

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Onderzoek naar het management van diversiteit in de hotelsector

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Elke Peeters
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Onderzoek naar het management van diversiteit in de
hotelsector

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Elke Peeters

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

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt, schreef ik deze masterproef over het diversiteitsmanagement in hotels. Dit onderzoek heeft veel inspanning gevraagd, maar het was zeker en vast een erg leerrijke ervaring.

Om dit werk tot een goed einde te brengen, heb ik de medewerking van verschillende personen verkregen. Via deze weg zou ik hen dan ook van harte willen bedanken. Allereerst gaat de grootste dank uit naar mijn promotor Professor Dr. Patrizia Zanoni. Zij heeft mij gedurende het hele proces de juiste begeleiding, sturing en deskundig advies bezorgd. Ook gaan mijn oprechte dankbetuigingen uit naar de personen die geïnterviewd werden. Zonder hun tijd, moeite en medewerking was het nooit mogelijk om mijn praktijkonderzoek uit te voeren en uiteindelijk tot een antwoord te komen op mijn centrale onderzoeksvraag.

Ten slotte ben ik nog een dankwoord verschuldigd aan mijn ouders, mijn zus, mijn vriendin en mede-studenten, die gedurende mijn opleiding een grote steun en een luisterend oor vormden. Hun motiverende woorden en geloof hebben een grote rol gespeeld in het volbrengen van mijn studies.

Samenvatting

Vlaamse bedrijven opereren in een steeds meer diverse arbeidsmarkt. Door aanhoudende migratie wordt de huidige samenleving gekenmerkt door een grote diversiteit. Twee derde van de groei in de Belgische bevolking tussen 1996 en 2010 is te wijten aan immigratie (Colruy, Mussche, & Marx, 2014). Daarnaast heeft een onderzoek van Departement Werk en Sociale economie (2015) aangetoond dat tussen 2009 en 2013 in Vlaanderen een stijging plaatsvond in tewerkstelling van mensen met een vreemde afkomst en een daling in het aantal loontrekkenden met een Belgische afkomst. Diversiteit kan een meerwaarde bieden voor bedrijven, de zogenaamde *business case*. Uit de wetenschappelijke literatuur weten we dat bedrijven verscheidene motieven hebben voor het aanwerven van personen met een vreemde afkomst. Ze kunnen specifieke vaardigheden in het bedrijf brengen (taalvaardigheden, culturele kennis), persoonlijke netwerken, creativiteit en probleemstelling, of ze kunnen ook in veel gevallen louter jobs invullen die anderen niet willen nemen. Wel benadrukt de literatuur dat het adequaat managen van diversiteit een essentiële voorwaarde is om deze voordelen te kunnen genieten.

Hoewel werknemers van vreemde afkomst sterker aanwezig zijn in specifieke sectoren en in lagere functies zoals de horecasector, heeft de wetenschappelijke literatuur zich tot heden vooral op hogere functies en op diversiteitsmanagementpraktijken zoals *networking* en *mentoring* programma's, aanpassingen van de HR-procedures, opleidingen, ... gefocust. Met deze studie willen we de diversiteitsmanagementpraktijken nagaan die bedrijven hanteren om de diversiteit in voornamelijk lagere en uitvoerende functies te managen. Door een meervoudige gevalstudie onderzoeken we diversiteitsmanagementpraktijken in de hotelsector, een sector die wordt gekenmerkt door een relatief lage reputatie en een hoge concentratie aan werknemers met een migratieachtergrond aangezien de Vlaamse horeca een sector is die de meeste aantal werknemers met een migratieachtergrond telt. De tewerkstelling in de horeca voor personen met niet-EU-herkomst steeg met 25,2%, voor personen met een EU-herkomst steeg de tewerkstelling met 16% en voor personen met een Belgische herkomst daalde de tewerkstelling met 9,3% ten opzichte van 2009 (Departement Werk & Sociale Economie, 2015). Onze centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: "*Hoe managen hotels in Vlaanderen de hedendaagse diversiteit onder hun personeel?*".

In het eerste hoofdstuk van de theorie wordt er een overzicht gegeven van de migraties tijdens de voorbije jaren. Nadien spitsen we ons toe op diversiteit en zijn management. Allereerst wordt de term diversiteit beschreven aan de hand van een aantal definities. Nadien wordt het gekoppeld aan de organisatorische context waarbij *de business case for diversity* verder wordt toegelicht. Ook het management van diversiteit wordt verder uitgediept waarbij de opsplitsing tussen *Affirmative Action*, diversiteitsmanagement, en tenslotte inclusie wordt verduidelijkt. Verder worden enkele benaderingen en praktijken die in de literatuur worden aangehaald, besproken. Zo kunnen bedrijven HR-procedures en -criteria aanpassen om stereotypering te reduceren, training en educatie inlassen om werknemers bewust te maken van de capaciteiten van personen met een migratieachtergrond, *network* en *mentoring*

programma's ontwikkelen om sociale integratie te bevorderen, etc. Tenslotte, in het laatste hoofdstuk van de literatuurstudie, komt de horecasector aan bod.

Het tweede deel van de masterproef handelt over de empirische studie. Allereerst wordt de methodologie, dataverzameling en -analyse besproken, waarna er wordt over gegaan op de resultaten. Met dit onderzoek hebben we getracht een aanvulling te geven op de literatuur en onderzoek te doen in lagere functies, zoals de hotelsector. Het onderzoek bestaat uit een drievoudige gevalstudie waarbij 14 in diepte semi-gestructureerde interviews werden afgenomen met managers. Door het bestuderen van de samenstelling van de drie hotels, de voor- en nadelen aan diversiteit die zij ondervinden en de praktijken die zij implementeren, werd nagegaan hoe in Vlaamse hotels diversiteit wordt gemanaged.

Uit het onderzoek is gebleken dat diversiteit sterk aanwezig is in de Vlaamse hotelsector. De cijfers van het aantal personen met een vreemde afkomst die tewerkgesteld zijn, variëren tussen 25% en 45%. Een ander kenmerk van het etnisch divers personeelsbestand is dat er een brede waaier aan ethniciteiten terug te vinden is, zowel voltijds, deeltijds, studenten en op extra basis. Werknemers waren zowel afkomstig van binnen als buiten Europa. De functies die zij uitvoerden situeerden zich vooral in housekeeping, afwas en poets omdat door de taalbarrière deze werknemers niet of nauwelijks in contact konden treden met hotelgasten. Hotels hebben eveneens een belangrijk motief om mensen met een vreemde afkomst aan te werven, namelijk wat Ortlieb en Sieben (2003) *mere labor* noemen. Zij worden meestal aangeworven onder voorwaarden die onaantrekkelijk zijn en waarvoor Belgische werknemers niet meer willen werken. De respondenten menen dat de Belgische bevolking zich zeer minachtend opstelt ten opzichte van lagere functies met een mindere reputatie, waarbij de werkloosheidsval ook een belangrijke rol speelt. Daarnaast zijn werknemers met een migratieachtergrond zeer dankbaar voor een job, hebben een positieve werkattitude en stellen zich flexibel op. Ook hebben zij toegang tot informele netwerken voor de rekrutering van nieuwe personeelsleden, die ook een vreemde afkomst hebben.

Respondenten geven tegelijk aan dat een divers personeelsbestand eveneens uitdagingen met zich meebrengt, zoals de taalbarrière en cultuurverschillen. Miscommunicatie kan optreden door het gebrek aan Nederlandse taalkennis en het verschil in culturen en karakters kan voor meningsverschillen zorgen. Ten slotte zorgt een anti-discriminatiebeleid ervoor dat racisme, stereotypen en discriminatie gereduceerd worden. Op het gebied van diversiteitsmanagement implementeren de drie cases enkele praktijken om het zo effectief mogelijk te managen. Om het gevoel van diversiteitsbeleid te bevorderen, worden religiepraktijken zoals Ramadan toegelaten en zo goed mogelijk ondersteunt. Flexibele uurroosters zijn bespreekbaar en langere vakanties worden toegestaan om reizen naar het thuisland mogelijk te maken. Verschillende voertalen zoals Nederlands, Frans en Engels kunnen interacties tussen de werknemers gelijk maken.

Uit de empirische studie is gebleken dat diversiteit zeer prominent aanwezig is in de hotelsector. Toch zijn er enkele afwijkingen met de literatuur wat betreft de business case en diversiteitsmanagement praktijken. Waar de literatuur vooral motieven zoals *mere labor*,

verhoging van creativiteit, verbetering van probleemoplossing, het uitsturen van een positief signaal, taalvaardigheden en culturele kennis, en informele netwerken voor rekrutering benadrukt, vonden we vooral *mere labor* en, in sommige gevallen, taalvaardigheden, culturele kennis, en informele netwerken voor rekrutering terug in de praktijk. Wat betreft de diversiteitsmanagement praktijken is er weinig overeenstemming tussen de praktijk en literatuur, en ook is er nauwelijks sprake van een inclusief beleid. Hoewel er duidelijke diversiteitsmanagement praktijken worden gehanteerd en in het algemeen de managers aangeven dat diversiteit iets positief is en niet tot conflicten leidt, vonden we weinig tekens van een "inclusief" beleid dat de kloof tussen de etnische meerderheid en de minderheden tracht te verkleinen door de organisatie structureel aan te passen aan een divers personeel. Zo is er bijvoorbeeld weinig tot geen sprake van opleidingen om nieuwe competenties aan te leren, aanpassingen van de HR-procedures en -criteria om discriminatie en stereotypes weg te werken, en wat betreft de bevordering van sociale integratie worden er niet veel initiatieven genomen, buiten een jaarlijks personeelsfeest en, in sommige gevallen, een kerstfeest. In de discussie worden er enkele beperkingen van het onderzoek besproken en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Zo kan het nuttig zijn om de mate van inclusie te toetsen door bij de werknemers zelf te gaan praten in plaats van met het managementniveau.

Inhoudstafel

Woord vooraf	I
Samenvatting	II
Inhoudstafel.....	V
Lijst met afbeeldingen.....	VII
Lijst met tabellen	VIII
Hoofdstuk 1: Introductie en probleemstelling	1
Deel 1: Literatuurstudie	5
Hoofdstuk 2: De migratie naar België en Vlaanderen: een illustratie	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Korte historie van de migratie naar België.....	5
2.3 Korte historie van de migratie naar Vlaanderen.....	8
2.4 Mensen met een migratieachtergrond op de Vlaamse arbeidsmarkt	9
2.4.1 Werkzaamheidsgraad en werkloosheid	9
2.4.2 In welke sectoren vinden we mensen met een migratieachtergrond terug?...12	
2.5 Conclusie	14
Hoofdstuk 3: Diversiteit en zijn management.....	17
3.1 Notie diversiteit	17
3.2 <i>De business case for diversity</i>.....	18
3.3 Diversiteitsmanagement.....	21
3.3.1 Affirmative Action.....	21
3.3.2 Diversiteitsmanagement.....	22
3.3.3 Inclusie.....	25
3.4 Diversiteitsmanagementpraktijken	26
3.5 Conclusie	29
Hoofdstuk 4: Diversiteit in de Vlaamse hotelsector	31
4.1 De horecasector.....	31
4.2 Etnisch-culturele diversiteit in de horeca.....	34
4.3 Conclusie	35
Hoofdstuk 5: Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	37
5.1 Centrale onderzoeksvraag	37
5.2 Deelvragen	37
Deel 2: Empirisch onderzoek	39
Hoofdstuk 6: Aanpak empirisch onderzoek.....	39
6.1 Onderzoeksdesign	39
6.2 Dataverzameling.....	39
6.3 Kwalitatieve data-analyse.....	41
Hoofdstuk 7: Resultaten.....	43
7.1 Case 1: Cityhotel.....	43

7.1.1	Inleiding	43
7.1.2	<i>De business case</i>	44
7.1.3	Managementuitdagingen	45
7.1.4	Diversiteitsmanagement en praktijken	46
7.1.5	Conclusie	48
7.2	Case 2: Hotelgroep	48
7.2.1	Inleiding	48
7.2.2	<i>De business case</i>	49
7.2.3	Managementuitdagingen	51
7.2.4	Diversiteitsmanagement en praktijken	53
7.2.5	Conclusie	56
7.3	Case 3: Luxehotel	57
7.3.1	Inleiding	57
7.3.2	<i>De business case</i>	58
7.3.3	Managementuitdagingen	60
7.3.4	Diversiteitsmanagement en praktijken	61
7.3.5	Conclusie	64
	Hoofdstuk 8: Discussie	65
	Bijlage 1: Vragenlijst interview	71
	Bijlage 2: Begeleidende e-mail verzoek tot medewerking hotels	73
	Bijlage 3: Overzicht resultaten	74
	Lijst van geraadpleegde werken.....	77

Lijst met afbeeldingen

Afbeelding 1: Voornaamste nationaliteiten van de buitenlandse bevolking in België (Fod Economie, 2015a).....	7
Afbeelding 2: Evolutie bevolking in België en bijdrage van immigratie, België, 1996-2010 (Colruy, Mussche, & Marx, 2014)	8
Afbeelding 3: Aantal individuen met een vreemde afkomst en aandeel in totale bevolking, gewesten, 2000-2014 (Van den Broucke, et al., 2015).....	9
Afbeelding 4: Evolutie top 10 vreemde nationaliteiten, Vlaams Gewest, 2005-2014 (Van den Broucke, et al., 2015)	9
Afbeelding 5: Socio-economische positie, naar geboorteland en nationaliteit, 20-64 jaar; Vlaams Gewest; 2010 (VDAB, 2012)	10
Afbeelding 6: Verdeling van bevolking naar onderwijsniveau & geboorteland, 25-64 jaar; Vlaams Gewest; 2009	11
Afbeelding 7: Procentuele evolutie tewerkstelling loontrekkenden, 2009 - 2013, Vlaanderen (Departement Werk & Sociale Economie, 2015)	14
Afbeelding 8: Aantal werknemers in de Vlaamse horecasector per statuut, 2008-2014 (Guidea, 2015b)	33
Afbeelding 9 (Guidea, 2015a).....	34
Afbeelding 10: Aandeel loontrekkenden in alle sectoren, Vlaanderen, 2013 (Guidea, 2015a)	35

Lijst met tabellen

Tabel 1: Verdeling loontrekkende bevolking naar herkomst en sectorgroep; in absolute aantal en percentage, Vlaanderen, 2013 (Departement Werk & Sociale Economie, 2015)	13
Tabel 2: Arbeidsplaatsen in de horecasector, België, 2014 (Guidea, 2015a).....	32
Tabel 3: Respondenten per case	40
Tabel 4: Overzicht resultaten per case en per deelvraag	76

Hoofdstuk 1: Introductie en probleemstelling

Vlaamse bedrijven managen vandaag een steeds meer divers personeel. De Vlaamse arbeidsmarkt wordt dan ook gekenmerkt door een toenemende diversiteit. In de vorige eeuw ondertekende België akkoorden met Italië in verband met werknemers die in de mijnbouw werden tewerkgesteld. Daarnaast ontstonden bilaterale akkoorden met Marokko en Turkije. De grote migratiegolven waren het resultaat van de integratie van EU-landen en andere landen waarbij België sinds het begin van de twintigste eeuw een grote aantrekkingskracht heeft op personen vanuit het buitenland. Hieruit volgde een spontane groei in immigratie, vooral vanuit buurlanden (Vanduynslager, L., Wets, J., Noppe, J., & Doyen, G., 2013).

De toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt stelt nieuwe uitdagingen voor Vlaamse organisaties. De wetenschappelijke literatuur stelt immers dat een divers personeel een voordeel kan betekenen, enkel mits gepast management. Diversiteitsmanagement is ontstaan in de jaren '90 in de Verenigde Staten toen men zich daar realiseerde dat 85% van de nieuwelingen op de arbeidsmarkt in de VS in de jaren 90 zou bestaan uit vrouwen en mensen met een vreemde afkomst. Als gevolg hebben vele bedrijven meer aandacht besteed aan het aanwerven en behouden van deze individuen (Kossek & Zonia, 1993). Deze trend zien we ook een decennium later terug in Vlaanderen. Het personeelsbestand is heterogener op vlak van etniciteit, nationaliteit, ras en gender en de recente trends zoals globalisatie en de toenemende diversiteit op vlak van etniciteit zorgen ervoor dat managers meer en meer aandacht beginnen te schenken aan het management van culturele verschillen (Herremans, Vanderbiesen, Rober, Vansteenkiste, Neefs, Theunissen, Sels, & Sourbron, 2015). Dit is nodig want vanuit de diversiteitsmanagementliteratuur weten we dat deze diversiteit voordelen kan bieden (bijvoorbeeld betere besluitvorming, grotere creativiteit en innovatie mits een goed diversiteitsmanagement) en dat organisaties deze diversiteit moeten managen om de organisatorische effectiviteit te verbeteren (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991). Een goed gemanaged divers personeelsbestand biedt potentieel voor competitieve voordelen voor organisaties (Cox & Blake, 1991).

Tot vandaag is er vanuit de diversiteitsmanagementliteratuur al veel onderzoek gedaan naar diversiteit en de diversiteitsmanagementliteratuur wordt gekarakteriseerd door vele benaderingen. In de wetenschappelijke literatuur kan er een belangrijke reden, die diversiteit aan organisatorische prestaties linkt, worden gevonden om diversiteitsmanagement te beschouwen als een prioriteit (Robinson & Dechant, 1997). Hiervoor wordt *the business case for diversity* aangehaald, die duidt op voordelen die bedrijven kunnen halen uit diversiteit (Blake & Cox, 1991; Thomas, 1999; Ortlieb & Sieben, 2008, 2013). Een heterogeen personeelsbestand is meer in staat om een diverse markt te bedienen en kan resulteren in een verbetering van het leerproces en creativiteit binnen de onderneming. Er ontstaan verschillende perspectieven om bijvoorbeeld een belangrijke beslissing te nemen of om een conflict op te lossen. Ook is men als bedrijf beter in staat om te reageren op een meer divers wordend cliënteel. Mensen met een migratieachtergrond kunnen hierbij voordelen bieden op vlak van taal, cultuur, etc. (Blake & Cox, 1991). Ortlieb en Sieben (2013) en MacKenzie en Forde (2009) halen hiernaast ook nog *mere labor* aan, wat de meest voorkomende reden is

om mensen met een vreemde afkomst aan te werven. Deze individuen worden dan ingezet voor bepaalde jobs omdat deze door anderen niet gedaan willen worden omwille van het lagere loon of de lagere status die komen kijken bij de job.

De *business case* bouwt verder op het feit dat indien diversiteit goed gemanaged wordt, het een meerwaarde kan opleveren voor organisaties en men dezelfde of zelfs betere resultaten kan bekomen met een heterogene groep van werknemers dan bij een homogeen personeelsbestand (Blake & Cox, 1991). Er zijn verscheidene soorten praktijken die door meerdere auteurs worden aangehaald om diversiteit zo goed mogelijk te managen. Een eerste soort praktijk is het herdenken van HR-systemen en -procedures zodat discriminatie, stereotypen en bias worden weggewerkt. Een tweede soort praktijk betreft het leiderschap en managementniveau die zich verantwoordelijk moeten stellen voor diversiteit. Zij kunnen bijvoorbeeld een nieuwe missie opstellen waarin duidelijk de positieve visie van de organisatie betreffende diversiteit wordt aangehaald. Ook is het hun taak om ervoor te zorgen dat de gehele organisatie achter de diversiteitsstrategie staat. Een derde soort praktijk betreft training en educatie rond thema's zoals discriminatie en wettelijke regelgevingen er rond. Een vierde praktijk zijn *network* en *mentoring* programma's en trachten de sociale uitsluiting van mensen met een vreemde afkomst aan te pakken (Vermaut, 2016; Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Thomas, 1990).

We zien echter dat het onderzoek rond diversiteitsmanagement vooral heeft plaatsgevonden in hogere functies, hoewel mensen met een migratieachtergrond doorgaans meer geconcentreerd zijn in lagere functies (Vermaut, 2016; Vermaut & Zanoni, 2011). Ook zijn werknemers met een migratieachtergrond oververtegenwoordigd in sectoren met zwaar en ongezond werk zoals de mijnbouw vroeger en sectoren vandaag met minder gunstige arbeidsvoorwaarden op vlak van statuut, loon en arbeidstijdregelingen (MacKenzie & Forde, 2009; VDAB, 2012), zoals landbouw, tuinbouw en horeca (VDAB, 2012). In Vlaanderen zijn ze voornamelijk tewerkgesteld in drie sectoren, namelijk de horeca (34,6%), diensten aan ondernemingen en personen (32,2%) en land- en tuinbouw (31,8%) (Departement Werk & Sociale Economie, 2015).

Deze thesis onderzoekt de praktijken die Vlaamse hotels gebruiken om een divers personeel te managen. Mensen met een vreemde afkomst maken reeds lange tijd een groot deel uit van de werkkrachten binnen deze sector. In de horecasector lag in 2013 het gemiddelde percentage van werknemers dat geen Belg is significant hoger dan het gemiddelde van alle sectoren, respectievelijk 16% en 6% (Guidea, 2014). Dit omwille van het gebrek aan nationale werkkrachten die niet tewerk willen gesteld worden in een seizoensgebonden beroep met een lage verloning en een lage status. Omwille van de lagere toegankelijkheid en de beperkte opportuniteiten in andere sectoren worden vele mensen van vreemde afkomst tewerkgesteld in de hotelindustrie (Janta, Brown, Lugosi, & Ladkin, 2011; Joppe, 2012).

De centrale onderzoeksvraag luidt: *Hoe managen hotels in Vlaanderen de hedendaagse diversiteit onder hun personeel?*

Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag, zijn er vier deelvragen opgesteld:

1. *Welke diversiteit is er aanwezig onder het personeel in de hotelindustrie?*
2. *Wat is de business case voor diversiteit in de Vlaamse hotelindustrie?*
3. *Welke managementuitdagingen ervaren managers van een divers personeel in Vlaamse hotels?*
4. *Door welke praktijken wordt diversiteit gemanaged in Vlaamse hotels?*

De methode die zal worden toegepast in deze thesis is een meervoudige gevalstudie van drie hotels waarbij er in totaal 14, in diepte semi-gestructureerde, interviews worden afgenomen op managementniveau.

De thesis is opgedeeld in twee delen: de literatuurstudie en het empirisch onderzoek. Het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie focust op de achtergrond van diversiteit en de arbeidsmarkt. Er wordt nagegaan hoe de migraties binnen Europa, België en Vlaanderen zijn geëvolueerd en hoe dit impact heeft op de Vlaamse arbeidsmarkt. Het tweede hoofdstuk focust op het niveau van de organisatie. Het concept diversiteit op de arbeidsmarkt wordt verder uitgediept. Ook wordt er dieper ingegaan op diversiteitsmanagement en op de *business case for diversity* aan de hand van bestaande theorieën. Daarna worden de soorten diversiteitspraktijken besproken en de effecten ervan. Om af te sluiten omschrijft hoofdstuk drie de situatie van diversiteit in de hotelsector. Het tweede deel van de thesis heeft betrekking op de empirische studie. In hoofdstuk zes wordt de methodologie en onderzoeksopzet besproken. Tot slot volgen in het hoofdstuk zeven en acht de resultaten en de conclusies aan de hand van de afgenomen interviews.

Deel 1: Literatuurstudie

In het eerste deel worden de resultaten van de literatuurstudie gepresenteerd. In het tweede hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de evolutie van migraties en migratieaantallen. Ook wordt er een analyse gegeven van mensen met een vreemde afkomst op de arbeidsmarkt. In het derde hoofdstuk wordt er verder gegaan met de bespreking van diversiteit en het management ervan. Om af te sluiten bespreekt hoofdstuk vier de diversiteit in de horecasector, met de hotelsector als sub-sector.

Hoofdstuk 2: De migratie naar België en Vlaanderen: een illustratie

2.1 Inleiding

De laatste jaren hebben mensen met een migratieachtergrond verscheidene redenen gehad om naar een Westers land te trekken: om te werken, om een gezin te vormen of zich ermee te herenigen, om te studeren of om een asiel aan te vragen. De cijfers tonen aan dat migratie onophoudelijk is gestegen en dat de groei in de Belgische bevolking voor 2/3 bestaat uit immigratie (Colruy, Mussche, & Marx, 2014).

Het VESOC, het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité, definieert een allochtoon als iemand die geen nationaliteit heeft van één van de landen van de Europese Economische Ruimte,¹ of indien minstens één ouder of minstens twee grootouders de nationaliteit bezitten van buiten de EER (Guidea, 2015a).

In dit hoofdstuk wordt er een analyse gemaakt van de evolutie van migratie, zowel op Europees, Belgisch en Vlaams gebied. Om af te sluiten wordt er dieper ingegaan op de arbeidsmarktsituatie van mensen met een vreemde afkomst.

2.2 Korte historie van de migratie naar België

Na de onafhankelijkheidsverklaring in 1830 bleven de immigratieaantallen in België aan de lage kant. Tot aan het begin van de twintigste eeuw was België een netto emigratieland waarbij emigratie grotere aantallen kende dan immigratie. Toch oefende België een grote aantrekkingskracht uit. De liberale grondwet van België zorgde voor een spontane immigratie, vooral vanuit buurlanden. De 95.000 vreemdelingen die in 1846 in België verbleven namen toe tot 254.000 vreemdelingen in 1910. 90% van dit aantal kwam uit buurlanden. Na een sterke daling ten gevolge van Wereldoorlog **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**, steeg het aantal opnieuw tijdens het interbellum tot ongeziene hoogten. Dit is te verklaren door de rekruteringscampagnes van België in Italië, Polen, Tsjecho-Slowakije, Joegoslavië en Hongarije om arbeidskrachten aan te trekken voor bijvoorbeeld de steenkoolindustrie (Vanduynslager, Wets, Noppe, & Doyen, 2013).

¹ De Europese Unie + Europese vrijhandelsassociatie (EVA) = EU, Noorwegen, IJsland en Liechtenstein

De crisis van de jaren '30 zorgde voor de ontwikkeling van een aantal regelgevingen, dit met doel om de Belgen op arbeidsmarkt te beschermen tegen instroom van buitenlandse werknemers. Het Koninklijk Besluit van 31 maart 1936 stelde bijvoorbeeld dat er geen enkele vreemdeling mag aangenomen worden zonder toestemming van het ministerie van Arbeid. Ook mag er geen enkele vreemdeling werken zonder een arbeidsvergunning. Na de tweede Wereldoorlog was België geografisch hertekend en grenzen met Oost-Europa waren opnieuw gesloten. België sloot een overeenkomst met Italië om arbeidstekorten in sectoren zoals de mijnbouw op te vullen. Tussen 1946 en 1949 deden ongeveer 77.000 Italianen hun intrede in België. De immigratie vanuit Italië naar België kende echter een einde na de mijnramp in 1956 waarbij vele Italianen omkwamen. België deed daarom beroep op Zuid-Europese landen zoals Spanje, Portugal en Griekenland. Ook waren er immigraties vanuit Turkije en Marokko, waarbij er bilaterale akkoorden werden gesloten in 1964 (Vanduynslager, et al., 2013; Perrin, 2006). Tussen 1961 en '66 werden er ruim 130.000 werkvergunningen uitgedeeld. Nadien was het niet enkel de mijnbouw die arbeiders nodig had, maar ook sectoren zoals bouw- en metaalnijverheid en persoonsverzorging (Vanduynslager, et al., 2013).

