

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Management van Islam in organisaties

Promotor :
Prof. dr. Koen VAN LAER

Copromotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Leen Ceusters
*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Management van Islam in organisaties

Promotor :
Prof. dr. Koen VAN LAER

Copromotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Leen Ceusters

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

Voorwoord

Hierbij wil ik enkele mensen uitdrukkelijk bedanken voor de hulp die ze mij geboden hebben bij het tot stand brengen van deze masterproef. In de eerste plaats wil ik mijn promotor, dr. Koen Van Laer bedanken voor zijn hulp gedurende het hele jaar door, zijn raad, het beantwoorden van mijn vragen en het naleeswerk. Ten tweede wil ik Hamida Chiki en de hele afdeling interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg van de Foyer bedanken voor de tijd die ze hebben genomen om mij te woord te staan voor dit onderzoek. Ten derde wil ik mijn vriend Bert bedanken voor de morele steun en zijn geduld. Tot slot wil ik ook mijn familie bedanken voor hun steun en mijn moeder die de tijd heeft genomen en de moeite heeft gedaan om mijn hele tekst grondig na te lezen. Hartelijk dank.

Leen Ceusters

Diepenbeek, 01 juni 2014

Samenvatting

Het onderwerp van deze masterproef is management van Islam in organisaties. Specifiek is het doel van deze masterproef een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag, die luidt: op welke wijze managen ondernemingen Islam? Een beter inzicht krijgen in dit onderwerp is belangrijk omwille van verschillende redenen. Zo vormen moslims een steeds grotere groep in onze samenleving. Daarnaast zijn er een aantal praktijken verbonden aan de Islam die een invloed kunnen hebben op het dagelijkse leven van een moslim op het werk en tot slot krijgen moslims op de arbeidsmarkt vaak te maken met discriminatie en Islamofobie.

De masterproef begint met een literatuurstudie, waarin eerst ingegaan wordt op diversiteit in organisaties. Hoewel er in de literatuur betreffende diversiteit weinig aandacht is voor het aspect religie, zijn er toch belangrijke inzichten in deze literatuur te vinden die ook relevant zijn in de context van religie op de werkvloer. Eerst wordt het begrip diversiteit beschreven en wordt er ingegaan op de effecten die diversiteit kan hebben op het functioneren van een onderneming. Zo worden er een aantal problemen weergegeven die kunnen optreden wanneer er diversiteit binnen de onderneming aanwezig is, zoals bijvoorbeeld een hoger verloop en discriminatie. Hierbij worden ook een aantal verklaringen gegeven voor het ontstaan van die problemen, zoals sociale categorisatieprocessen, het gelijkheidsattractie principe en de theorie van tokenism. Daarna worden de voordelen die diversiteit kan brengen in een onderneming besproken. Zo kan diversiteit binnen een onderneming er toe leiden dat men groepsdenken kan doorbreken en men complexere problemen kan oplossen. Een goed diversiteitsbeleid kan er ook voor zorgen dat een onderneming meer getalenteerde werknemers kan aanwerven dan de concurrentie en de verschillende marktsegmenten beter zal begrijpen. Aangezien het diversiteitsbeleid binnen een onderneming belangrijk is om voordelen te kunnen halen uit diversiteit en de nadelen te vermijden worden er vervolgens een aantal managementmodellen besproken die verschillende methodes weergeven om met diversiteit om te gaan, zoals identiteit blinde en bewuste modellen, model op basis van groepswerking en een model waarbij men zowel naar individuele als groepsverschillen kijkt.

Het tweede luik van de literatuurstudie gaat over de Islam. In de eerste plaats wordt er dieper ingegaan op Islamofobie en discriminatie. Deze twee concepten worden toegelicht samen met enkele van hun gevolgen, zoals stereotypen en uitsluiting. Ten tweede komt Islam in het dagelijkse leven aanbod. Hier worden een aantal religieuze praktijken beschreven die een invloed kunnen hebben op het dagelijkse leven binnen de werkomgeving van een moslim, zoals bijvoorbeeld het gebed of de klederdracht.

In het derde hoofdstuk wordt de methodologie van het eigen onderzoek beschreven. Specifiek is het onderzoek gebaseerd op een single case studie, waarin er een interview met het afdelingshoofd en een focusgroep met de werknemers werd afgenomen. Daarna volgt er meer uitleg over de organisatie waar de case studie plaats vond, de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg van de Foyer te Brussel. Tot slot wordt kort de maatschappelijke context en het onderzoek besproken.

In het vierde hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek thematisch aanbod. In de eerste plaats wordt het diversiteitsbeleid besproken, de principes die er achter liggen en hoe het beleid in de praktijk wordt uitgevoerd. Ten tweede wordt het diversiteitsbeleid in andere ondernemingen waarmee de werknemers ervaring hebben besproken. Tot slot wordt er ingegaan op de manier waarop de werknemers het beleid bekijken en beoordelen en op de relaties tussen de collega's, zowel binnen de Foyer als in andere ondernemingen.

In het laatste hoofdstuk wordt er een link gelegd tussen de literatuurstudie en de resultaten van het onderzoek. In deze conclusie zullen de verschillende beleidsmogelijkheden om om te gaan met religie worden besproken. Belangrijk hierin is dat de beslissing om Islam toe te laten geen eenvoudige ja-nee beslissing is. Organisaties zullen eerder moeten nagaan welke praktijken onder welke omstandigheden er binnen de eigen onderneming mogelijk zijn, waarbij verschillende organisatieaspecten een rol kunnen spelen. Hierover nadenken is essentieel, aangezien een goed doordacht beleid sneller positief zal ervaren worden door de werknemers.

Inhoudstafel

Voorwoord.....	1
Samenvatting	3
Hoofdstuk I: Inleiding	7
Hoofdstuk II: Literatuurstudie	9
A Diversiteit in ondernemingen.....	9
A.I Algemene beschrijving van diversiteit.....	9
A.II Effecten van diversiteit op het functioneren van organisaties	10
A.III Verschillende modellen voor diversiteitsmanagement	12
B. De Islam	20
B.I Islamofobie en discriminatie.....	20
B.II Islam in het dagelijkse leven.....	22
Hoofdstuk III: Methodologie van het eigen onderzoek.....	25
A Methodologie	25
B Het integratiecentrum Foyer.....	26
C De dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg.....	27
D Maatschappelijke context.....	29
E Het onderzoek.....	30
Hoofdstuk IV: De resultaten.....	33
A Het diversiteitsbeleid van de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg van de Foyer.....	33
A.I Algemeen beleid.....	33
A.II Diversiteitsbeleid in de praktijk.....	37
B Ervaringen van werknemers met het diversiteitsbeleid	40
C Diversiteitsbeleid in andere organisaties	42
D Relaties tussen werknemers.....	44
D.I Binnen de foyer.....	44
D.II In andere organisaties	46
Hoofdstuk V: Conclusie en discussie	49
Lijst van geraadpleegde werken.....	53
Bijlagen	59
Bijlage 1: vragenlijst diversiteits/HR manager	59
Bijlage 2: topiclijst moslim werknemers.....	62
Bijlage 3: topiclijst niet-moslim werknemers	65

Hoofdstuk I: Inleiding

In het veld van de organisatiestudies is er in de voorbije jaren al veel onderzoek gedaan naar diversiteit, diversiteitsmanagement en de invloed van diversiteit op groepsprocessen. Hierbij is de meeste aandacht steeds gegaan naar identiteiten zoals gender of etniciteit. Een onderwerp waar minder aandacht werd aan besteed is het aspect religie, of de Islam en de ervaringen van moslims (Essers & Benschop, 2009; Forstenlechner & Al-Waqfi, 2010; Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011). Toch zijn er verschillende redenen waarom het belangrijk is om hier dieper op in te gaan en verder onderzoek naar te doen.

In de eerste plaats vormen moslims een steeds grotere groep binnen onze samenleving. Zo schatte het PEW Research Center (2011) dat er in 2010 zo'n 638.000 moslims waren in België. Dit is ongeveer zes procent van de bevolking. Verder verwachten ze dat dit aantal bijna zal verdubbelen tegen 2030. Moslims vormen met andere woorden een steeds belangrijker wordende groep in onze samenleving en dus ook op de arbeidsmarkt. Hierdoor is het van belang om beter inzicht te krijgen met wat voor relaties deze groep te maken krijgt op de werkvloer en welke specifieke situaties dit met zich kan meebrengen.

Ten tweede zijn er aan het Islamitisch geloof een aantal praktijken verbonden die een invloed zouden kunnen hebben op het dagelijkse leven van een moslim en de manier waarop ze zich gedragen in de bedrijfscontext (Ball & Haque, 2003). Daarom is het in de eerste plaats belangrijk om na te gaan in welke mate en op welke manier een onderneming hier mee omgaat. Ten tweede kan men ook nagaan in welke mate een moslim er behoefte aan heeft om zijn geloof te uiten op de werkvloer en hoe hij of zij dit juist wilt doen.

Tot slot krijgen moslims te maken met Islamofobie. Deze vorm van discriminatie en vooroordelen komt zelfs vaker voor dan discriminatie bij mensen met een andere migratieachtergrond (Elchardus & Spruyt, 2012; Forstenlechner & Al-Waqfi, 2010). Dit komt ook tot uiting op de arbeidsmarkt en daarom is het belangrijk om inzicht te krijgen op welke specifieke wijzen dit tot uiting komt in de organisatie en op de arbeidsmarkt.

Gezien het onderzoek naar hoe organisaties omgaan met Islam het doel is van deze masterproef wordt het vervolg van deze masterproef opgedeeld in vier hoofdstukken. Het volgende hoofdstuk bevat de literatuurstudie, waarin een overzicht gegeven wordt van het relevante wetenschappelijke onderzoek. Hierin wordt eerst diversiteit besproken met zijn voordelen en nadelen. Vervolgens worden verschillende modellen van diversiteitsmanagement besproken. Tot slot wordt er aandacht besteedt aan de Islam, meer bepaald aan Islamofobie en hoe de Islam een impact zou kunnen hebben in het dagelijkse leven.

In het hoofdstuk daarna wordt de methodologie van het eigen onderzoek besproken. In de eerste plaats wordt de onderzoeksaanpak uitgelegd. Daarna worden de onderneming en de specifieke afdeling waar het onderzoek heeft plaatsgevonden uitgebreid voorgesteld. Vervolgens komt de maatschappelijke context aanbod. Tot slot wordt het onderzoek toegelicht. In het daarop volgende hoofdstuk worden de verschillende resultaten thematisch uit de doeken gedaan. Eerst wordt het algemeen beleid van de dienst interculturele bemiddeling van de Foyer besproken en hoe dit in de praktijk wordt uitgewerkt. Daarna komen de ervaringen van de werknemers met dit beleid aanbod. Vervolgens wordt er gekeken naar het Islambeleid in andere organisaties. Tot slot wordt er even stilgestaan bij de relaties tussen de werknemers, zowel in de Foyer als in andere organisaties. Het laatste hoofdstuk tot slot bevat de conclusie en discussie.

Hoofdstuk II: Literatuurstudie

A Diversiteit in ondernemingen

In dit eerste deel van de literatuurstudie zal ingegaan worden op diversiteit in ondernemingen. In de eerste plaats wordt er een algemene beschrijving van diversiteit gegeven. Vervolgens bespreken we de mogelijke effecten van diversiteit op het functioneren van organisaties. Tot slot worden verschillende modellen voor diversiteitsmanagement uitgelegd.

A.I Algemene beschrijving van diversiteit

In organisatiestudies verwijst de term diversiteit naar een karakteristiek van een groep die weergeeft in welke mate er subjectieve en objectieve verschillen zijn tussen de leden van die groep (Van Knippenberg en Schippers, 2007; Nkomo & Cox, 1996). Hierbij wordt vooral verwezen naar waarneembare verschillen op vlak van etniciteit, geslacht, nationaliteit, seksuele oriëntatie of fysieke capaciteiten (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Bleich, 2011; Robinson & Dechant, 1997; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Milliken & Martins, 1996; Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Wanneer men breder gaat kijken kan men ook spreken van diversiteit tussen personen op basis van minder waarneembare verschillen zoals bijvoorbeeld hiërarchische positie of organisatorische functie, opleiding en werkervaring (Ancona & Caldwell, 1992; Robinson & Dechant, 1997) maar deze definitie wordt minder vaak gehanteerd.

A.II Effecten van diversiteit op het functioneren van organisaties

Diversiteit in ondernemingen is van steeds meer belang door een aantal maatschappelijke evoluties (Milliken & Martins, 1996) zoals de globalisering, de eenmaking van de Europese markten, de stijging van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt en de vergrijzing. Deze tendensen hebben er voor gezorgd dat ondernemingen steeds meer te maken krijgen met een divers personeelsbestand in termen van demografische verschillen tussen de werknemers (Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Het is belangrijk voor organisaties om aan diversiteit aandacht te besteden omdat uit onderzoek is gebleken dat een divers personeelsbestand zowel kan leiden tot problemen als tot positieve effecten op de werkvloer (Milliken & Martins, 1996; Jansen, Otten & van der Zee, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Diversiteit als een bron van conflict

Voor we ingaan op de mogelijke conflicten die kunnen voorkomen bij diversiteit gaan we eerst in op twee psychologische processen die hier aan de basis liggen. Een eerste psychologisch proces dat belangrijk is om een aantal problemen te begrijpen zijn de sociale categorisatieprocessen (Jansen, Otten en van der Zee, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Hierbij gaat men personen indelen in groepen op basis van verschillen om de wereld te vereenvoudigen. De groep waartoe men zelf behoort wordt de "ingroup" genoemd, de andere zijn "outgroups". Hierbij zal men de verschillen tussen de groepen overschatten en de outgroup negatief beoordelen om zo een beter zelfbeeld te krijgen wat leidt tot stereotypen en vooroordelen. Een stereotiep is een vereenvoudigde verzameling kennis over een groep mensen. Men gaat er vanuit dat deze kennis van toepassing is op alle individuen van deze groep. Een stereotiep is niet noodzakelijk negatief. Een vooroordeel is een negatieve opvatting over een groep of een individu van een bepaalde groep. Een stereotiep kan een rationalisatie zijn voor een vooroordeel (Nkomo & Cox, 1996; Hoorens, 2004; Dovidio & Hebl, 2005).

Ten tweede wordt een gelijkaardig proces beschreven door het gelijkheidsattractie principe (Jansen, Otten & van der Zee, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Volgens dit principe wordt de aantrekking tussen verschillende personen bepaald door de inter-persoonlijke gelijkheid (Van Knippenberg & Schippers, 2007), of met andere woorden: mensen voelen zich meer aangetrokken tot personen die ze als gelijk beschouwen dan tot mensen die ze anders vinden (Jansen, Otten & van der Zee, 2011; Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011). Mensen zullen zich ook liever bevinden in het gezelschap van mensen die op hen lijken, en deze gelijkenissen zullen sneller tot communicatie leiden (Jansen, Otten en van der Zee, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Helbling, 2008).

Binnen de onderneming heeft dit een aantal mogelijk effecten: mensen uit minderheidsgroepen kunnen omwille van stereotypen, vooroordelen en de voorkeur om met mensen die op elkaar lijken te werken worden geconfronteerd met discriminatie. In de eerste plaats kan er discriminatie optreden tijdens het selectieproces. Hierdoor kan het zijn dat niet de beste persoon voor de job wordt aangenomen (Forstenlechner & Al-Waqfi, 2010).

Vervolgens kan het zijn dat personen die tot een minderheid behoren, geconfronteerd worden met discriminatie eens ze in een organisatie aan het werk zijn. Hier kan het bijvoorbeeld gaan om discriminatie op het gebied van aanwervingskansen en kansen op promotie. Een gevolg van deze discriminatie kan zijn dat ze hun capaciteiten niet ten volle kunnen benutten binnen de onderneming en deze dus ook minder kunnen aanwenden ten voordele van de onderneming (Van Laer, Verbruggen & Janssens, 2011; Van der Valk, 2012). Dit zal ook het geval zijn wanneer er maar één vertegenwoordiger is van de minderheidsgroep. Deze persoon heeft dan een "solo status" waardoor er een verhoogde kans is op stereotypering: dit is de theorie van tokenism. Vaak gaat men bij deze persoon extra letten op zijn of haar prestaties omdat men bij deze persoon alleen naar de kenmerken van de groep gaat kijken en de andere persoonskenmerken gaat negeren. Dit kan als gevolg hebben dat de vertegenwoordiger zich minder aanvaard voelt en dat er isolement en uitsluiting voorkomt (Van Laer, Verbruggen & Janssens, 2011; Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Robinson & Dechant, 1997; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

A.III Verschillende modellen voor diversiteitsmanagement

Met diversiteitsmanagement gaat een organisatie de verschillen aanwezig binnen de organisatie managen met als doel de mogelijke voordelen te bereiken en de nadelen te vermijden. Dit zodat alle werknemers een meerwaarde kunnen bieden voor de organisatie (Martens, Manshove, 2007; Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

Er bestaat een grote variëteit aan managementpraktijken en vormen van beleid in verband met diversiteit. Deze kan men opdelen op basis van de mate waarin er rekening gehouden wordt met verschillen, de reden waarom dit gebeurt en de manier waarop dit gebeurt. Volgens Liff (1996) hebben elk van deze aanpakken verschillende mogelijke effecten op de manier waarop verschillende identiteiten geuit kunnen worden en op de relaties tussen werknemers.

