

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

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

Masterproef

Diversiteit op het werk. Gevalstudie: ervaringen met
diversiteitsplannen in Limburgse ondernemingen

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Gert Bloemen

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

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

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

Masterproef

Diversiteit op het werk. Gevalstudie: ervaringen met
diversiteitsplannen in Limburgse ondernemingen

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Gert Bloemen

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

WOORD VOORAF

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp 'diversiteit op de werkvloer' was zeker geen gemakkelijk, maar wel een zeer interessant en leerrijk onderwerp.

Deze masterproef was echter nooit tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen. In het woord vooraf wil ik dan ook de gelegenheid aangrijpen om enkele personen uitdrukkelijk te bedanken. Eerst en vooral wil ik mijn promotor, Prof. dr. Hilda Martens bedanken voor de goede begeleiding, adviezen en het vele verbeterwerk. Daarnaast wil ik ook alle projectontwikkelaars van het Erkend Regionaal Samenwerkingsverband [ERSV] Limburg, en in het bijzonder Mevrouw Ann Geukens, bedanken voor het contacteren van de organisaties waar ik mijn praktijkonderzoek kon uitvoeren. Ook alle geïnterviewden wil ik uiteraard bedanken voor hun vrijwillige medewerking. Ten slotte ook een woordje van dank aan mijn ouders voor hun steun tijdens het voltooien van deze masterproef en mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen.

SAMENVATTING

Diversiteit is een onderwerp dat bedrijven niet kunnen en mogen negeren. De Belgische samenleving is immers samengesteld uit veel verschillende mensen. Diversiteit handelt dan ook over verschillen tussen mensen in origine, geslacht, leeftijd en veel meer andere dimensies. Het diversiteitsplan, een initiatief van de Vlaamse Regering, is een instrument dat bedrijven kunnen gebruiken om hun HR-beleid meer af te stemmen op deze diversiteit. In mijn masterproef wil ik de aandacht vestigen op de mensen van de vloer (of het operationele niveau). Mijn centrale onderzoeksvraag luidt bijgevolg:

"Zijn de percepties over de relaties tussen 'diverse' collega's veranderd na de implementatie van een diversiteitsplan, en welke aanbevelingen geven de betrokken medewerkers en werkgevers om de positieve effecten van het diversiteitsplan (nog) te versterken?"

Eerst en vooral ben ik gestart met een grondige studie van de literatuur rond diversiteit. Ik ben begonnen met na te gaan wat het begrip diversiteit nu precies inhoudt door verschillende definities en omschrijvingen op een rijtje te zetten en te vergelijken. Ook heb ik de voordelen besproken die meer diversiteit op de werkvloer oplevert voor een organisatie.

Ten tweede heb ik het diversiteitsbeleid en het diversiteitsplan onder de loep genomen. Een diversiteitsbeleid handelt over de manier waarop een bedrijf omgaat met de verschillen tussen haar werknemers, het diversiteitsplan betreft de maatregel van de Vlaamse Regering en is eigenlijk een goed voorbeeld van een diversiteitsbeleid. Ik ga ook na welke de succesfactoren zijn voor een geslaagd diversiteitsbeleid en waarom werknemers zich kunnen verzetten tegen het diversiteitsbeleid van hun onderneming.

Ten slotte heb ik de situatie op vlak van diversiteit en discriminatie op de Belgische arbeidsmarkt bestudeerd. Om de diversiteit van de arbeidsmarkt te onderzoeken gebruikte ik twee maatstaven, namelijk de werkzaamheid en werkloosheid. Voor de discriminatie deed ik een beroep op een studie die werd uitgevoerd door het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding [CGKR]. De resultaten die hieruit volgden, waren niet echt positief.

Vervolgens heb ik een praktijkstudie uitgevoerd door interviews af te nemen met drie groepen van betrokkenen van het diversiteitsplan en dit in negen Limburgse organisaties. De drie groepen van betrokkenen betreffen de aanvraagverantwoordelijken, de uitvoeringsverantwoordelijken en tot slot de mensen van de vloer. De praktijkstudie is ingedeeld in vier hoofdstukken waarin ik telkens een antwoord tracht te formuleren op één van de vier praktijkgerichte deelvragen.

Eerst onderzocht ik welke de motieven zijn van de organisaties om een diversiteitsplan aan te vragen en vervolgens uit te voeren. De vraag was dus waarom ze kozen voor de maatregel van de Vlaamse Regering. Uit de interviews met de aanvraagverantwoordelijken bleek dat deze redenen verschilden van bedrijf tot bedrijf. De reden die het meest werd vernoemd, zijn de verhalen van

derden over hun positieve ervaringen met het diversiteitsplan. Deze hadden blijkbaar een overtuigende kracht op andere bedrijven.

Een tweede item dat ik in het eerste praktijkhoofdstuk bestudeerde, waren de aanleidingen die men had om een diversiteitsplan uit te voeren. Ook op deze vraag werden verschillende antwoorden gegeven in de verschillende cases. Toch was er één aanleiding die vaak terugkwam. Dit waren de subsidies die men als bedrijf krijgt voor het uitvoeren van acties in het kader van het diversiteitsplan.

Als afsluiter van hoofdstuk één onderzocht ik wat de reacties van de werknemers op de implementatie van het diversiteitsplan waren. Ook hier waren er weer grote verschillen tussen de bedrijven uit de steekproef. Wat opviel was dat in de meerderheid van de organisaties (zes van de negen) de invoering van het diversiteitsplan niet werd aangekondigd aan het personeel. Hierdoor werd het meten van de reacties al meteen wat bemoeilijkt. Wanneer werknemers echter het onderwerp waren van bepaalde acties zoals opleidingen, werden ze hier wel steeds over ingelicht zodat er toch bepaalde reacties vastgesteld konden worden. In de cases waar er wel een formele aankondiging gebeurde, waren er zowel positieve als negatieve reacties. Werknemers apprecieerden het dat er geïnvesteerd werd in hen en dit vonden ze positief. Anderen waren niet tevreden met de opleidingen die ze dienden te volgen: "*Moet dat echt?*"

Nadien onderzocht ik welke acties de organisaties opnamen in hun diversiteitsplannen. Binnen de maatregel bestaan er immers een heleboel acties waaruit men als bedrijf kan kiezen. Uit de interviews met de uitvoeringsverantwoordelijken bleek dat deze acties in drie grote categorieën ingedeeld konden worden. Een eerste groep van acties richt zich niet tot specifieke doelgroepen maar wil eerder het plan goed laten verlopen of alle (potentiële) werknemers aanspreken. De voornaamste actie in deze categorie is de oprichting van een werkgroep diversiteit. Hierin wordt vorm gegeven aan het plan en haar acties.

In de tweede categorie zitten de acties die wel gericht zijn tot bepaalde doelgroepen zoals kansengroepen. Hierin waren vooral de opleidingen en trainingen voor kansengroepen als laaggeschoolden en alloctonen sterk vertegenwoordigd.

De laatste categorie is tevens een verplichte bij elk diversiteitsplan, namelijk de streefcijfers. Ieder bedrijf dat een aanvraag indient voor een diversiteitsplan dient streefcijfers op te stellen voor de instroom, doorstroom, retentie en opleiding van werknemers (waaronder kansengroepen). Wat opviel, was dat slechts twee van de negen bedrijven uit de steekproef al hun streefcijfers wisten te behalen. In de andere zeven cases werd een gedeelte (of zelfs alle cijfers) dus niet behaald. Twee van deze zeven bedrijven waren echter nog wel bezig met het nastreven van de cijfers en konden dus nog niet zeggen of ze behaald zouden worden.

Ten derde werd het antwoord op de centrale onderzoeksvraag besproken in hoofdstukken drie en vier. Het eerste en grootste deel van de onderzoeksvraag handelde over de percepties over relaties tussen 'diverse' collega's. Meer specifiek wilde ik onderzoeken of werknemers vonden dat deze

veranderd waren na de invoering van een diversiteitsplan. Slechts twee van de acht geïnterviewde werknemers van de vloer vonden dat er iets veranderd was in hun relaties met 'diverse' collega's. Deze twee personen vonden echter allebei wel dat de relaties in positieve zin veranderd waren. Een betere onderlinge communicatie waardoor problemen en conflicten constructiever opgelost konden worden en een verhoogd respect voor elkaar zorgden voor de verbetering in de relaties.

In de overige cases vonden de werknemers dat hun relaties met 'andere' collega's (nog) niet veranderd waren. Hiervoor zijn meerdere verklaringen mogelijk. Een verklaring die ik zelf plausibel acht, is dat het leeuwendeel van de acties dat wordt uitgevoerd niet als doel heeft om in te spelen op de relaties tussen 'diverse' collega's. Men wil m.a.w. niet tussenkomen in de relaties tussen hoog- en laaggeschoolden, oudere en jongere werknemers, allochtonen en autochtonen, enz. Wel hebben de acties bijvoorbeeld een vlottere instroom van werknemers uit kansengroepen, retentie van goede medewerkers of ontwikkeling van werknemers d.m.v. opleidingen en trainingen als doel.

Ten slotte wilde ik nog enkele adviezen verzamelen die van nut kunnen zijn voor de mensen achter het diversiteitsplan. Ik vroeg hiervoor aan elke groep van betrokkenen wat zij de grootste voor- en nadelen vonden van het diversiteitsplan en de maatregel in het algemeen en hoe deze verbeterd, respectievelijk verminderd konden worden. Het werd al snel duidelijk dat de betrokkenen meer positieve dan negatieve ervaringen hadden met het plan. De subsidies en professionele hulp van het ERSV waren de voornaamste voordelen. Meer promotie voeren in de bedrijven zelf en meer aandacht schenken aan de wetgeving rond kansengroepen konden volgens sommigen deze voordelen nog versterken.

Nadelen werden veel minder vernoemd. Toch vonden meerdere aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken dat de administratie en uitvoering van de acties tijdrovende bezigheden zijn. De hulp van het ERSV maakte echter veel goed.

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen, figuren en grafieken

Deel 1. Probleemstelling en formulering van de onderzoeksvragen 13

Hoofdstuk 1. Probleemstelling 15

Hoofdstuk 2. Definiëring van begrippen 19

Hoofdstuk 3. Formulering van de onderzoeksvragen 23

3.1. Centrale onderzoeksvraag 23

3.2. Deelvragen 24

3.2.1. Deelvragen literatuurstudie 24

3.2.2. Deelvragen praktijkstudie 25

Hoofdstuk 4. Methodologie 27

4.1. Literatuurstudie 27

4.2. Praktijkstudie 27

4.2.1. Type onderzoek 27

4.2.2. Interferentie 28

4.2.3. Steekproeftrekking 28

4.2.4. Onderzoekseenheden 29

4.2.5. Interviews 30

4.2.6. Verwerking en analyse van de interviews 30

Deel 2. Literatuurstudie 33

Hoofdstuk 1. Diversiteit? 35

1.1. Wat is diversiteit? 35

1.2. Voordelen van diversiteit 38

Hoofdstuk 2. Diversiteitsbeleid 43

2.1. Wat is een diversiteitsbeleid? 43

2.2. Redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid 45

2.2.1. Juridische redenen 45

2.2.2. Maatschappelijke redenen 45

2.2.3.	Bedrijfsspecifieke redenen	46
2.2.3.1.	Krapte op de arbeidsmarkt.....	46
2.2.3.2.	Aanwezige competenties zijn onvoldoende	46
2.2.3.3.	Imago	47
2.2.3.4.	Actuele diversiteit als oorzaak van problemen.....	47
2.2.4.	Demografische redenen.....	47
2.3.	Componenten van een diversiteitsbeleid.....	48
2.3.1.	Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid	48
2.3.1.1.	Werving en selectie	49
2.3.1.2.	Onthaal en introductie van nieuwe werknemers	49
2.3.1.3.	Beoordeling na instroom en stimuleren van doorstroom	50
2.3.1.4.	Flexibiliteit van de organisatie	50
2.3.2.	Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid.....	50
2.3.3.	Formele diversiteitsinitiatieven	51
2.3.4.	Samenwerken met externen	51
2.4.	Diversiteitsplan	52
2.4.1.	Geschiedenis EAD-beleid	52
2.4.2.	Vier soorten plannen	53
2.4.3.	Werking van het diversiteitsplan.....	54
2.5.	Succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsbeleid	55
2.6.	Weerstand	58
Hoofdstuk 3. Diversiteit en discriminatie op de Belgische arbeidsmarkt		61
3.1.	Werkzaamheid en werkloosheid van (kansen)groepen.....	61
3.1.1.	Verschillen tussen geslachten.....	62
3.1.2.	Verschillen tussen autochtonen en allochtonen	63
3.1.3.	Verschillen tussen leeftijdsklassen	65
3.2.	Discriminatie op de arbeidsmarkt	67
3.2.1.	Leeftijdsdiscriminatie	68
3.2.2.	Raciale discriminatie	69
3.2.3.	Discriminatie van gehandicapten	69
3.2.4.	Discriminatie van vrouwen.....	70
Deel 3. Praktijkstudie.....		73
Hoofdstuk 1. Oorzaken en aanleidingen voor de opstart van een diversiteitsplan....		75

1.1.	Oorzaken en aanleidingen voor het opstarten van een diversiteitsplan	75
1.1.1.	Ervaringen van/bij derden	76
1.1.2.	Groei van het bedrijf	76
1.1.3.	Maatschappelijke plicht	77
1.1.4.	Knelpunten tussen werknemers en werkgever	77
1.1.5.	Moeilijkheden bij instroom	77
1.1.6.	Financiële redenen	78
1.2.	Aanleidingen	78
1.3.	Reacties van de werknemers	79
1.4.	Samenvattend besluit	80
Hoofdstuk 2.	Acties	83
2.1.	'Algemene' acties	83
2.2.	Acties gericht op specifieke doelgroepen	85
2.3.	Streefcijfers	87
2.4.	Samenvattend besluit	87
Hoofdstuk 3.	Percepties	89
3.1.	Informatie en betrokkenheid	89
3.2.	Ideaalbeeld van diversiteit en match met de organisatie	90
3.2.1.	Ideaalbeeld	90
3.2.2.	Match met de organisatie	91
3.3.	Percepties	92
3.4.	Samenvattend besluit	95
Hoofdstuk 4.	Adviezen	97
4.1.	Pluspunten en adviezen	97
4.2.	Minpunten en adviezen	99
4.3.	Samenvattend besluit	100
Algemene conclusies	103	
Terugblik	107	
Lijst van geraadpleegde werken	109	

Bijlagen

LIJST VAN TABELLEN, FIGUREN EN GRAFIEKEN

Tabellen:

Tabel 1: Aantal afgesloten diversiteitsplannen per provincie in 2011 (Bron: "Diversiteitsplannen", z.d.)	24
Tabel 2: Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van 'diversiteit' volgens verschillende auteurs.	38
Tabel 3: Samenvattende tabel met de verschillende voordelen van diversiteit per auteur/bron. ...	41
Tabel 4: Overzicht van de verschillende diversiteitsplannen (Bron: "Diversiteit werkt", z.d.).	53
Tabel 5: Samenvattende tabel met de succesfactoren van een diversiteitsbeleid volgens verschillende auteurs en bronnen.	58
Tabel 6: Oorzaken voor het opstarten van een diversiteitsplan.	75
Tabel 7: Positieve, negatieve en neutrale reacties op het diversiteitsplan en haar acties.	80
Tabel 8: Acties ondernomen in het kader van het diversiteitsplan.	88
Tabel 9: Match van het ideaalbeeld van de respondenten met hun organisatie (voor en na het diversiteitsplan).	92
Tabel 10: Adviezen afgeleid uit plus- en minpunten.	101

Figuren:

Figuur 1: Werkwijze van het diversiteitsplan (Bron: ERSV Limburg, z.d.).....	55
--	----

Grafieken:

Grafiek 1: Werkzaamheidsgraad naar geslacht en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).....	62
Grafiek 2: Werkloosheidsgraad naar geslacht en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).....	63
Grafiek 3: Werkzaamheidsgraad naar origine en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).....	64
Grafiek 4: Werkloosheidsgraad naar origine en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).....	65
Grafiek 5: Werkzaamheidsgraad naar leeftijdsklasse en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, berekeningen Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid, 2012).	66
Grafiek 6: Werkloosheidsgraad naar leeftijdsklasse en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, berekeningen Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid, 2012).	67
Grafiek 7: Kans voor personen van een bepaalde leeftijd om een discriminatiedeel te hebben t.o.v. een persoon van 35 jaar (Bron: CGKR, 2012).....	68

DEEL 1. PROBLEEMSTELLING EN FORMULERING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN

In het eerste deel van deze masterproef begin ik met de probleemstelling. Hierin duid ik op de relevantie van mijn masterproef. Vervolgens verduidelijk ik een aantal begrippen die vaak terugkomen in deze masterproef. Ten derde worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen uit de literatuur- en praktijkstudie geformuleerd. Deel één beëindig ik met de bespreking van de methodologie die in deze masterproef gevolgd wordt.

Hoofdstuk 1. Probleemstelling

“Het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding daagt de Nederlandse winkelketen Hema voor de rechter omdat die een jaar geleden een werknemster had ontslagen na klachten van klanten over haar hoofddoek. Het centrum wil met de rechtszaak ‘princiële duidelijkheid’ scheppen” (“Hema voor rechter wegens ontslag door hoofddoek”, 2012).

Diversiteit op het werk is een actueel thema. Deze diversiteit uit zich niet enkel in het etnische aspect (allochtoon/autochtoon), maar ook in de verschillen tussen mannen en vrouwen, jonge en oude werknemers, personen met of zonder een arbeidshandicap, enz. België is een land dat een zeer diverse bevolking kent. Bedrijven bevinden zich in deze maatschappij en worden geconfronteerd met deze steeds diverser wordende arbeidsmarkt. Hieronder volgen enkele cijfers en trends die dit illustreren.

In 2011 bedroeg de werkzaamheidsgraad (het aandeel werkenden in de bevolking op beroepsactieve leeftijd) in België 61,9%. Bij het mannelijke deel van de bevolking bedroeg dit cijfer 67,1% terwijl het bij de vrouwen met 56,7% een stuk lager lag. Toch is de trend bij de vrouwen positiever dan die bij de mannen. De vrouwelijke werkzaamheidsgraad is sinds 2005 alleen maar gestegen, met uitzondering van de jaren 2007 en 2009. Bij de mannen zien we net de omgekeerde evolutie. Daar daalde sinds 2005 de werkzaamheidsgraad namelijk met 1,1 procentpunt (Federale Overheidsdienst [FOD] Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012). Deze cijfers dienen echter genuanceerd te worden want ondanks deze positieve trend, zien we dat wanneer we het geslacht aan het onderwijsniveau linken, de werkloosheidsgraad bij vrouwen hoger ligt dan bij hun mannelijke collega's. Bij laag- en middengeschoolde vrouwen ligt het percentage telkens hoger dan bij mannen in dezelfde categorieën. Bij hogeschoolden ligt de werkloosheidsgraad voor het eerst echt op hetzelfde niveau (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).

Ook de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding [VDAB] (2008) stelt dat de arbeidsmarktsituatie van vrouwen nog steeds niet gelijk is aan die van mannen. Vrouwen die werkzoekende zijn hebben minder kans om een job te vinden en het duurt gemiddeld langer voor ze aan het werk kunnen gaan. Om de kansen op hetzelfde niveau te krijgen, moeten vrouwen een hoger diploma veroveren dan hun mannelijke collega's, zo besluit de VDAB (2008).

Ook bij oudere werknemers (55-64 jaar) zien we een almaar stijgende werkzaamheidsgraad. Waar deze in 1996 nog maar 22,9% bedroeg, liet zich in 2011 een percentage van 38,7% optekenen (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012). Toch betekenen deze cijfers niet dat het enkel rozengeur en maneschijn is voor ouderen op de Belgische arbeidsmarkt. De Wit (2012) stelt dat de situatie voor oudere werknemers in België erg ongunstig is. Hij noemt België op dit gebied zelfs het meest ongunstige en meest discriminerende land van Europa. Sollicitanten die ouder zijn dan 45 jaar lopen bijvoorbeeld acht procent meer kans om geconfronteerd te worden met discriminatie dan andere kandidaten.

Daarnaast verliezen ondernemingen de allochtone personen op de arbeidsmarkt best niet uit het oog. Onder andere door de procedures van asiel, gezinshereniging en arbeidsmigratie, vinden allochtonen volgens Nysen en Eerdeken (2006) steeds meer de weg naar de Belgische arbeidsmarkt. De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2008) stelt echter dat de situatie van deze mensen niet echt gunstig is. Buitenlanders en personen die in het buitenland geboren zijn hebben namelijk een lagere werkzaamheidsgraad en hogere werkloosheidsgraad dan de Belgen. Zo lag in 2006 de werkzaamheidsgraad van personen die buiten de EU geboren zijn, op slechts 35,8%, terwijl dit voor Belgen met 62% een stuk hoger lag. Volgens Bakas, David, Kip en van Wolde (2000, in Nysen & Eerdeken, 2006) moet een van de oorzaken gezocht worden in het feit dat personen van vreemde origine nog steeds vaak gezien worden als "mensen met tekortkomingen in plaats van nieuw talent met verrassende mogelijkheden" (p.10). Werkgevers staan dus nog altijd weigerachtig tegenover het aanwerven van allochtonen en kiezen liever voor de eigen landgenoten.

Doyen, Lamberts en Janssens (2002) spreken in dit verband van de zogenaamde 'glazen plafonds'. Deze glazen plafonds zijn er niet enkel bij allochtonen, maar ook bij vrouwen en personen met een arbeidshandicap. Werkgevers kiezen bij het selectieproces voor de werknemers van wie ze veronderstellen dat deze de hoogste productiviteit opleveren. Geslacht, afkomst en andere subjectieve criteria staan hierbij vaak op gelijke hoogte met objectieve criteria als opleidingsniveau en anciënniteit. Eigen voorkeuren en overtuigingen geven dus vaak de doorslag bij aanwerving en ontslag. Van de Ven, de Groot en de Vries (2004) delen deze mening en illustreren deze stelling met een oud spreekwoord: 'Wat de boer niet kent, dat lust-ie niet'. Werkgevers (en mensen in het algemeen) gaan dus nog steeds liever voor het oude vertrouwde in plaats van het nieuwe onvertrouwde.

Toch geven de Vries, van de Ven, Nuyens, Stark, van Schie en van Sloten (2005) een positieve noot aan de discussie rond diversiteit op de werkvloer. Volgens hen is er veel veranderd t.o.v. vroeger. Vroeger kozen ondernemingen voor de 'standaardwerknemer': de blanke mannelijke kostwinnaar die voltijds werkt en jaren bij dezelfde baas aan de slag blijft. Door de reeds vermelde wijzigende demografische trends, in combinatie met een maatschappelijke trend, kunnen ondernemingen de diversiteit op de arbeidsmarkt niet negeren. De maatschappelijke trend die zich gemanifesteerd heeft, pleit voor aandacht voor verschillen tussen individuen. Werknemers willen erkenning van hun eigenheid, ze willen respect verkrijgen voor wie ze zijn. Organisaties moeten er dus wel rekening mee houden dat de arbeidsmarkt bestaat uit mannen en vrouwen van verschillende leeftijden en origines, die allen hun eigen wensen en behoeften hebben. Zo willen werknemers bijvoorbeeld werk, studie en vrije tijd kunnen combineren. Indien bedrijven attractief willen blijven voor werknemers, zo stellen de Vries et al. (2005) nog, dienen ze maatregelen te nemen om aan deze individuele wensen en eisen tegemoet te komen. "Doen ze dat niet, dan zal het moeilijk worden om voldoende medewerkers aan zich te binden en om de omvang en de kwaliteit van het personeelsbestand op peil te houden" (p. 10). Bedrijven kunnen m.a.w. sterke nadelen ondervinden door het negeren van de verscheidenheid die steeds meer voorkomt in de samenleving en op de arbeidsmarkt.

Deze mening wordt gedeeld door Bakas, David, Kip en van Wolde (2000), die stellen dat het managen van diversiteit een van de meest belangrijke en actuele thema's is voor o.a. hedendaagse managers. Ook zij zien een arbeidsmarkt die steeds meer verschillende personen omvat waardoor deze markt pluriformer is dan ooit. Diversiteit mag men niet negeren of opzij schuiven. Integendeel, diversiteit biedt volgens deze auteurs kansen zoals meer dynamiek en inspiratie en de combinatie van verschillende kwaliteiten.

Ook de Vlaamse Regering vindt het management van diversiteit op het werk een belangrijk item. Het beleid van Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit [EAD] tracht kansengroepen beter te integreren in de arbeidsmarkt en omvat stimuleringsmaatregelen voor het voeren van een diversiteitsbeleid in o.a. bedrijven. Men streeft naar een arbeidsmarkt die een afspiegeling vormt van de actuele (diverse) maatschappij ("Diversiteit werkt", z.d.). De kansengroepen die men in dit beleid wil ondersteunen zijn de ouder wordende werknemers, personen met een arbeidshandicap en personen van allochtone herkomst. Daarnaast wil men in deze drie categorieën ook nog gelijke kansen creëren voor mannen en vrouwen ("Diversiteit op het werk", z.d.).

Eén van de instrumenten die het EAD-beleid hierbij hanteert, zijn de diversiteitsplannen. Deze plannen hebben als doel een open arbeidsmarkt te creëren met gelijke kansen voor iedereen. Een deel van de kosten van de plannen wordt gesubsidieerd door de Vlaamse Overheid om bedrijven aan te sporen hun werkvloeren diverser te maken. Om niet alle bedrijven over één kam te scheren en iedere organisatie de kans te geven om een beleid te voeren op haar maat, heeft men vier soorten plannen ontwikkeld ("Diversiteit werkt", z.d.; "Diversiteitsplannen", z.d.). Dit zijn het instapdiversiteitsplan, het klassiek of standaard diversiteitsplan, het clusterdiversiteitsplan en het groei-diversiteitsplan. Meer informatie over de maatregel van de diversiteitsplannen vindt u in hoofdstuk twee van de literatuurstudie van deze masterproef.

Organisaties die minstens een klassiek/standaard diversiteitsplan hebben uitgevoerd (of er nog mee bezig zijn), zijn het voorwerp in deze masterproef. Dit plan kan eventueel nog voorafgegaan zijn door een instapplan. Veel bedrijven kiezen er namelijk voor om de volledige cyclus van instapplan over klassiek of clusterdiversiteitsplan naar groei-diversiteitsplan te doorlopen.

Omdat er in de diversiteitsliteratuur weinig aandacht wordt besteed aan de mensen die het voorwerp zijn van deze maatregel, de (potentiële) werknemers (uit kansengroepen), lijkt het me de moeite waard om hier een masterproef aan te wijden. Zaken die wel terug te vinden zijn in de literatuur zijn o.a. het aantal diversiteitsplannen dat jaarlijks wordt uitgevoerd, de bestedingen van de bedrijven in het kader van hun diversiteitsplan, enz. Informatie over hoe de werknemers het diversiteitsplan ervaren en of ze er profijt van ondervinden, is echter niet terug te vinden. Het lijkt me echter interessant om in dit domein van diversiteit een onderzoek uit te voeren en de relaties tussen 'diverse' collega's te onderzoeken. Deze masterproef is bedoeld om een eerste indruk te krijgen in deze materie en kan dus omschreven worden als een exploratief onderzoek.

Hoofdstuk 2. Definiëring van begrippen

Om te beginnen, wil ik het begrip 'kansengroepen' verduidelijken. Hier bestaan verschillende definities van, zoals die van Doyen, Lamberts en Janssens (2002). Zij nemen de definitie over die de Vlaamse Regering gegeven heeft aan het begrip kansengroepen. Kansengroepen worden gedefinieerd als "categorieën van personen waarbij de werkzaamheidsgraad, zijnde het procentueel aandeel van de personen uit de betrokken categorie op beroepsactieve leeftijd (15-64) die effectief werken, lager ligt dan het gemiddelde bij de totale Vlaamse beroepsbevolking" (p. 4). Deze definitie gaat dus uit van de werkzaamheidsgraad om te bepalen of een groep al dan niet een kansengroep is. Uit voorgaande definitie volgt dan dat de volgende groepen onder de noemer kansengroepen geplaatst worden: migranten of allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden en ouder wordende werknemers en werkzoekenden. Hoewel de situatie van de vrouwen op de arbeidsmarkt de afgelopen decennia sterk verbeterd is, krijgen ook zij nog altijd minder kansen en worden ze geconfronteerd met glazen plafonds.

De omschrijving van het Departement Werk en Sociale Economie ("Diversiteit werkt", z.d.) gaat breder dan de vier voorgaande categorieën. Zij beschouwen drie hoofdgroepen, namelijk allochtonen, 50+ers en personen met een arbeidshandicap als kansengroepen, maar vinden dat daarnaast ook andere kwetsbare groepen zoals armen, ex-gedetineerden, kortgeschoolde jongeren en holebi's tot het begrip kansengroepen moeten gerekend worden. Omdat deze omschrijving rekening houdt met veel meer groepen van mensen, zal ik deze hanteren in mijn masterproef.

Een tweede begrip dat ik wens te verklaren, betreft het begrip 'allochtoon'. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.) definieert een allochtoon als een "persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren." Volgens de van Dale (1976) is een allochtoon dan weer iemand die "van elders afkomstig is." Doyen, Lamberts en Janssens (2002) gaan meer de wettelijke kant op en geven een meer uitgebreide definitie. Volgens deze auteurs zijn allochtonen "legaal in België verblijvende burgers met een socioculturele herkomst, teruggaand op een ander land, die al dan niet Belg geworden zijn en ofwel in het kader van gastarbeid en volgmigratie naar ons land gekomen zijn, ofwel het statuut van ontvankelijk verklaarde asielzoeker of van vluchteling hebben verkregen, ofwel een regularisatieaanvraag hebben ingediend in het kader van de wet van 22 december 1999" (p. 4).

Er is m.a.w. geen eenduidige definitie van het begrip allochtoon. Daarom zal ik tijdens de praktijkstudie gebruik maken van de criteria die het ERSV hanteert aangezien dit de criteria zijn die in de maatregel van de diversiteitsplannen worden toegepast. Deze criteria zijn vastgelegd door de Vlaamse Regering (2007). Allochtonen worden hier omschreven als personen met een sociaal-culturele herkomst van een ander land die legaal in België verblijven, die al dan niet Belg zijn geworden en die bovendien aan een van de volgende voorwaarden voldoen:

- 1) zij of hun ouders zijn in het kader van gastarbeid en volgmigratie naar ons land gekomen;
- 2) ze hebben de status van ontvankelijk verklaarde asielzoeker of van vluchteling verkregen;
- 3) ze hebben door regularisatie recht op verblijf in België verworven

Een tweede categorie bestaat uit personen die niet de nationaliteit bezitten van een van de Europese lidstaten, of van wie minstens een van de ouders of twee van de grootouders niet de nationaliteit van een van de Europese lidstaten bezitten.

Om een onderscheid tussen jonge en oude werknemers te kunnen maken, heb ik een leeftijdsgrens nodig. Hierover bestaat in de literatuur echter onenigheid. In de Diversiteitsbarometer Werk (2012) van het CGKR benoemt men, afhankelijk van de bron die gebruikt wordt, 45-plussers, 50-plussers of 55-plussers als oudere werknemers. Doyen, Lamberts en Janssens (2002) bijvoorbeeld, gebruiken in hun onderzoek een grens die zich bevindt op de leeftijd van 45 jaar. Werknemers die een hogere leeftijd hebben, categoriseren zij bijgevolg als 'oud'.

Aangezien ik in deze masterproef mijn aandacht richt op de maatregel van de diversiteitsplannen van de Vlaamse Regering, zal ik tijdens de praktijkstudie de leeftijdsgrens gebruiken die in dit plan wordt gehanteerd, namelijk 50 jaar.

Ook de definitie van een jongere werknemer is volgens het CGKR geen evidentie. In plaats van de leeftijdscategorie van 18-25 jaar wordt nu soms de categorie van 18 tot 30 jaar gehanteerd. Dit omdat de leeftijd waarop (hoger opgeleide) jongeren de arbeidsmarkt betreden, in stijgende lijn is. Aangezien er geen consensus bestaat in de literatuur over de definitie van jonge werknemers en ik personen van 50 jaar en ouder als oudere werknemers categoriseer, zijn alle werknemers jonger dan 50 jaar bijgevolg 'jong'. Ik maak echter wel nog een opsplitsing tussen de werknemers van middelbare leeftijd (30-49 jaar) en de 'echte' jonge werknemers (18-29 jaar).

