

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Diversiteit op het werk. Gevalstudie : Divers ISS

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Amélie Ramaekers

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

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Diversiteit op het werk. Gevalstudie : Divers ISS

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Amélie Ramaekers

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

Woord vooraf

Met deze masterproef beëindig ik mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, afstudeerrichting Innovatie en ondernemerschap. Het proces van de totstandkoming van deze masterproef was een leerrijke ervaring. Ik heb niet enkel nieuwe materie behandeld, ook over mezelf heb ik meer geleerd.

De realisatie van deze masterproef was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp van verschillende personen. Ik maak van deze gelegenheid dan ook gebruik om deze mensen te bedanken. In de eerste plaats wil ik graag mijn promotor, Professor dr. Hilda Martens, bedanken voor haar begeleiding en deskundig advies gedurende het academiejaar.

Ook wil ik graag alle personeelsleden van ISS bedanken voor hun medewerking. Uiteraard is er ook een speciaal woord van dank voor Kris Cloots, Sarah Cogneau, Stijn Cappaert, Bart Hermans, Marcel Van den Dungen en Griet Poelmans voor hun hulp bij deze masterproef.

Ten slotte zou ik ook nog mijn familie en vrienden willen bedanken voor de steun die ze mij hebben gegeven gedurende mijn opleiding. Dankzij hen heb ik deze masterproef succesvol kunnen afronden.

Ramaekers Amélie

Diepenbeek, mei 2012

Samenvatting

De globalisering is één van de redenen voor het steeds diverser worden van de maatschappij. Deze trend is eveneens te bemerken binnen organisaties, waar er steeds meer verschillende mensen samenwerken. Indien ze competitief willen blijven en niet achterop willen raken ten opzichte van hun concurrenten, zullen bedrijven van diversiteit effectief een aandachtspunt moeten maken ofwel, indien zij al een diversiteitsbeleid hebben, dit maximaal optimaliseren teneinde er zoveel mogelijk voordelen uit te halen.

Het willen hebben van een diversiteitsbeleid en het effectief invoeren hiervan zijn twee totaal verschillende dingen. Voor de implementatie van een dergelijk beleid moeten er heel wat stappen ondernomen worden door de organisatie zelf. Op het ogenblik dat men overgaat tot deze implementatie, heeft men als organisatie uiteraard bepaalde verwachtingen. Of deze verwachtingen al dan niet behaald worden is wat ik met deze masterproef wil onderzoeken.

Uit de literatuur is gebleken dat er zeer veel verschillende vormen van diversiteit bestaan. Personen kunnen op meerdere manieren van elkaar verschillen, zowel in zichtbare kenmerken als in onzichtbare. In deze masterproef wordt er specifiek aandacht besteed aan etnische diversiteit, genderdiversiteit en leeftijdsdiversiteit.

Diversiteit op de werkvloer heeft zijn voor- en nadelen. Voordelen zijn onder andere de verhoogde creativiteit, het aanspreken van een bredere groep klanten, een toename van het aantal ideeën welke binnen de organisatie gegenereerd worden,.... Nadelen kunnen bijvoorbeeld een verhoogde kans op conflicten of een meer complexe vorm van communicatie zijn.

Een diversiteitsbeleid kan voordelen makkelijker ondersteunen en nadelen, en de daaruit voortvloeiende moeilijkheden, beperken. Voor men van start kan gaan met een diversiteitsbeleid moet er echter een heel veranderingsproces plaatsvinden. Kotter (2009) beschrijft een dergelijk proces, namelijk acht fasen welke een organisatie moet doorlopen teneinde de verandering zo succesvol mogelijk te maken.

Naast het literatuuronderzoek, heb ik eveneens een praktijkonderzoek uitgevoerd bij de organisatie ISS. Zij hebben sinds 2007 een eigen diversiteitsbeleid. Allereerst heb ik een interview afgenomen van de algemene directeur van ISS België en Luxemburg om op deze manier een beter beeld te krijgen van wat hun diversiteitsbeleid inhoud. Dit was ook noodzakelijk als basis voor mijn bevraging bij de organisatie. Deze bevraging gebeurde onder de vorm van een elektronische enquête welke naar alle bedienden van ISS in Vlaanderen verstuurd werd. Bij deze bevraging heb ik eerst onderzocht in welke mate de bedienden het diversiteitsbeleid van hun organisatie kennen. Hieruit bleek dat de meeste bedienden dit wel kennen. Ook de juiste communicatie hierrond is een zeer belangrijk onderdeel, dit teneinde een zo breed mogelijk draagvlak omtrent diversiteit te creëren.

Aansluitend op deze elektronische enquête ben ik ook nog enkele arbeidsters op de werkvloer zelf gaan bevragen. Zij waren niet op de hoogte van het bestaan van het diversiteitsbeleid. Het beleid werd dus blijkbaar enkel gecommuniceerd naar de bedienden, niet naar de arbeiders.

Vervolgens heb ik onderzocht of de medewerkers van ISS geïnformeerd zijn over het diversiteitsbeleid. Zo vinden de meeste bedienden dat ISS diversiteit in haar strategie heeft geïntegreerd en dat de visie rond diversiteit intern bekend is gemaakt. Ook ervaren zij dat de initiatieven van het diversiteitsbeleid een positieve uitwerking hebben op de organisatie. Maar ik heb echter ondervonden dat de meningen bij de arbeidsters daarentegen net het tegengestelde waren. Zij zijn namelijk niet op de hoogte en vinden dat zij onvoldoende geïnformeerd zijn over het diversiteitsbeleid.

De ervaringen die de bedienden met het diversiteitsbeleid hebben, kan men opsplitsen in twee soorten: de algemene ervaringen en de ervaringen op basis van de drie soorten diversiteit. Bij de algemene ervaringen is het duidelijk dat de organisatie erop toeziet dat het recht op gelijkheid consequent nageleefd wordt en dat leidinggevendenden geen problemen hebben met teams bestaande uit mensen van verschillende groepen. Ook werd het aspect: een goede samenwerking en respect voor ieders individuele kwaliteiten en achtergronden, binnen ISS als belangrijk bestempeld. De voordelen van een diversiteitsbeleid zijn volgens de bedienden vooral het streven naar gelijkheid en diversiteit als bedrijfswaarde. Het komt ook de reputatie en het imago ten goede en zo heeft de organisatie op haar beurt dan weer gemakkelijker toegang tot meer en nieuwe arbeidskrachten. De arbeidsters konden zich hier ook in vinden, maar vonden een grotere klanttevredenheid en een hoger serviceniveau ook wel vrij belangrijk.

Bij de bevraging van de ervaringen met de drie soorten diversiteit, was het vooral opvallend dat er geen duidelijk onderscheid wordt gemaakt of men nu autochtoon of allochtoon is, man of vrouw, jong of oud. Volgens de bedienden krijgt iedereen evenveel kansen op promotie en/of mogelijkheden tot het volgen van opleidingen. Wel werden de negatieve stellingen over oudere werknemers vaker als waar gezien door de oudere werknemers zelf en werden de negatieve stellingen over vrouwen door mannen minder als zijnde slecht bekeken.

De sterke punten van het diversiteitsbeleid zijn vooral de flexibiliteit naar de klant toe en het feit dat er al een betrekkelijk breed en groot draagvlak is gecreëerd binnen de organisatie. Het grootste knelpunt is echter de communicatie. Dit knelpunt is zeer moeilijk te verhelpen. Ook haalden de bedienden enkele redenen aan waarom organisaties niet aan een diversiteitsbeleid werken. Volgens hen zou dit te maken hebben met de al dan niet betrokkenheid van de leidinggevendenden en het gebrek aan informatie en bewustzijn.

Ook werd er aan de bedienden gevraagd of zij nog adviezen hadden, zowel voor de organisatie als voor de werknemers zelf. Hier kwamen er heel uiteenlopende adviezen naar boven, gaande van meer opleidingen tot het gelijkstellen van bedienden en arbeiders. Het meest originele advies was

het organiseren van een 'diversiteits-dag' binnen ISS, om op deze manier één keer per jaar nog meer aandacht te besteden aan diversiteit. De adviezen voor wat de werknemers zelf betreft zijn vooral het wegwerken van vooroordelen en meer respect tonen voor mensen van andere, verschillende culturen of mensen van het andere geslacht.

Een diversiteitsbeleid implementeren is zeker niet makkelijk. Het heeft tijd nodig, en men moet ook de juiste mensen binnen het bedrijf hebben om een draagvlak te creëren waarop deze diversiteit kan steunen. Ook de verwachtingen welke men van een diversiteitsbeleid heeft, worden niet altijd ingelost. Bij ISS is men op de juiste weg, maar er is nog werk aan de winkel, want aan een goed diversiteitsbeleid kan men blijven werken.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Probleemstelling	- 1 -
1.1 Etnische diversiteit	- 1 -
1.2 Genderdiversiteit	- 2 -
1.3 Leeftijdsdiversiteit	- 3 -
1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	- 3 -
Hoofdstuk 2: ISS en Divers'ISS	- 5 -
2.1 ISS	- 5 -
2.2 Divers'ISS	- 6 -
Hoofdstuk 3: Onderzoeksvragen	- 9 -
3.1 Centrale onderzoeksvraag	- 9 -
3.2 Basis onderzoeksvragen	- 9 -
3.3 Deelvragen	- 11 -
Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet.....	- 15 -
Hoofdstuk 5: Literatuuronderzoek.....	- 17 -
5.1 Inleiding.....	- 17 -
5.2 Diversiteit en diversiteitsbeleid.....	- 17 -
5.2.1 Diversiteit	- 17 -
5.2.2 Diversiteitsbeleid & doelgroepenbeleid	- 19 -
5.3 Soorten diversiteit	- 20 -
5.3.1 Etnische diversiteit	- 20 -

5.3.2 Genderdiversiteit.....	- 22 -
5.3.3 Leeftijdsdiversiteit	- 24 -
5.4 De motieven voor het hebben van diversiteit binnen een organisatie	- 26 -
5.5 Voor- en nadelen van diversiteit en van een diversiteitsbeleid	- 26 -
5.5.1 Voordelen.....	- 26 -
5.5.2 Nadelen	- 28 -
5.6 De verwachte effecten van een diversiteitsbeleid	- 28 -
5.7 De kritische succesfactoren van een geslaagd diversiteitsbeleid.....	- 29 -
5.8 Het veranderingsproces: het achtfasenproces van Kotter.....	- 30 -
Hoofdstuk 6: Praktijkonderzoek	- 39 -
6.1 Inleiding.....	- 39 -
6.2 Verdeling bedienden en profielbeschrijving arbeidsters.....	- 40 -
6.2.1 Verdeling bedienden	- 40 -
6.2.2 Profielbeschrijving arbeidsters	- 43 -
6.3 ISS.....	- 45 -
6.4 Divers'ISS	- 49 -
6.5 Integratie van diversiteit binnen ISS.....	- 54 -
6.6 Geïnformeerd over het diversiteitsbeleid	- 56 -
6.7 Ervaringen met het diversiteitsbeleid	- 62 -
6.8 Sterke punten en knelpunten van het diversiteitsbeleid volgens alle bevroegden	- 75 -
6.9 Adviezen van de bedienden aan de organisatie en de werknemers.....	- 78 -
Hoofdstuk 7: Conclusies	- 81 -
7.1 Vergelijking literatuur- en praktijkstudie.....	- 81 -
7.2 Adviezen voor ISS	- 84 -

Lijst van figuren	- 87 -
Lijst van geraadpleegde werken.....	- 89 -
Bijlagen	- 93 -

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Diversiteit is geen nieuw concept in onze samenleving. Door de immigratie en vestiging van allochtonen in onze samenleving is deze divers geworden en zijn we genoodzaakt hiermee rekening te houden. Anno 2012 staat dit thema ook in zeer veel bedrijven centraal. De diversiteit in de samenleving spiegelt zich af op de diversiteit van de werknemers in de verschillende organisaties. Aangezien zij een belangrijke schakel zijn in de prestaties van bedrijven, kan men met een correct diversiteitsbeleid hieromtrent de juiste beslissingen nemen en maximaal voordeel uithalen.

Het integratiebeleid van de Vlaamse overheid volgt drie sporen waar de Vlaamse regering samen met de lokale besturen vorm aan wil geven: het spoor van de evenredige participatie van allochtonen, het spoor van de toegankelijkheid van alle voorzieningen voor alle burgers, dus ook nieuwe Vlamingen, en het spoor van het samenleven in diversiteit. Dit laatste spoor is zeker niet gemakkelijk te verwezenlijken en vergt dus enige moeite van zowel de overheid, als de bevolking zelf. De bevolking bewust maken van diversiteit en ze diversiteit laten accepteren en ermee leren omgaan is dus zeer belangrijk (Van Craen, 2010).

Er bestaan ook veel verschillende vormen van diversiteit. Volgens Schuringa (2009) onderscheidt elke persoon zich van anderen door een combinatie van kenmerken die eigen zijn aan deze persoon. Deze kenmerken kunnen onderverdeeld worden in twee soorten: primaire en secundaire kenmerken. De primaire kenmerken zijn nagenoeg onveranderbaar en hebben een duurzaam effect op ons leven. Kenmerken die onder deze categorie vallen zijn leeftijd, etniciteit, gender, fysieke (on)mogelijkheden, seksuele en affectieve oriëntatie, ras en klasse. Secundaire kenmerken spelen meestal pas later in het leven een rol. Een deel ervan is veranderbaar en minder in het oog springend dan de primaire kenmerken. Het gaat hier bijvoorbeeld over opleidingsachtergrond, godsdienst, inkomenspositie, geografische locatie, huishoudingssituatie en werkervaring of beroep.

In dit werkstuk zal ik me vooral richten op de primaire kenmerken van diversiteit, namelijk etnische diversiteit, genderdiversiteit en leeftijdsdiversiteit. Hieronder worden deze drie vormen verder besproken en wordt er een kleine toelichting gegeven waarom zij een probleem kunnen vormen en waarom er rekening mee moet worden gehouden in een diversiteitsbeleid.

1.1 Etnische diversiteit

Deze vorm is de meest gekende en bestudeerde vorm van diversiteit. Door het stijgend aantal migraties in de voorbije jaren is er een meer diverse samenleving ontstaan, hiermee dient er zeker rekening mee gehouden te worden naar de arbeidsmarkt toe (zie bijlage 1). In deze tabel is te zien dat het aantal immigranten in België tussen 1988 en 2007 gestegen is van 858.650 naar 932.161.

Deze migratiestroom is het gevolg van een oververhitte economie in de jaren '60. Een krapte op de arbeidsmarkt zorgde voor grote groepen 'gastarbeiders' vanuit Turkije, Marokko en andere Noord-Afrikaanse landen. Deze groepen gingen vooral naar Duitsland, België, Frankrijk en Nederland, waar velen zich permanent gevestigd hebben en hun familie hebben laten overkomen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Volgens Plug (2008) is er duidelijk sprake van een toename van diversiteit door de komst van grote groepen mensen met een andere etnische en religieuze achtergrond. Door de globalisering en arbeidsmigratie zal deze diversiteit op de arbeidsmarkt in de toekomst nog groter worden. Ondernemingen moeten hiermee in hun personeelsbeleid zeker rekening houden en van diversiteit een integraal onderdeel van hun strategie maken.

Maar hoe moeten huidige en toekomstige managers omgaan met deze multiculturele samenleving? Het aanwerven uit een diverse groep van potentiële werknemers is een belangrijke uitdaging voor hen, maar ook het kunnen omgaan met personen met een verschillende etnische achtergrond is een uitdaging. Niet enkel de managers, ook de werknemers moeten zich hiervoor inspannen. Een goede relatie en communicatie met collega's met een verschillende etnische achtergrond is belangrijk. Iedereen op de werkvloer bewust maken van etnische diversiteit is dus een belangrijk punt.

1.2 Genderdiversiteit

Enkele ander actuele problemen zijn het glazen plafond en het ongelijke loon voor mannen en vrouwen. Vandaar mijn keuze om ook genderdiversiteit te bespreken.

Het glazen plafond is een begrip dat wil verklaren waarom zo weinig vrouwen leidinggevende posities bereiken, het is een onzichtbare barrière welke wat vrouwen tegenhoudt om door te groeien naar topfuncties in bedrijven. Uit een doorlichting van de 100.000 grootste bedrijven in België anno 2001 is gebleken dat hoe groter het bedrijf, hoe kleiner de kans op vrouwen aan de top is (Draulans & Smet, 2005).

Maar hoe kunnen vrouwen ervoor zorgen dat zij deze barrières kunnen ontwijken en zich toch kunnen vestigen in de hogere niveaus van een bedrijf? Of speelt er misschien toch een soort van bewuste keuze mee waarom zij niet hogerop willen raken?

Ook Plug (2008) vermeldt dat er sprake is van een zogenoemde wereldwijde loonkloof tussen het salaris van mannen en vrouwen. De oorzaak van deze loonkloof is het verdwijnen van het stukloon. Vroeger was de relatie tussen beloning en prestatie zo direct dat verschillen op grond van geslacht als onrechtvaardig werden beschouwd. Na de afschaffing van het stukloon zijn er een heel deel factoren invloed gaan uitoefenen op de beloning, met als gevolg: het ontstaan van de gekende loonkloof.

Als bedrijf moet men ervoor zorgen dat de verloning van mannen en vrouwen gebeurd op basis van de competenties en niet op basis van het geslacht. De vermindering van de bestaande loonkloof zal dan ook deel moeten uitmaken van het diversiteitsbeleid.

1.3 Leeftijdsdiversiteit

Een derde soort diversiteit waar ik aandacht aan besteed is leeftijdsdiversiteit. Door de veroudering van de bevolking zullen er meer oudere werknemers uitstromen en minder jongere werknemers instromen. Om de werking tussen deze oudere werknemers en de jongere werknemers zo optimaal mogelijk te laten verlopen, is er een leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig. In bijlage 2 is te zien dat de Belgische bevolking een groter aandeel ouderen heeft. Zo zullen binnen enkele jaren de kleinere groep van jonge mensen moeten instaan voor deze groter wordende groep ouderen.

Volgens Ekamper (2003) zal de verandering van de leeftijdsstructuur van de beroepsbevolking een belangrijk gegeven zijn voor de toekomstige arbeidsmarkt. Zo zal Europa de volgende decennia geconfronteerd worden met een onvermijdelijke veroudering van de bevolking en een daling van de geboorteaantallen. Een mogelijk probleem hierbij is dat organisaties hun oudere werknemers langer zullen moeten tewerkstellen.

Ook bestaan er volgens Knegtmans (2010) veel vooroordelen met betrekking tot oudere werknemers. Ouderen worden gezien als minder productief in het arbeidsproces. Dit is deels waar als men kijkt naar de fysieke en mentale vermogens van ouderen, maar meer werkervaring zorgt dan weer voor een hogere productiviteit. Ook worden oudere werknemers soms gezien als te duur of te vaak ziek. Maar hoe kan men als bedrijf al deze vooroordelen wegwerken teneinde de samenwerking tussen jongere en oudere werknemers zo optimaal mogelijk te laten verlopen?

Iedereen moet, ongeacht zijn of haar leeftijd, gelijke kansen krijgen op de arbeidsmarkt. Zowel bij de aanstelling, als bij het ontslag van werknemers mag er geen rekening gehouden worden met de leeftijd (Plug, 2008).

1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Mijn onderzoek bestaat uit een centrale onderzoeksvragen en enkele deelvragen welke betrekking hebben op de diversiteit in een bepaald bedrijf. Mijn centrale onderzoeksvraag is:

Welke zijn de motieven, de voor- en nadelen en de verwachte effecten van het invoeren van een diversiteitsbeleid en in welke mate is dit binnen ISS gerealiseerd?

Ik zal met behulp van de literatuur uitleggen wat diversiteit is, welke verschillende vormen er bestaan en wat een diversiteitsbeleid is. Ook zullen de motieven en de voor- en nadelen van het hebben van diversiteit op het werk besproken worden, alsook de verwachte effecten.

Hierna ga ik over naar de praktijk. Mijn praktijkonderzoek zal ik uitvoeren bij ISS, waarover meer details in het volgende hoofdstuk. In mijn praktijkstudie zal ik eerst wat uitleg geven over ISS en hun diversiteitsbeleid "Divers'ISS". Verder zal ik ook onderzoeken of zowel de leidinggevenden als de niet-leidinggevenden geïnformeerd zijn over dit diversiteitsbeleid, welke ervaringen zij hiermee hebben, welke zij de sterke punten en de zwakke punten vinden en welke adviezen zij zouden geven om de werking van het diversiteitsbeleid te verbeteren.

Al deze onderzoeksvragen worden verder besproken in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 2: ISS en Divers'ISS

2.1 ISS

ISS is een Deens bedrijf, opgericht in 1901 als een klein veiligheidsbedrijf met de naam 'Kjøbenhavn-Frederiksberg Nattevagt' in Kopenhagen. Het is nu uitgegroeid tot een multinational, wereldleider in facilitaire dienstverlening en biedt oplossingen voor geïntegreerde diensten op het gebied van schoonmaak, catering, office support en technisch onderhoud van gebouwen en installaties. Vandaag is ISS actief in 50 landen en telt het meer dan 520.000 medewerkers. In België stelt zij 12.000 werknemers tewerk in verschillende vestigingen, waaronder de hoofdzetel in Vilvoorde en regionale kantoren in Anderlecht, Floreffe, Zwijndrecht, Destelbergen, Heusden-Zolder en Heverlee. ISS biedt verschillende diensten aan zoals property services, cleaning services, support services, catering services en facility management. Deze diensten worden hieronder kort toegelicht (ISSWorld Belgium, z.d.).

Property services

ISS property services biedt diensten aan voor de fysieke omgevingen in en rond een bedrijfsgebouw. Het betreft het onderhoud van gebouwen en productielijnen, landscaping service en ongediertebestrijding (ISSWorld Belgium, z.d.).

Cleaning services

ISS cleaning services heeft betrekking op onder andere de algemene schoonmaak, de ruitenwasserij, healthcare, industriële reiniging, wegenreiniging, beheer van afvalstromen en computerreiniging. Deze diensten zijn gebaseerd op de individuele behoeften en verlangens van de klant zelf (ISSWorld Belgium, z.d.).

Support services

ISS support services biedt service- en supportoplossingen aan kantoren. Deze afdeling is opgesplitst in twee hoofdactiviteiten: ICT managed services en back & front office managed services (ISSWorld Belgium, z.d.).

Catering services

ISS catering services zorgt voor een passende samenstelling van gevarieerde, gezonde en verse maaltijden. Deze afdeling bestaat hoofdzakelijk uit catering services en event services (ISSWorld Belgium, z.d.).

Facility management

ISS geeft hieraan op zijn website de volgende definitie: “taken vervullen die essentieel zijn voor de vlotte gang van zaken in een organisatie, maar geen deel uitmaken van de kernactiviteit”. ISS wil die taken ook beter en kostenefficiënter afhandelen dan de klanten of wie dan ook zelf (ISSWorld Belgium, z.d.).

Onderstaande figuur is een weergave van de verschillende diensten welke ISS biedt.



Figuur 1: Overzicht van diensten die ISS levert. (Bron: Annual report 2011, ISS)

ISS zal alle of bijna alle facilitaire diensten in de gebouwen van de klant overnemen met behulp van een facility manager. Door diensten te integreren probeert ISS de efficiëntie en flexibiliteit te verhogen en meer kostensynergieën te creëren. De facility manager centraliseert en beheert alle door de klant uitbestede dienstenactiviteiten (ISSWorld Belgium, z.d.).

Bij ISS werken meer dan 85 verschillende nationaliteiten samen. Zij zijn een van de grootste multiculturele bedrijven van België. Om al deze werknemers op eenzelfde lijn te krijgen en vlot te laten samenwerken, is er een goed diversiteitsbeleid nodig. Dit is ook de zorg van Kris Cloots, algemeen directeur van ISS België en Luxemburg. Diversiteit respecteren en doen aanvaarden is dan ook de basis voor “Divers’ISS”, het diversiteitsbeleid van ISS België en Luxemburg (ISSWorld Belgium, z.d.).

2.2 Divers’ISS

“Samen werken, met al onze verschillen” is het motto waar Kris Cloots voor staat. Om samen te werken met deze verschillen en om zo succesvol mogelijk te zijn in de toekomst, is het absoluut noodzakelijk dat de medewerkers samen één hecht team vormen. De grootste uitdaging is een correcte communicatie van dit veranderingsproces om zo werknemers te laten meewerken en hen de strategie van het bedrijf duidelijk te maken. Een juiste ondersteuning van de werknemers om persoonlijk te groeien en zelf initiatief te nemen is hierbij zeer belangrijk (Divers’ISS, 2007).

Met een charter, bestaande uit ethische waarden, wil men iedereen in het bedrijf bewust maken van de verschillen en hen hier ook mee leren omgaan. Het charter bevat 12 waarden, namelijk acceptatie, betrokkenheid, eerlijkheid, vertrouwen, groei, macht, duidelijkheid, ondersteuning, teamgeest, verantwoordelijkheid, vrijheid en zekerheid (Divers'ISS, 2007).

Het accepteren van ras, geslacht, geloofsovertuiging en "afwijkende" opvattingen is een zeer belangrijk deel voor wat de integratie van mensen betreft. Indien elke medewerker zich meer betrokken voelt en de kans krijgt om zijn mening te geven, zal er ook meer vertrouwen ontstaan en hebben zij de kans om te groeien en zelf initiatief te nemen. Het ondersteunen van elkaar, zowel professioneel als emotioneel is eveneens zeer belangrijk. Als medewerkers, met betrekking tot alle aspecten van hun job, dan ook nog eens hun verantwoordelijkheid nemen, zal men hierdoor meer vrijheid verkrijgen, wat op zijn beurt weer zal leiden tot het nemen van meer initiatief. Bovendien leidt eerlijkheid tot meer zekerheid en vertrouwen in de medewerkers en de organisatie. Het middel om dit allemaal te bereiken is macht, wat echter geen doel op zich mag zijn (Divers'ISS, 2007).

Hoofdstuk 3: Onderzoeksvragen

3.1 Centrale onderzoeksvraag

Welke zijn de motieven, de voor- en nadelen en de verwachte effecten van het invoeren van een diversiteitsbeleid en in welke mate is dit binnen ISS gerealiseerd?

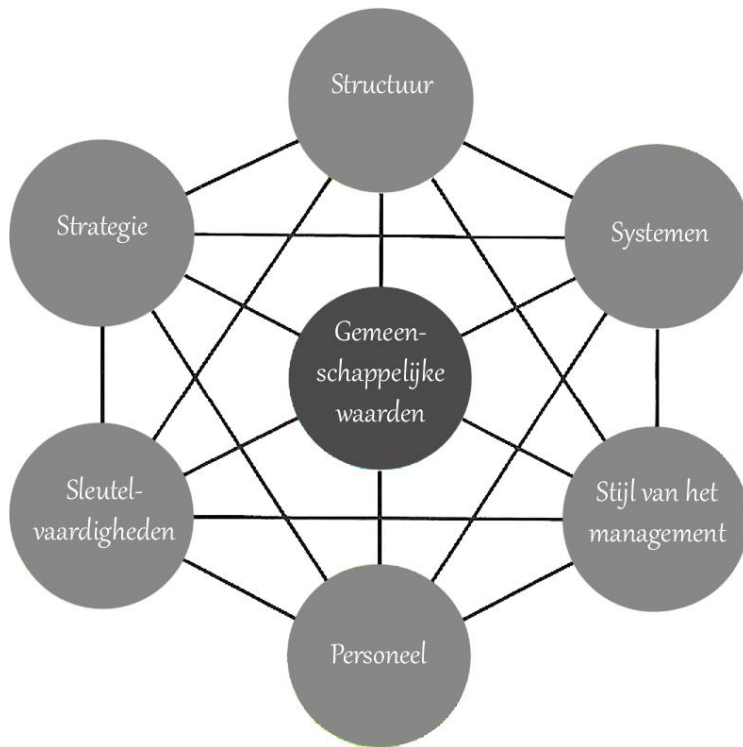
Het is een zeer belangrijke taak van de organisatie om alle mensen vlot met elkaar te laten samenwerken, alsook acties te ondernemen om dit te bevorderen. Het hebben van een diversiteitsbeleid kan hier misschien een oplossing bieden. Maar welke zijn de voor- en nadelen van het invoeren van een diversiteitsbeleid? Het personeel stimuleren om diversiteit te ondersteunen en samen te werken met andere personen is een zeer belangrijke stap richting een diversiteitsbeleid. Maar bij deze acties zijn er zowel bevorderende, als belemmerende factoren aanwezig.

Bij ISS België werken meer dan 85 verschillende nationaliteiten. Om deze mensen met elkaar te laten werken en diversiteit te begrijpen en te ondersteunen, heeft Kris Cloots, algemeen directeur van ISS België en Luxemburg, een eigen diversiteitsbeleid opgesteld, namelijk "Divers'ISS".

3.2 Basis onderzoeksvragen

Als basis voor het oplossen van de onderzoeksvragen heb ik ervoor gekozen gebruik te maken van het 7S-model van Peters en Waterman. Aan de hand van dit model kan men nagaan of een veranderingsproces in de organisatie geïntegreerd is en dit via 7 factoren. Deze zijn: strategie, structuur, systemen, significante waarden, sleutelvaardigheden, stijl en staf. De eerste drie factoren zijn harde elementen van de organisatie, de andere factoren zijn de zachte elementen (Mulders, 2010).

De harde elementen zijn makkelijker te beschrijven dan de zachte. Zowel de harde als de zachte elementen zijn belangrijk voor het succes van het beleid en de organisatie. Al deze elementen van het 7S-model zijn onderling afhankelijk, een verandering in een bepaald element zal invloed hebben op alle andere elementen in het model (Mulders, 2010).



Figuur 2: 7S-model van Peters en Waterman (Bron: Doelen, A. & Weber, A., 2010).

De strategie, het eerste harde element, omvat de doelstellingen van de organisatie. Deze worden ondersteunt door de missie, de visie en de waarden van het bedrijf. Om van diversiteit een werkpunt te maken in de organisatie, moet dit opgenomen worden in de strategie van de organisatie (Mulders, 2010).

Het tweede harde element, structuur, betreft de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de organisatie. Voor het goed implementeren van een diversiteitsbeleid moet er ook op structureel vlak plaats zijn voor diversiteit (Mulders, 2010).

Systemen, het derde en laatste harde element, omvatten de formele en informele werkwijzen en procedures. Ook de huidige systemen moeten aansluiting hebben met diversiteit (Mulders, 2010).

Het eerste zachte element, de organisatiecultuur (significante waarden), wordt bepaald door alle werknemers en omvat de bestaande waarden van het bedrijf. In de bedrijfscultuur zal er ook plaats moeten zijn voor diversiteit (Mulders, 2010).

De sleutelvaardigheden beschrijven datgene waarin de organisatie goed is. Het zijn de kerncompetenties welke het bedrijf bezit en waardoor ze kunnen concurreren met andere bedrijven. Onder deze kerncompetenties horen ook de werknemers. Diversiteit zal dus ook bij de sleutelvaardigheden een belangrijke rol spelen (Mulders, 2010).