Het belang van diversiteit voor organisaties

Toch zijn er ook voordelen verbonden aan diversiteit. In de eerste plaats kan men met diversiteit groepsdenken doorbreken. Men spreekt van groepsdenken als een groep zich vooral richt op het minimaliseren van de interne conflicten en streeft naar consensus over de oplossing (Jansen, Otten & van der Zee, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Dit kan men doorbreken doordat verschillende mensen met andere gewoontes, waarden en denkpatronen samenwerken waardoor er discussies zullen ontstaan en de verschillende visies tot uiting zullen komen (Robinson & Dechant, 1997). Ten tweede kan interne diversiteit er toe leiden dat een groep complexere problemen kan oplossen doordat men verschillende inzichten, perspectieven en cognitieve denkwijzen samenbrengt. Men zal ook meer innovatieve oplossingen kunnen bedenken voor het probleem (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Jansen, Otten & van der Zee, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Robinson & Dechant, 1997; Milliken & Martins, 1996). Ten derde zal de groep sneller niet-routine problemen kunnen oplossen (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Dit zal ook zorgen voor meer creativiteit en innovatie in de onderneming, al zijn de empirische resultaten hier niet eenduidig over (Cox, Lobel & Mcleod, 1991; Robinson & Dechant, 1997; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Men heeft wel kunnen vaststellen dat diversiteit hoogstwaarschijnlijk zal leiden tot voordelige resultaten indien de leden van één groep dezelfde doelen hebben (Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

Daarnaast kan een goed diversiteitsbeleid er voor zorgen dat een onderneming meer getalenteerde werknemers kan aanwerven dan de concurrentie. Men kan dit verklaren doordat vrouwen en personen van een andere etniciteit steeds meer vertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Wanneer een onderneming bekend staat om de goede werksfeer voor deze specifieke groepen, zal de onderneming deze werknemers sneller aantrekken dan de concurrentie. Dit zal er tevens voor zorgen dat de werknemers zich beter ontplooiën binnen de onderneming en beter hun talenten gebruiken binnen de onderneming. Het lijkt een duurzaam voordeel als de onderneming er ook in slaagt om deze mensen op lange termijn aan zich te binden (Robinson & Dechant, 1997).

Tot slot kan de onderneming verschillende marktsegmenten beter begrijpen als ze intern al omgaat met verschillende culturen (Robinson & Dechant, 1997). Als er iemand in de onderneming werkt die de gebruiken en cultuur van een ander land kent, kan men met meer kennis van zaken betere internationale relaties aangaan (Robinson & Dechant, 1997). Iemand met dezelfde culturele achtergrond zal zeer goed weten hoe die markt benaderd moet worden en welke marketing ervoor gevoerd moet worden. Het is ook mogelijk dat consumenten sneller bereid zullen zijn om producten te kopen van een onderneming die werknemers heeft met gelijke culturele achtergrond (Robinson & Dechant, 1997). Ook volgens Cox (1991) moeten ondernemingen meer gediversifieerd personeel aanwerven en managen om te kunnen omgaan met en in te spelen op de stijgende diversiteit bij hun klanten.

Men kan dus concluderen dat diversiteit zowel conflicten kan veroorzaken als positieve effecten kan hebben op de werking van groepen binnen de onderneming. De empirische resultaten zijn niet éénduidig over welk effect diversiteit juist zal hebben in de onderneming dus kan de manier waarop een onderneming omgaat met diversiteit een bepalende factor zijn in het bereiken van die positieve effecten (Cox, Lobel & Mcleod, 1991; Robinson & Dechant, 1997; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

Identiteit blinde en identiteit bewuste modellen

Een eerste opdeling die gemaakt wordt is die tussen "identiteit blinde" en "identiteit bewuste" benaderingen van diversiteitsmanagement. Beide HRM benaderingen hebben als doel ervoor te zorgen dat de beste persoon op de juiste positie terecht komt, ongeacht tot welke groep men behoort, maar de methode waarmee ze dit willen bereiken verschilt tussen de twee benaderingen, wat verschillende effecten tot gevolg heeft (Konrad & Linnehan, 1995).

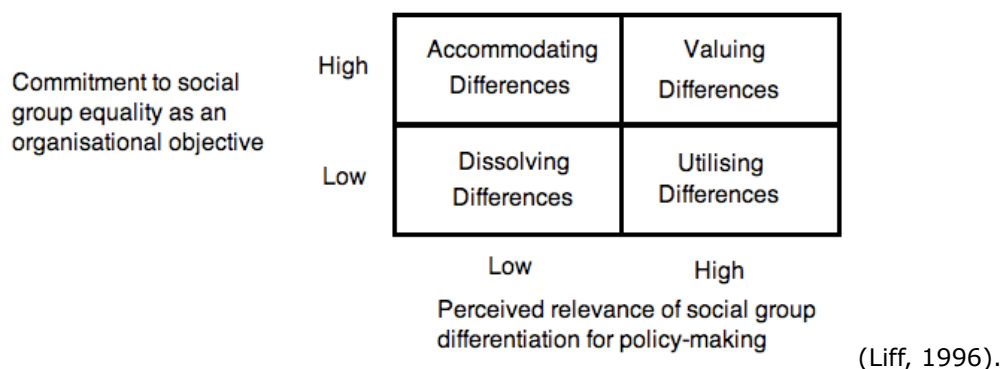
Een identiteit blinde benadering houdt geen rekening met de specifieke groepsidentiteiten bij HRM-beslissingen. Ze proberen er voor te zorgen dat iedereen op dezelfde manier wordt behandeld door blind te zijn voor groepsidentiteiten. Hierbij ligt de nadruk op het zorgen dat HRM-processen objectief zijn en enkel worden gebaseerd op persoonlijke prestaties, kwalificaties en competenties en dus niet op basis van stereotypen. Dit moet er voor zorgen dat voor het beslissingsproces hetzelfde is voor elk individu (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Konrad & Linnehan, 1995; Liff, 1996). Voorbeelden hiervan zijn een formeel uitgewerkt programma voor de loopbaanontwikkeling van alle werknemers en een objectivering van selectieprocedures (Konrad & Linnehan, 1995). Een voordeel van deze aanpak is dat vele mensen dit systeem eerlijk vinden omdat er formeel geen verschil wordt gemaakt tussen groepen en iedereen op dezelfde manier lijkt beoordeeld te worden (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Konrad & Linnehan, 1995). Een nadeel van deze benadering is dat de normen in organisaties afgestemd zijn op de gemiddelde blanke man. Er worden alleen gelijke kansen toegekend aan personen die zich kunnen en willen aanpassen aan deze norm waardoor de meerderheid nog steeds bevoordeeld is. Een ander nadeel is dat het onmogelijk is om helemaal geen rekening te houden met de identiteit van een persoon. Hoe objectief iets ook is, er zal altijd sprake kunnen zijn van bias door de manager die de beslissing neemt (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Konrad & Linnehan, 1995; Janssens & Zanoni, 2014).

Identiteit bewuste benaderingen aan de andere kant, houden expliciet rekening met de verschillen tussen werknemers en men houdt ook rekening met de demografische groep waar toe de werknemer behoort bij het maken van een beleid en het nemen van HRM-beslissingen (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011). Dit is belangrijk omdat men dan rekening houdt met de culturele en historische invloed van groepsidentiteiten (Konrad & Linnehan, 1995). Voorbeelden hiervan zijn specifieke programma's rond netwerking en een begeleiding die op maat van de minderheidsgroepen wordt gemaakt (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011). Hierdoor kunnen ze zich beter inwerken in de onderneming en barrières overwinnen binnen de onderneming (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Konrad & Linnehan, 1995). Mogelijke nadelen van identiteit bewuste benaderingen kunnen zijn dat door het benadrukken van verschillen stereotypes kunnen worden versterkt, de eenheid en samenhang van de organisatie kan worden bedreigd en er kunnen negatieve reacties komen van leden van de meerderheid en eventueel ook de minderheid (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Konrad & Linnehan, 1995). Een ander nadeel van een beleid dat verschillen erkent kan zijn dat het beleid gezien wordt als oneerlijk. Het kan ook zijn dat de minderheidsgroepen gezien worden als minder competent juist omdat ze een andere behandeling lijken nodig te hebben. Ondanks deze mogelijke nadelen toonden Konrad en Linnehan (1995) in hun onderzoek aan dat alleen de identiteit bewuste benaderingen echt effectief zijn wanneer men er voor wil zorgen dat vrouwen en personen van een andere origine gelijke kansen krijgen.

Een andere, meer verfijnde indeling van diversiteitsbenaderingen, werd gemaakt door Liff (1996) op basis van de vraag of organisaties al dan niet rekening houden met groepsverschillen. Hierbij wordt er niet naar één maar twee dimensies gekeken. In de eerste dimensie draait het om de mate waarin de onderneming belang hecht aan het bevorderen van gelijkheid tussen de sociale groepen (Liff, 1996). In de tweede dimensie gaat men kijken naar de gepercipieerde relevantie van de mogelijke verschillen tussen sociale groep bij het opstellen van beleid (Liff, 1996).

De vier verschillende diversiteitsmanagement benaderingen die men kan onderscheiden zijn: dissolving differences en valuing differences, de dominante vormen, en accommodating differences en utilising differences zijn tussenvormen.

Figuur 1 : Diversiteitmanagement benaderingen



De eerste dominante benadering is de dissolving differences benadering. In het kwadrant kunnen we zien dat deze benadering op beide dimensies laag scoort. Dit houdt in dat de focus op verschillen tussen individuen ligt en er wordt geen rekening gehouden met verschillen tussen sociale groepen, of het bereiken van gelijkheid tussen groepen. Zo kan het beleid bijvoorbeeld gebruik maken van een "cafeteria plan" wat inhoudt dat er individuele systemen worden uitgewerkt per werknemer die voldoen aan zijn of haar noden. Men wil zo een omgeving creëren waar iedereen zich gewaardeerd voelt (Liff, 1996). Hoewel er geen aandacht uitgaat voor de promotie van kansengroepen, is deze benadering, door de focus op individuele verschillen eerder dan groepsverschillen in lijn met de identiteit blinde benaderingen.

Valuing differences is de tweede dominante benadering. Bij deze benadering ligt de focus bij groepen en de verschillen tussen deze groepen. Deze benadering houdt in dat men gelijke kansen gaat creëren door acties te ontwikkelen die expliciet gericht zijn op bepaalde groepen. Zo kan men personen van een ondervertegenwoordigde groep extra gaan opleiden om de bedrijfsprocessen beter te begrijpen en om hun zelfvertrouwen te versterken. Men kan ook andere eetgewoontes en feestdagen erkennen (Liff, 1996). Dit is meer in lijn met de identiteit bewuste benaderingen, aangezien ook hier aandacht gaat naar gelijkheid en groepsverschillen.

Naast deze twee dominante vormen zijn er ook nog twee tussenvormen te onderscheiden. Een eerste tussenvorm is accommodating differences. Deze benadering lijkt op een gelijke kansen beleid. Het is de bedoeling om gelijke kansen tussen groepen te creëren, maar men doet dit minder met praktijken die gericht zijn op specifieke groepen. Men zorgt er eerder voor dat het beleid open is voor iedereen. Men gaat de huidige processen open stellen om zo iedereen gelijke kansen te geven. Deze benadering is dus het meest in lijn met de filosofie achter de door Konrad en Linnehan (1995) beschreven identity-blind benadering. De tweede tussenvorm is de utilizing differences benadering. Bij deze benadering worden de verschillen tussen sociale groepen erkend, zonder dat de nadruk ligt op gelijkheid. Verschillende behandeling is dus mogelijk, maar deze leidt niet noodzakelijk tot meer gelijkheid (Liff, 1996).

Net zoals Konrad en Linnehan (1995) kwam Liff (1996) tot de vaststelling dat het al dan niet rekening houden met verschillen duidelijke voor- en nadelen kan hebben zoals wanneer men de verschillen negeert en een beleid kiest waar voor iedereen dezelfde regels gelden zal dit de kans op kritiek minimaliseren. Dit is het beleid dat als het meest rechtvaardig wordt gezien (Liff, 1996; Konrad & Linnehan, 1995). Zoals Konrad en Linnehan (1995) ook aanhaalden is een nadeel van zo een beleid dat het geen basis is voor verandering. De normen van de dominante groep worden niet in vraag gesteld, en iedereen wordt beoordeeld op basis van een standaard norm (Liff, 1996; Konrad & Linnehan, 1995).

Als men een beleid kiest dat de verschillen erkent en voor bepaalde groepen of individuen een speciale behandeling heeft, kan dit ervoor zorgen dat deze groepen zich beter kunnen ontplooiën in de organisatie (Liff, 1996). Dit komt overeen met wat Konrad en Linnehan (1995) vaststelden in hun onderzoek bij identiteit bewuste benaderingen. In het beleid moet men ook kiezen of men gaat kijken naar groepen of naar individuen.

Wanneer men kiest voor een beleid dat kijkt naar groepen wordt er een bewustzijn gecreëerd binnen de onderneming dat er verschillen bestaan tussen de verschillende groepen. Het is dan belangrijk om de perceptie waarmee men naar de verschillen kijkt aan te passen wanneer deze zijn gebaseerd op vooroordelen. Men kan er dan voor zorgen dat er een positieve houding en meer begrip komt ten opzichte van alle verschillende groepen. Een nadeel van dit beleid kan zijn dat men stereotypen over bepaalde groepen kan gaan versterken. Men moet er dus in het beleid voor zorgen dat de nadruk niet komt te liggen op de verschillen maar dat deze geminimaliseerd worden. Wanneer men de verschillen negeert zijn degene die zich kunnen aanpassen aan de dominante norm welkom in het bedrijf. Als men wel rekening houdt met verschillen is iedereen welkom in de organisatie onder hun eigen voorwaarden (Liff, 1996).

Wanneer men in het beleid kijkt naar individuen gaat men erkennen dat er binnen de groepen verschillen bestaan tussen de individuen. Met dit beleid worden stereotypen vermeden en vermijdt men ook de kans dat men denkt dat een diversiteitsbeleid alleen maar voordelen heeft voor anderen. Men kan dan opleidingen en ondersteuning ontwikkelen op basis van wat de individuele werknemer nodig heeft. Dit zorgt ervoor dat iedereen zich welkom voelt in de organisatie. Het probleem bij het uitwerken hiervan is dat men moet komen tot systemen waarbij equitable treatment wordt gerealiseerd bij individuen die anders behandeld worden (Liff, 1996).

Beide opdelingen geven dus aan dat er een gevaar is dat het beleid als oneerlijk wordt gezien door de werknemers. Ze beargumenteren dat men, om tot echte gelijkheid te komen binnen organisaties, tijd moet investeren in het begrijpen en het creëren van positieve attitudes ten opzichte van de verschillende culturen binnen de onderneming (Liff, 1996).

Model op basis van groepswerking

Een ander model dat verschillende perspectieven weergeeft om te kijken naar verschillen en om te gaan met diversiteit is dat van Ely en Thomas (2001). Een perspectief is een bepaalde manier om met diversiteit om te gaan en geeft weer hoe de onderneming naar de verschillen tussen personen of groepen kijkt. Het perspectief heeft een invloed op welke manier ondernemingen of groepen omgaan met of reageren op de gevolgen van diversiteit (Ely & Thomas, 2001). Zij onderscheiden drie diversiteitsperspectieven die verschillende implicaties kunnen hebben op hoeveel voordelen een groep haalt uit hun diversiteit. De drie perspectieven hebben elk een andere invloed op de onderneming en werking van de werkgroepen. Elk perspectief heeft zijn mogelijke problemen en voordelen maar alle drie geven ze redenen om de diversiteit in een onderneming te laten toenemen. De drie perspectieven zijn het discrimination-and-fairnessperspectief, het access-and-legitimacy perspectief en het integration-and-learning perspectief (Ely & Thomas, 2001).

Bij het discrimination-and-fairnessperspectief vindt de onderneming het een morele verplichting om een cultureel diverse werkvloer te hebben. Dit divers personeelsbestand benadert een rechtvaardige en een eerlijke behandeling voor alle leden van de samenleving.

Bij de diversiteitsinspanningen wordt in de eerste plaats de nadruk gelegd op het voorzien van gelijke kansen in aanwerving en promotie. Daarnaast gaat men discriminatie proberen te vermijden en vooroordelen te onderdrukken. Iedereen wordt als hetzelfde gezien en voor iedereen gelden dezelfde regels en normen.

Dit beleid heeft als gevolg dat de normen in de onderneming niet worden aangepast en er wordt verwacht dat de mensen zich aanpassen aan de onderneming. (Ely & Thomas, 2001). Wanneer we bij dit perspectief nagaan hoe de werkgroepen te werk gaan stellen we vast dat hier geen discussies plaatsvinden over conflicten of verschillen. De werknemers die deel uit maken van een minderheid voelen zich niet gewaardeerd en gerespecteerd omdat de verschillen kunnen niet geuit worden op het werk waardoor ze ook niet kunnen bijdragen tot het werk. Dit soort beleid ligt in lijn met identiteit blinde benaderingen.

In het access-and-legitimacy perspectief ziet men diversiteit als een kans om legitiemer over te komen op en toegang te verkrijgen tot een markt waar de consument steeds diverser wordt. De onderneming stemt zijn werknemersbestand af op de diversiteit in de markt. Dit betekent echter niet dat diversiteit deel gaat uitmaken van de bedrijfscultuur, het wordt gezien als een opportuniteit en dusdanig gewaardeerd. Zo zal de minderheid sterker vertegenwoordigd worden in jobs die zichtbaar zijn voor consumenten van bepaalde klantensegmenten dan in jobs waarbij men niet in contact komt met die klanten (Ely & Thomas, 2001). De onderneming streeft dus niet naar meer gelijkheid binnen de onderneming. Dit komt overeen met de utilising differences benadering van Liff (1996). Als we bij dit perspectief kijken naar de werkgroepen stellen we vast dat er geen open discussies zijn en de werknemers die deel uitmaken van de minderheid voelen zich niet evenveel gewaardeerd en gerespecteerd als leden van de meerderheid. Dit komt deels doordat ze hoofdzakelijk lagere functies uitoefenen en omdat ze enkel als waardevol worden gezien om één bepaald segment te bedienen. Met andere woorden worden de werknemers enkel gewaardeerd voor hun verschil in relatie met bepaalde klantengroepen, niet voor hun bredere competenties. Dit kan hen vastzetten in bepaalde functies. De meerderheid is zich niet bewust van deze gevoelens en dit leidt tot problemen binnen werkgroepen (Ely & Thomas, 2001).

Tot slot is er het integration-and-learning perspectief. In dit perspectief erkent men dat er waardevolle bronnen te vinden zijn in de vaardigheden, inzichten en ervaringen van werknemers met een verschillende culturele identiteit. Deze bronnen kunnen aangewend worden in werkgroepen die deze verschillende culturele identiteiten bevatten. Door middel van deze bronnen zal de onderneming haar basistaken herdenken. Om de missie van de onderneming te verbeteren zal ze ook haar markten, producten, strategieën en bedrijfsprocessen herdefiniëren. De onderneming gaat dus haar normen aanpassen zodat die beter aansluiten bij de diversiteit binnen de onderneming. De onderneming zal er ook voor zorgen dat de diversiteit bijdraagt tot het functioneren van de onderneming. De diversiteit gaat deel uitmaken van de kern van de onderneming. Dit kan echter wel pas slagen wanneer personen die tot de minderheid ook effectief inspraak hebben op de bedrijfsprocessen en deze kunnen aanpassen (Ely & Thomas, 2001).

