaal acties die een positieve invloed zouden moeten hebben op het werken aan diversiteit. De tevredenheid van de werknemers en de inwoners kan gemeten worden aan de hand van bevragingen of enquêtes. Zo werd er bij een stad aangehaald dat men een bevraging had gedaan van de diensten met behulp van een vragenlijst om zo na te gaan welke diversiteit aanwezig was bij de diensten, welke maatregelen er al genomen werden en welke maatregelen nog extra gewenst zijn. Ook bij de inwoners kan men volgens een bron zulke studies uitvoeren. Hieruit kan men dan conclusies trekken en kan men verbeteringen maken. Dit hele proces doorloopt men om uiteindelijk, in het criterium 'resultaten op het vlak van sleutelactiviteiten', de vooropgestelde organisatiedoelstellingen te behalen.

Tijdens het werken aan diversiteit, werden de bevroegde organisaties wel met een aantal knelpunten geconfronteerd, waarvan er ook een aantal terugkomen in de literatuur. Deze kunnen niet allemaal geplaatst worden bij één van de criteria van het CAF-model omdat sommigen bij meerdere criteria tot uiting kunnen komen. Zo werd er in de praktijk bijvoorbeeld het hoofddoekenprobleem een aantal keren aangehaald. Dit probleem kan zich zowel voordoen bij de werknemers als bij de inwoners van de stad. Bovendien kwam ook het 'wij-zij' denken aan bod waardoor er twee conflicterende groepen ontstaan. Ook was er sprake van een negatieve beeldvorming rond etnisch-culturele diversiteit. Dit knelpunt kan ook overal, in alle criteria, waargenomen worden. Dit negatieve beeld kan ook gekoppeld worden aan het gebrek aan aandacht voor diversiteit in het onderwijs. Een aantal van onze bevroegden waren van mening dat het beeld dat men heeft rond diversiteit al gevormd wordt op een jonge leeftijd. Door diversiteit op te nemen in het onderwijs kan men dit beeld al proberen te verbeteren. De aanwezige diversiteit in de maatschappij heeft invloed op vele domeinen in de samenleving, bijvoorbeeld ook op de economie. Zoals al aangehaald werd door een aantal bevroegden, wordt er in de toekomst een tekort aan arbeidskrachten verwacht waardoor het belangrijk wordt dat werkgevers openstaan voor diversiteit. Daardoor kunnen de jobs namelijk sneller ingevuld worden. Dit openstaan voor diversiteit brengt ons terug tot de beeldvorming. Als werkgevers een negatief beeld hebben van diversiteit zullen ze minder snel geneigd zijn om diverse mensen aan te werven waardoor diverse mensen uitgesloten worden en er kosten voor de maatschappij kunnen ontstaan. Het is dus belangrijk dat er in het onderwijs meer aandacht zal gaan naar diversiteit.

Andere onderdelen van ons onderzoek, namelijk het proces dat voorafgaat aan een diversiteitsbeleid, de maatregelen om ervoor te zorgen dat diversiteit een blijvend aandachtspunt wordt en de voor- en nadelen van een divers personeelsbestand, zitten eveneens verspreid doorheen het hele model. De stappen die voorafgaan aan de implementatie van een diversiteitsbeleid beginnen bijvoorbeeld meestal bij dezelfde stap als het CAF-model, namelijk het creëren van een draagvlak. Daarna komen vaak de communicatie en de omgevingsanalyse aan bod. Een geïnterviewde vermeldde ook nog de bevraging van de stakeholders. Uiteindelijk bekomt men dan het ontwerp van het diversiteitsbeleid. De laatste stappen die een geïnterviewde aanhaalde zijn het uitvoeren, bijsturen en evalueren van de acties en het vragen van feedback van de stakeholders. Deze laatste stap, namelijk het vragen van feedback, kan gekoppeld worden aan de laatste vier criteria van het CAF-model.

Om te besluiten, kunnen we stellen dat de sleutel tot de oplossing van onze centrale vraag doorheen dit onderzoek vooral gesitueerd is in de eerste vijf criteria van het CAF-model. Het allereerste wat men moet doen om een organisatie enthousiast te maken, is het stimuleren van de leidinggevenden, wat kan gebeuren door de reeds aangehaalde maatregelen. Deze leidinggevenden kunnen het proces van het enthousiast maken van de organisatie in gang zetten. Het zijn namelijk zij die de werknemers het belang van diversiteit moeten doen inzien door bepaalde maatregelen te nemen. Zij moeten bovendien een goede strategie opstellen en hun partners zorgvuldig uitkiezen en meekrijgen in het verhaal.

Om dit alles te kunnen verwezenlijken, is in de eerste plaats communicatie heel belangrijk. In bijna alle onderdelen die hierboven beschreven zijn, is goede communicatie nodig. Dit valt bijvoorbeeld duidelijk waar te nemen bij de aangeboden vormen voor zowel leidinggevenden als werknemers, aangezien er vaak gebruik wordt gemaakt van interactieve methoden. Goed communiceren is vaak niet zo gemakkelijk dan het op het eerste zicht lijkt aangezien bijvoorbeeld allochtone werknemers of inwoners soms niet op dezelfde manier bereikt kunnen worden dan de autochtonen. Er zal dus gebruik gemaakt moeten worden van verschillende communicatiekanalen.

We kunnen concluderen dat het niet zo vanzelfsprekend is dat men goed kan omgaan met diversiteit. Blijkbaar is het in de praktijk toch wel moeilijk om het personeel te overtuigen van de voordelen van diversiteit. Met het creëren van een draagvlak gaan veel inspanningen gepaard. Toch is dit draagvlak noodzakelijk om op een goede manier met diversiteit om te gaan. We zijn dan ook blij dat we met ons onderzoek ook Stad Hasselt een aantal ideeën hebben kunnen geven.





## **Hoofdstuk 8: Zelf geleerd**

Tijdens ons onderzoek is gebleken dat we een aantal zaken misschien beter op een andere manier hadden aangepakt. We zijn in het begin van ons onderzoek te weinig doelgericht tewerk gegaan aangezien het doel van ons onderzoek op dat moment voor ons nog niet zo duidelijk was. Hierdoor is er wel wat tijd verloren gegaan. Gaandeweg werd echter wel duidelijk welke richting we met onze masterproef wilden uitgaan, waardoor de uitwerking steeds vlotter ging verlopen.

De meeste moeilijkheden hadden we met het zoeken en formuleren van de deelvragen. Deze deelvragen moesten namelijk uit een theoretisch model voortkomen. Dit theoretisch model, het CAF-model, hadden we niet van in het begin van ons onderzoek in ons achterhoofd gehouden. Dit heeft ervoor gezorgd dat het een tijdje heeft geduurd vooraleer onze deelvragen op punt stonden.

We zijn dit onderzoek gestart met het zoeken naar literatuur maar na een bepaalde tijd hebben we dit literatuuronderzoek even aan de kant geschoven voor ons praktijkonderzoek, dat bestond uit het afnemen van interviews. Na de interviews zijn we begonnen met het uitschrijven van de informatie van ons praktijkonderzoek waardoor we eigenlijk iets te lang gewacht hebben met het afronden van ons literatuuronderzoek. Bovendien hebben we achteraf gemerkt dat het eigenlijk beter was geweest om sneller met de eerste resultaten naar Stad Hasselt te gaan, zodat we eventuele bemerkingen sneller konden bijsturen.

We vonden wel dat het afnemen van de interviews beter ging naarmate we er meer afgenomen hadden. Ook de vragen voor dit interview zijn volgens ons in de positieve richting geëvolueerd wat ook het verdere verwerken van de informatie ten goede kwam. Dit is waarschijnlijk het gevolg van het feit dat we gewend raakten aan deze onderzoeksmethode. In het begin dachten we ook dat het schrijven van verslagen na de interviews geen meerwaarde zou bieden maar er is echter wel gebleken dat dit veel tijd kan besparen.



## **Lijst van geraadpleegde werken**

Blanpain, B., Belet, B., Fasseur, J.L., Hoornaert, S., Scheepers, S. & Van de Voorde, M. (2007). *Diversiteit op de werkvloer: naar een personeelsbeleid van verschil*. Brugge: Uitgeverij Vanden Broele.

Buijk, C.A. (1991). *Werk en handicap: praktische adviezen voor werkgevers en werknemers*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger B.V..

Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) (z.d.)<sup>1</sup>. Opgevraagd op 16 november, 2010, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/allochtonen/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37>.

Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) (z.d.)<sup>2</sup>. Opgevraagd op 16 november, 2010, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=88>.

Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) (z.d.)<sup>3</sup>. Opgevraagd op 16 november, 2010, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/allochtonen/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=2335>.

Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) (z.d.)<sup>4</sup>. Opgevraagd op 16 november, 2010, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/allochtonen/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=252>.

Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) (z.d.)<sup>5</sup>. Opgevraagd op 16 november, 2010, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/allochtonen/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=340>.

*Het Common Assessment Framework (CAF): De organisatie verbeteren door zelfevaluatie*. (2007). Opgevraagd op 27 november, 2010, via [http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/nk/bijlagen/Dutch\\_2006.pdf](http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/nk/bijlagen/Dutch_2006.pdf).

Coppin, L. (z.d.). *Diversiteit als prioriteit: tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap in lokale besturen*. Opgevraagd op 9 november, 2010, via [https://www.werk.be/wg/diversiteitsplannen/documenten/diversiteit\\_als\\_prioriteit\\_brochure\\_pmah\\_in\\_lokale\\_besturen\\_2008.pdf?SMSESSION=NO](https://www.werk.be/wg/diversiteitsplannen/documenten/diversiteit_als_prioriteit_brochure_pmah_in_lokale_besturen_2008.pdf?SMSESSION=NO).

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

Derijcke, L., Smedts, A., Verdijck, P., & Wouters, L. (1995). *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: Uitgeverij Mim.

De Vriendt, J. (2008). *Het land van Maas en Waal: over diversiteit en sociaal-cultureel werk*. Brussel: SoCiuS.