De stijl van het management is ook een belangrijk element. Dit omvat vooral de manier van handelen van het topmanagement en het omgaan met de medewerkers. Door de divers wordende samenleving zal het management diversiteit moeten leren accepteren en eveneens leren hiermee om te gaan (Mulders, 2010).

Het laatste element, staf, omvat alle personeelsleden van alle afdelingen en functies. Bij dit element wordt er vooral naar een evenredige participatie gestreefd (Mulders, 2010).

Om een diversiteitsbeleid zo goed mogelijk te integreren in een organisatie, zal men met deze 7 S'en rekening moeten houden en deze op elkaar afstemmen.

3.3 Deelvragen

De deelvragen worden afgeleid uit de hierboven beschreven centrale onderzoeksvraag. Bepaalde deelvragen zullen beantwoord worden aan de hand van een literatuurstudie, andere door middel van een praktijkstudie.

Literatuurstudie

3.3.1 Deelvraag 1: Wat is diversiteit, een diversiteitsbeleid en welke verschillende vormen zijn er?

Er bestaat een brede waaier aan definities van wat men verstaat onder diversiteit. Het is dus van cruciaal belang om duidelijk te maken welke definitie van diversiteit ik in dit werkstuk hanteer. Ook een duidelijk beeld over een diversiteitsbeleid scheppen is belangrijk.

Aangezien er ook verschillende vormen van diversiteit bestaan, zal ik me vooral concentreren op etnische diversiteit, genderdiversiteit en leeftijdsdiversiteit. De keuze van deze vormen zal ik bespreken teneinde duidelijk te maken welke aspecten effectief belangrijk zijn.

3.3.2 Deelvraag 2: Wat zijn de motieven voor het hebben van diversiteit, de voor- en nadelen van diversiteit en van een diversiteitsbeleid en de verwachte effecten van zulk beleid?

Diversiteit is een zeer gevoelig en actueel gegeven in organisaties. Door zowel de voor-, als de nadelen te overlopen en te bespreken zal ik een beter inzicht krijgen wat het voordeel kan zijn van diversiteit op de werkvloer, maar ook welke de knelpunten zijn met betrekking tot acceptatie door de werknemers. Ook door deze voor- en nadelen te onderzoeken, kan ik een beter inzicht krijgen betreffende diversiteit. Bij de implementatie zullen er zich bevorderende maar ook belemmerende factoren voordoen, waarmee de organisatie rekening zal moeten houden.

Praktijkstudie

3.3.3 Deelvraag 3: Wat is "ISS" en "Divers'ISS"? In hoeverre is dit diversiteitsbeleid geïntegreerd in het bedrijf?

Steeds meer bedrijven stellen een eigen diversiteitsbeleid op en voeren dit dan ook uit. Zo is Divers'ISS het diversiteitsbeleid van ISS, het bedrijf waar ik mijn praktijkstudie zal verrichten. Een duidelijk beeld van wat dit beleid juist inhoudt en hoe men de werknemers hiervan duidelijk bewust maakt, is van cruciaal belang voor de acceptatie ervan. Teneinde deze acceptatie zo vlot mogelijk te laten verlopen zal men diversiteit moeten opnemen in de strategie van het bedrijf. Ook op structureel vlak moet er plaats gemaakt worden voor diversiteit.

De opstelling, implementatie en vormgeving van het diversiteitsbeleid zal ik onderzoeken aan de hand van het 7S-model van Peters en Waterman.

De volgende deelvragen zullen zowel toegepast worden op leidinggevenden als op niet-leidinggevenden. Deze onderverdeling wordt bij ISS toegepast en zal ik dus ook zo hanteren.

3.3.4 Deelvraag 4: Zijn de leidinggevenden geïnformeerd over Divers'ISS?

Niet enkel de niet-leidinggevenden moeten voldoende geïnformeerd worden over het diversiteitsbeleid, ook de leidinggevenden moeten hiervan op de hoogte zijn. Het is de taak van het hoger management om het beleid duidelijk te maken en uit te voeren. Indien zij over verkeerde informatie beschikken of hiervan zelfs geen weet hebben, kan dit een invloed hebben op de acceptatie van het beleid in de hele organisatie. Het communicatiesysteem speelt hier eveneens een belangrijke rol.

3.3.5 Deelvraag 5: Wat zijn de ervaringen van de leidinggevenden met Divers'ISS?

Het uitzetten van een diversiteitsbeleid is geen alledaagse bezigheid en is voor de meeste leidinggevenden dan ook een totaal nieuwe ervaring. Het is dus zo goed als zeker dat er veel vragen zijn. Maar naarmate men meer betrokken is bij het beleid, zal men over betere informatie beschikken en zodoende betere ervaringen hebben bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid.

3.3.6 Deelvraag 6: Welke zijn de sterke punten en welke de knelpunten van Divers'ISS volgens de leidinggevenden?

Leidinggevenden zullen eveneens opmerkingen hebben met betrekking tot het gevoerde beleid. Zij kunnen onderling een verschillende benadering hebben van de sterke punten en de knelpunten. Ze zullen het beleid moeten ontwikkelen en doorvoeren zodat ze de niet-leidinggevenden voldoende kunnen motiveren en dit beleid kunnen laten uitvoeren.

3.3.7 Deelvraag 7: Welke adviezen zouden de leidinggevenden aanbevelen ten aanzien van Divers'ISS?

Door de ervaring van het voeren van het diversiteitsbeleid, zullen leidinggevenden punten vatbaar voor verbetering van het beleid opmerken, alsook het draagvlak uitbreiden. Ook met deze adviezen kan, samen met deze van de niet-leidinggevenden, rekening gehouden worden om zo het diversiteitsbeleid blijvend te optimaliseren.

3.3.8 Deelvraag 8: Zijn de niet-leidinggevenden geïnformeerd over Divers'ISS?

Een diversiteitsbeleid moet niet enkel ingevoerd worden, de niet-leidinggevenden moeten hiervan ook op de hoogte zijn. Informatie over het doel van het beleid en de aanpak is nodig voor de acceptatie ervan. Zonder deze informatie zal het moeilijker zijn om de niet-leidinggevenden te laten omgaan met het beleid en kan het zelfs op verzet stoten. Ze moeten ook niet enkel op de hoogte gebracht worden van het beleid, maar zich ook bewust zijn van het effect van het beleid op henzelf. De huidige informatie- en communicatiesystemen zullen dus concreet moeten aansluiten op de factor diversiteit.

3.3.9 Deelvraag 9: Wat zijn de ervaringen van de niet-leidinggevenden met Divers'ISS?

Afhankelijk van de informatie, communicatie en acceptatie van het beleid, zullen niet-leidinggevenden het doel van het beleid begrijpen en ondersteunen. Door de wijze van communicatie en het geven van informatie zullen de niet-leidinggevenden het beleid anders ervaren. Door deze ervaringen te onderzoeken kan men zowel fouten in het beleid als positieve praktijken van het gevoerde beleid bepalen en hierop inspelen. Men wil een cultuur creëren waarin diversiteit vanzelfsprekend is.

3.3.10 Deelvraag 10: Welke zijn de sterke punten van Divers'ISS volgens de niet-leidinggevenden en welke de knelpunten?

De standpunten over het beleid kan tussen niet-leidinggevenden verschillen. Zo zijn er volgens bepaalde niet-leidinggevenden punten waar het beleid beter kan waardoor de acceptatie bemoeilijkt wordt. Maar ook de sterke punten mogen vermeld worden, zodat het management deze kerncompetenties nog kan verbeteren en versterken.

3.3.11 Deelvraag 11: Welke adviezen zouden de niet-leidinggevenden aanbevelen ten aanzien van Divers'ISS?

Bij het vermelden van de knelpunten in het beleid zal men hier aandacht aan kunnen besteden. Ook niet-leidinggevenden kunnen op het verbeteren van deze punten inspraak hebben, zij moeten uiteindelijk het beleid accepteren. Als men door deze verbeteringen het draagvlak van het beleid kan vergroten en men meer mensen het beleid kan laten accepteren, zal dit zowel op de niet-leidinggevenden als op de organisatie een positieve invloed hebben.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

In deze masterproef heb ik er voor gekozen een gevalstudie uit te voeren bij ISS. Zij hebben, dankzij hun algemeen directeur Kris Cloots, een eigen diversiteitsbeleid ontwikkeld dat de naam "Divers'ISS" heeft gekregen. Mijn eerste twee deelvragen zijn opgelost aan de hand van een literatuuronderzoek, de andere deelvragen door een combinatie van literatuuronderzoek en praktijkonderzoek. Met mijn onderzoek heb ik proberen te achterhalen welke motieven er achter Divers'ISS zitten, welke de voor- en nadelen zijn van diversiteit, hoe het beleid al geïmplementeerd is in ISS en hoe de leidinggevenden en de niet-leidinggevenden hierover denken. In mijn onderzoek heb ik dit zowel algemeen als op basis van de drie verschillende vormen van diversiteit (namelijk etnische diversiteit, genderdiversiteit en leeftijdsdiversiteit) bevraagd.

Mijn onderzoek bestaat uit een literatuurstudie over diversiteit en zijn verschillende vormen, maar ook over de motieven, de voor- en nadelen en de verwachte effecten van een diversiteitsbeleid. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van secundaire bronnen zoals wetenschappelijke boeken, tijdschriften en artikels. Deze grondige literatuurstudie is een goede basis voor een gerichte praktijkstudie.

Voor mijn praktijkonderzoek had ik de keuze uit een aantal onderzoeksmethoden, zoals interviews en vragenlijsten. Interviews kunnen zowel persoonlijk als telefonisch afgenomen worden en kunnen gestructureerd of ongestructureerd zijn. Vragenlijsten kunnen persoonlijk zijn, maar er is ook de mogelijkheid om deze elektronisch te verspreiden (Sekaran, 2003).

Zowel de interviews als de vragenlijsten zullen opgesteld worden volgens het 7S-model van Peters en Waterman.

Het persoonlijk interview, het eerste soort interview, heeft als grote voordeel dat de onderzoeker de vraag kan aanpassen aan de respondent en enige onduidelijkheden kan verklaren. Ook non-verbale signalen worden opgepikt door de onderzoeker en kunnen door deze geïnterpreteerd worden. Ook kan de onderzoeker de respondent geruststellen indien hij of zij merkt dat deze zenuwachtig is. Een nadeel is echter dat de respondent zich zorgen kan maken over zijn anonimiteit en daarom niet eerlijk durft te antwoorden. Een telefonisch interview heeft ook enkele voor- en nadelen. Zo kan de onderzoeker een groot aantal mensen bereiken op korte tijd en zal de respondent meer durven zeggen dan in een persoonlijk interview. Het is echter wel zo dat de respondent op elke moment, zonder enige waarschuwing, het telefonisch interview kan verbreken. Om dit te voorkomen kan de onderzoeker de respondent al vooraf vragen om deel te nemen aan het interview, zodat deze op de hoogte is (Sekaran, 2003).

In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om een persoonlijk interview af te nemen van Kris Cloots, algemeen directeur van ISS en oprichter van "Divers'ISS". Daar ik vooraf wist welke informatie ik precies wilde verkrijgen, heb ik voor een gestructureerd interview gekozen.

De vragenlijsten kunnen zowel persoonlijk worden voorgelegd als elektronisch worden verstuurd. Het voordeel van een vragenlijst persoonlijk af te nemen is dat de onderzoeker in een korte tijdspanne veel antwoorden kan verzamelen en enkele mogelijke onduidelijkheden voor de respondent meteen kan verduidelijken. Het is echter mogelijk dat een organisatie een dergelijke data-verzameling niet toelaat tijdens de werkuren (Sekaran, 2003).

Vandaar dat ik ISS eerst heb gecontacteerd met de vraag of ik een elektronische vragenlijst mocht afnemen bij zijn werknemers. Het grote voordeel van elektronische vragenlijsten is dat ik hierdoor meer mensen kon bereiken voor mijn onderzoek. Het grote nadeel is echter dat de respons vrij laag is bij dit soort bevragingen.

In mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van zowel persoonlijke als elektronische vragenlijsten. De persoonlijke vragenlijsten heb ik afgenomen bij werknemers op de vloer. Het betreft hier vooral het poetspersoneel, arbeiders die gebouwen onderhouden en personeel van de cateringsservice. In mijn onderzoek heb ik drie persoonlijke vragenlijsten afgenomen bij arbeidsters die werkzaam zijn binnen de cleaning services. De elektronische vragenlijsten heb ik verstuurd naar alle filialen van ISS in Vlaanderen, om zo eerder de bedienden en het hoger management te bereiken.

De elektronische vragenlijst werd verstuurd op 29 maart 2012. Alle bedienden van ISS kregen twee weken de tijd voor het invullen van deze enquête, welke te vinden was op intranet. In totaal heb ik 113 volledig ingevulde enquêtes ontvangen, wat overeenstemt met een respons van ongeveer 34%. Of deze representatief is op basis van enkele kenmerken, bespreek ik in hoofdstuk 6. Ik heb hiervoor gebruik gemaakt van SPSS voor het berekenen van de chi-kwadraat toets.

Hoofdstuk 5: Literatuuronderzoek

5.1 Inleiding

Een eerste belangrijke vraag welke gesteld wordt, is wat ik in deze masterproef versta onder het begrip "diversiteit". In de tweede paragraaf zal ik nagaan wat de verschillende bronnen uit de literatuur verstaan onder zowel diversiteit, als diversiteitsbeleid. In de derde paragraaf bespreek ik de vormen van diversiteit welke ik in mijn praktijkonderzoek ga onderzoeken. In de vierde paragraaf ga ik de voor- en nadelen van diversiteit op het werk na. In de vijfde en laatste paragraaf tenslotte bespreek ik het veranderingsproces hetwelk voorafgaat aan de implementatie van een diversiteitsbeleid.

5.2 Diversiteit en diversiteitsbeleid

5.2.1 Diversiteit

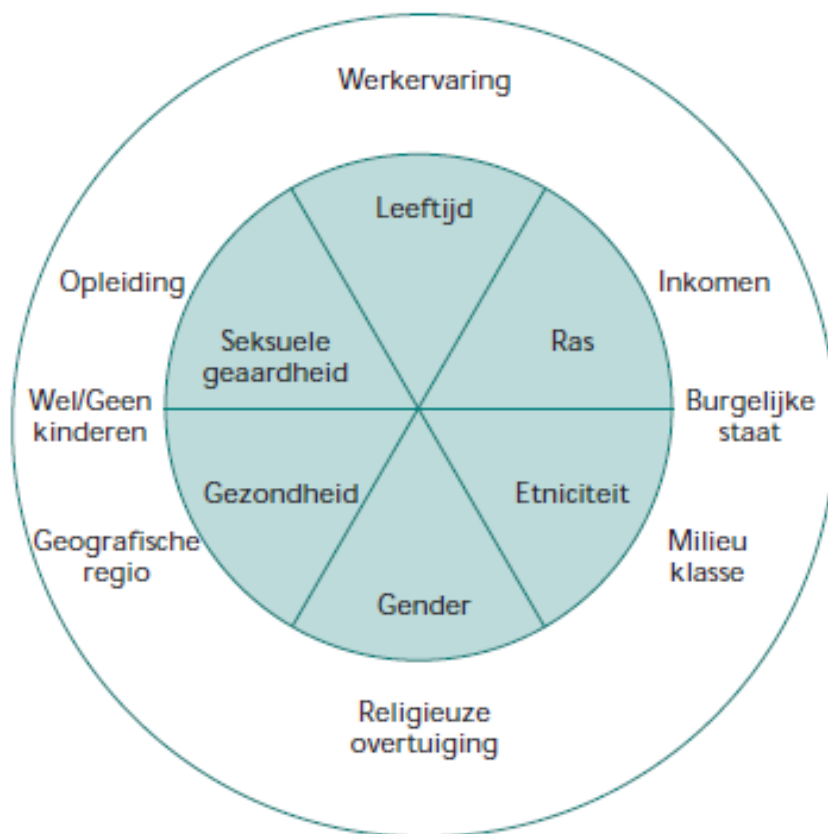
Er bestaan zeer veel verschillende definities van diversiteit. De definitie welke mij het meeste aanspreekt komt van De Vriendt (2008). Hij omschrijft diversiteit als volgt: "alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Diversiteit kan slaan op gender, seksuele geaardheid, leeftijd, levensbeschouwing, gezondheidstoestand, afkomst en herkomst en dergelijke" (p12).

Veel te vaak wordt diversiteit gezien als een probleem. Dit is echter een negatieve kijk op diversiteit. Een positieve kijk is dan dat diversiteit een remedie kan zijn voor vele maatschappelijke problemen en ongemakken tussen individuen of groepen met een verschillende setting. Om je eigen identiteit te ontdekken zijn deze verschillen zelfs noodzakelijk. Het goed omgaan met deze verschillen tussen individuen of groepen kan zelfs een bron van rijkdom zijn om nieuwe kennis te vergaren en nieuwe kansen te creëren. Indien men echter verkeerd omgaat met deze verschillen kan dit leiden tot bijvoorbeeld geweld tegen vreemdelingen (Azghari, 2009).

Volgens Knegtmans (2010) kan men diversiteit ook opdelen in verschillende dimensies. Zo heb je zichtbare en onzichtbare kenmerken van diversiteit. Onder zichtbare kenmerken vallen onder andere geslacht, leeftijd en etniciteit. Gedeelde normen en waarden, sociale achtergrond, geloofsovertuiging en seksuele voorkeur vallen dan weer onder onzichtbare kenmerken. Ook TNO (2004) maakt dit onderscheid. Men kan ook een onderscheid maken op basis van de veranderlijkheid of onveranderlijkheid van de dimensies van diversiteit. Zo kan leeftijd, opleiding en functie veranderen, maar het geslacht en etniciteit niet (Knegtmans, 2010).

Een andere voorstelling hiervan is de diversiteitscirkel. Deze werd ontwikkeld door Kreitner en Kinicki en geeft een onderverdeling van diversiteit in primaire en secundaire dimensies. Primaire dimensies zijn menselijke verschillen welke we vanaf onze geboorte hebben of welke een impact hebben gedurende heel ons leven.

In onderstaande figuur zijn de primaire dimensies te zien als de binnenste cirkel en hieronder ressorteren leeftijd, ras, etniciteit, gender, gezondheid en seksuele geaardheid. Deze kenmerken zijn waarneembaar voor anderen en zijn de kenmerken waarover men vaak een stereotypering over uitspreekt (sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt², 2003).



Figuur 3: Diversiteitscirkel (Bron: sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt², 2003)

De secundaire dimensie zijn de kenmerken van een persoon welke kunnen veranderen. Deze zijn te zien in de buitenste cirkel en omvatten werkervaring, inkomen, burgerlijke staat, milieuklasse, religieuze overtuiging, geografische regio, het al dan niet hebben van kinderen en opleiding (sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt², 2003).

Deze twee dimensies hebben een belangrijke invloed op onze waarden en behoeften. Ook hebben ze een invloed op de manier waarop wij onze omgeving waarnemen en hoe de omgeving ons waarneemt (sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt², 2003). Elke medewerker heeft een unieke combinatie van al deze verschillende kenmerken (TNO, 2004).

5.2.2 Diversiteitsbeleid & doelgroepenbeleid

De definitie van diversiteitsbeleid welke ik in deze masterproef ga hanteren is de volgende: “diversiteitsbeleid is een beleid dat gericht is op het bereiken van optimale en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten” (TNO, 2004).

Een diversiteitsbeleid maakt volgens Plug (2008) gebruik van de verschillen en overeenkomsten tussen mensen. De focus ligt vooral op het scheppen van gelijke kansen voor alle medewerkers.

Veel bedrijven passen een doelgroepenbeleid toe. Dit is een beleid dat gericht is op een speciale doelgroep (zoals bijvoorbeeld de allochtonen of de ouderen) en het wegwerken van hun respectievelijke achterstanden. Een doelgroepenbeleid wordt vooral gekenmerkt doordat men kijkt naar de verschillen en men vooral gericht is op het wegwerken van achterstanden teneinde een gelijke arbeidsparticipatie te bekomen. Indien men dit vergelijkt met een diversiteitsbeleid kan men zien dat dit vooral gericht is op zowel verschillen als overeenkomsten, bovendien wil men werknemers optimaal inzetten. Omdat men bij een doelgroepenbeleid enkel kijkt naar een bepaalde groep werknemers en niet naar alle werknemers, biedt een diversiteitsbeleid effectief een meerwaarde ten opzichte van een doelgroepenbeleid (TNO, 2004).

Er wordt veel gesproken over diversiteit in organisaties, maar vaak wordt er niets gedaan. Een reden hiervoor kan zijn dat managers niet weten wat diversiteit eigenlijk inhoud. Ook kunnen zij niet overtuigd zijn van het feit dat dit een voordeel oplevert, waardoor zij dit dan ook niet zo snel zullen uitvoeren. Managers beschikken ook vaak niet over de juiste vaardigheden op het gebied van diversiteitsmanagement. Ook wordt het diversiteitsbeleid niet volledig in de HRM-systemen geïntegreerd en is het moeilijk om resultaten te meten aan de hand van prestaties. (Merckx & Hellemans, 2004).

Volgens TNO (2004) is de aanwezigheid van enkele kritische succesfactoren in een organisatie essentieel voor het effectief uitvoeren van een diversiteitsbeleid. Men kan hier de succesfactoren opsplitsen in factoren op organisatieniveau en op medewerkersniveau. Een eerste succesfactor op organisatieniveau is het draagvlak van het management. Een duidelijke visie van het management op diversiteit zelf is noodzakelijk voor het slagen van een diversiteitsbeleid. Een derde factor is dat diversiteit verankerd moet worden in het bestaande beleid. Een volgende factor is dat diversiteit een integraal onderdeel moet worden van de planning- en controle cyclus. Een vijfde factor is dat het diversiteitsbeleid de organisatiecultuur ondersteunt. Een laatste kritische succesfactor op organisatieniveau is dat opvolging van het diversiteitsbeleid noodzakelijk is teneinde de effectiviteit ervan aan te tonen. Op medewerkersniveau is er het selecteren en trainen van de medewerkers op bepaalde competenties.

Medewerkers moeten ondersteund worden bij de ontwikkeling van hun talenten. Hierdoor kunnen zij zich binnen de organisatie beter ontwikkelen, hetwelk de productiviteit ten goede kan komen. Zo kan men de medewerkers coaching geven of een mentor ter beschikking stellen. Ook is het belangrijk dat minderheidsgroepen toegang krijgen tot verschillende netwerken. Ook het hebben van rolmodellen kan de ontwikkeling van de medewerkers ten goede komen (sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt¹, 2004).

Om een diversiteitsbeleid succesvol te maken is het belangrijk dat geen enkel personeelsinstrument nog discriminerende factoren bevat (Plug, 2008).

5.3 Soorten diversiteit

Zoals eerder vermeld bestaan er zeer veel verschillende vormen van diversiteit. Hieronder bespreek ik drie vormen van diversiteit welke ik ga onderzoeken. Eerst zal ik etnische diversiteit bespreken. Daarna volgen genderdiversiteit en leeftijdsdiversiteit.

5.3.1 Etnische diversiteit

Om onduidelijkheden te vermijden, geef ik eerst de definitie welke ik in deze masterproef ga gebruiken van autochtonen en allochtonen. Ik volg hierbij de definities van het Centraal Bureau van de Statistiek [CBS] volgen. Allochtonen zijn personen van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren (CBS, z.d.)¹. Autochtonen definieer ik in deze masterproef als personen van wie de beide ouders in België zijn geboren, ongeacht het land waar men zelf is geboren (CBS, z.d.)².

Vaak worden de termen allochtonen en migranten door elkaar gebruikt. Volgens het CBS zijn migranten personen die verhuizen naar een ander woonadres in binnen- of buitenland (CBS, z.d.)³. Onder migranten vallen twee soorten groepen: emigranten en immigranten. Emigranten zijn personen die vertrekken naar het buitenland (CBS, z.d.)⁴, terwijl immigranten personen van het buitenland zijn welke zich in België vestigen (CBS, z.d.)⁵.

Volgens van der Zee & van Oudenhoven (2006) is voor deze immigranten arbeidsparticipatie een belangrijk onderdeel voor de integratie in de samenleving. Organisaties spelen hierin eveneens een grote rol, namelijk door het nemen van initiatieven. Volgens Jewson, Mason, Drewett en Rossiter (1995, in van der Zee en van Oudenhoven, 2006, p 10) zijn er vier belangrijke motieven voor de arbeidsparticipatie van allochtonen in de samenleving. Ten eerste moet men voldoen aan minimale wettelijke verplichtingen. Ten tweede kan men problemen hebben met het bedienen van allochtone cliënten en is het daarom aangewezen voor de organisatie om allochtonen aan te nemen. Maar ook de druk van de media of van de vakbonden kan de organisatie ertoe aanzetten om allochtonen aan te werven. Ten derde kan het ook een manier zijn om een financieel voordeel te halen door bijvoorbeeld een breder klantenbestand te bereiken. Ten laatste is er ook het verlangen om gezien

te worden als een verantwoord ondernemer. Hierbij speelt niet enkel de wettelijke verplichting, maar ook de erkenning van het belang van gelijke kansen. De eerste twee motieven vallen onder een defensief beleid, terwijl de laatste twee motieven worden gevoerd in het belang van de organisatie. Een voorwaarde voor de organisatie om deze acties uit te voeren is een persoonlijke betrokkenheid bij de doelgroepen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Volgens van der Zee & van Oudenhoven (2006) worden er zowel positieve als negatieve gevolgen gekoppeld aan etnische diversiteit. Het opvangen van de tekorten op de arbeidsmarkt en het verschaffen van een betere dienstverlening zijn hier de positieve gevolgen. Een groot negatief gevolg is echter dat etnische diversiteit de communicatie op de werkvloer kan belemmeren, onder andere doordat er verschillende opvattingen aanwezig kunnen zijn.

Werk biedt niet-westerse allochtonen een aantal elementaire zaken, en dit ongeacht hun oorspronkelijke cultuur. Ten eerste is er de kans op een verblijfsvergunning. Ten tweede is er de mogelijkheid om te overleven. Ze dwingen op deze manier respect en status af. En als laatste is er ook nog de gelegenheid om werkervaring op te doen en de landstaal, alsook de samenleving beter te leren kennen. Als dusdanig kan men wel stellen dat werk voor niet-westerse allochtonen een grotere noodzaak is dan voor autochtonen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Volgens Pettigrew & Martin (1987, in van der Zee & van Oudenhoven, 2006, p 13) bestaan er 3 valkuilen welke de positie van allochtone medewerkers bemoeilijken. Ten eerste kan er sprake zijn van discriminatie en vooroordelen. Hierbij worden negatieve beelden gekoppeld aan personen die lid zijn van een bepaalde groep. Ten tweede is er de 'solo-rol' die allochtonen ervaren indien zij het enige lid zijn van hun culturele groep op de werkvloer, of omdat zij een kleine minderheid vormen van deze culturele groep. Ten laatste zijn er de positieve actiemaatregelen voor de allochtone werknemers, welke vaak ook negatieve neveneffecten tot gevolg kunnen hebben.

Ook allochtone werknemers hebben te maken met een glazen plafond. Dit komt door vooroordelen of onwennigheid bij leidinggevendenden, maar ook door een achterstand met betrekking tot de ongeschreven regels welke binnen een organisatie gelden. Deze worden vaak door de top van het bedrijf bepaald, de top bestaat meestal uit blanke mannen. Hierdoor is het glazen plafond ook van toepassing op vrouwen (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Volgens van der Zee & van Oudenhoven (2006) is er sprake van discriminatie wanneer vooroordelen en stereotypen niet enkel de gedachten en gevoelens beïnvloeden, maar ook het gedrag. Zij omschrijven discriminatie als volgt: "niet gerechtvaardigd negatief of schadelijk handelen tegenover de leden van een groep, eenvoudigweg vanwege hun lidmaatschap van die groep" (p. 15). Een vooroordeel is volgens hun "een negatieve attitude die men heeft ten opzichte van een bepaalde groep of ten opzichte van de individuele leden van die groep" (p. 14). Deze zijn meestal gebaseerd op stereotypen. Dit zijn "opvattingen over een groep die gelden voor vrijwel alle

leden van die groep” (p. 14). Stereotypen worden riskant indien deze een negatieve toon hebben en bovendien weinig waarheidsgehalte bevatten. (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Tegenwoordig is er steeds meer sprake van subtiele discriminatie van etnische groepen. Hierdoor is het zeer moeilijk voor organisaties om op te treden tegen discriminatie of voor de overheid om de organisaties bij te sturen. Ook voor de allochtone medewerker zelf is het moeilijk om dit soort discriminatie te herkennen en dus te melden (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Er heerst ook een hogere werkloosheid bij allochtonen dan bij autochtonen. Dit is het gevolg van enkele factoren zoals een gebrekkige kennis van de Nederlandse taal, een lager opleidingsniveau of minder werkervaring. Deze factoren alleen liggen niet aan de basis van het verschil. Ook discriminatie van allochtonen ligt aan de basis van dit verschil (Plug, 2008).

5.3.2 Genderdiversiteit

Volgens de gegevens van het FOD economie (z.d.)³ is het aantal hoger opgeleide vrouwen tussen 2000 en 2010 sterk gestegen (zie bijlage 3). Dit aantal ligt zelfs hoger dan het aantal hoger opgeleide mannen. Maar ondanks deze cijfers is er nog steeds een enorme kloof tussen mannen en vrouwen op het gebied van verloning (Nuyens, 2005).

Tussen sekse en gender is er een verschil. Onder sekse vallen de biologische verschillen, terwijl gender betrekking heeft op “het geheel van eigenschappen waar mensen spontaan aan denken wanneer het gaat over mannen of over vrouwen” (p. 25). In deze masterproef maak ik verder gebruik van de term gender (Nuyens, 2005).

Volgens Plug (2008) zijn er drie belangrijke verschillen tussen mannen en vrouwen. Ten eerste is er een verschil in de arbeidsparticipatie. Deze ligt lager bij vrouwen dan bij mannen. Ten tweede is er het uurloon dat gemiddeld lager is voor vrouwen dan voor mannen. Ten laatste zijn vrouwen relatief afwezig in hogere functies in bedrijven. Deze drie verschillen hangen nauw samen. Zowel culturele als aangeboren verschillen tussen vrouwen en mannen spelen hierbij een rol.