In de werkgroepen bij dit perspectief voelen alle werknemers zich gewaardeerd en gerespecteerd. Binnen de werkgroep vinden open discussies plaats die geladen zijn en vooral over het verschil in perspectief gaan. De onderneming start speciale programma's op om hiermee om te gaan omdat ze veel belang hecht aan het verstaan van elkaars perspectief. Wanneer dit goed gaat kan het leiden tot het vinden van betere oplossingen. In dit perspectief wordt diversiteit gezien als een bron voor leren en aanpassende verandering (Ely & Thomas, 2001).

Men kan dus concluderen dat het belangrijk is om na te gaan met welk perspectief een onderneming met diversiteit omgaat omdat dit verschillende gevolgen heeft. Men kan een waardevolle bron zien in de identiteit van de minderheidsgroepen en deze gebruiken om de manier waarop de onderneming werkt aan te passen, zo zal men op een optimale manier van de voordelen van diversiteit kunnen genieten. Een onderneming die dit niet doet en minderheden alleen maar gebruikt voor specifieke taken, zal er zijn voordeel niet kunnen uithalen, net zoals degene die diversiteit als een nadeel zien (Ely & Thomas, 2001; Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011).

Model waarbij men zowel naar individuele als groepsverschillen kijkt

Tot slot hebben Janssens en Zanoni (2014) in hun onderzoek geprobeerd gelijkheid en verschil, en groeps- en individuele verschillen te vatten in één model. Volgens hen draait diversiteit in een onderneming rond twee kernzaken. In de eerste plaats is het van belang dat de onderneming de verschillende kennis, vaardigheden en competenties van een divers personeelsbestand waardeert in de plaats van enkel rekening te houden met die van de meerderheid. Ten tweede is het belangrijk dat de werknemer de mogelijkheid heeft om zijn of haar volledige set van identiteiten mee te brengen naar het werk in de plaats van enkel die dat passen in de cultuur van de meerderheid. (Janssens & Zanoni, 2014). Dit zal als gevolg hebben dat de ongelijkheid binnen de onderneming zal afnemen.

Uit hun onderzoek bleek dat organisaties het erkennen van meerdere competenties bijvoorbeeld kunnen ondersteunen door gebruik te maken van individuele ontwikkelingspaden en te focussen op de sterktes van mensen. Deze individuele ontwikkelingspaden zorgen er ook voor dat de werknemers meer kunnen bijdragen tot de onderneming. Daarnaast zorgden ze binnen de onderneming voor multi-etnische teams. Hierdoor kan iedereen zijn sterke kanten laten zien. Vervolgens kan men er ook voor zorgen dat de verschillende culturele identiteiten worden ondersteund en dat men hier mee samenwerkt. Tot slot moet men de werknemer in staat stellen om zijn verschillende identiteiten uit te drukken op de werkvloer. Voorbeelden hiervan zijn multiculturele activiteiten of een flexibel werk schema, wat werknemers in staat stelt hun privé leven beter te combineren met het werk. Dit moet leiden tot meer gelijkheid tussen alle werknemers (Janssens & Zanoni, 2014).

Ook in dit onderzoek werd er nagegaan of men het diversiteitsbeleid beter kan afstemmen op verschillen tussen groepen of verschillen tussen individuen. Wanneer men kijkt naar verschillen tussen individuen gaat men veel breder dan wanneer men enkel kijkt naar verschillen tussen groepen.

Als men kijkt naar individuen heeft dit als voordeel dat de kans kleiner wordt dat de meerderheid zich zal verzetten tegen het beleid dan wanneer men naar groepen kijkt. Het nadeel van een beleid dat zijn focus legt individuen is dat de dominante norm niet in vraag gesteld wordt (Janssens & Zanoni, 2014).

Wanneer men gaat kijken naar groepen worden de leden van deze groep enkel gezien als lid van die groep, wat kan leiden tot stigmatisering. Ook worden hun verschillen met die van de groep dan mogelijks over het hoofd gezien. Het ideale beleid kijkt zowel naar de individuele verschillen als naar de groepsverschillen (Janssens & Zanoni, 2014). Hiervoor is het nodig normen te herdenken zodat men de verschillende competenties en culturele identiteiten als "normaal" ziet, eerder dan enkel die van de dominante groep. Eens dit gebeurd is, wordt het mogelijk mensen als individuen te bekijken eerder dan leden van een bepaalde groep. De normen waarop individuen worden beoordeeld omvatten dan immers reeds de mogelijke groepsverschillen (Janssens & Zanoni, 2014).

Men kan dus concluderen dat dit model een andere wijze gebruikt om naar verschillen te kijken. Het belangrijkste om ongelijkheid tegen te gaan is het herdenken van de normen die binnen de onderneming worden gebruikt om HRM beslissingen te nemen. Wanneer men gebruik maakt van deze nieuwe normen kan men bepaalde nadelen vermijden (Janssens & Zanoni, 2014).

B. De Islam

In dit tweede deel van de literatuurstudie wordt er dieper ingegaan op de Islam, wat het centrale onderwerp is van deze masterproef. In de eerste plaats wordt er dieper ingegaan op Islamofobie en discriminatie. Er wordt weergegeven wat beide concepten zijn en hoe ze tot uiting komen tegenover moslims. Tot slot wordt er even stil gestaan bij de impact die de Islam mogelijk zou kunnen hebben op het dagelijkse leven van een moslim en hoe dit een invloed kan hebben op het werkleven van een moslim.

B.I Islamofobie en discriminatie

Islamofobie verwijst naar een cultureel georiënteerde vorm van racisme die gericht is tegen moslims en hun nakomelingen (Van der Valk, 2012). De meest gebruikte definitie van Islamofobie in de literatuur is die van het Runnymede trust (Bleich, 2011). Zij definiëren Islamofobie als "een ongefundeerde of ongegronde vijandigheid, haat tegenover de Islam en daarom angst en afkeer van alle of de meeste moslims" (Runnymede trust, 1997; Van der Valk, 2012; Bleich, 2011). De term Islamofobie verwijst ook naar de praktische gevolgen van zo'n vijandigheid, de oneerlijke discriminatie van moslim individuen of gemeenschappen en de uitsluiting van moslims uit het sociale en politieke leven (Runnymede trust, 1997; Stolz, 2005).

Islamofobie komt in de eerste plaats tot uiting door generalisaties of stereotypen en vooroordelen tegenover moslims en hun cultuur (Runnymede trust, 1997). Zoals eerder uitgelegd is een stereotiep een veralgemenende opvatting en kan een stereotiep de basis vormen voor een vooroordeel (Nkomo & Cox, 1996; Hoorens, 2004; Dovidio & Hebl, 2005; Dovidio & Geartner, 1999; Jones, 1997). De stereotypen over moslims kan men indelen in verschillende thema's. Een eerste thema gaat over de plaats van de vrouw in de Islam, men ziet de Islam namelijk als een bedreiging voor de rechten van de vrouw (Helbling, 2008; Strabac & Listhaug, 2008; Elchardus & Spruyt, 2012; Forstenlechner & Al-Waqfi, 2010; Dunn, Klocker & Salabay, 2007). In een tweede thema ziet men de Islam als een bedreiging voor de veiligheid. Hieronder valt het beeld van de moslim als terrorist of extremist en het idee dat de moslimlanden een militaire bedreiging vormen (Strabac & Listhaug, 2008; Elchardus & Spruyt, 2012; Dunn, Klocker & Salabay, 2007; Van Laer & Janssens, 2011). Tot slot ziet men de Islam als een bedreiging voor de splitsing tussen kerk en staat in het derde thema. Dit hangt samen met het idee dat de Islam een bedreiging vormt voor de democratie in moslim landen door hun autoritaire leiders (Strabac & Listhaug, 2008; Elchardus & Spruyt, 2012).

Ten tweede kan Islamofobie leiden tot discriminatie. Er zijn twee verschillende soorten discriminatie waar moslims mee te maken krijgen, namelijk formele en interpersoonlijke discriminatie. Formele discriminatie is de vorm van discriminatie die wordt gekenmerkt door expliciete negatieve attitudes ten opzichte van leden van de gestigmatiseerde groep. Deze komt tot uiting doordat moslims bijvoorbeeld minder jobaanbiedingen krijgen na een sollicitatiegesprek. Interpersoonlijke discriminatie is een subtiele vorm van discriminatie die vooral gekenmerkt wordt door interpersoonlijk non-verbaal en soms verbaal gedrag.

Dit houdt bijvoorbeeld in dat in hun contact met moslims, mensen minder oogcontact met hen maken, men gebruikt meer negatieve woorden, men is meer gedesinteresseerd en de lengte van de conversaties zijn korter (Ghumman & Ryan, 2013).

Hoewel alle moslims het slachtoffer worden van dit soort discriminatie, blijken moslims die uiterlijke tekenen van hun geloof, zoals een lange baard of een hoofddoek, dragen meer te maken krijgen met discriminatie. Zo is uit onderzoek van Ghumman en Ryan (2013) gebleken dat vrouwen die een hoofddoek dragen meer te maken krijgen met zowel formele, ook wel institutionele genoemd, als interpersoonlijke discriminatie. Zo maken ze in het algemeen minder kans maakt om aangenomen te worden. Ander onderzoek heeft aangetoond dat wanneer een vrouw met een hoofddoek gaat solliciteren, de werkaanbiedingen vaak worden beperkt tot jobs waarbij ze geen of bijna geen direct contact heeft met klanten (Forstenlechner & Al-Waqfi, 2010; Van der Valk, 2012; Van Laer & Janssens, 2011).

Vervolgens kan Islamofobie leiden tot uitsluiting. Uitsluiting houdt in dat men er gaat voor zorgen dat moslims niet in bepaalde sociale groepen geraken of dat moslims niet tot bepaalde hogere echelons in de samenleving kunnen doorstoten. Zo kan Islamofobie er toe leiden dat moslims worden uitgesloten in de politiek en de overheid, van management en verantwoordelijkheden (Runnymede trust, 1997). Tot slot kunnen moslims ook te maken krijgen met geweld door Islamofobie. Hierbij gaat het niet enkel om verbaal geweld, maar ook om fysiek geweld en kan er vandalisme optreden van eigendommen van moslims (Runnymede trust, 1997).

B.II Islam in het dagelijkse leven

Elk geloof heeft een aantal religieuze tradities die een invloed kunnen hebben op het dagelijkse leven van een gelovige. Zo zijn er aan de Islam ook een aantal regels en gebruiken verbonden met betrekking tot het dagelijkse leven van een moslim. Centraal hierin zijn de vijf pijlers van de Islam: bidden, vasten, pelgrimage, liefdadigheid en geloofsbelijdenis (Ball & Haque, 2003). Hoe en in welke mate een moslim hiermee rekening houdt hangt af van zijn eigen interpretatie van de religieuze teksten. Iedereen beleeft zijn geloof op een andere manier. Belangrijk is dat een aantal gebruiken en praktijken mogelijk een invloed kunnen hebben op het leven van een moslim binnen organisaties. Volgens Ball & Haque (2003) kunnen de volgende praktijken een invloed hebben in de werkomgeving: spirituele noden, het rituele vasten, gebruiken met betrekking tot eten en kledingsvoorschriften.

Ten eerste zijn er de spirituele noden. Het belangrijkste hierbij is het gebed, de Salat. Dit is het rituele gebed en maakt deel uit van de vijf zuilen van de Islam. Per dag worden vijf gebeden voorgeschreven die telkens worden vooraf gegaan door een rituele wassing. Het is voorts de bedoeling dat het gebed gebeurt met het aangezicht naar Mekka en plaatsvindt in een ruimte die bij voorkeur schoon en rustig is (Ball & Haque, 2003; Leaman, 2006). De vijf gebeden vinden plaats op een vast tijdstip dat wordt bepaald door de stand van de zon. De eerste keer gebeurt net na zonsopgang, de tweede keer als de zon op haar hoogste punt staat, de derde keer in de namiddag, de vierde keer bij zonsondergang en de vijfde keer 's nachts (Leaman, 2006). Zeker twee van deze momenten vallen met andere woorden tijdens een normale werkdag (van 9 uur tot 17 uur). Voorts wordt voorgeschreven dat op vrijdag een moslim naar de moskee zou moeten gaan om te bidden in de plaats van waar hij gewoonlijk bidt en een viering bijwoont (Leaman, 2006; Ball & Haque, 2003).

Ten tweede is er het ritueel vasten, de Ramadan. De Ramadan maakt ook deel uit van de vijf zuilen van de Islam. De Ramadan is de negende maand in de Islamitische kalender en wordt ook de vastenmaand genoemd. Tijdens deze maand wordt voorgeschreven dat de gelovigen alleen maar eten en drinken na zonsondergang en voor zonsopgang (Ball & Haque, 2003; Leaman, 2006). Hierop wordt een uitzondering gemaakt voor zieken, kinderen en zwangere vrouwen (Leaman, 2006).

Ten derde zijn er in het Islamitische geloof een aantal voedingsvoorschriften die aanduiden welk voedsel Halal is. Dit betekent rein, toegestaan. Halalvlees is uitgebloed vlees dat volgens de Islamitische voorschriften is geslacht. Er zijn echter maar een beperkt aantal toegestane dieren die men mag slachten. Ander vlees is op zich enkel toegestaan wanneer er niets anders voorhanden is om in leven te blijven. Alles wat uit de zee komt is halal en moet dus niet op een speciale wijze geslacht worden. Er mogen ook geen afgeleide producten van onzuiver vlees gegeten worden, zoals bijvoorbeeld snoepjes waar varkensvet in verwerkt is (Al Jallad, 2008).

Ten slotte zijn er nog een aantal kledingsvoorschriften waar een moslim rekening mee kan houden. Het is belangrijk om op te merken dat deze kledingsvoorschriften op verschillende manieren kunnen geïnterpreteerd worden en dus op verschillende manieren gevolgd kunnen worden (Bartkowski & Read, 2003).

Centraal in de voorschriften staat het idee dat een moslim zich het beste bescheiden kan kleden omdat ze dan voor hun wijsheid, vaardigheden en bijdragen aan de samenleving worden gewaardeerd en niet voor hun fysieke aantrekkelijkheid (Ball & Haque, 2003; Essers & Benschop, 2009). Het bekendste voorschrift is zonder twijfel de hoofddoek voor vrouwen.

Al deze elementen kunnen dus een invloed hebben in de werksfeer en dan is de vraag natuurlijk hoe gaat een onderneming hiermee om en in welke mate houdt men rekening met de Islam op de werkvloer. Dit leidt ons tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Op welke wijze managen ondernemingen Islam?

De deelvragen die we hieruit afleiden zijn:

- Op welke manier houden organisaties rekening met Islamitische praktijken?
- Waarom houden organisaties hier rekening mee?
- Hoe ervaren de werknemers dit beleid?
- Beïnvloedt religie de relaties tussen werknemers?

Hoofdstuk III: Methodologie van het eigen onderzoek

In dit derde hoofdstuk wordt de methodologie van het eigen onderzoek uit een gezet. In de eerste plaats wordt de methodologie besproken en de redenen gegeven waarom er voor dit onderzoek is gekozen. Vervolgens wordt het bedrijf voorgesteld waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, gevolgd door een bespreking van de dienst waarbinnen de interviews werden afgenomen. Vervolgens wordt de maatschappelijke context geschetst. Tot slot wordt het onderzoek besproken.

A Methodologie

Om een antwoord te vinden op de verschillende deelvragen en de centrale onderzoeksvraag kozen we voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze methode is namelijk zeer geschikt om verschijnselen in hun context te bestuderen. Hierbij gaat men kijken in welke verschillende vormen een bepaald fenomeen kan voorkomen, de verschillende perspectieven van waaruit dit feit wordt waargenomen en de context waarin het feit voorkomt (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2007). De kwalitatieve methode stelt ons in staat om zicht te krijgen op alle aspecten die een rol spelen in het onderzoeksontwerp. Het is de bedoeling om aan de hand van dit onderzoek inzicht te krijgen in de problematiek rond de Islam in organisaties en om na te denken over de verschillende aspecten die hier een invloed op kunnen hebben.

Voor dit onderzoek is een case studie de meest aangewezen methode omdat het fenomeen dat met deze thesis werd onderzocht een zeer complex is (Bougie & Sekaran, 2009). Een case studie houdt in dat men in de werkelijkheid, het echte leven, gaat kijken hoe een bepaalde problematiek voorkomt waardoor het mogelijk is om na te gaan wat de werkelijke aspecten zijn (Bougie & Sekaran, 2009). Met een case studie zou men dus de complexiteit van het onderwerp moeten kunnen vatten (Stake, 1995; Bougie & Sekaran, 2009). In dit onderzoek zal de case studie plaats vinden binnen één bedrijf waardoor men spreekt van een single case studie. Bij een single case studie gaat men naar één bepaald geval kijken met als doel het fenomeen te bestuderen binnen zijn specifieke omstandigheden (Bougie & Sekaran, 2009). Dit moet ons dus instaat stellen om tot de kern van de zaak te kunnen doorstoten en aan alle aspecten voldoende aandacht te schenken.

Bij de keuze van de onderzoekseenheid, het bedrijf, werd er op voorhand een aantal criteria opgesteld waaraan het bedrijf zou moeten voldoen om de basis te kunnen vormen voor het empirisch gedeelte van dit onderzoek. In de eerste plaats moet het bedrijf werknemers te werk stellen die het Islamitisch geloof hebben. Daarnaast moet het bedrijf naar buiten komen met hun Islambeleid omdat dit een teken is dat ze over het onderwerp durven spreken. Vervolgens wordt er de voorkeur gegeven aan een Nederlandstalig bedrijf omdat dit gemakkelijker is voor de communicatie en het vermindert het risico dat er bepaalde zaken foutief zouden geïnterpreteerd worden. Ten slotte werd de voorkeur gegeven aan een bedrijf van middelgrote omvang omdat bij een grote onderneming de relaties tussen de verschillende niveaus mogelijk minder persoonlijk zouden kunnen zijn. Bij kleine ondernemingen kan het zijn dat niet alle verschillende relaties en standpunten aanwezig zijn omdat er maar een beperkt aantal werknemers zijn.