Diversity (z.d.). *Missie*. Opgevraagd op 4 mei, 2011, via [http://www.diverscity.be/over\\_diverscity/missie](http://www.diverscity.be/over_diverscity/missie).

European Institute of Public Administration (2008). *CAF 2006: Het Zelf-evaluatiekader voor Overheidsdiensten*. Opgevraagd op 27 november, 2010, via [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Belgian\\_Dutch\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Belgian_Dutch_2006.pdf).

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>1</sup>. *Loop van de vreemde bevolking in België (1988-2007)*. Opgevraagd op 23 september, 2010, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/loop/index.jsp>.

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>2</sup>. *Bevolking van vreemde nationaliteit in België sinds 1890 (volkstellingen en Rijksregister)*. Opgevraagd op 23 september, 2010, via [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).

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>3</sup>. *Structuur van de bevolking volgens leeftijd en geslacht: leeftijdspiramide*. Opgevraagd op 13 oktober, 2010, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/structuur/leeftijdsgeslacht/pyramide/index.jsp>.

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>4</sup>. *Evolutie van de levensverwachting bij de geboorte, in jaren - Vlaams Gewest*. Opgevraagd op 13 oktober, 2010, via [http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte\\_leven/tafels/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte_leven/tafels/index.jsp).

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>5</sup>. *Evolutie van de levensverwachting bij de geboorte, in jaren - België*. Opgevraagd op 13 oktober, 2010, via [http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte\\_leven/tafels/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte_leven/tafels/index.jsp).

Fripont I. & Bollens, J. (2003). *Arbeidsloopbanen van personen met een handicap*. Opgevraagd op 8 november, 2010, via <http://www.hiva.be/resources/pdf/publicaties/R970.pdf>.

Gemeente Maasmechelen (z.d.). *Stand van zake integratiebeleid Maasmechelen 2008-2011*. Intern document, Maasmechelen.

Glastra, F. (1999). *Organisaties en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

Hasselt Lokaal (2007). *Hasseltse integratieraad*. Opgevraagd op 19 april, 2011, via <http://www.hasseltlokaal.be/Item/tabid/55/seqAxNewsItem/2615/Default.aspx>.

Hofhuis, J. & van 't Hoog, M. (2010). *Handboek succesvolle diversiteitsinterventies*. Opgevraagd op 26 maart, 2011, via <http://www.denkdivers.nl/uploads/Handboek%20Succesvolle%20diversiteitsinterventies.pdf>.

Karlsson, L. & Martinez, P. (z.d.). *The region's competence and human capital: lessons from the collaboration between three European regions on competence mapping and Intellectual Capital Management*. Opgevraagd op 30 november, 2010, via [http://bib.tiera.ru/DVD-013/Bounfour\\_A.,\\_Edvinsson\\_L.\\_Intellectual\\_Capital\\_for\\_Communities\\_\(2005\)\(en\)\(348s\).pdf#page=292](http://bib.tiera.ru/DVD-013/Bounfour_A.,_Edvinsson_L._Intellectual_Capital_for_Communities_(2005)(en)(348s).pdf#page=292).

Kif Kif (2010). *Missie Kif Kif*. Opgevraagd op 10 mei, 2011, via <http://www.kifkif.be/page?&orl=1&ssn=&lng=1&pge=11>.

Kotter, J.P. (2009). *Leiderschap bij verandering*. (C. Prins, Vertaling). Den Haag: Academic Service. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1996).

Kotter, J.P. (2008). *Een gevoel van urgentie! Hoe krijg je mensen in beweging om succesvol te veranderen?* (K. Bais, Vertaling). Amsterdam: Business Contact. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2008).

Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

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

Özbilgin, M.F. & Tatli, A. (2008). *Global diversity management: an evidence-based approach*. Houndmills, Basingstoke & Hampshire RG21 6XS: Palgrave Macmillan.

Pelfrene, E. (2009). *De nieuwe 'bevolkingsvooruitzichten 2007-2060': een vergelijking met vorige prognoses*. Opgevraagd op 7 mei, 2011, via [http://publicaties.vlaanderen.be/docfolder/13623/Nieuwe\\_bevolkingsvooruitzichten\\_2007\\_2060.pdf](http://publicaties.vlaanderen.be/docfolder/13623/Nieuwe_bevolkingsvooruitzichten_2007_2060.pdf).

Samoy, E. (2009). *Handicap en arbeid*. Opgevraagd op 16 oktober, 2010, via [http://www.expertisepunt.be/sites/default/files/2009%20handicap-en-arbeid\\_2009.pdf](http://www.expertisepunt.be/sites/default/files/2009%20handicap-en-arbeid_2009.pdf).

Schuringa, L. (2009). *Omgaan met diversiteit: een uitdaging*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A Skill Building Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (z.d.). *Oud maar niet out: handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Goekint Graphics.

Spicy Maasmechelen (2011). *Spicy Maasmechelen*. Opgevraagd op 9 maart, 2011, via <http://www.spicymm.be/>.

Stad Antwerpen (2010). *Werken aan competenties. Praktische handleiding voor leidinggevend en medewerkers van Stad en OCMW Antwerpen*. Pag. 37-37.

Stad Geel (z.d.). *Diversiteitsplan Geel 2009-2011*. Intern document, Geel.

Stad Gent (2008). *Voorontwerp Beleidsnota Diversiteit 2008-2013: Gent gaat voluit voor gelijke kansen*. Interne nota, Gent.

Stad Gent (2009)<sup>1</sup>. *Diversiteit is een verrijking: weergave van workshops met 600 ambtenaren van de Stad Gent*. Brochure, Gent.

Stad Gent (2009)<sup>2</sup>. *Website Stad Gent heeft Anysurferlabel*. Opgevraagd op 18 april, 2011, via <http://www.gent.be/eCache/THE/4/159.bGlzdHZpZXc9cGVyc2JlcmIjaHRlbi9hcmNoaWVmJnJlYz0xNTUyODcmeWVhcj0yMDA5Jm1vbnRoPTEw.html>.

Stad Gent (2010). *Programmaboekje Schuun volk*. Brochure, Gent.

Stad Gent (z.d.)<sup>1</sup>. *Diversiteit is een verrijking: Weergave van 3 workshops met leidinggevend van 4 departementen van de Stad Gent*. Brochure, Gent.

Stad Gent (z.d.)<sup>2</sup>. *Acties in/voor/met de eigen (stedelijke) organisatie*. Intern document, Gent.

Stad Gent (z.d.)<sup>3</sup>. *Reglement Samenlevingsprijs*. Opgevraagd op 5 mei, 2011, via [http://www.gent.be/docs/Departement%20Stafdiensten/Dienst%20Gelijke%20Kansen/Reglement\\_Samenlevingsprijs2011.pdf](http://www.gent.be/docs/Departement%20Stafdiensten/Dienst%20Gelijke%20Kansen/Reglement_Samenlevingsprijs2011.pdf).

Stad Hasselt (2009). *Bevolkingsgegevens Hasselt*. Opgevraagd op 2 oktober, 2010, via [http://www.hasselt.be/nl/downloads/1134/bevolkingsgegevens\\_2009.html](http://www.hasselt.be/nl/downloads/1134/bevolkingsgegevens_2009.html).

Stad Hasselt (z.d.). *Meldpunt Discriminatie*. Opgevraagd op 19 april, 2011, via <http://www.hasselt.be/nl/447/content/7168/meldpunt-discriminatie.html>.

Stad Lommel (2009). *Breng kleur in je bedrijf!: ontbijtvergadering bedrijven Lommel*. Intern document, Lommel.

Stad Lommel (2010). *SWOT analyse met stedelijke diensten rond inclusief beleid*. Intern document, Lommel.

Stad Lommel (z.d.)<sup>1</sup>. *Werelfeest in het park*. Opgevraagd op 9 maart, 2011, via <http://www.lommel.be/jd382qdve878cygb1wf.aspx>.

Stad Lommel (z.d.)<sup>2</sup>. *Stedelijk etnisch-culturele diversiteitsplan 2009-2011*. Opgevraagd op 9 maart, 2011, via <http://www.lommel.be/Beleidsplan-Etnisch-culturele-diversiteit-2009-2011.html>.

Stedelijke jeugddienst Hasselt (2010). *Zomer 2010: Knettergek*. Opgevraagd op 20 april, 2011, via <http://www.jeugdhasselt.be/upload/26265938/downloads/zomerfolder.pdf>.

Storms, A., Vereertbrugghen, L. & Vanreppelen, J. (2008). *Lokaal diversiteitsbeleid: etnisch-culturele diversiteit op de lokale agenda*. Brussel: Politeia NV.

Suykens, M. (2007). *Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur: 15 ervaringen en goede praktijken uit lokale besturen*. Opgevraagd op 5 november, 2010, via [http://www.vvsg.be/sociaal\\_beleid/Etnisch-culturele\\_diversiteit/beleidsdomein/Documents/Economie%20en%20werk/Praktijkengids%20'Divers%20talent,%20een%20meerwaarde%20voor%20uw%20bestuur'.pdf](http://www.vvsg.be/sociaal_beleid/Etnisch-culturele_diversiteit/beleidsdomein/Documents/Economie%20en%20werk/Praktijkengids%20'Divers%20talent,%20een%20meerwaarde%20voor%20uw%20bestuur'.pdf).



Thijs, N. & Staes, P. (2006). *Werken met het CAF-model in lokale besturen*. Brussel: Uitgeverij Politeia NV.

Van der Wolk, J., Brugman, A., Dekker, G.P.M. & Oeij, P.R.A. (2008). *Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. Opgevraagd op 16 oktober, 2010, via <http://www.tno.nl/downloads%5CDiversiteit-en-innovatie.pdf>.