Om de kansengroep 'arbeidsgehandicapten' te omschrijven, gebruik ik de indeling die gegeven wordt door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) en eveneens overgenomen wordt door het ERSV Limburg (2009).

Een arbeidshandicap wordt gedefinieerd als "elk langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren" (p. 3). De handicap wordt dus gezien als het participatieprobleem dat ontstaat door de stoornis of aandoening en niet de medische aandoening of functiestoornis zelf. Onder deze definitie vallen drie groepen van mensen:

- Personen met een Vlaams Fondsnummer. Dit zijn mensen die door het VAPH erkend worden als personen met een handicap inzake tewerkstelling. Zij hebben recht op bijstand inzake tewerkstelling of opleiding.
- Personen die een diploma hebben van het Buitengewoon Secundair Onderwijs (BUSO) of het Buitengewoon Lager Onderwijs (BLO). Dit omdat het buitengewoon onderwijs zich richt op jongeren die een handicap of leer- en opvoedingsmoeilijkheden hebben.
- Personen die door de VDAB bestempeld worden als arbeidsgehandicapt.

Van discriminatie is volgens het CGKR (2009) sprake als "iemand benadeeld wordt ten opzichte van iemand anders die zich in een vergelijkbare situatie bevindt en als dit verschil in behandeling niet objectief en redelijk gerechtvaardigd kan worden door de werkgever" (p. 8). Discriminatie kan zowel bewust, onbewust, direct als indirect zijn. Hoewel elke vorm van discriminatie verboden is bij

wet ("Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie", z.d.), komt het volgens Van Aerschot (2007) en het CGKR (2009) nog (veel te) frequent voor.

Hoofdstuk 3. Formulering van de onderzoeksvragen

In dit derde hoofdstuk leg ik uit welke de centrale onderzoeksvraag is die ik tracht op te lossen in mijn masterproef en hoe ik tot deze vraag gekomen ben. Verder worden ook de deelvragen uit de literatuur- en praktijkstudie op een rijtje gezet.

3.1. Centrale onderzoeksvraag

In de literatuur is vrij veel informatie terug te vinden over de verschillende Vlaamse diversiteitsplannen en de resultaten die hieruit volgen. Deze informatie beperkt zich echter quasi altijd tot puur statistische informatie. Het gaat hierbij dan o.a. om welke acties bedrijven het meest ondernemen met betrekking tot het type diversiteitsplan, welke streefcijfers ze hanteren op vlak van instroom van kansengroepen, enz.

Waar vreemd genoeg veel minder over gesproken wordt, zijn de betrokkenen, en meer specifiek de werknemers zelf. Er worden wel cijfers gepubliceerd over de instroom, doorstroom, retentie (het vasthouden van werknemers door ervoor te zorgen dat ze geboeid blijven door hun werk) en opleiding van verschillende werknemers maar de relationele kant blijft in de literatuur in de schaduw staan. Jan Denys (z.d.), arbeidsmarktdeskundige bij uitzendbureau Randstad, verwoordt het op deze manier: "Vorige week was het weer zover. Een belangrijk overheidsbedrijf (De Lijn) kondigde aan meer werk te willen maken van diversiteit op de werkvloer. Steevast kan zo'n bedrijf rekenen op grote mediabelangstelling. Ik heb het altijd nogal vreemd gevonden dat je dikwijls veel pers kunt halen enkel en alleen door iets aan te kondigen. Nog vreemder is dat zeer weinig journalisten enkele jaren later nagaan wat er van die mooie aankondigingen is terechtgekomen."

In deze masterproef wil ik dieper ingaan op deze leemte (wat vonden de werknemers zelf van het diversiteitsplan?) en onderzoeken of de percepties van werknemers over de relaties met hun 'diverse' collega's veranderd zijn in organisaties die een diversiteitsplan hebben uitgevoerd. Om ervoor te zorgen dat werknemers zich de vroegere situatie (van voor het diversiteitsplan) nog kunnen herinneren, dient het diversiteitsplan recent te zijn afgerond (tussen een half en drie jaar geleden) of reeds opgestart te zijn.

Zoals blijkt uit onderstaande tabel, werden de meeste diversiteitsplannen in 2011 in de provincie Limburg afgesloten (143). Bij de invoering van de maatregel in 2005 waren dit er nog maar 72, in 2008 al 112 (ERSV Limburg, 2010). Er is dus een positieve evolutie merkbaar. Vanwege het hoge aantal afgesloten diversiteitsplannen in Limburg heb besloten om mijn praktijkonderzoek uit te voeren in negen Limburgse organisaties.

Provincie	(n)	(%)
Antwerpen	141	23,0%
Brussels gewest	22	3,6%
Limburg	143	23,4%
Oost-Vlaanderen	93	15,2%
Vlaams-Brabant	82	13,4%
West-Vlaanderen	131	21,4%
Eindtotaal	612	100,0%

Tabel 1: Aantal afgesloten diversiteitsplannen per provincie in 2011 (Bron: "Diversiteitsplannen", z.d.)

In dit onderzoek wil ik nagaan wat de invloeden zijn van het Vlaamse diversiteitsplan. Meer specifiek wil ik onderzoeken of de percepties van werknemers over hun relaties met 'diverse' collega's veranderd zijn nadat de organisatie een diversiteitsplan heeft uitgevoerd. Daarnaast wil ik ook nog aanbevelingen van betrokkenen inventariseren om nog meer effecten te verkrijgen van diversiteitsplannen. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt bijgevolg:

"Zijn de percepties over de relaties tussen 'diverse' collega's veranderd na de implementatie van een diversiteitsplan, en welke aanbevelingen geven de betrokken medewerkers en werkgevers om de positieve effecten van het diversiteitsplan (nog) te versterken?"

3.2. Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk om enkele deelvragen te formuleren. Ik maak hierbij een opsplitsing in deelvragen die beantwoord worden in het literatuuronderzoek en deelvragen die een antwoord krijgen tijdens de praktijkstudie.

3.2.1. Deelvragen literatuurstudie

De onderstaande deelvragen tracht ik op te lossen a.d.h.v. de studie van bestaande literatuur. Ik gebruik hierbij boeken, artikels, cijfers en documenten van gespecialiseerde organisaties en instellingen zoals het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding.

1) *Wat is diversiteit en wat zijn de voordelen van meer diversiteit op de werkvloer?*

Om een goed begrip te hebben van wat diversiteit precies inhoudt, overloop ik in de eerste deelvraag enkele definities die gegeven zijn door verscheidene auteurs en instanties. Ik tracht de verschillende vormen die er zijn, te bespreken. Daarnaast komen ook de voordelen van meer diversiteit op het werk aan bod.

2) *Wat is een diversiteitsbeleid, welke zijn de succesfactoren en welke weerstanden tegen verandering in de diversiteitssituatie van de organisatie kunnen er optreden?*

De tweede deelvraag handelt over het diversiteitsbeleid in het algemeen, het diversiteitsplan van de Vlaamse Regering en hoe bedrijven dit het best dienen te voeren. Ik onderzoek eerst en vooral wat een diversiteitsbeleid precies is en waaruit het kan bestaan. Ik ga ook na welke de factoren zijn die maken dat het diversiteitsbeleid van de organisatie tot een succes uitgroeit, waarom er weerstanden tegen zo'n beleid opgeroepen kunnen worden en hoe een organisatie hiermee dient om te gaan. Verder ga ik meer specifiek in op het diversiteitsplan van de Vlaamse Regering.

3) *Hoe divers en discriminerend zijn de Belgische werkvloeren? Enkele cijfers.*

In de probleemstelling heb ik reeds uitgelegd dat de Belgische arbeidsmarkt steeds pluriformer wordt. Steeds meer kansengroepen vinden de weg naar de arbeidsmarkt. Maar toch blijft de arbeidsmarkt in België erg discriminerend (De Wit, 2012). In deze derde deelvraag bespreek ik de situatie van kansengroepen op de Belgische arbeidsmarkt a.d.h.v. hun werkzaam- en werkloosheidsgraad. Hiervoor gebruik ik cijfers van gespecialiseerde organisaties zoals het CGKR.

3.2.2. Deelvragen praktijkstudie

In het praktijkgedeelte van mijn masterproef richt ik mijn aandacht o.a. op de percepties en meningen van werknemers en tracht ik adviezen te inventariseren die nuttig kunnen zijn voor de verantwoordelijken van het diversiteitsplan. De volgende deelvragen krijgen een antwoord door de betrokkenen te bevragen:

1) *Wat was/waren de oorza(a)k(en) en aanleiding(en) om het diversiteitsplan op te starten binnen de organisatie?*

In de eerste praktijkdeelvraag ga ik na waarom men besloten heeft om het diversiteitsplan te introduceren binnen de onderneming. Welke waren m.a.w. de redenen om met het diversiteitsplan te starten en welke was de definitieve aanleiding? Daarnaast onderzoek ik wat de reacties van de werknemers waren: waren deze eerder positief (steun en aanmoediging) of negatief (weerstand)?

2) *Welke acties heeft men ondernomen in het kader van het diversiteitsplan?*

Elke organisatie kan kiezen tussen een heleboel acties die het kan ondernemen om diversiteit te ondersteunen. Dit gaat van het oprichten en voortzetten van een werkgroep diversiteit, over een peter/meterschapstraining, tot het afnemen van een diversiteitsaudit ("Diversiteitsplannen", z.d.). Ik wil te weten komen welke acties men tijdens de uitvoering van het diversiteitsplan heeft ondernomen, welke doelgroepen hierbij betrokken werden en waarom het precies deze groepen waren.

3) *Zijn de percepties over de relaties tussen 'diverse' collega's veranderd na de implementatie van een diversiteitsplan?*

Om het eerste en grootste deel van de centrale onderzoeksvraag van mijn masterproef te kunnen beantwoorden, wil ik van de betrokken werknemers van de geselecteerde organisaties te weten komen hoe ze hun relaties met collega's bekijken. Specifiek onderzoek ik of hun percepties in de actuele situatie veranderd zijn t.o.v. de situatie van voor het diversiteitsplan.

4) *Welke adviezen, die de positieve effecten van het diversiteitsplan (nog) kunnen versterken, geven de betrokkenen?*

In deze slotvraag tracht ik enkele adviezen te verzamelen die door de betrokkenen van het diversiteitsplan geformuleerd worden en die van belang kunnen zijn voor de mensen achter het diversiteitsplan. Hoe kunnen ze, in hun onderneming en in het algemeen, nog meer effect verkrijgen van diversiteitsplannen? Op deze manier probeer ik enige praktische relevantie aan mijn masterproef te geven.

Hoofdstuk 4. Methodologie

In het hoofdstuk 'methodologie' bespreek ik welke soorten bronnen ik in de literatuurstudie gebruik en op welke manier ik mijn praktijkonderzoek voer. Achtereenvolgens komen het type onderzoek, de interferentie, steekproeftrekking, onderzoekseenheden, interviews en de verwerking en analyse van deze interviews aan bod.

4.1. Literatuurstudie

Deze thesis bestaat uit twee onderdelen. Allereerst is er de literatuurstudie waarin ik naga wat er reeds bekend is over het onderwerp van mijn masterproef. Ik voer deze literatuurstudie uit door gebruik te maken van secundaire informatiebronnen zoals artikels uit wetenschappelijke tijdschriften, boeken van auteurs die veel kennis en expertise bezitten in hun vakgebied, thesissen, rapporten, cijfers van officiële instanties, enzovoort. Deze informatie verzamel ik d.m.v. het gebruik van zoekmotoren als Google Scholar, Google Books, en bibliografische databanken zoals EBSCOHost. Ik tracht voornamelijk bronnen te gebruiken die geschreven zijn in het Nederlands en/of afkomstig zijn van Belgische auteurs omdat de Belgische arbeidsmarkt grondig verschilt van buitenlandse arbeidsmarkten (De Wit, 2012). Bronnen die van toepassing zijn op buitenlandse arbeidsmarkten kunnen dus informatie bevatten die minder geschikt zijn voor mijn onderwerp.

Daarnaast ben ik zelf actief op zoek gegaan naar informatie door gespecialiseerde bronnen en instanties aan te spreken. Zo contacteerde ik bijvoorbeeld een medewerker van het Team Diversiteit en Duurzaam Organisationsbeleid via de website www.werk.be, die me relevante informatie bezorgde over het onderwerp diversiteit op het werk.

4.2. Praktijkstudie

Na de literatuurstudie volgt het praktijkonderzoek. Hieronder geef ik bondig weer op welke manier ik dit uitgevoerd heb.

4.2.1. Type onderzoek

Het tweede deel van deze masterproef betreft de studie van het praktijkprobleem. Om dit te onderzoeken en een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag, voer ik een meervoudige case study uit. Ik ga langs bij verschillende bedrijven om met bevoorrechte getuigen te kunnen spreken. Ik neem interviews af van zowel de mensen van de werkvloeren van de verschillende bedrijven, als van de uitvoerings- en aanvraagverantwoordelijken van het diversiteitsplan. Wanneer ik de informatie uit de interviews heb verzameld, zal ik eerst verschillende *within-case* analyses uitvoeren. Dit betekent dat ik eerst de data uit elke case apart analyseer. Nadien zoek ik

naar *cross-case patterns*, gelijkenissen of patronen over de verschillende cases heen. De reden hiervoor is dat de kans bestaat dat *dataverstikking* (death by data asphyxiation) optreedt wanneer men meteen begint met alle informatie uit alle cases te onderzoeken en niet eerst iedere case apart analyseert (Pettigrew, 1990).

Mijn onderzoek is kwalitatief en exploratief van aard. *Kwalitatief* omdat ik zuiver geïnteresseerd ben in de meningen en ervaringen van werknemers van verschillende origines, leeftijden, geslachten, enz. Via kwalitatief onderzoek kan men immers beter de meningen en gevoelens van mensen achterhalen en het geeft vaak een duidelijker beeld van de meningen van mensen (Sekaran & Bougie, 2009). *Exploratief* omdat er in de diversiteitsliteratuur niets terug te vinden is over de centrale onderzoeksvraag (Zijn de percepties over de relaties tussen 'diverse' collega's veranderd na de implementatie van een diversiteitsplan, en welke aanbevelingen geven de betrokken medewerkers en werkgevers om de positieve effecten van het diversiteitsplan (nog) te versterken?) die ik wil bestuderen. Het is dus mijn bedoeling om een eerste, verkennende indruk te verkrijgen.

4.2.2. Interferentie

Ik streef ernaar om een minimale onderzoekersinterferentie te bereiken. Dit wil zeggen dat ik de realiteit wil observeren en beschrijven, maar diezelfde realiteit niet wil manipuleren. Ik ben zuiver geïnteresseerd in de meningen van de respondenten en wil deze dus niet beïnvloeden.

4.2.3. Steekproeftrekking

De selectie van de bedrijven waar ik interviews heb afgenomen en informatie heb verzameld, is gebeurd door het ERSV Limburg. De projectontwikkelaars die hier werken, beschikken over een uitgebreid netwerk en konden de meest geschikte organisaties voor mijn onderzoek selecteren.

De projectontwikkelaars hebben het eerste contact gelegd met de geselecteerde organisaties en hen gevraagd of ze wilden meewerken aan mijn masterproef. Vervolgens hebben ze de namen van de organisaties die wilden meewerken, aan mij doorgegeven. De bevoorrechte getuigen uit de cases zijn dus niet geselecteerd om een zekere representativiteit te bekomen, maar wel op hun welwillendheid om mee te werken. Nadat ik de namen van de bedrijven had ontvangen, heb ik per mail en/of telefonisch concrete afspraken gemaakt met hen, zoals het aantal interviews dat ik wenste af te nemen en de duur en de datum waarop ze konden doorgaan.

Een belangrijk criterium voor de selectie van de bedrijven, was dat het (klassiek) diversiteitsplan recent afgerond diende te zijn (tussen een half en drie jaar geleden) of zich in een reeds gevorderd stadium bevond. Dit omdat de werknemers zich de situatie van voor het diversiteitsplan nog dienden te herinneren. Alle geselecteerde organisaties hebben overigens minimum een klassiek/standaard diversiteitsplan uitgevoerd.

In totaal heb ik negen organisaties bezocht. Acht hiervan waren profit ondernemingen, één was een vzw en bevond zich dus in de non-profitsector.

De populatie van bedrijven met een diversiteitsplan verschilt van jaar tot jaar en dus ook de samenstelling naar sector, provincie, bedrijfsgrootte, enz. Daarom neem ik het meest recente jaar in de statistieken ("Diversiteitsplannen, z.d."), 2011, als referentiejaar. In dit jaar sloten 758 organisaties een diversiteitsplan af wat goed was voor 612 plannen. Deze twee cijfers zijn niet gelijk omdat er twaalf clusterplannen werden afgesloten door in totaal 158 organisaties. 25,3% van de plannen werd afgesloten door organisaties uit de social profitsector, de overige 74,7% door bedrijven uit de profitsector. 143 van de 612 diversiteitsplannen werden ingediend in de provincie Limburg. Hiermee is Limburg de provincie waarin de meeste plannen werden afgesloten in 2011.

Doordat ik slechts een klein deel van de totale populatie onderzoek, is het niet mijn bedoeling om de conclusies van deze masterproef te veralgemenen. De resultaten zijn dus enkel van toepassing op de negen cases die opgenomen werden in de steekproef.

4.2.4. Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden binnen de studie van het praktijkprobleem bevinden zich op het microniveau. Ik interviewde drie groepen van betrokkenen die op een of andere manier iets met het diversiteitsplan te maken hebben. Dit zijn de personen die besloten hebben om het diversiteitsplan af te sluiten en dit hebben aangevraagd, de mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering ervan en ten slotte mensen van de werkvloer.

Om deelvragen vier en vijf van mijn praktijkstudie op te lossen, interviewde ik de aanvraagverantwoordelijke van het diversiteitsplan en de uitvoeringsverantwoordelijke van de acties. Van deze persoon wilde ik te weten komen op welke manier men het hele proces heeft aangepakt en welke acties men heeft ondernomen in het kader van het plan. In de meeste bedrijven was het echter zo dat de aanvraagverantwoordelijke en de uitvoeringsverantwoordelijke dezelfde persoon was. Dit vormde echter geen probleem voor mijn onderzoek.

Een andere belangrijke groep van betrokkenen in mijn onderzoek, zijn de mensen van de vloer. Zoals reeds eerder werd vermeld, wordt er in de literatuur weinig aandacht besteed aan deze groep wanneer men onderzoek voert naar de resultaten van een diversiteitsplan. Mijn doel is te weten te komen hoe zij tegen hun relaties met 'diverse' collega's aankijken en of hun percepties veranderd zijn t.o.v. de situatie van voor de invoering het diversiteitsplan.

4.2.5. Interviews

Om antwoorden te kunnen formuleren op de praktijkgerichte deelvragen en de centrale onderzoeksvraag, nam ik in negen verschillende organisaties interviews af. Ik maakte hierbij gebruik van een reeks vragen die ik mondeling overliep met de geïnterviewde. Voor elke groep van betrokkenen stelde ik een specifieke vragenlijst op die bestaat uit zowel open als gesloten vragen (zie bijlagen 1, 2 en 3). Per bedrijf interviewde ik één tot drie personen wat in totaal achttien interviews opleverde. De duur van de interviews varieerde van 20 minuten tot één uur.

Tijdens de interviews nam ik notities waarop ik tijdens het beantwoorden van de praktijkgerichte deelvragen kon terugvallen. Alle interviews werden tevens opgenomen via de geluidsrecorder op mijn laptop. Hiervoor vroeg ik vooraf steeds toestemming aan de geïnterviewde.

Voor ik met elk interview startte, stelde ik mezelf en het doel van onze afspraak en mijn masterproef telkens bondig voor. Op het einde van ieder interview bedankte ik de geïnterviewde voor zijn/haar medewerking.

4.2.6. Verwerking en analyse van de interviews

Voor de verwerking van kwalitatieve gegevens zoals interviews bestaan er verschillende programma's. Ik bespreek hierna drie mogelijke programma's die ik overwoog, samen met hun voor- en nadelen.

Een eerste mogelijkheid was het gebruik van Microsoft Excel. Dit programma bestaat uit werkbladen die men zelf kan toevoegen of verwijderen. De werkbladen zijn samengesteld uit rijen en kolommen waarin men antwoorden van respondenten kan invoegen en zelf onderverdelen per onderzoeksvraag/thema/enz. Twee pluspunten zijn dat het programma gratis te gebruiken is en dat ik er al vaak mee gewerkt heb. Een groot nadeel is echter dat het programma 'leeg' is. Hiermee bedoel ik dat je alle werkbladen zelf moet aanpassen aan je eigen onderzoek. Er zijn geen voorgeprogrammeerde werkbladen en Excel is daarenboven ook niet specifiek ontworpen voor kwalitatief onderzoek.

Dit laatste is wel het geval bij Kodani, een programma voor de verwerking van kwalitatieve gegevens. Dit programma werd ontwikkeld door Prof. dr. Ad Kil van de Nyenrode Business Universiteit in Nederland en is terug te vinden op volgende website: <http://www.ontwerpeneenonderzoek.nl/kodani>. Het gebruik van Kodani heeft heel wat voordelen. Een eerste is de gebruiksvriendelijke interface. Kodani werkt immers met Word en Excel, twee programma's waar ik al veel ervaring mee heb. Een tweede grote voordeel is dat de werkbladen in het programma al voorgeprogrammeerd zijn. Je hoeft enkel de onderzoeksvragen en de antwoorden van de respondenten in te voeren. In een van de laatste werkbladen kan men de antwoorden van de geïnterviewden vervolgens filteren per interviewvraag en/of onderzoeksvraag

en/of thema, enz. Een laatste voordeel is dat men citaten van respondenten kan invoegen. Het programma wordt tevens gratis aangeboden.

Een derde en laatste programma dat ik overwoog voor mijn gegevensverwerking is NVivo. Dit is een veelgebruikt programma voor kwalitatief onderzoek. De mogelijkheden van NVivo reiken veel verder dan die van Excel en Kodani. Er kunnen naast interviews immers ook video's, artikels en zaken uit de sociale media als Facebook en Twitter toegevoegd worden. Deze uitbreiding van mogelijke bronnen impliceert echter ook dat het programma complexer is dan Kodani. NVivo is daarenboven slechts 30 dagen gratis te gebruiken, na deze proefperiode is het programma niet meer gratis.

Na het afwegen van de voordelen tegenover de nadelen, heb ik besloten om gebruik te maken van Kodani voor de verwerking en analyse van de kwalitatieve gegevens uit de interviews. De gebruiksvriendelijke interface en de beperkte complexiteit van het programma hebben hierbij de doorslag gegeven.

DEEL 2. LITERATUURSTUDIE

In de literatuurstudie onderzoek ik a.d.h.v. secundaire gegevens wat er reeds bekend is over het onderwerp 'diversiteit'. Ik verzamel informatie om te weten te komen wat andere auteurs geschreven hebben over dit onderwerp. In het eerste hoofdstuk ga ik na wat men nu precies verstaat onder het begrip diversiteit. Ik vergelijk de verschillende definities of omschrijvingen die verscheidene auteurs aan het begrip gegeven hebben. Daarnaast onderzoek ik ook wat de voordelen zijn van het verhogen van de diversiteit op de werkvloer en het voeren van een diversiteitsbeleid

Vervolgens onderzoek ik wat een diversiteitsbeleid in het algemeen en het diversiteitsplan specifiek, inhoudt. Ik ga na welke de redenen zijn die bedrijven hebben om een diversiteitsbeleid te voeren en waaruit zo'n beleid kan bestaan. Omdat de kern van de praktijkstudie van mijn masterproef gevormd wordt door de maatregel van de diversiteitsplannen van de Vlaamse Regering bestudeer ik de verschillende aspecten rond deze maatregel. Ook de succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsbeleid en eventuele weerstanden tegen het beleid komen aan bod.

Tot slot onderzoek ik hoe het met de diversiteit en discriminatie van kansengroepen is gesteld op de Belgische (en Europese) arbeidsmarkt. Ik doe dit door gebruik te maken van cijfers van gespecialiseerde instanties zoals het CGKR.

Hoofdstuk 1. Diversiteit?

Om een goed begrip te hebben van wat diversiteit precies inhoudt, overloop ik in het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie enkele definities en omschrijvingen die in de diversiteitsliteratuur gegeven zijn aan dit begrip. Vervolgens bespreek ik de indeling van Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) in de verschillende types van organisaties o.b.v. de diversiteitssituatie in het bedrijf. Ten slotte som ik de voordelen op die verscheidene auteurs en instanties hebben toegeschreven aan meer diversiteit op de werkvloer.

1.1. *Wat is diversiteit?*

Volgens de van Dale (1976) is de betekenis van het begrip diversiteit, simpelweg 'verscheidenheid'. Zo eenvoudig kan het echter natuurlijk niet uitgelegd worden. Diversiteit valt niet te verklaren met één enkel synoniem omdat het vele ladingen en dimensies dekt. Zo zien van de Ven, de Groot en de Vries (2004) en de Vries, van de Ven, Nuyens, Stark, van Schie en van Sloten (2005) het bijvoorbeeld al veel breder. Deze auteurs beschrijven diversiteit als "alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen" (p. 2; p.7). Ze halen hierbij aan dat het gaat om zowel duidelijk waarneembare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als om kenmerken die niet meteen zichtbaar zijn zoals competenties, wensen, behoeften, seksuele voorkeur en werkstijlen. Ook Brown, Snedeker en Sykes (1997, in Janssens & Steyaert, 2001) verwijzen naar diversiteit als zijnde "de wijzen waarop mensen van elkaar verschillen" (p. 63).

Merckx en Hellemans (2004) bekijken diversiteit vanuit verschillende oogpunten. Er zijn volgens hen meerdere dimensies van waaruit diversiteit kan worden begrepen. Diversiteit kan men bekijken vanuit:

- Fysiek oogpunt: wanneer men diversiteit benadert vanuit het fysieke oogpunt, kijkt men naar verschillen in o.a. geslacht (man vs vrouw), leeftijd (jong vs oud) of generatie en ras.
- Cultureel oogpunt: bij deze dimensie kijkt men naar de etnische achtergrond van de persoon. Denk hierbij aan de verschillen tussen autochtonen en allochtonen. Ook de seksuele geaardheid (hetero of homo) hoort thuis in deze dimensie, net als de religie, leefstijl en taalvaardigheid.
- Functioneel oogpunt: diversiteit benaderen vanuit een functioneel standpunt, betekent dat men meer kijkt naar bepaalde gedragingen van mensen. De manier waarop iemand denkt, leert, informatie verwerkt, met elkaar omgaat en tot een consensus komt, kan sterk verschillen van anderen.
- Historisch oogpunt: wanneer men kijkt naar de geschiedenis van de familie van een persoon, of naar diens toekomstperspectieven of politieke voorkeur, geeft men een historisch karakter aan diversiteit.
- Oogpunt van vaardigheden en opleiding: verschillen tussen mensen uit zich ook in de opleiding die men genoten heeft of het feit of men hoog- of laaggeschoold is.

- Daarnaast zijn er nog andere factoren die maken dat mensen van elkaar verschillen zoals het al dan niet hebben van kinderen en verschillen in karakter (denker vs doener, ambitieus zijn of net niet, enz.).

Carter, Kepner, Shaw en Woodson (1982, in Janssens & Steyaert, 2001), die één van de eerste artikels schreven in de diversiteitsliteratuur, zagen diversiteit nog niet zo breed. Deze auteurs omschreven het als "een brede combinatie bestaande uit mensen met verschillende etnische afkomst, nationaliteiten, leeftijden, religies en klassen" (p. 63). Ze hielden duidelijk nog geen rekening met de verschillen tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen en mensen met of zonder een handicap. Janssens en Steyaert (2001) merken op dat de definitie van diversiteit over de jaren heen steeds breder is geworden. Kenmerken zoals geslacht, seksuele geaardheid, burgerlijke stand en opleidingsniveau werden na verloop van tijd aan de definitie toegevoegd.

Nkomo (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) vraagt zich af of men diversiteit beter eng of breed definieert. Wanneer men diversiteit in de brede zin omschrijft, rekent men alle mogelijke verschillen onder de noemer diversiteit. Dan horen zowel demografische (etniciteit, geslacht, leeftijd), psychologische (waarden, opvattingen en kennis) als organisationele verschillen (anciënniteit, beroep en hiërarchisch niveau) thuis in de omschrijving van het begrip diversiteit. Diversiteit is in de brede zin van het woord dus een allesomvattend begrip. Auteurs die voor deze definitie pleiten, argumenteren dat men de verschillen niet kan isoleren in een organisatiecontext. Thomas (1991, in Janssens & Steyaert, 2001) bijvoorbeeld, verwijst naar het 'inclusieve karakter' van diversiteit. Volgens deze auteur betekent een betrokkenheid naar diversiteit een betrokkenheid naar alle werknemers en niet enkel naar bepaalde groepen zoals vrouwen, allochtonen, enz. Diversiteitsmanagement is er m.a.w. voor iedereen en is geen poging tot voorkeursbehandeling. Daarom kan men demografische, psychologische en organisationele verschillen niet apart zien en moet men ze onder één enkele noemer plaatsen.

Wanneer men diversiteit in de enge betekenis van het woord ziet, is het standpunt volgens Nkomo (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) te geconcentreerd. De enge definitie richt zich op specifieke categorieën als etniciteit en geslacht en beperkt hierdoor het diversiteitsdomein. Toch zijn er ook auteurs die de enge zin van het begrip verkiezen. Volgens hen behandelt de brede definitie immers alle verschillen (demografische, psychologische en organisationele) op dezelfde manier door ze onder één en dezelfde noemer te plaatsen. Diversiteit wordt hierdoor betekenisloos en dus pleit Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) om de uniekheid van elke dimensie te erkennen.

Nog volgens Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) bestaan er drie types van organisaties, namelijk de monolithische, de plurale en de multiculturele. Hij baseert zijn indeling o.b.v. het ontwikkelingsstadium van culturele diversiteit waarin de organisatie zich bevindt.

Het eerste type, de monolithische organisatie, kent een homogeen personeelsbestand waar blanke mannen de absolute meerderheid vormen. De bestaande organisatiecultuur wordt gekenmerkt door vooroordelen en discriminatie. Daarom dienen vrouwen en leden van etnische minderheden, als ze er al in slagen om voor de organisatie te werken, zich aan te passen aan de dominante cultuur.

Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) is echter van mening dat de beroepsbevolking zo veranderd is (o.a. door de demografische evolutie) dat het bestaan van een puur monolithische organisatie een illusie is. Deze mening wordt bijgestaan door de Vries et al. (2005). Deze auteurs argumenteren dat altijd en overal kiezen voor de standaardwerknemer (de blanke man) niet meer mogelijk is voor ondernemingen. Door de demografische en maatschappelijke evolutie kunnen organisaties niet meer langs diversiteit kijken en moeten ze wel maatregelen nemen om attractief te blijven op de arbeidsmarkt.

Als tweede type onderscheidt Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) de plurale organisatie. Het personeelsbestand van deze soort organisatie is al meer divers dan dat van de monolithische maar toch komen discriminatie en vooroordelen nog voor. Er wordt wel gestreefd naar meer diversiteit via een gelijke kansenbeleid maar toch blijft ongelijkheid bestaan. Dit komt onder meer tot uiting in de invulling van de topfuncties van het bedrijf. Deze blijven immers voorbehouden voor de culturele meerderheidsgroep, of m.a.w. de blanke man. De idee en perceptie hierbij is dat culturele minderheden zoals vrouwen en allochtonen een achterstand hebben waardoor het bekleden van de topposities door leden van de meerderheidsgroep niet in vraag wordt gesteld. Groepsconflicten m.b.t. diversiteit zijn een frequent voorkomen in dit type organisatie.

Het derde en laatste type, de multiculturele organisatie, heeft, in tegenstelling tot de vorige twee types, een compleet heterogeen personeelsbestand. De multiculturele organisatie waardeert diversiteit en bewijst dit ook door discriminatie en vooroordelen volledig weg te werken. Ook de groepsconflicten m.b.t. diversiteit zijn hier een veel minder voorkomend fenomeen. Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001) vindt dat alle organisaties naar dit type zouden moeten streven.