Veel vrouwen kiezen er ook voor om deeltijds te gaan werken. Maar door het toekomstige arbeidstekort en het streven naar economische zelfstandigheid, kiezen deze deeltijdse vrouwen toch steeds vaker voor een voltijdse baan. Ook het verschil in loon is een wereldwijd fenomeen. Vroeger werd hier geen rekening mee gehouden, maar steeds vaker komt de loonkloof op de voorgrond en probeert men deze weg te werken. Het verkleinen van deze loonkloof kan onder andere door middel van een goedwerkend diversiteitsbeleid. Het glazen plafond, een onzichtbare barrière voor vrouwen om door te groeien naar topposities in bedrijven, is eveneens een probleem dat steeds vaker aangepakt wordt. Dit glazen plafond kan verschillende oorzaken hebben: zo kan het bijvoorbeeld zijn dat mannen, die momenteel de topposities bekleden in bedrijven, bij de benoeming van hun opvolging liever een kopie van zichzelf hebben om zich op te volgen. Maar het

is ook mogelijk dat vrouwen gewoon minder ambitie hebben om een topfunctie te bekleden in een organisatie (Plug, 2008).

Volgens Draulans & Smet (2005) zijn er drie verklaringen waarom er een trage doorstroom is van vrouwen naar leidinggevende posities. Ten eerste is er het feit dat vrouwen nog niet zo lang actief zijn op de arbeidsmarkt en ze nog tijd nodig hebben om door te kunnen groeien naar de hoogste niveaus. Ten tweede zouden vrouwen door zelfselectie en zelfuitsluiting hun eigen weg naar hogere niveaus onmogelijk maken. Een derde en laatste verklaring is dat de organisatie ongelijke kansen biedt aan vrouwen in de organisatiestructuur en in de organisatiecultuur. Deze drie verklaringen beïnvloeden elkaar.

Plug (2008) geeft ook twee oorzaken aan waarom de verschillen tussen mannen en vrouwen niet volledig weggenomen kunnen worden door een diversiteitsbeleid. Ten eerste onderhandelen vrouwen minder snel over hun salaris en arbeidsvoorwaarden of beschikken ze over minder onderhandelingsvaardigheden dan mannen. Ook stellen vrouwen arbeid minder centraal in hun visie op het leven dan mannen. Het zelfbeeld van vrouwen wordt namelijk niet volledig gedomineerd door de plaats die zij innemen op de arbeidsmarkt.

De vooroordelen die bepaalde mensen hebben over allochtonen belemmeren hen om een hogere functie te bereiken. Dit is ook het geval voor vrouwen. Managers zoeken meestal een persoon waarin zij zich herkennen als opvolger. Het hoger management van nu bestaat vooral uit blanke mannen en men wil dus dezelfde opvolging hebben. Hierdoor hebben vrouwen minder kans om tot het hoger management door te stoten. Ook vindt het hoger management van nu dat vrouwen een andere houding hebben, een ander gedrag vertonen. Als een vrouw een voorbeeldfunctie heeft, is dit meestal moeilijk voor andere vrouwen om dit te begrijpen. Men kan hier spreken van krabbenmandmentaliteit, waarbij onderdrukte groepen niet kunnen aanvaarden dat één van hen wel succes heeft. Een laatste belemmering kan ook zijn dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in een organisatie (sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt¹, 2004).

Er bestaan diverse redenen waarom men meer evenwicht tussen mannen en vrouwen op hogere beleidsfuncties wil. Allereerst is er het rechtvaardigheidsprincipe. Hierbij is een gelijke kans voor iedereen een vereiste op basis van ethische argumenten. Ten tweede is er de krapte op de arbeidsmarkt die opgevangen moet worden. Ten derde is er de snel veranderende samenleving die ook in de organisaties moet weerspiegelen. Ook is er de noodzaak om, in functie van effectief leiderschap, over zowel mannelijke als vrouwelijke kwaliteiten te beschikken. Ten laatste is er de juridische reden voor de gelijke kansen op de doorstroom van vrouwen. (Draulans & Smet, 2005).

Het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (IGVM) berekende een bruto maandloonkloof in 2006 van 12 procent indien men mannen en vrouwen die voltijds werken vergeleek en van maar liefst 24 procent indien men rekening hield met de deeltijdse werknemers.

Het percentage vrouwen als bedrijfsleider of hoger kaderlid is eveneens laag. In 2006 was slechts 20,7 procent hiervan een vrouw. (Bevern e.a., 2009, in Deschacht, Baerts & Guerry, 2011, p. 7).

Vaak wordt de loonkloof opgesplitst in twee delen: het verklaarbare en het onverklaarbare. Het verklaarbare gedeelte is het gevolg van objectieve verschillen tussen mannen en vrouwen. Deze verschillen zijn bijvoorbeeld de sector waarin men tewerkgesteld is en of men kiest voor deeltijds dan wel voltijds werk. Het onverklaarbare gedeelte is vooral het gevolg van discriminatie (Deschacht, Baerts & Guerry, 2011).

Özbilgin & Tatli (2008) geven aan dat de loonkloof verschillende oorzaken heeft, namelijk de loondiscriminatie, de segregatie van de arbeidsmarkt en de impact van de gezinstaken. Om deze loonkloof aan te pakken is het noodzakelijk om rekening te houden met al deze factoren.

5.3.3 Leeftijdsdiversiteit

Volgens de "Committee of the Regions of the European Union" (2003) heeft België van de Europese Unie de laagste participatiegraad van oudere werknemers. Onder oudere werknemers verstaan zij personen tussen de 45 en de 64 jaar. Voor deze oudere werknemers zijn er volgende obstakels en uitdagingen in België: ze kunnen meer gebruik maken van nieuwe beleidsmaatregelen zoals het verlagen van de arbeidskost, ze zullen meer moeten bijleren zoals bijvoorbeeld het bijschaven van hun ICT-skills, er is meer informatie nodig over de uitstapmogelijkheden van het arbeidsproces of de mogelijkheden tot part-time werk, het veranderen van de werkinhoud indien nodig, een negatieve economie kan leiden tot meer herstructureringen en faillissementen, het aanpassen van de loonverwachtingen en een wijziging van de mentaliteit, alsook van de samenleving en het verminderen van vooroordelen tegenover oudere werknemers.

De arbeidsmarkt wordt getroffen door de vergrijzing van de bevolking. Men kan zelfs spreken over een dubbele vergrijzing: enerzijds wordt de beroepsbevolking ouder, anderzijds is er een lage arbeidsparticipatie van de jongere bevolking. Het aan het werk houden van deze oudere bevolking is dus zeer belangrijk. Hiervoor is er nood aan een mentaliteitsverandering bij zowel de werknemers als de werkgevers. Oudere werknemers willen liever een vervroegde uittreding, terwijl werkgevers negatieve associaties maken naar oudere werknemers toe. Men denkt dat zij minder arbeidsproductief zijn, vaker ziek, dat zij een hogere arbeidskost hebben en in het algemeen tegen vernieuwingen in de organisatie zijn (Ester, Muffels & Schippers, 2003).

Maar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben niet enkel betrekking op de (dubbele) vergrijzing, maar ook op de ontgroening van de bevolking. Dit betekent dat er steeds minder kinderen geboren worden. Het gevolg van deze twee factoren is dat de beroepsbevolking stagneert, niet meer groeit (van Roekel & Tanke, 2008).

In 2007 verscheen een White Paper van Manpower waarin wordt beschreven hoe onmisbaar oudere werknemers zijn op de arbeidsmarkt. Ook Manpower ziet het nakende probleem van het potentiële verlies van de oudere arbeidskrachten in. Zowel de productiviteit als het intellectuele kapitaal zal door de grote uitstroom van oudere werknemers een impact hebben op de werking van vele bedrijven. Deze uitstroom, in combinatie met het gebrek aan talent op de arbeidsmarkt, kan een verlamdend effect op de economie hebben. Het is dus noodzakelijk voor oudere werknemers om langer te gaan werken, maar ook om de jongeren klaar te stomen voor het grote werk. Zij zijn echter niet talrijk genoeg om al deze oudere werknemers te vervangen. Dankzij de globalisering is er nu een internationale markt voor talent die dit probleem deels kan opvangen. Het is ook belangrijk dat bedrijven zelf inzien dat zij de middelen ter beschikking moeten stellen om de instroom van nieuw talent te garanderen. Ook de doorstroom van divers talent moeten de bedrijven optimaliseren. Levenslang leren wordt een zeer belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. De belangrijkste rol teneinde oudere werknemers langer aan het werk te houden, is echter weggelegd voor de overheid.

Ongeacht zijn of haar leeftijd moet iedereen gelijke kansen krijgen op de arbeidsmarkt. (Plug, 2008). Maar ook oudere werknemers kampen regelmatig met vooroordelen en stereotyperingen. Men hoort vaak dat oudere werknemers (te) duur en minder productief zijn, maar ook dat ze vaak een mindere scholing hebben gehad en er een hoog ziekteverzuim is. Naast deze vooroordelen kan men ook de positieve kenmerken van oudere werknemers bekijken, zoals bijvoorbeeld de jarenlange ervaring in het bedrijfsleven en de daaruit voortvloeiende kennis, een grotere zelfstandigheid en loyaliteit naar de werkgever toe. Oudere werknemers zijn vaak ook rustiger en meer stressbestendig en beschikken over een grotere maturiteit (Merckx & Hellemans, 2004).

In hun White Paper over de onmisbaarheid van oudere werknemers op de arbeidsmarkt vermeld Manpower (2007) ook dat het belangrijk is voor een bedrijf dat zij hun oudere werknemers begrijpen en kunnen motiveren. Maar vaak weten bedrijven niet hoe dit in de praktijk aan te pakken en worden er hiervoor geen extra inspanningen gedaan. Manpower geeft enkele punten waarop bedrijven zich kunnen concentreren teneinde oudere werknemers te motiveren. Een eerste aandachtspunt is dat men de werknemers moet vergoeden op basis van hun prestaties en niet op basis van hun anciënniteit. Zo kan de oudere werknemer zich beter vergelijken met andere werknemers. Een tweede aandachtspunt is het feit dat oudere werknemers met respect behandeld moeten worden. Er is ook duidelijkheid nodig over de juiste inhoud van taken welke oudere werknemers dienen uit te voeren, alsook van de verwachtingen hieromtrent. Veelal wordt er verondersteld dat zij dit automatisch door hun jarenlange werkervaring weten, maar dit is een foutieve redenering. Een volgend punt is dat de oudere werknemers zich thuis moeten voelen. Dit kan onder meer door hun te betrekken bij informele samenkomsten en dergelijke. Ook een sterk groepsgevoel met de andere werknemers kan belangrijk zijn. De oudere werknemers moeten ook gelijk behandeld worden en evenveel toegang hebben tot bepaalde middelen om alzo optimaal te kunnen presteren. Ook het aanbieden van opleidingen en het verlenen van een open en eerlijke

feedback in beide richtingen is noodzakelijk. Het verkrijgen van erkenning en zekerheid, alsook de kans op doorgroeimogelijkheden kunnen eveneens motiverend zijn voor oudere werknemers. Een laatste aandachtspunt is dat oudere werknemers moeten begrijpen hoe hun functie bijdraagt tot het succes van het bedrijf en dat ook zij hierin een belangrijke schakel zijn.

5.4 De motieven voor het hebben van diversiteit binnen een organisatie

Volgens Knegtmans (2010) kan men de motieven om diversiteit te implementeren in een organisatie onderverdelen in drie categorieën. Een eerste categorie is de economische categorie. Hier is de vraag wat diversiteit kan toevoegen aan het resultaat van een bedrijf. Een tweede categorie is het maatschappelijke: het aanpakken van de vergrijzing van de bevolking en de ontgroening en verkleuring van de beroepsbevolking. Een derde en laatste categorie is MVO, ofwel maatschappelijk verantwoord ondernemen: dit is het geheel van sociaal rechtvaardige motieven teneinde bepaalde groepen in de samenleving al dan niet uit te sluiten.

De economische categorie zegt dat diversiteit het bedrijf een concurrentievoordeel kan opleveren. Een goed diversiteitsbeleid kan dus betere bedrijfsresultaten opleveren, zoals bijvoorbeeld een toename van het klantenbestand of een verbetering van het imago. Maar dit is niet bij elk bedrijf het geval. De maatschappelijke categorie is eerder van kwantitatieve aard en beschrijft het verloop van de bevolking. Zo is er tegenwoordig een vergrijzing van de beroepsbevolking welke samengaat met een afname van jongeren op de arbeidsmarkt. Dit laatste noemt men ontgroening. De sociaal-rechtvaardige categorie zegt dan weer dat men in het arbeidsproces geen enkele bevolkingsgroep mag uitsluiten (Knegtmans, 2010).

Diversiteit wordt volgens Merckx & Hellemans (2004) gezien als een marketingconcept om als dusdanig voordeel te halen op de concurrentie.

5.5 Voor- en nadelen van diversiteit en van een diversiteitsbeleid

5.5.1 Voordelen

Voordelen van diversiteit op het werk

De voordelen van diversiteit volgens Knegtmans (2010) zijn de volgende. Een eerste voordeel is een toename van ideeën welke gegenereerd worden doordat men wat een bepaald onderwerp betreft meer invalshoeken heeft. Een tweede voordeel is de verhoogde kwaliteit van de gegenereerde ideeën. Een eventuele verklaring hiervoor is dat discussie de kwaliteit van een beslissing kan verhogen. Een volgend voordeel is dat er gemakkelijker en sneller innovatie zal zijn. Deze innovatie is noodzakelijk voor het voortbestaan van de organisatie. Een vierde voordeel is dat de groepsprestaties kunnen verbeteren, al is dit niet altijd het geval. Een laatste voordeel is dat

diversiteit leidt tot een betere risicospreiding. Ook Raatikainen (2002, in Özbilgin & Tatli, 2008) geeft een aantal voordelen die de bedrijfsprestaties positief beïnvloeden, zoals verhoogde creativiteit en een betere klantenfocus.

In homogene groepen is er meestal een drang om onderlinge overeenstemming te zoeken. Het grote voordeel van heterogene groepen is dan weer dat er meer verschillende meningen en visies geventileerd kunnen worden. Indien men deze verschillende meningen probeert te onderdrukken en als deze onderdrukking extreme vormen aanneemt, kan men spreken van groepsdenken. Dit verschijnsel kan leiden tot een minder goede besluitvorming van de groep en kan op zijn beurt gevolgen hebben voor de werking van het bedrijf. Maar de heterogeniteit van groepen zal niet altijd leiden tot een betere besluitvorming. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat minderheidsleden een andere visie hebben, maar dit niet te uiten. Een heterogene groep is ook voordelig voor de creativiteit van de groep en de actieve cognitieve verwerking. Deze verhoogde creativiteit is wel afhankelijk van de taak. Maar diversiteit in een groep zal zeker ook leiden tot een proces van leren en ontwikkeling (van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

Men kan de voordelen opsplitsen in externe en interne voordelen. Het aanspreken van een bredere groep klanten, het stimuleren van de creativiteit binnen het bedrijf en het verbeteren van het bedrijfsimago vallen onder de externe voordelen van diversiteit. Onder interne voordelen verstaan we onder meer het aanwerven van betere kandidaten en het leren rekeninghouden met de verschillende behoeften van de medewerkers. Maar diversiteit levert niet enkel voordelen op voor het bedrijf zelf, ook op macro-economisch niveau heeft het een positief effect. Een goed diversiteitsbeleid leidt uiteindelijk tot een evenwichtige arbeidsparticipatie van verschillende groepen en eveneens tot een evenwichtige leeftijdsstructuur (TNO, 2004).

Voordelen van een diversiteitsbeleid

Volgens Plug (2008) bestaan er een aantal voordelen bij het implementeren en uitvoeren van een diversiteitsbeleid. Ten eerste kan een bedrijf dat een diversiteitsbeleid voert, beter rekruteren uit een steeds diversere arbeidsmarkt. Dit kan op lange termijn een voorsprong op de concurrenten opleveren. Ten tweede kan een divers personeelsbestand bij een brede groep klanten een positieve impact hebben. Op deze manier bijvoorbeeld kunnen meer mensen zich met het bedrijf identificeren. Een derde voordeel is dat diversiteit de creativiteit binnen een organisatie stimuleert en dit kan op zijn beurt een positieve invloed hebben op de innovatie. Een laatste voordeel is dat het hebben van een divers personeelsbestand het bedrijfsimago kan verbeteren. Maar deze voordelen nemen natuurlijk niet weg dat er in een bedrijf ook regelmatig problemen ontstaan ten gevolge van het divers personeelsbestand. Bij culturele diversiteit kan er snel wederzijds onbegrip of disfunctionele conflicten ontstaan welke een negatief effect kunnen hebben op de bedrijfsresultaten.

5.5.2 Nadelen

Nadelen van diversiteit op het werk

Er zijn volgens Knegtman (2010) ook nadelen verbonden aan diversiteit. Zo is het werken met divers samengestelde teams niet altijd makkelijk. Hier is, teneinde met diversiteit aan de slag te gaan, vooral zelfvertrouwen een noodzaak. Zo kan je opinies en mogelijke tegenspraak makkelijker kanaliseren. Ook is de werking van diversiteit beperkt indien er een bepaalde vorm van verbondenheid is tussen personen. Een laatste nadeel is dat, wanneer diversiteit niet werkt, dit aanleiding kan zijn tot meer conflicten, een hoger personeelsverloop, een verminderde groepscohesie en een lagere verbondenheid met het bedrijf.

Volgens van der Zee & van Oudenhoven (2006) is er ook op conflicten een effect van diversiteit. Er zijn namelijk twee soorten conflicten: relatieconflicten en taakconflicten. Relatieconflicten zijn conflicten welke handelen over de verhoudingen tussen verschillende personen. Taakconflicten handelen over de inhoud van het werk. Indien er geen vertrouwen in een groep heerst kunnen taakconflicten snel overgaan tot relatieconflicten. Indien deze beide conflicten op hetzelfde moment heersen, kan dit de creativiteit zelfs belemmeren in plaats van bevorderen. Het is dus zeer belangrijk om het vertrouwen in heterogene groepen te stimuleren zodat er uiteindelijk enkel positieve gevolgen zijn aan dit alles.

Nadelen van een diversiteitsbeleid

In de literatuur wordt er zeer weinig gesproken over de nadelen van een diversiteitsbeleid. Meestal is er enkel literatuur over de voordelen van zulk beleid. Dit kan te maken hebben met het feit dat men enkel de positieve kant van een diversiteitsbeleid wil laten zien. Maar ik denk eerder dat het moeilijk te onderzoeken is welke precies de nadelen van een diversiteitsbeleid zijn, bovendien is dit in de praktijk voor elke organisatie trouwens anders.

5.6 De verhoopte effecten van een diversiteitsbeleid

Er zijn tal van onderzoeken uitgevoerd om te kijken welke de verhoopte effecten van een diversiteitsbeleid zijn.

In Özbilgin & Tatli (2008) zegt men dat er sterke organisatorische redenen zijn voor het implementeren van zulk een beleid. Er is empirisch bewijs van een positieve correlatie tussen effectief management van diversiteit en een verbeterende prestatie van de organisatie door Barkema et al. (2002, in Özbilgin & Tatli, 2008, p 25). Maar een effectief management van diversiteit kan zowel positieve gevolgen hebben, alsook het wegwerken van mogelijke negatieve ervaringen zoals bijvoorbeeld conflicten.

Watson et al. (1993, in Özbilgin & Tatli, 2008, p 26) heeft de impact van diversiteit op het interactieproces en de prestaties bestudeerd. Zijn onderzoek bracht aan het licht dat homogene groepen op korte termijn beter presteren en dat heterogene groepen pas na een 17-tal weken beginnen te presteren.

Het onderzoek van Cummings (2004, in Özbilgin & Tatli, 2008, p 26) wijst uit dat de waarde van het delen van kennis voor de organisatie verhoogt als de werkgroepen structureel divers zijn en als de leden van die groep verschillende voorkeuren, rollen en posities hebben in een organisatie.

Agocs & Burr (1996, in Özbilgin & Tatli, 2008, p 26) hebben onderzocht dat een diversiteitsbeleid het bewustzijn tussen de verschillen kan promoten en dat de culturele gevoeligheid in de communicatie zich hierdoor beter kan ontwikkelen.

De verhoopte effecten van diversiteit zijn niet altijd even duidelijk. Een indeling hiervan is dan ook noodzakelijk. Op basis van 34 empirische studies maakten Milliken & Martins (1996, in Janssens & Steyaert, 2001, p 68) een onderverdeling in vier types van effecten: affectieve, cognitieve, symbolische, en communicatieve (Janssens & Steyaert, 2001).

Een eerste type, de affectieve effecten, hebben betrekking op onder andere tevredenheid en betrokkenheid. Dit soort effecten brengen echter wel kosten met zich mee. Organisaties welke geen aandacht besteden aan diversiteit, zullen vooral geconfronteerd worden met negatieve affectieve effecten. Een tweede type effecten, de cognitieve, verwijzen naar het vermogen van informatieverzameling en verwerking door een groep. Een heterogene groep zal meer creativiteit met zich meebrengen en kan zo een breder netwerk van relaties met zich meebrengen. De resultaten hiervan blijken consistent positief. Een derde groep effecten verwijst naar de symbolische. Het hebben van een heterogene groep kan de symbolische betekenis van een sociaal rechtvaardige organisatie hebben. Dit is zowel voordelig voor het aantrekken van nieuwe werknemers, als voor het bereiken van nieuwe klantengroepen. Een vierde en laatste categorie van effecten zijn de communicatieve effecten. Communicatiepatronen binnen heterogene groepen komen minder vaak voor en zijn formeler. De externe communicatie komt herhaaldelijk voor waardoor er een draagvlak gecreëerd wordt teneinde de in deze groep genomen beslissingen te implementeren (Janssens & Steyaert, 2001).

5.7 De kritische succesfactoren van een geslaagd diversiteitsbeleid

Volgens Merckx & Hellemans (2004) bestaan er vijf kritische succesfactoren voor het slagen van een diversiteitsbeleid. Kritische succesfactoren worden door hen omschreven als "essentiële voorwaarden, intern of extern, waaraan men moet voldoen om in zijn opzet te slagen" (p80).

Een eerste kritische succesfactor is het commitment van de leiding. Zonder dit commitment is het moeilijker om medewerkers te motiveren om diversiteit binnen de organisatie te accepteren. Het

opnemen van diversiteit in het organisatiebeleid is trouwens cruciaal. Een organisatie welke een dergelijke verandering wil doorvoeren heeft nood aan flexibele en autonome werknemers, maar ook aan goede leiders welke hun werknemers kunnen sturen. Als men bij zo'n verandering van de werknemers weerstand ondervindt is het belangrijk dat de leidinggevendenden met deze weerstand kunnen omgaan en zodoende alles in goede banen kunnen leiden. Een tweede succesfactor is het hebben van concrete doelstellingen. Het is zeer belangrijk dat deze doelstellingen meetbaar zijn. Deze doelstellingen moeten haalbaar zijn voor de werknemers en niet ten koste gaan van de competenties van de werknemers. Het beschikken over de nodige instrumenten is een derde kritische succesfactor. De centrale aansturing vult het diversiteitsbeleid in, stimuleert en motiveert dit, houdt toezicht op de vooruitgang van de uitvoering van het diversiteitsbeleid en geeft advies. Een vierde succesfactor is het kunnen beschikken over de juiste en voldoende informatie met betrekking tot het onderwerp waarrond het beleid opgesteld is. De laatste kritische succesfactor is de evaluatie. Het diversiteitsbeleid moet op regelmatige basis beoordeeld worden. Het gebruiken van tussentijdse evaluaties is hierbij handig. Zij geven een duidelijk beeld over de evolutie en waardoor er tijdig bijgestuurd kan worden (Merckx & Hellemans, 2004).

5.8 Het veranderingsproces: het achtfasenproces van Kotter

Steeds meer bedrijven worden gestimuleerd veranderingen door te voeren teneinde bijvoorbeeld de concurrentiepositie van het bedrijf te verbeteren of teneinde zich aan te passen aan de externe omgeving. Het invoeren van een diversiteitsbeleid is zo'n verandering. Uiteraard verlopen deze wijzigingen niet altijd zoals gepland; in het verleden zijn er bij dit proces reeds heel wat fouten gemaakt (Kotter, 2009).

Kotter (2009) vermeldt de acht meest voorkomende fouten. De eerste fout welke hij vermeldt is het feit dat het personeel zelfgenoegzaam is. Voorafgaand aan een veranderingsproces moet het personeel bewust gemaakt worden van de urgentie van deze verandering. Zonder dit besef zal het personeel geen extra inspanningen, welke vaak essentieel zijn, leveren.

Eveneens moet er volgens Kotter (2009) een hecht team zijn welke deze verandering leid. Zonder deze hechte coalitie zijn er volgens Kotter verschillende individuen welke niet achter deze verandering staan en dus beletten dat deze in de organisatiestructuur de gewenste gevolgen (in onder andere gedrag) oplevert.

Een derde fout welke Kotter (2009) vermeldt is het gebrek aan een goede doordachte visie, nochtans zeer belangrijk bij het doorvoeren van een verandering. Deze visie helpt richting te geven aan het personeel en probeert hen te inspireren. Indien deze visie niet duidelijk is, kan er verwarring ontstaan en bijgevolg kan er kostbare tijd verloren gaan.

Een volgende fout die aansluit welke de vorige is de communicatie van de visie, of het gebrek aan communicatie. Indien men zich niet bewust is van de voordelen van de verandering, en indien men deze voordelen ook niet voldoende communiceert naar het personeel toe, zal er weerstand zijn van het personeel om hieraan mee te werken. Bij deze veranderingen zullen er door het personeel toegevingen gedaan moeten worden. Dit is enkel mogelijk indien er voldoende gecommuniceerd wordt (Kotter, 2009).

De vijfde fout die veelvoorkomend is volgens Kotter (2009) is dat barrières, welke belemmerend kunnen werken voor de verandering, nog teveel toegestaan worden. Eén enkele barrière kan het veranderingsproces volledig tot stilstand brengen. Het personeel moet bewust gemaakt worden van het bestaan van deze barrières en proberen deze weg te werken.

Een veranderingsproces vergt tijd. Maar indien men geen kortetermijnsuccessen wil creëren, kan men moeilijk nagaan of er al dan niet vooruitgang werd geboekt en kunnen de betrokkenen hiervoor dan ook niet beloond worden. Indien de organisatie te hard gefocust is op de lange termijn, kan dit de aandacht en de motivatie van het personeel doen afnemen. Dit gebrek aan kortetermijndoelstellingen kan als een zesde fout gezien worden (Kotter, 2009).

Volgens Kotter (2009) is de zevende fout het gevolg van het feit dat organisaties bij de eerste successen te snel juichen. Veranderingen welke nog niet diep genoeg in de cultuur ingebed zijn, zijn kwetsbaar en kunnen snel terug wijzigen in oude gewoontes. Dit is nog een veelvoorkomende fout met als gevolg dat het personeel lakser wordt en minder inspanningen zal leveren.

Vaak is er na het veranderingsproces te weinig aandacht voor de opvolging ervan. Pas wanneer de normen en waarden verankerd zijn in de organisatiecultuur, zijn ze niet meer aan degradatie onderhevig. Dit is de laatste vaak gemaakte fout (Kotter, 2009).

Al deze fouten kunnen grote gevolgen hebben. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat de nieuwe strategieën niet goed geïmplementeerd worden of dat kwaliteitsprogramma's niet de gewenste resultaten oplevert. Maar door een goede aanpak van deze veelgemaakte en gekende fouten, kunnen deze uiteraard gemakkelijk vermeden worden of alleszins gevoelig verminderen (Kotter, 2009).

Deze acht fouten zijn de basis voor het door Kotter (2009) uitgewerkte achtfasenproces (zie bijlage 4). Dit achtfasenproces leidt tot een geslaagde verandering, ongeacht of deze klein of groot is.

Fase 1: Urgentiebesef vestigen

Volgens Kotter (2009) is deze eerste fase van cruciaal belang. Deze fase vergt van verschillende mensen heel wat inspanningen: een hechte samenwerking met ruimte voor veel initiatief en een grote bereidheid zijn hierbij essentieel. Een groot struikelblok bij het verduidelijken van het belang van urgentie is de zelfgenoegzaamheid van het personeel.

Volgens Kotter (2009) zijn er negen redenen welke deze zelfgenoegzaamheid kunnen verklaren. Een eerste reden welke hij aanhaalt is het ontbreken van een zichtbare crisis. De werknemers hebben geen gevoel dat er momenteel een crisis is en hebben bijgevolg een laag urgentiebesef. Ook wordt er meestal de fout gemaakt om als bedrijf rijkdom uit te stralen door bijvoorbeeld dure bedrijfswagens. Bovendien worden de diverse organisatiedoelen vaak lager ingesteld dan dat het bedrijf effectief kan presteren. Deze doelen zijn dan makkelijker te bereiken. Ook wordt de aandacht te vaak gericht op de individuele prestaties en niet zozeer de prestaties op organisatieniveau. Een vijfde reden volgens Kotter is dat de interne planning- en controlesystemen zodanig worden afgesteld, zodat elke afdeling zijn doelstellingen makkelijk kan halen. Het opteren voor "verkeerde" prestatimaatstaven is hier vaak de oorzaak. Een volgende reden welke hieruit voortvloeit is dat de feedback, welke het personeel van deze interne systemen krijgt, vaak gewoonweg niet productief is. Externe feedback komt vaak niet bij de werknemer terecht. Overigens worden werknemers welke op zoek gaan naar externe informatie niet goed onthaalt. Deze informatie zou slecht nieuws kunnen brengen en als dusdanig grote nadelen met zich mee kunnen brengen. Ook wordt vaak datgene wat we niet willen horen, ontkent. Men heeft niet graag problemen in de organisatie en men zal het dus ontkennen als er signalen met betrekking tot problemen zijn. Een laatste reden volgens Kotter is dat als er toch nog personeel is dat zich zorgen maakt, deze door de topmanagers gerust gesteld worden. Zij zullen zich enkel focussen op de positieve prestaties van het bedrijf en niet op de negatieve.

Om deze redenen van zelfgenoegzaamheid te minimaliseren, om zo het urgentieniveau te verhogen, geeft Kotter (2009) enkele oplossingen. Zo kan het veroorzaken van een crisis leiden tot een verhoging van het urgentieniveau. Het zich permitteren van een financieel verlies is hiervan een voorbeeld. Ook het verwijderen van de overdreven rijkdom zoals dure bedrijfswagens kan het urgentieniveau verhogen. Bovendien kan men de organisatiedoelen hoger zetten, zodanig dat men meer inspanningen zal moeten leveren teneinde deze doelstellingen te behalen. Men kan de prestaties ook meten op organisatieniveau en niet op individueel niveau. Zo worden de verantwoordelijkheden van de werknemers zelf groter en breder. Gegevens over klanttevredenheid en financiële gegevens kan men ook naar meer werknemers communiceren, inclusief deze met zwakke punten. Een andere manier om de zelfgenoegzaamheid van de werknemers te verlagen is door hen vaker in contact te brengen met ontevreden klanten en leveranciers. Bovendien kan men tevens adviseurs inzetten om de kwaliteit van de managementvergaderingen te verhogen door middel van onder andere relevante gegevens. Ook moet het topmanagement de mooipraterij van

de organisatie verminderen en alles eerlijk bespreken. Een laatste oplossing is de werknemers waterachtig maken met de unieke kansen welke het bedrijf hen in de toekomst kan bieden en de mooie beloning welke hieraan verbonden is (Kotter, 2009).