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

# Bijlagen

## Bijlage 1

Tabel 7: Loop van de vreemde bevolking in België (1988 - 2007)

JAAR	BEVOLKING OP 1 JANUARI	NATUURLIJKE LOOP			INTERNE MIGRATIEBEWEGING			EXTERNE MIGRATIEBEWEGING				INTERNATIONALE MIGRATES			STATIST. AANPASSING EN	VERANDERINGEN VAN NATIONALITEIT			TOTALE AANWROEI		
		GEOOR-TEM	OVER-LUDENS	VER-SCHIL	INW. IJK	UITW. IJK	Inem Migratie-saldo	INW. IJK	UITW. IJK	Verandering register (1)	Heringeschet-ten van de schrap-ping	Uitw. IJK	Ambabala- & Gecschapt	IMMIGRATIES		EMIGRATIES	Exm Migratie-saldo (2)	BELG IN VREEMDE		VREEMDE IN BELG	BEVOLKING OP 31 DECEMBER
1988	856.650	12.287	4.494	7.793	39.992	39.992	0	38.231	1.618	20.576	13.316	39.849	33.892	5.957	36	8.386	868.757				
1989	866.757	12.179	4.541	7.638	41.106	41.106	0	43.549	1.831	19.449	9.847	45.380	29.296	16.084	29	8.797	880.812				
1990	880.812	12.547	4.561	7.986	41.191	41.191	0	50.469	1.826	18.893	9.975	52.295	28.868	23.427	45	8.657	904.528				
1991	904.528	12.669	4.826	7.843	43.870	43.870	0	54.130	1.947	20.535	16.724	56.077	37.259	18.818	39	8.457	922.502				
1992	922.502	10.359	4.870	5.489	49.630	49.630	0	55.050	2.497	20.899	9.714	57.547	30.613	26.934	60	46.368	909.265				
1993	909.265	10.210	4.782	5.428	48.412	48.412	0	53.042	2.408	21.842	11.761	55.450	33.603	21.847	28	16.376	920.568				
1994	920.568	9.920	4.878	5.042	48.979	48.979	0	55.965	2.568	22.638	14.021	58.533	36.659	21.874	21	25.787	922.338				
1995	922.338	9.344	5.141	4.203	48.134	48.134	0	53.138	2.539	21.598	14.070	55.677	35.668	20.009	20	26.129	909.769				
1996	909.769	9.040	5.157	3.883	49.934	49.934	0	51.884	2.572	22.010	12.986	54.456	34.996	19.460	29	24.581	911.921				
1997	911.921	9.265	5.295	3.970	49.244	49.244	0	49.240	3.822	23.474	14.906	53.062	38.380	14.682	89	31.687	903.120				
1998	903.120	8.697	5.224	3.473	48.131	48.131	0	50.693	4.177	23.905	16.529	59.666	40.434	19.232	73	34.034	891.980				
1999	891.980	8.540	5.422	3.118	49.232	49.232	0	57.784	4.252	24.380	16.316	67.068	40.696	26.372	77	24.196	897.110				
2000	897.110	8.223	5.565	2.658	45.211	45.211	0	57.295	1.569	4.045	25.522	62.909	39.613	23.296	102	61.960	861.685				
2001	861.685	7.929	5.536	2.393	45.211	45.211	0	65.974	9.705	6.549	13.294	82.228	37.748	44.480	101	62.982	846.734				
2002	846.734	6.941	5.566	1.375	47.847	47.847	0	70.230	6.452	6.686	13.876	83.368	37.732	45.636	103	46.417	850.077				
2003	850.077	7.202	5.541	1.661	50.093	50.093	0	68.800	4.651	5.295	15.773	78.746	39.216	39.530	76	33.709	860.287				
2004	860.287	7.723	5.511	2.212	52.263	52.263	0	72.446	6.063	5.451	18.789	83.960	43.179	40.781	95	34.754	870.862				
2005	870.862	8.121	5.525	2.596	54.326	54.326	0	77.411	14.638	5.839	25.821	97.888	44.298	53.590	100	31.512	900.473				
2006	900.473	9.039	5.598	3.441	57.603	57.603	0	83.433	12.220	6.219	27.117	101.872	45.573	56.299	70	31.860	932.161				
2007	932.161	9.753	5.917	3.836	61.909	61.909	0	93.387	9.613	6.926	28.434	109.926	45.437	64.489	118	36.063	971.448				

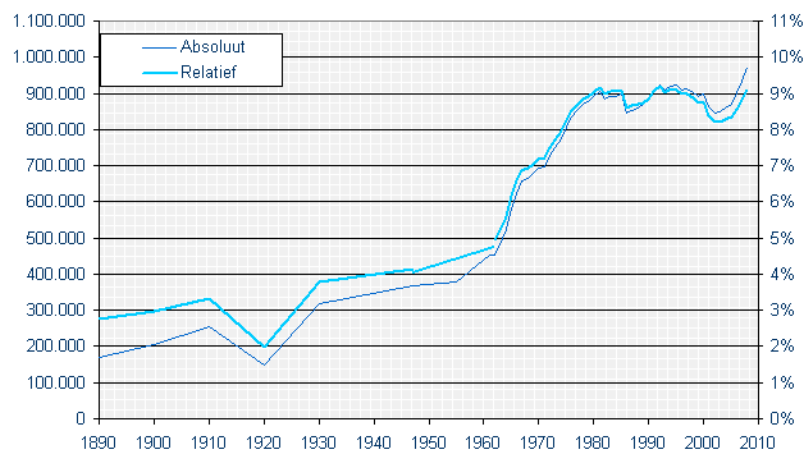
(1) Cijfers beschikbaar vanaf het jaar 1998

(2) Extern migratiesaldo = Inwijkingen Externe migratiebeweging + veranderingen register + heringeschreven na schrappingen - Uitwijkingen Externe migratiebewegingen - Ambtshalve geschrapt

Bron: Rijksregister

Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>1</sup>. *Loop van de vreemde bevolking in België (1988-2007)*. Opgevraagd op 23 september, 2010, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/loop/index.jsp>.

## Bijlage 2

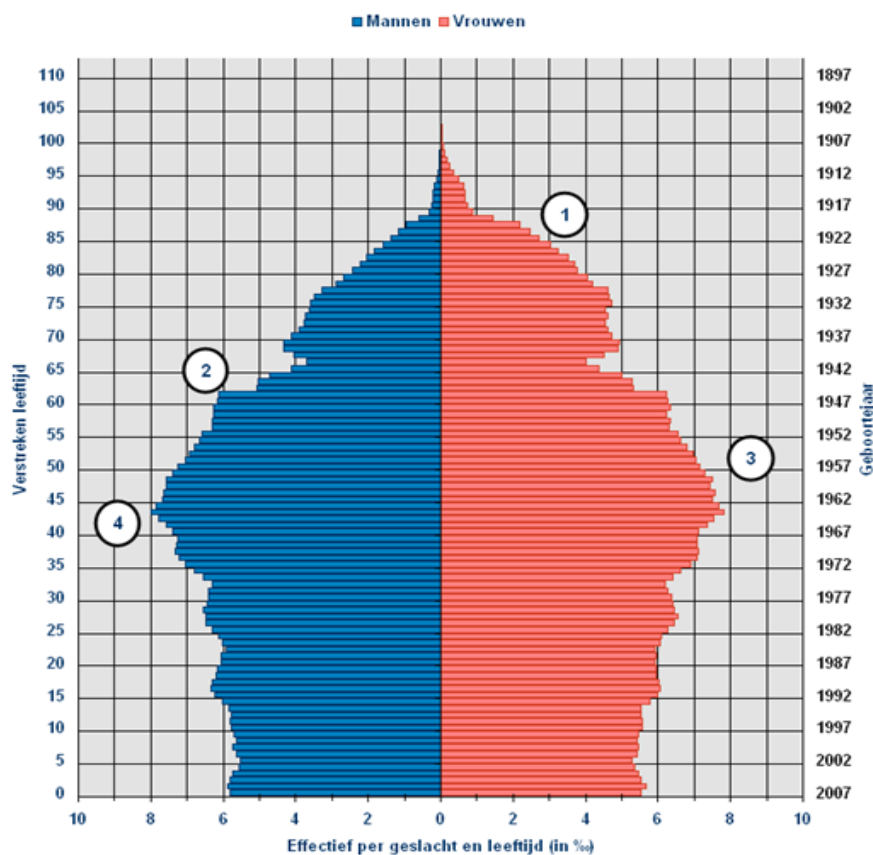


**Figuur 1: Bevolking van vreemde nationaliteit in België sinds 1890 (volkstellingen en Rijksregister)**

Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>2</sup>. *Bevolking van vreemde nationaliteit in België sinds 1890 (volkstellingen en Rijksregister)*. Opgevraagd op 23 september, 2010, via [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).

### Bijlage 3

België op 01/01/2008



- 1 = Minder geboorten ten gevolge van de 1<sup>ste</sup> Wereldoorlog
- 2 = Minder geboorten ten gevolge van de 2<sup>de</sup> Wereldoorlog
- 3 = Baby-boom
- 4 = Einde baby-boom

**Figuur 2: Structuur van de bevolking volgens leeftijd en geslacht: leeftijdspiramide**

Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>3</sup>. *Structuur van de bevolking volgens leeftijd en geslacht: leeftijdspiramide*. Opgevraagd op 13 oktober, 2010, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/structuur/leeftijdgeslacht/pyramide/in dex.jsp>.

## Bijlage 4

**Tabel 2: Evolutie van de levensverwachting bij de geboorte, in jaren - Vlaams Gewest (1998-2009)**

Jaar	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vlaams Gewest												
Totaal	78,21	78,36	78,49	78,89	78,95	79,15	79,77	79,88	80,23	80,38	80,47	80,66
Mannen	75,26	75,36	75,51	75,94	76,10	76,42	77,07	77,22	77,58	77,79	77,90	78,14
Vrouwen	81,12	81,33	81,43	81,80	81,76	81,82	82,39	82,46	82,82	82,88	82,98	83,12
Verschuif tussen de levensverwachting bij de geboorte van vrouwen en mannen	+5,86	+5,97	+5,92	+5,86	+5,66	+5,40	+5,32	+5,24	+5,24	+5,09	+5,08	+4,98

Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>4</sup>. *Evolutie van de levensverwachting bij de geboorte, in jaren - Vlaams Gewest*. Opgevraagd op 13 oktober, 2010, via

[http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte\\_leven/tafels/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte_leven/tafels/index.jsp).