Om het overzicht te bewaren, heb ik in onderstaande tabel de verschillende definities en omschrijvingen van het begrip diversiteit op een rijtje gezet.

Bron/auteur	Definitie/omschrijving van diversiteit
van Dale (1976)	Verscheidenheid.
van de Ven, de Groot en de Vries (2004) & de Vries, van de Ven, Nuyens, Stark, van Schie en van Sloten (2005)	Alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen.
Brown, Snedeker en Sykes (1997)	De wijzen waarop mensen van elkaar verschillen.
Merckx en Hellemans (2004)	Diversiteit is een verzameling van vele dimensies waarop mensen van elkaar verschillen zoals geslacht, ras, etnische achtergrond, religie, de manier van denken, politieke voorkeur, enz.
Carter, Kepner, Shaw en Woodson (1982)	Diversiteit is een brede combinatie bestaande uit mensen met verschillende etnische afkomst, nationaliteiten, leeftijden, religies en klassen.

Nkomo (1995)	Moet men diversiteit eng of breed omschrijven? Zelf verkiest hij de enge omschrijving van het begrip.
Thomas (1991)	Diversiteit heeft een inclusief karakter. Betrokkenheid naar diversiteit is een betrokkenheid naar alle werknemers en niet naar één of meerdere groepen. Thomas is een voorstander van de brede definitie van diversiteit.
Cox (1995)	Cox is een voorstander van de enge definitie van diversiteit en vindt dat men elke dimensie als uniek moet beschouwen. Verder onderscheidt hij drie types van organisaties o.b.v. het ontwikkelingsstadium van culturele diversiteit waarin de organisatie zich bevindt.

Tabel 2: Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van 'diversiteit' volgens verschillende auteurs.

1.2. Voordelen van diversiteit

Organisaties worden niet verplicht om hun werkvloeren diverser te maken. De meeste maatregelen die genomen worden door bijvoorbeeld de Vlaamse Overheid zijn ondersteunend en zetten aan tot, maar zijn niet bindend. Toch is het volgens vele auteurs duidelijk dat ondernemingen niet anders kunnen dan aandacht besteden aan diversiteit. Merckx en Hellemans (2004) stellen immers dat diversiteit kenmerkend is voor zowel de werknemers als de klanten van welke organisatie dan ook (profit én non-profit). De Sociaal-Economische Raad [SER] van Nederland (2009) verwoordt het op deze manier: "Diversiteit is inmiddels meer een gegeven dan een keuze" (p. 42). Hieronder tracht ik de belangrijkste voordelen van diversiteit op de werkvloer op een rijtje te zetten.

Het ondersteunen en versterken van diversiteit op de werkvloer kan volgens verschillende auteurs heel wat voordelen met zich meebrengen. Merckx en Hellemans (2004) wijzen bijvoorbeeld op het verhoogd innovatief vermogen van een 'diverse' organisatie. Mensen van verschillende geslachten, leeftijden, rassen en met verschillende ervaring hebben allemaal een andere kijk op bepaalde aspecten van een organisatie. Deze verschillende standpunten maken dat de creativiteit en vindingrijkheid van het bedrijf vergroot wordt.

Een tweede voordeel dat deze auteurs aanhalen, heeft betrekking op het personeelsverloop en de productiviteit. Wanneer medewerkers merken dat hun organisatie verschillen tussen hen en 'diverse' collega's respecteert, zal hun motivatie en betrokkenheid stijgen. Dit heeft twee belangrijke voordelen. Ten eerste leidt het gevoel van respect van de organisatie tot een hoger engagement waardoor medewerkers het bedrijf niet zo snel zullen verlaten. Het tweede voordeel is dat wanneer mensen met plezier naar het werk komen, de productiviteit toeneemt.

Daarnaast heeft een positief diversiteitsbeleid een gunstig effect op het imago van de organisatie. Wanneer de buitenwereld (klanten, leveranciers, bureaus, enz.) merkt dat de organisatie haar

medewerkers met respect behandelt en aandacht heeft voor verschillen tussen individuen, dan wordt deze organisatie op een positieve manier bekeken.

Een ander pluspunt is dat een organisatie met een uiteenlopend personeelsbestand beter kan inspelen op de wensen van haar omgeving. Zoals reeds aangehaald is de maatschappij de laatste decennia veel diverser geworden. Het positieve gevolg is dat hoe meer het personeelsbestand een afspiegeling vormt van deze maatschappij, hoe beter men de wensen van de klanten kan inschatten. Dit kan m.a.w. een belangrijk (potentieel) concurrentievoordeel zijn.

Het laatste voordeel dat Merckx en Hellemans (2004) aanhalen, is het gunstige effect op de aantrekkelijkheid van de organisatie. Wanneer een organisatie rekening houdt met haar medewerkers wordt deze sneller beschouwd als een goede en attractieve werkgever en identificeren werknemers zich gemakkelijker met de organisatiedoelstellingen. Als een onderneming bij de processen van rekrutering en selectie diversiteit hoog in het vaandel draagt, kan ze eveneens kiezen uit een grotere pool van kandidaten en talenten. Hierdoor kan de kwaliteit van het personeelsbestand nog verhoogd worden.

Van de Ven et al. (2004) en de Vries et al. (2005) hebben eenzelfde visie op de baten die diversiteit op de werkvloer oplevert. Het eerste voordeel bevindt zich op financieel vlak. Een onderneming met een divers personeelsbestand spreekt volgens hen een bredere groep klanten aan wat kan leiden tot een hogere omzet. Klanten kunnen zich immers beter identificeren met de werknemers van de organisatie en vice versa.

Daarnaast wordt een 'tunnelvisie' vermeden doordat ieder (divers) personeelslid anders denkt en handelt. Dit leidt tot het bedenken en ontwikkelen van innovatieve producten en/of diensten die het bedrijf een concurrentievoordeel kunnen opleveren.

De organisatie als 'employer of choice' is het derde voordeel dat deze auteurs aanhalen. Mensen zullen graag voor een organisatie willen werken wanneer ze verschillen erkent en respecteert. Tevens zorgt een verhoogde aandacht van de organisatie voor diversiteit voor meer gemotiveerde en geëngageerde werknemers. Drie positieve gevolgen die hieruit vloeien zijn een lager verzuim, een hogere productiviteit en een lagere uitstroom van personeel.

Andere voordelen die van de Ven et al. (2004) en de Vries et al. (2005) nog aanhalen zijn een daling van het aantal pesterijen en discriminerende opmerkingen, grotere overlevingskansen doordat men een beter imago heeft bij o.a. investeerders en de mogelijkheid om steeds de beste kandidaat-werknemers aan te werven doordat men in een grotere vijver vist.

Van de Ven et al. (2004) zien naast de voordelen op organisatie- en individueel niveau ook baten die zich situeren op het macro-economisch niveau. Wanneer organisaties een divers personeelsbestand nastreven, komen kansengroepen zoals allochtonen, personen met een arbeidshandicap en laaggeschoolden aan de bak. Aandacht en zorg voor diversiteit bevordert de instroom en doorstroom van personen die voordien niet aan werk konden geraken.

In de tekst "Reizen in diversiteitsland" (2004) deelt men alle voordelen die meer diversiteit op de werkvloer oplevert op in drie categorieën: de moreel-ethische, de juridische en de economische. Men focust op deze laatste categorie omdat bedrijven hoofdzakelijk kiezen voor diversiteit omwille van economische redenen.

Het eerste voordeel dat men aanhaalt, komt overeen met het macro-economische van van de Ven et al. (2004), namelijk de tewerkstelling van kansengroepen zoals allochtonen, arbeidsgehandicapten en ouder wordende werknemers. Dit betreft niet alleen een voordeel voor de economie, maar ook voor de organisatie zelf. Bedrijven die gelijke kansen bieden en vooroordelen opzij zetten, hebben immers de keuze uit meer talenten.

Andere voordelen die men ziet in economisch opzicht, zijn een betere klantenservice (doordat het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de samenleving en het klantenbestand), meer creativiteit en flexibiliteit (door de verschillende visies en ideeën), trouwe en tevreden medewerkers wat dan weer leidt tot meer motivatie en verbeterde prestaties en een versterking van het imago.

In onderstaande tabel som ik alle voordelen nog eens op die de verschillende auteurs en bronnen hebben toegewezen aan meer diversiteit op de werkvloer.

Voordelen	Bron	Merckx en Hellemans (2004)	van de Ven et al. (2004)	de Vries et al. (2005)	"Reizen in diversiteitsland" (2004)
Meer innovativiteit		√	√	√	√
Meerdere invalshoeken/ 'Culturele intelligentie'		√	√	√	√
Lager verloop		√	√	√	
Hogere productiviteit		√	√	√	√
Hogere motivatie		√	√	√	√
Hogere betrokkenheid		√	√	√	
Beter imago		√			√
Concurrentievoordeel		√	√	√	
Hogere organisatieattractiviteit/ 'Employer of choice'		√	√	√	
Keuze uit meer personen en talenten (grotere vijver)		√	√	√	√
Verhoogde klanttevredenheid					√
Betere producten/diensten			√	√	
Hogere omzet			√	√	

Lager verzuim		√	√	
Minder pesterijen en discriminatie		√	√	
Hogere overlevingskansen		√	√	
Tewerkstelling van kansengroepen (macro-economische voordelen)		√		√

Tabel 3: Samenvattende tabel met de verschillende voordelen van diversiteit per auteur/bron.

Uit de bovenstaande tekst en tabel blijkt dat er heel wat voordelen worden verbonden aan een meer diverse werkvloer. Wanneer we echter opzoekingswerk doen in de evidence-based literatuur, vinden we dat er heel wat minder voordelen zijn en dat deze voordelen sterk genuanceerd worden. De effecten van diversiteit blijken immers lastig meetbaar te zijn (SER, 2009). Causale relaties bijvoorbeeld, zijn moeilijk aan te tonen omdat bijvoorbeeld het voordeel 'hogere omzet' door meerdere factoren wordt beïnvloed. Men kan moeilijk aantonen dat meer diversiteit op de werkvloer rechtstreeks leidt tot een verhoogd omzetcijfer.

Ook Cunningham en Melton (2011) stellen dat de voordelen van diversiteit moeilijk aangetoond kunnen worden. Ze beweren dat eerdere onderzoeken er vaak niet in geslaagd zijn om de link tussen diversiteit (m.b.t. seksuele geartheid) en organisatie-effectiviteit te leggen. In dit specifieke diversiteitsdomein is de evidence-based diversiteitsliteratuur er m.a.w. nog niet in geslaagd om de voordelen van een meer diverse werkvloer bloot te leggen.

Doyle en George (2008) doen het optimisme van de auteurs uit tabel twee eveneens wankelen. Ze stellen immers dat de voordelen van diversiteit niet zomaar opduiken. Organisaties moeten immers financiële middelen investeren voor de implementatie en opvolging van bepaalde activiteiten. Daarnaast zijn emotionele middelen nodig omdat de mensen die verantwoordelijk zijn voor de verbetering van de diversiteitssituatie van het bedrijf geconfronteerd kunnen worden met kritiek en weerstand van andere werknemers. De verantwoordelijken dienen m.a.w. oprecht gemotiveerd en geïnteresseerd te zijn in het project en de doelen. Vooraleer men kan genieten van de voordelen van diversiteit moet men dus veel geld en emotionele middelen investeren.

Hoofdstuk 2. Diversiteitsbeleid

In hoofdstuk twee tracht ik een antwoord te formuleren op de volgende deelvraag: "Wat is een diversiteitsbeleid, welke zijn de succesfactoren en welke weerstanden tegen verandering in de diversiteitssituatie van de organisatie kunnen er optreden?"

Eerst komt het algemene diversiteitsbeleid aan bod. Ik onderzoek hoe dit omschreven wordt in de diversiteitsliteratuur en ga na wat het verschil is tussen een doelgroepen- en een diversiteitsbeleid. Volgens de Vries et al. (2005) is het immers belangrijk om te beseffen dat deze twee niet hetzelfde zijn. Daarna overloop ik de verschillende redenen die organisaties hebben om een diversiteitsbeleid op poten te zetten. Verder komen de mogelijke componenten en initiatieven van een diversiteitsbeleid aan bod.

Daarnaast ga ik na op welke manier de Vlaamse Regering invulling heeft gegeven aan haar beleid inzake Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit d.m.v. het Vlaamse diversiteitsplan. Ik leg uit welke soorten plannen er bestaan binnen deze maatregel en welke de te volgen procedure is om aanspraak te kunnen maken op een diversiteitsplan en de bijhorende subsidies.

Ten slotte onderzoek ik wat de succesfactoren zijn voor een geslaagd diversiteitsbeleid, waarom weerstanden tegen zo'n beleid opgeroepen kunnen worden en hoe een organisatie kan omgaan met deze weerstanden tegen verandering.

2.1. *Wat is een diversiteitsbeleid?*

Uit hoofdstuk één is duidelijk geworden dat veel auteurs diversiteit zien als de aspecten, dimensies of wijzen waarop individuen van elkaar verschillen. Rekening houden met deze verschillen, wordt door de Vries et al. (2005) omschreven als een diversiteitsbeleid. Ze definiëren het als volgt: "alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen én overeenkomsten" (p. 8). Een diversiteitsbeleid helpt m.a.w. om de diversiteit in de organisatie te verhogen en zorgt ervoor dat er optimaal gebruik gemaakt wordt van de verschillende mogelijkheden die het personeelsbestand biedt. Waar het begrip diversiteit op de verschillen zelf focust, draait het begrip diversiteitsbeleid dus rond het waarderen van deze verschillen (Martens, De Keukelaere, & Drieskens, 2008). Bakas, David, Kip en van Wolde (2000) voegen hier aan toe dat het diversiteitsbeleid altijd zo ontworpen wordt dat het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de samenleving.

Een belangrijke vraag die men zich moet stellen volgens de Vries et al. (2005), is of een doelgroepenbeleid en een diversiteitsbeleid hetzelfde is of niet.

Bij doelgroepenbeleid, dat is opgekomen in de jaren '90, probeert de organisatie om groepen met een achterstand te helpen (de Vries et al., 2005; van de Ven et al., 2004). Dit gaat dus uit van een

positieve ingesteldheid maar toch blijken er een aantal neveneffecten aan verbonden te zijn. Het indelen van medewerkers in bepaalde groepen (bv allochtonen, vrouwen, gehandicapten, enz.) werkt stereotypering in de hand. Daarnaast is het niet altijd duidelijk tot welke groep een bepaalde werknemer behoort. Wat bijvoorbeeld met een oudere allochtone vrouw? Valt deze onder het beleid dat gericht is op ouderen, vrouwen, allochtonen, of alle drie?

Omdat doelgroepenbeleid toch niet helemaal de verhoopte resultaten opleverde, hebben organisaties naar andere oplossingen gezocht om effectief met verschillen te kunnen omgaan. Een van deze oplossingen is een diversiteitsbeleid. Het grote verschil met het doelgroepenbeleid is dat men hier niet uitgaat van de groep als probleem, maar van het probleem zelf. Een voorbeeld om dit te verduidelijken vinden we bij de Vries et al. (2005):

Een organisatie krijgt een nieuwe opdracht binnen. Hiervoor is een grote taalkennis van het Nederlands vereist. Aangezien er nogal wat allochtone medewerkers in de organisatie werken, wordt hen een taal cursus gegeven. Hier hangen echter wel consequenties aan vast: wie niet slaagt, moet gaan.

Een aantal allochtone werknemers vind dit voorstel echter niet eerlijk. Zij stellen dat hun kennis van het Nederlands prima is, terwijl er autochtone collega's zijn die de taal helemaal niet zo goed beheersen.

Daarom besluit de organisatie om het op een andere manier aan te pakken. Ze beslist dat alle medewerkers een taaltest moeten afleggen en dat medewerkers die niet slagen, de taal cursus moeten volgen.

Het originele voorstel van de organisatie dat enkel de allochtonen worden getest op hun taalkennis, is een voorbeeld van doelgroepenbeleid: de focus ligt op de groep (de allochtone medewerkers in dit geval) en niet op het probleem zelf. De uiteindelijke beslissing die in dit voorbeeld genomen wordt, is er een dat past binnen een diversiteitsbeleid. Het uitgangspunt waarvan hier vertrokken wordt, is niet de groep (de allochtonen), maar wel het achterliggende probleem, namelijk de gebrekkige kennis van het Nederlands.

Om een antwoord te geven op de vraag van de Vries et al. (2005) of doelgroepenbeleid en diversiteitsbeleid hetzelfde is, kunnen we dus concluderen dat dit duidelijk niet het geval is. Doelgroepenbeleid gaat immers uit van verschillen tussen groepen en probeert de achterstand die bepaalde groepen hebben, op te heffen. Het vertrekpunt van een diversiteitsbeleid ligt bij de overtuiging dat elk individu verschillende kwaliteiten heeft en dat men deze optimaal moet benutten en versterken. De Vries et al. (2005) voegen er wel aan toe dat een diversiteitsbeleid niet altijd beter is dan een doelgroepenbeleid. In sommige situaties kan het zijn dat de achterstand van een groep te groot is om optimaal gebruik te kunnen maken van het diversiteitsbeleid. In zo'n gevallen dient men doelgroepenbeleid te gebruiken als ondersteuning van een diversiteitsbeleid.

2.2. Redenen voor het voeren van een diversiteitsbeleid

Nu we weten wat een diversiteitsbeleid is, kunnen we overgaan naar de redenen die bedrijven aanhalen om er een te voeren. Over het algemeen kunnen deze ingedeeld worden in vier categorieën. Dit zijn de juridische, de maatschappelijke, de bedrijfsspecifieke en de demografische.

2.2.1. Juridische redenen

In landen zoals Canada en de VS worden organisaties verplicht om een evenredige participatie na te streven van alle bevolkingsgroepen die zich op de arbeidsmarkt bevinden (Doyen, Lamberts, & Janssens, 2002). Het gaat hierbij dan vooral om vrouwen en etnische minderheden. Bedrijven in deze landen moeten periodiek de samenstelling van hun personeelsbestand doorgeven. Daarnaast dienen ze, in geval van ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen, voorstellen uit te werken om deze onevenredigheden weg te werken.

Ook in Nederland zijn er bepaalde wetten die de arbeidsdeelname van kansengroepen regelen. Zo is er bijvoorbeeld de wet 'Samen', die ondernemingen met minimum 35 werknemers verplicht tot het voeren van een afzonderlijke personeelsregistratie en het opstellen van een 'jaarverslag wet Samen'. In dit verslag dient de organisatie aan te geven hoeveel het aandeel van etnische minderheden bedraagt t.o.v. het totale personeelsbestand. Indien dit aandeel onvoldoende is, moet de onderneming maatregelen formuleren om deze situatie te verbeteren en te komen tot een meer evenredige participatie van deze groep.

In België zijn er weinig wetten die bedrijven verplichten om iets te ondernemen m.b.t. diversiteit. We kennen sinds april 2000 wel bijvoorbeeld het federaal startbanenplan, ook wel het Rosettaplan genoemd. Hierbij worden bedrijven met meer dan 50 werknemers verplicht om jongeren (jonger dan 26 jaar en al dan niet geschoold) in dienst te nemen en dit a rato van drie procent van het personeelsbestand.

Over het algemeen kan men dus stellen dat er op juridisch vlak weinig afdwingbaar is. Er zullen dus vooral andere redenen, buiten de juridische, moeten zijn waarom een bedrijf een diversiteitsbeleid voert.

2.2.2. Maatschappelijke redenen

Een onderneming kan ervoor kiezen om een diversiteitsbeleid te voeren in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociaal engagement of stakeholdermanagement (Doyen et al., 2002). Wanneer een organisatie een van deze motieven heeft, beseft ze dat ze in een dynamische omgeving opereert. De onderneming weet dan dat haar activiteiten enerzijds invloed

hebben op de werknemers, bedrijfsrelaties, consumenten, gemeenschap en het milieu, maar dat ze er anderzijds ook door beïnvloed worden.

De stakeholdertheorie (Freeman, 1984, in Doyen et al., 2002) stelt in dit verband dat het management van een onderneming de taak heeft om een 'sociaal contract' in stand te houden. Dit wil zeggen dat de organisatie HRM-praktijken ontwikkeld ter bevordering van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de werknemers en van diversiteit op alle niveaus. Het bedrijf ziet haar werknemers als belangrijke partners en respecteert hun rechten (bv recht op eerlijke behandeling, eerlijk loon, enz.) en creëert op deze manier een veilige en positieve werkomgeving.

2.2.3. Bedrijfsspecifieke redenen

De laatste reden die Doyen et al. (2002) aanhalen omvat allerlei motieven die bedrijven aanhalen om ervoor te kiezen een diversiteitsbeleid uit te voeren. Deze motieven worden hieronder toelicht.

2.2.3.1. Krapte op de arbeidsmarkt

Allereerst is het mogelijk dat er schaarste heerst op de arbeidsmarkt (Doyen et al., 2002). Is dit het geval, dan geraken vacatures moeilijker ingevuld. Volgens Lamberts, Vandoorne en Denolf (2000, in Doyen et al., 2002) reageren organisaties op verschillende manieren wanneer een dergelijke situatie zich voordoet. In eerste instantie hanteren bedrijven reactieve strategieën waar oplossingen voor de korte termijn worden gezocht. Een voorbeeld hiervan is het weglokken van werknemers van andere bedrijven, wat enkel een verschuiving van het probleem van het ene bedrijf naar het andere impliceert.

Bedrijven grijpen echter ook naar andere strategieën zoals het doorvoeren van aanpassingen in het personeelsbeleid om een betere afstemming te maken op de arbeidsmarkt. Hieronder verstaat men bijvoorbeeld het aanpassen van de eisen om geselecteerd te worden.

2.2.3.2. Aanwezige competenties zijn onvoldoende

Wanneer een onderneming ervoor kiest om alleen maar 'standaardwerknemers' aan te werven, loopt ze heel wat talent mis. Wanneer ze zich echter als 'employer of choice' profileert, kan ze de beste arbeidskrachten in huis halen. Zoals reeds aangehaald in hoofdstuk één hebben diverse medewerkers verschillende visies. Hierdoor kan een probleem of vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken bekeken en geïnterpreteerd worden. Door deze verschillende visies samen te brengen, kan de meest optimale oplossing gevonden worden.

Een organisatie kan, naast het nastreven van diversiteit op haar werkloer, op zoek gaan naar bepaalde competenties die ondervertegenwoordigd zijn of zelfs helemaal ontbreken. Het is hierbij van belang dat ze geen vooroordelen in haar achterhoofd houdt of bepaalde groepen discrimineert. Uit onderzoek blijkt immers dat oudere werknemers verantwoordelijker en loyaler zijn dan jongere werknemers en dat veel vrouwen bepaalde communicatieve vaardigheden en coachingcapaciteiten hebben die bij veel mannen ontbreken (Doyen et al., 2002).

2.2.3.3. Imago

Een derde motief om een diversiteitsbeleid te starten onder de noemer van economische redenen is een imagoprobleem (Doyen et al., 2002). Bepaalde bedrijven hebben een negatief imago gekregen doordat ze bijvoorbeeld aanzien worden als vrouwonvriendelijk of als organisatie waar allochtonen enkel het vuile werk mogen opknappen. Dit imago kan de relaties met allerlei stakeholders zoals klanten, banken, burens, mensenrechtenorganisaties en vakbonden schade toebrengen.

Bedrijven lopen daarnaast nog het risico dat hun negatief imago de twee bovenstaande problemen (vacatures die moeilijk worden ingevuld en ondervertegenwoordigde competenties) verergert.

2.2.3.4. Actuele diversiteit als oorzaak van problemen

Een laatste motief binnen de economische categorie is dat bedrijven hinder kunnen ondervinden van de huidige diversiteitssituatie binnen het bedrijf (Doyen et al., 2002). Men heeft wel 'andere' werknemers aangeworven, maar de integratie verloopt niet vlot, er zijn spanningen tussen het personeel, het absentieïsme en verloop is hoog of de productiviteit ligt laag. Dit zijn allemaal symptomen dat er niet goed wordt omgesprongen met de verschillen tussen diverse werknemers en geeft aanleiding tot het ontwikkelen van diversiteitsinitiatieven.

2.2.4. Demografische redenen

Naast de drie bovenstaande categorieën, wijzen Cox (1995, in Janssens & Steyaert, 2001), van de Ven et al. (2004) en de Vries et al. (2005) op demografische veranderingen en evoluties als trigger voor organisaties om meer aandacht te schenken aan diversiteit op de werkvloer. De steeds multicultureler wordende samenleving (onder meer door het vrij verkeer van personen binnen de Europese Unie), meer werkende vrouwen (o.a. door meer mogelijkheden om werk en gezin te combineren) en de veranderende bevolkingsopbouw (meer ouderen en minder jongeren) zorgen ervoor dat de Belgische arbeidsmarkt diverser is dan ooit.

De arbeidsmarkt is echter niet het enige dat de afgelopen jaren sterk veranderd is. Ook op de afzetmarkt van bedrijven (de Vries et al. , 2005) komt meer diversiteit voor. Zowel bij profit- als bij non-profit ondernemingen is het klantenbestand veel diverser dan vroeger. Bij de ontwikkeling en aanbieding van goederen of diensten dienen organisaties hier dus rekening mee te houden. Verschillende klanten hebben immers verschillende wensen en behoeften. Als een onderneming beter in deze wensen en behoeften kan voorzien, kan ze een voorsprong nemen op de concurrentie.

2.3. Componenten van een diversiteitsbeleid

Na de uitleg over wat een diversiteitsbeleid is en wat de redenen kunnen zijn om er een te voeren, kunnen we ons toeleggen op de inhoud ervan. Doyen et al. (2002) vinden het openzetten van de deuren voor 'andere werknemers' een belangrijk onderdeel van het diversiteitsbeleid van elke organisatie. Indien organisaties dit willen bereiken en er tevens voor willen zorgen dat de verschillen tussen mensen een meerwaarde betekenen, kunnen ze allerlei initiatieven opnemen in hun diversiteitsbeleid. Doyen et al. (2002) delen deze op in de volgende vier categorieën: een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, een arbeidsmarktbewust organisatiebeleid, formele diversiteitsinitiatieven en de samenwerking met externen. Ik bespreek deze hieronder.

2.3.1. Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Een eerste potentiële component die een organisatie kan opnemen in haar diversiteitsbeleid, is een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid (Doyen et al., 2002). Lange tijd waren de HRM-technieken van bedrijven enkel gericht op de 'normwerknemer', of de jonge man die voltijds beschikbaar, hooggeschoold, mobiel en carrièregericht is (Janssens & Steyaert, 2001, in Doyen et al., 2002). Deze werknemer werd vaak gezien als dé ideale werknemer. De situatie op de arbeidsmarkt stemt hier echter niet mee overeen want slechts een minderheid van de beroepsbevolking voldoet aan deze kenmerken. Wanneer men het personeelsbeleid volledig afstemt op de normwerknemer sluit men andere personen uit en kan men dus niet beschikken over hun talenten en kwaliteiten.

Een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid heeft dan ook als doel om het personeelsbeleid beter af te stemmen op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Dit kan men bereiken via initiatieven in de volgende domeinen: werving en selectie, onthaal en introductie van nieuwe werknemers, beoordeling na instroom en stimuleren van doorstroom en flexibiliteit van de organisatie. De mogelijke initiatieven worden hieronder toegelicht.

2.3.1.1. Werving en selectie

De processen van werving en selectie zijn omwille van enkele redenen belangrijke mechanismen om de deuren van de organisatie open te zetten voor 'andere' werknemers en een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te voeren.

Ten eerste bepaalt de keuze van het wervingskanaal gedeeltelijk welke kandidaten men aanspreekt. Wanneer men enkel courante kanalen zoals kranten en interne werving gebruikt, zal men slechts een beperkt deel van de bevolking bereiken. Indien men ook 'andere' werknemers wil aanspreken, dient men de wervingskanalen uit te breiden. Allochtone of gehandicapte werkzoekenden hebben vaak negatieve ervaringen met sollicitaties omdat ze in vele organisaties niet welkom zijn. Om ook deze personen aan te spreken, kan een organisatie bijvoorbeeld uitdrukkelijk vermelden in een jobadvertentie dat ook deze mensen zich kandidaat mogen stellen voor een openstaande vacature.

Daarnaast moeten organisaties die een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid nastreven en werknemers selecteren o.b.v. sollicitatiebrieven, er rekening mee houden dat het correct en 'volledig' opstellen van zo'n brief en cv niet voor iedereen even eenvoudig is en dat niet in ieder land dezelfde klemtonen worden gelegd op kennis en ervaring. Een standaard sollicitatieformulier dat voor iedere kandidaat hetzelfde is, kan hier een uitkomst bieden.

Ten slotte moet men er zeker van zijn dat selectietesten zoals redeneerproeven en psychologische testen meten wat ze moeten meten (validiteit) en dat de score niet beïnvloed wordt door andere kenmerken (billijkheid, bv beperkte kennis van de Nederlandse taal, onvertrouwdheid met bepaalde zaken die evident zijn in de Belgische maatschappij, enz.). Uit onderzoek blijkt immers dat de twee grootste drempels voor allochtonen in testen de culturele bias en de moeilijke formuleringen bij redeneerproeven zijn. Hierdoor worden hun kansen om geselecteerd te worden, verkleind.

2.3.1.2. Onthaal en introductie van nieuwe werknemers

Een tweede initiatief dat een organisatie kan nemen in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, is het voldoende aandacht besteden aan het onthaal van nieuwe (en dus ook 'andere') werknemers. Dit kan gezien worden als onderdeel van het retentiebeleid (het binden van de medewerkers aan de organisatie) en vermindert het risico op uitstroom. Activiteiten die men in deze context kan ondernemen, zijn o.a. het geven van een rondleiding in het bedrijf, het verstrekken van informatie over de producten/diensten van de onderneming, de nieuwe werknemer laten kennismaken met zijn collega's, het aanduiden van een peter/meter maar ook het wegnemen van eventuele vooroordelen.

2.3.1.3. Beoordeling na instroom en stimuleren van doorstroom

Niet alleen de instroom van werknemers vormt een voornaam aspect binnen het diversiteitsbeleid van een organisatie, ook de evaluatie hierna en de doorstroom zijn belangrijk. Een regelmatige beoordeling van het geleverde werk en eventuele bijsturing is nodig opdat de werknemer weet wat er van hem/haar verwacht wordt en zich, indien nodig, kan herpakken. Als men geen feedback geeft aan nieuwkomers lopen deze vaak verloren en komen ze bijgevolg niet in aanmerking voor duurzame tewerkstelling.

Deze beoordeling is tevens bepalend voor het al dan niet doorstromen van 'andere' werknemers in het bedrijf. De doorstroom hangt af van bepaalde criteria. Wanneer deze criteria opgesteld zijn met de 'normwerknemer' in het achterhoofd zullen de 'andere' werknemers minder kans hebben om door te stromen. In een diversiteitsbeleid is het echter belangrijk om te focussen op de positieve kwaliteiten van ieder individu en dus kan de organisatie overwegen om 'andere' werknemers te laten doorstromen naar functies waar ze de eigen talenten het best kunnen ontplooiën.

2.3.1.4. Flexibiliteit van de organisatie

Een laatste initiatief dat genomen kan worden in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid heeft betrekking op de noden en wensen van diverse werknemers. Wanneer een organisatie een divers personeelsbestand nastreeft, moet ze er rekening mee houden dat er verschillende vragen kunnen rijzen, bijvoorbeeld moslims die verlof willen op religieuze feestdagen, arbeidsgehandicapten die speciale voorzieningen wensen of vrouwen die werk en privé willen combineren. Indien de organisatie het personeelsbestand divers wil houden, dient ze zich flexibel op te stellen t.o.v. deze wensen en noden.

2.3.2. Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid

Een tweede ingrediënt van het diversiteitsbeleid kan een arbeidsmarktbewust organisatiebeleid zijn. Dit gaat nog een stap verder dan het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid en betekent een hertekening van de organisatie.

Een eerste initiatief dat men in dit verband kan nemen, is het afsplitsen van eenvoudige taken van gespecialiseerde taken. Zo kan men functies voor laaggeschoolden creëren. Doyen et al. (2002) tonen dit aan met een voorbeeld uit de ziekenhuissector:

Begin jaren 2000 was er een tekort aan verplegend personeel. Men merkte tegelijk op dat er veel laaggeschoolde werkzoekenden op de arbeidsmarkt waren die wel interesse hadden in een functie in de zorgsector, maar niet de vereiste diploma's bezitten. Men is toen gaan onderzoeken in welke mate laaggeschoolden konden worden ingezet om de behoefte aan personeel op te vangen.