Vanaf 1970 kende de immigratie in België een stabilisatie en waren het vooral families van buitenlanders die België betraden omwille van gezinsherenigingen. In 1974 kwam er een strengere migratiewet, namelijk de migratiestop. Tot 1980 bleef het aantal echter stijgen omwille van die gezinsherenigingen en een natuurlijke aangroei. Vanaf 1981 begon het aantal vreemdelingen te stagneren en zelfs te dalen. Op 1 januari 1981 telde België 904.000 vreemdelingen (Vanduynslager, et al., 2013; Perrin, 2006). Vanaf halverwege de jaren 80 steeg het aantal opnieuw. Niet omwille van een toenemende vraag uit de arbeidsmarkt, maar nog steeds omwille van gezinsherenigingen. Ook nam het aantal asielaanvragen toe vanaf 1985 (Vanduynslager, et al., 2013).

Het merendeel van de vreemdelingen in België is Europees. Dit fenomeen is het belangrijkste kenmerk van de buitenlandse bevolking in België. De instroom van de aangrenzende landen heeft hoogtepunten bereikt, waaronder Nederlanders, Italianen en Fransen, gevolgd door Marokkanen, de meeste wegen naar België kenden. Niet-Europeanen vormen slechts 28% van de vreemdelingen in België. De grootste groepen daarvan zijn Marokkanen, Turken en Congolezen (Perrin, 2006).

De migraties na 1990 kenden nieuwe patronen door het wegvallen van de beperkingen op mobiliteit, ingesteld door de Koude Oorlog. Hierdoor migreren nu mensen van een groot aantal landen van herkomst naar een groot aantal gastlanden. Het concept "diaspora", waarbij grote groepen mensen over de hele wereld uitzwermen, is dan ook vandaag de dag nog steeds actueel. Somalische vluchtelingen vindt men nu in België, Nederlands, Finland, Ierland, Spanje, Rusland, Mexico en Japan. Doordat de EU zich heeft uitgebreid naar het Oosten konden plots ook grote groepen mensen, die tot 1990 nooit in West-Europa waren geraakt, vrij bewegen over het hele EU-grondgebied (Blommaert, 2013). Een mede-oorzaak hiervan is het Schengen-akkoord, ondertekend in Schengen op 14 juni 1985 door België,

Frankrijk, Duitsland, Nederland en Luxemburg, dat het vrije verkeer van personen tussen bepaalde Europese landen mogelijk maakte (Europa Nu, z.d).

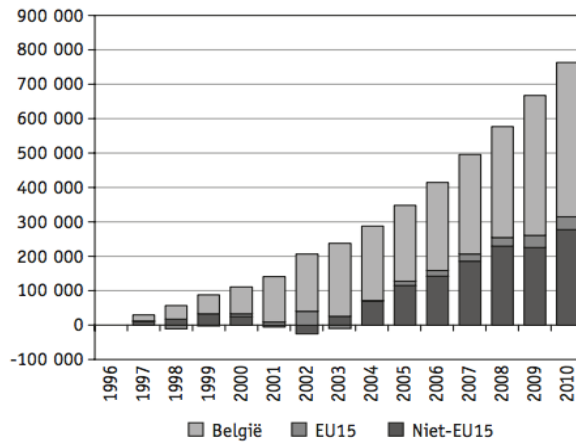
Tussen 2000 en 2010 vond er een grote hoeveelheid migratie plaats binnenin de EU en vanbuiten uit, met een piek in 2007. In 2008 migreerde 3,8 miljoen mensen. 2 miljoen daarvan kwamen uit Europa, het merendeel uit Roemenië, Polen en Duitsland. De overige 1,8 mensen met een migratieachtergrond kwamen van buiten Europa waaronder Marokkanen, Chinezen, Indiërs, Albaniërs en Oekraïners het merendeel innamen. Marokkanen migreerden vooral naar Spanje (bijna 94000) of naar Italië (bijna 37000). In 2008 was 28% van de mensen met een migratieachtergrond in Spanje van Chinese afkomst en het Verenigd Koninkrijk was de belangrijkste migratiebestemming voor Indiërs (Eurostat, 2011).

Op 1 januari 2015 had 11,2% van de Belgische bevolking een vreemde nationaliteit. De voornaamste landen van herkomst waren Italië, Frankrijk, Nederland, Marokko en Polen. Samen vormden die landen de helft van de buitenlandse bevolking in België (49,1%). Doorheen de laatste jaren zijn Polen en Roemenië de landen waarvan het aantal burgers het snelst is gestegen. Het aantal Polen is in dertien jaar bijna verdubbeld en het aantal Roemenen die in ons land leven vandaag is 21 keer meer dan dertien jaar voordien. Van minder dan 1% in 1995 is het aandeel Polen gestegen tot 5,4% en het aandeel Roemenen tot 5,2%. Enkel Marokko (van 15,6 tot 6,5%) en Turkije (van 9,3% tot 2,9%) zagen hun aandeel dalen. Die daling ging gepaard met een naturalisatiegolf (Fod Economie, 2015a).

Nationaliteitsland	2005			2015		
	Aantal	%	Rang	Aantal	%	Rang
Frankrijk	117.349	13,5%	2	159.352	12,7%	1
Italië	179.015	20,6%	1	156.977	12,5%	2
Nederland	104.978	12,1%	3	149.199	11,9%	3
Marokko	81.287	9,3%	4	82.009	6,5%	4
Polen	14.521	1,7%	11	68.403	5,4%	5
Roemenië	5.632	0,6%	16	65.768	5,2%	6
Spanje	43.203	5,0%	5	60.386	4,8%	7
Portugal	27.374	3,1%	8	42.793	3,4%	8
Duitsland	36.330	4,2%	7	39.294	3,1%	9
Turkije	40.403	4,6%	6	36.747	2,9%	10
Overige	220.770	25,4%		394.358	31,4%	
Alle landen samen	870.862	100%	-	1.255.286	100%	-

Afbeelding 1: Voornaamste nationaliteiten van de buitenlandse bevolking in België (Fod Economie, 2015a)

Uit de Belgische Enquête naar Arbeidskrachten (EAK) halen we informatie over de Vlaamse en Belgische cijfers over de arbeidsmarktsituatie van mensen met een vreemde afkomst. Afbeelding 2 geeft de absolute evolutie van 1996 tot 2010 van de totale bevolking in België en de bijdrage van immigratie naar geboorteregio. De bevolking is tussen 1996 en 2010 met ruim 800.000 personen gegroeid. Op de figuur ziet men dat deze groei vooral te wijten is aan immigratie, namelijk twee derde, waarbij het aandeel van de personen geboren in een niet EU-15 land erg groot is (Colruy, Mussche, & Marx, 2014).

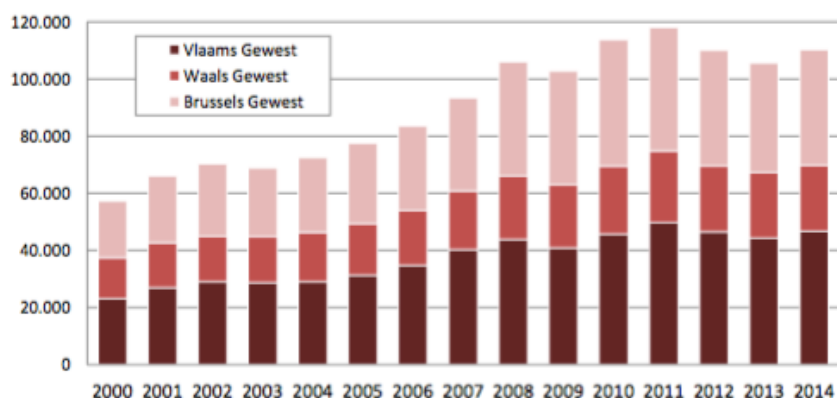


Afbeelding 2: Evolutie bevolking in België en bijdrage van immigratie, België, 1996-2010 (Colruy, Mussche, & Marx, 2014)

2.3 Korte historie van de migratie naar Vlaanderen

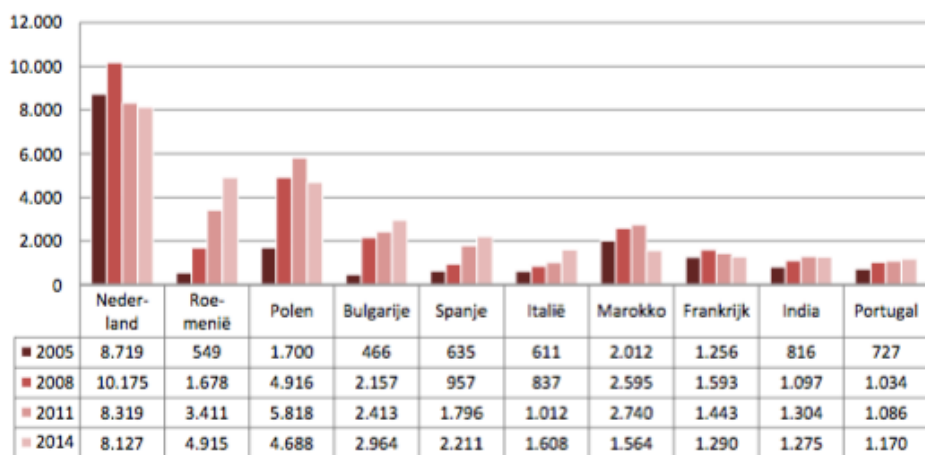
Ook in Vlaanderen vinden we groeiende diversiteit terug. Niet alleen is er een stijging in het aantal vreemdelingen, maar ook in de interne verscheidenheid van de vreemde bevolkingsgroepen. Of het nu jongeren zijn die in Vlaanderen komen studeren, partners die zich bij hun familie voegen, hogeschoolden die in Vlaanderen komen werken, kandidaat-vluchtelingen met een asielaanvraag of seizoenarbeiders die voor een korte periode hier komen werken, voor elke vorm is er een beleid nodig dat een antwoord kan bieden op de diversiteit. De diversiteit aan profielen naar land van herkomst, nationaliteit, taal, religie of identiteit en de complexiteit van migraties, zowel in duur, grootte als in migratiekanalen, vragen om een effectief beleid (Van den Broucke, SVR, ABB, Wets, & Integratie, 2015).

Doorheen 2014 kwamen 46.811 vreemdelingen naar het Vlaamse Gewest voor een langdurig verblijf (meer dan drie maanden). Het aantal is daarmee verdubbeld tussen 2000 en 2014. Tot 2011 ziet men een stijgende trend in de immigratie van vreemdelingen naar het Vlaams Gewest, met uitzondering van een daling in 2003 en 2009. Na de piek in 2011 is er een daling. In 2014 is er echter opnieuw sprake van een stijging ten opzichte van 2013. De verhouding van de drie gewesten blijft gelijk over de jaren: het Vlaamse Gewest ontvangt telkens iets meer dan 40% van de immigratie in België, het Brussels Hoofdstedelijke Gewest tussen 35 en 40%, en het Waalse Gewest rond 20% (Van den Broucke, et al., 2015).



Afbeelding 3: Aantal individuen met een vreemde afkomst en aandeel in totale bevolking, gewesten, 2000-2014 (Van den Broucke, et al., 2015)

In 2014 was Nederland de grootste groep van mensen met een vreemde afkomst die instroomden in het Vlaams Gewest (17% van alle immigraties). Daarnaast zijn de 7 volgende landen van de top 10 in 2014 ook EU-landen: Roemenië (11%), Polen (10%); Bulgarije (6%), Spanje (5%), Italië (3%), Frankrijk (3%) en Portugal (3%). Marokko en India (beiden 3%) zijn de enige niet-Eu-landen die tot de top 10 behoren in Vlaanderen (Van den Broucke, et al., 2015).



Afbeelding 4: Evolutie top 10 vreemde nationaliteiten, Vlaams Gewest, 2005-2014 (Van den Broucke, et al., 2015)

2.4 Mensen met een migratieachtergrond op de Vlaamse arbeidsmarkt

In dit onderdeel wordt de werkzaamheidsgraad en werkloosheidsgraad besproken van mensen met een migratieachtergrond. Ook wordt er meer informatie gegeven over de sectoren in welke deze mensen vooral worden tewerkgesteld.

2.4.1 Werkzaamheidsgraad en werkloosheid

De situatie van mensen met een vreemde afkomst op de arbeidsmarkt is te kenmerken door drie situaties: een lagere activiteitsgraad, een lagere werkzaamheidsgraad en een hogere werkloosheidsgraad. De lagere werkzaamheidsgraad is te verklaren door het feit dat mensen

met een vreemde afkomst zich minder aanbieden op de arbeidsmarkt. Degenen die zich dan wel aanbieden, krijgen te maken met vele barrières tijdens hun zoektocht naar een duurzame en goed betaalde job (VDAB, 2012).