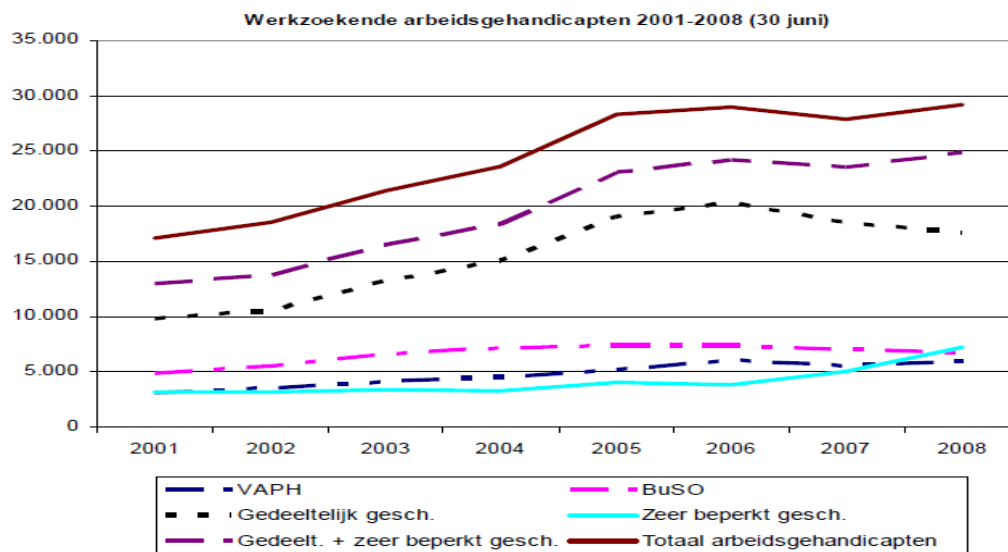
## Bijlage 5

**Tabel 3: Evolutie van de levensverwachting bij de geboorte, in jaren - België (1998-2009)**

Jaar	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
België												
Totaal	77,49	77,66	77,79	78,09	78,17	78,32	78,97	79,05	79,38	79,53	79,59	79,84
Mannen	74,31	74,37	74,58	74,92	75,08	75,35	75,97	76,14	76,51	76,74	76,77	77,15
Vrouwen	80,58	80,88	80,92	81,17	81,19	81,19	81,86	81,86	82,15	82,21	82,32	82,43
Verschuif tussen de levensverwachting bij de geboorte van vrouwen en mannen	+6,27	+6,51	+6,34	+6,25	+6,11	+5,84	+5,89	+5,72	+5,64	+5,47	+5,55	+5,28

Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)<sup>5</sup>. *Evolutie van de levensverwachting bij de geboorte, in jaren – België*. Opgevraagd op 13 oktober, 2010, via [http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte\\_leven/tafels/index.jsp](http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/sterfte_leven/tafels/index.jsp).

## Bijlage 6



**Figuur 3: Evolutie van het aantal werkzoekende arbeidsgehandicapten (bron: VDAB, in Samoy, 2009)**

**VAPH: Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap; Gesch.: Geschikt**

Bron: Samoy (2009). *Evolutie van het aantal werkzoekende arbeidsgehandicapten.*

Opgevraagd op 16 oktober, 2010, via [http://www.expertisepunt.be/files/2009%20handicap-en-arbeid\\_2009.pdf](http://www.expertisepunt.be/files/2009%20handicap-en-arbeid_2009.pdf).

## Bijlage 7

**Tabel 4: Bevolkingsgegevens Hasselt**

	BELGEN			VREEMDELINGEN			TOTAAL		
	M	V	T	M	V	T	M	V	T
1993	31450	33253	64703	1508	1173	2681	32958	34426	67384
1994	31597	33308	64905	1412	1164	2576	33009	34472	67481
1995	31663	33367	65030	1312	1133	2445	32975	34500	67475
1996	31675	33375	65050	1343	1133	2508	33018	34508	67526
1997	31807	33470	65277	1322	1172	2494	33129	34642	67771
1998	31857	33520	65377	1283	1117	2400	33140	34637	67777
1999	31946	33608	65554	1334	1165	2499	33280	34773	68053
2000	32080	33736	65816	1327	1210	2537	33407	34946	68353
2001	32272	33973	66245	1316	1207	2523	33588	35180	68768
2002	32390	34089	66479	1283	1162	2445	33673	35251	68924
2003	32482	34151	66633	1302	1186	2488	33784	35337	69121
2004	32535	34355	66890	1358	1281	2639	33893	35636	69529
2005	32755	34391	67146	1453	1432	2885	34208	35823	70031
2006	32964	34580	67544	1527	1497	3024	34491	36077	70568
2007	33294	34933	68227	1648	1639	3287	34942	36572	71514
2008	33548	35224	68772	1755	1744	3499	35303	36968	72271
2009	33891	35467	69358	1861	1821	3682	35752	37288	<b>73040</b>

Bron: Stad Hasselt (2009). *Bevolkingsgegevens Hasselt*. Opgevraagd op 2 oktober, 2010, via [http://www.hasselt.be/nl/downloads/1134/bevolkingsgegevens\\_2009.html](http://www.hasselt.be/nl/downloads/1134/bevolkingsgegevens_2009.html).

## Bijlage 8

**Tabel 5: Niet-werkende werkzoekende arbeidsgehandicapten in Vlaanderen**

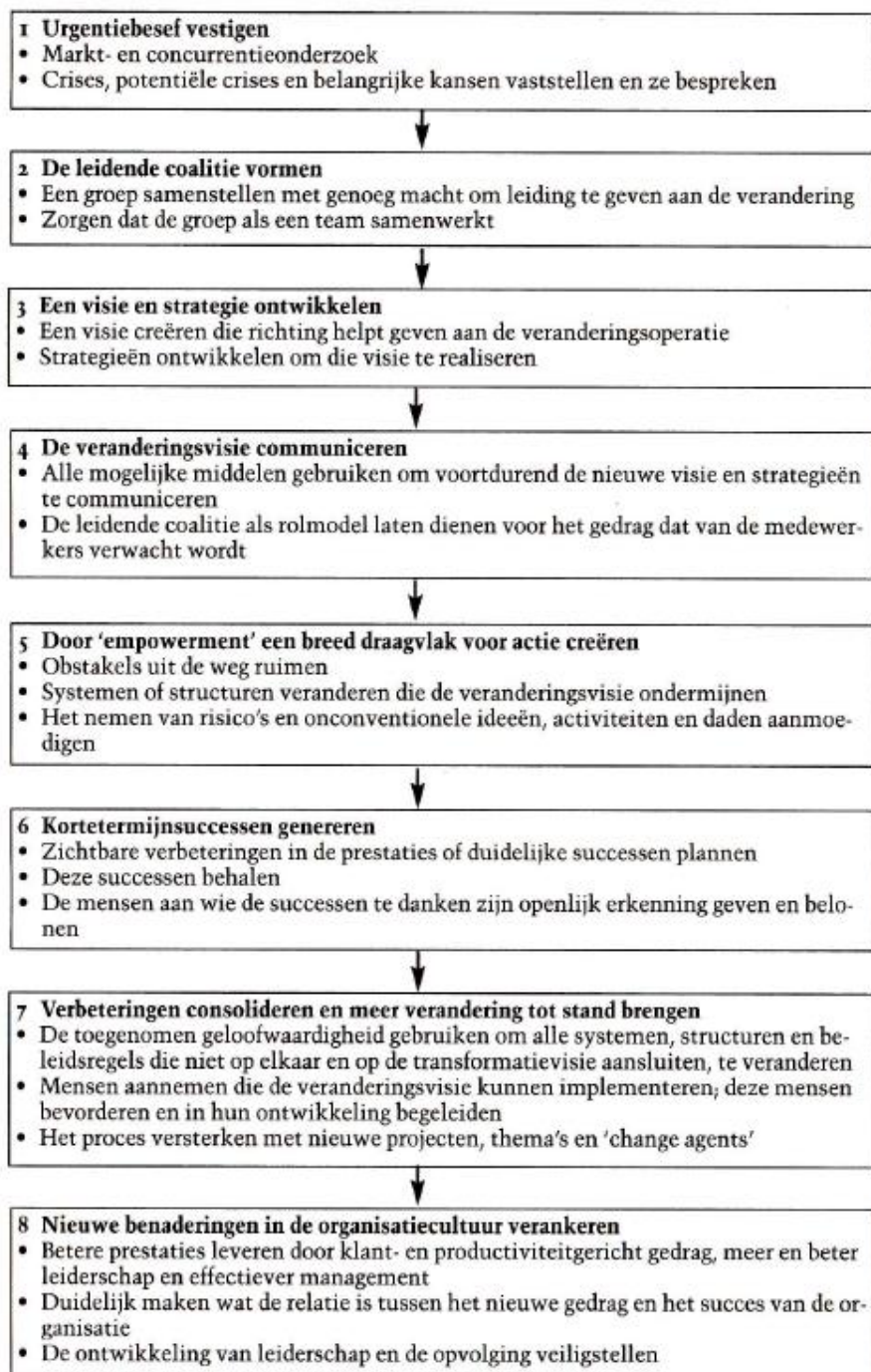
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Totaal</i>	<i>17 140</i>	<i>18 549</i>	<i>21 400</i>	<i>23 612</i>	<i>28 256</i>	<i>28 995</i>	<i>27 815</i>
<b>Alle werkzoekenden*</b>	<b>144 861</b>	<b>159 028</b>	<b>182 914</b>	<b>194 206</b>	<b>206 336</b>	<b>197 183</b>	<b>154 074</b>
<b>Totaal</b>	<b>162 001</b>	<b>177 577</b>	<b>204 314</b>	<b>217 818</b>	<b>234 592</b>	<b>226 178</b>	<b>181 889</b>
<i>% arbeidshandicap</i>	<i>10.6</i>	<i>10.4</i>	<i>10.5</i>	<i>10.8</i>	<i>12.0</i>	<i>12.8</i>	<i>15.3</i>

\* Inclusief personen in beroepsopleiding

Bron: VDAB (in Coppin, z.d.). Opgevraagd op 9 november, 2010, via [https://www.werk.be/wg/diversiteitsplannen/documenten/diversiteit\\_als\\_prioriteit\\_brochure\\_pmah\\_in\\_lokale\\_besturen\\_2008.pdf?SMSESSION=NO](https://www.werk.be/wg/diversiteitsplannen/documenten/diversiteit_als_prioriteit_brochure_pmah_in_lokale_besturen_2008.pdf?SMSESSION=NO).