Fase 2: De leidende coalitie vormen

Een leidende coalitie is nodig om het veranderingsproces te ondersteunen en te verwezenlijken. Vaak komt er bij grote veranderingen een individu op de voorgrond en lijkt het alsof deze persoon deze hele verandering op poten heeft gezet. Een enkel persoon is echter niet in staat om dit alles alleen te doen. Het creëren en communiceren van de juiste visie, het leiden en managen van al de veranderingsprocessen, het uit de weg ruimen van obstakels – dit alles is onmogelijk door één individu uit te voeren. In de beginfase van een verandering is een sterk leidende coalitie van essentieel belang (Kotter, 2009).

Deze coalitie moet uit de juiste personen bestaan welke elkaar vertrouwen en welke hetzelfde doel nastreven. Het belangrijkste bestanddeel van zulk een coalitie is vertrouwen. Enkel een effectief werkend team kan sneller meer informatie verwerken en efficiënter nieuwe benaderingen implementeren. Spijtig genoeg wordt deze fase vaak vergeten. Hiervoor geeft Kotter (2009) twee redenen. De eerste reden is dat er sprake is van een belangenconflict. Individuen prefereren een individuele prestatie boven een teamprestatie. Zij denken dat dit hen meer kans op promotie geeft dan als ze in teamverband goede prestaties leveren. De tweede reden heeft een historische grondslag. Vroeger werd er zo goed als nooit in teamverband gewerkt. Groepen functioneerden meestal slecht en werden dus vermeden. Vele topmanagers, welke dit vooroordeel hebben ten opzichte van teams, verkiezen de oude manier van werken en slaan deze fase dan ook gewoon over (Kotter, 2009).

Volgens Kotter (2009) zijn er vier essentiële kenmerken voor een effectief leidende coalitie. Een eerste kenmerk is dat er voldoende machtige figuren deel uitmaken van het team, zodat de verandering gesteund wordt door belangrijke mensen en er dus minder weerstand zal zijn. Daarnaast is het ook belangrijk dat de leden van het team over voldoende kennis en vaardigheden beschikken. Bovendien moet het team geloofwaardig overkomen naar anderen. Dit is belangrijk zodat de mensen welke de verandering zullen moeten uitvoeren, deze initiatieven serieus nemen. Een laatste kenmerk is dat het team over voldoende leiders moet beschikken welke in staat zijn om het veranderingsproces aan te drijven. Zowel de leiders als de managers zullen vlot moeten samenwerken teneinde het veranderingsproces in goede banen te kunnen leiden.

Bepaalde mensen moeten echter uitgesloten worden, mensen met een groot ego en stokers. Iemand met een groot ego heeft vaak geen realistisch beeld van zijn eigen zwakheden of beperkingen en heeft de grootste moeite met het waarderen van de sterke punten van anderen. Zij zullen vaak zelf beslissingen willen nemen, zonder inspraak van anderen. Stokers schaden het vertrouwen in het team hetgeen tot slechtere prestaties van het hele team kan leiden (Kotter, 2009).

Fase 3: Een visie en strategie ontwikkelen

Volgens Kotter (2009) heeft een visie betrekking op een toekomstbeeld dat men wil nastreven en de redenen waarom men dit wil. Een goede visie heeft drie belangrijke doelen: de richting van verandering verduidelijken, het motiveren van mensen en aanzetten tot acties en het coördineren van deze acties.

Een visie is een belangrijke factor in het systeem. Een effectieve visie heeft zes belangrijke kenmerken. Allereerst geeft een visie een beeld van hoe de toekomst eruit zal zien. Daarnaast moet deze visie ook aantrekkelijk zijn voor de belangen van alle betrokken personen binnen de onderneming. Deze visie moet ook haalbaar zijn, met realistische doelen. Ten vierde moet de visie ook duidelijk genoeg zijn teneinde richting te geven bij de besluitvorming. Ook de flexibiliteit van de visie is belangrijk, om zo voldoende individuele initiatieven toe te laten. Een laatste kenmerk is dat de visie communiceerbaar moet zijn (Kotter, 2009).

Volgens Kotter (2009) wordt een effectieve visie meestal ontwikkeld door een opeenvolging van bepaalde stappen. Zo komt het eerste ontwerp meestal van één individu. Dit ontwerp is een weerspiegeling van zijn/haar toekomstbeeld, gevormd door zijn/haar eigen ervaringen en waarden. Hierna wordt dit eerste ontwerp vaak behandeld door de leidende coalitie, om het als dusdanig meer vorm te geven. Hier komt het belang van teamwerk nogmaals aan bod. Maar bij het creëren van een visie kunnen zich ook moeilijkheden voordoen. Zo kan het historische aspect ook hier voor problemen zorgen. Deze topmensen zijn opgeleid om managers te zijn, niet om leiders te zijn. Een visie is namelijk geen onderdeel van effectief management. Ten tweede is de verzameling van de gegevens en de analyse hiervan helemaal niet eenvoudig. Daarnaast zijn zowel het hoofd als het hart nodig bij het creëren van een visie. Ten vierde is er teamwerk nodig, anders kan kortzichtigheid leiden tot eindeloze onderhandelingen. Een laatste moeilijkheid is het gebrek aan voldoende urgentie. Indien de mate van urgentie niet hoog genoeg is, zal er nooit voldoende tijd zijn teneinde het volledige proces te voltooien.

Volgens Kotter (2009) geeft een strategie dan een meer gedetailleerd beeld van hoe de visie effectief verwezenlijkt kan worden. Deze strategie kan dus een indicatie zijn wat betreft de haalbaarheid van de visie.

Fase 4: De veranderingsvisie communiceren

Het communiceren van het veranderingsproces is geen gemakkelijke fase. Indien er in de eerste drie fasen van het veranderingsproces fouten zijn gebeurd, is communicatie niet eenvoudig. Maar ook als er in deze fasen geen fouten gemaakt worden, blijft het nog steeds moeilijk. Meestal is dit te wijten aan de omvang van de taak. Vooral managers hebben het moeilijk met het communiceren van de visie. Zij zijn het gewoon om te communiceren naar hun onmiddellijke ondergeschikten toe en niet naar een hele groep mensen. Bovendien zijn zij vooral vertrouwd met routinematige communicatie en niet met toekomstgerichte communicatie. Managers hiervan bewust maken vergt tijd en heel wat inspanningen (Kotter, 2009).

Volgens Kotter (2009) zijn er zeven principes welke een directe invloed hebben op deze fase van het veranderingsproces. Allereerst moet de visie eenvoudig zijn, zodat deze duidelijk en direct is voor zowel internen, als externen. Daarnaast is het gebruik van korte beeldspraak, zoals bijvoorbeeld metaforen of analogieën, een manier om ingewikkelde ideeën snel en effectief te brengen. Ten derde is het gebruik van verschillende hulpmiddelen, zoals bijvoorbeeld vergaderingen, informele gesprekken of memo's, zeer effectief. Deze hulpmiddelen richten zich elk op een andere invalshoek van de visie. Ook is het herhalen van de visie belangrijk, aangezien een eenmalige communicatie vaak niet effectief genoeg is. Tevens is het noodzakelijk dat belangrijke personen in een organisatie precies op deze manier volgens de visie handelen. Zij geven immers het voorbeeld aan de rest van de organisatie en zullen ook werknemers de visie beter begrijpen. Het zesde principe is dat tegenstrijdigheden aandacht krijgen en aangepakt worden zodat dit geen invloed heeft op de geloofwaardigheid van alle communicatie. Ten laatste is het belangrijk dat de communicatie geen eenrichtingsverkeer is. Feedback van de werknemers over de visie is uitermate nuttig.

Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren

In deze fase probeert men een breed draagvlak voor verandering te creëren door onder meer barrières, welke die het veranderingsproces belemmeren, weg te werken. Er zijn vier barrières welke hierin vaak een belangrijke rol spelen: structuren, vaardigheden, systemen en afdelingscheefs. De eerste barrière, structuren, is meestal in de beginfase van verandering niet zo een groot probleem. Maar structuren welke niet aangepast zijn aan de visie van de organisatie kunnen het veranderingsproces tegenwerken. Als deze situatie zich voordoet, kan dit voor frustraties zorgen bij werknemers en kunnen zij zelfs een aversie ontwikkelen ten opzichte van het veranderingsproces (Kotter, 2009).

Een tweede barrière, vaardigheden, bestaat uit het feit dat het personeel wel over bepaalde vaardigheden beschikt, maar niet over die vaardigheden om te kunnen omgaan met een nieuwe situatie. Deze vaardigheden kunnen bijgebracht worden door trainingen, maar meestal worden deze trainingen niet op het juiste moment gegeven, of is de training niet voldoende om deze

vaardigheden bij te brengen of is het zelfs een verkeerde training. Er bestaan twee redenen waarom deze problemen zich voordoen: enerzijds wordt er vaak te weinig nagedacht over welke training er gegeven moet worden en anderzijds denkt men dat deze trainingen teveel geld en tijd zullen kosten (Kotter, 2009).

Een derde barrière bestaat erin dat de organisatiesystemen niet op één lijn liggen met de visie. Kortetermijnsuccessen zijn belangrijk in deze fasen. Zolang deze voor het personeel niet zichtbaar zijn, zullen zij zich niet aangesproken voelen om mee te werken aan de verandering van het systeem. Indien de visie echter haaks staat op de systemen, is een verandering echter wel noodzakelijk (Kotter, 2009).

Een vierde en laatste barrière zijn de afdelingschefs. Sommige afdelingschefs staan uiterst negatief tegenover verandering en proberen deze dan ook tegen te houden. Een eerlijke en open dialoog zou hier een oplossing kunnen bieden. Tijdens dit gesprek kan de nood aan verandering en de oorzaken van aversie besproken worden en kan deze weerstand aangepakt worden. Indien dit niet gebeurt, kunnen de werknemers gedemotiveerd geraken en zullen de veranderingsprojecten welke nodig zijn voor het slagen van dit proces niet uitgevoerd worden (Kotter, 2009).

Fase 6: Kortetermijnsuccessen genereren

Het is belangrijk om aandacht te schenken aan kortetermijnsuccessen. Zonder deze successen kan een veranderingsproject veel risico's inhouden, zoals bijvoorbeeld het dalen van de motivatie van het personeel of het verminderen van de geloofwaardigheid. De kortetermijnsuccessen hebben drie kenmerken: ze moeten zichtbaar zijn, ze zijn ondubbelzinnig en ze hebben een duidelijk verband met het veranderingsproces. De tijdspanne hiervoor is afhankelijk van de grootte van het bedrijf. Bij kleine bedrijven dienen de resultaten meestal binnen de eerste zes maanden zichtbaar te zijn. In grote bedrijven is deze termijn achttien maanden (Kotter, 2009).

De meerwaarde van deze kortetermijnsuccessen vermeld Kotter (2009) op zes manieren. Ten eerste kunnen deze successen laten zien dat al het harde werk niet voor niets is geweest. Ten tweede kan dit een positieve feedback zijn voor de mensen welke achter deze verandering staan en kan het hen nog meer motiveren. Daarnaast kan het de visie en strategieën scherper stellen. Door deze successen kan men zien of men de visie al dan niet moet aanpassen. Ten vierde kunnen de tegenstanders van de verandering hierdoor ook inzien dat hun kritiek op de verandering onterecht is. Ten vijfde kan men hierdoor het vertrouwen van de bazen behouden. Tot slot kan men door deze kortetermijnsuccessen personen welke nog niet volledig voor de verandering gewonnen waren, overtuigen om er desondanks toch aan mee te werken.

Het creëren van kortetermijnsuccessen wordt door managers meestal niet systematisch gepland. Een eerste oorzaak hiervan is de overvloed aan taken bij een veranderingsproces. Ook denken mensen dat het niet mogelijk is om uitstekende kortetermijnresultaten en ingrijpende

veranderingen tegelijk uit te voeren. Een laatste oorzaak is het gebrek aan voldoende management. Het behalen van kortetermijnsuccessen zet ook druk op mensen, en kan resulteren in stress en uitputting. Vaak is er ook een manipulatie van de successen te bemerken. In bepaalde omstandigheden kan dit, maar er zijn ook grote risico's mee verbonden. Het kan verslavend zijn cijfers te manipuleren, het kan je ook meer tegenhangers bezorgen en het kan, als men deze praktijken onethisch vindt, mensen van je laten vervreemden (Kotter, 2009).

Fase 7: Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

Veranderingsprocessen in grote bedrijven vergen vaak veel tijd. De kortetermijnsuccessen zijn dan ook belangrijk om de mensen blijvend gemotiveerd te houden om te werken naar het eindpunt. Deze successen worden soms te snel gevierd en dit kan ten koste gaan van het urgentiebesef. Verzet tegen het veranderingsproces zal trouwens nooit verdwijnen. En bij het te vroeg vieren van kortetermijnsuccessen, zullen tegenstanders maar al te graag van zich laten horen. Te vroeg vieren kan leiden tot opgave, nog vooraleer het werk volledig af is, bovendien bestaat de kans dat er stuwkracht verloren gaat welke onmisbaar is, hetgeen op zijn beurt kan leiden tot een regressie (Kotter, 2009).

Volgens Kotter (2009) kan de vooruitgang van verandering ook te maken hebben met de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende delen van een organisatie. Een belangrijke factor hierbij is het concurrentievermogen van de omgeving. Door de globalisering en de toegenomen concurrentie is een veranderingsproject heel wat gecompliceerder geworden. Veranderingen treden gemakkelijker op in systemen van onafhankelijke onderdelen en niet in een afhankelijke wereld als vandaag. De voorbereiding van een veranderingsproces vergt dan ook heel veel tijd en energie.

Steeds vaker kunnen bedrijven meerdere veranderingsprocessen tegelijkertijd uitvoeren, dit in tegenstelling tot vroeger. De methoden welke toen gebruikt werden, zijn tegenwoordig totaal niet meer van toepassing. Zo is er ten eerste het feit dat methoden van vroeger te gecentraliseerd waren en dus niet kunnen gebruikt worden bij een groot aantal veranderingsprocessen. Vroeger waren een beperkt aantal managers bij het volledig proces betrokken, terwijl men met een dergelijke werkwijze tegenwoordig veel te veel tijd zou verliezen. Ten tweede kunnen managers geen duidelijkheid meer hebben omtrent visie en richting, wat enkel geboden kan worden door leiderschap. Om verschillende veranderingsprocessen toch goed te kunnen coördineren, is het belangrijk dat topmanagers zich vooral bezighouden met de algemene leiderschapstaken en de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie delegeren. Hierdoor beschik je over veel meer personen welke integraal bij het veranderingsproces betrokken worden en welke dus hulp kunnen bieden bij de verschillende veranderingsprocessen (Kotter, 2009).

Fase 8: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Bij het doorvoeren van veranderingsprocessen is het zeer belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de cultuur van de organisatie. Deze cultuur kan iedereen in het bedrijf sterk beïnvloeden en is meestal moeilijk direct aan te pakken. De kracht van deze cultuur steunt volgens Kotter op drie belangrijke pijlers. Ten eerste worden personen professioneel geselecteerd teneinde in deze cultuur te komen werken. Daarnaast komt deze cultuur tot uiting in de handelingen van zeer veel personen. Ten laatste gebeurt dit allemaal spontaan, zonder voorbedachte rade (Kotter, 2009).

Het is zeer moeilijk om een nieuwe visie te verankeren in een oude, reeds heersende cultuur die al heerst in een organisatie. Gedeelde waarden en normen, welke ondersteund worden door persoonlijkheden, kan vereisen dat ook de mensen in de organisatie moeten veranderen. Hierdoor komt deze cultuurverandering op het einde van het veranderingsproces. Het is echter helemaal niet makkelijk om een cultuur zomaar te veranderen. Het is een proces dat tijd vraagt en pas effectief kan zijn als men ook de handelingen van mensen aanpakt (Kotter, 2009).

De belangrijkste factoren van deze laatste fase volgens Kotter (2009) zijn de volgende. Een eerste kenmerk, zoals eerder vermeld, is dat de cultuurverandering pas in de laatste fase aan bod komt. Ook is het slagen van deze cultuurverandering afhankelijk van de behaalde resultaten. Pas wanneer men ziet dat de nieuwe benadering werkt en superieur is aan de oude benaderingen, zal deze pas in de cultuur doordringen. Daarnaast is communicatie in deze fase zeer belangrijk. Zonder deze communicatie is het moeilijk om de mensen te overtuigen om hieraan mee te werken. Ook kan een cultuurverandering enkele vervangingen tot gevolg hebben. Indien bepaalde sleutelpersonen niet willen meewerken, is het soms nodig deze mensen te vervangen door personen welke wel willen meewerken. Een laatste belangrijke factor is dat de beslissingen over opvolging een cruciale rol spelen. Indien men deze beslissingen niet neemt, is het mogelijk dat men na verloop van tijd terugvalt in de oude cultuur (Kotter, 2009).

Hoofdstuk 6: Praktijkonderzoek

6.1 Inleiding

Ik heb ervoor gekozen om mijn praktijkonderzoek, omtrent diversiteit op het werk, uit te voeren bij ISS. Zij hebben een eigen diversiteitsbeleid, genaamd Divers'ISS. Teneinde hierover meer uitleg te krijgen, heb ik op 03 oktober 2011 een eerste interview afgenomen van de algemene directeur van ISS België en Luxemburg, de heer Kris Cloots. Hierdoor had ik meteen meer inzicht in wat Divers'ISS inhoudt en had ik eveneens een betere basis voor zowel mijn literatuurstudie, als voor mijn elektronische enquête. Deze elektronische enquête werd op 02 april 2012 verstuurd naar alle bedienden van de ISS-filialen in Vlaanderen. De bedienden kregen twee weken de tijd om deze enquête in te vullen. Als laatste heb ik ook nog enkele aanvullende interviews afgenomen bij drie arbeidsters van ISS, zodat ook deze mensen hun mening over het diversiteitsbeleid konden geven. Deze drie interviews vonden plaats op 25 april 2012 en hebben gemiddeld drie kwartier geduurd.

De informatie van mijn praktijkonderzoek komt dus voort uit deze interviews, alsook de elektronische enquête. Het eerste interview met de heer Kris Cloots duurde ongeveer een uur en vond plaats in de hoofzetel in Vilvoorde. Bij dit interview heb ik gebruik gemaakt van opnameapparatuur, uiteraard na goedkeuring door de heer Kris Cloots zelf. De elektronische enquête werd anoniem ingevuld. Ook de interviews met de arbeidsters zijn anoniem verlopen. Dit was een bewuste keuze om het risico op onjuiste of oneerlijke antwoorden te vermijden. De gebruikte vragenlijst voor de elektronische enquête van de bedienden van ISS, is terug te vinden in bijlage 5.

De resultaten van de elektronische enquête worden in de tekst verwerkt, net zoals bepaalde delen van de interviews. Interessante opmerkingen of opvallende uitspraken uit de interviews worden apart vermeld. De tekst die volgt zal dus bestaan uit de informatie en de meningen van de mensen welke de enquête ingevuld hebben en diegenen welke ik geïnterviewd heb.

De tweede paragraaf beschrijft de verdeling van de bedienden welke de enquête ingevuld hebben en de profielbeschrijving van de arbeidsters van wie ik een interview heb afgenomen. In de derde paragraaf omschrijf ik ISS, het bedrijf waar ik mijn praktijkonderzoek heb verricht, terwijl de vierde paragraaf het diversiteitsbeleid van ISS, Divers'ISS, zal toelichten. De vijfde paragraaf beschrijft hoe diversiteit is geïntegreerd in het bedrijf tot op heden. De zesde paragraaf of leidinggevenden en niet-leidinggevenden voldoende geïnformeerd zijn over Divers'ISS. In de zevende paragraaf zullen de ervaringen met diversiteit en de ervaringen met het diversiteitsbeleid van deze mensen weergegeven worden. In de achtste paragraaf worden de volgens de werknemers van ISS sterke punten en de knelpunten aangehaald en in de laatste paragraaf worden enkele adviezen naar voor geschoven, deze werden zowel door leidinggevenden als door niet-leidinggevenden gesuggereerd.

6.2 Verdeling bedienden en profielbeschrijving arbeidsters

6.2.1 Verdeling bedienden

Als we nu kijken naar de bedienden welke de enquête ingevuld hebben, kunnen we de volgende cijfergegevens in verband met hun functie, leeftijd, geslacht, nationaliteit, etniciteit, hun hoogst behaalde diploma, het aantal vorige jobs dat men heeft uitgeoefend en hoeveel jaar men tewerkgesteld zijn bij ISS vaststellen.

Functie

Van de 113 bedienden welke de enquête hebben ingevuld, werken er 59 bij cleaning services. Dit is ongeveer de helft van de respondenten, namelijk 52,2%. Verder zijn er 8 respondenten welke bij property services werken, 6 respondenten bij support services, 8 respondenten bij catering services, 6 respondenten bij facility management en 26 welke op een andere dienst zoals bijvoorbeeld de afdeling marketing, een centrale dienst voor heel België, werken.

Verder werd er ook nog gevraagd of de respondent een leidinggevende of een niet-leidinggevende is. Hier was een mooie verdeling te bemerken, met 50,4% van de respondenten welke leidinggevende is en 49,6% van de respondenten welke geen leidinggevende is.

Leeftijd

Eveneens vermeld in paragraaf 6.1, is er de verdeling volgens leeftijd van de respondenten. In onderstaande tabel zijn de exacte aantallen van de respondenten per leeftijdscategorie terug te vinden, alsook hun percentage ten opzichte van de volledige steekproef.

Leeftijdscategorie	Aantal	Percentage
18-22 jaar	1	0,9%
23-27 jaar	8	7,1%
28-32 jaar	14	12,4%
33-37 jaar	11	9,7%
38-42 jaar	21	18,6%
43-47 jaar	25	22,1%
48-52 jaar	11	9,7%
53-57 jaar	15	13,3%
58-62 jaar	7	6,2%

Geslacht

Zoals eerder vermeld in paragraaf 6.1, zijn 45 van de respondenten van het mannelijke geslacht (39,8%) en 68 van het vrouwelijke geslacht (60,2%).

Nationaliteit

Bijna alle bedienden welke de enquête ingevuld hebben, hebben de Belgische nationaliteit, namelijk 110 van de 113 respondenten. Er was ook 1 respondent met de Nederlandse nationaliteit en 2 respondenten met een andere nationaliteit.

Etniciteit

De overgrote meerderheid, namelijk 83,2% ofwel 94 van de respondenten, heeft de West-Europese etniciteit. Daarnaast hebben 9 respondenten de Centraal-Europese etniciteit, 4 respondenten de Oost-Europese, 2 respondenten de Arabische, 1 respondent de Aziatische en 1 respondent de Afrikaanse etniciteit. Er waren ook 2 respondenten welke een totaal andere etniciteit hebben.

Hoogst behaalde diploma

Als we kijken naar het hoogst behaalde diploma van de respondenten, kan men wel stellen dat de grootste groep van respondenten een diploma van hoger onderwijs bezit. Ongeveer 40% van de respondenten beschikt over een diploma van de hogeschool, terwijl ongeveer 10% over een universitair diploma beschikt. Verder heeft 23% van de respondenten een diploma van algemeen secundair onderwijs, 19% van de respondenten een diploma van technisch secundair onderwijs, 6% een diploma van beroepssecundair onderwijs en 2% een diploma van lager onderwijs.

Aantal jobs voor huidige job bij ISS

Bij het navragen hoeveel jobs de respondent al heeft gehad voor zijn huidige job, gaf 38,9% aan dat dit zijn of haar tweede job is. Verder heeft 27,4% van de respondenten al 2 jobs uitgeoefend voor zijn of haar huidige job, terwijl 13,3% al 3 jobs voordien heeft uitgeoefend. Ongeveer 10% heeft al 4 jobs voordien gehad, terwijl 2,7% al 5 jobs heeft uitgeoefend voor hij of zij bij ISS kwam werken. Verder had 1,8% van de respondenten al 6 vorige jobs uitgeoefend, namelijk en 5,3% had zelfs meer dan 6 vorige jobs uitgeoefend.

Hoeveel jaar tewerkgesteld bij ISS

De grootste groep van respondenten is tussen de 1 en de 5 jaar werkzaam bij ISS, namelijk 38,1%. Verder is er 17,7% tussen de 6 en de 10 jaar werkzaam bij ISS, 15,9% tussen de 11 en de 15 jaar, 9,7% tussen de 16 en de 20 jaar, 8% tussen de 21 en de 25 jaar, 4,4% tussen de 26 en de 30 jaar en tenslotte 6,2% met maar liefst meer dan 30 jaar werkervaring bij ISS.

Representativiteit enquête

Ik kan enkel op basis van geslacht en leeftijd kijken of de enquête representatief is. De representativiteit op basis van etniciteit onderzoeken gaat niet, omdat dit voor de werknemers van ISS een schending van de privacy zou zijn. Verder moet ik ook nog volgende kleine opmerking maken, namelijk dat de gegevens van de populatie afkomstig zijn van gegevens daterende van 31/12/2011, terwijl de gegevens van de steekproef afkomstig zijn van gegevens van 13 april 2012.

Als we kijken naar de totale populatie van bedienden bij ISS, kan men zien dat 64,50% van het vrouwelijke geslacht is en 35,50% van het mannelijke. Bij de steekproef (de 113 bedienden welke de enquête hebben ingevuld) zien we dat 60,20% van het vrouwelijke geslacht is en 39,80% van het mannelijke geslacht.

	Vrouwen	Mannen
Populatie	213/330 = 64,50%	117/330 = 35,50%
Steekproef	68/113 = 60,20%	45/113 = 39,80%

Om te zien of de enquête representatief is op basis van geslacht heb ik gebruik gemaakt van de chi-kwadraat toets met SPSS. Daarbij kreeg ik de volgende resultaten:

Geslacht			
	Observed N	Expected N	Residual
man	45	40,1	4,9
vrouw	68	72,9	-4,9
Total	113		

Test Statistics	
	geslacht
Chi-Square	,922 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,337

Het aantal verwachte waarden bij de mannen bedragen 40,1 en bij de vrouwen 72,9. De geobserveerde waarden, dus het aantal personen welke de enquête hebben ingevuld, bedraagt 45 bij de mannen en 68 bij de vrouwen. Met een betrouwbaarheid van 95%, is de chi-kwadraat 0,922. De p-waarde is 0,337, welke groter is dan 0,05. Men kan dus stellen dat de enquête op basis van het geslacht representatief is.

Als we dan kijken naar de representativiteit op basis van de leeftijd, moet ik eerst melden dat ik een andere leeftijdsindeling heb gemaakt dan de gegevens welke ik van ISS ter beschikking heb gekregen. Daarom heb ik gekozen om drie leeftijdsgroepen te maken die grotendeels overeenkomen: de jongste leeftijdsgroep, de middelste leeftijdsgroep en de oudste leeftijdsgroep.

Van de populatie behoort 9,39% tot de jongste groep, 57,58% tot de middelste groep en 33,02% tot de oudste groep. Bij de steekproef behoort 20,40% tot de jongste groep, 60,20% tot de middelste groep en 19,40% tot de oudste groep.

	Jong	Midden	Oud
Populatie	31/330 = 9,40%	190/330 = 57,58%	109/330 = 33,02%
Steekproef	23/113 = 20,40%	68/113 = 60,20%	22/113 = 19,40%

Ook hier heb ik gebruik gemaakt van de chi-kwadraat toets met behulp van SPSS. Bij het onderzoeken naar de representativiteit van de enquête op basis van leeftijd gaf dit de volgende resultaten:

Leeftijd			
	Observed N	Expected N	Residual
Jong	23	10,6	12,4
Midden	68	65,1	2,9
Oud	22	37,3	-15,3
Total	113		

Test Statistics	
	Leeftijd2
Chi-Square	20,841 ^a
df	2
Asymp. Sig.	,000

Het aantal verwachte waarden bij de jongste groep was 10,6, bij de middelste groep was dit 65,1 en bij de oudste groep was dit 37,3. De geobserveerde waarden per leeftijdsgroep waren de volgende: 23 bij de jongste groep, 68 bij de middelste groep en 22 bij de oudste groep. Met een betrouwbaarheid van 95% is de chi-kwadraat 20,841. De p-waarde is 0,000 en is kleiner dan 0,05. Dit wil dus zeggen dat mijn enquête niet representatief is op basis van leeftijd.

6.2.2 Profielbeschrijving arbeiders

Voor mijn onderzoek heb ik ook nog drie aanvullende interviews afgenomen bij arbeiders van ISS. Zij zijn alle drie bij de cleaning services tewerkgesteld. Hieronder volgt een profielbeschrijving van deze drie arbeiders, welke verder in deze masterproef vermeld worden als zijnde arbeider 1, arbeider 2 en arbeider 3.

Arbeider 1 is een niet-leidinggevende. Ze is tussen de 53 en de 57 jaar en haar job bij ISS is haar tweede job ooit. Ze is al tussen de 21 en de 25 jaar tewerkgesteld bij ISS. Ze heeft de Belgische nationaliteit en haar etniciteit is West-Europees. Haar hoogst behaalde diploma is van het beroepssecundair onderwijs.

Arbeidster 2 is een niet-leidinggevende. Ze is eveneens tussen de 53 en de 57 jaar en haar job bij ISS is eveneens haar tweede job ooit. Ze is tussen de 26 en de 30 jaar tewerkgesteld bij ISS. Ze heeft de Belgische nationaliteit en haar etniciteit is West-Europees. Haar hoogst behaalde diploma is van het beroepssecundair onderwijs.

Arbeidster 3 is een leidinggevende. Ze is tussen de 38 en de 42 jaar en het is nog steeds haar allereerste job. Ze is tussen de 16 en de 20 jaar tewerkgesteld bij ISS. Ze heeft de Belgische nationaliteit en haar etniciteit is West-Europees. Haar hoogst behaalde diploma is van het beroepssecundair onderwijs.

Hierbij moet ik de opmerking maken dat deze drie arbeidsters grotendeels dezelfde kenmerken hebben, zoals bijvoorbeeld etniciteit en hoogste behaalde diploma. Ik had echter geen inspraak bij het kiezen van de arbeidsters, enkel diegenen welke beschikbaar waren voor een interview heb ik mogen spreken.

6.3 ISS

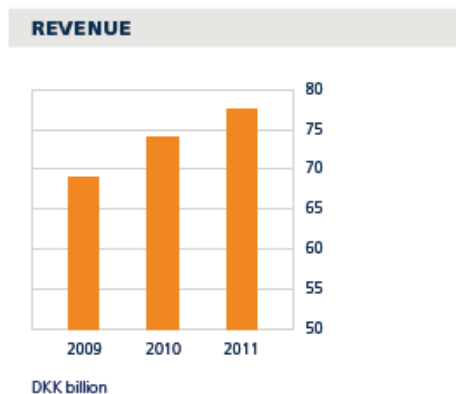
Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 2 is ISS een Deens bedrijf, opgericht in 1901 als een klein veiligheidsbedrijf. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een multinational welke wereldwijd opereert, het is dus vanzelfsprekend dat de werknemers van ISS meer diverser worden, en dit op verschillende vlakken. Vandaar de nood aan een diversiteitsbeleid, hetwelk in de volgende paragraaf besproken zal worden (Annual Report ISS, 2011).