B Het integratiecentrum Foyer

De single case studie heeft plaatsgevonden in de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg van het integratiecentrum Foyer. Het heeft een diversiteitsbeleid dat allerlei verschillende aspecten dekt en ze komen hier openlijk voor uit. Het maakt zelfs deel uit van hun bedrijfscultuur. Ze hebben een zeer divers personeelsbestand en er werken mensen met verschillende geloofsovertuigingen en dus ook moslims. Het is een tweetalig bedrijf dat te Brussel is gelegen. In de Foyer zijn er wel maar vierentwintig voltijdse werknemers.

Het integratiecentrum Foyer is een non-profit organisatie die in 1969 werd opgericht in Sint-Jans-Molenbeek (Brussel) door pater Paul Steels. De Foyer is begonnen als een jeugdhuiswerking maar is uitgegroeid tot een vereniging die zich op gemeentelijk, regionaal en internationaal vlak bezig houdt met de integratieproblematiek van allochtone bevolkingsgroepen. Tegenwoordig is de Foyer een verzameling van verschillende samenhangende organisaties waaronder men het regionaal integratiecentrum Foyer, Foyer Brussel, vormingscentrum Foyer, werkgroep immigratie, T-impact, brug, dar al amal, les ateliers du Foyer en het jeugdhuis Foyer des Jeunes terugvindt. De Foyer legt de nadruk vooral op emancipatie, integratie en burgerschap (Foyer, 2012). Hun missie omschrijven ze als volgt:

"Het Integratiecentrum Foyer werkt aan een samenleving die positief omgaat met diversiteit en waarin etnisch-culturele minderheden volwaardig deelnemen aan het maatschappelijk leven. Het Integratiecentrum Foyer is een maatschappelijke voorziening die werkt aan duurzame oplossingen om de maatschappelijke positie van etnisch-culturele minderheden te versterken (Foyer, 2012)."

Deze missie vertalen ze in twee kerntaken, namelijk het bevorderen van de gelijke kansen voor etnisch-culturele minderheden en het bevorderen van samenleven in diversiteit (Foyer, 2012). De case studie vindt plaats binnen één bepaalde dienst van de Foyer, namelijk de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg.

C De dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg

Onder de huidige directrice Loredana Marchi, die Johan Leman heeft opgevolgd, is in 1992 het project interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg in Brussel opgericht. Het doel van dit project is het optimaliseren van de kwaliteit binnen de gezondheidszorg voor patiënten van allochtone afkomst. Men wil een gelijkwaardige en toegankelijke gezondheidszorg voor alle patiënten, ongeacht hun etnische, culturele of linguïstieke achtergrond. Dit project kadert binnen een groter intercultureel bemiddelingsprogramma dat werd gerealiseerd door het Vlaams centrum voor de integratie van immigranten en het regionaal integratiecentrum Foyer. Het is een project dat in meerdere provincies loopt en de Foyer is verantwoordelijk voor het project in Brussel (Foyer, 2012).

De dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg laat zich in haar dagelijkse werking inspireren door de vier taken van een interculturele bemiddelaar die beschreven werden door Kaufert en Koolage (1984). In de eerste plaats moeten de interculturele bemiddelaars tolken. Ze vertalen niet alleen letterlijk wat er gezegd wordt maar houden ook rekening met de cultuur en de scholingsgraad van zowel de patiënt als van de hulpverlener. Eenvoudig taalgebruik is hierbij belangrijk. Ten tweede moeten ze informatie verschaffen. Hierbij moeten ze vooral aan de hulpverlener informatie geven over hoe culturele en linguïstiek kenmerken het gedrag van de patiënt kunnen beïnvloeden en hoe deze de zorgverlening kunnen beïnvloeden (Kaufert & Koolage, 1984). Daarnaast moeten ze ook duidelijk uitleg geven aan de patiënten over de biomedische aspecten en de procedure die wordt gebruikt binnen de instellingen. Verder geven de bemiddelaars ook voorlichting aan allochtonen rond bijvoorbeeld gezonde voeding, het belang van vaccinaties, enzovoort (Foyer, 2012). Hun derde taak bestaat uit overleg tussen hulpverlener, de interculturele bemiddelaar en de coördinator (Kaufert & Koolage, 1984). Rond de bemiddeling moeten duidelijke afspraken gemaakt worden en het werk van de bemiddelaars wordt op regelmatige basis geëvalueerd. Tijdens het overleg kunnen de bemiddelaars ook duidelijk maken welke verwachtingen ze hebben ten opzichte van de dienst en de hulpverlener (Foyer, 2012). Tot slot moeten ze ook optreden als pleitbezorger en opkomen voor de rechten van de patiënt. Soms, in bepaalde omstandigheden, kan dit betekenen dat wanneer de bemiddelaar opkomt voor de rechten van de patiënt, deze kan ingaan tegen de mening van de hulpverlener (Foyer, 2012; Kaufert & Koolage, 1984).

Voor men als bemiddelaar bij de Foyer aan de slag kan, moet men eerst een trainingsprogramma volgen van drie jaar. Indien laaggeschoolden deze cursus volgen kunnen ze op het einde een diploma hoger secundair technisch onderwijs behalen. Hierdoor creëert het programma extra kansen voor mensen die anders weinig kans hebben op de arbeidsmarkt. De dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg stelt enkel vrouwelijke bemiddelaars te werk. Dit is een bewuste strategie omdat vrouwen van allochtone afkomst minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt maar ook omdat patiënten vaak een vrouw sneller vertrouwen dan een man. Wanneer de bemiddelaars hun driejarige opleiding hebben afgerond kunnen ze worden tewerkgesteld in de Foyer of kunnen ze ook geplaatst worden in een instelling waar ze nauw mee samenwerken (Foyer, 2012).

Achteraf zijn de bemiddelaars nog verplicht om zich bij te scholen over medische ingrepen en krijgen ze ook cursussen over verschillende culturen en hun kenmerken. Daarnaast volgen ze cursussen waar ze leren hoe ze die informatie moeten overbrengen op de werkvloer of naar patiënten toe (Foyer, 2012).

Andere instellingen zoals ziekenhuizen kunnen op twee manieren beroep doen op een interculturele bemiddelaar van de Foyer. In de eerste plaats kunnen ze bemiddelaars oproepen op de momenten dat ze er nood aan hebben. Dit houdt in dat ze hen contacteren en bijvoorbeeld zeggen dat ze op een bepaalde dag een bemiddelaar die een bepaalde taal spreekt nodig hebben. De Foyer zorgt er dan voor dat er op die dag een bemiddelaar aanwezig is. Ten tweede kan het zijn dat er iemand permanent een aantal dagen in een andere instelling gaat werken op vraag van deze instelling. Wanneer dit het geval is wordt er voor deze bemiddelaar een arbeidsovereenkomst opgesteld (Foyer, 2012).

D Maatschappelijke context

In Brussel, waar dit onderzoek plaatsvond, was in 2012 65,9% van de bevolking tussen de leeftijd van 18 en 60 jaar van vreemde origine (Centrum voor gelijkheid van kansen en racismebestrijding & FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2013). Wanneer men voor deze groep naar de werkgelegenheidsgraad kijkt, stelt de FOD werkgelegenheid, arbeid en sociaal overleg (2013) dat die voor personen van Belgische origine hoger ligt dan bij personen van een vreemde origine. Voor een Belg in Brussel is de werkgelegenheidsgraad gemiddeld 70,9% terwijl dit voor personen van een vreemde origine gemiddeld 41,96% is. Voor de landen van de Maghreb (Algerije, Libië, Marokko, Tunesië en Mauritanië) is dit zelfs maar 40,0%. Dit zijn landen waar een groot deel van de bevolking geloven in de Islam. De werkgelegenheidsgraad geeft weer hoeveel procent van de actieven effectief werkt. Hieruit kan men afleiden dat de werkloosheidsgraad bij allochtonen groter is dan bij allochtonen (Centrum voor gelijkheid van kansen en racismebestrijding & FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2013).

Als we dan meer specifiek naar moslims kijken zijn er zo'n 638.000 in België. Dit aantal zal naar alle waarschijnlijkheid verdubbelen tegen 2030 (PEW Research Center, 2011). Het merendeel van deze moslims is van allochtone afkomst waardoor men kan afleiden dat hun kansen op de arbeidsmarkt geringer zijn. Daarnaast kunnen moslims meer te maken krijgen met discriminatie en racisme dan andere allochtonen. Het rapport van de Europese commissie tegen racisme en intolerantie (ECRI) van 2009 bevestigt dit, en volgens dit rapport krijgen moslims in België te maken met verschillende vormen van racisme en intolerantie. Billiet en Swyngedouw (2009) stellen in hun onderzoek ook vast dat de houding van de Vlaamse kiezers tegenover de Islam negatiever is dan tegenover andere ethnische minderheden. In België komt dit vooral voor bij moslimvrouwen die een hoofddoek dragen (ECRI, 2009).

Verder blijkt uit het onderzoek van Billiet en Swyngedouw (2009) dat in 2007 43% van de Vlaamse kiezers het gevoel hadden dat de Islamitische cultuur een bedreiging vormt voor de samenleving. De Islamitische waarden zou volgens de helft van de kiezers niet te verenigen zijn met de Europese cultuur. Verder vindt 42% dat de Islamitische cultuur een gewelddadige cultuur is. Tot slot vindt 81% van de Vlaamse kiezers dat moslimmannen te veel hun vrouw domineren. Deze cijfers zijn bij de hoogste van de Europese Unie (Billiet & Swyngedouw, 2009). Dit geeft duidelijk weer dat de Vlaamse kiezer een negatieve houding heeft tegenover moslims en ze geloven in het vooroordeel dat vrouwen worden onderdrukt in de Islam.

E Het onderzoek

De case studie vond plaats binnen één bepaalde dienst van de Foyer, namelijk de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg. Van deze dienst werkten alle werknemers mee aan het onderzoek, met uitzondering van één persoon die op dat moment met verlof was. In de eerste plaats werd het afdelingshoofd geïnterviewd. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de semigestructureerde methode. Deze methode geeft aan de ene kant de geïnterviewde de kans om zijn of haar verhaal te vertellen en zaken aan te halen die hij of zij belangrijk vindt. Aan de andere kant behoudt de interviewer de mogelijkheid om het interview te sturen zodat alle belangrijke vragen zeker worden beantwoord (Billiet & Swyngedouw, 2009). Tijdens het interview was het de bedoeling na te gaan welk beleid er specifiek op de dienst werd gebruikt in verband met diversiteit en meer bepaald de Islam. De volgende onderwerpen werden in dit interview behandeld: de diversiteit binnen de dienst, het diversiteitsbeleid van de dienst, het Islambeleid van de dienst, de ervaringen van de werknemers en de evaluatie van het beleid. In dit interview werden ook de redenen waarom juist dat beleid wordt gebruikt besproken. De interviewleidraad is terug te vinden in de bijlage 1.

Daarnaast werd er een focusgroep georganiseerd met de bemiddelaars. De bemiddelaars verkozen dit boven individuele interviews. Tijdens het groepsgesprek waren er twaalf bemiddelaars aanwezig met de volgende nationaliteiten en geloofsovertuigingen: Marokkaans en moslim (3), Turks en moslim (3), Pakistaanse en moslim (2), Russisch en orthodox (1), Roemeense en protestant (1), Albanees en christen (1) en Albanees en niet praktiserend (1). Tijdens het groepsgesprek werd gebruik gemaakt van een topiclijst met de volgende onderwerpen: het diversiteitsbeleid, de diversiteit binnen de dienst, de evaluatie van het beleid, het welbevinden van de werknemer, de ervaringen in andere instellingen en de onderlinge relaties tussen de bemiddelaars. De topiclijst is terug te vinden in de bijlagen 2 en 3. Deze lijst werd gebruikt om na te gaan hoe de bemiddelaars juist staan tegenover het beleid. Ook werd er in het groepsgesprek nagegaan wat de werknemers eventueel anders zouden willen binnen hun dienst en meer algemeen. Achteraf werden er nog een aantal individuele interviews afgenomen met bemiddelaars, met als doel verdere informatie te krijgen over elementen die tijdens de focusgroep aangehaald werden.

Voor het analyseren en ordenen van de verzamelde data werd er gebruik gemaakt van een coderingsmethode. De transcripten werden opgedeeld in tekstfragmenten, data-eenheden, die rond één specifiek onderwerp gaan. Aan elk tekstfragment werd dan één tot drie codes toegewezen. De eerste code was zeer specifiek, een interpretatieve code, daar ging het tekstfragment over (van Thiel, 2010). Deze waren bijvoorbeeld: algemene regels, procedure voor conflicten, pruik en bidden. De andere twee codes waren ruimer om het tekstfragment onder te verdelen in grotere thema's. Deze thema's werden dan gebruikt om de resultaten gestructureerd weer te geven (van Thiel, 2010). De tweede reeks codes die werden gebruikt tijdens het analyseren waren onder andere hoofddoek, discriminatie, halal voeding, religie en cultuur. De derde reeks codes, de breedste, die werden gebruikt waren bijvoorbeeld diversiteit en beleid.

De resultaten worden besproken in vier luiken. Het eerste luik bevat het diversiteitsbeleid van de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg van de Foyer. In dit luik wordt eerst het algemeen beleid van de dienst besproken samen met de principes die er achter liggen. Daarna wordt het diversiteitsbeleid in de praktijk besproken. Het tweede luik bevat de ervaringen van de werknemers met het diversiteitsbeleid binnen de eigen dienst. In het derde luik wordt er gekeken naar het diversiteitsbeleid van andere ondernemingen. Tot slot wordt er in het vierde luik dieper ingegaan op de relaties tussen de werknemers. Dit zowel binnen de foyer als met andere organisaties.

Hoofdstuk IV: De resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. De resultaten worden opgedeeld in een aantal thema's. In de eerste plaats wordt er dieper ingegaan op het diversiteitsbeleid van de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg van de Foyer. Vervolgens worden de ervaringen van de bemiddelaars met het diversiteitsbeleid besproken, gevolgd door een uiteenzetting van het diversiteitsbeleid in andere organisaties waar de werknemers al mee in contact zijn gekomen. Tot slot worden de relaties tussen de werknemers besproken.

A Het diversiteitsbeleid van de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg van de Foyer

A.I Algemeen beleid

Het diversiteitsbeleid van de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg is geleidelijk aan gegroeid. Zoals het diensthoofd beschrijft was de aanleiding voor het ontstaan van het diversiteitsbeleid op haar dienst het feit dat ze met steeds meer nationaliteiten gingen samenwerken, wat soms aanleiding gaf tot problemen, conflicten of vragen die ze nog niet eerder was tegengekomen:

“Men wordt met iets geconfronteerd en men leert daar mee omgaan en dat gebeurt met vallen en opstaan. Je bent daar niet bewust mee bezig in het begin. Je moet er eerst mee geconfronteerd worden en dan ga je kijken hoe je ermee omgaat.”

Het beleid werd vormgegeven door een aantal centrale ideeën. Zo is het afdelingshoofd ten eerste een voorstander van een inclusief beleid waarin men alle groepen samen neemt, met gelijke aandacht voor alle groepen. Dit is in lijn met het algemene beleid van de Foyer waar diversiteit ruimer wordt gezien dan alleen etniciteit. Het gaat bij hen ook over ouderen, mensen met een fysieke en/of mentale handicap. Het beleid moet openstaan voor alle groepen. Het diversiteitsbeleid heeft ook tot doel een evenwicht te creëren tussen nationaliteiten en geloofsovertuigingen omdat men anders een vertekend beeld geeft naar de buitenwereld toe. De diversiteit binnen de onderneming zou een weerspiegeling moeten zijn van het straatbeeld. Indien men dit niet doet bestaat het risico dat er segregatie ontstaat, en mensen zich gaan terugtrekken op hun eigen eiland. Zo wil het afdelingshoofd verschillende talen op haar dienst en vrouwen met en zonder hoofddoek. Ze stelt deze aanpak voor in contrast met andere instellingen in Brussel waar alleen autochtonen of moslims werken:

“Ik ben echt voor een inclusief beleid waar je alle groepen samen in opneemt maar echt opneemt. Als je dat niet doet dan creëer je een categoriaal beleid. Ik merk dat bij al die moslim dokters en verpleegsters hier in Molenbeek die niet met hun hoofddoek mogen werken. Die zijn allemaal zelfstandige geworden en hebben van die kleine poliklinieken opricht of hun eigen dokterspraktijk. Alle dokters werken daar met een lange baard en alle vrouwen met hoofddoeken. Niet dat ik daar iets tegen heb maar toen ik daar binnen ging was ik toch geschrokken.”

“Dat zijn dokterspraktijken die heel goed werken, daar gaat het niet om. Ik vroeg hoe het kwam dat ze daar allemaal aan het werken waren. Ik vroeg of ze daar ook Belgische klanten hadden van uit mijn vooroordelen en ze zeiden dat ze die inderdaad ook hadden. Ik vroeg dan hoe het kwam dat ze daar allemaal aan het werken waren. Van mij aanvaarden ze dat ook omdat ik voor een stuk van hun ben en ze zeiden dat ze anders geen werk vonden.”

Deze filosofie betekent ook dat er meer gelijkheid is voor iedereen in de maatschappij. Het afdelingshoofd pleit er voor dat er voor iedereen hetzelfde beleid wordt toegepast. Het mag voor haar bijvoorbeeld geen verschil maken of men nu in contact komt met klanten of niet.

Ten tweede is het afdelingshoofd geen voorstander van het uitschrijven van het diversiteitsbeleid in het arbeidsreglement, omdat men dan als leidinggevende veel minder vrijheid heeft bij het nemen van beslissingen. Door het beleid niet uit te schrijven behoudt men volgens haar de vrijheid om rekening te houden met de specifieke situatie vooraleer men een beslissing neemt:

“Ik zou persoonlijk niet alles zwart op wit zien in het arbeidsreglement. Ik zou dat persoonlijk niet doen omdat men dan nog altijd de vrijheid heeft om te kijken hoe men het gaat hanteren.”

Een derde centraal principe in het diversiteitsbeleid is het belang aan inspraak. Als de bemiddelaars iets willen veranderen binnen de dienst dan is de afspraak dat ze dat eerst onder elkaar proberen te regelen. Pas als dat niet lukt zal het afdelingshoofd tussenbeide komen. Dit heeft een positief effect op het beleid omdat de bemiddelaars medeverantwoordelijk zijn voor de goede werking van de dienst. Het is volgens het afdelingshoofd een goede methode om problemen op te lossen. De bemiddelaars kunnen haar echter ook steeds een vraag stellen over het diversiteitsbeleid en dan zal ze daar goed over nadenken voor ze een antwoord geeft. Als ze niet weet hoe ze met de vraag kan omgaan zal ze naar de directie gaan om na te gaan hoe zij er over denken. De bemiddelaar zal hoe dan ook steeds een antwoord krijgen.