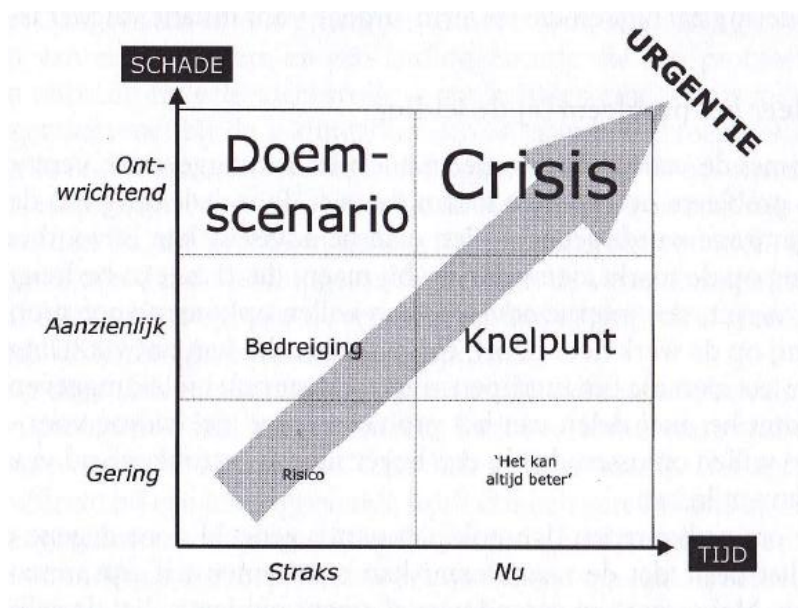
## Bijlage 9



**Figuur 6: Het achtfasenproces voor ingrijpende veranderingen**

Bron: Kotter, J.P. (2009). *Leiderschap bij verandering*. (C. Prins, Vertaling). Den Haag: Academic Service. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1996).

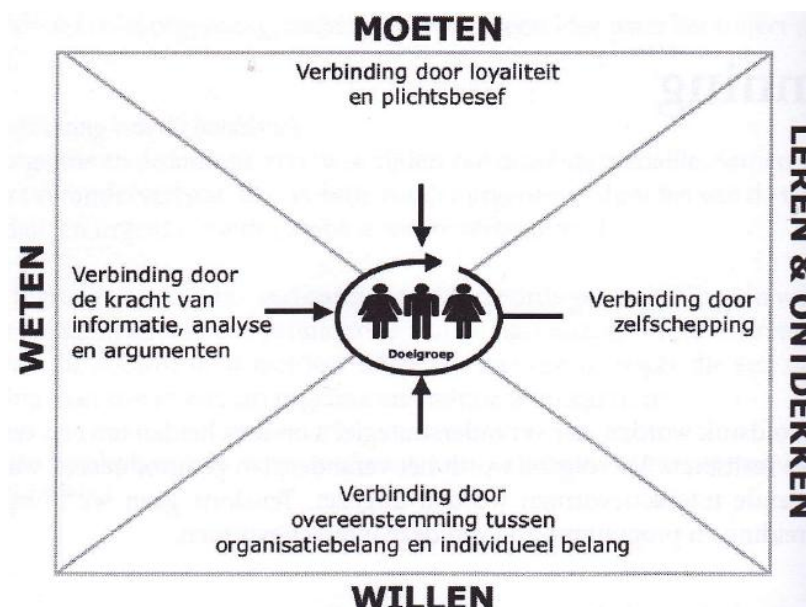
**Bijlage 10**



**Figuur 7: De ernst van het probleem**

Bron: Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

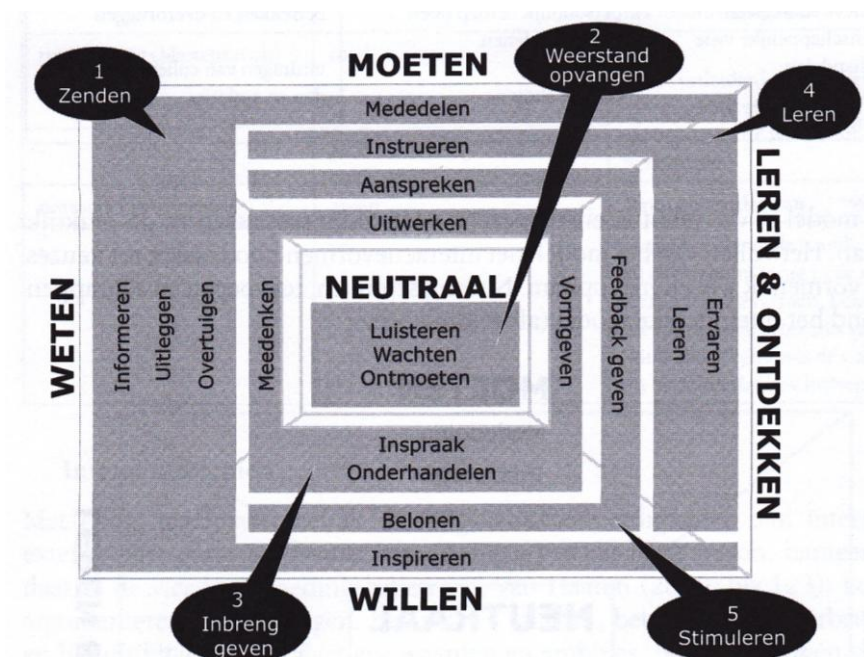
**Bijlage 11**



**Figuur 8: Vier veranderstrategieën**

Bron: Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

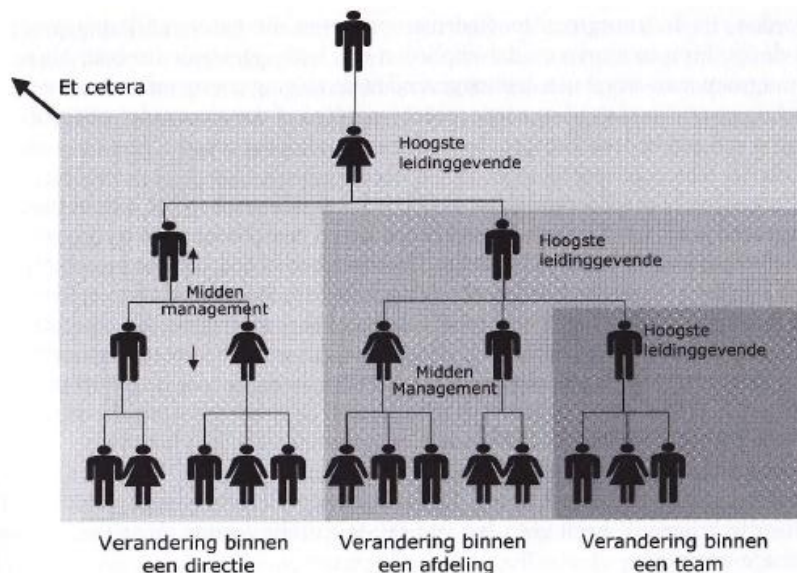
**Bijlage 12**



**Figuur 9: Vijf clusters van interactievormen**

Bron: Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

**Bijlage 13**



**Figuur 10: De hoogste leidinggevende bij verschillende reikwijdtes**

Bron: Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

## **Bijlage 14**

### Vragenlijst interviews Stad Hasselt, Stad Gent, Stad Lommel, Stad Geel, Stad Beringen, Stad Antwerpen en Gemeente Maasmechelen.

*Wij zijn twee laatstejaarsstudenten Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. We maken een thesis over de manier waarop men een organisatie enthousiast kan maken voor de meerwaarde van verschillen tussen personen zodat men een diversiteitsbeleid kan opstellen of het huidige beleid kan verbeteren met het oog op het behalen van de organisatiedoelstellingen. We willen dus graag een antwoord vinden op de vraag: 'Hoe kan een stad of gemeente haar personeel, zowel de leidinggevenden als de werknemers, het belang van diversiteit doen inzien en hoe kan ze hen stimuleren om van diversiteit een werkpunt te maken?'. Stad Hasselt wordt ook met deze vraag geconfronteerd. Daarom willen we met onze thesis hen ook helpen. Om deze vraag te beantwoorden, hebben we al verschillende steden en gemeenten, alsook de VVSG en Randstad Diversity geïnterviewd. Aangezien steden en gemeenten ook nog rekening moeten houden met de diversiteit onder hun inwoners, hebben we deze groep ook betrokken in ons onderzoek. Er zullen dus vragen gesteld worden over drie groepen, namelijk de leidinggevenden, de werknemers en de inwoners maar we beginnen met een aantal algemene vragen. Ons onderzoek richt zich vooral op drie vormen van diversiteit, namelijk de etnisch-culturele diversiteit, diversiteit op basis van leeftijd en diversiteit op basis van handicap. De grootste focus ligt echter op de etnische diversiteit. Diversiteit op basis van geslacht komt niet aan bod.*

1. Hoe zou u uw functie kunnen beschrijven?
2. Hoe zou u uw dienst omschrijven?
3. Op welke maatregelen die de stad/gemeente al genomen heeft rond diversiteit bent u het meest fier? Wat denkt u dat ervoor gezorgd heeft dat dit zo succesvol was?
4. Met welke knelpunten werd de stad/gemeente al geconfronteerd? Hoe heeft men deze knelpunten proberen op te lossen?
5. Wanneer heeft de stad/gemeente voor het eerst aandacht geschonken aan diversiteit?
6. Wat en wie heeft de aanzet gegeven om een diversiteitsbeleid te ontwikkelen?
7. Welke stappen zijn er nodig vooraleer men tot de invoering van zo een diversiteitsbeleid kan overgaan?
8. Werd vooraf nagegaan binnen de stadsdiensten of men bereid was om aan een diversiteitsbeleid te beginnen of mee te werken? (zowel werkgevers als werknemers)
9. Wat zijn volgens u de voordelen van het opstellen en het hebben van een diversiteitsbeleid in een organisatie? Wat zijn de nadelen?