"ISS levert diensten voor mensen, door mensen." (Kris Cloots)

In hun jaarlijks verslag van 2011 geeft ISS enkele kerncijfers weer betreffende hun prestaties in 2011. Zo hadden ze een wereldwijde opbrengst van 77.644 miljoen Deense kroon. Dit betekende een groei van 5% ten opzichte van het vorige jaar. De organische groei bedroeg 6,2%, de hoogste groei in de laatste 10 jaar. De operationele marge bedroeg 5,7% en het netto verlies was 507 miljoen Deense kroon. De cash omzetting was 93%, dankzij een sterke kasstroom prestatie in West-Europa. Vorig jaar waren er wereldwijd 534.500 mensen tewerkgesteld bij ISS. In 2011 heeft ISS ongeveer 12.000 jobs gecreëerd (Annual Report ISS, 2011).

6.3.1 Opbrengsten

Als we naar de opbrengsten kijken, kan men een positieve trend zien. Na een stijging van de opbrengsten in 2010, heeft men dit in 2011 nogmaals kunnen bevestigen, dit met een groei van 5% ten opzichte van 2010 (Annual Report ISS, 2011).

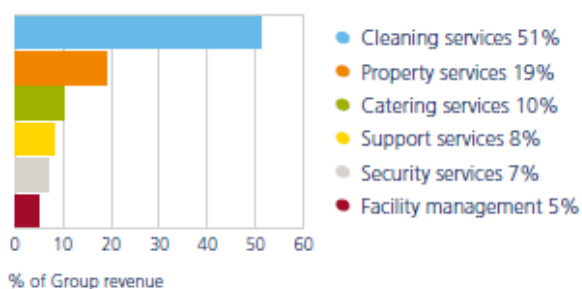


Figuur 4: Opbrengsten ISS 2009-2011. (Bron: Annual Report ISS, 2011)

De ISS wereld kan men onderverdelen in zes diensten en zeven regio's. Zoals in de figuur op de volgende pagina te zien is komt 51% van de wereldwijde opbrengst voort uit de cleaning services. Hiervoor zijn zij ook het meest bekend. Een aanzienlijk deel komt ook nog voort uit de property services. Alle andere diensten leveren elk 5 tot 10% van de opbrengsten van ISS (Annual Report ISS, 2011).

REVENUE 2011

By service

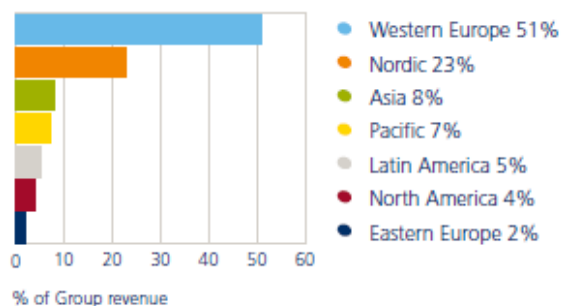


Figuur 5: Opbrengsten ISS 2011 per service-groep. (Bron: Annual Report ISS, 2011)

Als we in de volgende figuur naar de opbrengsten kijken per regio kan men zien dat de helft hiervan afkomstig is uit West-Europa. Er is ook een aanzienlijk deel afkomstig uit Noord-Europa, namelijk 23%. Dit is logisch aangezien ISS ontstaan is in Denemarken, wat tussen deze twee gebieden gelegen is. Verder valt het vooral op dat men wereldwijd operationeel is, alsook dat slechts 2% van de opbrengsten afkomstig is uit Oost-Europa (Annual Report ISS, 2011).

REVENUE 2011

By region



Figuur 6: Opbrengsten ISS 2011 per regio. (Bron: Annual Report ISS, 2011)

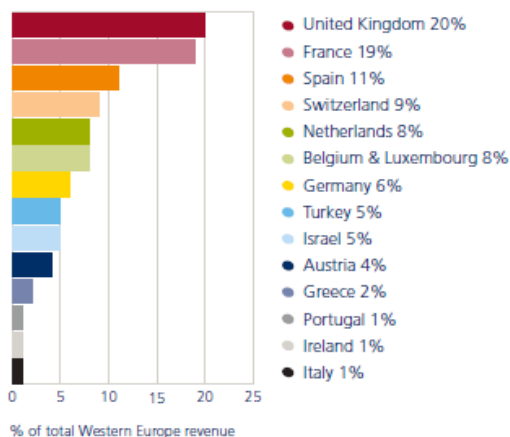
Als we de opbrengsten van West-Europa in detail bekijken, kan men zien dat ongeveer 40% afkomstig is van het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. België en Luxemburg staan hier op een gedeelde vijfde plaats, samen met Nederland. De totale opbrengst in West-Europa is met 1% gestegen ten opzichte van 2010. De organische groei was hier 4%. Het aantal werknemers bedroeg 214.400, hetgeen ongeveer 40% is van het totaal aantal werknemers bij ISS (Annual Report ISS, 2011).

WESTERN EUROPE 2011

Revenue

39.3 DKK billion

51% of Group revenue



Employees

214.4 in thousands

40% of Group employees

Figuur 7: Opbrengsten ISS 2011 per land in West-Europa. (Bron: Annual Report ISS, 2011)

Als we dan enkel naar de gegevens van België en Luxemburg kijken, kan men zien dat de opbrengst in 2011 3.085 miljoen Deense kroon bedroeg. Bij ISS België en Luxemburg zijn 10.878 personen tewerkgesteld. Zij zitten verdeeld over vijf van de zes diensten welke ISS in België aanbied, namelijk cleaning services, property services, support services, catering services en facility management. In België en Luxemburg is er dus geen security service beschikbaar (Annual Report ISS, 2011).

6.3.2 The ISS Way

In 2008 heeft ISS een nieuwe strategie geïntroduceerd, namelijk "The ISS Way". Dankzij de globalisering en de continue groei van ISS is het bedrijf veel groter geworden en opereert het op de globale markt. Dit biedt natuurlijk nieuwe kansen, maar dit houdt ook in dat men aan nieuwe eisen moet voldoen en dit zowel lokaal als globaal. Vandaar de nood aan een nieuwe strategie welke het bedrijf helpt te veranderen, zonder echter zijn eigenheid te verliezen. Mede dankzij deze nieuwe weg wil ISS een leiderspositie in de sector innemen. (ISSWorld Belgium, z.d.).

"The ISS way" is gebaseerd op vier bedrijfswaarden, namelijk eerlijkheid, ondernemerschap, verantwoordelijkheid en kwaliteit. Hierop steunen alle strategische, operationele en financiële plannen en acties (Annual Report ISS, 2011).

ISS corporate values

Honesty – We respect

Our honesty is not negotiable. We respect our customers, our colleagues and our company. Honesty comes first.

Entrepreneurship – We act

Action speaks louder than words. All our employees have a 'licence to act' and are expected to do so.

Responsibility – We care

Indifference is immoral. We care about what we do and for whom we do it.

Quality – We deliver

We are professionals with a passion for quality. We deliver on our promises.

Figuur 8: De vier bedrijfswaarden van ISS. (Bron: Annual Report ISS, 2011)

Naast deze vier bedrijfswaarden, heeft ISS ook nog negen leiderschapsprincipes. Deze bepalen het gedrag welke ISS verwacht van zijn leiders. Een eerste principe is dat de klant op de eerste plaats komt. Daarnaast is er ook een passie voor prestaties en het aanmoedigen van innovatie. Een vierde principe is dat men mensen met respect behandelt en dat men het goede voorbeeld geeft aan anderen. Een zesde principe is dat men leiding zal geven door empowerment en dat men zichzelf en anderen zal ontwikkelen. Daarnaast is er ook het geloof dat als men goed samenwerkt, dit het hart kan zijn van de prestaties van het bedrijf. Een laatste principe is dat ISS één bedrijf is met gedeelde waarden, één merk en één strategie (Annual Report ISS, 2011).

Een jaar voor deze strategiewijziging, werd er ook aandacht geschonken aan diversiteit binnen ISS. Het diversiteitsbeleid van ISS kreeg de naam "Divers'ISS".

6.4 Divers'ISS

Divers'ISS, het diversiteitsbeleid van ISS, is opgericht door de heer Kris Cloots in 2007. De reden hiervoor is volgens de heer Cloots de volgende:

"We zitten hier met een grote verscheidenheid aan mensen en gebruiken dit niet ten volle. We kunnen er meer uithalen. Dus de frustratie van vandaag blijft dat we sowieso beter kunnen samenwerken overal, maar in dit geval samenwerken met al onze verschillen zodat we onszelf versterken. Dit is ook de baseline rond Divers'ISS." (Kris Cloots)

Volgens de heer Cloots was het een bewuste keuze in 2007 om een diversiteitsbeleid op te stellen. ISS is een divers bedrijf en is al 30 tot 40 jaar onbewust bezig met diversiteit. Zij hebben werknemers met verschillende nationaliteiten, geloofsovertuigingen en culturen, zowel veel mannen als vrouwen, en verschillende leeftijden. En hiermee moet, volgens de heer Cloots, meer bewust iets gedaan worden. Dit is men in een aantal waarden gaan kaderen en heeft men Divers'ISS uiteindelijk veel ruimer bekeken dan enkel diversiteit. Men spreekt hier meer van een ethisch charter waarrond gewerkt wordt. Dit gaat veel verder dan diversiteit alleen, maar diversiteit is en blijft hiervan natuurlijk een zeer belangrijk onderdeel.

Op mijn vraag aan de heer Kris Cloots wie en wat de aanzet heeft gegeven om een diversiteitsbeleid te ontwikkelen, maakte hij duidelijk dat dit vooral een persoonlijke keuze was geweest. Volgens de heer Cloots levert ISS met een stabiel team vrij goede resultaten: ISS groeit en heeft een gezonde marge. Maar volgens hem moet er meer zijn dan enkel deze cijfers en resultaten. Daarom is men beginnen verder te denken naar de kenmerken van het succes, waarbij specifiek de mensen die bij ISS werken een bepalende rol spelen. Zonder deze mensen staat men nergens, het is een zuivere people-business. Deze gedachte is dan ook de basis geweest van het opstarten van het Divers'ISS programma.

Tijdens het afnemen van de tevredenheidsenquête bij alle bedienden kwam ook aan het licht dat werknemers in de dagdagelijkse praktijk, wegens onbegrip of onvermogen, vaak niet kunnen of willen omgaan met diversiteit. Directe gevolgen hiervan zijn conflicten en frustraties, maar ook een daling van de productiviteit. Een divers personeelsbestand is echter eigen aan de schoonmaak- en dienstverlenende sector volgens de heer Kris Cloots. Met het invoeren van een diversiteitsbeleid zag ISS een kans om duidelijk positie in te nemen tegen elke vorm van discriminatie en tegelijkertijd een voorbeeld te stellen naar andere bedrijven toe. Het managen van deze diversiteit heeft als gewenste uitkomst dat alle werknemers zich gelukkiger voelen in hun job bij ISS en dat de productiviteit en de kwaliteit van hun werk gewaarborgd blijft.

Het is dus effectief de bedoeling om de verschillende soorten diversiteit in hun voordeel te gebruiken, om zo nog beter te worden. Hiervoor werd de hulp van een externe consultant ingeroepen en de eerste waarde (van de uiteindelijk in totaal 12 waarden welke hieruit zijn

voortgevloed) is acceptatie. Het accepteren van andere mensen zoals ze zijn, met zijn of haar fouten en gebreken maar ook zijn of haar sterke kanten want uiteindelijk is iedereen anders. ISS wil de nadruk leggen op de sterktes van de mensen, hun talenten. Hiervoor stellen zij de nodige opleidingen ter beschikking, maar ook de ombudsdienst en de nodige loopbaanbegeleidingen zijn hiervan een belangrijk aspect.

Divers'ISS is een project met een menselijk karakter waarbij alle medewerkers van ISS een gemeenschappelijk ethisch charter onderschrijven, bestaande uit 12 fundamentele waarden. Deze 12 waarden zijn dusdanig opgesteld, dat de lijn doorgetrokken kan worden naar alle werkniveaus van de onderneming. Deze zijn de volgende: acceptatie, betrokkenheid, eerlijkheid, vertrouwen, groei, macht, duidelijkheid, ondersteuning, teamgeest, verantwoordelijkheid, vrijheid en zekerheid. Deze waarden zijn goedgekeurd door de top en werden specifiek gedefinieerd naar gedragingen toe. Deze gedragingen werden verwerkt in de managementstijl. Op deze manier zullen deze waarden ook in het bedrijf zelf verder leven.

Divers'ISS is niet enkel intern belangrijk voor ISS, maar werkt ook door naar de arbeidsmarkt. Het verbeteren van het imago van ISS naar werkzoekenden is ook hier een groot voordeel. Zij zullen, door de betere toegankelijkheid, sneller de stap willen zetten om voor ISS te komen werken. Door deze imagoverbetering wordt de waarde van de werknemer op de arbeidsmarkt ook groter. Werken in een diverse omgeving is voor hen niets nieuws meer. Maar ook voor ISS is dit belangrijk. De werknemers voelen zich goed in hun vel, zijn gemotiveerder en leveren optimale kwaliteit.

De heer Kris Cloots vermeldt dat, als ze het nog allemaal beter aanpakken en de samenwerking binnen het bedrijf nog beter zou verlopen, mensen elkaar respecteren en vlotter op elkaar kunnen inspelen, ze dan als bedrijf een nog beter resultaat kunnen brengen, zonder reorganisaties en/of ontslagen. Het aanpakken van de zachte factoren kan een goede invloed hebben op de harde resultaten. De harde kant werd vroeger al aangepakt, vandaar de keuze om nu de zachte kant aan te pakken. Door deze aanpak proberen ze de laatste 10% van efficiëntie, welke niet bereikt kon worden met de harde kant, wel te bereiken via het menselijke aspect.

Voor de implementatie van het diversiteitsbeleid, heeft men bij ISS uiteraard ook heel wat stappen moeten zetten om hiertoe te komen. De heer Kris Cloots heeft hierin, samen met een extern persoon, heel wat tijd gestoken om onder andere de twaalf waarden op te stellen. Deze werden volledig gedefinieerd en uitgeschreven. Ze werden daarna in kleinere groepen, vrij hoog in de organisatie, gecontroleerd of ze wel allemaal effectief begrepen werden. Het beginpunt was dus het managementteam om daarna verder naar beneden te werken. De tijdspanne welke de heer Cloots hiervoor had opgesteld was 12 maanden, één maand om elke waarde te communiceren. Dit was natuurlijk veel om te verwerken op korte tijd. De heer Kris Cloots had ook graag enkele zogeheten 'bewakers' van het systeem in het bedrijf gehad. Deze personen zouden dan observeren en proberen de zaken in de juiste richting te duwen. Dit zouden dan eigenlijk de voorlopers van het

systeem zijn geweest, mensen welke er dus pro-actief mee bezig waren. Dit is echter spijtig genoeg op niets uitgedraaid, om de simpele reden dat men hiervoor geen geschikte personen vond. Hierna werden deze twaalf waarden omgezet naar de cultuur van het bedrijf, de ongeschreven wet.

De heer Cloots ziet heel wat voordelen in het hebben van een divers personeelsbestand. Als je binnen ISS kijkt is er een grote rijkdom aan mensen: verschillende soorten opleidingen, allochtonen, leeftijden.... Je staat er niet bij stil welke achtergronden en kennis deze mensen hebben. Hij gaf hierbij ook volgend voorbeeld:

"Bij de catering services hebben we een goede, warme Belgische keuken, maar bij een bedrijf waar veel Japanners zitten, eten ze niet vaak warm. Hier was het dus noodzakelijk een kok aan te werven met de kennis van de Japanse keuken." (Kris Cloots)

Dit is dus een typisch voorbeeld van welke rijkdom je bezit maar vooral welke je niet bezit indien je bijvoorbeeld uitsluitend met Belgische werknemers zou werken.

Uiteraard zijn er ook nadelen aan een divers personeelsbestand. De heer Cloots vermeld hier vooral de communicatieproblemen. Ondanks heel wat investeringen bij ISS, is en blijft dit een zwakke schakel. Niet omdat de werknemers niet willen, maar simpelweg omdat niet iedereen binnen ISS vlot Nederlands of Frans spreekt. De communicatie verloopt dus niet altijd even makkelijk. Hierop werd wel reeds ingespeeld door in elke ploeg een teamleider te plaatsen, welke op zijn minst Nederlands of Frans kan spreken en verstaan, zodat de mensen welke boven deze persoon staan goed met hem of haar kunnen communiceren en dat hij of zij dat dan op zijn of haar beurt verder kan overbrengen. Maar bij het mixen van verschillende culturen in één groep moet je ook opletten. Als voorbeeld gaf de heer Cloots dat je beter geen Turken en Marokkanen in één groep zet, maar ook dat bijvoorbeeld Italianen niet van iedereen gezag accepteren.

Bij navraag over de voordelen van een diversiteitsbeleid, werd er vooral verwezen naar het verleden, naar het feit dat ISS al langer onbewust bezig is met diversiteit. Pas 15 jaar geleden is men hier meer bewust mee beginnen om te gaan. De voorganger van de heer Cloots, de heer Marc Descheemaeker, was één van de personen welke 'Ondernemers tegen racisme' mee heeft opgericht. Dit charter werd ondertekend in 2000 en in die periode is ISS gestart met de uitvoering van datgene wat de overheid onder diversiteit verstaat: men ontwierp onder andere een diversiteits- en een integratieplan. Het stond wel allemaal netjes op papier, men kreeg er subsidies voor, maar het leefde niet. Sarah Cogneau heeft hier dan heel wat tijd en werk in gestoken, maar zag ook niet meteen een uitweg. Er was wel al een diversiteitsplan en er werden taalopleidingen gegeven, doch deze waren niet zo aantrekkelijk voor de werknemers. Hierna was er enkele jaren niets en toen is de klik er dan toch uiteindelijk gekomen, namelijk dat het anders moest aanpak worden, het moest iets zijn dat 'leeft'. Het is uit deze gedachte dat Divers'ISS ontstaan is.

Bij ISS probeert men leidinggevend en werknemers extra te stimuleren, zodanig dat deze bereid zijn mee te werken aan diversiteit, alsook om het belang van diversiteit in te zien. Eerst wordt er getracht dit op een positieve manier te benaderen, door opleidingen en een coaching-gesprek met de externe coach. Uit dit gesprek blijkt soms waarom het niet lukt of welke obstakels er zijn, zodanig dat deze weggewerkt kunnen worden. Deze externe coach koppelt dan terug naar de heer Cloots en meldt welke problemen er zijn in welke bepaalde afdeling. Hier probeert ISS dan een oplossing voor te vinden, dit noemt positieve coaching.

Op een bepaald moment moet je echter beginnen met de 'negatieve' coaching. Je moet duidelijk stellen dat, indien een persoon niet mee zal werken, deze problemen zal krijgen: objectieven, bonussen, premies,... zullen dan niet behaald worden. Als je nog grotere problemen krijgt, dan is het de hoogste tijd om te bezinnen want dan pas je niet in deze organisatie. De keuze is op dat ogenblik aan de persoon of deze dit inzien en wel of niet wil meewerken.

Een sterke troef volgens de heer Cloots is ook de mond-tot-mondreclame door de mensen zelf. Als een werkzoekende de keuze heeft tussen een bedrijf met een slechte reputatie of een bedrijf zoals ISS, waar je weet dat er een diversiteitsbeleid is en waar er de wil is om correct te handelen, dan zal de keuze van deze werkzoekende snel gemaakt zijn. Voor autochtonen gelden (ongeveer) dezelfde regels, maar hen zal het niet meteen zo afschrikken als bij allochtonen.

Maar hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat diversiteit een aandachtspunt blijft? Bij ISS is het volgens de heer Cloots simpelweg een onderdeel van hunzelf.

"Niemand van onze werknemers is zo oud om ISS nog te kennen toen er alleen nog Belgen werkten." (Kris Cloots)

Bedrijven moeten het echter ernstig nemen, anders zal het niet werken. Dus het enkel op papier zetten is niet voldoende. Het moet effectief leven in het bedrijf. ISS gaat nu zelf een tevredenheids-enquête uitvoeren om te kijken hoe de werknemers zich hierbij voelen. Het zijn dus niet enkel de bedienden welke ze gaan contacteren, maar ook de arbeiders.

Toen ik de heer Cloots vroeg op welke reeds genomen maatregelen omtrent diversiteit de organisatie het meeste fier is, wist hij mij te zeggen dat hij persoonlijk heel erg fier is, op het moment dat hij ziet dat mensen de juiste beslissingen nemen, zonder dat ze ertoe gedwongen worden. Dat ze ergens aanvoelen: ISS verwacht van mij dat ik op die manier handel. Maar de enigste manier om dit te externaliseren is door deel te nemen aan prijsuitreikingen zoals "Golden Service Awards" en dergelijke. ISS heeft trouwens al heel wat prijzen gewonnen voor hun diversiteits- en opleidingsbeleid, op deze manier laat men duidelijk aan de mensen zien waar men mee bezig is.

Volgens de heer Kris Cloots zijn de volgende drie aandachtspunten van groot belang indien men als bedrijf op een correcte en goede manier met diversiteit wil omgaan:

1. Als je iets doet, doe het dan serieus.
2. Iets is niet altijd wat het lijkt op het eerste zicht, je mag niet te kort door de bocht gaan bij beslissingen.
3. Opletten dat je systemen niet ontsporen.

Indien de heer Cloots terug in de tijd kon gaan, zou hij vast en zeker het diversiteitsbeleid in grote lijnen op dezelfde wijze behandeld hebben. Enkel de 12 waarden had hij liever gereduceerd naar een kleiner aantal. Ook had er wat meer tijd besteed moeten worden aan integratie alsook aan het daadwerkelijk overtuigen van bepaalde managers.

"Het zijn vooral de dingen welke we onderweg vaststellen waaruit we direct leren."
(Kris Cloots)

6.5 Integratie van diversiteit binnen ISS

ISS staat wereldwijd in meer dan 50 landen voor multiculturaliteit. In de meeste landen, net zoals bij ons in de Westerse wereld, is het zeer moeilijk om een autochtoon te vinden welke bereid is te poetsen. De meeste bedrijven doen hiervoor beroep op allochtonen. De arbeid is typisch laaggeschoold, arbeidsintensief, overbelastend met bovendien moeilijke werkuren. Door de introductie van 'The ISS Way' wil men een nog sterkere positie verkrijgen in de 50 landen waar men actief is en wil men groeien om zo het gemeenschappelijke culturele en strategische platform uit te breiden, hierin is er uiteraard ook bijzonder veel aandacht voor diversiteit.

Teneinde diversiteit goed te integreren, is het van het grootste belang dat de verschillende systemen in een bedrijf de ontwikkeling en de realisatie van het diversiteitsbeleid ondersteunen.

De informatiesystemen worden grotendeels ondersteund. Indien iemand een bepaalde kennis heeft, zal dit in het informatiesysteem opgenomen worden zodat men weet welke persoon welke competenties bezit. ISS wil werken rond competenties en willen deze in hun systeem registreren. Dit gebeurt door één maal per jaar (verplicht) een evaluatie- en functioneringsgesprek te hebben. Hiervoor werkt men met een enterprise resource planningssysteem. Momenteel wordt de HR-module uitgebreid, zodat men weet welke competenties en opleidingen een persoon heeft en men later hiervan gebruik kan maken.

Bij het beloningssysteem kijkt ISS eerder naar de harde waarden dan naar de zachte om werknemers te belonen. Het is een verhouding van 90/10. Het is dus zeer moeilijk om hiermee rekening te houden in het beloningssysteem. Het wordt ook nog niet echt aanvaard: de cultuur van ISS is heel resultaatgericht en dus vinden mensen welke goede resultaten halen dat ze hiervoor beloond moeten worden. Dit is ook zo, maar het mag niet ten koste gaan van de waarden. Daarom probeert men meer en meer de zachte waarden in beeld te brengen.

Bij het communicatiesysteem probeert ISS bepaalde werkgroepen zodanig samen te stellen dat de communicatie goed verloopt. Ze zorgen ervoor dat de teamleiders vlot Nederlands of Frans spreken, zodat de communicatie van de hogere lijnen vlot verloopt. De teamleiders moeten op hun beurt verder communiceren met de groep. Dit is echter nog steeds een zeer moeilijk punt. Communicatie is het grootste probleem binnen ISS.

Alle leidinggevendenden bij ISS hebben een eerstelijns cursus gevolgd, eerst het management en daarna pas het eerstelijnsmanagement. In deze opleiding werd er aan autochtonen verklaard waarom allochtonen op een bepaalde manier reageren, en omgekeerd. Het gebruik van specialisten is hier volgens de heer Kris Cloots heel belangrijk, vooral voor wat communicatie en bewustwording betreft.

Diversiteit is ook vergrendeld in alle cruciale bedrijfsprocessen, zoals het aanwervingsbeleid, het onthaalbeleid, de evaluatiegesprekken, de appreciatiegesprekken, teammeetings, het taalbeleid, de opleidingen, de verkoop en het management.

Als men bij ISS naar de toekomst van het diversiteitsbeleid kijkt, wil men dit nog duurzamer verankeren in het bedrijf en het nog meer uitbouwen naar een standaard in het bedrijf. Zo wil men actieplannen opzetten rond ouderen en arbeidsgehandicapten, maar ook rond medewerkersengagement, dit zowel voor arbeiders als voor bedienden. Dit laatste is een gevolg van de tevredenheidsenquête welke in 2011 werd afgenomen. Men wil de discriminatie beter gaan bewaken en ook een betere verspreiding van de religieuze kalenders binnen ISS doorvoeren. Ook wil men de overheid, welke de belangrijkste stakeholder is, enthousiast laten meedenken en -doen om zo samen tot duurzame resultaten te komen in het kader van het taalbeleid en loopbaanbegeleiding en dit doorheen de hele organisatie. Ook wil men 'Het Nieuwe Werken' implementeren om nog attractiever te zijn als werkgever. 'Het Nieuwe Werken' is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie (Microsoft, z.d.). Verder wil men ook 'creatief leiderschap' introduceren om ervoor te zorgen dat interculturele meningsverschillen ook echt leiden tot meer innovatieve ideeën. Ook de negen ISS-leiderschapsprincipes uitrollen binnen het bedrijf is een toekomstig doel. Volgens ISS is een goed bedrijfsklimaat voor 66% te danken aan leiderschap. Hierbij zal men starten met de waarde 'respect', dit werd door de ISS-aanwezigen op het personeelsfeest van 25 november 2011 beslist. Een laatste toekomstbeeld is het overtuigen van ISS Denemarken om internationaal te gaan voor 'Beste Werkgever' via het principe van de Vlerick-managementschool.

Bij het bevragen van de bedienden of zij vinden of de organisatie iets speciaal doet om goed om te kunnen gaan met verschillen op de werkvloer, antwoorde 85% dat zij vindt dat de organisatie inderdaad wel iets doet. Dit betekent dus dat toch 15%, ofwel 17 respondenten, vindt dat de organisatie weinig of niets doet om goed om te kunnen gaan met deze verschillen. Als we deze 17 respondenten dan van dichterbij bekijken, kan men zien dat 13 van hen Divers'ISS toch kennen en 4 niet. Deze 13 personen zijn dus van mening dat Divers'ISS niet veel bijbrengt om beter om te kunnen gaan met de verschillen op de werkvloer, terwijl de andere 4 respondenten geen weet hebben van het diversiteitsbeleid. Alle drie de arbeidsters gaven eveneens een positief antwoord op deze vraag.

6.6 Geïnformeerd over het diversiteitsbeleid

De belangrijkste vraag om te weten te komen of de werknemers van ISS voldoende geïnformeerd zijn over het diversiteitsbeleid, is simpelweg vragen in welke mate zij Divers'ISS kennen. Bij de bevraging van de bedienden leverde dit volgende resultaten op:

Kent u Divers'ISS?	Aantal antwoorden
Ja	91
Nee	22

Hieruit blijkt toch dat 80% van de respondenten op de hoogte is van het bestaan van Divers'ISS. Als we dan kijken of dit verschillend is voor leidinggevenden en niet-leidinggevenden, levert dit het volgende resultaat op:

		Functie	
		Leidinggevende	Niet-leidinggevende
Kent u Divers'ISS?	Ja	48	43
	Nee	9	13

Hier is duidelijk te zien dat er wat betreft het al dan niet kennen van Divers'ISS niet echt een onderscheid is tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden.

Bij de interviews met de drie arbeidsters kwamen er toch vrij opmerkelijk antwoorden op deze vraag. Alle drie de arbeidsters kennen Divers'ISS niet en hebben er tot op heden zelfs nog nooit van gehoord.

Bij het bevragen of de respondenten initiatieven kennen van Divers'ISS, waren er volgende antwoorden: taalopleidingen voor allochtonen, taalbeleid, respect voor alle werknemers/elkaar, verplichte diversiteits-opleiding voor iedereen, opleiding taal en omgang met allochtonen, Divers'ISS als rode draad doorheen heel ISS op weg naar een betere bedrijfscultuur, 12 waarden, gelijke kansen voor iedereen/iedereen gelijk, verdraagzaamheid tussen alle arbeiders en bedienden, openstaan voor verschillen in godsdienst, herkomst,....

Ook de vraag of de organisatie diversiteit heeft geïntegreerd in haar strategie werd aan de bedienden gesteld. Bij de resultaten valt het vooral op dat veel respondenten, namelijk 75%, vinden van wel. Eén op de vijf respondenten heeft hier een neutraal antwoord op gegeven, terwijl maar 4,5% eerder niet akkoord was met de stelling in verband met de strategie. De drie arbeidsters stonden hier neutraal tegenover, aangezien zij hier ook geen weet van hebben.

Verder waren er ook nog volgende stellingen om na te gaan of men voldoende geïnformeerd is over het diversiteitsbeleid. Men kon steeds een mening hierover aanduiden, namelijk niet akkoord, eerder niet akkoord, neutraal, eerder akkoord en akkoord.

De visie van ISS rond diversiteit is intern bekendgemaakt.
--

Bij deze stelling valt vooral op dat ISS hier goed scoort. Als ik deze vraag dan ook nog eens opdeelt in leidinggevenden en niet-leidinggevenden, krijgen we de volgende resultaten. Het is duidelijk dat de bedienden vinden dat de visie van ISS rond diversiteit voldoende intern bekend is gemaakt. Hier zijn er geen grote verschillen tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden.