Ten vierde vindt het afdelingshoofd dat het diversiteitsbeleid niet in de weg mag komen te staan van het werk. Het is belangrijk dat het werk wordt gedaan en dat het goed gedaan wordt. Zo vindt ze dat de dienstverlening aan de patiënt altijd haar allereerste zorg moet zijn, en dat de aandacht voor diversiteit binnen de organisatie hier nooit aan mag raken:

“Toen heb ik voor mezelf duidelijk uitgemaakt wat de doelstellingen zijn waarvoor ik moet gaan ijveren en pleiten. Het belangrijkste is de taalbijstand voor de patiënt.”

Doordat er op de dienst interculturele bemiddeling zeer verschillende nationaliteiten samenwerken kan het zijn dat er een conflict optreedt tussen een bemiddelaar en een patiënt omwille van hun nationaliteiten of afkomst. Volgens het afdelingshoofd moet men daar dan wel rekening mee houden en die persoon de tijd geven om eraan te werken, maar de bemiddelaar moet er dan ook effectief aan werken. Als ze dat niet doet, staat hun plaats op de dienst interculturele bemiddeling ter discussie:

“Ik heb dat meegemaakt met een Turkse die beweerde dat alle Koerden leugens vertellen en die wou zij niet vertalen. Dat kan gewoon niet bij ons. Ze zei “deze vertaling wil ik niet doen” en dan antwoordde ik “dan kan je ook niet bemiddelen bij ons”. Deze vrouw is uiteindelijk weggegaan omdat ze geen afstand kon nemen, en bleef beweren: “ik kan al die leugens niet horen”, ook al vroeg ik: “wie bent u om te zeggen dat dat leugens zijn?” “

Daarnaast gaat ze ook steeds uit van gezondheid en veiligheid. Dit zijn twee aspecten die ze altijd in het achterhoofd houdt als ze een beslissing moet nemen in verband met het diversiteitsbeleid. Zo kan het soms zijn dat de hoofddoek een belemmering vormt voor de persoon die hem draagt en dan gaan gezondheid en veiligheid voor:

“Moest een hoofddoek de veiligheid of de gezondheid belemmeren en dat staat ook duidelijk in de koran, dan heb je het recht om die hoofddoek of wat het ook mag zijn van de religieuze voorschriften dat men die dan moet verwijderen. En dat is een regel binnen de koran zelf.”

Een hypothetisch voorbeeld hiervan is een vrouw met een hoofddoek die in een naaiatelier werkt. Haar hoofddoek kan vast raken in een stikmachine en dat kan gevaarlijk zijn.

Ten vijfde stelt het afdelingshoofd dat er geen misbruik mag gemaakt worden van het diversiteitsbeleid en dat het beleid niet ten koste mag gaan van de andere bemiddelaars. Het afdelingshoofd is zeer soepel zolang er geen misbruik wordt gemaakt, maar als ze merkt dat er iemand misbruik maakt van het beleid, speelt ze heel kort op de bal. Het is natuurlijk ook zo dat wanneer één iemand misbruik maakt, de anderen snel denken “wat zij mag, mag ik ook” en dan loopt de situatie snel uit de hand. Zo haalde ze het volgende voorbeeld aan:

“Een paar jaar geleden had ik een bemiddelaar maar die werkt hier nu ook niet meer. Ze heeft recht op officieel verlof, ze nam dan nog is haar onbetaald verlof, ze nam haar overuren en dan viel ze nog eens ziek. Uiteindelijk was dat twee maanden dat ze afwezig bleef op de duur. Dan is er ook nog is kerstmis en Nieuwjaar. Die bleef altijd thuis. Je moet dan altijd nagaan of dat wel klopt. Het eerste jaar dacht ik “dat kan wel is gebeuren dat je dan ziek bent”. Het tweede jaar en derde jaar ook, dan klopt er gewoon iets niet.”

Tot slot vindt het afdelingshoofd het belangrijk dat men binnen de dienst respect heeft naar elkaar toe en dat men elkaar met respect behandelt. Dit heb je volgens het afdelingshoofd nodig om goed te kunnen samenwerken. Respect staat dan ook in de deontologie van de hulpverlener:

“Je moet altijd werken met respect zoals je ook ziet in de deontologie van een hulpverlener. Die zegt dat je moet werken met empathie, rechtvaardig zijn, echt zijn. Als je vanuit die vier codes vertrekt zal dat nooit contradictorisch zijn met een diversiteitsbeleid.”

Algemeen gezien vindt het afdelingshoofd dat diversiteit een verrijking is voor een onderneming, zeker op haar dienst. Zo zal een patiënt die een hoofddoek draagt bijvoorbeeld mogelijk veel meer zeggen aan een bemiddelaar die er ook één draagt dan aan een bemiddelaar die er geen draagt. Het afdelingshoofd weet wel dat het beleid dat op haar dienst werkt misschien ergens anders niet kan werken. Ze vindt dat men altijd moet nagaan wat er haalbaar is binnen de eigen dienst en daarop het beleid baseren. Het is uiteindelijk de dienst zelf die de verantwoordelijkheid draagt voor wat ze toestaan en wat niet. Het kan altijd zijn dat ze iets weigeren omdat ze daar een goede reden voor hebben.

A.II Diversiteitsbeleid in de praktijk

Het diversiteitsbeleid komt in de praktijk tot uiting via verschillende afspraken en regelingen met betrekking tot religie. In de eerste plaats vormt het dragen van een hoofddoek voor vrouwen die dat wensen binnen de Foyer geen enkel probleem. Iedereen krijgt bij de selectie een gelijke kans en moslims die een hoofddoek dragen mogen die blijven dragen. De dienst interculturele bemiddeling zal nooit iemand weigeren omwille van de hoofddoek.

Het probleem is echter dat bemiddelaars soms niet welkom zijn met een hoofddoek in de instellingen waar ze worden gedetacheerd. In het begin van haar carrière bij de Foyer heeft het afdelingshoofd ervoor gestreden dat haar bemiddelaars ook in die instellingen een hoofddoek mochten dragen. Op een bepaald moment heeft dit tot gevolg gehad dat een instelling die weigerde om een vrouw met een hoofddoek als bemiddelaar te laten werken, gedurende twee jaar geen Marokkaanse bemiddelaar had:

“In het begin had ik vrouwen met een hoofddoek en ik vond dat het ook hun recht was om de hoofddoek te dragen en daar heb ik ook echt voor gestreden. Maar ik heb dan ook instellingen gekend waar ze zeiden “nee, ze mag hier niet binnen met een hoofddoek om die taalbijstand te geven.”. Ik heb een instelling geweten waar ze twee jaar geen Marokkaanse bemiddelaar wilden hebben want ik had er alleen met een hoofddoeken en ik zei “het is dat of het is niets”. En de instelling heeft dan voor niets gekozen. Dat heb ik twee jaar lang volgehouden en ik dacht “die gaan wel zwichten als ze zien dat er toch een communicatieprobleem is”. Ze zijn niet gezwicht.”

In overeenstemming met het principe dat diversiteit niet in de weg mag komen te staan van het werk, heeft het afdelingshoofd toen voor zichzelf beslist dat taalbijstand voor de patiënt belangrijker is dan het dragen van een hoofddoek:

“Ik heb toen iemand aangenomen zonder hoofddoek, niet omwille van die instelling en die mocht meteen de dag erna beginnen in die instelling. Dan was mijn vraag “Wat is voor mij het belangrijkste? Is dat die hoofddoek of is het de taalbijstand van de patiënt?”. Toen heb ik voor mezelf duidelijk uitgemaakt wat de doelstellingen zijn waarvoor ik moet gaan ijveren en pleiten. Het belangrijkste is de taalbijstand voor de patiënt.”

Sindsdien zegt ze ook aan de nieuwe bemiddelaars die ze aanneemt, dat het dragen van een hoofddoek binnen de Foyer geen probleem vormt maar dat het mogelijk is dat ze die moeten uitdoen wanneer ze in een andere instelling gaan werken. Aan moslims die het moeilijk hebben met het feit dat ze in bepaalde instellingen geen hoofddoek mogen dragen heeft het afdelingshoofd de tip gegeven om een pruik te dragen in de plaats van een hoofddoek. Een bemiddelaar zag dit zelf als een goed alternatief aangezien dit er toch voor zorgt dat hun echte haren niet gezien worden. Een pruik is meestal toegestaan in instellingen. Het is dan aan de bemiddelaar om te zien of ze zich daar in kan vinden of niet:

“Ik heb nu twee bemiddelaars met een hoofddoek en die dragen hun hoofddoek in de Foyer maar de afspraak is als ze naar een instelling gaan, moeten ze die uitdoen. Een bemiddelaar wilt haar hoofdharen niet laten zien en dan draagt ze een pruik. Ze heeft dat zelf voorgesteld en ik zei “als dat voor u kan dan is dat voor mij en de instelling geen enkel probleem”. En eerlijk gezegd, ze staat zeer mooi met die pruik.”

In de tweede plaats is er op de dienst interculturele bemiddeling een specifieke regeling rond het nemen van verlof. De werknemers krijgen volgens geloof en/of afkomst voorrang om verlof te nemen op hun respectievelijke feestdagen. Zo heeft de bemiddelaar met een Chinese afkomst voorrang tijdens het Chinese Nieuwjaar, moslims hebben voorrang wanneer het offerfeest is, de orthodoxen met het orthodoxe Nieuwjaar, enzovoort. Volgens het afdelingshoofd gaat het hier om een vorm van respect hebben voor elkaar:

“Je hebt dan van die feestdagen zoals het offerfeest, alé het schapenfeest of kerstmis of het protestantse Nieuwjaar valt een week later, het orthodoxe Nieuwjaar en de afspraak onder ons is dat de katholieken tussen de 25ste en de 30ste een verlofdag prioritair mogen hebben. De moslims hebben dan prioriteit in de week van het schapenfeest. De protestantse heeft dan prioriteit in de week van haar Nieuwjaar en dat werkt. Ik zie dat dat werkt.”

Ten derde is het voor bemiddelaars mogelijk om te bidden op de dienst. Voor het afdelingshoofd vormt dit geen enkel probleem omdat er volgens haar geen verschil is tussen vijf minuten buiten gaan roken of vijf minuten boven gaan bidden:

“De vraag is hier al gesteld of ze mogen bidden. Wij hebben al die verschillende nationaliteiten maar ook religies onder onze twaalf bemiddelaars. Als ze willen bidden mogen ze bidden, ik heb daar echt geen probleem mee. Wat maakt het uit of ze nu even vijf minuten gaan roken buiten of vijf minuten even boven gaan bidden?”

Voor moslims is er een ruimte voorzien om in alle rust en stilte te kunnen bidden. Het is echter wel niet de bedoeling dat men in groep gaat bidden in deze ruimte. Het afdelingshoofd wil vermijden dat men er een ritueel van maakt zoals in een moskee. De bemiddelaars hebben daar respect voor en dat vormt geen enkel probleem.

Ten vierde is er voor de Ramadan ook een specifieke regeling. Er was door de bemiddelaars gevraagd of ze mochten doorwerken tijdens hun middagpauze om dan vroeger te stoppen. Na onderzoek bleek dat dit wettelijk gezien niet mogelijk was omdat de CAO verplicht tenminste 40 minuten middagpauze te nemen. Wanneer ze dit niet doen zijn ze niet verzekerd. De bemiddelaars zijn dus wettelijk verplicht om hun middagpauze te nemen. Het afdelingshoofd had haar bemiddelaars aangeraden om tijdens hun pauze een wandeling te maken of even te rusten zodat ze weer op krachten konden komen. De werknemers mogen wel elke dag vroeger stoppen, aangezien het afdelingshoofd berekend had dat dit uiteindelijk overeen kwam met een dag officieel verlof nemen.

In overeenstemming met het idee dat diversiteit niet in de weg mag staan van het werk, hangt hier wel één voorwaarde aan vast: er moest altijd één iemand zijn die een volledige dag werkte om zo de werking van de dienst te verzekeren. Op zich vormde dat bij hen geen groot probleem omdat niet iedereen mee deed aan het vasten.

Ten vijfde is er een regeling rond voeding. Zo wordt er ten eerste tijdens de personeelsfeesten rekening gehouden met de Islam. Er zal steeds duidelijk bij elk gerecht staan welke ingrediënten er precies inzitten. Zo weten moslims of deze voeding toegelaten is volgens hun geloof en welke voeding dit niet is. Ook als er een van de bemiddelaars is die iets klaarmaakt voor de dienst kan het zijn dat deze persoon rekening houdt met het feit dat moslims halal eten. Wanneer ze dit niet heeft gedaan zal ze aanwijzen voor de moslims wat al dan niet halal is. Dit is wederom een teken van respect naar elkaar toe:

“Halal voeding is Molenbeek geen probleem. Tijdens de feesten staat er ook een fles wijn op tafel en je bent niet verplicht om daar van te drinken. Ik vind ook wel dat die daar moet blijven staan. Als iemand zegt “dat eet ik niet” dan moet je maar zelf u eigen eten meenemen. Daar maak ik echt korte metten mee.”

In overeenstemming met het principe dat men respect moet hebben voor elkaar mag er binnen de dienst interculturele bemiddeling niet gediscussieerd worden over religie of politiek. De bemiddelaars mogen wel hun mening geven over bepaalde feiten en er mag over gesproken worden maar er echt over discussiëren mag niet, aangezien het zou kunnen leiden tot een slechte sfeer op de dienst:

“Er is ook afgesproken dat er niet over religie wordt gediscussieerd. Als ze er toch over willen spreken dan vraag ik gewoon “heeft het iets te maken met uw werk?” en dan mogen ze het wel toelichten. Maar als het is om een mening te verkondigen, dat bijvoorbeeld de Soennieten beter zijn dan de Sjiieten, dan kan dat niet. We hebben hier een Rwandese, waar er Tutsies en Hutus zijn, Albanese, Kosovaarse en dan kan ik hier elke dag in conflict situaties zitten.”

Tot slot waakt het afdelingshoofd er steeds over dat men niet iemand anders gaat beïnvloeden. Men moet de vrijheid kunnen behouden van hoe men het geloof beleeft. Het kan niet zijn dat men iemand anders aanzet om bepaalde dingen te doen of te laten:

“Er was een tijd dat we een Tsjetsjeense bemiddelaar hadden en die was zeer religieus. Ik had daar geen probleem mee want ze was open maar als we iets op tafel zetten begon ze de “e” te tellen om te zien of het halal of haram was. Ik merkte dat dat mensen begon te beïnvloeden en zelf ik begon te kijken of het nu halal of haram was en dat kan gewoon niet want dat gaat al te ver dat de ene bemiddelaar tegen de andere zegt dat ze haar mouw tot helemaal beneden moet dragen. Men zit daar vlug in.”

B Ervaringen van werknemers met het diversiteitsbeleid

De werknemers bevestigen de concrete uitwerking van het beleid binnen de dienst interculturele bemiddeling en ze zijn hier uitermate tevreden over. Zo zijn de bemiddelaars heel blij dat ze over het algemeen halal kunnen eten, wat elders vaak niet kan:

“Als er eten van uit de Foyer zelf wordt gemaakt dan is het halal. Met het personeelsfeest gaan ze ook duidelijk zeggen waar er alcohol in zit en waar niet. Daar wordt er echt rekening mee gehouden.”

Hoewel het dus onmogelijk was om tijdens de middagpauze door te werken om dan vroeger te kunnen stoppen vindt een andere bemiddelaar, die ook moslim is, dat dat ook niet nodig is. Ze vindt dat ze geen extra voordelen krijgen omdat ze meedoen met het vasten:

“Ik vind ook wel dat je voor de Ramadan geen uitzonderingen moet gaan maken. Wij moeten daar geen extra voordelen voor krijgen.”

Ook het systeem voor het bepalen wie voorrang krijgt om vakantie te nemen vinden de bemiddelaars goed. Zo zegt een bemiddelaar:

“Ik vind dat (de verlofregeling) persoonlijk wel belangrijk en hier is dat nog nooit een probleem geweest.”

Door de vrijheid die ze hierdoor hebben kunnen ze elk op hun individuele manier omgaan met de feestdagen. Sommigen nemen verlof, anderen juist liever niet. Zo is er een bemiddelaar die familie heeft in Limburg en zij zal, wanneer er een Islamitisch feest midden in de week valt, liever op zaterdag verlof nemen omdat ze dan langer bij haar familie kan zijn. Er is een andere bemiddelaar die niet graag helpt bij de voorbereiding van een religieus feest zodat zij liever geen verlof neemt en dat als excuus kan aanvoeren om niet te helpen.

Tijdens de gesprekken kwam slechts één punt van commentaar naar boven. Hoewel de bemiddelaars tevreden zijn met de aanwezigheid van een gebedsruimte, zijn er toch werknemers die graag zouden bidden op het werk die dit niet doen omwille van de accommodatie voor het wasritueel. Zo vindt één werkneemster het niet hygiënisch dat men zich moet wassen in de wc:

“Bij ons hier op de dienst denk ik dat iedereen wel mag bidden maar een probleem dat ik persoonlijk heb ondervonden heeft te maken met de reiniging. Wij moeten voor dat we gaan bidden ons eerst reinigen en daar is hier geen accommodatie voor voorzien. Je kan wel naar de wc gaan en daar uw wassing doen maar dat vind ik persoonlijk niet zo hygiënisch en door dat gebrek aan accommodatie ga ik ook niet bidden. Dat is voor mij persoonlijk een belemmering.”

Een andere bemiddelaar heeft een probleem met het feit dat de ruimte waarin de wasbak staat niet op slot kan, waardoor zij haar reiniging niet wil doen, ze is bang dat er iemand kan binnenkomen terwijl ze zich wast.