De oplossing bestond uit het principe van 'jobontdubbeling', waaruit de functie van logistiek assistent vloeide. De werknemers die deze functie bekleeden, nemen niet deel aan de directe zorgverlening aan de patiënt, maar voeren ondersteunende activiteiten uit zoals administratieve taken, intern transport van patiënten en onderhoud van materiaal.

Een ander initiatief dat de organisatie kan nemen, is het aanpassen van de werkplek zodat deze toegankelijk is voor iedereen. Machines aanpassen zodat deze ook door vrouwen bediend kunnen worden, aanpassingen maken aan de werkplaats voor medewerkers in een rolstoel of het vertalen van de reglementen en veiligheidsvoorschriften voor werknemers die het Nederlands nog niet helemaal machtig zijn, zijn slechts enkele voorbeelden van mogelijke acties.

2.3.3. Formele diversiteitsinitiatieven

Organisaties kunnen ervoor kiezen om diversiteit te ondersteunen d.m.v. een arbeidsmarkt bewust personeels- en/of organisatiebeleid. Ze kunnen daarnaast ook formele initiatieven ondernemen. Een manier om dit te doen, is het opnemen van het engagement voor, en streven naar diversiteit in het mission statement. Van de Ven et al. (2004) geven een voorbeeld van zo'n mission statement met specifieke aandacht voor diversiteit (p. 10):

"Bij onze organisatie geloven we dat diversiteit onze prestaties en producten, de gemeenschap waarin we leven en werken en het leven van onze medewerkers verbetert. Naarmate ons personeelsbestand meer een afspiegeling vormt van de toenemende diversiteit in de samenleving en marktomgeving, worden onze pogingen om verschillen tussen medewerkers te begrijpen, te waarderen en onderdeel van het beleid te maken, steeds belangrijker."

Het ondertekenen van bepaalde charters die diversiteit ondersteunen en discriminatie afkeuren, is eveneens een vorm van formele initiatieven.

2.3.4. Samenwerken met externen

Een laatste potentiële component van het diversiteitsbeleid, die Doyen et al. (2002) aanhalen, betreft het aangaan van netwerkrelaties met externen die steun kunnen geven aan het beleid van de organisatie. Relaties kunnen bijvoorbeeld opgebouwd worden met opleidingsinstanties, organisaties van kansengroepen of de overheid. Deze kunnen bedrijven ondersteunen bij de werving van diverse medewerkers, de begeleiding van nieuwkomers, het organiseren van stages binnen de organisatie of via het verlenen van subsidies.

2.4. Diversiteitsplan

Zowel langs vraag- als aanbodzijde worden oplossingen uitgewerkt om de duurzame arbeidsdeelname van 'andere' werknemers te bevorderen (Doyen et al., 2002). Langs aanbodzijde worden de werknemers aangesproken via initiatieven als vorming en trajectbegeleiding die als doel hebben het wegwerken van achterstanden en het realiseren van verhoogde participatie. Langs vraagzijde zijn het eerder de werkgevers die worden aangesproken om hen te betrekken in het debat. Samen met de sociale partners worden actieplannen uitgewerkt die werkgevers aanmoedigen om personen uit bepaalde doelgroepen aan te werven. Het initiatief van de diversiteitsplannen is er hier een van.

In dit deeltje geef ik een korte geschiedenis van het EAD-beleid weer, bespreek ik de vier soorten diversiteitsplannen die een organisatie kan ondernemen en ga ik na hoe de werking van het plan in elkaar zit.

2.4.1. Geschiedenis EAD-beleid

De eerste bouwstenen werden al in 1998 gelegd met het VESOC¹-akkoord 'Tewerkstelling van allochtonen' (ERSV Limburg, 2010). Dit akkoord had als doel een evenredige arbeidsdeelname van allochtonen te bewerkstelligen en werd gedragen door de Vlaamse Regering en de sociale partners. Het vernieuwende van dit beleid was dat er komaf werd gemaakt met het voorheen gevoerde beleid dat vooral gebaseerd was op financiële stimuli en opgelegde aanwervingsquota. Kansengroepen werden niet meer gezien als oorzaak van problemen, maar wel als potentieel voor bedrijven. Om dit beleid te ondersteunen, creëerde de Vlaamse Overheid nieuwe instrumenten. Één hiervan waren de positieve actieplannen waarbij projectontwikkelaars ter beschikking gesteld werden van bedrijven om hen hierin te begeleiden.

In 2001 komen er specifieke VESOC-actieplannen die als doel hebben het bevorderen van de werkgelegenheid van ouderen en personen met een arbeidshandicap. Een jaar later wordt ook aandacht gevraagd voor de gelijke kansen van mannen en vrouwen in het bedrijf. De positieve actieplannen worden daarnaast omgedoopt tot diversiteitsplannen.

In 2005 ontstonden vier nieuwe vormen van diversiteitsplannen, namelijk het instapplan, het (klassiek/standaard) diversiteitsplan, het groeiplan en het clusterplan. Vóór 2005 was er voor bedrijven, zoals reeds vermeld, ook al de mogelijkheid om een diversiteitsplan uit te voeren, maar men kwam tot de vaststelling dat niet alle bedrijven direct klaar waren voor een uitgebreid diversiteitsplan. Er was wel interesse voor een stapsgewijze aanpak. Wat deze plannen precies inhouden, bespreek ik hierna.

¹ VESOC staat voor Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité.

2.4.2. Vier soorten plannen

Een organisatie kan kiezen om het diversiteitsplan alleen uit te voeren of samen met andere (meestal verwante) organisaties. Wanneer men kiest om het alleen te doen, heeft men de keuze uit drie plannen ("Diversiteit werkt", z.d.; "Diversiteitsplannen", z.d.).

Het instapdiversiteitsplan bestaat uit slechts één of enkele acties en moet dus vooral gezien worden als een opstap naar een divers HR-beleid ("Diversiteit werkt", z.d.; "Diversiteitsplannen", z.d.). Omwille van het beperkte aantal acties dat ondernomen wordt in dit plan, is de looptijd eveneens eerder van korte duur (6 tot 12 maanden).

Het klassiek of standaard diversiteitsplan is een omvangrijker plan met meerdere acties rond diversiteit. Ook de duur (1 tot 2 jaar) is langer dan het eerste type.

Het groeidiversiteitsplan wordt uitgevoerd als een uitloopplan met een duur van 6 tot 12 maanden en heeft als doel het diversiteitsbeleid te verankeren in het strategisch beleid van de organisatie. Het groeiplan is m.a.w. een vervolg op een eerder uitgevoerd diversiteitsplan.

Wanneer men kiest om samen met andere organisaties te werken, kiest men voor het clusterdiversiteitsplan, een plan dat wordt opgesteld en uitgevoerd door meerdere organisaties uit een bepaalde sector of onderdelen van één concern. Het wordt m.a.w. opgesteld en uitgevoerd in samenspraak en in samenwerking met meerdere bedrijven. De looptijd van het clusterplan is dezelfde als die van het klassiek plan.

Veel organisaties kiezen er echter voor om de volledige cyclus van instap- over klassiek of clusterdiversiteitsplan naar groeidiversiteitsplan te doorlopen. De helft tot twee derde van de kosten van de plannen wordt gesubsidieerd door de Vlaamse Overheid om bedrijven aan te sporen hun werkvloeren diverser te maken.

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de verschillende diversiteitsplannen met o.a. hun looptijd en de hoogte van de subsidies die bedrijven kunnen ontvangen.

Soorten	Instapdiversiteitsplan	Klassiek diversiteitsplan	Clusterdiversiteitsplan	Groeidiversiteitsplan
Acties	1 of enkele acties	Meerdere acties	Meerdere acties	1 of enkele acties
Looptijd	6-12 mnd	12-18-24 mnd	12-18-24 mnd	6-12 mnd
Voor	1 bedrijf/organisatie	1 bedrijf/organisatie	Meerdere bedrijven/organisaties	1 bedrijf/ organisatie
Subsidie	1/2 v.d. kost tot max. 2.500€	2/3 v.d. kost tot max. 10.000€	2/3 v.d. kost tot max. 3.000€ per organisatie	1/2 v.d. kost tot max. 2.500€

Tabel 4: Overzicht van de verschillende diversiteitsplannen (Bron: "Diversiteit werkt", z.d.).

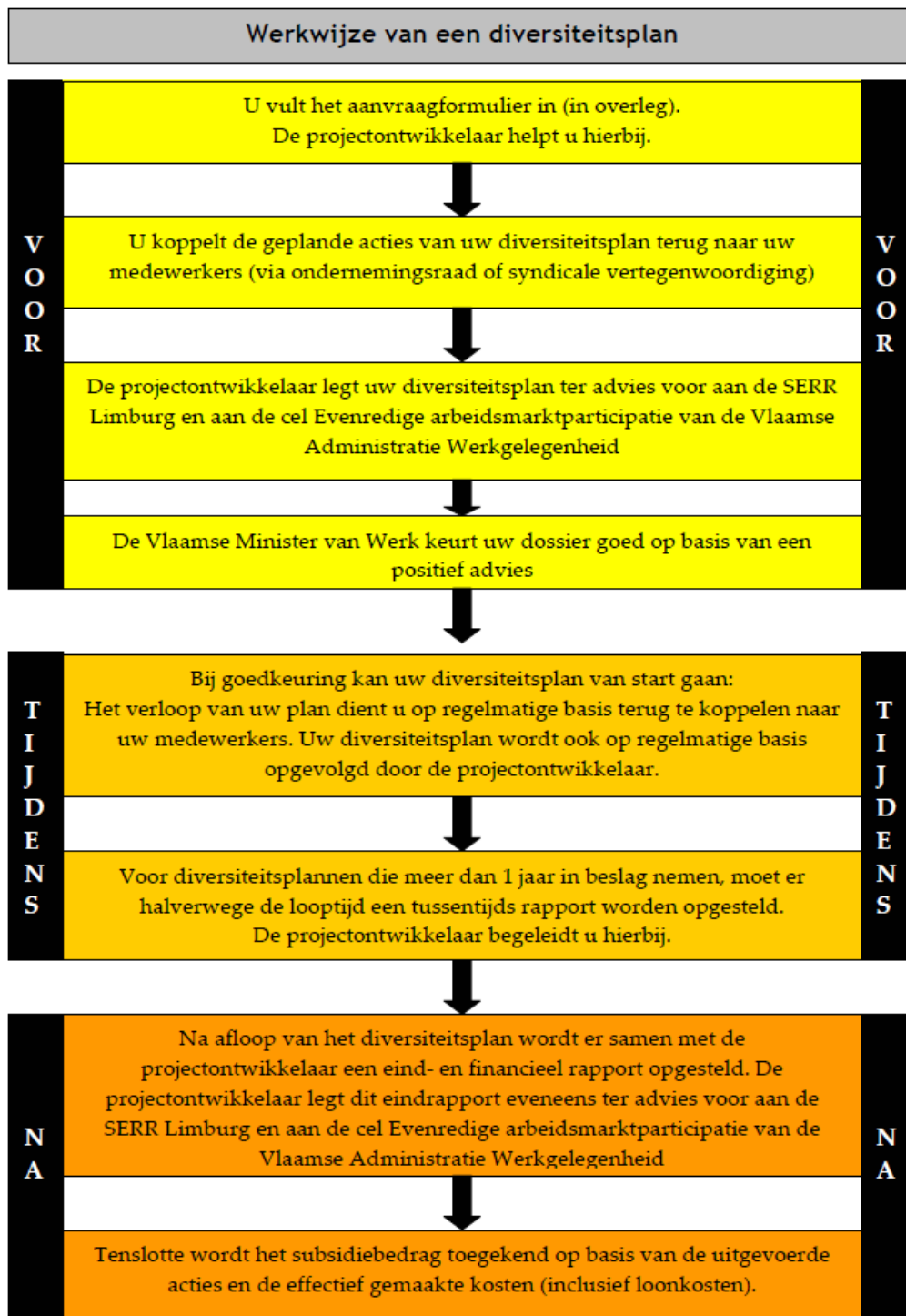
2.4.3. Werking van het diversiteitsplan

Om een diversiteitsplan goed te kunnen uitvoeren, is een duidelijke structuur nodig. Het ERSV Limburg (z.d.) heeft een soort stappenplan² ontwikkeld dat bedrijven in de drie stadia van hun diversiteitsplan begeleidt (zie figuur 1). De eerste fase begint vóór de implementatie van het plan. Allereerst moet de onderneming een aanvraagformulier invullen. Hier kan een projectontwikkelaar bij helpen. Het aanvraagformulier is noodzakelijk om van de subsidie te kunnen genieten. Daarna dienen de acties die de organisatie gepland heeft in het kader van haar diversiteitsplan teruggekoppeld te worden naar de medewerkers. Vervolgens legt de projectontwikkelaar het diversiteitsplan voor aan de Sociaal-Economische Raad van de Regio [SERR] en aan de cel Evenredige arbeidsmarktparticipatie van de Vlaamse Administratie Werkgelegenheid, die hier advies op geven. Ten slotte keurt de Vlaamse Minister van Werk, mits een positief advies, de aanvraag goed.

Wanneer het diversiteitsplan wordt goedgekeurd, kan men starten met de tweede fase, of de implementatie. Het verloop van het plan en de acties dient regelmatig gecommuniceerd te worden aan de werknemers. Wanneer de looptijd van het plan meer dan één jaar bedraagt, dient er een tussentijds rapport te worden opgesteld. Ook hier kan de projectontwikkelaar helpen.

De laatste fase, na afloop van het diversiteitsplan, bestaat uit het opstellen van een eind- en financieel rapport. Dit eindrapport wordt weer voorgelegd aan de SERR en aan de cel Evenredige arbeidsmarktparticipatie van de Vlaamse Administratie Werkgelegenheid. Tot slot wordt het bedrag van de subsidie berekend en uitgekeerd. Deze berekening gebeurt o.b.v. de acties die men heeft ondernomen en de gemaakte kosten.

² Het stappenplan dat hier besproken wordt, is specifiek voor Limburg.



Figuur 1: Werkwijze van het diversiteitsplan (Bron: ERSV Limburg, z.d.)

2.5. Succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsbeleid

In de diversiteitsliteratuur wordt veel gesproken over de voordelen die diversiteit oplevert. Daarnaast komen ook de succesfactoren van een geslaagd diversiteitsbeleid aan bod. Maar wat maakt nu precies dat een diversiteitsbeleid een succes wordt?

Merckx en Hellemans (2004) definiëren kritieke succesfactoren als “essentiële voorwaarden, intern of extern, waaraan men moet voldoen om in zijn opzet te slagen” (p. 80). Ze vinden m.a.w. dat er aan een aantal voorwaarden moet voldaan zijn opdat het diversiteitsbeleid van een organisatie een kans op succes heeft. Ze zijn overigens van mening dat veel van deze succesvoorwaarden universeel zijn en dus overal ter wereld gelden.

Een eerste succesfactor die ze noemen, is het commitment van de leiding van de organisatie. Het implementeren van een diversiteitsbeleid op de werkvloer impliceert dat medewerkers voor een deel hun gedrag in relatie tot anderen moeten veranderen. Iedereen moet hieraan meewerken. Hierbij is de rol van trendsetter van de top van de organisatie zeer belangrijk. Wanneer de organisatieleden zien dat de leiding achter het beleid staat en dit ook uitdraagt in haar gedrag, waarden en normen, dan zal de bereidheid om aan het beleid mee te werken, verhogen (Merckx & Hellemans, 2004). Het volstaat niet wanneer de leiding enkel de beslissing neemt om een diversiteitsbeleid op te starten en de implementatie overlaat aan anderen. Een permanent engagement en voorbeeldgedrag zijn noodzakelijk om het beleid een kans op slagen te geven (“Reizen in diversiteitsland”, 2004).

Wat volgens Merckx en Hellemans (2004), de SER (2009) en van de Ven et al. (2004) zeker niet mag ontbreken, zijn concrete doelstellingen. Men moet weten wat men wil bereiken met het diversiteitsbeleid zodat de resultaten toetsbaar zijn aan de vooropgestelde doelen. Men kan bijvoorbeeld streefcijfers opstellen m.b.t. het aantal vrouwen/allochtonen/ouderen/arbeidsgehandicapten/... in hogere functies. Het mag echter niet de bedoeling zijn om koste wat kost deze mensen hogere functies te geven. Men moet immers altijd kijken of ze wel de juiste competenties hebben voor deze hogere posities.

Belangrijk in dit verband is dat men deze doelen integreert in het hele organisatiebeleid en koppelt aan de algemene organisatiedoelstellingen (SER, 2009; Martens et al, 2008; “Reizen in diversiteitsland”, 2004; van de Ven et al., 2004). De doelen van het diversiteitsbeleid mogen niet los staan van de overkoepelende bedrijfsdoelstellingen. Enkel wanneer het diversiteitsbeleid wordt gekoppeld aan de organisatiedoelen kan duidelijk worden of en in welke mate het een bijdrage levert aan het bereiken van deze doelen.

Daarnaast is het scheppen van draagvlak voor het beleid een absolute vereiste voor een geslaagd diversiteitsbeleid (SER, 2009; Martens et al, 2008; “Reizen in diversiteitsland”, 2004; van de Ven et al., 2004; “Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur”, 2007). De inhoud, doelen en motieven moeten begrepen en ondersteund worden op elk organisatieniveau. Wanneer men al vanaf het begin erin slaagt draagvlak te scheppen, zullen meer medewerkers het als ‘hun’ beleid beschouwen en is de kans op succes groter (shared ownership).

Een vijfde kritieke succesfactor heeft betrekking op de organisatiecultuur. Deze dient open, inclusief en tolerant te zijn (SER, 2009; van de Ven et al., 2004; “Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur”, 2007). In een organisatie waar zo’n cultuur heerst, zijn de medewerkers eerder bereid om nieuwe ideeën, collega’s en managementstijlen te aanvaarden en worden gedragingen

die afwijken van het normale niet afgewezen. In een gesloten cultuur daarentegen, is er veel meer weerstand tegen vernieuwing. Er heerst meer een 'wij versus zij'-cultuur die gekenmerkt wordt door vooroordelen t.o.v. buitenstaanders en weinig tolerantie voor afwijkingen van het gewone.

Ook het belang van open communicatie waarbij correcte en volledige informatie gegeven wordt, valt niet te onderschatten (Merckx en Hellemans, 2004; SER, 2009; "Reizen in diversiteitsland", 2004; "Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur", 2007). Onvoldoende of verkeerde informatie kan immers roddels in de hand werken en argwaan wekken. Daarom is het belangrijk dat men op een open manier communiceert naar de medewerkers, maar ook naar de andere stakeholders. Hoe meer men over diversiteit en het diversiteitsbeleid praat, hoe beter. "Een veranderingsproces kan immers maar gedragen worden door erover te spreken" ("Reizen in diversiteitsland", 2004, p. 30). Naast het overdragen van juiste en volledige informatie moet de organisatie ook openstaan voor ideeën en bedenkingen van haar medewerkers, bv door een ideeënbus op te hangen.

Verder is een regelmatige evaluatie van de voortgang van het beleid nodig om te weten of men de vooropgestelde doelstellingen kan behalen (Merckx en Hellemans, 2004; SER, 2009; van de Ven et al., 2004). Het niet behalen van bepaalde doelstellingen betekent echter niet altijd dat het diversiteitsbeleid gefaald heeft. Er zijn immers vele (externe) factoren waar men vaak geen greep op heeft, maar die wel een rol spelen. Wanneer men bijvoorbeeld streefcijfers heeft opgesteld voor de instroom van allochtone vrouwen, maar er melden zich geen sollicitanten uit deze groep, dan kan men hier weinig aan doen.

Een laatste succesfactor heeft te maken met het voorkomen van, en omgaan met weerstanden die op kunnen treden (SER, 2009; "Reizen in diversiteitsland", 2004; "Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur", 2007). Een diversiteitsbeleid implementeren betekent, zoals reeds aangehaald, dat mensen hun gedrag in relatie tot elkaar moeten veranderen. Het is een veranderingsproces en dit verloopt niet altijd en overal even vlot. Weerstanden kunnen optreden tegen allerlei zaken om allerlei redenen. Het is belangrijk om te weten waar deze vandaan komen en waarom ze er zijn. Zijn het bijvoorbeeld reacties op 'alweer een beslissing van bovenaf', of op 'alweer een verandering'? Wat hier kan helpen, is een proactieve aanpak. Via deze aanpak kan men anticiperen wanneer men merkt dat er iets mis kan gaan en hoeft men niet te reageren wanneer het misschien al te laat is.

In onderstaande tabel geef ik de succesfactoren van een diversiteitsbeleid nog eens weer die door verschillende auteurs of bronnen zijn aangehaald.

Bron Succesfactoren	Merckx en Hellemans (2004)	SER (2009)	"Reizen in diversiteitsland" (2004)	van de Ven et al. (2004)	Martens et al. (2008)	"Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur" (2007)
Commitment van de top	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Concrete doelen	✓	✓		✓		
Link met organisatiebeleid en -doelen		✓	✓	✓	✓	
Draagvlak		✓	✓	✓	✓	✓
Open, inclusieve en tolerante cultuur		✓		✓		✓
Open communicatie	✓	✓	✓			✓
Evaluatie	✓	✓		✓		
Voorkomen van, en omgaan met weerstanden		✓	✓			✓

Tabel 5: Samenvattende tabel met de succesfactoren van een diversiteitsbeleid volgens verschillende auteurs en bronnen.

2.6. Weerstanden

"Zoals elke organisatieverandering kan de introductie van een diversiteitsbeleid weerstanden oproepen" ("Reizen in diversiteitsland", 2004, p. 96). Waarom dit zo is, wordt in de tekst "Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur" (2007) besproken. Hier haalt men volgende drie factoren aan die weerstand in de hand kunnen werken:

- Wanneer er verandering op komst is, hebben mensen vaak *angst* om iets te verliezen wat waardevol is voor hen. Hierdoor verzetten ze zich tegen de verandering.
- *Onvoldoende, verkeerd* gegeven of gekregen *informatie*. Wanneer men veranderingen doorvoert in de organisatie is open communicatie een absolute vereiste. Mensen moeten weten waar ze zich aan kunnen verwachten. Via open communicatie vermijdt men eveneens dat er geroddeld wordt.
- Het management lijdt aan een *gebrek aan veranderkracht*. Als de top van de organisatie niet bereid is om te veranderen, dan de werknemers zeker niet. Zoals reeds aangehaald is het commitment van het topmanagement net een van de succesfactoren van een diversiteitsbeleid. Zij bekleedt een voorbeeldfunctie en moeten tonen dat ze achter de verandering staat.

Van de Ven et al. (2004) stellen dat het belang van diversiteit, samen met het voeren van een diversiteitsbeleid in bedrijven nog lang niet door iedereen erkend wordt. Volgens deze auteurs

bestaan er bij mensen nog steeds enkele natuurlijke barrières voor diversiteit. De meeste mensen hebben immers de neiging om de wereld te bekijken door hun eigen bril. Daarbij vergeten ze dat er meerdere mogelijkheden en werkelijkheden naast elkaar kunnen bestaan. Iedereen filtert wat hij ziet om uiteindelijk datgene over te houden dat men wil zien, of gewend is om te zien. Stereotypering is hierbij een handig en veelgebruikt instrument. Stereotypen zijn echter niet altijd fout, bijvoorbeeld als men veel informatie of indrukken moet verwerken, maar worden wel fout wanneer ze een eigen leven gaan leiden. Wanneer dit gebeurt, worden medewerkers tekort gedaan en verdwijnen de voordelen die diversiteit oplevert. Wanneer de organisatie bijvoorbeeld meer allochtonen wil aanwerven, maar de werknemers een stereotiep beeld hebben van deze mensen (bv alle allochtonen zijn lui en willen niet werken), dan worden zowel de allochtone medewerkers als de organisatie geschaad. Enerzijds kunnen waardevolle werknemers zich niet ten volle ontwikkelen en anderzijds is ook de organisatie de dupe omdat ze de kwaliteiten van deze talenten niet kan benutten.

Werknemers kunnen zich om allerlei redenen verzetten tegen organisatieveranderingen. Weerstanden hoeven echter niet altijd voor moeilijkheden te zorgen. Zoals zojuist aangehaald is een van de succesfactoren van een diversiteitsbeleid net het kunnen omgaan met deze weerstanden. De organisatie moet proberen om deze om te buigen tot krachten voor verandering zodat de medewerkers zich achter het beleid kunnen zetten en dit ook willen steunen ("Reizen in diversiteitsland", 2004). Een aantal manieren om dit te bereiken zijn het aanhalen van *best practices* (succesverhalen), het werken aan een stevig draagvlak voor diversiteit of het omzetten van bezwaren in voorwaarden. Wanneer men bijvoorbeeld van een werknemer hoort dat hij "niet meewerkt aan het beleid omdat hij onvoldoende informatie krijgt", kan men dit omzetten in "je werkt mee aan het beleid, op voorwaarde dat er voldoende informatie ter beschikking wordt gesteld". De organisatie moet er uiteraard wel op letten dat men de voorwaarden ook effectief kan waarmaken.

Wanneer werkelijk niets helpt, wordt het opleggen van sancties bijna onvermijdelijk ("Reizen in diversiteitsland", 2004). Het doorvoeren van een diversiteitsbeleid is een vorm van organisatieverandering en dit vergt heel wat energie en goede wil van het personeel maar men kan niet eeuwig blijven wachten. Indien een bepaalde werknemer blijft dwarsliggen zonder gegronde redenen, zonder te helpen zoeken naar oplossingen en zonder te luisteren, moet er een actie volgen vanuit de organisatie.

Hoofdstuk 3. Diversiteit en discriminatie op de Belgische arbeidsmarkt

In dit derde hoofdstuk onderzoek ik hoe divers, maar ook hoe discriminerend de Belgische arbeidsmarkt is. In de probleemstelling heb ik reeds aangehaald dat België een zeer pluriform land is. Net als iedereen worden ook de werkgevers hiermee geconfronteerd en ze verliezen deze groeiende diversiteit dus best niet uit het oog. Ik bekijk twee maatstaven, de werkzaamheid en werkloosheid, die de situatie van (kansen)groepen op de Belgische (en Europese) arbeidsmarkt verduidelijken.

Daarnaast onderzoek ik enkele cijfers die de discriminatie op de Belgische arbeidsmarkt in kaart brengen. Uit een artikel van De Wit, dat op 6 september 2012 in Het Belang van Limburg verscheen, blijkt immers dat de arbeidsmarkt in België de meest discriminerende van Europa is.

De cijfers die ik in dit hoofdstuk gebruik om de werkzaam- en werkloosheid van (kansen)groepen te bestuderen, kunnen geraadpleegd worden via de volgende website: <http://www4.vlaanderen.be/sites/svr/Cijfers/Pages/Excel.aspx>. Op deze site kan men de verschillende cijfers downloaden in de vorm van Excel-bestanden. Op basis van de cijfers uit deze bestanden heb ik de grafieken, die u in dit hoofdstuk kan vinden, gemaakt.

3.1. Werkzaamheid en werkloosheid van (kansen)groepen

De werkzaamheidsgraad (of werkgelegenheidsgraad) geeft aan welk deel van de bevolking op beroepsactieve leeftijd (15 tot 64-jarigen) aan het werk is. In België lag dit cijfer in 2011 op 61,9% (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012). Dit wil zeggen dat bijna 62 procent van de bevolking op beroepsactieve leeftijd (die mensen die mogen werken) ook werkelijk beroepsactief was. Wanneer we dit cijfer vergelijken met dat van de Europese Unie, zien we dat België het op dit vlak slechter dan gemiddeld doet (zie grafiek één). De werkzaamheidsgraad van de EU bedraagt immers 64,3%, wat toch bijna 2,5 procentpunt hoger is dan in België. Wat echter opvalt, is dat er in België grote verschillen bestaan tussen de verschillende gewesten. Vooral in Brussel ligt de werkzaamheidsgraad met 53,8% erg laag en ver onder het Belgisch en Europees gemiddelde. Ook Wallonië doet met 57% niet veel beter. Enkel Vlaanderen kan met 66,2% betere cijfers voorleggen dan België in zijn totaliteit en de EU.

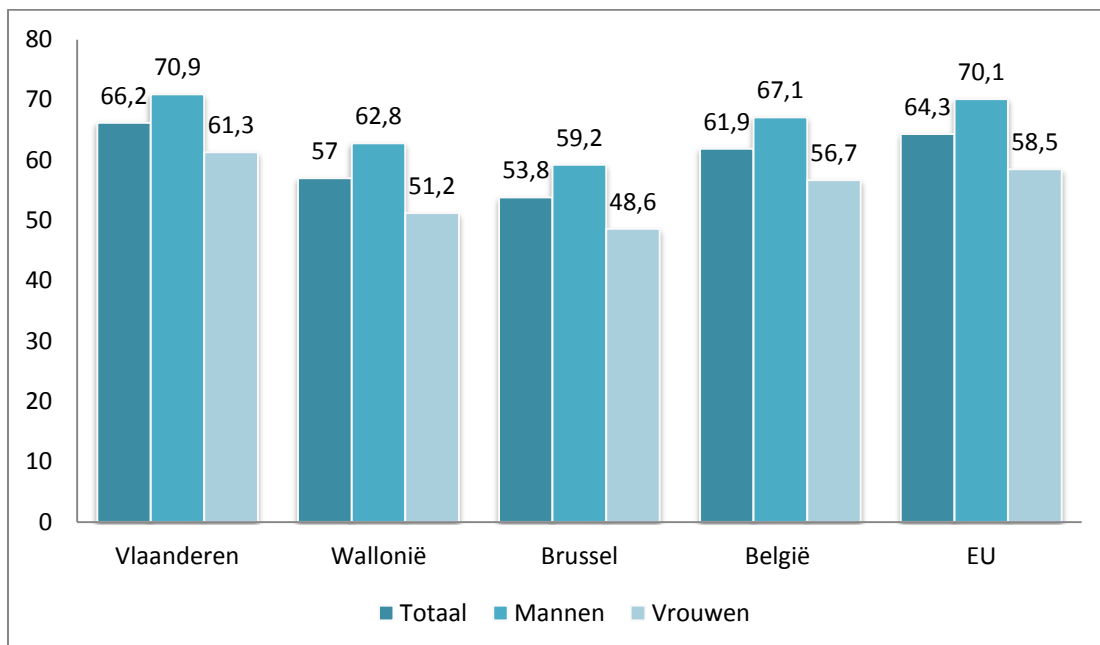
De werkloosheidsgraad meet het aantal werklozen in de beroepsbevolking, die bestaat uit werkenden en werklozen op beroepsactieve leeftijd. Zoals blijkt uit grafiek twee ligt de werkloosheidsgraad in België onder het EU-gemiddelde. In België zat in 2011 iets meer dan 7% van de beroepsbevolking zonder werk, terwijl het gemiddelde over alle 27 lidstaten van de EU bijna 10% bedraagt. Wat verder (opnieuw) opvalt is de slechte situatie in Brussel, waar een erg hoge werkloosheidsgraad van 17,1% heerst (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).