		Functie	
		Leidinggevende	Niet-leidinggevende
De visie van ISS rond diversiteit is intern bekendgemaakt.	Niet akkoord	0	1
	Eerder niet akkoord	3	2
	Neutraal	9	11
	Eerder akkoord	12	17
	Akkoord	33	25

Alle drie de arbeidsters waren niet akkoord met deze stelling, aangezien zij Divers'ISS niet kennen en dus ook de visie van ISS rond diversiteit niet. Voor hen is deze visie intern niet bekendgemaakt, of slechts tot op een bepaald niveau in de organisatie.

De initiatieven van Divers'ISS hebben een positieve werking op de organisatie.

Als we kijken naar de respondenten welke Divers'ISS kennen, kan men stellen dat zij vinden dat de initiatieven van het diversiteitsbeleid een eerder positieve werking hebben op de organisatie. Velen hebben hier neutraal geantwoord, omdat men vooral de opleidingen kent die men bij het diversiteitsbeleid krijgt, maar amper andere initiatieven. Ook valt het op dat de respondenten welke Divers'ISS niet kennen, eerder neutraal geantwoord hebben. Dit zal vooral te maken hebben met het feit dat zij geen initiatieven kennen van Divers'ISS en dus ook geen positieve of negatieve indruk kunnen hebben over deze initiatieven en hun gevolgen op de werking van de organisatie.

Als men de antwoorden van de leidinggevenden en de niet-leidinggevenden vergelijkt, ziet men een gelijkaardig antwoordpatroon. Zij staan beiden eerder neutraal ten opzichte van de initiatieven van het diversiteitsbeleid. Net zoals de vorige stelling gingen de drie arbeidsters niet akkoord. Zij kennen Divers'ISS niet en kennen de initiatieven van het diversiteitsbeleid dus ook niet.

		Kent u Divers'ISS?	
		Ja	Nee
De initiatieven van Divers'ISS hebben een positieve werking op de organisatie.	Niet akkoord	2	0
	Eerder niet akkoord	7	3
	Neutraal	33	15
	Eerder akkoord	27	4
	Akkoord	22	0

De werknemers zijn voldoende betrokken bij Divers'ISS.

Bij de vraag of de werknemers vinden dat ze voldoende betrokken worden bij het diversiteitsbeleid, is ook hier vooral een neutraal standpunt te zien. Zowel voor de respondenten die Divers'ISS kennen als voor de ondervinding van leidinggevenden en niet-leidinggevenden zijn de antwoorden ongeveer gelijk.

		Kent u Divers'ISS?	
		Ja	Nee
De werknemers zijn voldoende betrokken bij Divers'ISS.	Niet akkoord	2	2
	Eerder niet akkoord	22	8
	Neutraal	32	10
	Eerder akkoord	24	2
	Akkoord	11	0

De drie arbeidsters waren niet akkoord met deze stelling. Zij hebben alle drie nog nooit gehoord van Divers'ISS en vinden uiteraard dat niet alle werknemers voldoende betrokken zijn met het diversiteitsbeleid.

Het personeel van ISS vormt een afspiegeling van de beroepsbevolking in Vlaanderen.

De respondenten zijn zeer verdeeld over deze stelling. De meesten hebben hier een neutrale mening over, terwijl er ook heel wat respondenten zijn die zowel akkoord als niet akkoord zijn. Ook bij de onderverdeling tussen leidinggevend en niet-leidinggevend zien we dat er met betrekking tot deze stelling een grote verdeeldheid is.

	Het personeel van ISS vormt een afspiegeling van de beroepsbevolking in Vlaanderen.
Niet akkoord	14
Eerder niet akkoord	14
Neutraal	43
Eerder akkoord	23
Akkoord	19

Arbeidster 2 ging eerder akkoord met deze stelling, terwijl arbeiders 1 en 3 volledig akkoord gingen. Volgens de heer Kris Cloots is ISS een doorsnee van de maatschappij, maar toch ook weer niet volledig. Bij ISS zijn er meer laagopgeleiden dan hoogopgeleiden. Men vindt minder hoogopgeleiden, omdat er bij ISS nu eenmaal minder jobs voor hen zijn. Het is een soort van piramide, maar met een zeer brede basis en een zeer smalle top.

Divers'ISS is een project dat bijdraagt aan de verbetering van de werking van de organisatie.

De respondenten die het diversiteitsbeleid kennen bij ISS, vinden dat Divers'ISS toch een project is dat bijdraagt aan de verbetering van de werking van de organisatie. Het is dus duidelijk dat zij de voordelen van diversiteit kennen en hier dan ook de positieve invloed ervan op de organisatie zien. Als we dan kijken naar de opdeling tussen leidinggevers en niet-leidinggevers is er een klein verschil merkbaar bij de niet-leidinggevers, waar er meer respondenten niet akkoord gaan met deze stelling in vergelijking met de leidinggevers. Ook hier was er weer de opmerking van de drie arbeiders dat zij Divers'ISS niet kennen en dus ook niet akkoord gaan met deze stelling.

		Kent u divers'ISS?	
		Ja	Nee
Divers'ISS is een project dat bijdraagt aan de verbetering van de werking van de organisatie.	Niet akkoord	6	0
	Eerder niet akkoord	5	3
	Neutraal	26	12
	Eerder akkoord	30	7
	Akkoord	24	0

Dankzij Divers'ISS heb ik een betere werkrelatie met mijn collega's.

Bij de stelling of men dankzij het diversiteitsbeleid een betere werkrelatie heeft met zijn of haar collega's, hebben veel respondenten hier niet akkoord en eerder niet akkoord aangeduid. Dit kan ofwel betekenen dat men door het diversiteitsbeleid een slechtere werkrelatie met de collega's heeft ofwel dat het diversiteitsbeleid geen invloed heeft op de werkrelatie. Hetzelfde antwoordpatroon is terug te vinden bij de onderverdeling leidinggevenden en niet-leidinggevenden.

		Kent u Divers'ISS?	
		Ja	Nee
Dankzij Divers'ISS heb ik een betere werkrelatie met mijn collega's.	Niet akkoord	15	4
	Eerder niet akkoord	14	6
	Neutraal	36	12
	Eerder akkoord	15	0
	Akkoord	11	0

Alle drie de arbeidsters zeiden dat een betere werkrelatie met de collega's niet komt door het diversiteitsbeleid, er is volgens hun zo ook al een goede werkrelatie tussen de collega's. Maar aangezien zij Divers'ISS niet kennen, kunnen zij niet weten of de werkrelatie door de initiatieven van het diversiteitsbeleid ook beter zouden zijn.

6.7 Ervaringen met het diversiteitsbeleid

Voor het bevragen van de ervaringen van de respondenten met het diversiteitsbeleid, heb ik deze opgesplitst in een deel algemene vragen en een deel vragen in verband met de drie verschillende soorten diversiteit welke ik vooral in deze masterproef ga bespreken.

6.7.1 Algemene ervaringen met het diversiteitsbeleid

Bij de vraag of de organisatie de medewerkers stimuleert om bij te leren, door bijvoorbeeld het aanbieden van verschillende opleidingen, gaf 85% van de respondenten een positief antwoord. Zij zijn dus van mening dat ISS voldoende opleidingen aanbiedt aan alle werknemers om zo continu bij te leren. Als we dan kijken naar de vraag of de respondenten vinden dat iedereen evenveel gestimuleerd wordt door de organisatie om bij te leren, kan men hier een lichte daling in de positieve antwoorden bemerken. Met deze stelling zijn maar 66% van de respondenten akkoord terwijl er dan natuurlijk ook meer respondenten hiermee eerder niet akkoord zijn. Verder vonden 67% van de respondenten dat ISS iedere werknemer gelijke kansen biedt op basis van wat ieder individu effectief kan. Ongeveer één respondent op de vijf stond hier neutraal tegenover. De drie arbeidsters stonden hier eveneens neutraal tegenover. Zij zeggen dat dit niet echt van toepassing is op de cleaning services.

Bij het navragen van wat de respondenten als voordelen zien als er verschillende groepen mensen in eenzelfde organisatie werken was er één voordeel waar 78,8% van de respondenten mee akkoord ging. Dit voordeel werd omschreven als zijnde het streven naar gelijkheid en diversiteit als bedrijfswaarde. Ongeveer de helft van de respondenten vond dat dit voordelig was voor de reputatie en het imago van de organisatie en dat dit goede en betere relaties met de samenleving als resultaat kan hebben. Ook de toegang tot nieuwe arbeidskrachten wordt door ongeveer 50% van de respondenten gezien als een voordeel. Opvallend is echter dat slechts 28,3% van de respondenten ook vindt dat dit toegang geeft tot betere arbeidskrachten. Verder zitten bij de vijf belangrijkste voordelen van een verscheidenheid aan mensen volgens de respondenten ook nog het feit dat dit ten goede komt voor wat innovatie en creativiteit betreft (44,2%) alsook dat dit tot een grotere motivatie en een betere efficiëntie kan leiden (37,2%).

De antwoorden van de arbeidsters zijn vergelijkbaar, alleen werd hier het voordeel van grotere klanttevredenheid en een hoger serviceniveau vermeld, in plaats van grotere motivatie en efficiëntie. Dit zal te maken hebben met het feit dat zij dichterbij de klant staan dan de bedienden en dit dus als een belangrijker voordeel zien.

Verder werden er nog enkele stellingen in verband met de werking van diversiteit binnen de organisatie aan de bedienden van ISS gegeven.

De organisatie ziet erop toe dat het recht op gelijkheid wordt nageleefd.

Maar liefst 80% van de respondenten gaat akkoord met deze stelling, terwijl 11,5% hier neutraal tegenover staat. Veel bedienden vinden dus dat ISS het recht op gelijkheid nastreeft. Dit is een zeer belangrijke factor om een goed diversiteitsbeleid te hebben.

Ook de drie arbeidsters gingen volledig akkoord met deze stelling. Zij ervaren het recht op gelijkheid dagelijks op de werkvloer.

Onze leidinggevenden kunnen goed overweg met teams bestaande uit mensen van verschillende groepen.

Bij het navragen wat de respondenten vinden van de capaciteiten van de leidinggevenden wat betreft het omgaan met teams bestaande uit verschillende mensen, werd er hier vooral positief op geantwoord. Ongeveer 83% was het eens met deze stelling, terwijl 12% hier eerder neutraal tegenover stond. Als we deze antwoorden dan per functie, dus tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden, bekijken, zien we hier eigenlijk een groot verschil. Bij de leidinggevenden ging 91% vooral akkoord met deze stelling, ten opzichte van 75% bij de niet-leidinggevenden.

Alle drie de arbeidsters gingen volledig akkoord met deze stelling. Zij ervaren dit natuurlijk elke dag op de werkvloer en kunnen hier dus zeer goed over oordelen.

Slechte samenwerking tussen medewerkers zet de arbeidsproductiviteit binnen de organisatie onder druk.

Maar liefst 85% van de respondenten kan zich vinden in deze stelling. Een goede samenwerking tussen de medewerkers is dus volgens de bedienden van ISS zeer belangrijk voor de arbeidsproductiviteit. Ook hier kijken we naar de meningen bij leidinggevenden en bij niet-leidinggevenden, en is er andermaal een klein verschil te bemerken tussen deze twee groepen. De leidinggevenden gaan bijna allemaal akkoord met deze stelling (91%), terwijl bij de niet-leidinggevenden slechts 78% hiermee akkoord gaat. Een goede samenwerking, en dus een verminderde druk op de arbeidsproductiviteit wordt beter opgemerkt door leidinggevenden en wordt door hen dan ook belangrijker geacht.

Ook de drie ondervraagde arbeidsters gingen volledig akkoord met deze stelling. Zij vinden een goede samenwerking tussen de medewerkers zeer belangrijk.

In de organisatie is soms sprake van ziekteverzuim door een slechte werksfeer.

Bij deze stelling zijn de meningen verdeeld onder de respondenten. Ongeveer 36% is niet akkoord met deze stelling en zegt dus dat ziekteverzuim niets te maken heeft met een slechte sfeer op de werkvloer. Maar 33% van de respondenten zegt dan weer dat dit hiermee wel te maken heeft. Indien men kijkt naar de antwoorden van de leidinggevenden en niet-leidinggevenden zien we hetzelfde antwoordpatroon.

Arbeidster 3 zei dat dit vroeger, zo'n 15 jaar geleden, wel het geval was. Indertijd hield dit echter eerder verband met de ploegleiding. Nu is er hiervan niet meer echt sprake en ging ze dus eerder niet akkoord met de stelling. Arbeidsters 1 en 2 stonden neutraal tegenover deze stelling.

Met een meer divers personeelsbestand kunnen wij een bredere klantengroep bedienen.

Ongeveer 37% van de respondenten gaat akkoord met deze stelling. Maar 43% van de respondenten staat hier neutraal tegenover. Dit kan zowel te maken hebben met het feit dat deze respondenten niet echt vinden dat dit een grote invloed heeft op de bediening van een bredere klantengroep, alsook met het feit dat men niet weet of een divers personeelsbestand hierop eventueel een invloed zou kunnen hebben.

De drie geïnterviewde arbeidsters gaan akkoord met deze stelling. Dit kan te maken hebben met het feit dat zij dichterbij de klant werken dan de bedienden en hier dus meer ervaring mee hebben.

Respect voor ieders individuele kwaliteiten en achtergronden leidt volgens mij tot een betere samenwerking.

Bij deze stelling gaat maar liefst 90% van de respondenten akkoord. Opvallend is, dat als men kijkt naar de antwoorden van leidinggevenden en niet-leidinggevenden, er bij de leidinggevenden 10% meer respondenten volledig akkoord gaat (60%) dan bij de niet-leidinggevenden (50%). De bedienden bij ISS gaan er dus vanuit dat als men respect toont voor ieders individuele kwaliteiten, maar ook ieders individuele achtergrond dit quasi automatisch zal leiden tot een betere samenwerking tussen de medewerkers.

Arbeidster 2 ging eerder akkoord met deze stelling terwijl arbeidsters 1 en 3 volledig akkoord gingen.

Respect voor elkaar in de organisatie draagt bij tot een betere werksfeer.

Ook bij deze stelling gaat 90% van de respondenten akkoord. Volgens de respondenten is respect voor elkaar een belangrijke factor voor een betere werksfeer. Bij deze stelling is er echter geen onderscheid tussen de leidinggevenden en niet-leidinggevenden wat betreft het al dan niet volledig akkoord zijn.

Arbeidster 1 ging volledig akkoord met deze stelling en benadrukte dat dit zeer belangrijk is. Arbeidsters 2 en 3 gingen eerder akkoord met deze stelling.

De organisatie traint managers om beter om te gaan met een divers personeelsbestand.

Ongeveer 58% van de respondenten gaat akkoord met deze stelling, 30% antwoord hier neutraal op. Er zijn inderdaad met betrekking tot diversiteit diverse opleidingen voor managers, maar toch vindt niet iedereen dat ISS zijn managers traint om effectief beter om te gaan met een divers personeelsbestand.

Hier was er vooral de belangrijke opmerking van arbeidster 3 dat de opleidingen voor de werfleidingen niet altijd daadwerkelijk helpen. Zij ging dan ook eerder akkoord met de stelling, idem voor arbeidster 1. Arbeidster 2 ging volledig akkoord.

Wanneer medewerkers op een bepaald gebied een echte achterstand hebben (bv qua beheersing Nederlandse taal), bied de organisatie hen extra ondersteuning.

Bij deze stelling gaan maar 16% van de respondenten volledig akkoord. Ongeveer 35% gaat hier eerder mee akkoord terwijl 28% hier neutraal op antwoordt. Er is dus volgens de respondenten niet voldoende hulp voor mensen die op een bepaald gebied een achterstand hebben. Het kan ook zijn dat de verschillende opleidingen niet voldoende gecommuniceerd worden en dat men hier dus ook niet voldoende van op de hoogte is.

Hier was er de opmerking van arbeidster 1 dat men deze personen dan beter kan verplichten om les te volgen. Deze lessen dienen niet noodzakelijk rechtstreeks door ISS gegeven worden, maar kunnen bijvoorbeeld ook via avondlessen. Alle drie de arbeidsters stonden neutraal tegenover deze stelling.

De organisatie erkent de verschillen en individuele noden.

Volgens 58% van de respondenten erkent ISS inderdaad de verschillen en de individuele noden. Maar 8% vindt dat dit niet zo is. Dit is toch wel een belangrijke conclusie in het kader van het hebben van een goed diversiteitsbeleid rekening houdend met ieder individu. Ongeveer één op drie respondenten heeft hierover echter een neutraal standpunt. Hier gingen de drie arbeidsters mee akkoord.

De organisatie heeft praktijken ontwikkeld die de integratie van medewerkers met verschillende nationaliteit stimuleren.

Als men kijkt naar de werknemers van verschillende nationaliteiten, dan vindt ongeveer de helft van de respondenten dat ISS deze mensen goed integreert in het bedrijfsproces. Ook 36% van de respondenten staat hier eerder neutraal tegenover. Dit kan te maken hebben met het feit dat zij zelf allemaal de Belgische nationaliteit hebben, en hier dus nog geen ervaring mee hebben.

Hier werd er door één van de arbeidsters gezegd dat er opleidingen beschikbaar zijn, met een tijdsperiode van twee dagen tot een week. Arbeidsters 1 en 3 gingen akkoord met deze stelling, arbeidster 2 ging eerder akkoord hiermee.

Onze leidinggevenden kunnen niet goed overweg met teams bestaande uit mensen van verschillende groepen.

Deze stelling werd aan de respondenten gegeven ter controle. Indien men op de andere stelling, namelijk dat de leidinggevenden wel goed overweg kunnen met teams bestaande uit mensen van verschillende groepen, een positief antwoord hadden gegeven, dan moet er hier een negatief antwoord gegeven worden. Bij de andere stelling was 83% van de respondenten het eens met de stelling en 12% stond er neutraal tegenover. Nu was ongeveer 75% niet akkoord met de stelling en 17% neutraal. Het verschil bij deze twee stellingen is vooral te merken bij de leidinggevenden. Zij gingen bij de positieve gecodeerde stelling met 91% akkoord, terwijl er bij de negatief gecodeerde stelling 77,2% niet akkoord ging. Bij de niet-leidinggevenden liggen deze percentages korter bij elkaar, namelijk 75% bij de positieve stelling en 71,5% bij de negatieve stelling.

Ook de drie arbeidsters waren niet akkoord met deze stelling. Als men kijkt naar de positieve stelling, waar alle drie de arbeidsters volledig mee akkoord waren, kan men zien dat zij eerlijk antwoorden op de stellingen.

In het interview met de heer Kris Cloots zei hij ook dat niet iedereen hiervoor een opleiding heeft gehad, aangezien dit een te hoge moeilijkheidsgraad heeft. De bediendes zijn nog vrij makkelijk te bereiken via het organiseren van opleidingen en door op het jaarlijkse personeelsfeest enkele boodschappen door te geven. Maar het is veel moeilijker om alle arbeiders te contacteren. De heer Cloots wil dit bereiken via het watervalprincipe, maar deze procedure duurt toch iets langer dan verwacht. De valkuil die hier bestaat is namelijk dat er verkeerde informatie doorgegeven wordt. Daarom wil men ook bewakers van het systeem integreren om te kijken dat alle informatie op de juiste wijze wordt doorgegeven. Maar zo ver is men bij ISS nog niet, dit is een werk van lange adem.

Onze leidinggevenden zijn voorstander van een representatieve weerspiegeling van de diversiteit van de bevolking.

Opvallend is dat bij deze stelling ongeveer de helft van de respondenten neutraal heeft geantwoord, terwijl 42,5% hiermee akkoord gaat. Vooral de leidinggevenden zelf zijn eerder akkoord met deze stelling (31,6%) tegenover 19,6% van de niet-leidinggevenden. Bij de leidinggevenden leeft het dus net iets meer dan bij de niet-leidinggevenden om binnen ISS een representatieve weerspiegeling van de diversiteit van de bevolking te hebben.

Arbeidster 3 was eerder akkoord met deze stelling terwijl arbeiders 1 en 2 hier eerder neutraal tegenover stonden.

De organisatie bewijst dat ze het diversiteits- en verschillenbeleid beter wil begrijpen.

Volgens 63% van de respondenten wil ISS inderdaad het diversiteits- en verschillenbeleid beter begrijpen. Vooral de leidinggevenden hebben hier een sterke positieve mening over. Verder heeft ongeveer één respondent op de drie hier een neutrale mening hierover. Dit kan te maken hebben met het feit dat men hierover ofwel geen mening heeft, ofwel dat men niet weet of de organisatie dit wel echt beter wil begrijpen.

Alle drie de arbeiders antwoorden neutraal op deze stelling. Dit heeft te maken met het feit dat zij het diversiteitsbeleid van ISS niet kennen en hier dus ook geen mening over kunnen hebben.

De organisatie weet hoe ze conflicten in een interculturele context moet aanpakken.

Iets meer dan de helft van de respondenten (53,1%) vindt inderdaad dat de organisatie weet hoe ze deze conflicten moet oplossen. Ongeveer 38% heeft hier echter geen mening over. Dit kan te maken hebben met het feit dat zij hierover effectief geen mening hebben, maar het kan ook te maken hebben met het feit dat deze respondenten hier nog geen problemen rond gehad hebben en dus niet weten of de organisatie in staat is deze op te lossen.

Met deze stelling was arbeidster 2 eerder akkoord terwijl arbeidsters 1 en 3 volledig akkoord waren.

6.7.2 Ervaringen op basis van de drie soorten diversiteit met het diversiteitsbeleid

Bij het bevragen van de gelijke kansen voor de drie soorten diversiteit met betrekking tot aanwerving en promotie, gaf dit volgende resultaten.

De aanwervingsprocedure bij ISS, biedt volgens 85,8% van de respondenten gelijke kansen voor zowel autochtonen als allochtonen. Maar liefst 90% van de respondenten is van mening dat er gelijke kansen zijn voor zowel mannen als voor vrouwen bij de aanwerving en 82,3% van de bedienden van ISS vinden dat jongeren en ouderen bij aanwerving dezelfde kansen krijgen. Deze hoge cijfers voor gelijke kansen bij aanwerving duiden er toch op dat ISS duidelijk laat zien dat zij bij de aanwervingsprocedure geen discriminerende factoren gebruikt, hetgeen zeer belangrijk is voor de uitvoering van het diversiteitsbeleid. Opvallend bij deze stellingen is wel dat leidinggevenden hiermee altijd meer volledig akkoord gaan, terwijl niet-leidinggevenden meestal eerder akkoord zijn.

Ook alle drie de arbeidsters gingen akkoord met de stelling.

Als we de stellingen in verband met gelijke kansen bij de aanwerving voor mannen en vrouwen in detail bekijken, dan is er toch volgende opmerkelijke conclusie. Met deze stelling is namelijk 75,6% van de mannen volledig akkoord terwijl slechts 54,4% van alle vrouwen hiermee volledig akkoord zijn.

Ook in verband met de promotiekansen en de gelijke kansen voor de verschillende groepen diversiteit welke ik bespreek, zijn er enkele opvallende resultaten. Ongeveer 78,7% van de respondenten gaat akkoord met de stelling dat er bij promotie gelijke kansen zijn voor zowel autochtonen, als voor allochtonen. Ongeveer hetzelfde percentage respondenten (78,8%) geeft aan dat ze akkoord zijn met de stelling dat zowel mannen als vrouwen dezelfde promotiekansen krijgen. Bij de stelling over de gelijke kansen voor promotie voor jongeren en ouderen gaat 75,2% van de respondenten hiermee akkoord. Net zoals bij de stellingen in verband met de aanwerving,

zijn de leidinggevenden hiermee altijd meer volledig akkoord en de niet-leidinggevenden eerder akkoord.

Ook alle drie de arbeidsters gingen akkoord met deze stelling.

Ook hier is er weer een opmerkelijke conclusie te vermelden. Bij de vraag naar gelijke kansen voor mannen en vrouwen bij promotie, gaat 64,4% van de mannen volledig akkoord met deze stelling en slechts 45,6% van de vrouwen. Samen met de mening over de aanwerving, geeft dit toch de indruk dat vrouwen zich bij deze ISS-procedures deels benadeeld voelen. Of dit ook effectief het geval is, is echter niet bewezen.

Verder werd er ook nog gevraagd naar de conflicten welke er binnen de organisatie zijn naar aanleiding van de samenwerking tussen de verschillende diversiteitsgroepen. Bij de bevraging van de conflicten tussen autochtonen en allochtonen, was 52,2% van de respondenten de mening toegedaan dat het onderscheid autochtoon/allochtoon hier geen beslissende factor was. Ongeveer 29% stond hier dan weer eerder neutraal tegenover. Verder was het bij deze stelling opvallend dat vooral mensen met de West-Europese etniciteit akkoord gingen met deze stelling. De mensen met een andere etniciteit gingen vooral niet akkoord met de stelling.

Arbeidster 3 was eerder akkoord terwijl arbeidsters 1 en 2 eerder neutraal stonden tegenover deze stelling.

Bij de bevraging naar de conflicten naar aanleiding van het onderscheid tussen mannen en vrouwen, ging 70,8% niet akkoord met deze stelling en stond 19,5% hier neutraal tegenover. Zowel bij de leidinggevenden als bij de niet-leidinggevenden te bemerken als bij de mannen en de vrouwen zijn hier geen opvallende verschillen tussen de antwoorden.

Alle drie de arbeidsters waren niet akkoord met deze stelling.

Ook bij de stelling over de conflicten naar aanleiding van het onderscheid tussen jongeren en ouderen, ging ongeveer een 68% niet akkoord met deze stelling en 23,9% stond hier neutraal tegenover. Zowel tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden, als tussen jongeren en ouderen waren er geen opmerkelijke verschillen.

En ook hier waren de drie arbeidsters niet akkoord met deze stelling.

Er is dus een algemeen gevoel dat gender en leeftijd geen grote invloed hebben op de conflicten binnen de organisatie. Het aspect autochtoon/allochtoon heeft volgens de respondenten dan weer wel een invloed op de conflicten, maar deze is niet overdreven groot.

Verder waren er met betrekking tot de drie verschillende soorten diversiteit nog enkele specifieke stellingen. Deze gingen onder andere over de beoordeling, het volgen van trainingen, het hebben van extra legale voordelen, het sneller ontslagen worden,....

Autochtonen - allochtonen

Bij de vraag of men denkt dat sollicitanten van allochtone afkomst geweigerd worden bij ISS, gaf 92,1% te kennen dat zij hier niet mee akkoord gaan. De respondenten zijn dus vooral van mening dat er bij de aanwerving van nieuwe arbeidskrachten geen onderscheid gemaakt wordt tussen autochtonen en allochtonen. Vooral leidinggevenden waren volledig niet akkoord met deze stelling (82,5%), terwijl dit percentage iets lager lag bij de niet-leidinggevenden (75%).

Ook de drie arbeidsters gingen hiermee niet akkoord en vinden dus dat iedereen gelijke kansen krijgt om aangeworven te worden bij ISS.

Op de vraag of medewerkers van allochtone afkomst strenger beoordeeld worden bij ISS, geeft 88,5% van de respondenten aan dat zij hier niet mee akkoord gaan. De beoordelingscriteria zijn volgens de bedienden van ISS niet gericht op het feit of de beoordeelde een autochtoon, dan wel een allochtoon is.

Ook alle drie de arbeidsters gingen niet akkoord met deze stelling. Arbeidster 1 zei ook dat er voor iedereen een gelijke controle geldt.

Ook mag iedereen volgens de respondenten evenveel trainingen volgen bij ISS. Op de vraag of medewerkers van allochtone origine minder trainingen mogen volgen, ging 92,1% hier niet mee akkoord. Ook het verkrijgen van extra legale voordelen heeft geen invloed op het al dan niet allochtoon zijn, want 85,8% van de respondenten ging niet akkoord met de stelling dat allochtonen meer extra legale voordelen krijgen.

Ook de drie arbeidsters gingen hier niet mee akkoord. Arbeidster 1 gaf ook de opmerking dat allochtonen de trainingen ook moeten *willen* volgen.

Bij de vraag of er aan allochtone werknemers hogere kwaliteitseisen worden gesteld, zei 90,3% van de respondenten dat zij hier niet meer akkoord zijn. Ook gaat 87,6% van de respondenten niet akkoord met de stelling dat medewerkers van allochtone afkomst sneller ontslagen worden.

Terwijl arbeidsters 1 en 2 niet akkoord gingen met deze stelling, zei arbeidster 3 dat zij eerder neutraal stond tegenover deze stelling.

De vraag of medewerkers van allochtone afkomst minder kans op promotie maken, kan men vergelijken met de stelling waarin werd gezegd dat er gelijke kansen zijn voor zowel autochtone als voor allochtone medewerkers. Ongeveer 85% van de respondenten is niet akkoord met de stelling dat medewerkers van allochtone afkomst minder kans maken op promotie, terwijl 78,7 wel akkoord gaan met het feit dat ISS autochtonen en allochtonen gelijke kansen biedt voor promotie.

Alle drie de arbeidsters gingen eerder niet akkoord met deze stelling. Bij de promotie speelt volgens arbeidster 1 de taal wel een heel belangrijke rol.

"Wie zijn kans neemt, krijgt ze." (arbeidster 1)

Het al dan niet allochtoon zijn heeft dus volgens de bedienden bij ISS niet echt een invloed op de beoordeling van het werk en/of op het krijgen van kansen binnen de organisatie.

Mannen - vrouwen

Volgens 92,9% van de respondenten is het geslacht geen beslissende factor bij de aanwerving. Zowel bij het onderscheid tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden als bij het onderscheid tussen mannen en vrouwen zelf, is er geen verschil tussen de antwoordengroepen.

Ook de 3 arbeidsters vonden geslacht geen beslissende factor bij de aanwerving.

Ook bij de stelling over mindere promotiekansen bij vrouwen gaat 77,9% van de respondenten niet akkoord. Als men hier kijkt naar de antwoorden van de mannen en deze vergelijkt met deze van de vrouwen, kan men toch een opmerkelijk verschil vaststellen. Zo gaat 68,9% van de mannen volledig akkoord met deze stelling, terwijl slechts 52,9% van de vrouwen hiermee volledig akkoord gaat. Hier kan men dus wel stellen dat ofwel vrouwen zich meer benadeeld voelen bij de kansen tot promotie, ofwel dat mannen dit als zijnde minder erg beschouwen.

Van de respondenten vond ook 84,1% dat vrouwen op hun werk niet strenger beoordeeld worden dan mannen. Tussen de leidinggevenden en niet-leidinggevenden is er geen opmerkelijk verschil (70,2% ten opzichte van 62,5%), maar tussen de mannelijke en vrouwelijke respondenten is dit er dan weer wel. Bij deze stelling ging 77,8% van de mannen volledig niet akkoord, terwijl er maar 58,8% van de vrouwen volledig niet akkoord ging. Ook hier kan de uitleg zijn dat ofwel vrouwen vinden dat zij strenger beoordeeld worden, ofwel dat mannen dit helemaal niet zo zien.

Volgens arbeidster 3 is er voor iedereen op de werkvloer een gelijke controle.