In 2010 was 41% van de mensen met een vreemde afkomst niet-beroepsactief, dit in vergelijking met 23,8% voor Belgen. Als dit wordt opgesplitst op geslacht, is er een grote kloof op te merken bij de niets-beroepsactieve allochtone vrouwen en de niet-beroepsactieve Belgische vrouwen. Bij mannen is deze kloof veel beperkter. De verschillen in geboorteland zijn echter niet zo opmerkelijk (VDAB, 2012).

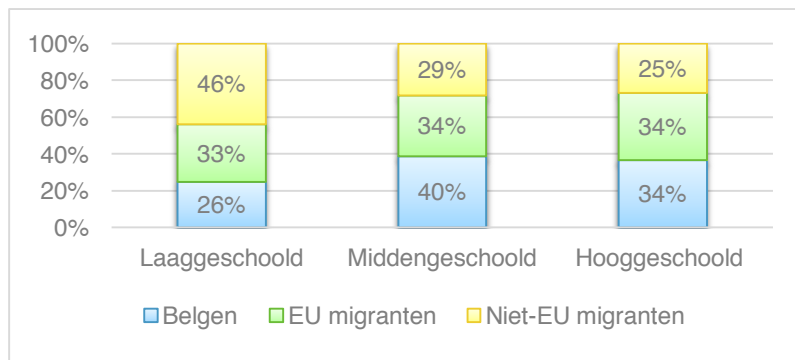
	Werkend			Werkloos			Niet-beroepsactief		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Geboorteland									
België	75,2%	64,5%	69,9%	5,0%	4,7%	4,9%	19,8%	30,8%	25,2%
Niet-Eu	60,0%	38,4%	48,8%	17,3%	12,5%	14,9%	22,7%	49,0%	36,3%
Nationaliteit									
Belg	77,9%	67,7%	72,9%	3,6%	3,1%	3,4%	18,5%	29,2%	23,8%
Niet-Eu	59,2%	29,9%	44,4%	17,0%	12,3%	14,6%	23,8%	57,8%	41,0%

Afbeelding 5: Socio-economische positie, naar geboorteland en nationaliteit, 20-64 jaar; Vlaams Gewest; 2010 (VDAB, 2012)

Er zijn diverse redenen voor de lagere activiteitsgraad, de lagere werkzaamheidsgraad en de hogere werkloosheid van mensen met een migratieachtergrond. Deze zijn bijvoorbeeld het lager onderwijsniveau en de taalachterstand, socioculturele factoren, institutionele factoren en de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

I. Lager onderwijsniveau en taalachterstand

Gegevens uit de EAK maken duidelijk dat mensen met een migratieachtergrond gemiddeld een lager onderwijsniveau hebben dan Belgen. Als we kijken naar de leeftijdsgroep 25 tot 64-jarigen in het Vlaams Gewest zien we dat in 2009 bijna 40% van de Belgen maximaal het hoger secundair onderwijs heeft afgemaakt, dit ten opzichte van 34% van mensen met een afkomst binnen de EU en 29% van mensen met een afkomst van buiten de EU. Als we kijken naar het hoger onderwijs zien we dat bijna 25% van de mensen afkomstig van buiten de EU hooggeschoold is. Voor de Belgen is dit 34%, wat vergelijkbaar is met mensen afkomstig van binnen de EU, namelijk 33,5% (VDAB, 2012).



Afbeelding 6: Verdeling van bevolking naar onderwijsniveau & geboorteland, 25-64 jaar; Vlaams Gewest; 2009

Daarenboven kent Vlaanderen de laatste decennia een grote stijging in het onderwijsniveau van de bevolking, wat noodzakelijk is voor een door meer kennis gedreven en innovatieve economie (Herremans, et al., 2015). De stijgende scholarisatie is te verklaren door de uitbreiding van het onderwijsaanbod en -differentiatie, de democratisering van het onderwijs en de feminisering van de studentenpopulatie. In alle EU-lidstaten nam het niveau toe. Dit is deels te wijten aan het Europees doel dat ervoor streeft dat tegen 2020 40% van de 30- tot 34-jarigen een diploma hoger onderwijs in handen heeft. Het streefdoel van Vlaanderen ligt nog hoger, namelijk 47,8%. De Europese doelstelling is door Vlaanderen al in 2004 gehaald met 40,7%. In 2013 steeg dit aandeel zelfs al tot 44,1%. Dit ligt ver boven het EU-15 en EU-27 niveau, respectievelijk 38,2% en 37% in 2013 (Herremans, et al., 2015).

Het onderwijsniveau van mensen met een migratieachtergrond ligt veel lager omwille van de mindere onderwijskansen in hun land van herkomst. (Hoger) onderwijsaanbod is beperkt en de toegang tot onderwijs is ook moeilijker. In ontwikkelingslanden is er vaak geen schoolplicht. Kinderen worden vaak op jonge leeftijd al ingezet om mee te helpen bij het gezinsinkomen door aan loonarbeid te doen. Naast de toegang tot onderwijs speelt ook de taalachterstand een rol, wat al effect heeft vanaf de kleuterklas. Vaak hebben de ouders van kinderen met een vreemde afkomst een taalachterstand en/of zijn ze ook laaggeschoold. Dit heeft als gevolg dat ze hun kinderen moeilijker kunnen helpen met het huiswerk, wat in ons onderwijssysteem toch van groot belang is (VDAB, 2012).

II. Socio-culturele factoren

De socio-culturele factoren die een rol kunnen spelen bij de lagere activiteitsgraad, lagere werkzaamheidsgraad en hogere werkloosheidsgraad van mensen met een migratieachtergrond zijn het minder realistische beeld van de arbeidsmarkt of hun eigen slaagkansen, het negatief zelfbeeld, attitudeproblemen of te weinig/geen voorbeeldfiguren in eigen omgeving (VDAB, 2012). Uit een onderzoek van de VUB komt voort dat jonge mensen met een vreemde herkomst al in het onderwijs een achterstand oplopen. Deze achterstand heeft effecten op de positie die deze later zullen innemen op de arbeidsmarkt. Hierbij zou de slechte arbeidsmarktsituatie dus vooral te wijten zijn aan de onderwijsachterstand die iemand met een migratieachtergrond op jongere leeftijd heeft opgelopen. Ook blijkt dat een groot deel van de vrouwen met een vreemde afkomst zich niet eens aanbieden op de arbeidsmarkt omdat ze, meer dan de autochtone vrouwen, zich meer willen bezighouden

met de zorg voor hun kinderen. Daarenboven telt het aantal kinderen van vrouwen van vreemde afkomst ook meer dan het aantal van autochtone vrouwen (VDAB, 2012).

III. Institutionele factoren

Het gaat niet enkel om laaggeschoolde mensen met een migratieachtergrond die moeilijkheden hebben met het vinden van werk, maar ook over hooggeschoolden. Er zijn veel minder hooggeschoolde mensen met een vreemde afkomst aan het werk dan hooggeschoolde Belgen. Hierbij speelt de erkenning van buitenlandse diploma's een rol. Er is een ingewikkelde procedure nodig voor het bekomen van diplomagelijkwaardigheid en velen starten deze procedure niet eens op. Vaak zijn onwetendheid over de mogelijkheid, het feit dat het ingewikkeld of duur is, de redenen hiervoor. In 2008 deed 13,8% van EU-burgers een aanvraag tot gelijkschakeling, 89,3% daarvan werd goedgekeurd. 17,1% van de niet-EU-burgers deed een aanvraag en slechts 67,9% werd goedgekeurd. Ook kan worden vastgesteld dat mensen met een migratieachtergrond moeilijkheden ondervinden om een tewerkstelling te krijgen op niveau van hun diploma en werkervaring. Ze krijgen dus meer jobs aangeboden waarvoor minder kwalificaties vereist zijn dan waarover ze effectief beschikken. Daarbovenop heeft België ook een zeer soepel migratiebeleid wat zorgt voor ongeveer 30.000 nieuwkomers per jaar. Daarbij horen mensen die naar hier komen voor gezinshereniging, maar ook voor asielmigratie. Veel van deze mensen hebben niet de competenties om in ons land aan werk te komen en hebben soms niet eens de ambitie om werk te vinden. Toch is het zo dat we meer mensen met een migratieachtergrond nodig hebben om de aanbod-schaarste van arbeidskrachten op te vullen, maar het moeten er zijn met de juiste competenties. Hiervoor is dus een actief arbeidsmigratiebeleid nodig waarbij de juiste profielen worden aangetrokken en de andere worden voorkomen (VDAB, 2012).

IV. De werkgeverszijde: minder vraag en discriminatie

De hogere inactiviteit en werkloosheid kan ook verklaard worden door de acties van werkgevers. Werkgevers zijn vaak opzoek naar hooggeschoolden, ook al kan een bepaalde job ingevuld worden door een laaggeschoolde. Aangezien mensen van vreemde afkomst vaker lager opgeleid zijn en niet over de nodige taalkennis beschikken, zullen werkgevers amper beroep doen op hen om een job in te vullen. Naast deze verschillende verklaringen, bestaat er ook nog steeds, desondanks de antiracisme wet van 30 juli 1981, het racisme en discriminatie dat opduikt bij de aanwerving (VDAB, 2012).

2.2.2 *In welke sectoren vinden we mensen met een migratieachtergrond terug?*

Er zijn drie sectoren die worden gekenmerkt door een groot aandeel werknemers met een vreemde herkomst, namelijk de horeca (34,6%), diensten aan ondernemingen en personen (32,2%) en land- en tuinbouw (31,8%) (Departement Werk & Sociale economie, 2015). Het is algemeen bekend dat mensen met een vreemde afkomst vooral worden tewerkgesteld in sectoren en beroepen met zwaar en ongezond werk zoals de mijnbouw en/of in sectoren met minder gunstige arbeidsvoorwaarden op vlak van statuut, loon en arbeidstijdregelingen zoals landbouw, tuinbouw en horeca. Uit een analyse voor 2006 blijkt dat mensen met een migratieachtergrond sterk oververtegenwoordigd zijn in de land- en tuinbouw en tertiaire

sectoren. Deze zijn gekenmerkt door seizoensarbeid, uitzendarbeid, onregelmatige werkuren en een relatief laag loon. Amper 0,5% van de Belgen werkt in de land- en tuinbouw ten opzichte van 4,8% bij mensen met een vreemde afkomst. Bijna 54% van de mensen met een vreemde afkomst werkt in de tertiaire sectoren, wat maar 39% is bij de Belgen. In de sector van 'diensten aan ondernemingen, terbeschikkingstelling van personeel en industriële reiniging', waaronder vooral uitzendarbeid, is de aanwezigheid van mensen met een migratieachtergrond zeer opmerkelijk aangezien zij voor 24% meetellen en Belgen slechts voor 9%. In de quartaire sectoren, waaronder het onderwijs, de zorgsector, defensie, ... valt, werkt 35% van de Belgen en amper 19% van de mensen met een vreemde afkomst. Dit is te verklaren door de nodige diplomavereisten en de lange tijd ontoegankelijkheid van die sector voor niet-Belgen (VDAB, 2012).

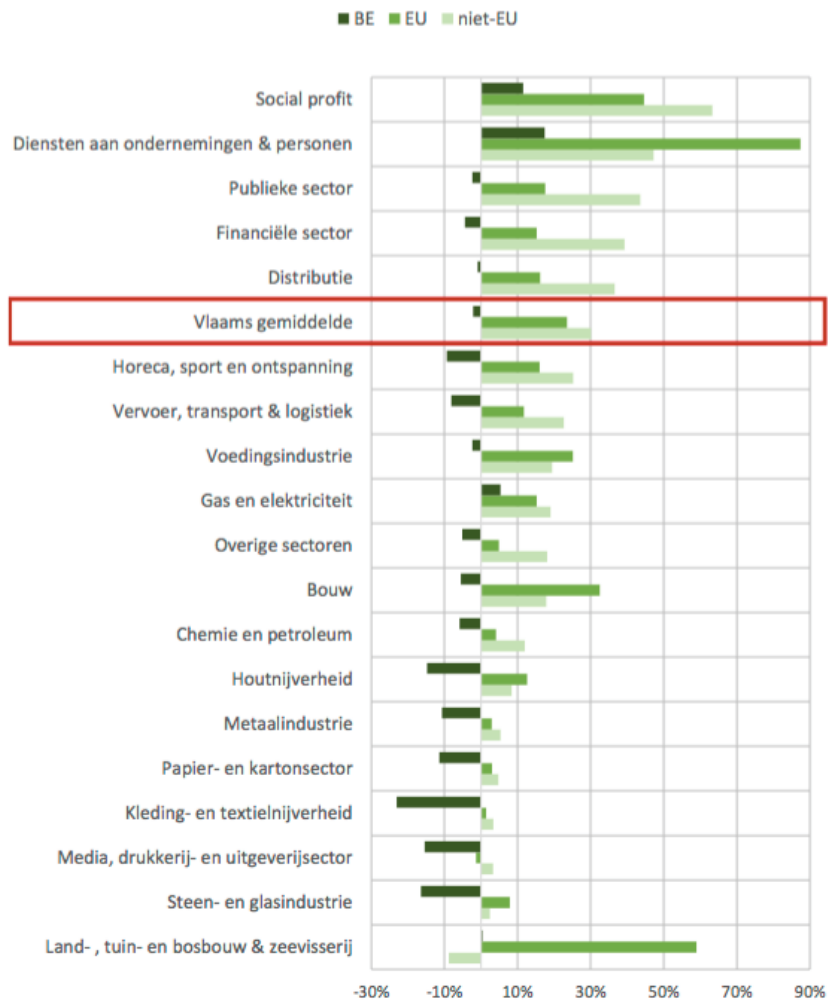
Tabel 1 geeft een overzicht van de loontrekkende bevolking in 2013 in Vlaanderen. De tabel is opgesplitst in herkomst en sectorgroep. Ook in 2013 is de grootste sectorgroep 'Diensten aan ondernemingen en personen' voor mensen met een vreemde afkomst, zowel uit de EU als de niet-EU.