Dit probleem wordt vergroot door het feit dat de mannen dezelfde wasbak gebruiken om hun handen te wassen en dus ook eventueel kunnen binnenwandelen. Indien deze ruimte op slot zou kunnen op slot zou kunnen tijdens zij haar wasritueel, zou ze wel in de Foyer willen bidden:

“Dat is voor mij ook de reden waarom ik hier niet bid. Ik zou hier graag ook willen bidden maar de deur staat open. Stel u voor dat je je aan het reinigen bent en je hebt jouw hoofddoek niet aan en er komt een man binnen om naar het wc te gaan. Dat is voor mij een belemmering maar moest er nu een slot zijn op de deur dan zou ik die vijf minuutjes op slot doen, mijn gewas doen en dan bidden.”

Het is voor het eerst dat het afdelingshoofd deze klacht te horen kreeg en in overeenstemming met het principe van inbreng zal zij hiervoor zo snel mogelijk een oplossing zoeken.

C Diversiteitsbeleid in andere organisaties

Tijdens de gesprekken verwezen de werknemers ook vaak naar situaties in andere organisaties. In de eerste plaats ging het hierbij om de instellingen waarmee ze nauw samenwerken. Dit zijn zowel katholieke als niet-katholieke, universitaire als niet-universitaire ziekenhuizen. Daarnaast werken ze ook samen met een centra voor geestelijke gezondheidszorg. Tot slot werken ze ook samen met een aantal overheidsdiensten zoals opvangcentra voor asielzoekers. Het diversiteitsbeleid in deze instellingen kan wel erg verschillend zijn in vergelijking met dat van de Foyer. In een instelling is er geen algemeen beleid: het diensthoofd beslist of het dragen van een hoofddoek al dan niet is toegestaan, geheel volgens zijn eigen inzichten over religieuze symbolen. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat een dienst de hoofddoek toestaat om niet met een personeelstekort te kampen te krijgen en om de werking van de dienst niet in het gedrang te brengen. Daarnaast is een hoofddoek in sommige instellingen verboden. De bemiddelaars mogen geen hoofddoek dragen als ze daar gedetacheerd zijn omdat ze dan het uniform van de instelling dragen. Een hoofddoek past niet bij dat uniform. Als ze echter in dezelfde instelling worden opgeroepen, voor bijvoorbeeld een noodgeval, mogen ze hun hoofddoek wel aanhouden omdat ze dan het uniform van de instelling niet dragen. Er zijn sommige instellingen die elk religieus kenmerk weigeren, het gaat dan niet louter om de hoofddoek:

“Ze (de verantwoordelijke directrice) zegt “wij tolereren zelfs geen kruisbeeld dus laat staan een hoofddoek. Wij hebben daar jaren voor moeten vechten en dan gaat u proberen van hier met een hoofddoek binnen te komen”.”

Verder zijn er de verantwoordelijken van de instellingen die angst hebben dat wanneer ze één iemand toestaan om een hoofddoek te dragen, iedereen een hoofddoek kan beginnen dragen omdat er mogelijks een druk kan worden uitgevoerd op zij die normaal geen hoofddoek dragen:

“De raad van bestuur heeft er echt een probleem met hoofddoeken bij moslims. Die hebben schrik dat wanneer we dit hier toestaan in een stad als Brussel dat dan iedereen een hoofddoek gaat beginnen dragen.”

“Soms hebben ze ook schrik dat als ze het toelaten opeens elke moslim een hoofddoek zal dragen omdat ze een zekere druk voelen en dat willen ze vermijden dus verbieden ze de hoofddoek.”

Een mogelijke oplossing hiervoor is, zoals het afdelingshoofd voorstelde, het dragen van een pruik. Toch vindt niet iedereen dit een permanente oplossing. Er is een bemiddelaar die er wel kan inkomen dat iemand zou kiezen voor een pruik omdat ze de job echt graag doet of geen andere keus heeft en ze wilt haar hoofdharen niet laten zien maar het is geen oplossing op lange termijn. De enige lange termijn oplossing die zij ziet is het aanvaarden van een hoofddoek.

In de ziekenhuizen wordt er ook geen halal voeding aangeboden maar er is wel steeds de vegetarische optie. Voor een bemiddelaar gaat het aanbieden van halal voeding om keuzes en mensen respecteren. Ze vindt dat er altijd van hen respect wordt gevraagd naar de anderen toe maar ze vindt dat zij minder respect krijgen omdat zij niet voor halal voeding kunnen kiezen:

“In een bedrijf zijn wij toch evenwaardig aan een andere werknemer, wij doen toch hetzelfde werk. Op papier zijn we dezelfde dus waarom krijgen wij die keuze dan niet?”

Naast hun ervaring in de Foyer en in de instellingen waar ze werken maakten de bemiddelaars vergelijkingen met andere bedrijven. Zo is er een bemiddelaar die voor ze bij de Foyer kwam werken, een tijdje in Manchester heeft gewerkt bij twee multinationals. In die bedrijven was het dragen van een hoofddoek geen probleem en was er ook een ruimte voorzien om te bidden. Zij die wilden bidden konden tijdens hun pauze rustig naar het lokaal gaan om hun gebed te doen. Dit was wel iets persoonlijk, het was niet de bedoeling dat men met een hele groep samen ging bidden. Over dit beleid werd ook niet openlijk gesproken, het was iets dat zeer discreet gebeurde. Doordat dit zo discreet gebeurde, creëerde dat voor de anderen nooit een probleem:

“Wat ik heb gemerkt toen ik in Manchester was en bij twee multinationals werkte, dat er een ruimte was voorzien op het bedrijf zelf waar meestal de mannen gingen bidden elke keer dat het gebedstijd was. Ze kozen er dan voor om niet hun pauze zo maar te nemen maar telkens om apart te kunnen gaan bidden. Dat was daar geen issue en daar werd ook niet veel over gesproken. Dat was echt iets persoonlijk. Dat was daar nooit een probleem en ik heb dat daar dan ook een paar keer gedaan. Als je toch de vrijheid hebt, waarom niet? Dat hoeft ook niet zo’n druk te zijn op mensen dat niet bidden. Dat is iets persoonlijk, je hoeft daar ook niet over te spreken. Je gaat naar die ruimte om te bidden en stop”

De echtgenoot van één van de bemiddelaars werkt in de tuinbouwsector en in dat bedrijf zijn er twee lokalen speciaal voorzien om te kunnen bidden. Het is echter ook daar niet de bedoeling dat men in grote groepen gaat bidden tijdens het uur van het gebed. De werknemers hebben gewoon de mogelijkheid om te bidden tijdens hun pauzes. Ook hier werd de vergelijking gemaakt met het roken. Er zijn mensen die om het uur pauze nemen om te kunnen gaan roken, zij die bidden doen dat dan niet en nemen gewoon pauze om te kunnen gaan bidden.

Het feit dat bidden wordt toegestaan en dat er een gebedsruimte wordt voorzien niet zo evident, blijkt uit het verhaal van een andere bemiddelaar. Zij werkt deeltijds in de sociale sector en daar had iemand van de kuisploeg gevraagd of het mogelijk was om te bidden in een leegstaande en ongebruikte ruimte. Ze zou namelijk graag haar gebed doen tijdens haar pauzes. Daarop reageerde de verantwoordelijke als volgt: “hoe zo bidden hier? Nee, nee dat mag hier niet, dat kan hier niet”. Het bedrijf stond er duidelijk niet voor open.

Ook rond Ramadan bestaan er verschillen in beleid. In een bedrijf waar een echtgenoot van een bemiddelaar werkt hadden ze een specifieke regeling voor de Ramadan. Haar man kon tijdens de Ramadan in de winter zijn middag pauze inplannen wanneer hij dat zelf wou. Hij kon dan bijvoorbeeld zijn middagpauze al 's morgens nemen toen het nog donker was. Zo kon hij nog eten.

D Relaties tussen werknemers

D.I Binnen de foyer

Binnen de dienst interculturele bemiddeling in de gezondheidszorg zijn de relaties tussen de collega's zeer goed. In het begin waren er wel vooroordelen tussen de verschillende nationaliteiten naar elkaar toe, maar volgens het afdelingshoofd is dat gewoon menselijk. Doordat de relaties tussen de collega's zo goed en open zijn kunnen ze wel praten over de vooroordelen wanneer ze ermee geconfronteerd worden. Het gaat dan niet noodzakelijk over vooroordelen die gaan over religie of nationaliteit, het kan ook gaan over verschillen tussen personen die uit de stad of uit het platteland komen of een verschil tussen mensen uit een traditionele of moderne samenleving. In alle culturen komen die verschillen terug en iedereen herkent die:

“Je wordt dan geconfronteerd met je vooroordelen en je durft daar ook over praten. Het gaat dan niet over cultuur of religie maar als je mensen ziet die van het platteland of de stad komen, vanuit de traditionele of moderne samenleving. Die tradities vindt je overal terug. Mensen vanuit het platteland hebben allemaal dezelfde ideeën als we het bijvoorbeeld hebben over de maagdelijkheid. Alle verschillende nationaliteiten herkennen dat.”

Het belangrijkste volgens Het afdelingshoofd is dat je niet vertrekt vanuit de vooroordelen ook al heeft iedereen er wel. Een bemiddelaar moet open zijn en de waarheid kunnen vertellen. Volgens haar kan iedere godsdienst de waarheid wel aan, men moet gewoon letten op de manier waarop men iets vertelt. Ook zijn er op de dienst, ondanks al die verschillende nationaliteiten en geloofsovertuigingen, zeer weinig conflicten. De bemiddelaars zijn geïnteresseerd in de andere culturen en gewoontes. Ze gaan steeds op zoek naar de gelijkenissen tussen de verschillende religies en culturen in plaats van de nadruk te leggen op de verschillen. Hierdoor kunnen ze ook van elkaar iets leren:

“We hebben allemaal een andere origine en een andere religie maar we zijn allemaal geïnteresseerd in elkaar. We leren altijd iets bij. Soms zien we ook echt gelijkenissen tussen de Islam en het Katholieke geloof.”

“Wij zoeken echt meer naar gelijkenissen dan naar verschillen. Soms vragen we wel hoe ze in een andere taal iets noemen en dan zien we dat dat eigenlijk bijna hetzelfde is als in een andere taal. Je mag dan van een andere kant van de wereld komen, soms gebruik je bijna dezelfde woorden voor iets. Soms zie je ook dat een fenomeen bijna hetzelfde is een andere cultuur.”

Dat de bemiddelaars veel respect hebben naar elkaar toe, blijkt ook uit de reactie van de niet-moslim bemiddelaars wanneer hun collega's mee doen aan de Ramadan. Ze eten dan ook niet tijdens hun pauze maar eten discreet, wanneer degene die aan het vasten zijn dit niet zien. Voor de moslims hoeft dat niet maar ze doen dat gewoon uit respect.

Toch merkt een bemiddelaar op dat het hebben van collega's die ook moslim zijn een beetje dubbel is wanneer het op de Ramadan aankomt. Langs de ene kant zullen deze collega's meer steun bieden om de Ramadan door te komen: "als zij dat kunnen dan kan ik dat ook". Door deze steun en druk zal ze minder snel opgeven en dat vindt ze positief. Negatief is dan weer de andere kant: als ze het echt niet meer ziet zitten en iets wil drinken of eten, zal ze misschien sneller raar bekeken worden dan wanneer ze in een groep werkt waar niemand de Ramadan doet. Ook vindt ze dat wanneer ze de enige is die de Ramadan doet, ze dat ook meer doet omdat ze het echt wil, terwijl ze in de Foyer misschien het gevoel kan hebben dat ze het doet vanuit een groepsdruk.

D.II In andere organisaties

Als we dan kijken naar de ervaringen van de bemiddelaars in andere organisaties, dan zien we dat ze daar vaker negatieve ervaringen hebben met andere mensen. Deze negatieve ervaringen gaan over drie thema's. In de eerste plaats is er de hoofddoek. Sommige begeleiders met een hoofddoek geven vorming en krijgen daar zeer onbeleefde en persoonlijke vragen of vragen die blijk geven van zeer veel onwetendheid van studenten. Ze stellen deze vragen zonder goed te beseffen hoe persoonlijk deze vragen zijn. Iemand heeft ooit gevraagd of een bemiddelaar een bikini droeg met haar hoofddoek en of ze haar hoofddoek aanhoudt om te slapen. Aan een andere bemiddelaar werd ooit gevraagd of ze ook een douche neemt met hoofddoek:

"Er was ooit een studente die aan mij vroeg "en draag jij een bikini?" en dat was tijdens een vorming. Ze hebben mij ook ooit is gevraagd of ik daar mee sliep. Ik was toen net hier begonnen en ik dacht "amai, als dat hier altijd zo gaat zijn"."

Sommige bemiddelaars met een hoofddoek hebben ooit de opmerking gekregen toen ze vorming aan het geven waren dat een hoofddoek geen teken van integratie is. Ze hebben zelfs al opmerkingen gekregen in de zin van:

"Jullie zijn interculturele bemiddelaars maar jullie zijn zelf niet geïntegreerd, zie ze daar staan met hun hoofddoek".

Dit terwijl een bemiddelaar van menig is dat religie niets te maken heeft met integratie. Ze zijn hier in België geboren, betalen belastingen, spreken Nederlands en gaan stemmen. Meer geïntegreerd zijn is volgens deze bemiddelaar niet mogelijk:

"Religie heeft voor mij niets te maken met integratie. Als men een religie heeft wil dat niet zeggen dat men niet geïntegreerd is. Een hoofddoek is iets persoonlijk. Als ik de anderen kan aanvaarden, waarom kunnen zij dat dan ook niet? Ik kan respecteren dat iemand geen religie heeft maar dan moeten zij ook van mij kunnen respecteren dat ik dat wel heb. Religie heeft voor mij niets te maken met integratie, dat is iets persoonlijk. Dat is iets dat apart moet gezien worden."

Zelfs als men geen hoofddoek draagt maar meedoet aan de Ramadan, heeft men al de opmerking gekregen dat men toch niet zo geïntegreerd was:

"Soms heb ik al meegemaakt dat als ze een vrouw zien die geen hoofddoek draagt en die dan zegt dat ze pratikerend is, dan zijn ze ook verbaasd. Ze durven dan zeggen "ah je doet toch mee aan de Ramadan, je bent toch niet zo geïntegreerd"."

Een bemiddelaar had tijdens een vorige job een collega waarmee ze samenwerkte op bureau en die een hoofddoek droeg. Die collega had haar verteld dat er andere collega's waren die haar raar bekeken, omdat ze een hoofddoek droeg én een kantoorfunctie had. Ze waren dat meer gewoon bij iemand van een kuisploeg.

Het tweede thema is de Ramadan. Op sommige plaatsen ervaren de moslims steun van hun collega's tijdens de Ramadan. Er is een bemiddelaar die vertelde dat haar collega's haar echt steunden en haar motiveerden om vol te houden. Dat waren volgens haar collega's die de vasten apprecieerden. Toch zijn er andere die al minder positieve ervaringen hebben gehad. Er is een bemiddelaar die tijdens een vorige betrekking op een dienst werkte waar ze de enige moslim was. Tijdens de Ramadan had ze het daar wel moeilijk in vergelijking met haar situatie bij de Foyer:

"Vroeger stelden de Belgen wel vragen en dat stoorde mij niet en ik zal het ook wel uitleggen. Maar dat was iedere dag hetzelfde. Tijdens de eerste week gaan ze vragen "wil je niets eten, wil je dat ik iets meebreng?" en ik zeg "nee ik doe de Ramadan" maar dat bleef wel zo de hele maand. "Wil je echt niets? Echt waar? Heb je geen dorst?" na een tijdje wordt je daar wel lastig van. Met het Suikerfeest ging ik dan niet zeggen dat ik verlof nam omwille van het Suikerfeest, ik nam gewoon verlof zonder wedde."

Als dezelfde vragen een hele maand aanhouden kan men er na verloop van tijd wel verveeld door raken.

Het derde thema gaat over taal. Het vooroordeel waar de bemiddelaars het meeste mee geconfronteerd worden heeft niet te maken met religie, maar met de taal. Omdat de bemiddelaars van allochtone afkomst zijn en ze in Brussel werken, gaan mensen er altijd van uit dat ze geen Nederlands kennen en dat ze enkel Frans spreken. Dat is zeker het geval bij de bemiddelaars die een hoofddoek dragen omdat een hoofddoek vooroordelen kan versterken. Die hebben al gemerkt dat men soms stomverbaasd is als zij Nederlands praten:

"Ja, dat heb ik ook echt al vaak meegemaakt en dat zorgt echt voor frustratie. Overal heb ik dat al meegemaakt, van bij de gemeente tot bij alles. Ze beginnen gewoon in het Frans. Je moet echt altijd duidelijk maken dat je ook Nederlands spreekt. Is het iets met mijn haar of mijn uiterlijk waardoor ik geen Nederlands kan spreken?"

Een andere bemiddelaar had opgemerkt dat ze in een bepaalde instelling veel meer informatie geven en meer in gesprek gaan met de bemiddelaar of de patiënt wanneer ze moesten samenwerken met iemand die Nederlandstalig is dan wanneer het iemand is die Franstalig is. Ze deden ook veel vriendelijker tegen Nederlandstalige personen dan tegen anderen:

"Ik heb dat ook voorgehad in een Nederlandstalig ziekenhuis. Ze spraken daar meteen met mij in het Frans, zoals de andere al zeiden, maar ik praat dan met hen in het Nederlands en dan worden ze meteen vriendelijker. Ze beginnen dan ook meteen van alles te vertellen en ze gaan met u in discussie terwijl ze dat in het Frans niet doen. Je merkt dat dat gewoon met de taal heeft te maken."

"Tegen mij zeggen ze soms "Hoe spreek jij dan twee talen? Frans en Nederlands?" en dan zeg ik "Ja, dat heb ik ook geleerd". Dan zijn ze echt verbaasd maar niet aangenaam verbaasd."

Er was ook een bemiddelaar die eens moest vertalen van het Frans naar het Nederlands en omgekeerd tussen een patiënt en een hulpverlener. Ze merkte dat toen ze aan het vertalen was dat de hulpverlener lastig werd omdat zij een vrouw was met een hoofddoek en de enige die hun kon verder helpen:

“Ik moest eens gaan vertalen voor een hulpverlener met een Franse patiënt. Ik moest dan vertalen van het Nederlands naar het Frans en omgekeerd. Die hulpverlener was dan toch een beetje kwaad omdat ik een vrouw ben met een hoofddoek en ik was de enige dat die twee kon helpen.”

“Die dat een hoofddoek dragen hebben daar nog veel meer mee te maken. Dan staan ze helemaal perplex dat ze Nederlands kunnen spreken.”