*Nu komen twee heel belangrijke vragen voor onze thesis:*

10. Hoe probeert de stad/gemeente haar leidinggevenden te stimuleren zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit en zodat ze het belang van diversiteit kunnen inzien?
11. Hoe probeert de stad/gemeente haar werknemers te stimuleren zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit en zodat ze het belang van diversiteit kunnen inzien?
  
12. Wat zijn volgens u voor- en nadelen van het hebben van een divers personeelsbestand?
13. Doet de stad/gemeente iets speciaals om een diverser personeelsbestand te creëren of om diversiteit op de werkvloer te promoten?
14. Denkt u dat de verwachtingen omtrent de werksituatie van allochtone werknemers verschillend zijn van die van autochtone werknemers?
15. Hoe denkt u dat u een aantrekkelijke werkgever kan worden voor diverse medewerkers?
16. Doet de stad/gemeente iets speciaals om de diverse medewerkers op een goede manier te laten samenwerken?
  
17. Voert de stad/gemeente speciale acties om ervoor te zorgen dat de diverse inwoners op een respectvolle en aangename manier kunnen samenleven?
18. Hoe kan men volgens u een aantrekkelijke stad of gemeente worden voor diverse inwoners?
  
19. Hoe kunnen steden en gemeenten ervoor zorgen dat diversiteit een aandachtspunt blijft?
20. Heeft u voor de toekomst nog de intentie om nieuwe acties te ontwikkelen en bestaan hiervoor al concrete plannen?
21. Als men op een goede manier met diversiteit wil omgaan, wat zijn dan de drie belangrijkste aandachtspunten waarop men moet letten?

## **Bijlage 15**

### Vragen interview VVSG

*Wij zijn twee laatstejaarsstudenten Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. We maken een thesis over de manier waarop men een organisatie enthousiast kan maken voor de meerwaarde van verschillen tussen personen zodat men een diversiteitsbeleid kan opstellen of het huidige beleid kan verbeteren met het oog op het behalen van de organisatiedoelstellingen. We willen dus graag een antwoord vinden op de vraag: 'Hoe kan een stad of gemeente hun personeel, zowel de leidinggevenden als de werknemers, het belang van diversiteit doen inzien en hoe kan ze hen stimuleren om van diversiteit een werkpunt te maken?'. Stad Hasselt wordt ook met deze vraag geconfronteerd. Daarom willen we met onze thesis hen ook helpen. Om deze vraag te beantwoorden, hebben we al verschillende steden en gemeenten geïnterviewd. Aangezien steden en gemeenten ook nog rekening moeten houden met de diversiteit onder hun inwoners, hebben we deze groep ook betrokken in ons onderzoek. Er zullen dus vragen gesteld worden over drie groepen, namelijk de leidinggevenden, de werknemers en de inwoners maar we beginnen met een aantal algemene vragen. Ons onderzoek richt zich vooral op drie vormen van diversiteit, namelijk de etnisch-culturele diversiteit, diversiteit op basis van leeftijd en diversiteit op basis van handicap. De grootste focus ligt echter op de etnische diversiteit. Diversiteit op basis van geslacht komt niet aan bod.*

1. We hebben op website gezien dat jullie advies geven aan steden en gemeenten en dat jullie daarbij ook aandacht schenken aan diversiteit. We zouden u dan ook willen vragen op welke manier jullie steden en gemeenten proberen te helpen met betrekking tot diversiteit?
2. Geeft VVSG al lang advies aan steden en gemeenten over hoe ze kunnen werken met diversiteit?
3. Wanneer vinden jullie dat jullie werk geslaagd is en wat zijn hiervan de effecten?
4. Bij welke steden en gemeenten gaat het volgens jullie goed met werken rond diversiteit? Wat gaat volgens jullie goed bij deze steden en gemeenten?
5. Met welke knelpunten omtrent diversiteit kunnen steden en gemeenten volgens jullie geconfronteerd worden? Wat denkt u dat hiervan de oorzaak is?
6. Wat geeft volgens jullie de aanzet tot het opstellen van een diversiteitsbeleid bij steden en gemeenten en welke stappen zijn er nodig vooraleer men tot de invoering van zo een diversiteitsbeleid kan overgaan?
7. Wat zijn volgens jullie de voordelen van het opstellen en het hebben van een diversiteitsbeleid? Wat zijn de nadelen?

*Nu komen twee heel belangrijke vragen:*

8. Kennen jullie steden en gemeenten die goed zijn in het stimuleren van leidinggevenden zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit en die hen het belang van diversiteit kunnen doen inzien? Is dit volgens jullie nodig? Hoe gaan ze specifiek te werk? (Hoe doen ze dit dan?).

9. Nu gaan we kijken naar de werknemers. Kennen jullie steden en gemeenten die goed zijn in het stimuleren van hun werknemers zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit en die hen het belang van diversiteit kunnen doen inzien? Is dit volgens jullie nodig? Hoe gaan ze specifiek te werk? (Hoe doen ze dit dan?).

10. Wat zijn volgens jullie voor- en nadelen van het hebben van een divers personeelsbestand?

11. Wat is volgens jullie een goede manier die steden en gemeenten kunnen toepassen om een divers personeelsbestand te creëren?

12. Denken jullie dat de verwachtingen omtrent de werksituatie van allochtone werknemers verschillend zijn van die van autochtone werknemers?

13. Hoe denken jullie dat men als stad of gemeente een aantrekkelijke werkgever kan worden voor diverse medewerkers?

14. Wat kunnen steden en gemeenten volgens jullie doen om hun diverse medewerkers op een goede manier te laten samenwerken?

15. Wat kunnen steden en gemeenten volgens jullie best doen om ervoor te zorgen dat de diverse inwoners op een respectvolle en aangename manier kunnen samenleven?

16. Hoe kan men volgens u een aantrekkelijke stad of gemeente worden voor diverse inwoners?

17. Hoe kunnen steden en gemeenten ervoor zorgen dat diversiteit een aandachtspunt blijft?

18. Als u terug kon gaan in de tijd, welke drie dingen zou u dan anders aanpakken?

## **Bijlage 16**

### Vragen interview Randstad Diversity

*Wij zijn twee laatstejaarsstudenten Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. We maken een thesis over de manier waarop men een organisatie enthousiast kan maken voor de meerwaarde van verschillen tussen personen zodat men een diversiteitsbeleid kan opstellen of het huidige beleid kan verbeteren met het oog op het behalen van de organisatiedoelstellingen. We willen dus graag een antwoord vinden op de vraag: 'Hoe kan een stad of gemeente hun personeel, zowel de leidinggevenden als de werknemers, het belang van diversiteit doen inzien en hoe kan ze hen stimuleren om van diversiteit een werkpunt te maken?'. Stad Hasselt wordt ook met deze vraag geconfronteerd. Daarom willen we met onze thesis hen ook helpen. Om deze vraag te beantwoorden hebben we al verschillende steden en gemeenten en de VVSG geïnterviewd. Aangezien steden en gemeenten ook nog rekening moeten houden met de diversiteit onder hun inwoners, hebben we deze groep ook betrokken in ons onderzoek. Er zullen dus vragen gesteld worden over drie groepen, namelijk de leidinggevenden, de werknemers en de inwoners. We gaan eerst kijken naar jullie adviesfunctie naar andere organisaties toe en daarna zouden we willen weten of jullie ook maatregelen nemen voor jullie eigen personeel. Ons onderzoek richt zich vooral op drie vormen van diversiteit, namelijk de etnisch-culturele diversiteit, diversiteit op basis van leeftijd en diversiteit op basis van handicap. De grootste focus ligt echter op de etnische diversiteit. Diversiteit op basis van geslacht komt niet aan bod.*

#### *Adviesfunctie:*

1. We hebben op jullie website gezien dat jullie advies geven aan bedrijven omtrent diversiteit. We zouden u dan ook willen vragen op welke manier u bedrijven probeert te helpen met betrekking tot diversiteit?
2. Wanneer vindt u dat uw werk geslaagd is en wat zijn hiervan de effecten?
3. Bij welke organisaties gaat het volgens u goed met werken rond diversiteit? Wat gaat volgens u goed bij deze organisaties? Heeft u ook al advies gegeven aan steden en gemeenten? Wat gaat volgens u goed bij deze steden en gemeenten?
4. Met welke knelpunten omtrent diversiteit kunnen steden en gemeenten volgens u geconfronteerd worden? Wat denkt u dat hiervan de oorzaak is?
5. Wat geeft volgens u de aanzet tot het opstellen van een diversiteitsbeleid in een organisatie en welke stappen zijn er nodig vooraleer men tot de invoering van zo een diversiteitsbeleid kan overgaan?
6. Wat zijn volgens u de voordelen van het opstellen en het hebben van een diversiteitsbeleid in een organisatie? Wat zijn de nadelen?



*Nu komen twee heel belangrijke vragen voor onze thesis:*

7. Kent u steden en gemeenten of eventueel bedrijven die goed zijn in het stimuleren van leidinggevendenden zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit en die hen het belang van diversiteit kunnen doen inzien? Is dit volgens u nodig? Hoe gaan ze specifiek te werk? (Hoe doen ze dit dan?).

8. Nu gaan we kijken naar de werknemers. Kent u steden en gemeenten of eventueel bedrijven die goed zijn in het stimuleren van hun werknemers zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit en die hen het belang van diversiteit kunnen doen inzien? Is dit volgens u nodig? Hoe gaan ze specifiek te werk? (Hoe doen ze dit dan?).