	BE		EU		niet-EU	
	(x1.000)	(%)	(x1.000)	(%)	(x1.000)	(%)
Totaal	1.947,2	100,0%	160,0	100,0%	156,2	100,0%
Diensten aan ondernemingen en personen	119,0	6,1%	25,8	16,1%	31,1	19,9%
Publieke sector	517,2	26,6%	21,7	13,6%	21,1	13,5%
Social profit	267,1	13,7%	16,3	10,2%	18,3	11,7%
Metaalindustrie	169,1	8,7%	14,5	9,1%	14,2	9,1%
Overige	271,5	13,9%	22,7	14,2%	13,2	8,4%
Horeca, sport en ontspanning	39,4	2,0%	8,3	5,2%	12,7	8,1%
Distributie	121,3	6,2%	11,2	7,0%	9,9	6,4%
Vervoer, transport & logistiek	90,1	4,6%	9,1	5,7%	9,5	6,1%
Bouw	80,1	4,1%	9,8	6,1%	8,0	5,1%
Voedingsindustrie	48,3	2,5%	4,5	2,8%	5,6	3,6%
Chemie en petroleum	74,4	3,8%	5,4	3,4%	3,3	2,1%
Kleding- en textielnijverheid	26,5	1,4%	2,0	1,3%	3,1	2,0%
Land- en tuinbouw, bosbouw & zeevisserij	9,2	0,5%	2,4	1,5%	1,9	1,2%
Financiële sector	65,9	3,4%	2,7	1,7%	1,6	1,0%
Steen- en glasindustrie	8,0	0,4%	0,8	0,5%	0,8	0,5%
Houtnijverheid	12,7	0,6%	1,1	0,7%	0,7	0,5%
Media, drukkerij- en uitgeverijsector	9,3	0,5%	0,6	0,4%	0,4	0,3%
Papier- en kartonsector	7,4	0,4%	0,6	0,4%	0,4	0,3%
Gas en elektriciteit	10,6	0,5%	0,4	0,3%	0,3	0,2%

Tabel 1: Verdeling loontrekkende bevolking naar herkomst en sectorgroep; in absolute aantal en percentage, Vlaanderen, 2013 (Departement Werk & Sociale Economie, 2015)

Afbeelding 7 geeft een overzicht van de sectorale evolutie van de tewerkstelling van personen met Belgische afkomst, met een EU- en niet-EU-afkomst tussen 2009 en 2013. Ten opzichte van 2009 is er voor bijna alle sectorgroepen in 2013 een stijging op te merken in het aantal loontrekkenden met een buitenlandse afkomst. Het aantal loontrekkenden met een Belgische afkomst daarentegen daalde in de meeste sectorgroepen. Hieruit kunnen we concluderen dat verhoudingsgewijs de groei sterker is bij mensen met een migratieachtergrond dan bij mensen van Belgische origine (Departement Werk & Sociale Economie, 2015). We zien dat de sector 'Diensten aan ondernemingen en personen' de grootste groei in tewerkstelling realiseerde. Dit zowel voor personen met een Belgische als

buitenlandse herkomst. De stijging was wel sterker bij personen van buitenlandse herkomst dan bij personen van Belgische herkomst. Ook de *social profit sector* kende een stijging in tewerkstelling. Ook deze was sterker voor mensen met een vreemde afkomst dan voor mensen van Belgische origine. Ook de sectoren zoals distributie en horeca kende een sterke toename in tewerkstelling voor personen met een buitenlandse afkomst in tegenstelling tot een afname voor personen van Belgische afkomst. De tewerkstelling in de horeca voor personen met niet-EU-herkomst steeg met 25,2%, voor personen met een EU-herkomst steeg de tewerkstelling met 16% en voor personen met een Belgische herkomst daalde de tewerkstelling met 9,3% ten opzichte van 2009 (Departement Werk & Sociale Economie, 2015).



Afbeelding 7: Procentuele evolutie tewerkstelling loontrekkenden, 2009 - 2013, Vlaanderen (Departement Werk & Sociale Economie, 2015)

2.5 Conclusie

Onderzoek levert al verscheidene jaren rapporten en statistieken op over de evolutie van migratie in Europa, België en Vlaanderen. Hieruit blijkt dat het aantal enkel toeneemt en dat mensen met een migratieachtergrond een belangrijker deel van de Vlaamse bevolking beginnen te vormen. Mensen van vreemde afkomst worden al jarenlang gekenmerkt door een lagere activiteitsgraad, een lagere werkzaamheidsgraad en een hogere werkloosheidsgraad wat verklaard kan worden door het lagere onderwijsniveau,

socioculturele factoren, institutionele factoren en werkgevers. Hoewel er nog steeds actief debat is over het arbeidsmigratiebeleid, is er vooruitgang te merken in de tewerkstelling van mensen met een migratieachtergrond. Daar waar zij eerst functies innamen in sectoren waarvan het werk gevaarlijk, seizoengebonden was en een laag statuut had, zien we nu een stijging in alle sectoren. De horeca, diensten aan ondernemingen en personen, en land- en tuinbouw zijn drie sectoren die worden gekenmerkt door een hoge concentratie aan werknemers met een vreemde afkomst. De horecasector kent ten opzichte van 2009 een sterke toename in de tewerkstelling van personen van vreemde origine. Daarnaast is de tewerkstelling van Belgen ten opzichte van 2009 gedaald in de horecasector (Departement Werk & Sociale economie, 2015).

Hoofdstuk 3: Diversiteit en zijn management

Het derde hoofdstuk van deze masterproef gaat dieper in op hoe bedrijven diversiteit kunnen managen. Allereerst wordt het concept diversiteit besproken. Verder worden de motieven die een onderneming kunnen overtuigen om aan diversiteitsmanagement te doen, onderzocht, wat onder het concept *the business case for diversity* kan worden gezien. In de laatste twee delen van het derde hoofdstuk onderzoek ik welke benaderingen bedrijven kunnen aannemen wat betreft het management van diversiteit en welke praktijken gehanteerd kunnen worden voor diversiteitsmanagement.

3.1 Notie diversiteit

De term diversiteit kent een toename in populariteit vanaf 1987. *The Workforce 2000 Report*, gepubliceerd door het *Hudson Institute*, gaf een weerspiegeling van de arbeidskrachten in de VS, wat tegen het jaar 2000 meer heterogeen zou zijn en meer vrouwen en mensen van vreemde afkomst zou bevatten. Tegen 2000 zou nog maar enkel 15% van de nieuwelingen op de arbeidsmarkt blanke mannen, geboren in de VS, zijn. Dit rapport benadrukte het belang voor bedrijven om de groeiende diversiteit niet langer te negeren, wat dan ook een noodzakelijke voorwaarde was om in de 21^e eeuw nog steeds economisch dominant te kunnen zijn (Vertovec, 2007; Konrad, 2003; Zanoni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010; Oswick & Noon, 2012).

Diversiteit is een zeer betwiste term. Definities van het concept gaan van zeer smal naar zeer breed. Brede definities impliceren dat de term refereert naar alle verschillen tussen mensen, wat ervoor zorgt dat iedereen verschillend is. Enge definities benadrukken ras, etniciteit en geslacht en worden geïnterpreteerd als enkel refererend naar een bepaalde minderheidsgroep zoals blanken vrouwen en mensen met een vreemde afkomst. Cross et al. (1994, in Nkomo & Cox, 1999) definieert diversiteit zeer eng als "*focusing on issues of racism, sexism, heterosexism, classism, ableism, and other forms of discrimination at the individual, identity group, and system levels*". Cox (1993, in Nkomo & Cox, 1999) focust op culturele diversiteit dat hij definieert als "*the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance*". Een brede definitie wordt gegeven door Thomas (1991, in Nkomo & Cox, 1999) en luidt als volgt: "*Diversity includes everyone, it is not something that is defined by race or gender. It extends to age, personal and corporate background, education, function, and personality. It includes lifestyle, sexual preference, geographic origin, tenure with the organization, exempt or nonexempt status, and management or non management*". De notie van diversiteit heeft een revolutie in gang gezet en heeft ervoor gezorgd dat verschillen in organisaties bekeken worden als strategische bezittingen die, mits goed management, competitieve voordelen kunnen opleveren (Zanoni, Janssens, Benschop, & Nkomi, 2010).

Hoewel de term veel verwarring oproept, refereren vele auteurs naar "diversiteit in identiteit", gebaseerd op het lidmaatschap van een bepaalde sociale en demografische groep, en hoe de verschillen in identiteiten sociale relaties in organisaties kunnen

beïnvloeden (Nkomo & Cox, 1999). Doorheen deze thesis hanteer ik de definitie van diversiteit, ontwikkeld door Nkomo & Cox (1999): “*a mixture of people with different group identities within the same social system*” (p. 339).

Hoe verschillende identiteiten binnen een groep sociale relaties kunnen beïnvloeden wordt verklaard door intergroep processen, die reguleren hoe leden andere leden behandelen en hoe zij behandeld worden. *Social identity theory* en *embedded intergroup theory* zijn twee belangrijke intergroep theorieën die ons inlichten over de effecten van groepsidentiteiten op menselijk gedrag. *Social identity theory* is een cognitieve theorie die beweert dat individuen geneigd zijn om zichzelf en anderen in sociale categorieën in te delen en dat deze classificaties een effect hebben op menselijke interacties (Nkomo & Cox, 1999). Vele auteurs hebben de impact van ras of etniciteit op het individuele werk en werk gerelateerde resultaten zoals voldoening, prestaties, netwerken, inkomen, ... onderzocht. Zij hebben voldoende bewijs gevonden dat minderheidsgroepen ongelijk behandeld worden, wat negatieve gevolgen heeft op hun voldoening dat ze halen uit hun werk en carrière. Deze negatieve gevolgen zijn het gevolg van vooroordelen en discriminatie (Zanoni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010).

Embedded intergroup theory biedt ook meer inzichten in intergroep perspectieven en processen. Alderfer en Smith (1982, in Nkomo & Cox, 1999; in Kossek & Zonia, 1993) beweren dat er twee soorten groepen bestaan in een organisatie, namelijk *identity groups* en *organization groups*. Een *identity group* is een groep waarvan de leden gemeenschappelijke biologische karakteristieken delen, zoals bijvoorbeeld geslacht, en die dezelfde historische ervaringen hebben meegemaakt en als resultaat overeenstemmende wereldbeelden hebben. De meest voorkomende *identity groups* zijn deze gebaseerd op geslacht, familie, etniciteit en leeftijd. Een *organization group* is een groep waarin de leden gemeenschappelijke posities in een organisatie hebben, gelijkaardige taken uitvoeren en gelijkaardige werkervaringen hebben. Het beleid dat ertoe dient om diversiteit te verhogen, moet zorgen voor een verbetering van de intergratie van *identity groups*, zoals mensen met een migratieachtergrond en (blanke) vrouwen, in *organizational groups*, die in het verleden werden gedomineerd door blanke mannen (Kossek & Zonia, 1995; Nkomo & Cox, 1999).

3.2 *De business case for diversity*

Het rapport *Workforce 2000: Work and workers in the 21st century*, gepubliceerd door Hudson Institute, heeft de basis gevormd voor de *business case for diversity*. De *business case* heeft drie basisargumenten. Het eerste argument luidt dat bedrijven, die wensen om talentvol personeel aan te trekken, genoodzaakt zijn om individuen aan te werven van alle demografische categorieën aangezien de groep van blanke mannen in relatieve grootte afneemt. Een tweede argument is dat een meer diverse samenleving en de globaliserende arbeidsmarkt zorgen voor een meer divers cliënteel. Zo zijn bedrijven die een meer divers personeelsbestand hebben in staat om meer kennis op te doen over de markt, wat kan bijdragen aan het verkrijgen van een groter en meer divers klantenbestand. Het derde argument luidt dat demografisch diverse groepen beter kunnen presteren dan homogene

groepen op vlak van probleemoplossing en creativiteit. *The business case for diversity* was een zeer motiverend argument in de VS en tegen 1997 had 75% van de *Fortune 500* organisaties een diversiteitsprogramma (Konrad, 2003).

Amerikaanse managementliteratuur is rijk aan aanbevelingen dat managers de diversiteit onder de werkkrachten moeten vergroten om zo de effectiviteit van werkgroepen te verbeteren (Ely & Thomas, 2001; Ortlieb & Sieben, 2013) en verschillende auteurs zijn het erover eens dat een divers personeelsbestand voordelen kan opleveren voor het bedrijf en uiteindelijk tot een competitief voordeel kan leiden. Toch bestaan er verschillende visies. Pelled (1996, in Ely & Thomas, 2001) voorspelde dat diversiteit op basis van ras, waarbij de diversiteit gebaseerd is op onderling zichtbare verschillen, leidt tot intergroep bias en negatieve uitkomsten voor werkgroepen. Cox, Lobel en McLeod (1991, in Ely & Thomas, 2001) voorspelden echter dat raciale diversiteit, op basis van culturele verschillen, creatieve probleemoplossing kan verbeteren en kan leiden tot positieve werkgroep uitkomsten. Daarnaast suggereerde Maznevski (1994, in Ely & Thomas, 2001) dat raciale diversiteit, op basis van inherente en onveranderlijke verschillen, groepen zou kunnen voorzien van verschillende soorten informatie waar zij voordelen uit kunnen halen.