3.1.1. Verschillen tussen geslachten

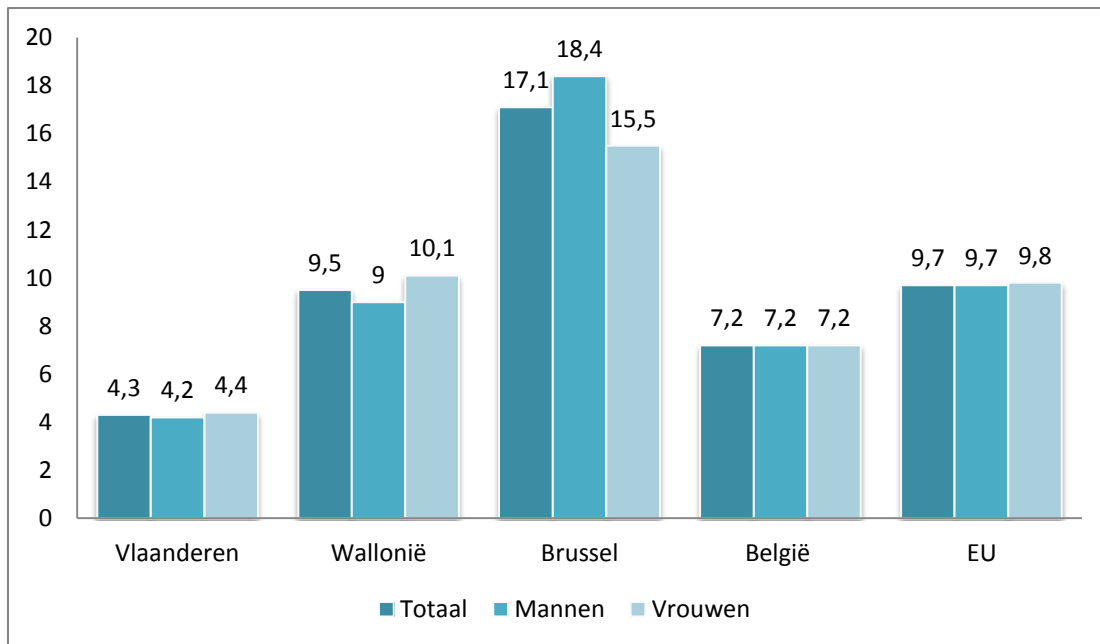
Wanneer we kijken hoe de werkzaamheidsgraad zich verhoudt tussen de verschillende seksen, kunnen we zien dat de mannen op beroepsactieve leeftijd overal een hogere graad kunnen voorleggen dan de vrouwen (zie grafiek één). Het verschil tussen mannen en vrouwen is het grootst in Wallonië en de EU (verschil van 11,6 procentpunt). De situatie is echter het meest problematisch bij vrouwen in Brussel. Bij deze groep bedraagt de werkzaamheidsgraad slechts 48,6%. Ook de mannen laten in dit gewest hun laagste cijfer optekenen (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).

Op het gendervlak is Vlaanderen opnieuw de 'beste' leerling van de klas. Het verschil in werkzaamheidsgraad tussen mannen en vrouwen bedraagt hier 9,6 procentpunt wat nog altijd groot is, maar wel het kleinst tussen de bestudeerde regio's en gewesten.

Wat betreft de werkloosheidsverschillen tussen mannen en vrouwen zien we grote verschillen tussen de regio's die in grafiek twee staan. In Vlaanderen, België en de EU zien we dat er nauwelijks verschillen zijn in werkloosheid tussen mannen en vrouwen. De sekseverschillen uiten zich het sterkst in Brussel (verschil van 2,9 procentpunten). De mannen halen hier een percentage van ruim 18%, wat ongeveer het dubbele is van het Europees gemiddelde. Ook de vrouwen scoren in deze regio uiterst slecht met een werkloosheidscijfer van 15,5% (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).



Grafiek 1: Werkzaamheidsgraad naar geslacht en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).



Grafiek 2: Werkloosheidsgraad naar geslacht en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).

3.1.2. Verschillen tussen autochtonen en allochtonen

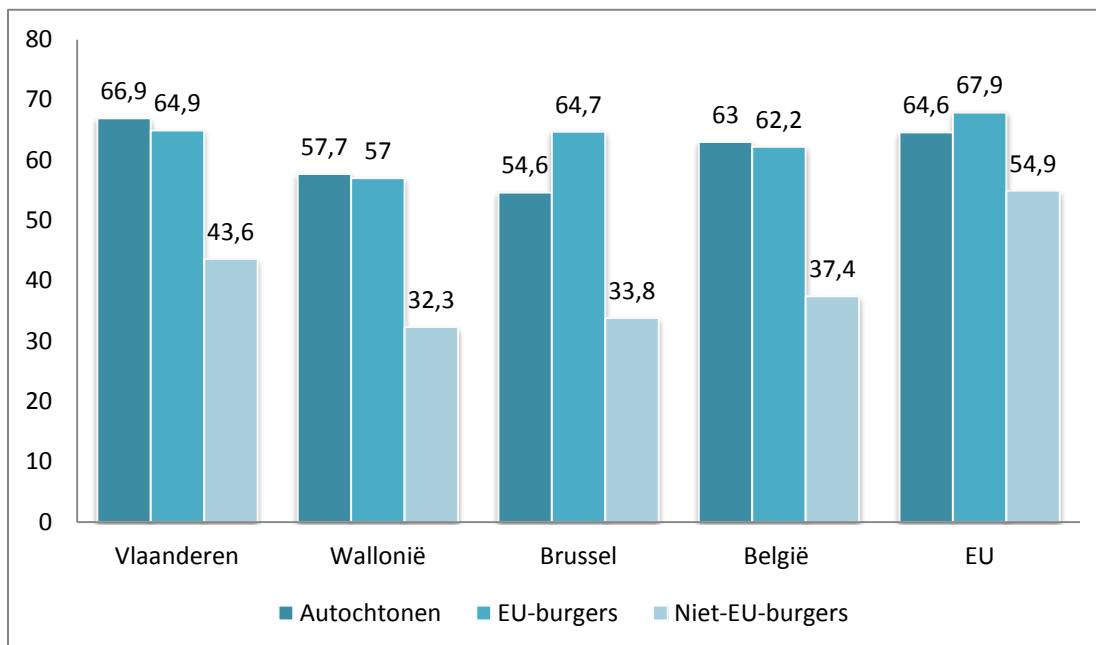
De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2008) stelt dat de situatie van de allochtonen (hier gedefinieerd als personen zonder de Belgische nationaliteit en in het buitenland geboren personen) op de Belgische arbeidsmarkt in vele opzichten minder gunstig is dan die van de Belgen of personen die in België geboren zijn. De werkzaamheidsgraad ligt er veel lager en ze zijn vaker tewerkgesteld in precare jobs (deeltijds werk, tijdelijke arbeid, enz.). Bovendien is de werkloosheid onder deze groep een stuk hoger dan bij autochtonen (zie grafiek drie en vier).

Sommige groepen, zoals de personen die de nationaliteit hebben van een van de 27 EU-lidstaten, ondervinden duidelijk minder problemen om aan werk te geraken in België en de andere lidstaten van de EU (zie grafiek drie). De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2008) besluit hieruit dat het verwerven van de Belgische nationaliteit een positieve rol speelt aangezien de in het buitenland geboren personen (met de Belgische nationaliteit) beter scoren dan de personen van buitenlandse nationaliteit.

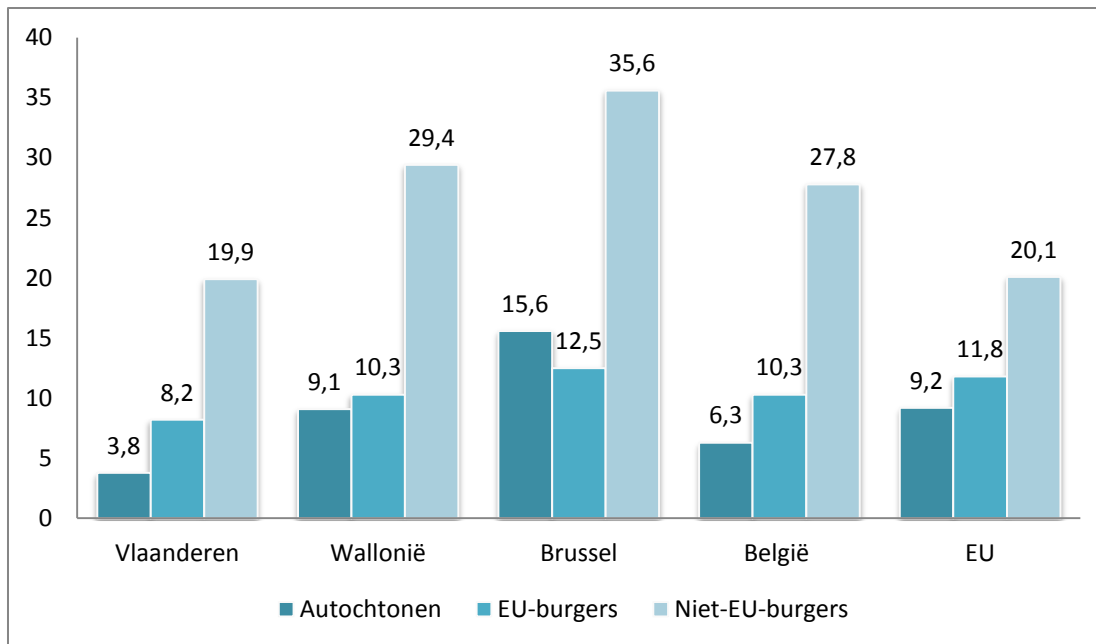
De werkzaamheidskloof tussen allochtonen en autochtonen is overigens geen recent verschijnsel, aangezien deze al meer dan twintig jaar standhoudt. Een grote verklarende factor hiervoor is volgens de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2008) het verdwijnen van de geïndustrialiseerde regio's (vooral in Wallonië) waarin de meeste van de migranten in de naoorlogse periode werkten. Er zijn echter veel meer oorzaken voor de kloof, zoals de laaggeschooldheid en de minder uitgebreide relatienetwerken van allochtonen. Als reactie op de slechtere arbeidsmarktsituatie van deze groep is in de jaren '90 in België dan ook een eerste echt integratie- en anti-discriminatiebeleid gevoerd (zie ook 2.4.1).

Op basis van onderstaande figuren kunnen we besluiten dat de autochtonen in België het best scoren op vlak van werkzaamheid met een percentage van 63%. EU-burgers moeten met 62,2% echter niet veel onderdoen. De situatie van niet-Europese burgers op de Belgische arbeidsmarkt is wel dramatisch te noemen: slechts 37,4% van de niet-Europese burgers op beroepsactieve leeftijd is tewerkgesteld. In deze laatste categorie scoort België in haar totaliteit en in de individuele gewesten trouwens overall een pak lager dan het Europees gemiddelde.

De bovenstaande trends zetten zich verder in de werkloosheidscijfers. Autochtonen laten het laagste cijfer optekenen in België (6,3%), terwijl de niet-EU-burgers met 27,8% in een uiterst slechte situatie zitten. Het is opnieuw Brussel dat in alle categorieën (autochtonen, EU-burgers en niet-EU-burgers) de hoogste werkloosheidscijfers kent en dus erg slecht scoort (FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).



Grafiek 3: Werkzaamheidsgraad naar origine en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).



Grafiek 4: Werkloosheidsgraad naar origine en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, 2012).

3.1.3. Verschillen tussen leeftijdsklassen

De werkzaamheid van de drie bestudeerde leeftijdsgroepen (15-24, 25-49 en 50-64-jarigen) kent grote verschillen (zie grafiek vijf). De 25 tot 49-jarigen vormen de meest beroepsactieve leeftijdsgroep. Wat opnieuw opvalt, is de grote discrepantie tussen Vlaanderen en de andere gewesten. Vooral met Brussel, waar minder dan 7 op 10 personen tussen 25 en 49 jaar is tewerkgesteld, is het verschil enorm groot (20,7 procentpunten). In totaal scoort België in deze leeftijdscategorie wel nog beter dan het Europees gemiddelde.

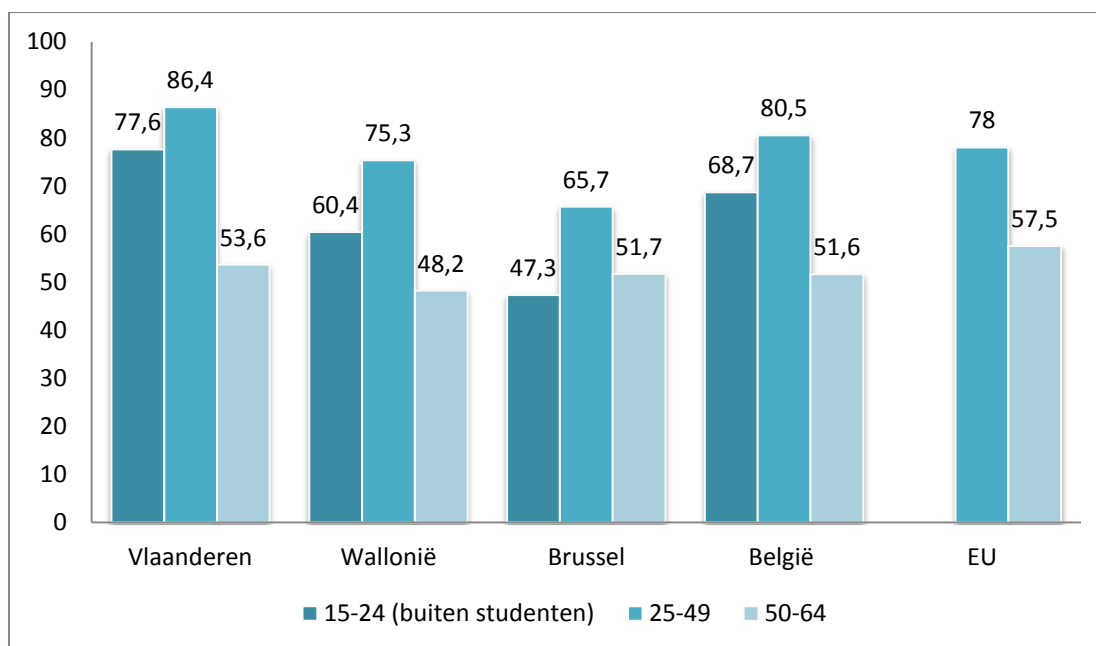
Wat betreft de werkloosheid van de middelste leeftijdsgroep, kunnen we a.d.h.v. grafiek zes besluiten dat deze in de vijf bestudeerde regio's overal hoger is dan bij de ouderen (50-plussers), maar lager dan bij de jongeren. Wat opvalt is dat de werkloosheid bij de 25-49-jarigen zowel in Vlaanderen als Wallonië onder het Europees gemiddelde ligt. Enkel Brussel kent wederom een zeer hoge werkloosheidsgraad.

Voor de berekening van de werkzaamheidsgraad in de jongerenklasse (15-24-jarigen) worden studenten buiten beschouwing gelaten omdat het opnemen van de schoolgangers een vertekend beeld zou geven. Volgens een onderzoek van de VDAB (2011) is de grote meerderheid van de jongeren tussen 15 en 24 jaar immers nog schoolgaand waardoor bijna twee derden (nog) niet beroepsactief of aanwezig is op de arbeidsmarkt. De verhoudingen tussen de regio's komen in deze leeftijdsklasse ongeveer overeen met de verhoudingen in de middenklasse (zie grafiek vijf). De Europese werkzaamheidsgraad van de jongste leeftijdsgroep waarbij de studenten buiten beschouwing worden gelaten is niet beschikbaar. Voor de 15-24-jarigen inclusief studenten ligt deze op 33,6% wat ruim boven het Belgisch gemiddelde van 26% is.

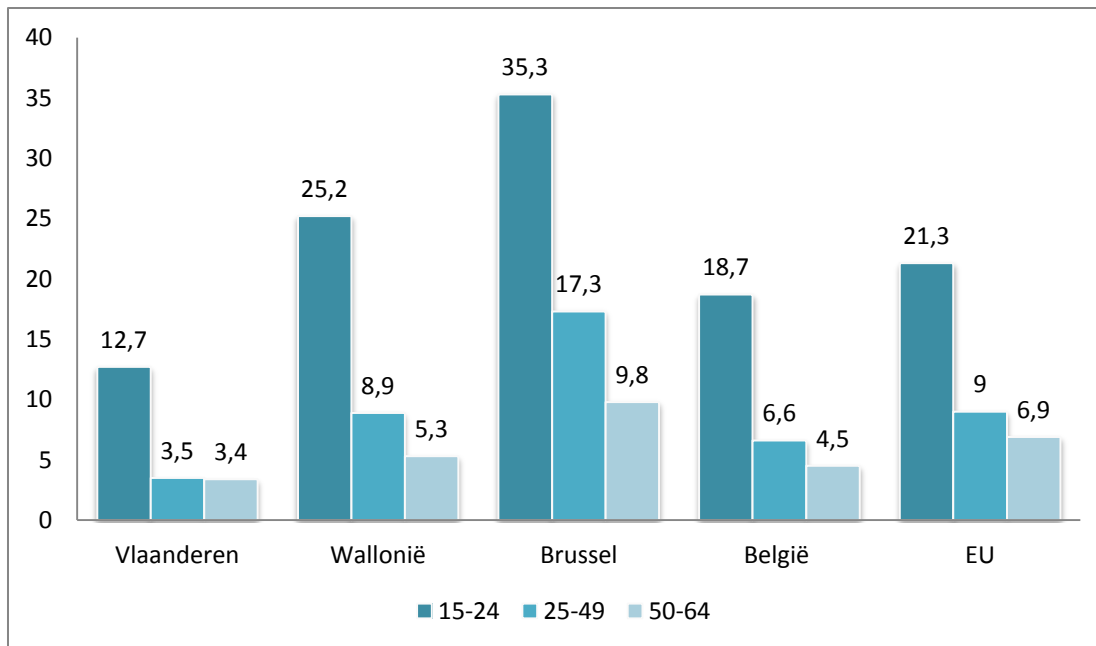
De werkloosheid van jongeren baart grote zorgen. Bijna 2 op 10 jongeren in België is werkloos, in Brussel loopt dit zelfs op tot meer dan 3 op 10. Ook de Europese jongerenwerkloosheid is met 21,3% opvallend hoog (zie grafiek zes). Volgens de VDAB (2011) is deze hoge werkloosheid onder jongeren te wijten aan de economische crisis. De werkloosheid onder jongeren is immers extra conjunctuurgevoelig waardoor ze in crisistijden het grootste risico lopen om (terug) werkloos te worden omdat ze minder anciënniteit en werkervaring hebben, de werkgever minder in hun opleidingskapitaal heeft geïnvesteerd en ze vaker een tijdelijk contract hebben. Jongere werknemers zijn dus een pak goedkoper om te ontslaan.

De oudste leeftijdsgroep (50-64-jarigen) ten slotte, kent een erg lage werkzaamheidsgraad. In België is amper de helft van de 50-plussers (nog) aan het werk. Zelfs in Vlaanderen ligt de werkzaamheidsgraad van de ouderen maar net boven het gemiddelde in België. In de EU ligt het percentage hoger dan in België, maar nog steeds onder 6 op 10 (zie grafiek vijf).

De werkloosheid onder de 50-plussers is in alle regio's lager dan in de overige twee leeftijdscategorieën (zie grafiek zes). Dit is echter niet sowieso positief nieuws want volgens de VDAB (2012) nemen te weinig ouderen deel aan het arbeidsproces en verlaten ze de arbeidsmarkt te vroeg.



Grafiek 5: Werkzaamheidsgraad naar leeftijdsklasse en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, berekeningen Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid, 2012).



Grafiek 6: Werkloosheidsgraad naar leeftijdsklasse en (inter)nationale vergelijking, in 2011 (Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, berekeningen Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid, 2012).

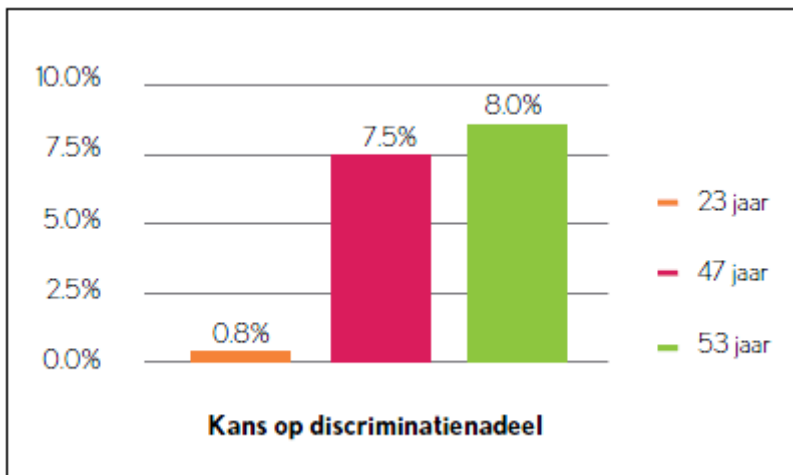
3.2. Discriminatie op de arbeidsmarkt

Vele auteurs uit de diversiteitsliteratuur hebben reeds gewezen op de negatieve effecten die discriminatie op de arbeidsmarkt met zich meebrengt. Dipboye en Colella (2005, in Triana, Garcia, & Colella, 2010) stellen dat discriminatie (o.b.v. ras) niet alleen nadelen oplevert voor het individu zoals stress en ontevredenheid over het werk, maar ook voor de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een hoger verloop. Grima (2011) voegt hieraan toe dat ook het fenomeen van 'ageism', waarbij mensen omwille van hun leeftijd worden gediscrimineerd, een aantal negatieve effecten heeft voor beide partijen. Wanneer de organisatie echter duidelijk laat blijken dat ze diversiteit ondersteunt en ziet als een opportuniteit i.p.v. een probleem, dan zal de kans op problemen die volgen uit discriminatie verkleinen (Cox, 1993, in Triana et al., 2010).

Organisaties hebben er dus alle baat bij om niet te discrimineren en haar volledige steun te geven aan diversiteit. Maar gebeurt dit ook effectief op de Belgische arbeidsmarkt? Volgens het CGKR (2012) alvast niet. Deze organisatie stelt immers dat discriminatie zowel in België als in onze buurlanden een maatschappelijk probleem blijft. Zo erg zelfs dat discriminatie een van de meest voorkomende schendingen van de mensenrechten in Europa is.

3.2.1. Leeftijdscriminatie

Uit het onderzoek van het CGKR (2012) blijkt inderdaad dat discriminatie een ernstig probleem vormt op de Belgische arbeidsmarkt. Zo lopen sollicitanten van boven de 45 jaar een aanzienlijk risico gediscrimineerd te worden bij de uitnodiging voor het sollicitatiegesprek. De oudere kandidaat heeft 7 à 8 procentpunt meer kans op een zogenaamd discriminatienadeel. D.w.z. dat de oudere sollicitant niet uitgenodigd wordt voor het sollicitatiegesprek, maar de jongere wel. Uit grafiek zeven blijkt dat een persoon van 47 jaar 7,5 procentpunt meer kans loopt om niet uitgenodigd te worden dan een persoon van 35 jaar. Voor 53-jarigen loopt dit op tot 8 procentpunten.



Grafiek 7: Kans voor personen van een bepaalde leeftijd om een discriminatienadeel te hebben t.o.v. een persoon van 35 jaar (Bron: CGKR, 2012).

Om dit discriminatienadeel te meten, deden de onderzoekers van het CGKR een beroep op de methode van de geaggregeerde gedragstesten. Deze maken het mogelijk om na te gaan of er een verschil in behandeling is tussen verschillende kandidaten tijdens de eerste fase van het selectieproces, namelijk de uitnodiging voor een sollicitatiegesprek. Uit de periode tussen juli 2010 en mei 2011 werden op willekeurige wijze publiek verschenen vacatures geselecteerd. Per vacature stuurden de onderzoekers twee cv's van twee fictieve kandidaten op naar de werkgevers. Deze cv's werden nauwkeurig op elkaar afgestemd. Zo was er bijvoorbeeld geen verschil in scholingsgraad of talenkennis. Waar de cv's wel in verschilden, was in één specifiek persoonskenmerk, in dit geval dus leeftijd. Door op grote schaal cv's te versturen, waren de onderzoekers in staat om de gemiddelde uitnodigingskans voor een specifiek profiel (in dit geval ouderen) te berekenen. Wanneer de oudere sollicitant niet werd uitgenodigd voor het sollicitatiegesprek was er dus sprake van (leeftijds)discriminatie, aangezien de cv's, buiten het kenmerk leeftijd, perfect overeenstemden.

Daarenboven heeft de leeftijd van een sollicitant een enorme invloed op zijn kansen om geselecteerd te worden. Bijna 45% van de bevroegde selectieverantwoordelijken uit het onderzoek van het CGKR (2012) zegt immers dat de leeftijd van de kandidaat invloed heeft op zijn/haar

selectiekansen voor arbeidersfuncties. Ook verklaart 14,4% van de bevroagden dat oudere werkzoekenden meer moeite zullen moeten doen dan jongere werkzoekenden om hen te overtuigen van hun capaciteiten. Oudere sollicitanten moeten zich m.a.w. meer bewijzen dan jongere.

Discriminatie komt niet enkel voor bij de fase van de aanwerving, maar ook tijdens de uitvoering van de job. 6% van de ondervraagde werknemers zegt zelf slachtoffer te zijn geweest van leeftijdsdiscriminatie op de werkvloer in de twee jaar voorafgaand aan het onderzoek (CGKR, 2012).

3.2.2. Raciale discriminatie

Een tweede veelvoorkomende discriminatiegrond die het CGKR (2012) onderzocht, is de herkomst of origine van de sollicitant. Kandidaten van vreemde origine hebben 6,6 procentpunt meer kans op een discriminatienadeel. Wanneer de werkgever m.a.w. te horen krijgt dat de kandidaat een allochtoon is, loopt deze 6,6 procentpunt meer kans om niet uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek in vergelijking met een Belgische kandidaat (in dit geval stuurden de onderzoekers cv's op die enkel verschilden voor het persoonskenmerk nationale herkomst). Overigens zegt 10 procent van de bevroagde selectieverantwoordelijken dat de herkomst van de sollicitant meespeelt in de beslissing tot aanwerving. Uit het onderzoek blijkt tevens dat ook de huidskleur een rol speelt in de selectiekeuze.

Uiterlijke religieuze kenmerken zoals een hoofddoek hebben eveneens een impact op de aanwervingsbeslissing. Maar liefst 45% van de bevroagde selectieverantwoordelijken geeft toe dat deze meespelen bij hun keuze voor een bepaalde kandidaat. Net als bij de oudere sollicitanten vinden de selectieverantwoordelijken dat kandidaten die behoren tot een etnische minderheid zich meer moeten bewijzen tijdens een sollicitatie dan Belgische kandidaten.

De allochtonen zelf bevestigen de bovenstaande conclusies. 75 procent van de personen van vreemde herkomst geven immers aan dat ze minstens één keer gediscrimineerd zijn tijdens hun zoektocht naar werk (CGKR, 2012). Van de personen van Marokkaanse herkomst zegt één vijfde tijdens het jaar voorafgaand aan het onderzoek slachtoffer te zijn geweest van discriminatie bij de aanwerving. Een aanzienlijk percentage van 10% zegt daarnaast dat ze al discriminatie hebben ervaren op de werkvloer (m.a.w. na de aanwerving).

3.2.3. Discriminatie van gehandicapten

Ook personen met een handicap hebben te lijden onder discriminatie (CGKR, 2012). Wanneer ze bijvoorbeeld in hun cv aangeven dat ze een fysieke beperking hebben, hebben ze 4 procentpunt meer kans op een discriminatienadeel, waarbij ze zelf niet, en de personen zonder handicap, wel

worden uitgenodigd. Ook hier maakten de onderzoekers gebruik van de methode van de geaggregeerde gedragstesten, waarbij ze cv's opstuurden die enkel verschilden voor het kenmerk fysieke beperking.

Verder blijkt uit de studie van het CGKR (2012) dat 70 procent van de bevroegde selectieverantwoordelijken de mindere gezondheidstoestand van de sollicitant meeneemt in zijn/haar beslissing om al dan niet aan te werven. Vooral bij de functie van arbeider is dit vaak een doorslaggevend argument. Zeker wanneer een organisatie een beleid voert dat gericht is op competentiegerichte werving en selectie ligt dit cijfer veel te hoog. Een fysieke beperking of ziekte hoeft immers geen belemmering te vormen voor de competenties van een persoon. Hier steken echter de vooroordelen en stereotypes die over gehandicapten bestaan de kop op. Zo denken de personeelsverantwoordelijken uit de studie van het CGKR (2012) bij de term 'handicap' in eerste instantie enkel aan een fysieke beperking, terwijl het veel meer is dan dat. Voor arbeidersfuncties, waar vaak fysiek zwaar werk vereist is, bestaat er dus al op voorhand een drempel voor gehandicapten.

Al deze discriminatie heeft grote negatieve gevolgen voor het individu zelf. Mensen uit kansengroepen zoals ouderen, gehandicapten en allochtonen gaan zich, door de lagere opleidingskansen, het minder uitdagend werk en de lagere kans op promotie, gedragen naar het stereotype dat over hen bestaat (De Wit, 2012).

3.2.4. Discriminatie van vrouwen

De Wit (2012) en het CGKR (2012) hebben het niet over discriminatie van vrouwen. Van Laer, Verbruggen en Janssens (2011) spreken in hun boek "Diversiteit in loopbanen. Over (on)gelijke kansen op de arbeidsmarkt" wel over dit soort discriminatie. Ze zien voor deze vorm van discriminatie verschillende oorzaken.

Ten eerste vertelt de geschiedenis ons dat organisaties gedomineerd worden door mannen. Een gevolg hiervan is dat deze gebaseerd zijn op standaarden en waarden die mannen bevoordelen (Alvesson & Billing, 1992; 1997, in Van Laer et al., 2011). Zo zullen mannen bijvoorbeeld makkelijker kunnen voldoen aan het ideaal van de normwerknemer omdat deze continu beschikbaar is (mannen onderbreken hun loopbaan bijvoorbeeld niet voor zwangerschapsverlof) en lange dagen kan werken (mannen moeten bijvoorbeeld niet zo veel voor de kinderen zorgen). Voor vrouwen is dit niet zo eenvoudig waardoor werkgevers bijvoorbeeld minder willen investeren in opleidingen voor vrouwen.

Een tweede oorzaak is te vinden in het mannelijk of vrouwelijk beeld van een sector/functie (Van Laer et al., 2011). Zo associëren de meeste mensen het leger met mannen en een crèche met vrouwen. Bovendien worden top- en managementfuncties vaak toegeschreven aan mannen

(Russell, 1994, in Van Laer et al., 2011). Voor vrouwen is het bijgevolg moeilijker om tot de hogere niveaus van een organisatie te geraken.

Een volgende oorzaak van discriminatie van vrouwen kan zitten in de samenstelling van een organisatie (Van Laer et al., 2011). De kans is immers groter dat er extra controle van, en druk op de prestaties van vrouwen is wanneer zij ondervertegenwoordigd zijn in een bedrijf of werkgroep. Tevens kunnen ze sociaal geïsoleerd raken en geconfronteerd worden met stereotypen die over hen bestaan.

Een laatste oorzaak ligt volgens Van Laer et al. (2011) in de lagere netwerkkansen van vrouwen. Voor vrouwen is het immers moeilijker om netwerken en relaties uit te bouwen dan mannen omdat ze als minder nuttige partner worden beschouwd, ondervertegenwoordigd zijn op hogere echelons en omdat mensen liever banden opzetten met mensen die op hen gelijken.

DEEL 3. PRAKTIJKSTUDIE

Voor de verwerking van het praktijkprobleem nam ik in totaal achttien interviews af bij negen verschillende organisaties. Acht geïnterviewden waren zowel verantwoordelijk voor de aanvraag als de uitvoering van het diversiteitsplan. In één case waren dit twee verschillende personen. De overige acht geïnterviewden waren mensen van de vloer. De organisaties uit de steekproef zijn allemaal gevestigd in Limburg. Alle negen bedrijven uit de steekproef hebben reeds hun instapplan afgerond. Vier ondernemingen hebben daarnaast hun standaard diversiteitsplan uitgevoerd en afgerond. De overige vijf bedrijven waren hier nog mee bezig. Twee organisaties hebben bovendien ook al hun groeiplan beëindigd, één organisatie was hier nog mee bezig.

In de praktijkstudie behandel ik vier deelvragen, één per hoofdstuk. Het eerste hoofdstuk draait rond de oorzaken en aanleidingen die de bedrijven uit de steekproef aangeven waarvoor ze een diversiteitsplan hebben aangevraagd en uitgevoerd. Verder ga ik in dit hoofdstuk ook na welke de reacties van de werknemers waren op de invoering van het plan. Waren deze eerder positief (steunend) of negatief (weerstand)?

Vervolgens onderzoek ik in hoofdstuk twee welke acties zoal werden uitgevoerd door de geselecteerde organisaties in het kader van hun diversiteitsplannen. Verder ga ik ook na welke doelgroepen het onderwerp waren van deze acties en waarom de organisaties precies deze doelgroepen uitkozen.