9. Wat zijn volgens u voor- en nadelen van het hebben van een divers personeelsbestand in een organisatie?

10. Wat is volgens u een goede manier die steden en gemeenten kunnen toepassen om een divers personeelsbestand te creëren?

11. Denkt u dat de verwachtingen omtrent de werksituatie van allochtone werknemers verschillend zijn van die van autochtone werknemers?

12. Hoe denkt u dat men als stad of gemeente een aantrekkelijke werkgever kan worden voor diverse medewerkers?

13. Wat kunnen steden en gemeenten volgens u doen om hun diverse medewerkers op een goede manier te laten samenwerken?

14. Hoe kunnen steden en gemeenten en eigenlijk organisaties in het algemeen ervoor zorgen dat diversiteit een aandachtspunt blijft?

15. Geeft Randstad Diversity al lang advies aan bedrijven over hoe ze kunnen werken met diversiteit?

*Eigen organisatie:*

16. Wordt er in de visie en/of missie van Randstad rekening gehouden met diversiteit?

17. Wat gaat volgens u goed bij Randstad met betrekking tot diversiteit? Op welke maatregelen zijn jullie fier?

18. Met welke knelpunten wordt Randstad geconfronteerd en wat zijn hier de oorzaken van?

*Nu komen twee heel belangrijke vragen voor onze thesis:*

19. Hoe probeert Randstad zelf hun leidinggevendenden enthousiast te maken en te stimuleren zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit?

(Zijn alle leidinggevendenden van Randstad betrokken bij het diversiteitsbeleid en de acties die eruit voortkomen?)

20. Hoe probeert Randstad zelf hun werknemers enthousiast te maken en te stimuleren zodat ze bereid zijn om mee te werken aan diversiteit?

(Zijn alle werknemers van Randstad betrokken bij het diversiteitsbeleid en de acties die eruit voortkomen?)

21. Nemen jullie speciale maatregelen om een diverser personeelsbestand te creëren?
22. Nemen jullie speciale maatregelen om jullie divers personeel op een goede manier te laten samenwerken?
23. Als je dit allemaal wil verwezenlijken, wat zijn dan de drie belangrijkste activiteiten die je moet doen?
  
24. Wat kunnen steden en gemeenten volgens u best doen om ervoor te zorgen dat de diverse inwoners op een respectvolle en aangename manier kunnen samenleven?
25. Hoe kan men volgens u een aantrekkelijke stad of gemeente worden voor diverse inwoners?

## Bijlage 17

-	<b>Omgaan met diversiteit</b>
	<b>Op een professionele en respectvolle manier openstaan voor en omgaan met de diversiteit van de interne klanten, collega's en burgers (diversiteit = alle verschillen en overeenkomsten op het vlak van geslacht, afkomst, leeftijd, handicap, geaardheid, socio-economische situatie...).</b>
<b>Aandacht voor diversiteit</b>	<b>U heeft aandacht voor diversiteit en uit dit in eigen gedrag.</b>
	U behandelt klanten/collega's/burgers met respect ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie.
	U aanvaardt de diversiteit bij de interne klanten/collega's/burgers.
	U heeft in uw beslissingen en handelingen oog voor diversiteit.
	U neemt initiatieven om de verschillen die de samenwerking kunnen belemmeren op te lossen.
	U past uw dienstverlening aan uw doelgroep zover bestaande afspraken/regelgeving dit toelaten (binnen afdeling,bedrijf, juridisch,...).
	U signaleert moeilijke situaties aan uw hogere chef.
<b>Omgaan met diversiteit bevorderen</b>	<b>U zet anderen aan om correct om te gaan met diversiteit.</b>
	U stelt voorbeeldgedrag: u zet uw respectvolle houding om in daden.
	U zet anderen er actief toe aan om respectvol om te gaan met burgers en collega's ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie.
	U gaat bedachtzaam om met vragen rond diversiteit.
	U heeft zicht op consequenties van uw beslissingen rond diversiteitsvragen.
	U neemt zelfstandig beslissingen binnen vooraf bepaalde grenzen rond diversiteit.
<b>Diversiteitsbeleid vormgeven</b>	<b>U werkt actief mee aan de uitbouw van het diversiteitsbeleid.</b>
	U zoekt naar oplossingen die een antwoord bieden op de uitdagingen die samenwerking in diversiteit met zich meebrengen.

	U ziet de voordelen van diversiteit en kan deze realiseren.
	U bouwt een grondige kennis op van de verschillende doelgroepen.
	U formuleert een visie rond omgaan met diversiteit.
	U draagt bij aan het beleidsvoorbereidende werk aangaande diversiteit.
	U vertaalt beleidskeuzes in praktische hanteerbare modellen.

❖ **Hoe merkt u dat iemand deze competentie onvoldoende beheerst?**

- Een indicatie die wijst op een onvoldoende beheersing van de competentie is het veralgemenen van anderen of andere groepen. Wanneer u merkt dat iemand het niet heeft over een individu, maar die persoon slechts ziet als behorend tot een bepaalde groepering, dan is dit een aanwijzing dat de persoon de competentie op een te laag niveau beheerst. De medewerker gaat respectloos en rigide om met anderen of andere groepen.
- Iemand die moeilijk omgaat met diversiteit is niet in staat om de situatie vanuit een breder perspectief te bekijken. De persoon blijft het probleem benaderen vanuit de eigen zienswijze/kader.
- Wie grote weerstand heeft om te leren over anderen scoort onvoldoende op deze competentie. De leerbereidheid is veel belangrijker dan reeds aanwezige/parate kennis.
- Opgelet: conflict is hier geen tegenindicatie! Conflicten horen bij omgaan met diversiteit, op voorwaarde dat de medewerker oplossingsgericht is en de oorzaak van het conflict wil bekijken.

❖ **In welke mate kan iemand groeien in omgaan met diversiteit?**

Het beleid kiest voor diversiteit wil dit zeggen dat zij van haar werknemers verwacht dat zij respectvol en professioneel omgaan met diversiteit.

Met deze competentie bedoelen we: respect hebben voor mensen die andere referentiekaders hanteren.

Onder referentiekaders verstaan we de normen, waarden en vanzelfsprekendheden die mensen een houvast bieden in hun contacten met de omgeving. Een referentiekader is steeds individueel. Men kan het referentiekader nooit met zekerheid afleiden van de groep waartoe een individu behoort (bijvoorbeeld: niet alle mannen willen doorstromen naar een hogere functie). Het behoren tot een groep geeft wel een zekere tendens of althans de veronderstelling dat die persoon bekend is met het referentiekader dat doorgaans wordt toegeschreven aan die groep (bijvoorbeeld: mannen weten dat van hen vaak verwacht wordt dat zij willen doorgroeien).

De competentie "omgaan met diversiteit" omvat volgende aspecten: gemotiveerd zijn, een zekere mate van kennis hebben en beschikken over bepaalde vaardigheden.

- *Motivatie*

Motivatie om met elkaar om te gaan is de absolute voorwaarde om te komen tot efficiënte communicatie en constructieve samenwerking. Deze motivatie wordt versterkt wanneer mensen gemeenschappelijke belangen hebben, gelijkenissen opmerken én elkaars gedrag in redelijke mate kunnen voorspellen.

Wanneer vooral verschillen tussen beide partijen worden benadrukt en men elkaar als onvoorspelbaar beschouwt, vermindert de motivatie om met elkaar om te gaan.

- *Kennis*

Om de voorspelbaarheid van gedrag te verhogen en mogelijke gelijkenissen aan het licht te brengen (zonder de verschillen te negeren) is kennis van elkaar belangrijk. Uiteraard is het niet mogelijk om van alle diversiteiten specifieke kennis te hebben, maar aandacht hebben voor en kennis opbouwen over verschillende groepen ondersteunt de vaardigheid "omgaan met diversiteit".

- *Vaardigheden*

De drie belangrijkste vaardigheden voor de competentie "omgaan met diversiteit" zijn: bedachtzaamheid, luistervaardigheid en empathie en aanpassingsvermogen.

- bedachtzaamheid: ontvankelijk zijn voor nieuwe informatie (leerbereidheid) en meerdere perspectieven kunnen hanteren.
- luistervaardigheid: los van het eigen verhaal openstaan voor wat de ander zegt.
- empathie en aanpassingsvermogen: scherp waarnemen en zich de rol van de ander kunnen voorstellen, inleven in gevoelens van anderen. Het eigen gedrag aanpassen in functie van de situatie en persoon.

Op competentieniveau één is vooral de leerbereidheid van de medewerker en de vaardigheden luistervaardigheid, empathie en aanpassingsvermogen belangrijk.

Op competentieniveau twee zijn alle bovenstaande vaardigheden belangrijk. Het verschil met niveau drie is de mate van expertise (kennis en ervaring).

Op competentieniveau drie zijn de eisen meer gericht op een structurele inkadering van diversiteit in het beleid van de organisatie. Dit behoeft een dieper inzicht in de thematiek.

### **Samengevat**

*De competentie is goed ontwikkelbaar omdat kennis aan te leren is en vaardigheden te ontwikkelen zijn. De competentie gaat bovendien uit van de leerbereidheid van de medewerker.*

### ***Verwante competenties***

Competenties die verbonden zijn met omgaan met diversiteit zijn 'actief luisteren', 'empathie', 'flexibiliteit' en 'samenwerken'. Op hoger niveau is er een duidelijk verband met 'initiatief en pro-activiteit', 'ontwikkelingsgerichtheid' en 'veranderingsgerichtheid'.

### **Ondersteuning bureau voor diversiteitsmanagement**

Het bureau voor diversiteitsmanagement ondersteunt alle entiteiten van de groep stad Antwerpen in het integreren van diversiteit in alle aspecten van hun bedrijfsvoering. Zo werken ze ondersteunend via consultancy, bieden zij hun

expertise mbt diversiteit en diversiteitsmanagement aan en bieden zij ook vorming aan op maat.