Dit is wel geen probleem dat enkel bij de moslims voorkomt, alle allochtone bemiddelaars hebben hier al mee te maken gekregen. Ze hebben ook al gemerkt dat ze bij een administratieve dienst anders worden behandeld omdat ze een “vreemde” naam hebben: de medewerkers nemen vaak een andere houding aan tegen over hen.

Naast de reacties die ze zelf krijgen, zien de bemiddelaars ook conflicten tussen patiënt en hulpverlener en dan zitten zij daar middenin. Er is steeds meer onverdraagzaamheid tussen die twee partijen doordat de patiënten steeds mondiger worden en de hulpverleners vinden dat iedereen zich beter moet integreren:

“Ik heb ooit geweten dat een dokter zei “ik wil u niet behandelen omdat je een hoofddoek draagt” en zoiets kan toch gewoon niet. Of dat ze zeggen “die komt een apen land, wat wil je dat ik daar mee doe?” en daar wordt je dan mee geconfronteerd als bemiddelaar.”

Hoofdstuk V: Conclusie en discussie

Uit de literatuurstudie bleek dat een onderneming er baat bij heeft om extra aandacht te vestigen op een diversiteitsbeleid omdat dit positieve effecten heeft op hoe werknemers van alle etniciteiten zich voelen in de onderneming (Milliken & Martins, 1996; Jansen, Otten & Van der Zee, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Janssens & Zanoni, 2014). Uit dit onderzoek is gebleken dat in de context van religie het belangrijk is om goed na te denken over het beleid dat men binnen de onderneming wil voeren. Een goed management van Islamitische praktijken heeft een positief effect op hoe moslims zich voelen binnen de onderneming. Uit de resultaten blijkt dat in de context van religie, diversiteitsmanagement over meer gaat dan alleen het toelaten van religie op de werkvloer. Het is geen eenvoudige ja-nee vraag die beantwoord wordt, er zijn verschillende aspecten waar mee men rekening moet houden voor men een beslissing kan nemen. Het gaat om beslissingen over waar, wanneer en onder welke omstandigheden.

Ten eerste kunnen we zeggen dat in lijn met wat Ball en Haque (2003) stelden, de belangrijkste praktijken die we terugvonden in het onderzoek het dragen van een hoofddoek, bidden, de Ramadan en gebruiken met betrekking tot voeding waren. Vooral het dragen van de hoofddoek is een Islamitische praktijk waar veel debat over is. Dit debat gebeurt niet alleen binnen ondernemingen maar ook in heel de maatschappij, denk maar aan het politieke hoofddoekendebat. Dit komt onder andere doordat een hoofddoek een heel zichtbaar teken van geloof is en in onze seculiere maatschappij wordt dit niet snel aanvaard. Uit het onderzoek bleek dat, net zoals verschillende onderzoeken al aantoonde (Forstenlechner & Al-Waqfi, 2010; Van der Valk, 2012; Van Laer & Janssens, 2011; Ghumman & Ryan, 2013), vrouwen die een hoofddoek dragen meer te maken kregen met discriminatie en Islamofobie. Belangrijk is om opnieuw op te merken dat er verschillen bestaan in de persoonlijke invullingen van wat het dragen van een hoofddoek juist inhoudt tussen de werknemers die een hoofddoek dragen. Een voorbeeld hiervan is hoe sommigen het vinden kunnen dat ze hun hoofddoek vervangen door een pruik want dan is hun hoofdhaar niet te zien. Er zijn anderen die vinden dat het dragen van een hoofddoek nooit een probleem zou mogen vormen en weigeren hem uit te doen.

Wanneer men kijkt naar de manieren waarop ondernemingen Islamitische praktijken, en vooral het dragen van een hoofddoek, kunnen managen zien we dat er grote verschillen zijn. Zo zijn er organisaties die gebruik maken van een puur identiteit blinde benadering. Hier wil men de huidige normen in de onderneming bevestigen en verwachten ze dat iedereen zich aan deze normen aanpast (Hamde, Janssens, Van Laer, Wåhlin & Zanoni, 2011; Konrad & Linnehan, 1995; Janssens & Zanoni, 2014). Zo zijn er ziekenhuizen die alle Islamitische praktijken weigeren. Hiervoor werden verschillende redenen aangehaald. Een eerste reden was dat elk religieus symbool in een ziekenhuis werd geweigerd, daar ging het dus niet louter om de hoofddoek. Er was in dat ziekenhuis een algemene norm van seculariteit. Een tweede reden was dat men schrik had dat wanneer men aan één iemand de toestemming gaf om een hoofddoek te dragen, iedereen plots een hoofddoek zou willen dragen. Ten derde had men ook schrik dat het een vorm van druk zou zijn voor degene die liever geen hoofddoek dragen.

Deze aanpak werd vaak niet positief onthaald bij de werknemers. Voor veel werknemers is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met het feit dat ze een hoofddoek dragen want dit is volgens hen een teken van respect naar hen toe.

Een andere optie is om het meer case by case te behandelen zonder een echt algemeen beleid. Dit heeft als voordeel dat elk diensthoofd voor zich uitmaken of ze het dragen van een hoofddoek toestaan of niet. Men kan het dragen van een hoofddoek bijvoorbeeld toestaan omdat men anders problemen heeft om personeel aan te werven. Dit heeft echter als nadeel dat er naar buiten toe geen consequent beeld wordt gegeven en dat alle werknemers over de verschillende diensten heen niet gelijk behandeld worden en ook dit stemt de werknemers niet altijd tevreden.

Een derde aanpak is in lijn met de aanpak van uit de studie van Janssens en Zaroni (2014), waarbij de huidige normen wel meer in vraag worden gesteld en uitingen van verschillende identiteiten worden toegestaan. Specifiek gaat men hierbij de normen van de onderneming herzien door zowel rekening te houden met individuele als groepsverschillen. Men zal dan verschillende competenties en culturele identiteiten als 'normaal' zien. Hierdoor kunnen de werknemers hun verschillende identiteiten uiten op de werkvloer. Zo kan een onderneming zorgen voor gelijkheid tussen alle werknemers, dit door onder andere het toestaan van religieuze symbolen en praktijken.

Toch zien we dat ook hier complexe beslissingen moeten genomen worden en dat het vaak niet alleen draait rond algemeen alles toelaten. Er zijn een aantal belangrijke elementen die een rol spelen bij het nemen van die beslissingen rond religie op het werk. Specifiek kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de rol van de invloed op de prestaties van de werknemers binnen de onderneming, op het werk zelf of op andere werknemers. Wanneer men in de eerste plaats kijkt naar de invloed die een beslissing kan hebben op de prestaties van de werknemers, blijkt uit verschillende onderzoeken (Robinson & Dechant, 1997; Janssens & Zaroni, 2014) dat een werknemer beter zal presteren wanneer deze zich goed voelt in de onderneming. Met behulp van een goed diversiteitsbeleid zal de werknemer ook beter zijn talenten kunnen ontplooien binnen de onderneming. Wanneer het diversiteitsbeleid er echter opgericht is om de dominante norm te versterken kan men binnen de onderneming te maken krijgen met een hoger verloop bij de minderheidsgroepen. Als men in de tweede plaats kijkt naar de invloed op het werk zelf zien we dat de werking van dienst altijd moet kunnen verzekerd worden waardoor het kan zijn dat er een aantal praktijken niet worden toegestaan. Ook mogen de veiligheid en gezondheid niet in het gedrang komen door bepaalde praktijken. Waar er tot slot ook altijd rekening mee gehouden moet worden is dat bepaalde beslissingen ook een invloed kunnen hebben op andere werknemers. Door het toestaan van bepaalde praktijken kan er bij de andere werknemers een druk ontstaan om het ook te doen. Men loopt dan het risico dat men niet meer vrij is om zijn geloof in te vullen hoe men dit zelf wil door de beïnvloeding van andere werknemers. Daardoor kan het belangrijk zijn om er voor te zorgen dat het diversiteitsbeleid discreet wordt gecommuniceerd. Dit geeft de werknemers de kans om zelf te bepalen wat ze zelf al dan niet willen doen.

Uit het onderzoek bleek ook dat iedere werknemer vragen mag stellen als men iets wil veranderen aan het beleid. Het verschil tussen het beleid dat in het onderzoek wordt gebruikt en het integration-and-learning perspectief is dat men in het onderzoek niet mag discussiëren over religie of politiek omdat dit zou kunnen leiden tot conflicten (Ely & Thomas, 2011). Het is belangrijk dat men goed nagaat welke gevolgen een beslissing allemaal kan hebben. Specifiek zal men dan ook naar manieren moeten zoeken om religie toe te staan met als voorwaarde dat men kan garanderen dat het werk zal gedaan worden en zonder dat dit een groepsdruk veroorzaakt. Deze argumenten kunnen ook gebruikt worden om een verklaring te geven wanneer er iets geweigerd wordt.

De mogelijkheid tot inspraak voor de werknemers komt overeen met wat Janssens en Zanoni (2014) stellen in hun onderzoek. Dit beleid kan er voor zorgen dat de werknemers zich gewaardeerd en thuis voelen in de onderneming. Centraal in deze aanpak is ook dat er nog ruimte blijft in het beleid voor individuele verschillen en dat werknemers niet zomaar als een groep behandeld worden. Belangrijk is dat men zelf de ruimte heeft om voor zichzelf uit te maken hoe ze met religie op het werk willen omgaan. Zoals Ely en Thomas (2001) al aangaven, kan men dit het beste bereiken door in het beleid de normen te verbreden op maat van verschillende groepen en eerder te kijken naar verschillen tussen individuen in de plaats van verschillen tussen groepen. Hierdoor kan men ook groepsdruk vermijden. Uit het onderzoek van Liff (1996) bleek dat men op deze manier ook stereotypen kan vermijden. Belangrijk is ook dat men zorgt dat al te grote zichtbaarheid vermeden wordt, aangezien dit ook kan zorgen voor risico's, zoals bijvoorbeeld groepsdruk.

Naast het beleid werd er in het onderzoek ook nagegaan met welke vooroordelen en vormen van discriminatie de werknemers te maken kregen. De werknemers kregen herhaaldelijk te maken met het vooroordeel dat religie en integratie niet samen gaan, religie werd gezien als een teken van extremisme. Dit soort stereotypen kwamen ook herhaaldelijk terug in andere onderzoeken (Strabac & Listhaug, 2008; Elchardus & Spruyt, 2012; Dunn, Klocker & Salabay, 2007). Daarnaast kregen de werknemers te maken met een onwetendheid over hun geloof. Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting door het feit dat hen zeer persoonlijke vragen werden gesteld over het dragen van een hoofddoek zonder dat de persoon die de vraag stelde doorhad hoe persoonlijk de vraag eigenlijk was. Ook over de Ramadan is er een gebrek aan kennis. Maar religie is slechts één grond van discriminatie, daarnaast werden ze ook gediscrimineerd op basis van hun afkomst en hun naam. Ook dit kwam in verschillende onderzoeken naar voren (Runnymede trust, 1997; Van der Valk, 2012; Ball & Haque, 2003; Elchardus & Spruyt, 2012).

Voor organisaties lijkt het belangrijk om na te gaan met welke praktijken men binnen de eigen onderneming rekening kan houden en onder welke omstandigheden praktijken kunnen worden toegestaan. Hierdoor kan het zijn dat men een aantal praktijken toestaat binnen de onderneming en andere weigert maar het lijkt belangrijk dat men consequent handelt. Dit kan men gemakkelijker bereiken door een aantal principes te gebruiken die het algemeen idee achter het diversiteitsbeleid schetsen.

Ook moeten de redenen achter elke beslissing duidelijk gecommuniceerd worden, of men nu iets weigert of iets toestaat. Dit zorgt er voor dat alle beslissingen beter door de werknemers worden geaccepteerd en gedragen. Het hele proces is ingewikkelder dan de eenvoudige diversiteitsmodellen.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Een grote beperking van dit onderzoek is dat het heeft plaatsgevonden binnen één afdeling van een onderneming. Hierdoor kan het zijn dat de resultaten niet overdraagbaar zijn op andere ondernemingen. Dit geldt ook voor de locatie van de onderneming. Brussel is een stad met een zeer grote diversiteit. De diversiteit die men hier ziet is anders dan die in andere steden. Een andere soort van diversiteit wil ook zeggen dat er andere problemen voorkomen die een andere aanpak en oplossing vereisen. Het voordeel van deze specifieke onderneming is wel dat ze zeer bewust bezig zijn met diversiteit waardoor er toch belangrijke inzichten zijn te vinden in deze case studie. Voor toekomstig onderzoek kan het nuttig zijn om een aantal elementen die deze onderneming in hun beleid hebben gebruikt, toe te passen en te onderzoeken in een grote onderneming en na te gaan hoe deze daar worden onthaald en ervaren. Ook kan het interessant zijn om in andere ondernemingen na te gaan wat daar de ideeën zijn achter het diversiteitsbeleid. Er is immers nog niet genoeg praktijkkennis over het Islambeleid in ondernemingen terwijl de literatuurstudie heeft aangewezen dat er goede redenen zijn om dit te doen.

Lijst van geraadpleegde werken

- Al Jallad, N. (2008). *The Concepts of Al-halal and Al-haram in the Arab-Muslim Culture: A Translational and Lexicographical Study*. University of Jordan, Jordanië.
- Anacona, D., Gladstein, D. & Caldwell, F. (1992). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Ball, C. & Haque, A. (2003). Diversity in Religious Practice: Implications of Islamic Values in the Public Workplace. *Public Personnel Management*, 32(3), 315-330.
- Bartkowski, J. & Read, J. (2003) Veiled submission: Gender, power, and identity among evangelical and Muslim women in the United States. *Qualitative Sociology*, 26(1), 71-92.
- Billiet, J. & Swyngedouw, M. (2009). *Etnische minderheden en de Vlaamse kiezer*. Leuven.
- Blalock, H.M. Jr. (1957). Percent non-white and Discrimination in the South. *American Sociological Review*, 22, 677-682.
- Bleich, E. (2011) What Is Islamophobia and How Much Is There? Theorizing and Measuring an Emerging Comparative Concept. *American Behavioral Scientist*, 55(12), 1581-1600.
- Bougie, R. & Sekaran, U. (2009). *Research Methods for Business. A Skill-building Approach*. Chichester Groot-Brittannië: John Wiley & Sons Ltd.
- Brewer, M.B. (1999). The Psychology of Prejudice: In-Group Love or Out-Group Hate?. *Journal of Social Issues*, 55(3), 429-444.
- Centrum voor gelijkheid van kansen en racismebestrijding & FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2013) *Socio-economische monitoring*. Opgevraagd op 03 mei 2014, via <http://www.diversiteit.be/socio-economische-monitoring>.
- Commission on British Muslims and Islamophobia (1997). *Islamophobia: a challenge for us all*. Londen: Runnymede Trust.
- Cox, T.H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T.H., Lobel, S.A. & McLeod, P.L. (1991). Effects of Ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.
- Dovidio, J.F. & Hebl, M.R. (2005). Discrimination at the level of the individual: Cognitive and affective factors. *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*, 11-35.

- Dunn, K.M., Klocker, N. & Salabay, T. (2007). Contemporary racism and Islamophobia in Australia. *Ethnicities*, 7(4), 564-589.
- European Commission against Racism and Intolerance (2009). *ECRI report on Belgium*. Straatsburg.
- Elchardus, M. & Spruyt, B. (2012). Are anti-Muslim feelings more widespread than anti-foreigner feelings? Evidence from two split-sample experiments. *Ethnicities*, 0, 1-21.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Ensher, E.A., Donaldson, S.I. & Grant-Vallone, E.J. (2001), The effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances", *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Essers, C. & Benschop, Y. (2009). Muslim Businesswomen doing Boundary Work: The Negotiation of Islam, Gender and Ethnicity within Entrepreneurial Contexts [Elektronische versie]. *Human Relations*, 62(3), 403-423.
- Fernandez, S. (2009). The crusade over the bodies of women. *Patterns of Prejudice*, 43(3-4), 269-286.
- Forstenlechner, I. & Al-Waqfi, M.A. (2010). "A job interview for Mo, but none for Mohammed". Religious discrimination against immigrants in Austria and Germany. *Personnel Review*, 39(6), 767-784.
- Foyer (2012) *Het project interculturele bemiddeling in Brussel*. Brussel: De Foyer.
- Foyer (2013) *Over Foyer*. Opgevraagd op 10 juni 2013, via http://www.foyer.be/?page=sommaire&modal=article&id_article=11424&ztr=10&lang=nl&nouv.
- Foyer (s.d.) *Improving intercultural society. De rijkdom van kleur*. Brussel: De Foyer.
- Doyen, G., Lamberts, M. & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Katholieke Universiteit Leuven, Hoger instituut voor de arbeid, Departement Sociologie, Leuven.
- Ghumman, S. & Ryan, M. (2013). Not welcome here: Discrimination towards women who wear the Muslim headscarf. *Human Relations*, 66(5), 671-698.
- Gutek, B.A., Konrad, A.M., Winter, S. (1992). Diversity in work group sex composition: Implications for majority and minority members. In Bacharach, S.B. & Tolbert, P.S. (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 10, 115-140. Greenwich: JAI Press.

Hamde, K., Janssens, M., Van Laer, K. Wählín, N. & Zanoni, P. (2011). Diversity and Diversity Management in Business and Organization studies. In Knotter, S., De Lobel, R., Tsipouri, L. & Stenius, V. (Eds.), *Diversity Research and Policy, A Multidisciplinary Exploration*. Amsterdam: University Press.

Helbling, M. (2008). *Islamophobia in Switzerland: A New Phenomenon or a New Name for Xenophobia?*. University of Zurich, Zurich.

Hoorens, V. (2004). Onbevooroordeeld en onbevangen? Seksisme, racisme, en 'ageïsme' vandaag. *Lessen voor de 21e eeuw*, 11, 1-2.

Jansen, W., Otten, S. & van der Zee, K (2011). Culturele diversiteit: van probleem naar potentie. *Tijdschrift voor Coaching*, 3(1), 16-19.

Janssens, M. & Zanoni, P. (2005). Many Diversities for many Services: Theorizing Diversity (management) in Service Companies. *Human Relations*, 58(3), 311-340.

Janssens, M. & Zanoni, P. (2014). Alternative Diversity Management: Organizational Practices Fostering Ethnic Equality at Work. *Scandinavian Journal of Management*, 871, 1-15.