In hoofdstuk drie belanden we bij het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag van mijn masterproef. In dit hoofdstuk tracht ik te onderzoeken of de percepties over relaties tussen 'diverse' collega's veranderd zijn na de implementatie van een diversiteitsplan. Om deze vraag te beantwoorden, interviewde ik acht mensen van de werkvloeren van verschillende organisaties. Vijf hiervan waren van het mannelijke geslacht, drie van het vrouwelijke. De leeftijd van deze mensen varieerde van 28 jaar (jongste) tot 52 jaar (oudste). Twee geïnterviewden waren oudere werknemers (ouder dan 50 jaar). Één persoon had een arbeidsbeperking.

Tot slot wordt ook het tweede deel van de centrale onderzoeksvraag (Welke adviezen, die de positieve effecten van het diversiteitsplan (nog) kunnen versterken, geven de betrokkenen?) behandeld en dit in hoofdstuk vier.

Zoals reeds vermeld in de methodologie streef ik geen representativiteit na. De steekproef van negen, enkel Limburgse organisaties vertegenwoordigt slechts een zeer klein deel van de totale populatie van bedrijven met een diversiteitsplan. Daarom mogen de resultaten en conclusies uit deze masterproef niet veralgemeend worden. Alles wat in deze praktijkstudie staat, geldt m.a.w. enkel voor de organisaties uit de steekproef.

Deze praktijkstudie is exploratief van aard omdat er in de diversiteitsliteratuur niets te vinden is over de relaties tussen 'diverse' collega's (voor en na de uitvoering van een diversiteitsplan). De

studie van dit praktijkprobleem is bijgevolg verkennend en is bedoeld om kennis te maken met het onderwerp.

Hoofdstuk 1. Oorzaken en aanleidingen voor de opstart van een diversiteitsplan

In het eerste hoofdstuk van het praktijkonderzoek ga ik na welke oorzaken de verschillende bedrijven aangeven om met een diversiteitsplan te starten. Welke waren m.a.w. de motieven die hen overgehaald hebben om te kiezen voor deze maatregel van de Vlaamse Regering. Daarnaast vraag ik aan de aanvraagverantwoordelijken van het plan wat hierbij precies de aanleiding, of het kritische punt was. Ook de reacties van de werknemers op het diversiteitsplan (indien dit werd aangekondigd) en/of de verschillende acties van het plan worden nagetrokken.

1.1. Oorzaken en aanleidingen voor het opstarten van een diversiteitsplan

Alle bedrijven uit de steekproef zijn begonnen met een instapplan. De reden die werd opgegeven om met een instapplan te beginnen, was dat het moest dienen als opstap naar een groter en uitgebreider (klassiek) diversiteitsplan. Dit ligt helemaal in lijn met de bedoeling van de Vlaamse Regering, die het instapplan in het leven riep omdat de ervaring hen leerde dat voor bedrijven die van nul moesten beginnen, een klassiek diversiteitsplan vaak te hoog gegrepen was. Het instapplan is dan ook beperkter in acties, heeft een kortere looptijd (zes tot twaalf maanden) en de subsidies liggen er eveneens lager.

In vijf bedrijven was het klassiek diversiteitsplan nog in uitvoering en dus nog niet afgerond. Elke organisatie uit de steekproef had echter wel al een instapplan uitgevoerd.

De oorzaken die de verschillende aanvraagverantwoordelijken van het diversiteitsplan gaven, twaalf in totaal, verschilden (sterk) tussen de bedrijven. Toch kunnen er een aantal overkoepelende categorieën onderscheiden worden. Deze categorieën heb ik opgelijst in onderstaande tabel. Het is uiteraard mogelijk dat er meerdere oorzaken gegeven worden door één aanvraagverantwoordelijke.

Oorzaak	Aantal keer vermeld
Ervaringen van/bij derden	4
Groei van het bedrijf	2
Maatschappelijke plicht	2
Knelpunten tussen werknemers en werkgever	1
Moeilijkheden bij de instroom van voldoende geschoolde werknemers	1
Financiële redenen	2

Tabel 6: Oorzaken voor het opstarten van een diversiteitsplan.

1.1.1. Ervaringen van/bij derden

Een eerste grote oorzaak voor het aanvragen van een diversiteitsplan kan gevonden worden buiten de bedrijven, bij derden (andere personen of bedrijven). Vier van de negen aanvraagverantwoordelijken vertelden dat de verhalen over positieve ervaringen van derden met het diversiteitsplan een belangrijke oorzaak waren voor het opstarten van het diversiteitsplan in het eigen bedrijf. Deze derden waren projectontwikkelaars van het ERSV, mensen uit het professioneel netwerk van de aanvraagverantwoordelijke en ex-werkgevers. Twee van deze vier aanvraagverantwoordelijken besloten om een diversiteitsplan uit te voeren nadat ze in contact kwamen met een projectontwikkelaar van het ERSV. Deze legde hen de voordelen uit van zo'n plan (o.a. de steun bij het opstellen en uitvoeren van het plan, de subsidies, enz.).

Het zijn echter niet alleen de projectontwikkelaars die bedrijven kunnen overtuigen om een diversiteitsplan aan te vragen en uit te voeren. Ook andere mensen die hier goede ervaringen mee hebben en deze doorgeven aan anderen speelden een rol bij een andere aanvraagverantwoordelijke. Via een cursus talentmanagement van Voka³ kwam deze verantwoordelijke in contact met mensen die in hun bedrijf al een diversiteitsplan hadden uitgevoerd en hier de voordelen van uitlegden.

Een laatste 'derde' betreft de ex-werkgever. Er was één aanvraagverantwoordelijke die de positieve ervaringen met het diversiteitsplan in zijn vorige job wilde meenemen in zijn nieuwe baan. Het gaat hierbij wel om een vzw waar het diversiteitsplan tweeledig is. Bij het uitvoeren van hun normale activiteiten (taal- en jobcoaching) promoten ze de maatregel van het diversiteitsplan immers bij hun klanten. Op deze manier geven ze op hun beurt hun goede ervaringen door aan hun klanten, die ze vaak kunnen overhalen om contact op te nemen met het ERSV en vervolgens een diversiteitsplan aan te vragen. Op deze manier is deze vzw ook een 'derde' voor andere bedrijven.

1.1.2. Groei van het bedrijf

Een tweede categorie van vermelde oorzaken betreft de groei of verandering van het bedrijf. Twee aanvraagverantwoordelijken van de negen stelden dat de groei van hun bedrijf de grote reden was voor het opstarten van een diversiteitsplan. In één geval was het bedrijf op korte tijd sterk gegroeid waarbij het oog voor Human Resource Management en Human Resource processen verloren waren gegaan. Het toenmalige personeelsbeleid was m.a.w. zeer minimalistisch. De focus binnen het bedrijf lag nagenoeg uitsluitend op het operationele luik terwijl aan andere belangrijke zaken zoals functiebeschrijvingen, evaluaties, onthaal van nieuwe medewerkers, enz. veel minder aandacht werd geschonken. Hierop besloot men dat dit diende te veranderen. Het diversiteitsplan was hierbij een belangrijk instrument.

³ Voka is de afkorting van Vlaams netwerk voor ondernemingen en is een Vlaamse werkgeversorganisatie.

Ook in het tweede bedrijf had men, mede door de economische crisis, te maken met ingrijpende veranderingen. Hierdoor was het beleid dat in deze periode gevoerd werd niet meer houdbaar. Door de crisis moest men in dit bedrijf immers reorganiseren en een groot aantal werknemers laten gaan. Hierdoor was er nood aan een ander beleid dat meer afgestemd was op een kleiner personeelsbestand. De invoering van het diversiteitsplan moest helpen om deze verandering in te zetten.

1.1.3. Maatschappelijke plicht

Twee van de negen aanvraagverantwoordelijken stelden dat het besteden van aandacht aan kansengroepen en diversiteit min of meer een deel is van de maatschappelijke plicht van bedrijven. In de ene case wilde men meer inspelen op de noden van kansengroepen zoals allochtonen, laaggeschoolden en oudere werknemers. *"Onze organisatie moet een spiegelbeeld zijn van de maatschappij. Als ik dat niet doe, dan discrimineer ik"*, is hier de filosofie.

In de tweede case gaat het nog wat verder. Dit bedrijf is sinds 2008 erkend als een invoeg- en inschakelingsbedrijf. Dit betekent dat het mensen inschakelt die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt (of m.a.w. de kansengroepen). Het aanvragen en uitvoeren van de verschillende diversiteitsplannen (instap, klassiek en groei) waren volgens de aanvraagverantwoordelijke logische stappen die volgden op deze erkenning.

1.1.4. Knelpunten tussen werknemers en werkgever

In één case lagen spanningen tussen de werknemers en de werkgever voor een deel mee aan de basis voor de invoering van het diversiteitsplan. Er waren in dit bedrijf knelpunten tussen wat de werknemers wilden en wat de werkgever aanbood. Het ging hier meer specifiek over de opleidingen die gegeven werden. Werknemers vonden deze immers niet altijd voldoende. Hooggeschoolde werknemers bijvoorbeeld, wensten zelf hun kennis blijvend uit te breiden d.m.v. permanente vorming. Vanuit het bedrijf kwam bijgevolg de wil naar boven om de behoeften van de individuele medewerkers te helpen bevredigen. Hierbij leek het diversiteitsplan een goed hulpmiddel.

1.1.5. Moeilijkheden bij instroom

Ook moeilijkheden bij de instroom van voldoende geschoold personeel kan een oorzaak zijn voor het aanvragen en uitvoeren van een diversiteitsplan. Dit was het geval in één case. Men ondervond hier moeilijkheden om technische geschoolde mensen te vinden op de arbeidsmarkt. Dit was te wijten aan de schaarste op de arbeidsmarkt, in combinatie met de hevige economische crisis. Door een beroep te doen op de maatregel van de diversiteitsplannen wilde men in dit bedrijf de

instroomkanalen verbreden waardoor een grotere groep van potentiële werknemers aangesproken kon worden.

1.1.6. Financiële redenen

Een laatste categorie van vermelde oorzaken betreft de financiële motieven, of in dit geval de subsidies die aan de maatregel verbonden zijn. In twee gevallen werden deze subsidies als medeoorzaak vernoemd. Men was in beide gevallen wel al van plan om acties te ondernemen maar door de subsidies kon dit breder en uitgebreider gebeuren.

In een andere case waren de subsidies totaal niet van belang bij de beslissing om voor de maatregel van de diversiteitsplannen te kiezen: *"zonder subsidies hadden we het ook gedaan."*

1.2. Aanleidingen

Naast de brede, achterliggende redenen (oorzaken) die de bedrijven gaven, vroeg ik ook wat nu precies de kritische gebeurtenis (aanleiding) was voor het starten met een diversiteitsplan. Uit de interviews bleek dat de meeste ondernemingen de subsidies niet zien als de een reden om er een op te starten maar ze geven wel aan dat het toch heeft meegespeeld bij de beslissing. Vier van de negen organisaties zagen het dan ook als de kritische factor die geleid heeft tot de beslissing om een diversiteitsplan op te starten. Het feit dat men een deel van de kosten die men maakt, terugbetaald krijgt, vormt voor organisaties een stimulans om te kiezen voor de maatregel van de diversiteitsplannen. Toch speelt niet enkel het financiële aspect een rol. Ook de professionele steun van het ERSV werd vermeld als een kritisch punt, weliswaar slechts één keer.

In één geval vormde de automatisering van een deel van het productieproces de kritische aanleiding voor het invoeren van het diversiteitsplan. Door automatisering kwamen in dit bedrijf een aantal laaggeschoolde en oudere werknemers zonder werk te zitten. Men wilde hier een oplossing voor zoeken in de vorm van de creatie van nieuwe jobs die bovendien een toegevoegde waarde leverden. Want, zo stelde de aanvraagverantwoordelijke van dit bedrijf: *"Jobs met weinig toegevoegde waarde, repetitieve jobs, daar moeten we vanaf in België."* De desbetreffende werknemers moesten dus geheroriënteerd en op een andere plaats binnen het bedrijf ingezet worden. Vanuit de interesses van de werknemers zelf, en m.b.v. het diversiteitsplan, is men vervolgens op zoek gegaan naar goede en passende jobs.

In nog een andere case ten slotte, werd de opvolging van de CEO gezien als de kritische gebeurtenis. Men wilde in dit bedrijf al langer iets veranderen aan het personeelsbeleid. Met de aanstelling van de nieuwe CEO werd de nieuwe start ingezet. Deze nieuwe start werd mede gekenmerkt door de invoering van het diversiteitsplan dat verandering moest brengen aan het personeelsbeleid.

1.3. Reacties van de werknemers

Het laatste onderdeel van dit eerste hoofdstuk van de praktijkstudie handelt over de reacties van de werknemers (van de vloer, of m.a.w. het operationele niveau) op het diversiteitsplan en haar acties. In de meerderheid van de organisaties (zes van de negen) werd het diversiteitsplan niet 'officieel' aangekondigd aan de mensen van de vloer. Het was echter ook zeker niet de bedoeling om er een geheim van te maken: *"Het is niet echt aangekondigd, maar ook niet geheimgehouden"*, vertelde een uitvoeringsverantwoordelijke. Wanneer medewerkers het onderwerp waren van bepaalde acties als opleidingen of tevredenheidsonderzoeken werden deze hierover steeds ingelicht zodat men de reacties toch kon vaststellen. Men vertelde echter niet altijd dat deze acties kaderden in de maatregel van de diversiteitsplannen. Volgens een uitvoeringsverantwoordelijke gebeurde dit niet omdat het volgens haar niet de taak is van de vloer om zich bezig te houden met het plan. In een andere organisatie werd het plan doelbewust niet aangekondigd omdat men dan, volgens de uitvoeringsverantwoordelijke, sowieso een barrière creëert.

In de organisaties waar het diversiteitsplan wel werd aangekondigd (drie van de negen), verschilden de reacties van bedrijf tot bedrijf. In twee van deze drie organisaties kregen de werknemers een presentatie over het diversiteitsplan, die werd gegeven door een projectontwikkelaar van het ERSV. Deze presentatie werd goed ontvangen in beide bedrijven. Ook in andere bedrijven, waar het plan niet 'officieel' werd aangekondigd, vielen er positieve reacties te noteren op bijvoorbeeld bepaalde acties. Deze acties op zich werden wel aangekondigd, maar men vertelde er niet bij dat deze een onderdeel vormden van het diversiteitsplan van de onderneming. De positieve reacties kwamen er omdat werknemers het gevoel hadden dat er geïnvesteerd werd in hen. In dit specifieke geval kregen lijnverantwoordelijken (of ploegbazen) een opleiding (o.a. over hoe ze moesten omgaan met diversiteit). Zowel voor als na de opleiding waren deze werknemers erg enthousiast hierover. Dit merkte ik ook in de interviews die ik met hen voerde.

Nog in een andere organisatie kwamen er positieve reacties omdat het plan tekortkomingen kon wegwerken. Het diversiteitsplan in deze onderneming zou bijvoorbeeld aandacht besteden aan teambuilding. De werknemers apprecieerden dit erg omdat er nu ook activiteiten buiten de werksfeer georganiseerd werden. Hierdoor kon men elkaar beter leren kennen op persoonlijk vlak en niet enkel op professioneel gebied. De uitvoeringsverantwoordelijke van het plan van dit bedrijf merkte duidelijk dat dit zijn vruchten heeft afgeworpen: *"Vroeger wees men elkaar met de vinger, nu helpt men elkaar."*

Het is echter ook mogelijk dat niet iedereen binnen eenzelfde organisatie even opgezet is met bepaalde onderdelen van het plan. Dit was het geval in één organisatie waar de meningen verdeeld waren tussen hoog- en laaggeschoolden. De hooggeschoolde werknemers ijverden al lang voor permanente vorming. Dit werd dan ook opgenomen in het plan, waar deze groep van werknemers uiteraard blij mee was. Een aantal laaggeschoolde werknemers echter, wilde helemaal geen opleiding volgen. Nochtans was dit door automatisering, waarbij hun werk werd vervangen door machines, noodzakelijk om elders binnen het bedrijf ingezet te kunnen worden. Reacties die men

hier te horen kreeg, waren: *"Moet dat echt?"* en *"Ik ben te oud om te leren."* Men trachtte in dit bedrijf constructief om te gaan met deze weerstand door de betrokken werknemers ervan te overtuigen dat het volgen van de opleidingen voor hun eigen goed was. Ze moesten immers allen nog minimaal tien jaar werken.

In nog twee andere organisaties was er eveneens sprake van een of andere vorm van weerstand. Deze weerstand kwam er meestal niet tegen het diversiteitsplan op zich maar wel tegen bepaalde acties die werden opgenomen in het plan. In één case was een medewerkster van allochtone origine niet echt opgezet met de opleiding Nederlands die haar werd aangeboden. De uitvoeringsverantwoordelijke verduidelijkte dit: *"Ik had de indruk dat zij vond dat ze al heel goed Nederlands kon en dat de opleiding niet echt nodig was."* Nochtans waren er enkele opmerkingen over haar gebrekkige Nederlands. Men trachtte deze vrouw er dan ook van te overtuigen dat een goede kennis van het Nederlands noodzakelijk is om een goed contact te kunnen onderhouden met de klanten en haar collega's.

In een laatste case ten slotte, was een lid van het managementteam niet echt enthousiast over het voorstel om een diversiteitsplan uit te voeren binnen de onderneming. De reactie van deze manager was volgens de uitvoeringsverantwoordelijke niet positief, maar ook niet negatief. Er volgde volgens hem een eerder neutrale reactie: *"Dat weten we al."* Ook na de afronding van het plan, was deze manager nog steeds niet overtuigd van het plan. Voor hem was het, naar eigen zeggen, niet nodig geweest.

In onderstaande tabel heb ik enkele positieve, negatieve en neutrale citaten samengevat. De negatieve reacties (weerstand) zijn allen tegen bepaalde acties van het diversiteitsplan gericht en niet tegen het plan op zich. Enkel de neutrale reactie kwam er tegen het diversiteitsplan in haar geheel.

Positieve reacties	Negatieve reacties	Neutrale reacties
<i>Er wordt geïnvesteerd in ons.</i>	<i>Moet dat echt?</i>	<i>Dat weten we al.</i>
<i>Het plan kan tekortkomingen wegwerken.</i>	<i>Ik ben te oud om te leren.</i>	
<i>Permanente vorming wordt opgenomen in het plan.</i>	<i>Mijn Nederlands is al goed genoeg.</i>	

Tabel 7: Positieve, negatieve en neutrale reacties op het diversiteitsplan en haar acties.

1.4. Samenvattend besluit

Als afsluiter van dit eerste praktijkhoofdstuk vat ik de resultaten uit dit hoofdstuk hier nog even kort samen. Ik ging in dit hoofdstuk van start met te onderzoeken welke de motieven waren van de bedrijven uit de steekproef om een diversiteitsplan aan te vragen en vervolgens uit te voeren. Uit de interviews bleek al snel dat deze motieven sterk uiteen lagen tussen de verschillende

organisaties. In vier van de negen cases echter, was er een gemeenschappelijke reden, namelijk de verhalen van derden over hun positieve ervaringen met het diversiteitsplan. Deze verhalen hadden in vier gevallen een erg overtuigende werking gehad. Naast deze vier werden nog acht andere antwoorden gegeven, waaronder de groei van het bedrijf, financiële redenen (subsidies) en moeilijkheden bij de instroom van voldoende geschoolde werknemers.

Net als bij de vraag over de redenen werden bij de vraag over de aanleidingen uiteenlopende antwoorden gegeven. Toch gaf bijna de helft van de organisaties (vier van de negen) de subsidies als kritisch punt op. De financiële ondersteuning blijkt dus een belangrijke hefboom te zijn om te starten met een diversiteitsplan. Buiten de subsidies werden ook nog andere aanleidingen vernoemd zoals een CEO-wissel en de automatisering van het productieproces (waardoor enkele werknemers zonder werk vielen).

Ten slotte onderzocht ik welke de reacties waren van de werknemers op de invoering van het diversiteitsplan. Dit bleek niet zo eenvoudig te zijn aangezien het diversiteitsplan in zes van de negen cases niet werd aangekondigd aan alle werknemers. Wanneer werknemers echter bij bepaalde acties zoals opleidingen of tevredenheidsonderzoeken betrokken werden, werden ze wel steeds ingelicht. Hierdoor konden de reacties op de acties van het plan toch vastgesteld worden. Sommige werknemers kregen het gevoel dat er geïnvesteerd werd in hen of meenden dat het plan tekortkomingen kon wegwerken. Hierdoor waren de reacties op het diversiteitsplan positief. Niet overal waren er enkel positieve reacties. In één case waren er bijvoorbeeld werknemers die opleidingen moesten volgen om te kunnen blijven werken bij hun werkgever. Ze zagen dit echter niet echt zitten. Reacties als "*Moet dat echt?*" en "*Ik ben te oud om te leren.*" vielen hier te noteren.

Hoofdstuk 2. Acties

Bedrijven kunnen in de maatregel van de diversiteitsplannen een heleboel acties opnemen in hun eigen diversiteitsplan. Afhankelijk van de noden en behoeften van de organisatie en die van het personeel, kunnen acties gekozen en geïmplementeerd worden. In dit hoofdstuk ga ik na welke acties men in de geselecteerde organisaties ondernomen heeft, welke doelgroepen hierbij betrokken werden en waarom het precies deze groepen waren.

Uit de interviews met de aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken heb ik gemerkt dat de acties in drie categorieën ingedeeld kunnen worden. Eerst en vooral zijn er de 'algemene' acties. Deze acties zijn niet gericht op bepaalde doelgroepen zoals arbeidsgehandicapten, oudere werknemers, enz. maar dienen eerder om het diversiteitsplan in goede banen te leiden of alle werknemers te bereiken.

Een tweede categorie van acties zijn diegenen die wel gericht zijn op specifieke doelgroepen zoals nieuwkomers in de organisatie, of kansengroepen.

Een laatste en aparte categorie zijn de streefcijfers die verplicht in ieder diversiteitsplan opgenomen dienen te worden.

2.1. 'Algemene' acties

De eerste categorie van mogelijke acties heb ik omgedoopt tot de 'algemene' acties. Deze zijn, zoals reeds vermeld, niet toegespitst op bepaalde doelgroepen. Ze hebben eerder als doel om het diversiteitsplan goed te laten verlopen of om alle werknemers te bereiken.

De actie waar alle organisaties uit de steekproef mee startten, is het oprichten en continueren van een werkgroep diversiteit. Deze werkgroep wordt reeds opgestart in het instapplan maar wordt later voortgezet in het klassiek plan. Het doel van de werkgroep diversiteit is om het diversiteitsplan op een goede manier op te starten binnen de eigen organisatie, de acties en het plan te concretiseren, op te volgen en eventueel bij te sturen. Via de werkgroep kan de aandacht voor diversiteit stap voor stap ingebed worden in het organisatiebeleid. In één organisatie had de werkgroep daarnaast nog een andere functie. In deze organisatie wilde men het overleg niet meer top-down laten verlopen, er was m.a.w. nood aan meer overleg. Werknemers werden dan ook aangespoord om zelf meer beslissingen te nemen. De werkgroep was in deze kwestie een goed hulpmiddel.

Een tweede 'algemene' actie die in vijf organisaties werd uitgevoerd, is het ontwikkelen van competentieprofielen en een competentiebeleid. Deze actie werd steeds uitgevoerd omdat er nood was aan vernieuwing van de profielen en het beleid of omdat er nog geen echt beleid was. In één organisatie bijvoorbeeld, was er niet echt een beleid om te bepalen waar werknemers het best

werden ingezet. Zo bleek de laaggeschoolde receptioniste bijvoorbeeld goede boekhoudvaardigheden te bezitten. Tijdens de looptijd van het diversiteitsplan volgde ze dan ook een opleiding om de interne boekhouding van het bedrijf te doen.

In een ander bedrijf wenste men meer betrokkenheid van het personeel door om te schakelen van een top-down naar een down-top benadering. Deze laatste denkwijze had rechtstreeks invloed op alle werknemers omdat het andere competenties vraagt en een ander competentieprofiel.

In nog een andere case wilde men "*een HR-beleid dat steek houdt*" ontwikkelen. Men had reeds functieprofielen opgesteld maar hier werd nooit iets mee gedaan. Tijdens het diversiteitsplan heeft men functieprofielen door de werknemers zelf laten opstellen door hen te vragen wat de belangrijkste vaardigheden zijn voor een bepaalde functie. Op basis hiervan werden nieuwe functieprofielen ontwikkeld. In de overige twee cases was er nog geen HR-beleid: "*Er bestond nog niets*" of was het beleid aan vernieuwing toe.

In twee cases werd de actie 'actieve communicatie rond diversiteit verbeteren' opgenomen in het diversiteitsplan. In de eerste organisatie was deze actie noodzakelijk omdat de diversiteit binnen de organisatie en binnen de teams steeds groter werd. Hier waren blijkbaar problemen mee, want volgens de uitvoeringsverantwoordelijke "*was er geen discipline en luisterde niemand naar elkaar.*" Het resultaat van deze actie was dat er wel naar elkaar werd geluisterd en dat collega's hun expertise meer met elkaar deelden (ook op bv vergaderingen).

Ook in de tweede onderneming was er nood aan meer communicatie vanwege de stijgende diversiteit onder het personeel. Hier uitte de actie zich door een opleiding communicatievaardigheden voor mensen die in rechtstreeks contact stonden met de vloer.

Ook het afnemen van een tevredenheidsenquête kan opgenomen worden in het diversiteitsplan. Er waren twee organisaties die deze actie uitvoerden of dit nog van plan waren. Het doel van de enquête was telkens om de garantie te verkrijgen dat er rekening werd gehouden met de behoeften van de medewerkers. In de case waar de enquête reeds werd afgerond, waren de resultaten bijzonder positief. Uit de bevraging bleek immers dat de werknemers met veel goesting kwamen werken en tevreden waren over hun job en de organisatie.

In één case ondernam men acties ter verhoging van de werkbaarheid en werkgoesting. Hiervoor was een speciale reden, namelijk het ziekteverzuim dat op een percentage van 5,5 lag. Hiermee scoorde het bedrijf veel slechter dan het sectorgemiddelde van 2,2%. Via een audit bij de werknemers wilde men achterhalen waarom het ziektecijfer zo hoog lag en knelpunten opsporen die de werkbaarheid en werkgoesting ondermijnden. Uit deze audit bleek dat de werknemers vonden dat het werk moeilijk langdurig vol te houden was en dat de werkbelasting te hoog lag. O.b.v. de resultaten uit de audit heeft men een actieplan ontwikkeld om de werkbaarheid en werkgoesting binnen de onderneming te verbeteren.

In één onderneming ten slotte, werd een 'strategische dag' georganiseerd. Op deze dag werd, onder leiding van een externe partij, gepraat over wat er goed ging binnen de organisatie, wat er beter kon, enz. Deze dag werd georganiseerd voor alle personeelsleden en de bedoeling was om te weten te komen of iedereen zich goed in zijn vel voelde. De reacties van de werknemers waren volgens de uitvoeringsverantwoordelijke erg positief.

2.2. Acties gericht op specifieke doelgroepen

De tweede categorie van ondernomen acties betreft de acties die gericht zijn op bepaalde groepen van werknemers binnen of buiten het bedrijf. Dit kunnen, maar hoeven niet altijd, kansengroepen (te) zijn.

Een eerste actie in deze categorie, die werd uitgevoerd in vier verschillende organisaties, is het peter/meterschap. In deze actie worden reeds aanwezige werknemers binnen het bedrijf opgeleid om nieuwkomers sneller en efficiënter te integreren in de organisatie. De reeds aanwezige werknemers die zich ontfermen over de nieuwkomers worden peters of meters genoemd en zijn een soort van mentoren. Ze maken de nieuwkomers wegwijs in de organisatie en kunnen antwoorden bieden op vragen waarmee de nieuwe medewerkers zitten.

De actie van het peter/meterschap kan kaderen in een breder onthaalbeleid. Dit was het geval in twee organisaties waar men het analyseren en optimaliseren van het onthaalbeleid als doel had. In de eerste case deed men dit a.d.h.v. een handleiding en onthaalbrochure voor nieuwkomers. In de handleiding en onthaalbrochure stond allerlei informatie over de werking van de organisatie. Bovendien werden ze zeer eenvoudig gemaakt en bevatten ze veel voorbeelden zodat ook laaggeschoolden ermee konden werken.

In de tweede case werd een draaiboek opgesteld over de manier waarop alles verloopt binnen het bedrijf. Hier was o.a. in te vinden hoe men precies vakantiedagen moest opnemen.

In nog een ander bedrijf uit de steekproef werd deze actie niet specifiek opgenomen, maar was er wel een beleid gericht op mensen met een beperking. In deze organisatie vond men dat mensen met een beperking extra aandacht verdienen: *"Ik vind dat iemand die al langer werkloos is of van allochtone afkomst is in elk bedrijf kan worden opgevangen, mits er de goede wil is om ze op te vangen. Voor mensen met een beperking is dit niet zo vanzelfsprekend."* In dit bedrijf was 40% van de werknemers dan ook erkend als arbeidsgehandicapt. Een aantal van de werknemers had er echter voor gekozen om deze erkenning te weigeren want *"Niemand wordt graag gehandicapt genoemd."*

In drie ondernemingen werden er instroomacties opgezet voor kansengroepen. Deze uitten zich in het verbreden van de instroomkanalen. Door het verbreden van de rekruteringskanalen kan men een breder publiek aanspreken waardoor het aantal relevante kandidaten stijgt. In twee

organisaties voerde men deze actie uit omdat men een betere match wilde realiseren tussen de openstaande vacatures en de kandidaat en omdat men de bekendheid van de organisatie onder kansengroepen wilde verhogen. In de derde organisatie had men eerder moeilijkheden met de instroom van goede werknemers. Dit wilde men dus oplossen door gebruik te maken van meer kanalen. In dit specifieke geval ging men rekruteren via scholen en samenwerken met de VDAB en jobkanaal⁴.

Ook opleidingen en trainingen kunnen onderdeel vormen van een diversiteitsplan. Organisaties kunnen beslissen om opleidingen of trainingen te (laten) geven aan medewerkers die al dan niet uit kansengroepen komen. Zo was er bijvoorbeeld één organisatie die een opleiding 'Nederlands op de werkvloer' aanbood aan al haar allochtone werknemers. Dit om de communicatie met klanten en collega's vlot en duidelijk te kunnen laten verlopen.

Ook de verantwoordelijken voor de aanwerving kunnen in het kader van een diversiteitsplan een training krijgen. Dit was het geval in twee ondernemingen waar een training 'interculturele selectievaardigheden' werd gegeven. Het doel van deze training was in beide bedrijven hetzelfde, namelijk bewustwording creëren van valkuilen waardoor goede kandidaten verloren gaan voor een job, enkel en alleen omdat ze tot kansengroepen behoren. Om dit te vermijden, besloot men om de verantwoordelijken voor de aanwerving te trainen op vlak van interculturele selectie van werknemers.

In vier cases werden opleidingen en trainingen gegeven aan werknemers met het oog op doorstroming en/of retentie. De opleidingen en trainingen werden gegeven om goede werknemers aan de organisatie te binden, om werknemers van functie te kunnen laten veranderen of omdat werknemers meer in zich hadden dan de functie die ze destijds uitvoerden. Dit laatste was het geval in één organisatie waar enkele laaggeschoolde en allochtone medewerksters volgens de uitvoeringsverantwoordelijke het potentieel hadden om hogerop in de organisatie te geraken. Hiervoor moesten ze wel opleidingen volgen. In een andere organisatie was het volgen van opleidingen noodzakelijk omdat door automatisering een functie binnen het bedrijf verdween. De 'slachtoffers' van deze automatisering waren voornamelijk oudere en allochtone werknemers die elders binnen het bedrijf moesten ingezet worden. A.d.h.v. interviews met deze werknemers heeft men achterhaald welke nieuwe functie ideaal zou zijn voor ieder van hen. Nadien werden ze hier dan voor opgeleid.

In drie organisaties ten slotte, werden opleidingen gegeven aan leidinggevenden of lijnverantwoordelijken (ploegbazen) over hoe ze moesten omgaan met multiculturele of diverse teams. De opleiding draaide om het leidinggeven en communiceren aan diverse teams en bestond o.a. uit rollenspelen.

⁴ Jobkanaal is een gratis wervingsinstrument voor werkgevers om geschikte kandidaten uit kansengroepen te vinden. Het is opgericht door vier ondernemingsorganisaties, namelijk Verso, VKW, Voka en Unizo. Jobkanaal vormt in principe een brug tussen bedrijven en arbeidsbemiddelaars zoals de VDAB.