Bij de stelling over de mogelijkheid tot het volgen van minder trainingen door vrouwen kreeg ik een duidelijk antwoord. Ongeveer 93% was niet akkoord met deze stelling en vindt dus dat zowel vrouwen als mannen bij ISS gelijke kansen krijgen wat betreft het volgen van trainingen. Opvallend hier is dat de antwoorden van de mannen en de vrouwen ongeveer identiek zijn (75,6% ten opzichte van 73,5%). Bij het verkrijgen van meer extra legale voordelen voor vrouwen, ging ook 90,3% niet akkoord met deze stelling. Ook hier was het verschil tussen de antwoorden van de mannen en van de vrouwen niet bepaald opmerkelijk (73,3% ten opzichte van 77,9%).

De respondenten vinden ook niet dat vrouwen aan hogere kwaliteitseisen moeten voldoen. Ongeveer 84,1% van de bedienden vindt niet dat er een verschil is tussen de kwaliteitseisen welke gesteld worden aan mannen, als deze welke aan vrouwen gesteld worden. Als we de antwoorden van mannen en vrouwen apart bekijken, dan bemerken we toch wel een verschil, namelijk 71,1% van de mannen vindt dat er geen verschil is terwijl tegenover slechts 63,2% van de vrouwen. Ofwel voelen vrouwen zich in deze context toch iets meer benadeeld, ofwel vinden mannen het minder erg dan vrouwen.

Bij de vraag of vrouwen sneller worden ontslagen dan mannen, zegt 87,7% van de respondenten dat ze het hier niet mee eens zijn. Volgens hen ligt de basis van een ontslag niet aan het geslacht van de medewerker. Zowel tussen de antwoorden van leidinggevend en niet-leidinggevend als tussen de antwoorden van mannen en vrouwen zelf is er geen groot verschil te bemerken.

Jongeren - ouderen

Bij de aanwervingsprocedure van ISS wordt volgens 85,8% van de respondenten geen beslissing genomen op basis van de leeftijd, terwijl 11,5% hier neutraal tegenover staat. Opvallend is wel dat 70,2% van de leidinggevenden vinden dat er geen rekening wordt gehouden met de leeftijd, terwijl slechts 55,4% van de niet-leidinggevenden dit vinden. Een deel van de niet-leidinggevenden (11,5%) staat neutraal tegenover de stelling. Verschillen tussen de antwoorden van jongeren en ouderen zijn er niet.

Arbeidster 1 gaf hier wel de opmerking dat oudere werknemers altijd wat meer ervaring hebben dan de jongere werknemers, wat voor hen een voordeel kan zijn bij de aanwerving.

Bij de stelling of ouderen minder kans maken op promotie binnen de organisatie, antwoord 81,4% van de respondenten dat zij met deze stelling niet akkoord gaan. Daarnaast stond 15% van de respondenten eerder neutraal ten opzichte van deze stelling. De respondenten welke wel akkoord gingen, bevonden zich vooral in de oudere leeftijdscategorieën. Dit kan betekenen dat zij zelf nog geen kans op promotie hebben gehad, en dus ook vinden dat ouderen hiervoor minder mogelijkheden krijgen.

Van de respondenten vond ook 90,2% dat ouderen niet strenger dan jongeren beoordeeld worden wat hun werk betreft. Opvallend is wel dat 75,4% van de leidinggevenden volledig niet akkoord was met deze stelling, terwijl maar 62,5% van de niet-leidinggevenden volledig niet akkoord was. Maar ook hier waren de respondenten die wel akkoord gingen met deze stelling te vinden in de oudere leeftijdscategorieën.

Ook hier is er volgens de arbeidsters een gelijke controle voor iedereen.

Ook bij de stelling dat ouderen minder trainingen kunnen volgen, gingen de meeste respondenten niet akkoord. Ongeveer 91% van de bedienden bij ISS vindt dus niet dat leeftijd een rol speelt wat betreft het al dan niet volgen van trainingen. Hier was wel een opmerkelijk verschil tussen de antwoorden van de leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Zo vond 78,9% van de leidinggevenden dat dit geen rol speelt, tegenover slechts 62,5% van de niet-leidinggevenden. Zoals bij alle voorgaande stellingen zitten ook nu de respondenten welke wel akkoord gaan met deze stelling bij de oudere leeftijdscategorieën. Gelijkaardige antwoorden zijn te vinden bij de stelling over het verkrijgen van extra legale voordelen door ouderen. Ongeveer 90,2% van de respondenten gaan niet akkoord met deze stelling. Ook hier is er een opmerkelijk verschil tussen de leidinggevenden (78,9%) en de niet-leidinggevenden (69,6%) welke volledig niet akkoord gaan met de stelling.

Volgens de respondenten worden er geen hogere kwaliteitseisen gesteld aan oudere werknemers (90,3%). De bedienden welke wel akkoord gingen dat ouderen aan hogere kwaliteitseisen moeten voldoen, zijn vooral te vinden bij de oudere leeftijdscategorieën.

Als laatste werd er gevraagd aan de bedienden van ISS of zij vonden dat oudere werknemers sneller ontslagen worden. Volgens 88,5% van de respondenten is dit niet het geval en heeft leeftijd geen invloed op het feit of een medewerker al dan niet ontslagen wordt. Hier was ook weer een verschil op te merken tussen leidinggevenden (77,2%) en niet-leidinggevenden (66,1%) welke volledig niet akkoord gingen met de stelling. Ook hier kwamen de respondenten welke wel akkoord gingen met deze stelling uit de oudere leeftijdscategorieën.

Arbeidster 3 gaf ook nog de opmerking dat het aantal jaren dienst en het ziekteverzuim doorslaggevende factoren kunnen zijn bij een ontslag.

Conclusie

In het algemeen kan men toch concluderen dat er meer en meer een negatievere kijk is op het onderscheid tussen autochtoon/allochtoon, dan bij mannen/vrouwen of jongeren/ouderen. Maar deze negatieve kijk blijft bij ISS toch nog enigszins beperkt. Dit kan zeker een gevolg zijn van het bij ISS aanwezig zijnde diversiteitsbeleid. Of dit ook effectief het geval is, heb ik echter niet kunnen meten.

Ook is het opvallend dat de negatieve stellingen met betrekking tot oudere werknemers vaak als waarheid worden aanzien door de oudere werknemers zelf. Zij hebben waarschijnlijk het gevoel dat zij op bepaalde gebieden benadeeld worden, terwijl er helemaal geen sprake is van discriminatie van oudere werknemers.

Een echt opmerkelijk verschil tussen mannen en vrouwen is er niet, enkel dat enkele stellingen door mannen minder negatief bekeken worden dan door vrouwen. Dit kan liggen aan het verschil in perceptie over bepaalde situaties tussen mannen en vrouwen.

Bij de stellingen in verband met de trainingen werd er ook nog vermeld door arbeidster 3 dat er momenteel veel minder opleidingen beschikbaar zijn ten opzichte van vroeger. Vroeger werd er om de twee maanden een opleiding ter beschikking gesteld, terwijl dit tegenwoordig blijkbaar veel minder het geval is.

6.8 Sterke punten en knelpunten van het diversiteitsbeleid volgens alle bevrageden

6.8.1 Sterke punten van het diversiteitsbeleid

Bij veel van de bedienden kwam vaak de reactie dat zij, indien zij Divers'ISS kennen, vinden dat de initiatieven zeer goed zijn en zij raden ISS dan ook aan om zo verder te doen. Binnen de organisatie werd er ook reeds een groot draagvlak voor diversiteit gecreëerd. Tevens is er een enorme rijkdom aan mensen binnen de organisatie, welke zij optimaal willen benutten. Dit kan men het beste door, ondanks al hun verschillen, de werknemers goed te laten samenwerken.

Divers'ISS is een beleid hetwelk veel verder gaat dan enkel diversiteit. Het is een ethisch charter waarrond gewerkt wordt en waarvan diversiteit een belangrijk onderdeel is. Door dit beleid kan ISS haar imago verbeteren naar werkzoekenden toe, maar ook naar de werknemers en de concurrenten. Binnen de sector is de concurrentie trouwens bikkelhard. Het is allesbehalve gemakkelijk om er dan als bedrijf bovenuit te steken. Het behalen van de ISO-normen en dergelijke is een vrij courante gang van zaken, het is zelfs een vereiste geworden en dit niet enkel in deze sector. ISS was waarschijnlijk een van de eerste organisaties binnen de sector dewelke een eigen diversiteitsbeleid had.

De systemen binnen ISS worden al grotendeels door diversiteit ondersteund, maar hier kan echter nog aan gewerkt worden. Een grote troef van ISS is ook de mond-tot-mondreclame, welke bovendien kosteloos en doeltreffend is.

Uit de enquête welke de bedienden ingevuld hebben zijn er ook meerdere opvallende sterke punten van het diversiteitsbeleid duidelijk geworden. Ongeveer 80% van de bedienden kent Divers'ISS. Dit is een vrij hoog cijfer, maar het kan altijd beter. Zo zijn er ook zeer veel bedienden welke vinden dat de organisatie iets bijzonders doet teneinde goed om te kunnen gaan met verschillen op de werkvloer. Ook vinden zij dat diversiteit vlot geïntegreerd is in de strategie van ISS en dat de visie van diversiteit intern bekend is. Het recht op gelijkheid wordt binnen ISS nagestreefd en de medewerkers worden continu gestimuleerd om bij te leren. Ook hebben de leidinggevenden binnen ISS voldoende capaciteiten om goed overweg te kunnen met teams bestaande uit mensen van verschillende groepen.

De bedienden vinden ook dat het hebben van meer respect voor ieders individuele kwaliteiten en achtergronden tot een betere samenwerking leidt en tevens voor een betere werksfeer zorgt. ISS zorgt volgens hen ook dat iedereen gelijke kansen krijgt.

De drie geïnterviewde arbeidsters hadden nog geen problemen gehad met diversiteit binnen ISS. Ook is het volgens hen een sterke troef van ISS dat zij zich op een heel flexibele manier aan de klant kunnen aanpassen.

6.8.2 Knelpunten van het diversiteitsbeleid

In het interview met de heer Cloots kwam het ter sprake dat hij wil werken via het watervalprincipe om zo diversiteit nog beter bekend te maken binnen de organisatie. Bij dit watervalprincipe communiceert de heer Cloots via de tien leden van het managementteam verder naar beneden. Maar hij merkte dat er bij deze leden weerstand was. Het niveau onder dit managementteam, een niveau waar er meer jongere mensen werken trouwens, was er dan weer wel meer mee bezig en nam de verschillende veranderingen ook makkelijker aan. Dit is een van de grote valkuilen in een systeem waar men top-down werkt, namelijk dat je op bepaalde niveaus weerstand kan hebben.

Bij de vraag welke de belangrijkste knelpunten zijn bij de implementering van een diversiteitsbeleid bij organisaties, zijn er toch enkele opvallende antwoorden te noteren.

Bij het voorleggen van een lijst met redenen waarom er weinig werk wordt gemaakt van een diversiteitsbeleid, moesten de respondenten aanduiden welke redenen volgens hun belangrijk zijn en welke niet. De lijst bestond uit:

- Gebrek aan informatie en bewustzijn
- De resultaten van een diversiteitsbeleid zijn lastig te meten
- Discriminerend gedrag en discriminerende gewoonten
- Gebrek aan specifieke vaardigheden en deskundigheid
- Betrokkenheid van de leidinggevenden
- Tijdgebrek
- Gebrek aan financiële middelen

De reden welke de bedienden van ISS zeer belangrijk vinden, is de betrokkenheid van de leidinggevenden (25,7%), gevolgd door het gebrek aan informatie en bewustzijn (15,9%) en tijdgebrek (15%). Bij het betrekken van de respondenten welke de mening 'belangrijk' hebben gegeven, staat de betrokkenheid van de leidinggevenden nog steeds op de eerste plaats (53,1%), gevolgd door het gebrek aan informatie en bewustzijn (43,3%) maar op de derde plaats staat het gebrek aan specifieke vaardigheden en deskundigheid (42,5%).

Als we dan kijken naar de redenen welke volgens de respondenten het minst belangrijk zijn, dan zien we dat zowel tijdgebrek als het gebrek aan financiële middelen hier het hoogste scoren (10,6%). Een andere reden welke geen invloed heeft op het feit of organisaties al dan niet een diversiteitsbeleid implementeren, is volgens de bedienden van ISS het discriminerend gedrag en de discriminerende gewoonten (9,7%).

Als we kijken naar de antwoorden van de leidinggevenden en de niet-leidinggevenden zijn er enkele opvallende verschillen. Zo geeft 48,2% van de niet-leidinggevenden aan dat zij vinden dat het discriminerende gedrag en de discriminerende gewoonten een belangrijke reden zijn waarom

bedrijven geen werk maken van een diversiteitsbeleid, terwijl maar 33,3% van de leidinggevenden dit een belangrijke reden vindt. Ook het verschil bij de reden van tijdgebrek en het gebrek aan financiële middelen is opmerkelijk. Zo is 41,1% van de niet-leidinggevenden akkoord met de stelling van tijdgebrek, terwijl slechts 28,1% van de leidinggevenden dit is. Het verschil bij de reden van het gebrek aan financiële middelen is nog groter. Zo is 41% van de niet-leidinggevenden hiermee akkoord en slechts 21,1% van de leidinggevenden.

Ook zijn er opvallende verschillen bij de redenen waarom er geen werk gemaakt wordt van een diversiteitsbeleid volgens de leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Zo vindt 24,5% van de leidinggevenden het gebrek aan informatie en bewustzijn geen belangrijke reden, terwijl maar 16,1% van de niet-leidinggevenden dit vindt. Ook zijn er weer grote verschillen tussen de meningen bij de reden van tijdgebrek en de reden van het gebrek aan financiële middelen. Zo vindt 31,8% van de leidinggevenden tijdgebrek geen belangrijke reden, terwijl maar 25% van de niet-leidinggevenden dit vindt. Het verschil is zelfs groter bij de reden van gebrek aan financiële middelen, waarbij 33,4% van de leidinggevenden dit geen belangrijke reden vindt, tegenover 17,8% van de niet-leidinggevenden.

6.9 Adviezen van de bedienden aan de organisatie en de werknemers

Bij het vragen naar enkele adviezen kwamen twee soorten antwoorden naar voren. Enerzijds waren er de adviezen naar de werknemers zelf, anderzijds de adviezen naar de organisatie teneinde diversiteit intern beter bekend te maken alsook toegankelijker te maken voor iedereen.

6.9.1 Adviezen naar de organisatie

Als we kijken naar de adviezen voor ISS, kwam er vaak de reactie dat er aan de werknemers meer opleidingen aangeboden moeten worden, zoals bijvoorbeeld een taalopleiding met betrekking tot veiligheid. Maar ook trainingen omtrent cultuurverschillen, bijvoorbeeld indien de organisatie deze zou aanbieden, zou dit door vele bedienden geapprecieerd worden. Maar niet enkel trainingen zijn belangrijk, ook teambuilding kan een groot effect hebben op het respecteren van diversiteit. Ook het verplicht volgen van een diversiteitscursus kan volgens enkele respondenten belangrijk zijn. Maar enkele respondenten zouden toch liever alles meer praktijkgericht willen zien, in plaats van enkel het theoretische van diversiteit te horen.

Het grootste probleem waaraan ISS kan en moet werken is echter de communicatie rond diversiteit en Divers'ISS binnen het bedrijf zelf. Het beter uitdragen en verspreiden van het diversiteitsbeleid kan een positief effect hebben op de acceptatie ervan, de werknemers kunnen zo bewust worden van diversiteit en alles wordt dan ook vanzelfsprekend sneller aanvaard. Deze communicatie moet niet enkel naar leidinggevenden gebeuren maar naar iedereen binnen het bedrijf.

Het gelijkstellen van arbeiders en bedienden op het gebied van kansen en voordelen zou volgens enkele bedienden ook zeer belangrijk item kunnen zijn binnen het diversiteitsbeleid. Maar ook bij de bovenste lagen van het bedrijf zouden er bijvoorbeeld meer allochtonen mogen werken. Of dit een bewuste keuze is of niet, kan natuurlijk niet onderzocht worden, maar als men als allochtoon een voorbeeld heeft bovenaan de top, dan zal men spontaan gemotiveerder zijn om zelf de stap naar een hoger niveau binnen de organisatie te zetten.

Ook is het algemeen gebleken dat het diversiteitsbeleid binnen ISS intern wel een grote sprong heeft gemaakt, inclusief de bewustwording ervan, maar het continu blijven verbeteren van dit beleid is echter nog steeds nodig.

"Men moet verder bouwen aan het diversiteitsbeleid. Rome werd ook niet op één dag gebouwd."

Verder zei een respondent nog dat men niet meer moet spreken van verschillen, maar iedereen gelijk moet behandelen, gelijk inclusief ieders zwaktes en sterktes. ISS zou meer de nadruk

moeten leggen op het feit dat zij gelukkige medewerkers wil, alsook gelukkige klanten en aandeelhouders.

Ook was er nog het voorstel om meer informatie omtrent Divers'ISS te verstrekken, bijvoorbeeld in het personeelsblad dat elke medewerker in de bus krijgt. Op deze manier kan men de belangrijkste boodschappen en initiatieven van Divers'ISS bundelen in een korte versie en zo het thema levendig houden, hetgeen zeer belangrijk is.

Men mag als bedrijf ook wat vaker kordater tewerk gaan. Af en toe eens minder trachten enkel de sociale rust te willen bewaren en *'tegen schenen durven stampen'* van de personen welke bijvoorbeeld diversiteit in hun eigen voordeel willen gebruiken, was de mening van een respondent.

Op de vloer zelf kunnen de werknemers van een diverse groep eerst een groepsbespreking houden om zo elkaar beter te leren kennen. Zo kunnen er over bepaalde thema's bij voorbaat al veel minder conflicten ontstaan. Deze gesprekken kunnen echter niet te lang duren, er moet namelijk ook gewerkt worden. Ook kan er bijvoorbeeld per cultuurgroep een 'team-spreker' aangeduid worden, welke dan als een soort vertegenwoordiger van de groep fungeert. Indien er problemen zijn kunnen de werknemers zich desgevallend richten tot de vertegenwoordiger van hun cultuur, welke dit dan op zijn beurt binnen ISS kan bespreken met andere personen. Ook kan er meer aandacht gegeven worden aan gedrag, communicatie en samenwerking op de werkvloer zelf, zowel op het arbeidersniveau als op het niveau van de bedienden.

Ook de klanten van ISS kunnen soms beter geïnformeerd worden betreffende de bestaande wetgeving op het vlak van discriminatie. Zo bestaan er klanten welke bijvoorbeeld liever geen allochtone werknemers op hun werkvloer willen, deze vragen dus effectief aan ISS om deze personen bij een bepaalde opdracht niet aan te stellen. Het is echter totaal verboden om dit te suggereren, laat staan dit te vragen. De relatie met de overheid op het gebied van diversiteit kan trouwens ook veel beter.

Het mooiste voorstel was echter het invoeren van een diversiteitsdag, waarbij men één maal per jaar de aandacht schenkt aan diversiteit en op deze manier het diversiteitsbeleid binnen ISS maximaal levend houdt.

Er waren ook enkele opmerkelijke adviezen, zoals een beter aanwervingsbeleid en het creëren van een diverser personeelsbestand bij de bedienden. Een goede mix van jong en oud, vrouwen en mannen en allochtonen en autochtonen was er volgens een respondent nog steeds niet.

6.9.2 Adviezen naar de werknemers zelf

Bij de adviezen voor de werknemers zelf werd er vooral vermeld dat de vooroordelen ten opzichte van bepaalde groepen mensen weggewerkt moeten worden. Dit kan met behulp van de organisatie, maar als de medewerker hier zelf niet voor openstaat, heeft het geen enkel nut dat er

hieromtrent initiatieven uitgewerkt worden. Respect voor elkaar, inclusief begrip voor alle verschillen, en beter luisteren naar elkaar zouden al een goed begin zijn.

Ook wordt de taal, welke er gesproken wordt door de werknemers, als een probleem gezien. Het verplichten tot het gebruik van de voertaal (Nederlands, Frans of Duits) zou al heel wat minder problemen op het vlak van communicatie geven en dus ook de kans op conflicten aanzienlijk verminderen.

De verschillen als privé beschouwen is ook een oplossing volgens een van de respondenten. In een team bestaat er geen kleur, leeftijd of geslacht, of in één zin: *there is no 'I' in team*. Iedereen als evenwaardig beschouwen en behandelen zou de samenwerking tussen verschillende mensen vergemakkelijken.

Het respect hebben voor andere culturen, voor verschillende leeftijden of voor personen van het andere geslacht is een zeer belangrijk begin voor de acceptatie en de goede werking van het diversiteitsbeleid. Meer inzicht krijgen in het andere geloof om zo bepaalde houdingen en reacties beter te kunnen begrijpen en de samenwerking te verbeteren kan ook hier een eerste stap zijn. Volgens een respondent zijn deze verschillen alleen niet belangrijk, ook het rekening houden met de verschillende karakters van mensen heeft een zeer grote invloed op de samenwerking tussen mensen.

Volgens enkele respondenten zijn er ook problemen tussen allochtonen onderling. Bij sommigen onder hen is er weinig tot zelfs geen gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Zolang er geen open communicatie tussen autochtonen en allochtonen is, zal er altijd een kloof blijven. Maar er was ook bijvoorbeeld een respondent welke een eigen ervaring beschreef:

"Als niet-leidinggevende worden ook wij geconfronteerd met de geloofsovertuiging van mannen. Zolang respect voor ons achterwege blijft is een samenwerking en communicatie op basis van gelijkheid niet mogelijk."

Deze respondent was er echter wel van overtuigd dat dit op hoger niveau enigszins anders is.

Ook kwam er de melding dat leidinggevendenden dringend nood hebben aan bescherming tegen aanklachten van pesterijen of racisme. Bij een conflict zou men deze beschuldiging namelijk veel te snel en te gemakkelijk gebruiken.

Hoofdstuk 7: Conclusies

7.1 Vergelijking literatuur- en praktijkstudie

Bij de vergelijking tussen de literatuur en de praktijk omtrent de drie verschillende soorten diversiteit ben ik tot volgende conclusies gekomen.

Het goed omgaan met verschillen tussen individuen wordt door de bevroagden gezien als een bron van rijkdom voor ISS welke men enerzijds kan gebruiken om nieuwe kennis te vergaren en anderzijds om nieuwe kansen te creëren. Binnen ISS zijn er heel wat medewerkers met zichtbare kenmerken van diversiteit, maar als men diversiteit verder onderzoekt zijn er ook zeer veel verschillen in onzichtbare kenmerken.

Het diversiteitsbeleid van ISS, Divers'ISS, probeert voor alle medewerkers gelijke kansen te scheppen. Zij hebben niet gekozen voor een doelgroepenbeleid, omdat zij zich niet enkel willen concentreren op één bepaalde doelgroep, maar op elke doelgroep binnen de organisatie, om zo alle medewerkers optimaal in te zetten.

De kritische succesfactoren voor het effectief uitvoeren van een diversiteitsbeleid volgens TNO (2004) zijn aanwezig bij ISS. Zo is er het draagvlak van het management en is er een duidelijke visie aanwezig wat betreft diversiteit binnen de organisatie. Momenteel is ISS ook bezig met het verankeren van diversiteit binnen het bestaande beleid. Maar ook de organisatiecultuur ondersteunt het diversiteitsbeleid en de opvolging hiervan is eveneens aanwezig.

Vaak wordt een diversiteitsbeleid binnen een organisatie niet uitgevoerd, omdat de managers niet exact weten wat dit allemaal inhoudt of de voordelen hiervan niet kennen. Dit is helemaal niet het geval bij ISS. Zij hebben verschillende opleidingen voor de managers teneinde duidelijk te maken wat diversiteit precies inhoudt en wat dit voor de organisatie kan betekenen.

De medewerkers van ISS worden door de organisatie ondersteund bij de ontwikkeling van hun talenten, onder andere door opleidingen welke voor hun beschikbaar zijn. Deze opleidingen gaan over uiteenlopende thema's, zoals product-opleidingen, opleidingen in verband met technieken, taalopleidingen, IT-opleidingen, opleidingen over het systeembeheer en natuurlijk ook opleidingen met betrekking tot diversiteit.

Bij het bekijken van de drie verschillende soorten diversiteit welke in deze masterproef zijn besproken, namelijk etnische diversiteit, genderdiversiteit en leeftijdsdiversiteit, kan ik toch wel stellen dat deze drie soorten diversiteit binnen ISS goed vertegenwoordigd zijn.

Als ik dan kijk naar de etnische diversiteit binnen ISS, kan ik zeggen dat er veel 'verborgen' etniciteit is. Op papier heeft ISS ongeveer 65% van zijn werknemers welke Belg zijn. Maar bij deze Belgen zitten heel veel 2^{de} en 3^{de} generatie allochtonen. Als ik het dan bekijkt vanuit het standpunt

van de achterliggende etnische achtergrond, dan zou ik kunnen zeggen dat bij ISS ongeveer de helft een andere dan de West-Europees etnische achtergrond heeft. Gezien het privacy-beleid is het echter moeilijk om dit volledig correct te meten.

Bij het ontleden van de positieve gevolgen van etnische diversiteit binnen en voor de organisatie, is er een duidelijke gelijkenis met de literatuur van van der Zee & van Oudenhoven (2006) . Zowel het opvangen van de tekorten op de arbeidsmarkten, meer bepaald de schoonmaaksector, als het verschaffen van een betere dienstverlening zijn duidelijk aanwezig bij ISS. Maar ook de negatieve gevolgen zijn hier aanwezig. De communicatie binnen ISS verloopt niet altijd even goed. Zowel op de werkvloer zelf, tussen de arbeiders, als de communicatie tussen arbeiders en bedienden, alsook de communicatie van de top van het bedrijf naar de lagere afdelingen binnen ISS.

De valkuilen volgens Pettigrew & Martin (1987, in van der Zee & van Oudenhoven, 2006, p 13) zijn ook aanwezig binnen ISS. De eerste valkuil, discriminatie en vooroordelen, moeten we echter aanpassen. Het zijn eerder de vooroordelen binnen ISS welke aanwezig zijn. Van discriminatie is hier minder sprake. Ook zijn de positieve actiemaatregelen, zoals bijvoorbeeld het melden van racisme en dergelijke, aanwezig inclusief de bijbehorende negatieve neveneffecten. Zo was er de opmerking van een van de bedienden dat allochtonen vaak misbruik maken van het melden van racisme. De 'solo-rol', de derde valkuil, heb ik echter niet kunnen onderzoeken.

Bij het bekijken van de genderdiversiteit, kan men stellen dat er binnen ISS een meerderheid aan vrouwen werkt, behalve aan de top. Bij ISS is de verdeling omgekeerd evenredig: op de werkvloer werken redelijk veel vrouwen, maar hoe hoger je gaat, hoe minder vrouwen. Dit is niet het gevolg van discriminatie binnen ISS, maar een eventuele oorzaak kan echter wel het gebrek aan nodige stimulansen om hogerop te raken zijn. Bij de managers zijn er namelijk wel veel vrouwen. De meeste hiervan zijn doorgegroeid vanop de vloer. Een job binnen het topmanagement wordt toch equivalent gesteld aan een universitair diploma, hetwelk ook een reden kan zijn waarom vrouwen deze laatste stap niet zetten. De trage doorstroom van vrouwen naar leidinggevende posities, volgens Draulans & Smet (2005), is dus ook binnen ISS terug te vinden. Enkel de ongelijke kansen welke sommige vrouwen binnen een organisatie krijgen om aan de top te komen, zijn niet aanwezig bij ISS.

De loonkloof tussen mannen en vrouwen is echter niet bevestigd. Dit zou eventueel een onderwerp kunnen zijn voor verder onderzoek.

Bij de laatste soort diversiteit welke ik in deze masterproef bespreek, namelijk leeftijdsdiversiteit, kan men duidelijk zien dat er een vergrijzing is bij de leidinggevendenden. ISS trekt wel jonge mensen aan, maar er is nog steeds een groot aantal ouderen aanwezig. In het directiecomité zijn er bijvoorbeeld twee personen boven 50 jaar, maar de meesten zijn tussen de 40 en de 50 jaar. Nu zijn er ook nog twee personen tussen de 30 en de 40 jaar toegevoegd, het samenstellen van een

heterogene groep is belangrijk. Zo worden er discussies uitgelokt en ideeën gegenereerd. Dit is niet zozeer het geval in een groep met allemaal leeftijdsgenoten.

Het intellectuele kapitaal van de ouderen binnen ISS is zeer groot. Indien al deze werknemers het bedrijf zullen verlaten en dus ook al hun kennis, zou deze vergrijzing binnen enkele jaren een groot probleem kunnen veroorzaken. Het is dus ook voor ISS noodzakelijk om deze oudere werknemers langer aan het werk te houden en tegelijkertijd jongeren klaar te stomen voor het grote werk. De grotere groep van beschikbare werknemers binnen ISS kan dit misschien oplossen.

De vooroordelen over oudere werknemers zijn grotendeels afwezig binnen ISS. Enkel de oudere werknemers van ISS zelf denken dat zij minder kansen krijgen dan anderen, terwijl dit door de werknemers van de jongste en middenste leeftijdscategorie niet als dusdanig wordt gezien. Wel wordt bij ISS de jarenlange ervaring van oudere werknemers als een positief punt gezien.

De voordelen volgens Plug (2008) bij het implementeren en uitvoeren van een diversiteitsbeleid worden ook grotendeels op deze manier binnen ISS gezien. Zo kan men beter rekruteren uit een steeds diversere arbeidsmarkt. De bedienden vinden echter niet dat dit dan ook toegang geeft tot betere arbeidskrachten. Ook ten opzichte van de klanten is een divers personeelsbestand bij ISS belangrijk. Ook is de creativiteit bij de bedienden hierdoor beter en heeft het bedrijf een beter imago. Het belangrijkste voordeel volgens de bedienden van ISS is het streven naar gelijkheid en diversiteit als bedrijfswaarde. Ook de voordelen volgens Knegtmans (2010) worden grotendeels ook zo gezien binnen ISS. Verder is er een toename van de innovatie welke uiteindelijk leidt tot een verbetering van de groepsprestaties.

Zowel de interne als de externe voordelen van het hebben van een diversiteitsbeleid zijn bij ISS aanwezig. De externe voordelen, zoals het aanspreken van een bredere klantengroep, het stimuleren van de creativiteit binnen de organisatie en het verbeteren van het bedrijfsimago zijn zeker terug te vinden bij ISS. Het intern voordeel dat de organisatie rekening houdt met de verschillende behoeften van de medewerkers is ook terug te vinden binnen ISS. Maar volgens de bedienden is het interne voordeel dat men betere kandidaten kan aanwerven helemaal geen voordeel. Zij gaan wel akkoord dat men nieuwe arbeidskrachten kan aanwerven, maar deze zijn in hun ogen daarom niet allemaal betere arbeidskrachten.