Jehn, K.A., Neale, M.A. & Northcraft, G.B. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Kaufert, J.M. & Koolage W.W. (1984). Role conflict among 'culture brokers': The experience of native Canadian medical interpreters. *Social Science & Medicine*, 18(3), 283-286.

Konrad, M. & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices?. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.

Kvale, S. (1996). The mode of understanding in the qualitative research interview. In *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* (pp. 29-36). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Leaman, O. (Ed.). (2006). *The Qur'an: an Encyclopedia*. Abingdon Groot-Brittannië: Routledge.

Leiper, J.B., Molla, A.M. & Molla, A.M. (2003). Effects on health of fluid restriction during fasting in Ramadan [Elektronische versie]. *European Journal of Clinical Nutrition*, 57, 30-38.

Liff, S. (1997). Two Routes to Managing Diversity: Individual Differences or Social Group Characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11-26.

Martens, H., & Manshoven, J. (2007) *Diversiteitsmanagement start bij een voldoende draagvlak brochure*. Opgevraagd op 10 april 2014, via http://www.ouderenenarbeid.be/diversiteitOpDeRails/Brochure_1_NL.pdf.

- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Nkomo, S. & Cox, T. (1996). Diverse Identities in Organizations, In Clegg, S.R., Hardy, C. & Nord, W.R. (Eds.), *Handbook of Organization studies* (pp. 338-356). London: Sage.
- Pager, D. (2007), The use of field experiments for studies of employment discrimination: contributions, critiques, and directions for the future, *The Annals of the American Academy*, 609, 104-133.
- Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. *Organizations Science*, 7, 615-631.
- Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life (2011). *The Future of the Global Muslim Population*. Opgevraagd op 1 oktober, 2012, via [http://http://www.pewforum.org/future-of-the-global-muslim-population-regional-europe.aspx](http://www.pewforum.org/future-of-the-global-muslim-population-regional-europe.aspx).
- Philipsen, H. & Vernooij-Dassen, M. (2007). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. In Lucassen, P.L.B.J. & Olde-Hartman, T. (Eds.), *Kwalitatief Onderzoek: Praktische methoden voor de medische praktijk*, 5-11. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Prasad, P. & Mills, A. (1997). From Showcase to Shadow, Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. In Elmes, M., Mills, A., Prasad, A. & Prasad, P. (Eds.), *Managing the Organizational Melting Plot, Dilemmas of Workplace Diversity*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 3-27.
- Ridgeway, C.L. (1988). Gender differences in task groups: A status and legitimacy account. In Foschi, M. & Webster, M. (Eds.). *Status Generalization: New Theory and Research*. Stanford: Stanford University Press, 188-206.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Strabac, Z. & Listhaug, O. (2008). Anti-Muslim prejudice in Europe: A multilevel analysis of survey data from 30 countries. *Social Science Research*, 37, 268-286.
- Stolz, J. (2005). Explaining Islamophobia. A Test of Four Theories Based on the Case of a Swiss City. *Swiss Journal of Sociology*, 31(3), 547-566.
- Van den Berghe, G. (2001). *Die uitbuiting van de Holocaust*. Amsterdam: Anthos.
- Van der Valk, I. (2012). *Islamofobie en discriminatie*. Amsterdam: Pallas Publications – Amsterdam University Press.

Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 15-41.

Van Laer, K. & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64 (9), 1203-1227.

Van Laer, K., Verbruggen, M. & Janssens, M. (2011). *Kansengroepen in werk en ondernemerschap*.

Van Thiel, S. (2010) Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding. Uitgeverij Couthino, Bussum, hfst 11, analyse van kwantitatieve data, 33-35.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (2012). *Kansengroepen in kaart. Allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt*.

Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst diversiteits/HR manager

Inleiding

- Wat houdt uw job juist in?
 - o Wat zijn uw verantwoordelijkheden?
 - o Hebt u hiervoor nog andere functies uitgevoerd in het bedrijf?
- Welke activiteiten voert uw bedrijf allemaal uit?
 - o Hoe wordt het werk georganiseerd binnen het bedrijf?
 - o Welke jobs zijn er allemaal binnen het bedrijf?
 - o Wordt er gebruik gemaakt van een ploegensysteem? Van nachtwerk?
 - o Werkt men in ploegen of zijn het allemaal individuele jobs?
 - o Wie zijn jullie klanten? Bij wat voor bedrijven gaan jullie zorgen voor bemiddeling?
 - Met welke vragen komen deze bedrijven bij jullie?
 - Waarom komen bedrijven bij jullie?
 - Wat doen jullie juist bij deze bedrijven?
 - Hoe gaan zij met diversiteit en religie om?
 - Welke praktijken passen zij al dan niet toe?
 - Welke redenen hebben ze hier voor?

Informatie over diversiteit binnen het bedrijf

- Hoe ziet de diversiteit in de organisatie (dus verdeling – welke jobs, welke groepen) er op dit moment uit? Welke jobs oefenen werknemers van allochtone afkomst voornamelijk uit?
 - o Hoe komt dit?
- Wanneer is het bedrijf begonnen met een diversiteitsbeleid?
 - o Wat was hier de aanleiding voor?
 - Welke filosofie zat hierachter?
 - o Wat waren de verwachtingen die men had bij het invoeren van dit beleid?
 - Zag u een specifieke meerwaarde van dit beleid voor het bedrijf?
 - Zag u kansen met dit beleid voor het bedrijf?
 - o Wat betekent diversiteit voor u? Wat verstaat u eronder?
- Hoe ziet het diversiteitsbeleid eruit binnen het bedrijf?
 - o Wat zijn de voornaamste acties?
 - o Heeft u aanpassingen gemaakt in uw algemeen/HR beleid in functie van diversiteit?
 - Kan u hier voorbeelden van geven?

- o Onderneemt u acties om het contact tussen personen van een verschillende achtergrond te verbeteren?
 - Kan u hier voorbeelden van geven?
 - Waarom werden deze acties ondernomen?
- o Hoe komt het diversiteitsbeleid tot stand?
- o Worden werknemers in het algemeen betrokken bij het opstellen van het diversiteitsbeleid?
- o Hoe wordt het gecommuniceerd naar de werknemers?
- Hoe wordt er omgegaan met verschillende religies op het werk?
 - o Houdt u bij uw beleid op één of andere manier rekening met religie
 - o Hebt u specifieke acties ondernomen rond religie?
 - Waarom werden dit beleid/deze acties geïmplementeerd?
 - Hoe zijn deze acties tot stand gekomen?
 - o Hebt u vanuit het personeel ook al specifiek vragen gekregen in verband met Islam/religie?
 - Kan u hier concrete voorbeelden van geven?
 - Hoe bent u hier mee omgegaan?
 - Welke reacties heeft u hierop al gekregen?
 - o Hebt u van klanten al specifieke vragen gekregen in verband met Islam of religie?
- Zijn er bepaalde vragen waar u niet op ingaat op het gebied van diversiteit/religie/ zaken die niet mogelijk zijn binnen het bedrijf?
 - o Waarom?
 - o Zijn er al vragen geweest waar het bedrijf niet op kon ingaan en wat waren deze?
 - o Heeft dit ooit geleid tot protest?
 - o Legt de organisatiecontext bepaalde beperkingen op aan het beleid dat u kan voeren?

Evaluatie van het diversiteitsbeleid

- Is het diversiteitsbeleid volgens u effectief? /Werkt het/lost het uw verwachtingen in?
 - o Kan u voorbeelden geven waar dit volgens u uit blijkt?
 - o Waren er onverwachte belemmeringen?
 - o Waar ziet u nog ruimte voor verbetering en hoe komt dit volgens u?
 - o Bent u ook op bepaalde problemen gebotst?
- Wordt het diversiteitsbeleid gedragen door de werknemers?
 - o Hoe staan de werknemers tegenover dit beleid?
 - o Hoe staan klanten tegen over dit beleid?
 - o Hoe staan de werknemers tegenover het Islambeleid?

- o Hebt u al kritiek/tegenwind gehad?
 - Waarover? Waarom?
 - Hoe heeft u dit aangepakt?
- o Denkt iedereen hier hetzelfde over of zijn er verschillen?
- o Hoe wordt dit nagegaan in het bedrijf?
- o Wordt volgens u het diversiteitsbeleid gedragen door het personeel zoals het management voor ogen had of zijn er verschillen?
- Hoe verloopt het contact tussen mensen met een verschillende achtergrond/religie?
 - Is dit contact verbeterd door het diversiteitsbeleid?
 - Hoe verlopen de relaties met de klanten?
 - Hebt u het gevoel dat mensen elkaar aanvaarden, onafhankelijk van hun afkomst of religie?
 - Zijn er wel eens conflicten tussen mensen met een verschillende achtergrond?
 - o Kan u hier concrete voorbeelden van geven?
 - o Hoe werden deze opgelost?
 - Zijn er soms klachten van spanningen? – hebt u al te maken gehad met gevallen van discriminatie/racisme?
 - o Hoe gaat u hiermee om?
 - o Hoe worden deze opgelost?

Slot

- Zijn er nog zaken die u zou willen vertellen?
 - o Heeft u nog voorbeelden die u wilt delen?
 - o Heeft u nog vragen?
 - o Heeft u nog opmerkingen?

Bijlage 2: topiclijst moslim werknemers

Achtergrond informatie

- Welke job heeft u?
 - o Wat houdt deze job juist in?
 - o Hoe ziet er een typische werkdag uit voor u?
 - o Werkt u nauw samen met andere mensen?
 - Zijn dit mensen van diverse afkomsten?
 - o Heeft u vaste uren? Werkt u in een ploegen systeem? Moet u soms ook 's nachts werken?
 - o Hoelang werkt u al in dit bedrijf?
 - o Hoe bent u terecht gekomen in dit bedrijf?
- Kan u kort iets over uzelf vertellen? (leeftijd, opleiding, van waar uw familie afkomstig is)

Beleid

- Hoe gaat het bedrijf om met de werknemers? Wat voor inspanningen doet het bedrijf naar het personeel?
 - o Welke acties gebruikt het bedrijf in het algemeen?
 - o Vindt u dit positief of negatief?
 - o Welk beleid gebruikt het bedrijf voor het personeel?
 - o Wat vindt u hier positief aan? Wat negatief?
- Worden er door het bedrijf acties ondernomen om de tevredenheid te verhogen van het personeel? Om mensen zich beter te doen voelen in het bedrijf?
 - o Hoe wordt er omgegaan met klachten of problemen?
 - o Wat zijn uw ervaringen hiermee?
 - o Vindt u deze nuttig?
 - o Slagen deze acties in hun opzet?
- Worden er acties ondernomen om de banden tussen collega's te verbeteren?
 - o Kan u hier een voorbeeld van geven?
 - o Hoe vindt u deze acties?
- Bent u op de hoogte van het diversiteitsbeleid van het bedrijf?
 - Welke acties worden er ondernomen op het gebied van diversiteit?
 - o Hoe bent u geïnformeerd geweest over het diversiteitsbeleid?
 - o Wat zijn uw ervaringen met dit beleid?
- Wat zijn uw ervaringen met het diversiteitsbeleid?
 - o Heeft dit beleid op de één of andere manier invloed op uw werk?
 - o Zijn er bepaalde acties waar u al van gebruik heeft gemaakt?
 - o Kan u hier voorbeelden van geven?
 - o Heeft u hierover al reacties gekregen van collega's?

- Is het diversiteitsbeleid belangrijk voor u?
- Wist u dat er ook met religie rekening wordt gehouden in het diversiteitsbeleid?
 - o Bent u zelf gelovig?
 - Hoe uit u uw geloof in het dagelijkse leven?
 - Uit u uw geloof op een bepaalde manier op de werkvloer? En vindt u dit belangrijk?
 - Heeft u hieromtrent al reacties gekregen van collega's?
- Vindt u het belangrijk dat organisaties rekening houden met religie in het algemeen/Islam?
 - o Waarom wel waarom niet?
 - o Welke ervaringen heeft u hiermee gehad?
 - o Heeft u hier reacties op gekregen van collega's?
- Zijn er ook elementen op het gebied van diversiteit/religie waar een organisatie volgens u beter geen rekening mee houdt/geen rekening mee moet houden?

Welbevinden van de werknemer – onderlinge relaties

- Voel je je goed in deze organisatie?
 - o Waarom wel, waarom niet?
- Hoe zijn de relaties met de collega's?
 - o Hebt u het gevoel dat uw **collega's** u over het algemeen aanvaarden zoals u bent?
 - o Hoe kijken collega's naar uw religie?
 - o Hebt u het gevoel dat mensen anders naar u kijken omwille van uw religie/afkomst?
 - o Heeft u al eens een conflict/conflicten gehad op het werk?
 - Wat gebeurde er?
 - Hoe werd het opgelost?
 - Hebt u het gevoel dat mensen anders behandeld worden omwille van hun afkomst/religie
 - Heeft u ooit al negatieve reacties gekregen op uw religie/afkomst?
 - Hebt u ooit al te maken gehad met discriminatie of racisme

Evaluatie (wat kan anders)

- Wat kan het bedrijf nog beter doen om je beter te doen voelen? – om beter om te gaan met conflicten?
- Wordt deze mening gedeeld door anderen?
- Wat is uw algemene beoordeling van het diversiteitsbeleid?
 - o Wat zijn volgens u de positieve punten?
 - o Wat zijn de negatieve punten?
 - o Wat zou u veranderen en waarom?
 - o Zijn er zaken waar het diversiteitsbeleid nog geen rekening mee houdt?
- Hebt u het gevoel dat het diversiteitsbeleid door het personeel als positief wordt gezien?
- Indien u iets zou kunnen veranderen in het bedrijf, wat zou dit zijn?
 - o Waarom?

Slot

- Zijn er nog zaken die u zou willen vertellen?
 - o Heeft u nog voorbeelden die u wilt delen?
 - o Zijn er nog ervaringen die u wilt delen?
 - o Heeft u nog vragen?
 - o Heeft u nog opmerkingen?

Bijlage 3: topiclijst niet-moslim werknemers

Achtergrond info

- Welke job heeft u?
 - o Wat houdt deze job juist in?
 - o Hoe ziet er een typische werkdag uit voor u?
 - o Werkt u nauw samen met andere mensen?
 - Zijn dit mensen van diverse afkomsten?
 - o Heeft u vaste uren? Werkt u in een ploegen systeem? Moet u soms ook 's nachts werken?
 - o Hoelang werkt u al in dit bedrijf?
 - o Hoe bent u terecht gekomen in dit bedrijf?

Beleid

- Hoe gaat het bedrijf om met de werknemers? Wat voor inspanningen doet het bedrijf naar het personeel?
 - o Welke acties gebruikt het bedrijf in het algemeen?
 - o Vindt u dit positief of negatief?
 - o Welk beleid gebruikt het bedrijf voor het personeel?
 - o Wat vindt u hier positief aan? Wat negatief?
- Worden er door het bedrijf acties ondernomen om de tevredenheid te verhogen? Om mensen zich beter te doen voelen in het bedrijf?
 - o Hoe wordt er omgegaan met klachten of problemen?
 - o Wat zijn uw ervaringen hiermee?
 - o Vindt u deze nuttig?
 - o Slagen deze acties in hun opzet?
- Worden er acties ondernomen om de banden tussen collega's te verbeteren?
 - o Kan u hier een voorbeeld van geven?
 - o Hoe vindt u deze acties?
- Bent u op de hoogte van het diversiteitsbeleid van het bedrijf?
- o Welke acties worden er ondernomen op het gebied van diversiteit?
 - o Hoe bent u geïnformeerd geweest over het diversiteitsbeleid?
 - o Wat zijn uw ervaringen met dit beleid?
- Wat zijn uw ervaringen met het diversiteitsbeleid?
 - o Heeft dit beleid op de één of andere manier invloed op uw werk?
 - o Zijn er bepaalde acties waar u al van gebruik heeft gemaakt?
 - o Kan u hier voorbeelden van geven?
 - o Heeft u hierover al reacties gekregen van collega's?
- Is het diversiteitsbeleid belangrijk voor u?

- Wist u dat er ook met religie rekening wordt gehouden in het diversiteitsbeleid?
 - o Bent u zelf gelovig?
 - o Wat vindt u hiervan?
 - o Hoe voelt u zich hierbij?
- Vindt u het belangrijk dat organisaties rekening houden met religie in het algemeen/Islam?
 - o Waarom wel waarom niet?
 - o Welke ervaringen heeft u hiermee gehad?
- Zijn er ook elementen op het gebied van diversiteit/religie waar een organisatie volgens u beter geen rekening mee houdt/geen rekening mee moet houden?

Welbevinden van de werknemer – onderlinge relaties

- Voel je je goed in deze organisatie?
 - o Waarom wel, waarom niet?
- Hoe zijn de relaties met de collega's?
 - o Hoe zijn in het algemeen de relaties tussen mensen van verschillende afkomsten? Komen mensen goed overeen of zijn er soms problemen? Waarom?
 - o Heeft u al eens een conflict/conflicten gehad op het werk?
 - Wat gebeurde er?
 - Hoe werd het opgelost?
 - o Hebt u het gevoel dat mensen soms anders bekeken worden omwille van hun religie/afkomst
 - o Hebt u ooit al discriminatie of racisme gezien?

Evaluatie (wat kan anders)

- Wat kan het bedrijf nog beter doen om je beter te doen voelen? – om beter om te gaan met conflicten?
- Wordt deze mening gedeeld door anderen?
- Wat is uw algemene beoordeling van het diversiteitsbeleid?
 - o Wat zijn volgens u de positieve punten?
 - o Wat zijn de negatieve punten?
 - o Wat zou u veranderen en waarom?
 - o Zijn er zaken waar het diversiteitsbeleid nog geen rekening mee houdt?
 - o Of vindt u dat het diversiteit met bepaalde dingen teveel rekening houdt?
- Hebt u het gevoel dat het diversiteitsbeleid door het personeel als positief wordt gezien?
- Indien u iets zou kunnen veranderen in het bedrijf, wat zou dit zijn?
 - o Waarom?

Slot

- Zijn er nog zaken die u zou willen vertellen?
 - o Heeft u nog voorbeelden die u wilt delen?
 - o Zijn er nog ervaringen die u wilt delen?
 - o Heeft u nog vragen?
 - o Heeft u nog opmerkingen?

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Management van Islam in organisaties

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

Jaar: **2014**

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,

Ceusters, Leen

Datum: **3/06/2014**