2.3. Streefcijfers

Een apart onderdeel van ieder diversiteitsplan wordt gevormd door de streefcijfers. Het opnemen van streefcijfers voor de instroom, doorstroom, retentie en opleiding van werknemers (waaronder kansengroepen) is verplicht voor elk bedrijf dat een diversiteitsplan aanvraagt. Toch waren er twee organisaties in de steekproef die aangaven dat ze geen specifieke streefcijfers hadden opgesteld. Deze bedrijven hadden eerder een soort 'diversiteitsdoel' voor de toekomst maar wilden zich niet verbinden aan cijfers die zwart op wit stonden. Ze wilden over enkele jaren een meer divers personeelsbestand hebben maar vonden het niet nodig om hier officiële cijfers op te plakken.

Het opnemen van streefcijfers betekent echter niet automatisch dat deze ook behaald zullen worden. In slechts twee organisaties werden alle streefcijfers die in het plan vooropgesteld werden, behaald. Dit bleek echter niet evident te zijn. In één organisatie verliep met name de instroom van laaggeschoolden die toch voldeden aan het competentieprofiel moeilijk. In nog eens twee cases was men nog bezig met het behalen van de streefcijfers en kon men hier bijgevolg nog niets over zeggen.

Er zijn echter ook organisaties waar het op bepaalde vlakken misliep. In drie bedrijven werden alle of een gedeelte van de vooropgestelde cijfers niet behaald. Hiervoor bestaan verscheidene redenen. In een eerste case speelde de economische crisis het bedrijf parten. Door deze crisis moest men in 2008 veel tijdelijke werkrachten laten afvloeien. Hierdoor werden de streefcijfers voor kansengroepen, maar ook de streefcijfers in het algemeen (dus ook voor personen uit niet-kansengroepen), niet behaald: *"Je moet een plan opmaken en streefcijfers opstellen, maar de realiteit beslist er soms anders over."*

In een tweede case was het niet behalen van een gedeelte van de streefcijfers het gevolg van het feit dat bepaalde acties uit het diversiteitsplan niet werden uitgevoerd.

In een laatste case werden de streefcijfers slechts gedeeltelijk behaald omdat een persoon uit een kansengroep (en onderdeel van een van de streefcijfers) toch niet geschikt bleek te zijn voor de job. De aanvraagverantwoordelijke stelde vast dat het niveau voor deze persoon toch te hoog was, ondanks de opleiding die hij volgde.

2.4. Samenvattend besluit

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de in dit hoofdstuk vermelde acties. De acties zijn gesorteerd per categorie en vergezeld van de doelgroepen. Deze tabel geldt tevens als samenvatting van hoofdstuk twee van deze praktijkstudie.

Categorie	Voorbeelden van acties	Doelgroepen van de acties
<u>Algemene acties</u>	Oprichten van een werkgroep diversiteit	Alle werknemers
	Ontwikkelen van competentieprofielen en -beleid	Alle werknemers
	Actieve communicatie rond diversiteit verbeteren	Alle werknemers
	Tevredenheidsenquête	Alle werknemers
	Acties ter verhoging van de werkbaarheid en -goesting	Alle werknemers
	Strategische dag	Alle werknemers
<u>Acties gericht op specifieke doelgroepen</u>	Peter/meterschap	Nieuwkomers
	Analyseren en optimaliseren van het onthaalbeleid	Nieuwkomers
	Verbreden van de instroomkanalen	Allochtonen, ouderen, arbeidsgehandicapten en vrouwen in roldoorbrekende posities
	Opleidingen en trainingen: <ul style="list-style-type: none"> – Nederlands op de werkvloer – Interculturele selectievaardigheden – Opleidingen en/of training met het oog op doorstroming en/of retentie van kansengroepen – Leidinggeven en communiceren aan multiculturele of diverse teams 	Allochtonen, verantwoordelijken voor de aanwerving, laaggeschoolden, oudere werknemers, vrouwen en leidinggevenden of lijnverantwoordelijken
<u>Streefcijfers</u>	Streefcijfers voor de instroom, doorstroming, retentie en opleiding van werknemers	Alle (potentiële) werknemers, met speciale aandacht voor kansengroepen

Tabel 8: Acties ondernomen in het kader van het diversiteitsplan.

Hoofdstuk 3. Percepties

In dit derde praktijkgerichte hoofdstuk tracht ik het eerste en tevens grootste deel van mijn centrale onderzoeksvraag op te lossen. De interviews die ik afnam met de mensen van de vloer stonden voornamelijk in het teken van de volgende vraag: "Zijn de percepties over de relaties tussen 'diverse' collega's veranderd na de implementatie van een diversiteitsplan?" Ik stelde verschillende vragen aan deze groep van betrokkenen, te beginnen met brede vragen die ik nadien meer specifiek maakte om de centrale vraag te kunnen beantwoorden. Allereerst vroeg ik hen of het diversiteitsplan werd aangekondigd en, indien ja, op welke manier dit gebeurde. Vervolgens vroeg ik hen om hun ideale diverse organisatie te schetsen en hun eigen organisatie hiermee te vergelijken. Zo kreeg ik een beeld van hoe deze mensen zich hun ideaalbeeld van diversiteit voorstelden. Ten slotte stelde ik nog enkele, meer specifieke vragen over de percepties over de relaties met hun 'diverse' collega's. De volledige vragenlijst voor de mensen van de vloer is opgenomen in bijlage drie.

3.1. Informatie en betrokkenheid

Om te weten te komen hoeveel de mensen van de vloer van het bestaan van het diversiteitsplan afwisten, vroeg ik hen allereerst of het plan wel werd aangekondigd. Zoals reeds vermeld in het eerste hoofdstuk van deze praktijkstudie gaf de meerderheid van de uitvoeringsverantwoordelijken immers aan dat het diversiteitsplan niet 'officieel', of op een formele manier, werd aangekondigd aan de mensen van de vloer. Dit verhaal werd bevestigd door de mensen van de vloer. Vier van de acht geïnterviewden gaven immers aan dat ze niet op de hoogte waren van het bestaan van een diversiteitsplan in hun onderneming. Daarnaast vertelde nog één persoon dat ze het op een informele manier had vernomen, 'in de wandelgangen'. De drie overige personen werden op een meer formele manier ingelicht over de invoering van het diversiteitsplan in hun organisatie. In één van deze drie bedrijven werden de werknemers individueel geïnformeerd, in een andere werd men op de hoogte gebracht via de werkgroep diversiteit en in de laatste onderneming kwam een projectontwikkelaar van het ERSV uitleg geven aan alle werknemers.

De geïnterviewde mensen van de vloer gaven wel aan dat wanneer ze betrokken werden bij een actie, bijvoorbeeld bij een opleiding die ze moesten volgen, ze hierover steeds geïnformeerd werden. Er werd echter blijkbaar niet gezegd dat deze opleidingen kaderden in het diversiteitsplan van de onderneming.

Over het algemeen waren de geïnterviewde werknemers dus tevreden over de informatie die ze kregen over de acties (meestal opleidingen in hun geval), dan wel het hele diversiteitsplan. Slechts één persoon gaf aan dat hij (nog) niet voldoende informatie had gekregen en onvoldoende was betrokken bij de uitvoering van het plan. Volgens hem kwam dat omdat er te veel ander werk was en omdat er onvoldoende tijd was om iedereen individueel alles toe te lichten.

3.2. *Ideaalbeeld van diversiteit en match met de organisatie*

Een volgende aspect dat ik wilde onderzoeken bij de mensen van de vloeren van de geselecteerde organisaties was het ideaalbeeld dat zij hadden van diversiteit. Ik vroeg hen dan ook hoe hun ideale diverse organisatie eruit zou zien. Nadien onderzocht ik de overeenstemming van hun ideaalbeeld met de organisaties waarin ze werkten. Deze overeenstemming wilde ik nagaan op twee verschillende tijdstippen: voor de invoering van het diversiteitsplan en erna.

3.2.1. *Ideaalbeeld*

Iets wat vaak terugkwam in de antwoorden op de vraag: "Wat is uw ideaalbeeld van diversiteit?" was respect hebben voor elkaar. Dit respect moet volgens een geïnterviewde tot stand komen zonder te weten dat een collega 'anders' is, bijvoorbeeld wanneer deze een handicap heeft. Het respect zou m.a.w. onafhankelijk moeten zijn van persoonskenmerken als afkomst, leeftijd, geslacht, enz. van de andere persoon. Niet te vlug een oordeel vellen over mensen met een andere huidskleur, afkomst of studies hangt hier volgens een andere geïnterviewde nauw mee samen.

Een groot deel van de respondenten denkt ook aan het teamgebeuren. Volgens een geïnterviewde zijn in de ideale diverse organisatie mensen van verschillende leeftijden en origines tewerkgesteld en is er daarnaast een goede mix van laag- en hooggeschoolden want, zo zegt deze persoon: "*diploma's geven niet altijd weer wat iemand kan en niet kan.*" Mensen zouden in deze ideale organisatie bij elkaar terecht moeten kunnen voor informatie, ongeacht de functie die ze bekleden. Een laaggeschoolde werknemer zou bijvoorbeeld vragen kunnen en mogen stellen aan een hooggeschoolde leidinggevende en vice versa. Verschillende mensen leren hier m.a.w. van elkaar en verschillende invalshoeken worden gerespecteerd.

Een andere respondent vindt dat men als team, ongeacht de samenstelling ervan, altijd één moet zijn. Wrevel of problemen tussen (diverse) collega's moet worden opgelost door op een constructieve manier rond de tafel te zitten.

Nog een andere geïnterviewde vindt dat in zijn ideale diverse organisatie iedere werknemer op alle plaatsen inzetbaar moet zijn (binnen ieders mogelijkheden). Zo kan men voor elkaar inspringen, ongeacht het geslacht, de leeftijd, origine, enz.

Twee respondenten vinden open communicatie tussen alle collega's, ongeacht de persoonskenmerken ("*Zodat iedereen weet waar hij aan toe is*") en een goede verstandhouding tussen alle collega's twee belangrijke onderdelen van hun ideale organisaties.

Tot slot zien sommigen in hun ideaalbeeld tevens een rol weggelegd voor de leidinggevenden. De baas moet er zich volgens deze personen van bewust zijn dat hij te maken heeft met heel diverse mensen en moet hier elke dag rekening mee houden. De behandelingswijzen voor diverse werknemers mag bijvoorbeeld niet verschillen: "*Iedereen moet op dezelfde manier behandeld*

worden." Een andere geïnterviewde voegt hieraan toe dat mensen niet in lagen of hokjes mogen ingedeeld worden en met respect behandeld moeten worden.

3.2.2. Match met de organisatie

Nadat ik wist hoe het ideaalbeeld van iedere werknemer eruit zag, toetste ik in welke mate de vroegere (voor het diversiteitsplan) en huidige situatie (na het plan) in het bedrijf overeenkwam met dat ideaalbeeld van diversiteit. Ze konden deze overeenstemming aanduiden door telkens een cijfer te geven van één tot tien. In tabel negen kan u alle cijfers terugvinden die door de mensen van de vloer gegeven werden. Waar het gemiddelde cijfer dat gegeven werd aan de situatie voor de invoering van het diversiteitsplan op 6,7 lag (gemiddelde van acht cijfers), steeg dit naar een cijfer van 8,2 (gemiddelde van vijf cijfers) voor de situatie na afronding van het plan. Drie geïnterviewden vonden het te vroeg om een cijfer te geven aan de situatie na het plan omdat het nog maar pas bezig was en er dus nog maar weinig over te zeggen viel. Wat opvalt is dat de vijf respondenten die wel telkens twee cijfers gaven, allen een hoger cijfer gaven aan de situatie na het plan dan aan de situatie ervoor. Zij vinden m.a.w. dat de organisatie waarin ze tewerkgesteld zijn meer beantwoordt aan de aspecten van hun ideale diverse organisatie.

Redenen waarom men een hoger cijfer gaf, konden sterk verschillen tussen de verscheidene mensen van de vloer. Toch hadden drie geïnterviewden eenzelfde argument, namelijk duidelijkere en meer open communicatie. Ze vonden dat er meer geluisterd werd naar de mensen van de vloer en dat er ook meer gevolg werd gegeven aan hun vragen en noden. Een andere persoon vond dan weer dat er meer en beter met elkaar gepraat werd in de zin dat problemen direct op tafel werden gelegd en niet meer opgekropt. De laatste van deze drie was van mening dat er meer teamgericht werd gewerkt met inbegrip van meer open communicatie. Volgens hem werkte vroeger iedereen meer op zich, terwijl men nu meer collectief werkt: "*Vroeger was het ieder z'n eigen verhaal, nu is er meer waardering voor elkaar.*"

Een ander argument voor een hoger cijfer dat door een andere geïnterviewde werd gegeven, was dat de mix van werknemers groter was geworden. In dit bedrijf uitte zich dit in de vorm van meer vrouwen en allochtonen. De respondent vond dit positief omdat men van 'andere' mensen kan leren. Vrouwen en allochtonen hebben volgens hem een andere zienswijze en deze verrijken je geest: "*Je bent nooit te oud om te leren.*"

Een laatste reden voor een verhoogd cijfer slaat op de rol van de leidinggevende. Één respondent vond dat haar baas de diversiteitssituatie in haar bedrijf beter aanpakte. Volgens haar heeft de leidinggevende geleerd wie hij mag uitdagen en hoe hij dit mag doen om toch het maximum uit iemand te halen. Ook al heeft die persoon een beperking.

	1 tot 10 (voor)	1 tot 10 (na)
Respondent 1	7	-
Respondent 2	6	8
Respondent 3	7	-
Respondent 4	7	-
Respondent 5	5	7
Respondent 6	7	9
Respondent 7	6	8
Respondent 8	8,5	9
Gemiddelde	6,7	8,2

Tabel 9: Match van het ideaalbeeld van de respondenten met hun organisatie (voor en na het diversiteitsplan).

3.3. Percepties

De laatste zes vragen van de interviews met de mensen van de vloer gingen telkens over hun percepties over hun relaties en omgang met 'diverse' collega's. Ik vroeg ze o.a. hoe ze hun relatie met 'diverse' collega's zouden omschrijven voor de invoering van het diversiteitsplan en erna en of ze vonden dat de omgang met 'diverse' collega's veranderd was. Op deze manier werd het duidelijk of hun beeld over de relaties met 'andere' collega's veranderd was of niet.

Ik startte het laatste deel van de interviews met de werknemers dus steeds met de volgende vraag: "Hoe zou u uw relatie met 'diverse' collega's omschrijven vóór de invoering van het diversiteitsplan?" Hierop kreeg ik bijna uitsluitend positieve antwoorden. "*We hadden een goede relatie met elkaar*", "*Er was een goede samenwerking*" en zelfs "*De relaties waren buitengewoon goed*" waren enkele reacties op deze eerste vraag. In een ander bedrijf heerste er dan weer een heel collegiale sfeer, ook tussen 'diverse' collega's: "*Iedereen kende elkaar.*"

Over probleemoplossend gedrag verschilden de meningen wel meer. Een geïnterviewde vertelde me dat er in zijn organisatie af en toe wel discussies waren, maar dat deze steeds op een constructieve manier opgelost werden, door te praten met elkaar (ook tussen 'diverse' collega's). In een andere organisatie werden geschillen tussen collega's volgens de geïnterviewde werknemer altijd onderling opgelost, ook tussen 'andere' mensen.

Toch zijn er ook respondenten die vinden dat problemen of conflicten vroeger (voor de invoering van het diversiteitsplan) niet goed werden opgelost. Een respondent vertelde dat de samenwerking in zijn bedrijf wel goed zat, maar dat conflicten of problemen soms niet gemeld werden en onderhuids werden gehouden. Dit zorgde dan voor spanningen. Ook in een ander bedrijf werden problemen en conflicten volgens de geïnterviewde werknemer op een deconstructieve manier opgelost. Volgens hem waren er vroeger wel eens strubbelingen omdat er niet genoeg en op een foutieve manier werd gecommuniceerd. Hij bedoelde hiermee dat problemen of conflictjes onder tafel werden gehouden en op den duur wel eens konden uitbarsten: "*Vroeger werden alleen de*

hoogstnoodzakelijke dingen gezegd." Dit kwam de relatie tussen collega's (waaronder 'diverse') uiteraard niet ten goede.

Nadat ik wist hoe de betrokken werknemers hun relaties met 'andere' collega's voor de invoering van het diversiteitsplan zagen, kon ik hen vragen hoe ze op dit moment aankijken tegen hun relaties en of ze vonden dat die relaties veranderd waren of niet. Hier kwamen drie soorten antwoorden uit voort: ofwel vond de geïnterviewde het te vroeg om hier iets over te zeggen omdat het diversiteitsplan pas ingevoerd was en er dus nog maar weinig acties ondernomen waren, ofwel vond men dat zijn/haar relaties met 'diverse' collega's niet veranderd waren (ook niet na afronding van het diversiteitsplan), ofwel vond men dat deze wel veranderd waren.

In de eerste antwoordcategorie zaten twee personen. Ze vonden dat er tijdens de voorlopige looptijd van het diversiteitsplan nog niets was veranderd omdat de tijdsperiode om de relaties met 'diverse' collega's te vergelijken nog te kort was. Misschien zouden er wel wijzigingen zijn in de relaties na afloop van het standaard plan (of, indien de organisatie dit nog van plan is, na afloop van het groeiplan). Ze vonden het echter te vroeg om nu al te beweren dat hun relaties met 'andere' collega's veranderd zouden zijn. Volgens hen was er meer tijd (en dus ook acties) nodig om een echt effect te kunnen waarnemen.

Vier van de acht geïnterviewde werknemers waren van mening dat hun relaties met 'diverse' collega's niet veranderd waren. Twee hiervan vonden dat er werkelijk niets gewijzigd was. De andere twee hadden wel positieve en/of negatieve ervaringen overgehouden aan het diversiteitsplan, maar deze hadden volgens hen geen weerslag op hun relaties met 'andere' collega's. De ene geïnterviewde werknemer (een ploegbaas) was van mening dat er geen wijzigingen waren opgetreden in zijn relaties met 'andere' collega's. Door de opleiding (o.a. over hoe men als ploegbaas moest omgaan met diversiteit) die hij kreeg in het kader van het diversiteitsplan begreep hij naar eigen zeggen echter wel beter hoe mensen in elkaar zitten. Hierdoor kon hij beter de behoeften inschatten van andere mensen. Dit had volgens de geïnterviewde echter geen invloed op de manier waarop hij met mensen omgaat die anders zijn dan hem.

De andere werknemer had zowel positieve als negatieve ervaringen overgehouden aan het diversiteitsplan dat in zijn organisatie werd uitgevoerd. Enerzijds was de collegialiteit tussen 'dezelfde' collega's verminderd, maar anderzijds leerde hij wel meer van 'diverse' collega's. De verminderde collegialiteit tussen 'gelijke' collega's was volgens hem het gevolg van de toenemende diversiteit binnen, en de groei van het bedrijf. Hierdoor was het moeilijker om iedereen persoonlijk te kennen: *"Je zegt wel goedendag, maar je kent de hobby's van de andere niet meer"*, iets wat voor de invoering van het diversiteitsplan wel het geval was. Diepgaande gesprekken kwamen m.a.w. minder voor dan voor de invoering van het diversiteitsplan. De toenemende heterogeniteit onder het personeel had volgens de betrokken werknemer echter ook een voordeel. Omdat er nu meer diversiteit was in het bedrijf dan vroeger, moest hij meer samenwerken met mensen die van hem verschillen (voornamelijk vrouwen en allochtonen). De geïnterviewde vertelde dat hij meer kon leren van deze 'andere' mensen omdat ze op een afwijkende manier naar bepaalde problemen

of kwesties kijken. Hierdoor ging hij echter niet op een andere manier om met zijn 'diverse' collega's.

Slechts twee van de acht geïnterviewde werknemers vonden dat er (ingrijpende) wijzigingen hadden plaatsgevonden in hun relaties met 'andere' collega's. Deze veranderingen waren volgens deze twee personen wel uitsluitend positief. De relaties van deze twee personen met hun 'diverse' collega's waren m.a.w. versterkt. De eerste van deze twee werknemers ondervond dat vooral de communicatie met 'andere' collega's erop vooruit gegaan was. Dit zorgde ervoor dat de relaties met deze collega's versterkt werden. Dit was volgens de respondent voornamelijk merkbaar wanneer er problemen of conflictjes waren. Waar men deze vroeger onder tafel hield en liet aanslepen, werden deze nu openlijk besproken. Doordat men nu meer en vooral op een betere manier met elkaar praat, zijn het aantal strubbelingen tussen collega's tevens gedaald. Wanneer er nu problemen of moeilijkheden zijn, vraagt men aan elkaar: "*Hoe zie jij dat?*" Hierdoor verwerft men volgens de betrokken werknemer inzicht in het perspectief en de denkwijze van de 'tegenpartij'. Dit heeft een positief effect gehad op de relaties.

De andere werknemer die ook aangaf dat haar relaties met 'diverse' collega's verbeterd waren, zag dit vooral in het verhoogd respect voor elkaar. Dit respect werd tevens duidelijker getoond. I.p.v. te focussen op ieders tekortkomingen en zwaktes, wordt gekeken naar elkaars sterktes. Het verhoogd respect komt daarnaast ook tot uiting in de gesprekken die men met elkaar voert. Waar iedereen vroeger meer op zichzelf was aangewezen, wordt nu meer geluisterd naar elkaar. Dit heeft de relaties zeker in positieve zin beïnvloed volgens de geïnterviewde. Naast het verhoogde respect voor elkaar, is er nu ook meer flexibiliteit: "*Ik heb me meer leren openstellen voor 'het andere'.*" Onder andere door teambuildingactiviteiten die na de werkuren georganiseerd werden, kregen de werknemers van deze organisatie de mogelijkheid om elkaar beter te leren kennen. Volgens de geïnterviewde werknemer waardeert ze hierdoor 'andere' collega's nu meer. Dit alles heeft de relaties tussen haar en haar 'diverse' collega's verbeterd.

In de meeste organisaties zijn de percepties van medewerkers over hun relaties met 'diverse' collega's dus niet veranderd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de meeste acties die genomen worden, niet als doel hebben om in te spelen op de relaties en omgang tussen diverse personeelsleden. Wel wordt er vaak naar gestreefd dat de instroom van kansengroepen beter verloopt, wil men de medewerkers aan de organisatie binden door bv. een tevredenheidsonderzoek uit te voeren of medewerkers de mogelijkheid geven om opleidingen te volgen, om zo de uitstroom van personeel zo laag mogelijk te houden.

Het is dus blijkbaar niet de bedoeling van ieder bedrijf om met haar diversiteitsplan in te spelen op de relaties tussen werknemers of om de samenwerking op de werkvloer te verbeteren. Dit verhaal werd bevestigd door een van de aanvraagverantwoordelijken waar ik een interview mee had. Zij had de volgende mening over het diversiteitsplan: "*Ik denk dat de meerwaarde van het diversiteitsplan vooral op persoonlijk vlak ligt, dat de mensen een duidelijker zicht hebben op hun functie binnen de organisatie en dat er een HR-beleid is dat steek houdt.*" In deze organisatie draaide het diversiteitsplan dan ook vooral rond het ontwikkelen van een goed competentiebeleid.

Dit was in nog eens vier andere cases uit de steekproef ook het geval. In deze organisaties was de actie 'Ontwikkelen van competentieprofielen en -beleid' een belangrijk onderdeel van het diversiteitsplan.

3.4. Samenvattend besluit

In hoofdstuk drie heb ik drie grote zaken bestudeerd. Eerst en vooral wilde ik de betrokkenheid van de werknemers bij het diversiteitsplan onderzoeken. Net als in hoofdstuk één van de praktijkstudie was dit opnieuw niet eenvoudig omdat lang niet alle geïnterviewde werknemers van het bestaan van een diversiteitsplan in hun onderneming afwisten. Desondanks kloegen de geïnterviewde werknemers niet over te weinig informatie of betrokkenheid. Wanneer ze bijvoorbeeld een opleiding moesten volgen of wanneer er een tevredenheidsenquête gehouden werd, werd hier volgens hen steeds voldoende informatie over gegeven. Slechts één van de acht werknemers was niet tevreden over de informatie die hij kreeg en de onvoldoende betrokkenheid die gecreëerd was.

Een tweede item dat ik bestudeerd heb in hoofdstuk drie betreft het ideaalbeeld dat werknemers hebben van diversiteit. Ik ging na in welke mate de organisaties van de betrokken werknemers beantwoordden aan dit beeld. Twee grote zaken kwamen vaak terug in de antwoorden op de vraag hoe de ideale diverse organisatie eruit zou zien. Dit waren respect hebben voor elkaar en het teamgebeuren. Dit laatste kan verschillende zaken inhouden. Volgens de ene betekent het dat er een goede mix van verschillende werknemers moet zijn binnen het personeelsbestand, volgens de andere moet men streven naar inzetbaarheid (iedere werknemer moet op alle plaatsen inzetbaar zijn, binnen diens mogelijkheden). Wat opviel was dat de match van het ideaalbeeld met de organisatie een stuk hoger lag voor de situatie na de invoering van het diversiteitsplan dan ervoor (van 6,7 naar 8,2). Vooral de betere communicatie (duidelijker en meer open) waren de drijvers achter deze stijging.

Tot slot werden de percepties van de werknemers over hun relaties met 'diverse' collega's bestudeerd. Uit de interviews die ik met deze mensen had, bleek dat de meerderheid (zes van de acht) niet vond dat hun relaties met 'andere' collega's (al) veranderd waren. De overige twee werknemers die wel veranderingen in hun relaties hadden waargenomen, vonden dat deze uitsluitend positief waren. Zoals ik zonet al vermeldde, was ook hier de betere communicatie, waardoor problemen en conflictjes constructiever opgelost konden worden belangrijk voor de verbeterde relaties.

De belangrijkste conclusie echter, is dat de meeste geïnterviewde werknemers geen veranderingen hebben waargenomen in hun relaties met 'andere' collega's. Naar de exacte reden(en) hiervoor is het raden, maar een mogelijke verklaring ligt in het soort acties dat ondernomen wordt door de bedrijven met een diversiteitsplan. De acties hebben zelden als doel het inspelen op, of verbeteren van de relaties tussen collega's. Doelstellingen die wel vooropgesteld werden door de organisaties

uit de steekproef waren o.a. de instroom van werknemers vlotter laten verlopen of zorgen voor de retentie van goede medewerkers.

Hoofdstuk 4. Adviezen

In dit laatste hoofdstuk tracht ik het tweede deel van de centrale onderzoeksvraag (Welke adviezen, die de positieve effecten van het diversiteitsplan (nog) kunnen versterken, geven de betrokkenen?) op te lossen. Hiervoor vroeg ik in elke organisatie uit de steekproef aan elke geïnterviewde wat hij/zij nu precies zo goed vond aan het diversiteitsplan zelf en de maatregel van de Vlaamse Regering. Niet alleen de pluspunten, maar ook de minpunten werden nagetrokken.

Uit de vragen hoe men de nadelen kan verminderen en de voordelen kan versterken, kon ik bijgevolg enkele adviezen afleiden die van belang kunnen zijn voor de mensen achter het diversiteitsplan.

4.1. Pluspunten en adviezen

Door het overgrote deel van de respondenten wordt het diversiteitsplan van de organisatie en de maatregel in het algemeen als zeer positief beschreven en ervaren. Een pluspunt dat erg vaak terugkwam in de antwoorden van de aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken was de ondersteuning die men krijgt voor en tijdens het plan. Het spreekt voor zich dat de financiële hulpmiddelen in de vorm van subsidies voor veel bedrijven erg aantrekkelijk zijn. Hierdoor kon men in veel cases immers acties ondernemen die men anders niet of in mindere mate zou gedaan hebben: *"Zonder het diversiteitsplan zouden we de opleiding voor lijnverantwoordelijken ofwel niet gegeven hebben, ofwel zou ze maar één dag geduurd hebben. Nu duurde ze drie dagen."* Door de subsidies kan men bepaalde acties m.a.w. ruimer en breder uitvoeren.

Het is echter niet enkel de financiële ondersteuning die geapprecieerd wordt door de organisaties. De hulp die bedrijven met een diversiteitsplan krijgen van de projectontwikkelaars van het ERSV wordt vaak nog meer geprezen. Deze projectontwikkelaars staan bedrijven bij bij het opstellen en uitvoeren van hun diversiteitsplan. Maar ook op administratief vlak nemen ze blijkbaar veel werk op zich: *"Moest ik aan mijn lot overgelaten worden wat betreft de administratie, dan zou ik zelfs geen plan indienen."* Nog een ander voordeel van het ERSV was, volgens een aanvraagverantwoordelijke, dat het netwerk van de onderneming uitgebreid werd. Via de projectontwikkelaars kwam men immers in contact met interessante mensen.

Twee aanvraagverantwoordelijken zagen echter ook een manco in bovenstaande voordelen. Ze vonden de maatregel van de diversiteitsplannen en de bijhorende steun een uitstekend initiatief, maar het verdient wat **meer publiciteit**. Volgens deze twee personen dient het diversiteitsplan m.a.w. wat bekender gemaakt te worden. Beiden hebben het bestaan van de maatregel slechts van derden vernomen. Dit is op zich wel goede mond-tot-mondreclame maar men zou het toch meer appreciëren wanneer er publiciteit werd gemaakt in de bedrijven zelf. Er is o.a. nood aan meer informatie omtrent de subsidies en over de manier waarop men kansengroepen kan

aanspreken en aanpakken. Deze informatie kan men volgens de twee aanvraagverantwoordelijken beter vernemen van directe betrokkenen dan van derden.

Een ander vaak vermeld voordeel is de bewustmaking die het plan creëert. Ik kreeg erg vaak te horen dat de maatregel van de diversiteitsplannen bedrijven wijst op hun maatschappelijke plicht om te zorgen voor hun personeel en de maatschappij: "*Je wordt met de neus op de feiten gedrukt, je ogen gaan open.*" Het verantwoordelijkheidsgevoel van de bedrijven wordt m.a.w. opgewekt. Door het plan ging men in veel organisaties bewuster om met diversiteit: "*Ik let erop om wat meer mensen uit kansengroepen aan te werven, zonder deze mensen positief te discrimineren.*" In een andere case werd men volgens de aanvraagverantwoordelijke door het plan gestimuleerd om aandacht te schenken aan de instroom, doorstroom, retentie en opleiding van alle mogelijke groepen uit de maatschappij. Deze persoon zag in dit verband tevens een tekortkoming van de maatregel. Volgens hem zou het diversiteitsplan wat **meer aandacht** moeten besteden aan de frequent **veranderende wetgeving rond kansengroepen** als ouderen en allochtonen: "*De wetgeving zit vandaag de dag zo complex in elkaar, dat we het eigenlijk niet meer zo goed weten.*" Een mogelijke oplossing zou zijn dat de mensen achter de maatregel hier meer informatie over zouden geven.

Ook de vooraf vastgelegde looptijd van het plan wordt als positief ervaren. Doordat het diversiteitsplan een vaste einddatum heeft, wordt er een tijdsdruk gecreëerd om de doelstellingen te behalen. Dit is positief volgens een aanvraagverantwoordelijke want "*het is een duwtje in de rug.*"

In een andere organisatie vond men dan weer dat het uitvoeren van een diversiteitsplan voordelen heeft voor de organisatie omdat het personeel nu anders omgaat met diversiteit. Volgens de geïnterviewde aanvraagverantwoordelijke hebben de werknemers er nu geen problemen meer mee als er iemand bij hen komt werken die 'anders' is dan hen.

Een laatste voordeel dat vermeld werd door de aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken is de steun en appreciatie die men krijgt van verschillende partijen. Zowel de appreciatie die men krijgt van de werknemers als die van de staat in de vorm van subsidies voor de inspanningen die men levert op het vlak van personeel en diversiteit werden gewaardeerd.

Wat opvalt, is dat leidinggevendenden (aanvragers en uitvoerders) andere pluspunten aanhalen dan mensen van de vloer. Waar de eerste groep vooral voordelen ziet in de bewustmaking en steunmaatregelen, vinden de mensen van de vloer het vooral leuk dat ze de kans krijgen om samen te werken met 'andere' mensen, mensen die verschillen van henzelf. Hierdoor leert men 'andere' mensen kennen en hoe men met hen moet omgaan. Een ander voordeel dat uit deze samenwerking vloeit, is volgens een werknemer dat de eigen tekortkomingen zichtbaar worden: "*Je komt jezelf tegen.*" Doordat men met allerlei mensen samenwerkt, elk met hun eigen perspectief en zienswijze, worden de eigen zwaktes blootgelegd. Dit is positief omdat men hier vervolgens aan kan werken.