De *business case for diversity* vindt zijn oorsprong in de *resource dependence theory* en de *resource based view* van organisaties (Ortlieb & Sieben, 2008; Ortlieb & Sieben, 2013). De *resource based view* (RBV) stelt dat organisaties bestaan uit een variëteit van bronnen die waardevol kunnen zijn als ze bedrijven ertoe aanzetten om strategieën te implementeren die de efficiëntie en effectiviteit verbeteren. Indien deze bronnen waardevol, uniek en moeilijk te imiteren zijn, vormen deze een bron voor een duurzaam competitief voordeel (Yang & Konrad, 2011). Bedrijven streven naar het in bezit hebben van noodzakelijke bronnen om te kunnen overleven. Zo stellen zij dat het essentieel is om mensen met een migratieachtergrond aan te werven om die noodzakelijke bronnen te verwerven. De *resource dependence theory* beweert dat organisaties relaties aangaan met de externe omgeving omdat ze nood hebben aan bronnen zoals kapitaal, kennis of technologieën, met als resultaat dat een organisatie afhankelijk is van de externe omgeving. De sterkte van deze afhankelijkheid is gebaseerd op het belang van bronnen voor een organisatie, en op de mate waarin de externe omgeving controle heeft over de bronnen. De *resource dependence theory* is zeer bruikbaar op vlak van diversiteitsmanagement omdat het de identificatie van de verschillende bronnen, die mensen met een vreemde afkomst bezitten en controleren en die belangrijk kunnen zijn voor organisatorisch succes, vergemakkelijkt (Ortlieb & Sieben, 2013; Ortlieb & Sieben, 2008). Ortlieb en Sieben (2013, 2008) geven een opsomming van essentiële bronnen, eigen aan mensen met een vreemde afkomst, en onderscheiden vier categorieën (Ortlieb & Sieben, 2013; Ortlieb & Sieben, 2008).

De eerste categorie waarom organisaties mensen met een vreemde afkomst kunnen aanwerven, zijn de competenties die gerelateerd zijn aan de etnische achtergrond zoals hun welbepaalde kennis, vaardigheden en kunnen. Hieronder vallen bijvoorbeeld taalvaardigheden en culturele kennis, die de organisatie in staat kunnen stellen om de consumentenmarkt beter te "begrijpen" en om de contacten met klanten van gelijkaardige

achtergrond beter te laten verlopen (Ortlieb & Sieben, 2013; Robinson & Dechant, 1997). Mensen met een migratieachtergrond worden ook wel "*boundary spanners*" genoemd en kunnen voordelen opleveren omwille van hun persoonlijke contacten en netwerken. Ook kunnen zij probleemoplossing, creativiteit, en innovatie verhogen via een variabiliteit aan perspectieven en manieren van aanpak. Hieruit kunnen we dus concluderen dat er verschillende competenties zijn die voortkomen uit de etnische achtergrond, die bestaan uit taalvaardigheden, culturele vaardigheden en kennis, netwerken en contacten, en nieuwe benaderingen voor het vervullen van taken (Ortlieb & Sieben, 2013; Robinson & Dechant, 1997).

Een tweede categorie van de *business case* is de competenties die niet gerelateerd zijn aan de etnische achtergrond. Zo kunnen bedrijven mensen met een migratieachtergrond aanwerven omwille van hun professionele vaardigheden en werkervaring. Deze vaardigheden kunnen essentiële bronnen vormen voor organisaties indien organisaties geconfronteerd worden met arbeidstekorten. Dit komt vaak voor in de bouwsector en in de financiën- en accountancy sector. Vaak streven werkgevers hier naar het aanwerven van de best gekwalificeerde mensen, ongeacht hun etniciteit. In tijden van economische groei zijn werkgevers eerder genoodzaakt om laaggeschoolden aan te nemen, wat vaak leidt tot het aanwerven van mensen met een migratieachtergrond (Ortlieb & Sieben, 2013).

Een andere verklaring, en eveneens de derde en meest voorkomende categorie, waarom organisaties mensen van vreemde afkomst aanwerven is *mere labor*, of het louter arbeidsaspect. Zij worden gekenmerkt door een lage loonkost en een veronderstelde goede attitude tot werken en worden vaak aangenomen onder arbeidsvoorwaarden die onaantrekkelijk zijn voor anderen zoals lage lonen, slechte carrièremogelijkheden en jobs van lage reputatie. Werkgevers kunnen ook profiteren van hun lagere onderhandelingspositie (Ortlieb & Sieben, 2013; MacKenzie & Forde, 2009).

De vierde categorie van de *business case* is de etnische achtergrond zelf. Het aanwerven van personen met een migratieachtergrond kan ook een symbolisch effect hebben op interne en externe *stakeholders* en zo een essentiële bron vormen. De visuele aanwezigheid van een divers personeel in een organisatie kan signalen uitsturen wat betreft gelijke opportuniteiten en diversiteitsinitiatieven, wat uiteindelijk kan leiden tot een verbetering van het imago van een bedrijf. Het draagt bij aan een positief imago als werkgever die gehoorzaamt aan wetgeving en discriminatieverbod. Dit signaal wordt uitgestuurd en trekt gekwalificeerd personeel aan. Dit gebeuren kan op zijn beurt de diversiteit in een organisatie weer verhogen aangezien personen van vreemde afkomst werkgevers met een diversiteitsbeleid aantrekkelijk vinden. Daarenboven trekken personen met een migratieachtergrond andere etnische groepen aan via hun netwerken. De aanwezigheid van deze personen kan ook een signaal uitsturen over de internationaliteit van een organisatie en over de authenticiteit van producten en diensten. Een voorbeeld hiervan is een Aziat die werkt in een Chinees restaurant (Ortlieb & Sieben, 2013).

Naast de verscheidene bronnen die personen met een vreemde afkomst kunnen opleveren, worden er ook nog artikels gepubliceerd die tegenstrijdige bevindingen beargumenteren zoals Fiedler, Meuwese en Oonk (1961, in Ely & Thomas, 2001) en Shaw (1983, in Ely & Thomas, 2001). Daarom moet er aandacht worden geschonken aan factoren die de relatie tussen culturele diversiteit en groepeerfectiviteit modereren. Ook Yang en Konrad (2011) hebben aangetoond dat de relatie tussen diversiteit en resultaten complex is en gebaseerd op verscheidene omstandigheden. Eén van die omstandigheden die de relatie tussen diversiteit en resultaten beïnvloedt, is de aanwezigheid of afwezigheid van een effectief diversiteitsmanagement. Bedrijven die niet in staat zijn om de nodige veranderingen door te voeren om mensen met een andere achtergrond aan te trekken en te behouden, kunnen een belangrijk competitief voordeel mislopen.

3.3 Diversiteitsmanagement

De combinatie van demografische trends, die werden aangetoond door het *Workforce 2000 report*, in het personeelsbestand en een toenemende globalisering heeft bedrijven verschillende potentiële voordelen laten inzien van een multicultureel personeelsbestand, die kunnen leiden tot een competitief voordeel (Cox, 1991; Maak & Pless, 2004).

Diversiteitsmanagement wint hier aandacht aangezien het de moderator wordt geacht van de relatie tussen diversiteit in de werkomgeving en resultaten (Yang & Konrad, 2011). Als gevolg proberen bedrijven een meer inclusieve werkomgeving te creëren (Maak & Pless, 2004). Het is echter zo dat vele bedrijven hier niet volledig in slagen desondanks hun vele moeite om diversiteit te integreren. Thomas en Gabarro (1999, in Maak & Pless, 2014) beweren dat vele bedrijven eerder een selectieve benadering hebben in het managen van diversiteit. Bedrijven volgen een assimilatiebenadering die verschillen negeert en waarbij er geen moeite wordt gedaan om integratie te bevorderen. Mensen met een migratieachtergrond worden niet erkend, niet gehoord of gewaardeerd, en hun kennis en ervaringen worden niet gebruikt.

Diversiteitsmanagement moet gebouwd worden op normatieve gronden en principes, die worden bekeken als de pilaren van een inclusieve werkomgeving. Het divers personeel wordt gehoord, hun visies worden geïntegreerd in besluitvorming en probleemoplossende processen, en ze hebben een actieve rol in het vormen van de cultuur en het bevorderen van creativiteit en innovatie (Maak & Pless, 2004). Doorheen de tijd hebben verschillende anti-discriminatie initiatieven een periode van belangstelling genoten. *Affirmative Action*, of ook wel *Equal opportunities* initiatieven, werden gedistingeerd van diversiteitsmanagement, en de concepten diversiteit en inclusie werden op hun beurt van elkaar afgebakend (Oswick & Noon, 2012).

3.3.1 *Affirmative Action*

De aandacht voor diversiteit van bedrijven werd aangewakkerd door vooral juridische aspecten en de demografisch veranderende arbeidsmarkt. Bedrijven probeerden rechtszaken te voorkomen en zagen de deelname op arbeidsmarkt van minderheden toenemen (Maak &

Pless, 2014). Dit was deels het gevolg van de *Affirmative Action, of Equal opportunities*, legislatie (Ellis & Sonnenfeld, 1994). *Affirmative Action* gaat over het feit dat iedereen, zowel vrouwen, mannen, zwarten, blanken en andere minderheden, het recht heeft om toe te treden tot de arbeidsmarkt en werd ontwikkeld omdat het enkel blanke mannen waren die rond de jaren '50 de arbeidsmarkt in de VS innamen. Discriminatie en vooroordelen hielden vrouwen, zwarten, mensen van vreemde afkomst en andere minderheden buiten (Konrad & Linnehan, 1995). Het doel is om de ongelijkheid op de arbeidsmarkt tussen minderheids- en meerderheidsgroepen te reduceren en om het aandeel in werkgelegenheid van vrouwen en mensen met een vreemde afkomst te doen stijgen (Thomas, 1990; Ellis & Sonnenfeld, 1994; Linnehan & Konrad, 1999).

Zoals eerder vermeld kent *Affirmative Action* zijn ontstaan omwille van het feit dat bedrijven rechtszaken probeerden te voorkomen. Hieruit blijkt dat de structuren en acties van organisaties niet los gezien kunnen worden van de sociale omgeving en moeten rekening houden met wetten, regulaties, sociale en professionele normen, ethiek en culturen (Yang & Konrad, 2011). De realiteit die men vandaag onder ogen moet zien, lijkt niet meer op de situatie waarvoor *Affirmative Action* werd ontwikkeld. Volgens Roosevelt Thomas (1990) was *Affirmative Action* succesvol in het verlenen van toegang tot de arbeidsmarkt aan vrouwen en mensen met een vreemde afkomst aangezien de helft van de werkkrachten in de VS sinds de jaren '90 bestaat uit minderheden, vrouwen en mensen van vreemde afkomst, maar het is echter zo dat deze mensen zich niet verder kunnen ontwikkelen of vordering maken in de hiërarchie. *Affirmative Action* zal sterven aan een natuurlijke dood en diversiteitsmanagement zal de taak overnemen en ervoor zorgen dat de heterogene werkkrachten dezelfde productiviteit, betrokkenheid, kwaliteit en winst behalen zoals een homogene pool van werkkrachten (Thomas, 1990, Oswick & Noon, 2012).

De veranderende demografie van de werkkrachten heeft veel discussie opgeroepen over hoe diversiteit het best wordt gemanaged. Bedrijven beseffen dat ze meer werknemers van andere culturen en met andere achtergronden moeten aanwerven om competitief te blijven. Het gaat niet langer over het opstellen van obstakels om vrouwen en minderheden buiten te houden. Het gaat nu over het wegnemen van deze obstakels, het aanwerven van vrouwen en personen met een migratieachtergrond en ervoor te zorgen dat zij hun talent ten volste kunnen en willen benutten (Ellis & Sonnenfeld, 1994). R. Roosevelt Thomas, Jr. (1990) bevestigt dit met volgend citaat:

The problem is not getting them (minorities and women) in at the entry level; the problem is making better use of their potential at every level, especially in middle-management and leadership positions. This is no longer simply a question of common decency, it is a question of business survival. (p. 6)

3.3.2 *Diversiteitsmanagement*

Diversiteitsmanagement legt de nadruk op zelf-regulatie van organisaties in de vrije markt, negeert de argumenten met betrekking op civiele rechten of sociale gerechtigheid en neemt

een economische richting door te focussen op argumenten zoals verbeterde prestaties, grotere winstgevendheid en betere kansen op overleving en groei, met nadruk op de *business case for diversity* (Oswick & Noon, 2012; Maxwell, Blair, & McDougall, 2001; Linnehan & Konrad, 1999). Het promoten van diversiteitsmanagement kent één belangrijke reden, namelijk het bewust maken van werkgevers dat het managen van diversiteit in het voordeel is van het bedrijf, ook wel gekend als de *business case for diversity*. Toch bestaan er nog verschillende perspectieven van bedrijven op diversiteitsmanagement. Om het concept diversiteitsmanagement te definiëren, hanteer ik de definitie van Ellis en Sonnenfeld (1994):

The challenge of meeting the needs of a culturally diverse workforce and of sensitizing workers and managers to differences associated with gender, race, age, and nationality in an attempt to maximize the potential productivity of all employees. (p. 82)

Ely en Thomas (2001) hebben op basis van kwalitatief onderzoek in drie cultureel diverse organisaties, drie diversiteitsmanagementperspectieven opgesteld. Elk van hen geeft redenen aan waarom een werkgroep de culturele diversiteit moet verhogen. Het eerste perspectief dat voortkomt uit het onderzoek is *integration-and-learning perspective*. Volgens dit perspectief zijn de inzichten, vaardigheden en de ervaringen van cultureel diverse werknemers potentieel waardevolle bronnen die kunnen gebruikt worden om primaire taken te herbekijken en markten, strategieën, en bedrijfspraktijken te herdefiniëren. Er is sprake van educatie en inzichten die overdraagbaar zijn aan een groot aantal werknemers. Uit de drie perspectieven die voortkomen uit het onderzoek, is dit eerste perspectief het enige dat duurzame voordelen uit diversiteit kan halen (Ely & Thomas, 2001).