Maar ook een nadeel volgens Knegtmans (2010) is binnen ISS aanwezig. Indien de diversiteit binnen een organisatie niet werkt is dit een basis voor conflicten. In het algemeen zijn deze conflicten nog beperkt, mede dankzij hun diversiteitsbeleid. De meeste conflicten zijn het gevolg van de etnische diversiteit, maar er zijn ook heel wat conflicten binnen de verschillende etnische groepen zelf. Een groot personeelsverloop, een verminderde groepscohesie en een lage verbondenheid met ISS zijn echter niet van toepassing. Hieraan is duidelijk te merken dat het diversiteitsbeleid binnen ISS echt wel werkt.

Ook de motieven voor het hebben van diversiteit binnen een organisatie zijn terug te vinden binnen ISS. Zij willen de economische prestaties ondersteunen met diversiteit, maar ook de maatschappelijke en het sociale motieven worden binnen het bedrijf als belangrijk gezien. De verhoopte effecten zijn voor elk bedrijf anders. Het uiteindelijke doel van de heer Kris Cloots was dat de werknemers de juiste beslissingen nemen zonder dat ze ertoe gedwongen worden, en dit onder andere op het gebied van diversiteit. Dankzij het diversiteitsbeleid is dit gedrag al grotendeels bereikt, maar zoals eerder vermeld is dit een werk op lange termijn en kunnen er altijd verbeteringen aangebracht worden aan het beleid om zo de verhoopte effecten te verwezelijken.

7.2 Adviezen voor ISS

Een zeer belangrijk advies, zoniet het belangrijkste advies, is het verbeteren van de communicatie naar de arbeiders toe. Bij de interviews met de arbeidsters kwam aan het licht dat zij helemaal niet op de hoogte zijn van het diversiteitsbeleid van ISS. Een gepaste communicatie naar hun toe is uitermate belangrijk voor het draagvlak van het diversiteitbeleid. Een andere manier dan het watervalprincipe om dit te communiceren naar bedienden en arbeiders toe zou hier eventueel een oplossing kunnen bieden, zoals bijvoorbeeld een artikel in het personeelsblad van ISS. Via deze weg kan men misschien ook het ethische charter communiceren, en dus niet enkel de initiatieven rond diversiteit.

Het is ook zeer belangrijk de werknemers meer te betrekken bij het diversiteitsbeleid. Het de voordelen van diversiteit laten inzien, zodat zij hier ook mee willen en kunnen omgaan is cruciaal voor het vergroten van het draagvlak voor diversiteit. Hierbij kan het beter bekend maken van beschikbare opleidingen helpen. Veel van de bedienden zijn slecht of niet geïnformeerd op het vlak van opleidingen welke ISS biedt aan haar werknemers. Maar ook vanuit de organisatie kan er extra ondersteuning geboden worden naar werknemers toe welke een bepaalde achterstand hebben, bijvoorbeeld het aanbieden van een taalopleiding voor een werknemer welke het Nederlands of het Frans niet volledig beheerst.

Ook de communicatie onder de werknemers onderling kan hierdoor verbeteren. Zo kan men als ISS zijnde iedereen verplichten van ofwel Nederlands, ofwel Frans aan te leren. Dit zal automatisch een vlottere en meer duidelijke communicatie tot gevolg hebben. Dit is niet enkel voor de leidinggevenden belangrijk, maar voor iedereen. Door duidelijke communicatie tussen werknemers onderling kunnen heel wat conflicten vermeden worden, hetgeen op zijn beurt de samenwerking op een positieve manier beïnvloed. Het is echter zeer moeilijk en kostelijk voor ISS om dit te realiseren.

Ook het respecteren van ieders individuele kwaliteiten en achtergronden kan zorgen voor een betere cohesie en werksfeer binnen ISS. Hier kan ISS zelf deels aan meewerken, door bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van voldoende informatie over de achtergronden van bepaalde culturele

groepen. Maar de werknemers zullen hier echter zelf de meeste inspanningen moeten leveren door onder andere de individuele kwaliteiten en achtergronden te erkennen en ermee leren om te gaan.

Een laatste advies is het organiseren van een jaarlijkse diversiteitsdag, waarbij men binnen het bedrijf een beeld wil geven aan iedereen dat hieraan gewerkt wordt en waardoor men de werknemers wil aantonen dat men hun meer wil betrekken bij het beleid. Zo kunnen er bijvoorbeeld die dag workshops gegeven worden over bijvoorbeeld de verschillen tussen mensen en kunnen de werknemers adviezen of opmerkingen geven. Dit laatste kan belangrijk zijn, aangezien zij dagelijks met diversiteit geconfronteerd worden en hier dus het beste geplaatst zijn om adviezen en opmerkingen hieromtrent te geven.

Lijst van figuren

Figuur 1: Overzicht van diensten die ISS levert.....	6
Figuur 2: 7S-model van Peters en Waterman.....	10
Figuur 3: Diversiteitscirkel.....	18
Figuur 4: Opbrengsten ISS 2009-2011.....	45
Figuur 5: Opbrengsten ISS 2011 per service-groep.....	46
Figuur 6: Opbrengsten ISS 2011 per regio.....	46
Figuur 7: Opbrengsten ISS 2011 per land in West-Europa.....	47
Figuur 8: De vier bedrijfswaarden van ISS.....	48

Lijst van geraadpleegde werken

Annual Report ISS (2011). Opgevraagd op 18 april 2012, via <http://www.annualreport.issworld.com/2011/>.

Azghari, Y. (2009) *Aan de slag met diversiteit. Effectief communiceren met verschillende culturen*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.

Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) (z.d.)¹. Opgevraagd op 24 maart 2012, 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.)². Opgevraagd op 24 maart 2012, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/allochtonen/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=88>.

Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) (z.d.)³. Opgevraagd op 08 april 2012, 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.)⁴. Opgevraagd op 08 april 2012, 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.)⁵. Opgevraagd op 08 april 2012, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/allochtonen/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=340>.

Committee of the Regions of the European Union (2003). *Older people in working life: presentation of relevant actions by local and regional authorities*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communitie.

Deschacht, N., Baerts, A. & Guerry, M. (2011). *De m/v carrièrekloof : carrièreverschillen tussen vrouwen en mannen in België*. Gent : Academia Press.

De Vriendt, J. (2008). *Het land van Maas en Waal: over diversiteit en sociaal-cultureel werk*. Brussel: SoCiuS.

Divers'ISS (2007). Opgevraagd op 21 juli, 2011, via <http://www.diversiss.be/home.php?lang=1>.

Doelen, A. & Weber, A. (2010). *Organiseren & managen: het 7s-model toegepast*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Draulans, V. & Smet, M. (2005). *M/V: over cultuurverandering en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.

Ekamper, P. (2003). Veroudering van de arbeidsmarkt. In Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (Eds.), *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 19-34). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (2003). Organisaties en vergrijzing: kansen en bedreigingen. In Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (Eds.), *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 11-17). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)¹. *Loop van de vreemde bevolking in België (1988-2007)*. Opgevraagd op 20 juli 2011, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistiek/cijfers/bevolking/loop>.

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)². *Structuur van de bevolking volgens leeftijd en geslacht: leeftijdspyramide*. Opgevraagd op 1 augustus 2011, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistiek/cijfers/bevolking/structuur/leeftijdsgeslacht/pyramide>.

FOD economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)³. *Onderwijsniveau van de Belgische bevolking van 15-64 jaar, 2000, 2005 en 2010*. Opgevraagd op 10 april 2012, via http://statbel.fgov.be/nl/statistiek/cijfers/arbeid_leven/opleiding/niveau/.

ISSWorld Belgium (z.d.). Opgevraagd op 20 juli, 2011, via <http://www.be.issworld.com/Pages/Frontpage.aspx>.

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

Knegtmans, R. (2010). *Diversiteit als uitdaging: de zin en onzin van divers talent*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Kotter, J.P. (2009). *Leiderschap bij verandering*. (C. Prins, Vertaling). Den Haag: Academic Service. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1996).

Manpower (2007). *Oudere werknemers: onmisbaar op de arbeidsmarkt*. Opgevraagd op 13 april 2012, via <http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/310807%20manpower-oudere%20werknemers.pdf>.

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

Microsoft (z.d.). *Het Nieuwe Werken*. Opgevraagd op 01 mei 2012 via <http://www.microsoft.com/netherlands/het-nieuwe-werken>.

Mulders, M. (2010). *101 managementmodellen*. Groningen. Uitgeverij Noordhoff.

Nuyens, H. (2005). *Waarom vrouwen geen baas worden*. Leuven: Uitgeverij Davidsfonds.

Özbilgin, M.F. & Tatli, A. (2008). *Global diversity management: an evidence-based approach*. Houndmills, Basingstoke & Hampshire RG21 6XS: Palgrave Macmillan.

Plug, J. (2008). *Respect voor verschil. Arbeid, diversiteit en gelijke behandeling*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Schuringa, L. (2009). *Omgaan met diversiteit: een uitdaging*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.

Sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt¹. (2004). *Diversiteit loont! Ontwikkeling en doorstroom van divers talent*. Den Haag: Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten Den Haag.

Sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt². (2003). *Diversiteit loont! Hoe krijg en houd je diversiteit op de gemeentelijke agenda*. Den Haag: Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten Den Haag.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A Skill Building Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

TNO. (2004). *De P&O'er van de toekomst heeft oog voor diversiteit*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Van Craen, M. (Ed.). (2010). *Meer kleur op straat: diversiteit en veiligheid in België en Nederland*. Brugge: Uitgeverij Vanden Broele.

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

Van Roekel, I. & Tanke, K. (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Uitgeverij Eburon.

Bijlagen

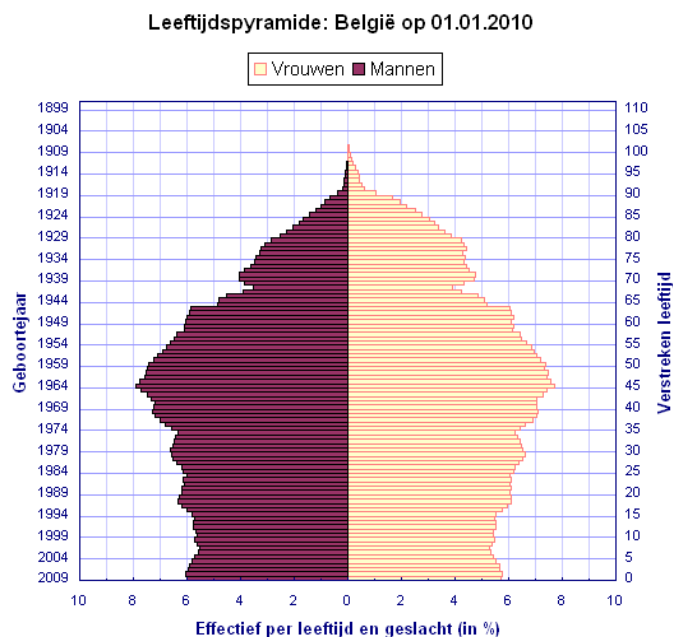
Bijlage 1

Tabel: Loop van de vreemde bevolking in België (1988-2007)

LOOP VAN DE VREEMDE BEVOLKING IN BELGIE (1988 - 2007)																
Totale bevolking																
JAAR	BEVOLKING OP 1 JANUARI	NATUURLIJKE LOOP			INTERNE MIGRATIEBEWEGING				EXTERNE MIGRATIEBEWEGING				INTERNATIONALE MIGRATES			STATIST. AANPASSING EN
		GEBOORTEN	OVERLIDEN	VERSCIL	INWAK	UITWAK	Internationale migratie saldo	INWAK	Verandering register (1)	Internationale migratie saldo	UITWAK	Internationale migratie saldo	IMMIGRATES	EMIGRATES	Extern Migratie saldo (2)	
1988	888.660	12.287	4.494	7.793	39.992	39.992	0	38.231	0	1.616	20.576	13.316	39.846	33.892	5.957	4.687
1989	888.757	12.179	4.541	7.638	41.106	41.106	0	43.549	0	1.831	19.449	9.847	45.380	29.296	16.084	-2.899
1990	880.812	12.547	4.561	7.986	41.191	41.191	0	50.469	0	1.826	18.893	9.975	52.295	28.898	23.427	915
1991	904.528	12.669	4.826	7.843	43.870	43.870	0	54.130	0	1.947	20.535	16.724	56.077	37.259	18.818	-269
1992	922.602	10.359	4.870	5.489	49.630	49.630	0	55.050	0	2.497	20.899	9.714	57.547	33.613	23.934	648
1993	909.265	10.210	4.782	5.428	48.412	48.412	0	53.042	0	2.403	21.842	11.761	55.450	30.603	24.847	376
1994	920.568	9.920	4.878	5.042	48.979	48.979	0	55.965	0	2.588	22.638	14.021	58.533	36.659	21.874	620
1995	922.338	9.344	5.141	4.203	48.134	48.134	0	53.138	0	2.539	21.598	14.070	55.877	35.688	20.009	-10.672
1996	909.769	9.040	5.157	3.883	49.934	49.934	0	51.884	0	2.572	22.010	12.986	54.456	34.996	19.460	3.361
1997	911.921	9.265	5.295	3.970	49.244	49.244	0	49.240	0	3.822	23.474	14.906	53.962	38.300	14.662	4.145
1998	903.120	8.897	5.224	3.473	48.131	48.131	0	50.693	4.796	4.177	23.905	16.529	59.666	40.434	19.232	73
1999	891.980	8.540	5.421	3.118	49.232	49.232	0	57.784	5.032	4.252	24.390	16.316	67.068	40.696	26.372	-241
2000	897.110	8.223	5.565	2.658	45.211	45.211	0	57.295	1.589	4.045	25.522	14.091	62.909	39.613	23.296	499
2001	861.885	7.929	5.636	2.393	45.211	45.211	0	85.974	9.705	6.549	24.454	13.284	82.228	37.748	44.480	1.057
2002	846.734	6.941	5.566	1.375	47.847	47.847	0	70.230	6.452	6.696	23.856	13.876	83.368	37.732	45.636	2.646
2003	850.077	7.202	5.541	1.661	50.093	50.093	0	68.800	4.651	5.295	23.443	15.773	78.746	38.216	39.530	2.652
2004	860.387	7.723	5.511	2.212	52.263	52.263	0	72.446	6.063	5.451	24.390	18.789	83.960	43.179	40.761	2.241
2005	870.682	8.121	5.625	2.596	54.326	54.326	0	77.411	14.638	5.839	25.621	18.477	97.888	44.298	53.590	4.837
2006	900.473	9.039	5.598	3.441	57.603	57.603	0	83.433	12.220	6.219	27.117	18.456	101.872	45.573	56.299	3.738
2007	932.161	9.753	5.917	3.836	61.909	61.909	0	93.387	9.613	6.926	28.434	17.003	109.926	45.437	64.489	6.907
(1) Cijfers beschikbaar vanaf het jaar 1998																
(2) Extern migratiesaldo = inwijkingen Externe migratiebeweging + veranderingen register + heingeschrevenen na schrappingen - Uitwijkingen Externe migratiebewegingen - Ambtshe geschapten																
Bron: Rijksregister																

Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.). *Loop van de vreemde bevolking in België (1988-2007)*. Opgevraagd op 20 juli 2011, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/loop>.

Bijlage 2



Figuur: Leeftijdspyramide: België op 01.01.2010. Effectief per leeftijd en geslacht (in %)

Bron: FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.). *Structuur van de bevolking volgens leeftijd en geslacht: leeftijdspyramide*. Opgevraagd op 1 augustus 2011, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/structuur/leeftijdgeslacht/pyramide>.

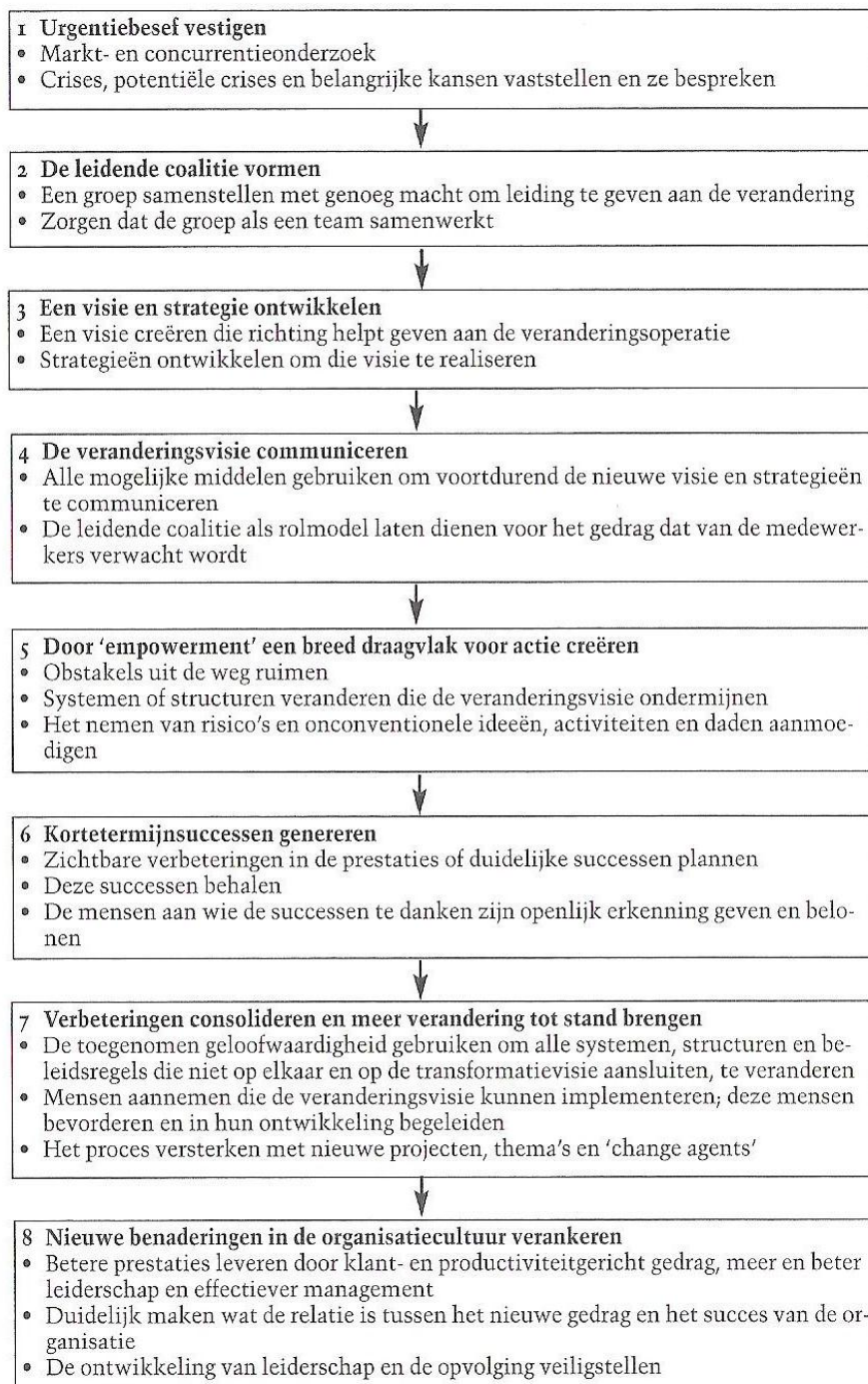
Bijlage 3

Tabel: Onderwijsniveau van de Belgische bevolking van 15-64 jaar, 2000, 2005 en 2010

	Referentie periode						
	2000			2005			2010
	Geslacht			Geslacht			Geslacht
	Mannen	Vrouwen	TOTAAL	Mannen	Vrouwen	TOTAAL	Mannen
	Totale bevolking	Totale bevolking	Totale bevolking	Totale bevolking	Totale bevolking	Totale bevolking	Totale bevolking
Onderwijsniveau (adseI)	1.451.272	1.395.083	2.846.354	1.272.037	1.227.295	2.499.332	1.205.838
Laag							
Midden	1.158.784	1.113.432	2.272.216	1.298.682	1.209.188	2.507.870	1.369.681
Hoog	773.672	827.104	1.600.775	888.890	980.121	1.869.010	1.031.495
TOTAAL	3.383.727	3.335.618	6.719.345	3.459.608	3.416.604	6.876.212	3.607.013

FOD economie, , K.M.O., Middenstand en Energie (z.d.)³. *Onderwijsniveau van de Belgische bevolking van 15-64 jaar, 2000, 2005 en 2010*. Opgevraagd op 10 april 2012, via http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/arbeid_leven/opleiding/niveau/.

Bijlage 4



Figuur: Het achtfasenproces voor ingrijpende verandering

Kotter, J.P. (2009). *Leiderschap bij verandering*. (C. Prins, Vertaling). Den Haag: Academic Service. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1996).

Bijlage 5

Elektronische enquête: vragenlijst

Ik ben een laatstejaarsstudente Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) aan de Universiteit van Hasselt. Het onderwerp van mijn masterproef is: diversiteit op het werk.

Hoe gaat men bij ISS om met verschillen tussen mannen en vrouwen, jongeren en ouderen of allochtonen en autochtonen? Waar en waarin vergemakkelijken die het samenwerken en waarin is dat misschien soms moeilijk?

Er zijn geen goede of foute antwoorden, ik wil graag vernemen wat jij hierover denkt. Alle antwoorden worden samen bekeken als het antwoord van een groep en worden ook zo behandeld. Niemand, buiten mezelf, zal deze antwoorden per persoon kunnen bekijken.

Om mijn appreciatie uit te drukken, verloot ik onder diegene die hebben meegeholpen aan mijn onderzoek 2 filmtickets. Indien u kans wilt maken op deze filmtickets, gelieve op het einde van deze enquête uw emailadres in te geven. Dit e-mailadres wordt enkel gebruikt voor het verloten van de filmtickets, niet voor de verwerking van de enquête.

Bedankt voor je tijd en moeite zonder dewelke ik mijn studie niet kan afmaken.

Ramaekers Amélie

Student TEW – Innovatie en ondernemerschap

1. Bij welke dienst van ISS werkt u?

- property services
- cleaning services
- support services
- catering services
- facility management
- andere

2. Ik ben

- leidinggevende
- niet-leidinggevende

3. Wat is uw geslacht?

- man
- vrouw

4. Wat is uw leeftijd?

- 18-22 jaar
- 23-27 jaar
- 28-32 jaar
- 33-37 jaar
- 38-42 jaar
- 43-47 jaar
- 48-52 jaar
- 53-57 jaar
- 58-62 jaar
- 63-67 jaar
- 68 jaar of ouder

5. Hoeveel jobs heeft u al uitgeoefend voor u bij ISS begon?

- geen
- 1 job
- 2 jobs
- 3 jobs
- 4 jobs
- 5 jobs
- 6 jobs
- meer dan 6 jobs

6. Hoelang bent u al tewerkgesteld bij ISS?

- 1-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar
- 16-20 jaar
- 21-25 jaar
- 26-30 jaar
- meer dan 30 jaar

7. Wat is uw nationaliteit?

- Belg
- Nederlandse
- Franse
- Duitse
- Luxemburgse
- Andere

8. Wat is uw etniciteit?

- West-Europees
- Oost-Europees
- Centraal Europees
- Aziatisch
- Arabisch
- Afrikaans
- Noord-Amerikaans
- Zuid-Amerikaans
- Andere

9. Wat is uw hoogst behaalde diploma?

- lager onderwijs
- beroepssecundair onderwijs
- technisch secundair onderwijs
- algemeen secundair onderwijs
- hoger onderwijs (hogeschool)
- hoger onderwijs (universiteit)

10. Doet de organisatie volgens u iets speciaal om goed om te kunnen gaan met verschillen op de werkvloer?

- ja
- nee

11. Bij de volgende stellingen moet u uw mening aanduiden:

Niet akkoord-Eerder niet akkoord-Neutraal-Eerder akkoord-Akkoord

- De organisatie stimuleert medewerkers om bij te leren (door o.a. opleidingen te voorzien)
- De organisatie stimuleert alle medewerkers evenveel om bij te leren (door o.opleidingen te voorzien)
- De organisatie biedt elke persoon gelijke kansen op basis van wat ieder individu kan

12. Bij de volgende stellingen moet u uw mening aanduiden:

Helemaal oneens-Oneens-Noch eens, noch oneens-Eens-Helemaal eens

In welke mate heeft u het gevoel dat...

- In uw organisatie sollicitanten van allochtone afkomst geweigerd worden
- In uw organisatie medewerkers van allochtone afkomst minder kans maken op promotie
- In uw organisatie medewerkers van allochtone afkomst strenger beoordeeld worden
- In uw organisatie medewerkers van allochtone afkomst minder trainingen mogen volgen
- In uw organisatie medewerkers van allochtone afkomst meer extra legale voordelen krijgen
- In uw organisatie aan medewerkers van allochtone afkomst hogere kwaliteitseisen worden gesteld
- In uw organisatie medewerkers van allochtone afkomst sneller ontslagen worden
- In uw organisatie sollicitanten van het vrouwelijke geslacht geweigerd worden
- In uw organisatie medewerkers van het vrouwelijke geslacht minder kans maken op promotie
- In uw organisatie medewerkers van het vrouwelijke geslacht strenger beoordeeld worden
- In uw organisatie medewerkers van het vrouwelijke geslacht minder trainingen mogen volgen
- In uw organisatie medewerkers van het vrouwelijke geslacht meer extra legale voordelen krijgen
- In uw organisatie aan medewerkers van het vrouwelijke geslacht hogere kwaliteitseisen worden gesteld
- In uw organisatie medewerkers van het vrouwelijke geslacht sneller ontslagen worden
- In uw organisatie sollicitanten vanaf 40 jaar geweigerd worden
- In uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar minder kans maken op promotie
- In uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar strenger beoordeeld worden
- In uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar minder trainingen mogen volgen
- In uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar meer extra legale voordelen krijgen
- In uw organisatie aan medewerkers vanaf 40 jaar hogere kwaliteitseisen worden gesteld
- In uw organisatie medewerkers vanaf 40 jaar sneller ontslagen worden

13. Hieronder volgt een lijst van wat misschien voordelen zijn als er bij het personeel veel verschillende groepen mensen werken. Duid maximaal 5 voordelen aan die volgens u het meest van toepassing zijn.

- Toegang tot nieuwe arbeidskrachten
- Toegang tot betere arbeidskrachten
- Voordelen voor de reputatie en het imago van de organisatie of goede relaties met de samenleving
- Streven naar gelijkheid en diversiteit als bedrijfswaarden
- Innovatie en creativiteit
- Grotere motivatie en efficiëntie
- Naleving van wetgeving / ontlopen van boetes of sancties
- Concurrentievoordeel op andere bedrijven
- Economische effectiviteit en winst
- Marktkansen door een grotere klantenkring
- Grotere klantentevredenheid en hoger serviceniveau

14. Bij de volgende stellingen moet u uw mening aanduiden:

Helemaal niet belangrijk-Niet belangrijk-Neutraal-Belangrijk-Zeer belangrijk

Wat is volgens u de belangrijkste reden dat er weinig werk wordt gemaakt van een diversiteitsbeleid?

- Gebrek aan informatie en bewustzijn
- De resultaten van diversiteitsbeleid zijn lastig te meten
- Discriminerend gedrag en discriminerende gewoonten
- Gebrek aan specifieke vaardigheden en deskundigheid
- Betrokkenheid van de leidinggevenden
- Tijdgebrek
- Gebrek aan financiële middelen hiervoor

15. Bij de volgende stelling moet u uw mening aanduiden:

Niet akkoord-Eerder niet akkoord-Neutraal-Eerder akkoord-Akkoord

- De organisatie ziet erop toe dat het recht op gelijkheid wordt nageleefd.
- De organisatie biedt gelijke kansen aan bij de aanwerving voor...
 - autochtonen en allochtonen
 - mannen en vrouwen
 - jongeren en ouderen

- De organisatie biedt gelijke kansen aan bij promotie voor...
 - autochtonen en allochtonen
 - mannen en vrouwen
 - jongeren en ouderen

16. Kent u Divers'ISS?

- ja
- nee

17. Indien u Divers'ISS kent, welke initiatieven hiervan kent u?

18. Bij de volgende stellingen moet u uw mening aanduiden:

Niet akkoord-Eerder niet akkoord-Neutraal-Eerder akkoord-Akkoord

- De visie van ISS rond diversiteit is intern bekendgemaakt
- De initiatieven van Divers'ISS hebben een positieve werking op de organisatie
- De werknemers zijn voldoende betrokken bij Divers'ISS
- Het personeel van ISS vormt een afspiegeling van de beroepsbevolking in Vlaanderen
- Divers'ISS is een project dat bijdraagt aan de verbetering van de werking van de organisatie
- Dankzij Divers'ISS heb ik een betere werkrelatie met mijn collega's

19. Bij de volgende stellingen moet u uw mening aanduiden:

Niet akkoord-Eerder niet akkoord-Neutraal-Eerder akkoord-Akkoord

- Onze leidinggevenden kunnen goed overweg met teams bestaande uit mensen van verschillende groepen
- Slechte samenwerking tussen medewerkers zet de arbeidsproductiviteit binnen de organisatie onder druk
- In de organisatie zijn er regelmatig conflicten als gevolg van de samenwerking tussen autochtonen en allochtonen
- In de organisatie zijn er regelmatig conflicten als gevolg van de samenwerking tussen mannen en vrouwen
- In de organisatie zijn er regelmatig conflicten als gevolg van de samenwerking tussen jongeren en ouderen
- In de organisatie is soms sprake van ziekteverzuim door een slechte werksfeer
- Met een meer divers personeelsbestand kunnen wij een bredere klantengroep bedienen
- Respect voor ieders individuele kwaliteiten en achtergronden leidt volgens mij tot een betere samenwerking
- Respect voor elkaar in de organisatie draagt bij tot een betere werksfeer

- De organisatie traint managers om beter om te gaan met een divers personeelsbestand
- Wanneer medewerkers op een bepaald gebied een echte achterstand hebben (bv qua beheersing Nederlandse taal), bied de organisatie hen extra ondersteuning
- De organisatie erkent de verschillen en individuele noden
- De organisatie heeft diversiteit geïntegreerd in haar strategie
- De organisatie heeft praktijken ontwikkeld die de integratie van medewerkers met verschillende nationaliteit stimuleren
- Onze leidinggevenden kunnen niet goed overweg met teams bestaande uit mensen van verschillende groepen
- Onze leidinggevenden zijn voorstander van een representatieve weerspiegeling van de diversiteit van de bevolking
- De organisatie bewijst dat ze het diversiteits- en verschillenbeleid beter wil begrijpen
- De organisatie weet hoe ze conflicten in een interculturele context moet aanpakken

20. Wat zou de organisatie kunnen doen om het goed omgaan met de verschillen op de werkvloer te vergemakkelijken?

21. Heeft u enkele adviezen voor Divers'ISS?

22. Heeft u nog andere opmerkingen over bepaalde thema's die niet bevraagd zijn in deze enquête?

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Diversiteit op het werk. Gevalstudie : Divers'ISS

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2012**

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,

Ramaekers, Amélie

Datum: **1/06/2012**