Onder de geïnterviewde werknemers zat één vrouw met een arbeidshandicap. Zij vond het grootste pluspunt van de maatregel dat je als 'lid' van een kansengroep gemakkelijker aan werk geraakt. De vrouw in kwestie had een groot gat in haar cv staan omdat ze lang ziek was geweest (door haar beperking). Overal waar ze ging solliciteren, zag men alleen dit gapend gat: "*Ik heb heel veel gesolliciteerd, maar overal zeiden ze: we durven het niet aan.*" Bij haar huidige werknemer (het eerste bedrijf waar ze solliciteerde dat een diversiteitsplan had uitgevoerd) durfden ze het 'risico' om iemand met een beperking aan te werven wel te nemen.

Een pluspunt dat nauw aansluit op het bovenstaande is dat het diversiteitsplan het schenken van aandacht aan problemen waar kansengroepen mee kampen, stimuleert. In een interview met een oudere medewerkster werd verteld dat de organisatie waarin deze vrouw tewerkgesteld was, grotere beeldschermen had geplaatst. Dit werd gedaan ten behoeve van oudere werknemers die minder goed zagen.

Tot slot vond iemand nog dat de be- en tegenspreekbaarheid in zijn organisatie sterk verhoogd waren. Door de uitvoering van een diversiteitsplan kan iedereen hier nu met iedereen praten. Dit geldt ook voor hoog- en laaggeschoolden.

4.2. *Minpunten en adviezen*

Op de vraag of de betrokken aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken ook nadelen hadden ontdekt aan het diversiteitsplan of de hele maatregel, kreeg ik vaak een ontkennend antwoord. Veel betrokkenen zagen helemaal niets negatief in de maatregel en de plannen die in hun bedrijf werden uitgevoerd. Ze hielden hier enkel positieve ervaringen aan over. Toch waren er enkele personen die hier en daar een minpunt zagen.

Een minpuntje van het diversiteitsplan dat enkele keren terugkwam in de interviews was dat het tijdrovend was. Het opstellen van het plan, het implementeren van de acties en de administratie waren volgens enkele geïnterviewden bezigheden die erg veel tijd in beslag konden nemen. Hierbij is de steun die men van de projectontwikkelaars krijgt wel erg helpend. Toch blijkt dit soms nog niet te volstaan: "*Je krijgt wel veel steun, maar het is toch nog erg tijdrovend.*" Een andere aanvraagverantwoordelijke ziet in al zijn inspanningen toch het positieve: "*Er kruipt heel veel tijd in, maar je haalt er ook veel uit.*" Over het algemeen worden vooral de administratieve lasten die bij het diversiteitsplan komen kijken, 'gehekeld'. Een advies dat men hiervoor gaf, was het **verminderen van deze administratie**. Men vertelde er echter wel bij dat dit nu al uitstekend wordt opgevangen door de mensen van het ERSV.

Een ander nadeel van de maatregel van de diversiteitsplannen is volgens een aanvraagverantwoordelijke dat het te weinig rekening houdt met de omgeving waarin bedrijven hun activiteiten uitvoeren. In deze specifieke case werden de vooraf opgestelde streefcijfers niet behaald vanwege de economische crisis. De cijfers stonden echter zwart op wit en men vond het

jammer dat men deze niet had kunnen behalen. Het advies van deze man bestond erin om het plan tijdens de looptijd af en toe eens te herzien: "Het klassiek diversiteitsplan duurt twee jaar en binnen deze tijd kan er veel gebeuren." Door het **plan tijdens haar looptijd** af en toe eens te **herzien**, kan er rekening gehouden worden met onvoorziene omstandigheden (bv de streefcijfers aanpassen wanneer er een crisis uitbreekt).

Ook de mensen van de vloer waren bijna uitsluitend positief over het diversiteitsplan dat in hun organisaties werd uitgevoerd. Één persoon vond echter wel dat het hokjesdenken wordt aangescherpt. Deze oudere medewerkster vond dat het plan je in hokjes indeelt omdat het zwart op wit staat dat je tot een kansengroep behoort: "Door het zwart op wit te zetten, heb je het idee: ja inderdaad, ik zit echt bij de ouderen." Op de vraag of ze ook een advies had om dit te verhelpen, wist ze echter niet hoe dit zou kunnen. Ze besepte wel dat de indeling ook voordelen heeft want in haar organisatie werden bijvoorbeeld grotere beeldschermen geplaatst voor oudere mensen die minder goed zagen.

Een andere werknemer had dan weer moeite om zich bloot te geven in de opleiding die hij volgde in het kader van het diversiteitsplan. Als lijnverantwoordelijke moest hij met enkele collega's een opleiding volgen waarin men zich voor een stuk moest openstellen voor anderen (bv via vragen als: "Wat vind jij goed aan mij?" en "Wat vind jij minder goed aan mij?"). De geïnterviewde kende zijn collega's voornamelijk op professioneel en minder op persoonlijk vlak. Toch zag de betrokkene ook het voordeel van deze opleiding in. Door zichzelf bloot te geven, werden de eigen zwaktes immers zichtbaar. Hier kon hij naar eigen zeggen vervolgens aan werken om deze te verminderen.

4.3. Samenvattend besluit

In onderstaande tabel heb ik de adviezen uit hoofdstuk vier van de praktijkstudie samengevat. Deze adviezen werden telkens afgeleid uit de plus- of minpunten die in de eerste twee kolommen staan. Deze tabel mag tevens beschouwd worden als samenvatting van dit vierde en laatste praktijkhoofdstuk.

Pluspunten	Minpunten	Adviezen
Steunmaatregelen (subsidies en hulp van de projectontwikkelaars van het ERSV)		Men moet meer publiciteit maken rond het diversiteitsplan.
Het creëren van bewustmaking omtrent diversiteit en het opwekken van verantwoordelijkheidsgevoel		Men moet meer aandacht schenken aan de veranderende wetgeving rond kansengroepen zoals oudere werknemers en allochtonen.
	Tijdrovend (o.a. door administratieve lasten)	Administratieve lasten moeten verminderd worden. Dit wordt

		echter al goed opgevangen door het ERSV.
	De maatregel houdt te weinig rekening met de omgeving van bedrijven (bv economische crisis).	Het diversiteitsplan moet tijdens de looptijd af en toe eens herzien worden

Tabel 10: Adviezen afgeleid uit plus- en minpunten.

ALGEMENE CONCLUSIES

Uit de literatuurstudie en de interviews met de betrokkenen van het diversiteitsplan kunnen heel wat conclusies getrokken worden. Zo blijkt uit hoofdstuk één van de literatuurstudie dat er helemaal geen eenduidige definitie van diversiteit bestaat. Verschillende auteurs en organisaties hebben vroeger en nu talloze definities en omschrijvingen van dit begrip opgesteld. Deze definities kunnen eng zijn, maar sommigen gaan ook zeer breed waardoor men alle mogelijke verschillen tussen mensen onder de noemer diversiteit rekent. Daarnaast werd ook duidelijk dat de wetenschappelijke literatuur het niet echt eens is met de populaire literatuur wat betreft de voordelen van meer diversiteit op het werk. Voordelen als een lager verloop, een hogere omzet en een beter imago worden door auteurs van populaire literatuur nogal makkelijk toegeschreven aan de verhoogde diversiteit. Auteurs van wetenschappelijke literatuur vinden dit wat kort door de bocht en stellen dat de voordelen moeilijk aangetoond kunnen worden en dat het heel wat inspanningen kost vooraleer men als bedrijf van deze voordelen kan genieten.

Het voeren van een diversiteitsbeleid, waarin aandacht wordt geschonken aan de verschillen die er zijn tussen de personeelsleden, kan helpen om de voordelen van meer diversiteit binnen te halen. Een diversiteitsbeleid kan gevoerd worden vanwege verschillende motieven maar een kritische succesfactor is in ieder geval de steun van de top van de organisatie. Zolang zij niet geloven in de voordelen van diversiteit kan zo'n beleid niet succesvol zijn. Alleen wanneer de top het goede voorbeeld geeft, zal de rest van de organisatie volgen en kan er een breder draagvlak voor het diversiteitsbeleid gecreëerd worden.

Een voorbeeld van zo'n diversiteitsbeleid is het diversiteitsplan, een initiatief van de Vlaamse Regering. Een organisatie kan vier soorten plannen uitvoeren, namelijk het instapplan, het klassiek of standaard diversiteitsplan, het groeiplan en het clusterplan. Het laatste plan wordt altijd uitgevoerd door meerdere organisaties uit een bepaalde sector of onderdelen van één concern. In het diversiteitsplan heeft men de keuze tussen een heel aantal acties die draaien rond HR, met speciale aandacht voor diversiteit. Een deel van de kosten die men maakt om deze acties te kunnen uitvoeren, wordt door de Vlaamse Overheid terugbetaald in de vorm van subsidies.

Het laatste hoofdstuk van de literatuurstudie toonde de achtergestelde situatie van vrouwen, allochtonen en ouderen op de arbeidsmarkt in België en de EU op vlak van werkzaamheid en werkloosheid. Vooral de dramatische situatie in Brussel springt in het oog, hoewel Wallonië het eigenlijk niet veel beter doet. Enkel Vlaanderen kan steeds betere cijfers voorleggen dan de Belgische gemiddeldes en zelfs af en toe dan de Europese. Toch is de kloof tussen kansen- en niet-kansengroepen nog lang niet weggewerkt en wordt er in België (en dus ook in Vlaanderen) nog steeds gediscrimineerd o.b.v. leeftijd, origine, handicap en geslacht.

Uit de praktijkstudie bleek dat verschillende bedrijven heel wat redenen hebben om een diversiteitsplan aan te vragen en vervolgens uit te voeren. Wat opvalt, is dat de verhalen van derden over hun positieve ervaringen met het diversiteitsplan overtuigend werken op andere

organisaties. Dit werd immers vier keer opgegeven als reden voor het aanvragen van een diversiteitsplan. Twee organisaties uit de steekproef vonden het een deel van hun maatschappelijke plicht om kansengroepen te helpen. Hierbij vonden ze het diversiteitsplan een goed instrument.

Als aanleiding gaf bijna de helft van de geselecteerde organisaties de subsidies op. De terugbetaling door de Vlaamse Overheid van een deel van de gemaakte kosten voor het diversiteitsplan was voor vier van de negen bedrijven een kritische factor. Toch speelt niet enkel het geld een rol, want ook andere aanleidingen zoals een CEO-wissel en automatisering van het productieproces werden vermeld.

Ook de reacties van de werknemers op het diversiteitsplan verschillen van bedrijf tot bedrijf. Het plan werd echter niet overal aangekondigd, waardoor het meten van de reacties op het plan zelf soms wat moeilijk was. Positieve reacties van werknemers op het diversiteitsplan of de acties uit het plan kwamen er bijvoorbeeld omdat ze het gevoel hadden dat er werd geïnvesteerd in hen of omdat het plan tekortkomingen kon wegwerken. Toch waren sommige werknemers niet zo opgezet met bepaalde acties. In een case kwamen bijvoorbeeld reacties als *"Moet dat echt?"* en *"Ik ben te oud om te leren."* op de opleidingen die de werknemers moesten volgen. In een andere case was een lid van het managementteam niet overtuigd van de voordelen van een diversiteitsplan. In organisaties waar weerstand te noteren viel, was praten telkens de gehanteerde oplossing. Zo probeerde men de goede bedoelingen van het plan of de actie in de verf te zetten.

In de diversiteitsplannen van de organisaties uit de steekproef heb ik drie soorten acties kunnen onderscheiden. De 'algemene' acties richten zich niet tot een bepaalde doelgroep maar hebben eerder als doel om het plan in goede banen te leiden of gewoon alle werknemers aan te spreken. De meest voorkomende actie in deze categorie is het oprichten van een werkgroep diversiteit. In de werkgroep worden het plan en de acties geconcretiseerd, opgevolgd en bijgestuurd. Dit was de eerste actie van elke organisatie uit de praktijkstudie.

De tweede categorie van acties richt zich wel tot een of meerdere doelgroepen binnen en/of buiten het bedrijf. Het kan hierbij gaan om acties die de instroom van werknemers (al dan niet uit kansengroepen) bevorderen of faciliteren zoals het peter/meterschap van nieuwkomers, het verbreden van de instroomkanalen of het analyseren en optimaliseren van het onthaalbeleid. Verder worden allerlei opleidingen en trainingen voor bepaalde kansengroepen vaak opgenomen in het diversiteitsplan. Een opleiding Nederlands voor alle allochtone werknemers of trainingen met het oog op doorstroming van laaggeschoolden zijn enkele voorbeelden.

Een laatste onderdeel van elk diversiteitsplan dat tevens verplicht is, zijn de streefcijfers. Iedere organisatie die een diversiteitsplan aanvraagt moet streefcijfers opstellen voor de instroom, doorstroom, retentie en opleiding van werknemers (waaronder kansengroepen). Lang niet alle bedrijven uit de steekproef wisten alle streefcijfers te behalen. Slecht twee konden een perfect rapport voorleggen. In andere bedrijven werd een gedeelte van de vooropgestelde cijfers niet

behaald. In één case werd, vanwege de hevige economische crisis van 2008, zelfs geen enkel streefcijfer behaald.

In de twee laatste hoofdstukken trachtte ik een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag van mijn masterproef. Uit de interviews met de mensen van de vloer bleek dat de meerderheid niet vond dat hun relaties met 'diverse' collega's waren veranderd. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gezocht worden in de acties die genomen werden in de diversiteitsplannen van de organisaties uit de steekproef. De meeste acties die de bedrijven namen, hadden immers niet als doel om iets te veranderen aan de relaties tussen ('diverse') collega's. Doelstellingen die wel nagestreefd werden, waren bijvoorbeeld een vlottere instroom van werknemers uit kansengroepen, retentie van goede medewerkers of ontwikkeling van werknemers d.m.v. opleidingen en trainingen. In de meerderheid van de geselecteerde organisaties wilde men een goed HR-beleid ontwikkelen met aandacht voor competenties en niet inspelen op de relaties tussen werknemers. Hierdoor gaf slechts twee van de acht geïnterviewde werknemers aan dat hun relaties met collega's die van hen verschillen op vlak van geslacht, leeftijd, origine, enz. veranderd waren. Deze twee vonden echter beiden wel dat hun relaties verbeterd waren t.o.v. de situatie van voor de invoering van het diversiteitsplan.

De conclusies uit bovenstaande alinea hebben mij toch enigszins verrast. Het is opvallend dat de overgrote meerderheid van de geïnterviewde werknemers aangeeft dat er helemaal niets is veranderd in hun relaties met 'diverse' collega's. Zoals ik reeds vermeldde, ligt dit volgens mij aan de acties en de doelstellingen van het diversiteitsplan. Het verbeteren van de sfeer op de werkvloer is slechts één van de doelen die men kan nastreven in de maatregel. Andere doelstellingen zoals het aantrekken en behouden van de juiste werknemers en het uitbouwen van een competentiebeleid zijn ook mogelijk. De organisaties uit de steekproef hadden vooral als doel om een goed HR-beleid uit te bouwen of het huidige te versterken. Indien werknemers door bepaalde acties uit het plan beter met elkaar zouden omgaan, was dit natuurlijk mooi meegenomen, maar het was geen hoofddoelstelling op zich. Wat me in veel organisaties opgevallen is, is dat de sfeer tussen collega's (waaronder 'diverse') al goed zat voor de invoering van het diversiteitsplan. Dit kon ik afleiden uit de interviews met de leidinggevenden (aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken) en de mensen van de vloer. Wanneer de sfeer tussen collega's al goed was voor de invoering van het plan was het dus niet per se nodig om deze nog te verbeteren.

Tot slot werd nog duidelijk dat de betrokkenen van het diversiteitsplan duidelijk meer positieve dan negatieve ervaringen hebben overgehouden aan het plan. De grootste pluspunten volgens de aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken zijn de financiële en professionele steun en de bewustmaking van de huidige diversiteitssituatie die het plan creëert. Deze voordelen kon men volgens sommigen zelfs nog versterken door meer bekendheid te creëren en meer aandacht te schenken aan de veranderende wetgeving rond kansengroepen. Mensen van de vloer vonden de mogelijkheid om samen te werken met mensen die van hen verschillen dan weer het belangrijkste pluspunt.

Minpunten waren er volgens de betrokkenen veel minder. Toch kwam in enkele cases terug dat het uitvoeren van alle activiteiten rond het diversiteitsplan een tijdrovende bezigheid is. Vooral de administratie werd door sommigen gehekeld, hoewel deze voor een groot deel wordt overgenomen door de projectontwikkelaars van het ERSV. Een ander vermeld nadeel was dat de maatregel van de diversiteitsplannen te weinig rekening houdt met de omgeving van bedrijven. Het advies luidde dan ook dat het diversiteitsplan tijdens de looptijd best af en toe eens herzien zou moeten worden.

Het is opmerkelijk dat de respondenten amper negatieve ervaringen hebben overgehouden aan het diversiteitsplan in hun onderneming en de maatregel in het algemeen. Dit wil zeggen dat de inspanningen van de Vlaamse Regering en Overheid erg geapprecieerd worden. Het feit dat het grootste minpunt, de tijdrovendheid, door de aanvraag- en uitvoeringsverantwoordelijken wordt geminimaliseerd, is veelzeggend. Hierdoor heb ik slechts enkele minpunten kunnen verzamelen, wat uiteraard niet slecht is omdat het aangeeft dat de organisaties tevreden zijn over de Vlaamse steunmaatregel.

TERUGBLIK

In het laatste deel van deze masterproef leg ik kort en bondig uit wat ik geleerd heb van deze thesis. Hierbij wil ik kritisch reflecteren over zowel de inhoud als het hele proces.

De totstandkoming van de centrale onderzoeksvraag van mijn masterproef (Zijn de percepties over de relaties tussen 'diverse' collega's veranderd na de implementatie van een diversiteitsplan, en welke aanbevelingen geven de betrokken medewerkers en werkgevers om de positieve effecten van het diversiteitsplan (nog) te versterken?) was niet vanzelfsprekend. In het begin wilde ik onderzoeken hoe verschillen tussen werknemers tot een verhoogde effectiviteit van de organisatie konden leiden. Deze onderzoeksvraag bleek echter te moeilijk te zijn.

Vervolgens kwam ik in contact met Ann Geukens van het ERSV Limburg. Zij stelde me het diversiteitsplan voor en het leek me erg interessant om mijn masterproef hieraan te wijden. Aangezien er in de diversiteitsliteratuur weinig te vinden was over de relaties tussen 'diverse' werknemers wilde ik in dit domein mijn onderzoek voeren. Aangezien het onderzoeken van de relaties tussen collega's te gecompliceerd is, heb ik in samenspraak met mijn promotor, Prof. dr. Martens, besloten om niet de relaties zelf, maar wel de **percepties** over de relaties te bestuderen.

Zoals u reeds kon lezen in hoofdstuk drie van de praktijkstudie en in de algemene conclusies, zijn er niet veel geïnterviewde werknemers die vonden dat hun relaties met 'diverse' collega's veranderd zijn. Dit verbaasde mij toch enigszins omdat ik vooraf dacht dat het diversiteitsplan een diepere impact had. Blijkbaar wordt het door de organisaties uit de steekproef niet gebruikt als instrument om de relaties tussen collega's te beïnvloeden, maar wel bijvoorbeeld om de instroom van werknemers uit kansengroepen vlotter te laten verlopen. Wat me in bijna alle bedrijven opviel was dat de omgang tussen werknemers en hun ('diverse') collega's, volgens de respondenten zelf, goed tot soms zelfs uitstekend was. Het verbaasde me dat er zo weinig conflictjes of problemen waren tussen ('diverse') collega's. Het feit dat deze er niet zijn, is dan ook een positieve verrassing.

Wanneer ik terugkijk op het hele proces waardoor ik gegaan ben om deze masterproef te kunnen schrijven, moet ik zeggen dat deze nuttig was voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Vooral mijn vermogen om kritiek te aanvaarden, is flink gestegen. Voor ik aan deze masterproef begon (en ook nog tijdens de startfase) beschouwde ik kritiek quasi altijd als afbrekend. Ik besepte niet dat men vaak kritiek geeft om bepaalde zaken (nog) beter te maken. Dit besef groeide naarmate mijn masterproef vorderde. Nu beschouw en behandel ik kritiek dan ook als opbouwend en niet meer als afbrekend.

Daarnaast verloopt het leggen van contacten met vreemde mensen nu een pak vlotter. Vroeger had ik hier meer moeite mee, vaak ook omdat het niet echt nodig was. Wanneer ik echter interviews wilde afnemen, moest ik wel contact opnemen met mensen die ik nog niet kende. Ik merkte dat dit steeds vlotter ging naarmate ik meer interviews had afgenomen.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

Bakas, A., David, V., Kip, R., & van Wolde, H. (2000). *Polderpalet: management van diversiteit*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.). Opgevraagd op 29 augustus, 2012, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37>.

Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding (2009). *Discriminatie op de arbeidsmarkt omwille van herkomst, huidskleur of nationaliteit. Wat is het en wat doe je eraan? Praktische info en tips*. Maldegem: Perka.

Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding (2012). *Diversiteitsbarometer Werk*. Brussel: Impressor.

Cunningham, G. B., & Melton, E. N. (2011). The Benefits of Sexual Orientation Diversity in Sport Organizations [Elektronische versie]. *Journal of Homosexuality*, 58, 647-663.

Denys, J. (z.d.). *Mooie aankondigingen rond diversiteit, maar daar stopt het*. Opgevraagd op 2 november, 2012, via <http://www.jobat.be/nl/artikels/mooie-aankondigingen-rond-diversiteit-maar-daar-stopt-het/>.

de Vries, S., van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., van Schie, J., & van Sloten, G.C. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Amsterdam: PlantijnCasparie.

De Wit, J. (2012, 6 september). België ongunstig voor oudere werknemers. *Het Belang van Limburg*, p. 4.

Diversiteit op het werk. (z.d.). Opgevraagd op 3 september, 2012, via <http://www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk>.

Divers talent, een meerwaarde voor uw bestuur. (2007). Opgevraagd op 29 oktober, 2012, via http://www.vvsg.be/sociaal_beleid/Etnisch-culturele_diversiteit/beleidsdomein/Documents/Economie%20en%20werk/Praktijkengids%20'Divers%20talent,%20een%20meerwaarde%20voor%20uw%20bestuur'.pdf.

Diversiteit werkt. (z.d.). Opgevraagd op 27 september, 2012, via <http://www.werk.be/online-diensten/diversiteitsplannen>.

Diversiteitsplannen. (z.d.). Opgevraagd op 1 november september, 2012, via <http://www.werk.be/>.

Doyen, G., Lamberts, M., & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: Hoger instituut voor de arbeid/Departement Sociologie.

Doyle, R., & George, U. (2008). Achieving and Measuring Diversity: An Organizational Change Approach [Elektronische versie]. *Social Work Education*, 27, 97-110.

Eerdekens, L., & Nysen, E. (2006). *Culturele diversiteit op de werkvloer: literatuuronderzoek en praktijkonderzoek o.a. bij NV Mireille*. Masterproef Toegepaste Economische Wetenschappen onder leiding van Prof. dr. Hilda Martens.

Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Limburg (2009). *Arbeidsmarktpositie van de arbeidsgehandicapten in Limburg*. Opgevraagd op 17 oktober, 2012, via http://www.ersvlimburg.be/upload/40157148/downloads/arbeidsgehandicapten_in_limburg_februari_2009_nota.pdf.

Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Limburg (2010). *10 jaar beleid 'evenredige arbeidsdeelname en diversiteit' in Limburg*. Opgevraagd op 31 januari, 2013, via http://www.pomlimburg.be/files/CMS/Paginas%20van%20POM_rapport_09_10%20jaar%20EAD%20beleid%20in%20Limburg.pdf.

Erkend Regionaal Samenwerkingsverband Limburg (z.d.). *Werkwijze van een diversiteitsplan*. Opgevraagd op 8 oktober, 2012, via http://www.ersvlimburg.be/upload/40157148/downloads/werkwijze_diversiteitsplan.pdf.

Federale Overheidsdienst Economie - Algemene Directie Statistiek EAK (2012). Opgevraagd op 28 augustus, 2012, via <http://www4.vlaanderen.be/sites/svr/Cijfers/Pages/Excel.aspx>.

Federale Overheidsdienst Economie - Algemene Directie Statistiek EAK, berekeningen Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid (2012). Opgevraagd op 28 januari, 2013, via <http://www.actiris.be/Portals/1/MARCHE/Documents/NL/Activiteitsgraad,%20werkzaamheidsgraad%20en%20werkloosheidsgraad.pdf>.

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2008). *De immigratie in België: aantallen, stromen en arbeidsmarkt*. Gilly: Bietlot.

Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company [Elektronische versie]. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1312-1332.

Hema voor rechter wegens ontslag door hoofddoek (2012). Opgevraagd op 27 augustus, 2012, via <http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/regio/limburg/1.1238597>.

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

Kruyskamp, C. (1976). van Dale. Groot Woordenboek der Nederlandse Taal.

Martens, H., De Keukelaere, M., & Drieskens, G. (2008). Diversiteit, een kwestie van smaak. Diversiteit integreren in de Stad Hasselt aan de hand van het 7S-instrument. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

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

Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. [Elektronische versie]. *Organization Science*, 1, 267-292.

Ramaekers, D. (2006). *Culturele diversiteit in de zorgsector. Beperkt literatuuronderzoek + empirisch onderzoek*.

Reizen in diversiteitsland. (2004). Opgevraagd op 30 oktober, 2012, via [http://www.werk.be/online-diensten/diversiteitsplannen#Reizen is Diversiteitsland](http://www.werk.be/online-diensten/diversiteitsplannen#Reizen%20is%20Diversiteitsland).

Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 5th Edition. West Sussex: Wiley.

Sociaal-Economische Raad (2009). Diversiteit in het personeelsbestand [Elektronische versie]. *Advies*, 3.

Triana, M.D.C., Garcia, M.F., & Colella, A. (2010). Managing diversity: how organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment [Elektronische versie]. *Personnel Psychology*, 63, 817-843.

Van Aerschot, M. (2007). Steunpunt Gelijkekansenbeleid zoemt in op allochtone vrouwen. *ZOEM*, 2.

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

Van Laer, K., Verbruggen, M., & Janssens, M. (2011). *Diversiteit in loopbanen. Over (on)gelijke kansen op de arbeidsmarkt*. Leuven: Acco.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (2008). *Slimme vrouwen benen mannen bij*. Opgevraagd op 30 oktober, 2012, via <http://vdab.be/trends/ontcijfert/ontcijfert2008nr12.pdf>.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (2011). *Kansengroepen in Kaart. Jongeren op de Vlaamse arbeidsmarkt: Laaggeschoolde jongeren in nood*. Opgevraagd op 5 februari, 2013, via http://www.vdab.be/trends/kik/doc/KiK_jongeren_201104.pdf.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (2012). *België en de Gewesten. Een socio-economische analyse*. Opgevraagd op 5 februari, 2013, via <http://www.vdab.be/trends/soceco/gewesten.pdf>.

Vlaamse Regering (2007). *Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de criteria, de voorwaarden en de nadere regels voor het verlenen van subsidie ter ondersteuning en uitvoering van het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit*. Opgevraagd op 15 januari, 2013, via http://www.dejuistestoel.be/sites/default/files/EAD-Kaderbesluit_Vlaamse_Regereing_2007.pdf.

Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie. (z.d.). Opgevraagd op 16 oktober, 2012, via http://www.diversiteit.be/index.php?action=wetgeving_detail&id=15&select_page=12&select_page=12.

BIJLAGEN

- Bijlage 1: Vragenlijst voor de aanvraagverantwoordelijken
- Bijlage 2: Vragenlijst voor de uitvoeringsverantwoordelijken
- Bijlage 3: Vragenlijst voor de mensen van de vloer

Bijlage 1: Vragenlijst voor de aanvraagverantwoordelijken

- Welk soort diversiteitsplan(nen) heeft de organisatie ondernomen? Of heeft men de hele cyclus doorlopen?
- Wanneer werd het diversiteitsplan afgerond? Of is het nog bezig?
- Welke was/waren de oorza(a)k(en) om een diversiteitsplan op te starten?
- Welke was de definitieve aanleiding (kritische gebeurtenis)?
- Welke kansengroepen waren de doelgroepen van het plan?
- Waarom werd voor deze groepen gekozen?
- Hoe was het personeelsbestand samengesteld voor de invoering van het diversiteitsplan?
- Is het personeelsbestand geëvolueerd door de uitvoering van het diversiteitsplan? Zo ja, op welke manier? Welke groepen zijn nu meer vertegenwoordigd?
- Werden er bepaalde streefcijfers opgesteld voor de instroom, doorstroom, retentie en opleiding van kansengroepen?
- Werden deze streefcijfers behaald?
 - Indien bepaalde streefcijfers niet behaald werden, welke was/waren dan de reden(en) hiervoor?
- Wat zijn volgens u de pluspunten van het diversiteitsplan?
 - Hoe kan men deze nog versterken volgens u?
- Welke zijn volgens u de minpunten?
 - Hoe kan men deze verminderen volgens u?

Bijlage 2: Vragenlijst voor de uitvoeringsverantwoordelijken

- Welke acties heeft men ondernomen gedurende de looptijd van het diversiteitsplan?
 - Kunt u in het kort uitleggen wat elke actie inhoudt?
 - Waarom koos men precies voor deze acties?
 - Voor welke (kansen)groepen werden deze acties ondernomen?
 - Op welke manier werden deze (kansen)groepen bereikt?
- Hoe werd het diversiteitsplan onthaald door de vloer? Wat waren de reacties van werknemers? Waren deze eerder positief of negatief?
 - Was er sprake van weerstand tegen bv. bepaalde acties? Zo ja, waarom was deze weerstand er?
 - Hoe bent u omgegaan met eventuele weerstanden?
- Wat zijn volgens u de pluspunten van het diversiteitsplan?
 - Hoe kan men deze nog versterken volgens u?
- Welke zijn volgens u de minpunten?
 - Hoe kan men deze verminderen volgens u?

Bijlage 3: Vragenlijst voor de mensen van de vloer

- Geslacht: M - V
- Wat is uw leeftijd?
- Op welke manier is het diversiteitsplan aangekondigd?
- Kreeg u in uw ogen voldoende informatie en werd u voldoende betrokken bij de uitvoering van het diversiteitsplan?
- Wat is uw ideaalbeeld van diversiteit? Kan u dit eens omschrijven?
- Stel u dit beeld even voor. In welke mate benadert de organisatie waar u tewerk gesteld bent dit ideaalbeeld? Duidt dit aan met een cijfer tussen 1 en 10 waarbij 1 staat voor helemaal niet en 10 voor helemaal wel.
 - Situatie voor het diversiteitsplan 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
 - Waarom geeft u dit cijfer?
 - Situatie na het diversiteitsplan 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
 - Waarom geeft u dit cijfer?
 - Indien deze twee cijfers verschillen, wat is er dan veranderd?
- Hoe zou u uw relatie met diverse collega's omschrijven vóór de invoering van het diversiteitsplan?
- Kan u hiervan een paar concrete voorbeelden geven? Wat was er bijvoorbeeld vroeger zoal te zien op de werkvloer wat nu niet meer te zien is en omgekeerd?
- Hoe zou u uw relatie met diverse collega's omschrijven na de invoering van het diversiteitsplan?
- Kan u hiervan een paar concrete voorbeelden geven?
- Gaat u nu op dezelfde manier of anders om met diverse collega's dan voor de invoering van het diversiteitsplan?
 - Indien op een andere manier, wat is er dan veranderd?
- Wat zijn volgens u de pluspunten van het diversiteitsplan?
 - Hoe kan men deze nog versterken volgens u?
- Welke zijn volgens u de minpunten?
 - Hoe kan men deze verminderen volgens u?

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Diversiteit op het werk. Gevalstudie: ervaringen met diversiteitsplannen in Limburgse ondernemingen

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

Jaar: **2013**

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,

Bloemen, Gert

Datum: **16/05/2013**