Het tweede perspectief is *access-and-legitimacy perspective* en is gebaseerd op het besef dat de markten van de organisaties cultureel divers worden. De organisatie beseft dan ook dat het belangrijk is om het personeelsbestand te diversifiëren om toegang te krijgen tot deze markten en ze zo goed mogelijk te bedienen. Organisaties die dit perspectief hebben, benutten hun diversiteit minimaal, om enkel toegang te krijgen tot diverse markten. Zij incorporeren de competenties van hun cultureel divers personeelsbestand niet in de kerntaken (Ely & Thomas, 2001). De *access-and-legitimacy perspective* is gelijkaardig aan de *adding value through ethnic background* strategie van Ortlieb en Sieben (2013), die suggereert dat bedrijven die deze strategie volgen enkel mensen met een vreemde afkomst aanwerven omdat zij bereid zijn om te werken voor lage lonen en in ongewenste jobs. Zij dragen bij aan de winsten van de organisaties omdat ze lage lonen accepteren. Professionele vaardigheden zijn vaak niet nodig.

Het derde perspectief is *discrimination-and-fairness perspective* wat gekarakteriseerd wordt door het geloof in een cultureel divers personeelsbestand als een morele verplichting om gerechtigheid en een gelijke behandeling te verzekeren. In tegenstelling tot de twee voorgaande perspectieven is er hier geen relatie tussen diversiteit en prestaties en is er geen enkele manier waarop diversiteit de organisatie op een fundamentele manier beïnvloedt. Hier

worden enkel de deuren geopend wat sterk overeenkomt met het proces van *Affirmative Action* (Ely & Thomas, 2001). Dit derde perspectief komt ook sterk overeen met de anti-discriminatie strategie van Ortlieb & Sieben (2013), die enkel wordt nagestreefd omwille van morele gronden. Bedrijven volgen deze strategie om visueel duidelijk te maken dat ze gelijke opportuniteiten willen verbeteren.

Cox (1991) suggereert dat bedrijven erg moeten verschillen van de traditionele organisaties om te kunnen profiteren van de voordelen van diversiteit en om de nadelen ervan te minimaliseren. Bedrijven zijn genoodzaakt om multicultureel te worden, wat staat voor de mate waarin een bedrijf culturele diversiteit waardeert en bereid is om deze te gebruiken en aan te moedigen. In het onderzoek haalt hij drie soorten organisaties aan die verschillen in termen van het stadium waarin ze zich bevinden wat betreft de ontwikkeling van culturele diversiteit. De monolithische organisatie is de eerste soort waarin de hoeveelheid van structurele integratie minimaal is en de organisatie zeer homogeen is. Individuen met een verschillende culturele achtergrond worden hier structureel uitgesloten. De monolithische organisatie is erg gelijkaardig aan de uitsluiting-strategie die Ortlieb en Sieben (2013) aanhalen. Deze vorm van organisatie was geen realistische optie meer voor bedrijven in de jaren 90. Vele grote bedrijven in de VS hebben doorheen de jaren 60 en 70 veranderingen doorgevoerd, weg van de monolithische organisatie, en namen eerder de vorm van *plural organization* aan (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991).

Deze tweede vorm heeft een meer heterogeen personeelsbestand en onderneemt stappen om een meer inclusieve werkomgeving te ontwikkelen. Als gevolg heeft de *plural organization* een hogere integratie en een lagere discriminatiegraad. Door de verbetering in werkgelegenheidsmogelijkheden moet er ook een sterkere identificatie zijn van minderheidsgroepen met de organisatie. Er begonnen echter gevoelens van haat en wrevel op te duiken bij blanke mannen wat resulteerde in een *backlash* reactie. Dit *backlash* effect, gekoppeld met een stijgend aantal minderheden binnenin een organisatie, zorgen voor meer intergroep conflicten. De derde vorm organisatie is de multiculturele organisatie die de aanwezigheid van diversiteit in een organisatie ook waardeert. Waar de *plural organization* enkel aanwezigheid van diverse groepen in de organisatie nastreeft, zal de multiculturele organisatie deze aanwezigheid ook waarderen. De multiculturele organisatie wordt gekenmerkt door pluralisme, volledig structurele en informele integratie, de afwezigheid van vooroordelen en discriminatie, lage niveaus van intergroep conflicten en sterke organisatorische identificatie (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991).

Blalock (1957, in Ely & Thomas, 2001) beweert dat de stijging in de vertegenwoordiging van minderheden, als gevolg van *Affirmative Action*, kan leiden tot een bedreiging van de meerderheidsgroepen. Deze reactie wordt door Yoder (1991, in Ely & Thomas, 2001) als "*backlash*" van de meerderheidsgroepen beschreven. *Backlash* is een reactie op de angst om uiteindelijk uitgesloten en vervangen te worden (Linnehan & Konrad, 1999; Ellis & Sonnenfeld, 1994) en angst voor de herverdeling van macht en bronnen (Kossek & Zonia, 1993). Diversiteitsmanagement kan *backlash* problemen, geassocieerd met *Affirmative*

Action, voorkomen en wordt bekeken als een inclusief beleid dat het belang van alle werknemers omvat en niet enkel die van de minderheidsgroepen.

3.3.3 *Inclusie*

Recent heeft het debat een andere richting aangenomen waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen diversiteitsmanagement en inclusie. Bedrijven worden er zich steeds meer van bewust dat minderheidswerknemers hun potentiële enkel ten volste kunnen benutten als ze zich geaccepteerd voelen. Na bijna twintig jaar dat diversiteitsmanagement heeft gefaald om te presteren naar zijn beloftes, is inclusie een nieuwe benadering om diversiteit meer effectief te managen (Janssens & Zanoni, 2008). Waar diversiteitsmanagement gaat over het herkennen van de waarde van verschillen binnen een personeelsbestand en het goed managen van deze verschillen om commercieel voordeel te verkrijgen, gaat inclusie over de processen die deze verschillen incorporeren in de bedrijfspraktijken en zo effectief waarde creëren (Oswick & Noon, 2012). Diversiteitsmanagement heeft vooral gefocust op het "steunen" van werknemers met een migratieachtergrond, en inclusie verschuift de aandacht naar het creëren van een organisatorische context waarin iedereen zich thuis voelt. Hoewel verschillende bedrijven inclusie als een nieuwe benadering zien om diversiteit te managen, zijn er maar enkele studies die over dit concept schrijven (Janssens & Zanoni, 2008). Ook is er niet zo zeer een duidelijk onderscheidend kenmerk tussen diversiteitsmanagement en inclusie. Sommigen zien diversiteit en inclusie als co-afhankelijk. Een organisatie heeft eerst een diversiteitsbeleid nodig om het belang van de waardering van verschillen in te zien om dan zo een toewijding aan inclusie te creëren en uiteindelijk de voordelen van verschillen vast te stellen (Oswick & Noon, 2012). Chavez en Weisinger (2008, in Oswick & Noon, 2012) zien diversiteit en inclusie als twee overlappende concepten.

Pless en Maak (2004) beschrijven vier essentiële fases om een cultuur van inclusie te ontwikkelen. In de eerste fase wordt een leerproces opgesteld om het bewustzijn te verhogen dat verschillende mensen verschillende manieren hebben om de realiteit waar te nemen, het ontwikkelen van begrip en respect voor deze verschillende realiteiten, en de ontwikkeling van fundamentele principes die de basis vormen voor een inclusieve cultuur. De tweede fase omvat het ontwikkelen van een inclusieve visie, dat de stem van verschillende *stakeholders* bevat. Het geeft richting aan de nodige veranderingen, biedt een mentaal kader, biedt een toekomstbeeld en maakt duidelijk waar de organisatie wil zijn. De derde fase is het herdenken van belangrijke managementconcepten en -principes waarbij de nieuwe visie duidelijkheid moeten bieden voor wat een bedrijf staat. In een inclusieve werkomgeving wordt leiderschap een relationele, interactieve taak die doelt op het betrekken van alle individuen binnen een organisatie. De leider vervult de rol van mentor, coach, moderator, *facilitator* en *cultivator* en steunt individuen in hun ontwikkeling en creativiteit, en verzekert een werkomgeving waarin diversiteit bloeit. De leider is niet langer de enige die de realiteit vormt maar vormt die vanaf nu met vele anderen binnen de organisatie (Pless & Maak, 2004). Leidinggevend en die een sterke houding aannemen ten aanzien van verandering en die inclusie nastreven, worden ook wel *champions for diversity* genoemd. Deze *champions* zijn niet enkel op topniveau nodig, maar ook in de lagere niveaus van de

organisaties (Cox & Blake, 1991). De vierde fase is het aanpassen van systemen en processen dat gebeurt indien bewustzijn en begrip zijn opgebouwd, een visie is ontwikkeld en managementconcepten opnieuw zijn gedefinieerd. Organisaties zijn nu in staat om gedrag en cultuur werkelijk te veranderen (Pless & Maak, 2004).

3.4 Diversiteitsmanagementpraktijken

Diversiteitsmanagementpraktijken worden door Yang en Konrad (2011) gedefinieerd als de verzameling van geformaliseerde praktijken, ontwikkeld en geïmplementeerd door organisaties, om diversiteit zo effectief mogelijk te managen. Ze hebben als doel om de vooroordelen en stereotypering van meerderheidsgroepen weg te werken, om beslissingsnemers te wijzen op hun bevooroordeelde beslissingen inzake beloningen, en om een compensatie te bieden voor de uitsluiting die mensen met een migratieachtergrond hebben ervaren (Zanoni & Janssens, 2014). Verschillende auteurs hebben onderzoek gedaan naar het zo effectief en efficiënt mogelijk managen van diversiteit. Hier zijn verschillende praktijken uit voort gekomen die kunnen gegroepeerd worden in vier soorten praktijken.

Een eerste type praktijk omvat het herdenken en vernieuwen van HR-praktijken en – procedures om zoveel mogelijk discriminatie, stereotypes en bias weg te werken bij het selecteren, aanwerven, evalueren, opleiden en begeleiden van mensen (Vermaut, 2016).

Een tweede type praktijk betreft het management en leiderschap en hun houding ten opzichte van diversiteit. Zij moeten de toegang verlenen tot de organisatie voor personen met een vreemde afkomst en hen zoveel mogelijk betrekken zodat ze effectief een waarde kunnen leveren door bijvoorbeeld hun verscheidenheid aan perspectieven (Vermaut, 2016). Roberson (2006, in Oswick & Noon, 2012) suggereert dat inclusie een *identity-blind* benadering van diversiteit representeert. Dit concept is door Konrad en Linnehan (1995) uitvoerig besproken, samen met nog een ander concept, *identity-conscious*. Ellis en Sonnenfeld (1994) halen twee gelijkaardige benaderingen aan, namelijk *colorblind* en *competitive*. Sommige onderzoekers geven de voorkeur aan *colorblind* en *identity-blind* diversiteitsmanagementpraktijken. Bedrijven negeren dan de verschillen met betrekking tot ras, geslacht, leeftijd of levensstijl bij HR-praktijken en zorgen zo voor een HR-besluitvormingsproces gelijk voor ieder individu (Ellis & Sonnenfeld, 1994; Konrad & Linnehan, 1995; Oswick & Noon, 2012). Individuen worden beoordeeld op hun individuele verwezenlijkingen waarbij de groep waartoe je als individu behoort, wordt genegeerd. Dit is volgens deze auteurs de manier om discriminatie te elimineren. In tegenstelling tot de *identity-blind* benadering geven andere onderzoekers de voorkeur aan de *competitive* of de *identity-conscious* benadering. Organisaties moeten zich bewust zijn van de verschillen zoals het geslacht, de ras, de nationale herkomst en anderen en deze moeten herkennen bij het maken van HR-gerelateerde beslissingen. Enkel zo kunnen bedrijven hier voordelen uit halen op de werkvloer (Ellis & Sonnenfeld, 1994). De toepassing van *identity-conscious* structuren heeft drie verklaringen, namelijk om huidige discriminatie op te lossen, om onrechtvaardigheden van het verleden recht te zetten, en om eerlijke en zichtbare vertegenwoordiging te bereiken in leidinggevende posities. Onderzoek heeft aangetoond dat

leden van zowel de meerderheidsgroepen als van de minderheidsgroepen in de Verenigde Staten *identity-blind* prefereren over *identity-conscious* (Konrad & Linnehan, 1995).

Een derde type praktijk zijn trainingen en educatie om de werknemers in een organisatie bekend te maken met de anti-discriminatie wetgeving en om het culturele bewustzijn te verhogen. Het heeft als doel om de attitudes en gedragingen van werknemers te veranderen en om vormen van discriminatie en uitsluiting te reduceren. Ongelijkheid ontstaat door de bias die verschillende managers creëren door stereotypering. De impliciete associaties die we maken tussen etniciteit, rassen en sociale posities hebben het effect om bestaande patronen van ongelijkheid te reproduceren. Diversiteitstraining is in het leven geroepen om dit tegen te gaan en managers bewust te maken van hoe bias hun acties kan beïnvloeden. Informatie over stereotypering en mensen van een andere sociale groep kan bias reduceren en diversiteitstraining levert deze informatie (Vermaut, 2016; Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). Cox (1991) en Blake en Cox (1991) halen verschillende training-programma's aan die het bewustzijn moeten vergroten.