De vorming aangeboden door het bureau voor diversiteitsmanagement vertrekt vanuit brede diversiteit en geeft steeds een omkadering van wat dit betekent in een stad als Antwerpen. Samen met de betrokken dienst gaat het bureau na welke vorming nodig is om de medewerkers verder te laten groeien in de competentie omgaan met diversiteit.

Vormingen zijn interactief en bieden een afwisseling tussen theorie en praktijk. Van de deelnemers wordt een actieve deelname en een open leerhouding verwacht.

U kan de dienst contacteren voor informatie over het diversiteitsbeleid van de stad, maar ook voor vragen rond diversiteit, vorming, advies ...

Samen Leven – bureau voor diversiteitsmanagement

Francis Wellesplein 1

2018 Antwerpen

diversiteitsdienst@stad.antwerpen.be

03/338.65.93

Coördinator: Elke Deforce

#### **❖ Hoe kan u omgaan met diversiteit bij uw medewerker(s) stimuleren?**

- Stel diverse teams samen en bespreek binnen elk team de verwachtingen rond samenwerking. Evalueer deze samenwerking regelmatig en maak problemen bespreekbaar.
- Laat verschillen de inbreng van iedere medewerker niet in de weg staan. Bijvoorbeeld: zorg ervoor dat elke medewerker voldoende inspraak heeft bij het maken van een werkafpraak (ook wie deeltijds werkt, ook wie introvert is, ook wie de Nederlandse taal niet perfect beheerst, ook wie een handicap heeft ...).
- Ga samen met de medewerker of het team de opleidingsbehoeften rond omgaan met diversiteit na en zoek samen met de deskundige vorming naar een passend antwoord.
- Durf de aandachtspunten van de medewerker bespreekbaar te maken. Veroordeel niet maar tracht vanuit empathie te zoeken naar oplossingen. Kader dit steeds binnen het functioneren en het takenpakket van de medewerker.
- Omgaan met diversiteit is een competentie waarover iedereen moet beschikken. Wees zelf goed op de hoogte van het beleid van de stad en het

OCMW in omgaan met verschillende medewerkers. Communiceer duidelijk over de regels en richtlijnen verbonden aan diversiteit. Pas ze consequent toe.

- Wees u bewust van uw voorbeeldfunctie. Maak zelf geen seksistische grapjes of stereotype opmerkingen. Reageer als een ander dit wel doet.
- Bouw zelf kennis op over de diversiteit binnen uw team. Informeer u, school u bij, ga ten rade bij andere leidinggevenden ...
- Omgaan met diversiteit betekent ook situationeel coachen: uw begeleiding afstemmen op de noden en eigenheid van de medewerker. Werknemers met een hoge anciënniteit willen bijvoorbeeld vaak eerst erkend worden in hun ervaring, alvorens leerpunten aan te pakken. Sommige medewerkers zijn meer statusgevoelig dan anderen waardoor leerpunten voorzichtiger moeten aangebracht worden ...
- Maak gebruik van de kennis rond diversiteit binnen de groep stad Antwerpen. Contacteer het bureau voor diversiteitsmanagement bij vragen rond diversiteit.

#### ❖ **Hoe kan u zelf groeien in omgaan met diversiteit?**

##### **Aandacht voor diversiteit**

- Wanneer u het moeilijk hebt met een bepaald verschil tussen u en uw collega/klant, beschrijf dan het gedrag waar u het moeilijk mee hebt. Bespreek dit eventueel met uw coach/chef/vertrouwenspersoon.
- Ga na welke voordelen de verschillen tussen u en uw collega opleveren en beschrijf deze.
- Durf de discussie aan te gaan in de omgang met collega's. Spreek uw collega aan vanuit de "ik"-boodschap (bijvoorbeeld: ik heb het moeilijk met ...). Luister actief naar wat hij zegt. Maak spanningen als gevolg van verschillen bespreekbaar. Focus u bij het oplossen van een probleem of conflict op wat u gemeenschappelijk hebt. Probeer bepaalde collega's in geen geval te ontwijken anders creëert u een negatieve sfeer en versterkt u de spanningen.
- Wanneer het rechtstreeks bespreken van de spanning niet aangewezen is, bespreek het dan met uw coach/chef/vertrouwenspersoon. Bespreek het niet met andere collega's om stemmingmakerij te voorkomen.
- Hou rekening met het feit dat mensen verschillend zijn en bijgevolg verschillende zaken belangrijk vinden. Probeer de zaken eens door de bril van een ander te bekijken. Stel vragen.
- Geef uw ogen en oren de kost en let eens op wat voor anderen een drempel kan zijn: gebouwen die niet toegankelijk zijn, onbegrijpelijke teksten ... Bespreek met uw team wat u kan doen om deze drempels of belemmeringen te verlagen of weg te werken.

## **Diversiteit bevorderen**

- Leer over het mechanisme van vooroordelen en stereotypering. Durf de mechanismen bij uzelf te herkennen en beschrijf hoe deze uw contacten beïnvloeden.
- Sta even stil bij de consequenties van een beslissing voor u deze uitvoert. Bedenk wat dit voor verschillende groepen kan betekenen. Wanneer u bijvoorbeeld beslist over het ontwerp van een affiche, staat u even stil bij de leesbaarheid voor slechtzienden.
- Zorg er bij het implementeren van regels op de werkvloer voor dat alle groepen zich kunnen terugvinden in de regel. Probeer een specifieke vraag consequent breed te benaderen. Ken iemand bijvoorbeeld niet zomaar vijf weken aansluitend verlof toe, maar voer een regel in dat ieder een langere periode verlof volgens een bepaalde beurtrol kan opnemen.
- Vergroot uw kennis over diversiteit en omgaan met diversiteit door het volgen van opleidingen, zelfstudie, vakliteratuur ...
- Bespreek knelpunten die u tegenkomt in het kader van het managen van diversiteit met andere collega's. Voer discussies rond bepaalde cases.
- Bespreek met collega's hoe u de aanwezigheid van diversiteit kan inzetten in het behalen van uw doelen zodat diversiteit een troef wordt.
- Ga voor uzelf na hoe uw medewerkers met diversiteit te maken hebben en hoe zij daar nu mee omgaan. Bedenk wat u zou kunnen verbeteren/veranderen.
- Analyseer wat goed gaat in het samenwerken tussen personen met een verschillende achtergrond en waar dat aan ligt. Zo komt u op competenties en omstandigheden die het omgaan met diversiteit bevorderen en ondersteunen.

## **Diversiteitsbeleid vormgeven**

- Noteer voor uzelf de voordelen van diversiteit in een bepaalde context (personeelsbeleid, communicatie, dienstverlening ...) en ontwikkel een actieplan om die voordelen te laten renderen.
- Zorg dat u op de hoogte bent van de visie en plannen van de stad en het OCMW op het vlak van diversiteit. Raadpleeg in dit licht het bestuursakkoord en vraag eventueel plannen op bij het bureau voor diversiteitsmanagement.
- Blijf kennis opbouwen over diversiteitsmanagement via vorming, literatuur, ... Maak er een gewoonte van om experts te raadplegen. Zoek een methodiek om deze kennis met anderen te delen.
- Leer over het mechanisme van vooroordelen en stereotypering. Durf de mechanismen bij uzelf te herkennen en beschrijf hoe deze uw contacten beïnvloeden.
- Beschrijf voor uzelf wat voor u echt belangrijk is en waar uw eigen grenzen liggen in de omgang met anderen.



- Beschrijf voor uzelf wat u over tien jaar wil bereiken op het vlak van diversiteit in onze organisatie. Toets deze droom aan de huidige visie op diversiteitsmanagement.
- Maak van de uitdagingen aan diversiteit een gangbaar gespreksonderwerp tussen u en uw collega's.

### ❖ **Wil je deze competentie (verder) ontwikkelen?**

Iedereen heeft een persoonlijke leerstijl, dat wil zeggen: een manier om je een bepaalde leerstof of vaardigheid eigen te maken. Je weet misschien zelf hoe je het beste iets aanleert. Het model van Kolb kan je hierbij helpen. Dit model kan je terugvinden op het intranet - leernet.

Leren hoeft bovendien niet altijd via een formele klassikale vorming te gaan! Mensen leren elke dag en bijna overal, dit door problemen op te lossen, door feedback te vragen aan collega's en leidinggevenden, door een project op te nemen, door te lezen, intervisie, webleren, etc.

Hou dit in gedachten als je denkt aan het ontwikkelen van een competentie.

De stad biedt op basis van je competentieprofiel opleidingen aan. Dit zijn de opleidingscurricula (het vroegere standaardaanbod). De meest recente informatie hierover kan je vinden op het intranet – Leernet.

OCMW integreert de ontwikkeling van competenties in de resultaatsverbintenis van de opleidingen. Voor een overzicht van het aanbod kan je contact opnemen met de vormingsdienst van het OCMW op [vormingocmw@ocmw.antwerpen.be](mailto:vormingocmw@ocmw.antwerpen.be)

Vind je geen vorming terug in het aanbod van de stad, dan kan je je samen met je leidinggevende en DEVO zoeken naar een externe opleiding. Hiervoor vul je een aanvraag vorming en opleiding in. Doe dit op tijd want je aanvraag moet goedgekeurd worden door de stadssecretaris.

Voor interessante boeken kan je terecht in de vakbibliotheek van den Bell. Je kan daarnaast uiteraard ook zelf op zoek gaan naar literatuur of eens horen bij een collega of deskundige vorming.

Bron: Stad Antwerpen (2010). *Werken aan competenties. Praktische handleiding voor leidinggevenden en medewerkers van Stad en OCMW Antwerpen*. Pag. 37-37.

## Auteursrechtelijke overeenkomst

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

**Draagvlak en meerwaarde van diversiteit vergroten bij het personeel van steden en gemeenten. Gevalstudie: Stad Hasselt**

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

Jaar: **2011**

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,

**Kusters, Sanne**

**Roex, Ellen**

Datum: **31/05/2011**