Het vierde type praktijk focust op het bevorderen van sociale integratie van personen met een vreemde afkomst door middel van *mentoring* en netwerk-programma's. Netwerk-programma's kunnen variëren in structuur: sommige kunnen de vorm aannemen van lunch meetings en andere kunnen conferenties zijn. Het zijn momenten waarop mensen elkaar kunnen ontmoeten, informatie kunnen delen en carrière-advies kunnen geven. *Mentoring*-programma's houden in dat mentors worden gekoppeld aan werknemers van vreemde afkomst om hen de kans te geven om te ontwikkelen en barrières tegen te gaan. Managers worden geassocieerd met mentors, die informeel advies en carrière begeleiding verlenen (Vermaut, 2016; Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006; Kossek, Lobel, & Brown, 2006).

Effectieve managementpraktijken moeten twee belangrijke bouwstenen van etnische gelijkheid bereiken, enerzijds het waarderen van de kennis, vaardigheden en competenties van een divers personeel, en anderzijds de mogelijkheid voor alle werknemers om hun identiteit te uiten op de werkvloer. Zanoni en Janssens (2014) hebben in hun onderzoek een callcenter bestudeerd. Voor de eerste bouwsteen, het waarderen van de meervoudige competenties, werden er verschillende praktijken in werking gesteld. Een eerste praktijk is een aanwervingsbeleid dat focust op zowel bedrijfs- als sociale criteria. Het callcenter was gespecialiseerd in meertalige diensten en waardeerde de taalkundige vaardigheden van mensen met een vreemde afkomst en beschouwde deze als een strategisch bezit. Hierdoor werd etnische gelijkheid bevordert aangezien mensen met een migratieachtergrond werden aangeworven omwille van hun culturele competenties waardoor hun bijdrage aan de doelstellingen van het bedrijf duidelijk worden, en deze werknemers zo in status stijgen. Het is een job-classificatie op basis van competenties en ontwikkelend evaluatiesysteem waarbij er niet langer op tekortkomingen wordt gefocust maar eerder op de verschillende potentiëlen die iemand kan bieden. Hierdoor is een bedrijf in staat om verschillende competenties te waarderen (Zanoni & Janssens, 2014; Janssens & Zanoni, 2008).

Een tweede praktijk dat zij toepassen is het opstellen van etnisch divers gemengde teams, die gekarakteriseerd worden door gemeenschappelijke doelen. Deze manier van werken zorgt ervoor dat collega's bewust worden van de competenties die mensen met een migratieachtergrond kunnen bieden en het bevordert gelijkheid omdat zij niet langer worden geportretteerd als minder competente werknemers aangezien de minderheids- en meerderheidswerknemers nu dezelfde taak uitvoeren (Zanoni & Janssens, 2014; Janssens & Zanoni, 2008).

Ook voor de tweede bouwsteen van etnische gelijkheid stelde het callcenter enkele praktijken in werking, die een positieve impact hebben op de inclusie-ervaring. Een eerste praktijk is de erkenning van religie op het werk waarbij het bedrijfsbeleid een uitspraak doet over religieuze symbolen en praktijken zoals een hoofddoek, bidden en de Ramadan. Daarenboven kan een strikt anti-discriminatiebeleid worden toegepast zodat werknemers met een vreemde afkomst volledig worden toegelaten om hun identiteit te uiten. Sociale activiteiten kunnen zo worden ingevuld zodat de organisatie hun cultuur kan leren kennen. Een tweede praktijk is een tweetalig beleid waarbij ook een andere taal kan worden aangesteld als een werktaal, zoals bijvoorbeeld Frans. Deze taal is niet enkel toegelaten om te spreken, ook worden officiële documenten vertaald in meerdere talen zodat er kan worden verzekerd dat de documenten door iedereen worden verstaan. Een flexibel werkschema is een derde praktijk en een manier waardoor werknemers van vreemde afkomst werk en privé beter op elkaar kunnen afstemmen. Het is een aanpassing op de norm wat "normale" tijden zijn om te werken of om vakantie te nemen. Een vierde praktijk, die aanmoedigt om de culturele identiteit te uiten, zijn multiculturele sociale activiteiten. Deze zijn belangrijk om goede interpersoonlijke relaties op te bouwen (Zanoni & Janssens, 2014; Janssens & Zanoni, 2008).

Multiculturele organisaties zijn instaat om de tweede bouwsteen van etnische gelijkheid te volbrengen. Er zijn echter nog vele monolithische organisaties die nog niet in staat zijn geweest om te transformeren naar een multiculturele organisatie (Zanoni & Janssens, 2014). HRM-procedures blijven echt niet zonder discussie. De impact van deze praktijken is beperkt aangezien de vooroordelen van de beslissingsnemers niet volledig zijn weggewerkt en de vaardigheden van etnische meerderheden worden overgewaardeerd (Linnehan & Konrad, 1999; Zanoni & Janssens, 2014). Ook tonen sommige studies aan dat trainingen, die werknemers vertrouwd moet maken met de anti-discriminatie wetgevingen, gedragsveranderingen moeten voorstellen, en het culturele bewustzijn en cross-culturele communicatie moet verhogen, stereotypering en vooroordelen kunnen versterken (Ellis & Sonnenfeld, 1994; Kossek, Lobel, & Brown, 2006), waardoor de attitudes naar sommige groepen niet veranderen en er geen sprake is van gedragsveranderingen (Zanoni & Janssens, 2014). Ook Cox (1991) beweert dat de effectiviteit van de programma's moeilijk te achterhalen is maar een onderzoek van 75 Canadese consultants heeft aangetoond dat werknemers die een training hebben gehad, beter in staat zijn om de impact van culturele diversiteit op gedragingen te herkennen en om de voordelen van culturele heterogeniteit in te zien. Er is ook anekdotisch bewijs van managers die beweren dat training een cruciale eerste stap is om veranderingen door te voeren (Cox, 1991).

3.5 Conclusie

De diversificatie van diversiteit heeft ervoor gezorgd dat we de dag van vandaag in België moeten samenleven met meer en meer diverse etniciteiten en meer verschillende migratiepatronen. Waar het vroeger ging om gastarbeiders uit Italië en Polen om in de mijnen te werken, gaat het nu om veel meer en meer diverse mensen die hier niet alleen komen werken, maar ook hun gezin komen herenigen of hier komen studeren. Uit de *business case for diversity* leiden we af dat diversiteit ook voordelen kan opleveren en een organisatie talrijke motieven heeft om diversiteit na te streven en een divers personeelsbestand aan te werven. Toch zijn er ook nadelen aan verbonden. In welke mate de bronnen die mensen met een migratieachtergrond met zich meebrengen voordelen kunnen opleveren, is afhankelijk van het management en de benadering die een organisatie aanneemt tot diversiteit. We kunnen concluderen dat het van cruciaal belang is om een inclusieve werkomgeving te creëren. Dit vraagt echter veel inspanning en een groot veranderingsproces waar zowel het management als de lagere niveaus in de organisatie bij betrokken moeten worden en achter moeten staan. Literatuur beschrijft verschillende praktijken die organisaties kunnen nastreven om een zo inclusieve werkomgeving te creëren.

Hoofdstuk 4: Diversiteit in de Vlaamse hotelsector

Na de literatuurstudie over diversiteit en diversiteitsmanagement in de wetenschappelijke literatuur spits ik mij toe op de hotelsector. Er is echter maar weinig literatuur of rapporten die de diversiteit in de hotelsector aanhalen. In dit hoofdstuk bespreek ik twee belangrijke rapporten met verschillend cijfermateriaal. De beschikbare cijfers gaan over de bredere horecasector

4.1 De horecasector

De Europese Commissie heeft een onderzoek gedaan naar de hotel- en restaurantsector in Europa. Deze sector is zeer arbeidsintensief en is gelinkt aan de toeristische economie. De sector kan opgedeeld worden in drie subsectoren, aangezien diverse factoren de subsectoren op een andere manier kunnen beïnvloeden: Hotels en korte termijn accommodaties; Restaurant, bars en cafés; en Catering (European Commission, 2009).

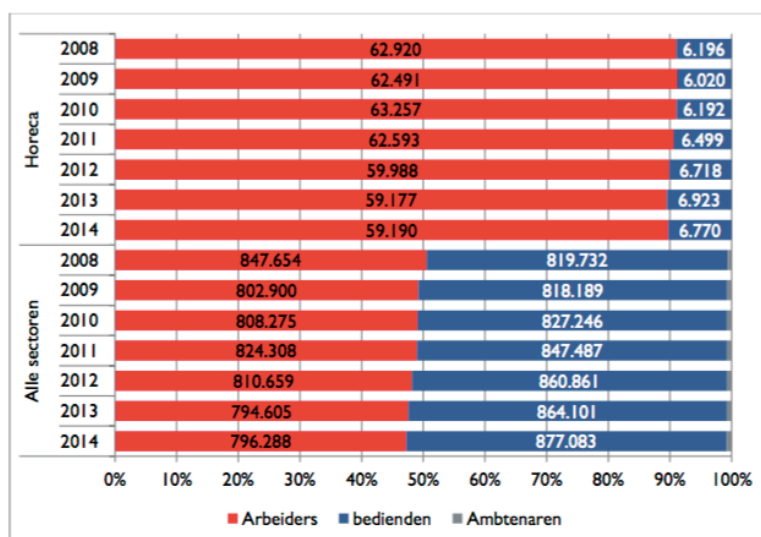
De Europese hotel- en restaurantsector kent gedurende de laatste jaren een sterke groei. In 2006 bedroeg de totale omzet €430 miljoen, wat staat voor een 80% stijging sinds 1999. Toch is deze groei in omzet niet zo hoog als de kennisintensieve sectoren. Met betrekking tot werkgelegenheid was de groei tussen 2003 en 2004 zes keer zo hoog als die van de totale economie. Tussen 2000 en 2006 steeg het aantal individuen aangenomen in Europa met meer dan 1,5 miljoen. De landen die erbovenuit steken op vlak van werkgelegenheid in de hotel- en restaurantsector zijn het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Duitsland. Zij nemen samen 50% in van de totale werkgelegenheid van de EU25 in de hotel- en restaurantsector. Later gaan we dieper in op de werkgelegenheid in de horecasector, toegespitst op Vlaanderen en België. De hoeveelheid deeltijds werk in de hotel- en restaurantsector is veel hoger dan de totale dienst economie en de hele economie op zich. In 2004 werkte 26% van de werknemers in de hotel- en restaurantsector deeltijds ten opzichte van 18% van de hele economie (European Commission, 2009).

In 2014 waren er in het totaal in België 3.474.277 arbeidsplaatsen, waarvan 119.263 in de horecasector in België. In Vlaanderen waren er 1.686.080 arbeidsplaatsen waarvan 65.690 in de horecasector, wat overeenkomt met 55% van alle horecawerknemers in België. Tabel 2: Arbeidsplaatsen in de horecasector, België, 2014 geeft een overzicht van de loontrekkende werknemers in de horecasector voor het jaar 2014 en toont aan dat 13% van de arbeidsplaatsen in de Vlaamse horeca zich bevindt bij hotels. De hotelsector is de tweede grootste subsector op gebied van werkgelegenheid. Het aantal hotelwerknemers is de laatste jaren wel gedaald, maar het aandeel in de totale horecasector is toch gestegen naar 13% (Guidea, 2015a).

	n		%	
	Vlaanderen	België	Vlaanderen	België
Totaal aantal	65.960	119.263	100%	100%
Gewesten ⁵				
Vlaanderen	--	65.960	--	55,3%
Wallonië	--	26.275	--	22,0%
Brussel	--	27.028	--	22,7%
Vlaamse provincies				
West-Vlaanderen	15.498	--	23,5%	
Oost-Vlaanderen	10.968	--	16,6%	
Antwerpen	22.128	--	33,5%	
Vlaams-Brabant	9.998	--	15,2%	
Limburg	7.368	--	11,2%	
Subsector				
Hotels	8.312	16.074	12,6%	13,5%
Vakantieverblijven	2.395	3.754	3,6%	3,1%
Kampeerterrinen	310	480	0,5%	0,4%
Overige accommodatie	147	545	0,2%	0,5%
Restaurants	40.191	69.929	60,9%	58,6%
Catering	7.130	16.077	10,8%	13,5%
Drinkgelegenheden	7.475	12.404	11,3%	10,4%
Dimensiegrootte				
1 tot 4 werknemers	15.239	27.377	23,1%	23,0%
5 tot 9 werknemers	14.779	24.752	22,4%	20,8%
10 tot 19 werknemers	14.390	22.744	21,8%	19,1%
20 tot 49 werknemers	10.541	18.488	16,0%	15,5%
50 of meer werknemers	11.011	25.902	16,7%	21,7%
Arbeiders/bedienden				
Arbeiders	59.190	104.206	89,7%	87,4%
Bedienden	6.770	15.057	10,3%	12,6%
Arbeidsregime				
Voltdijs	24.051	44.936	36,5%	37,7%
Deeltijs ⁶	32.460	63.190	49,2%	53,0%
Specialen ⁷	9.449	11.137	14,3%	9,3%

Tabel 2: Arbeidsplaatsen in de horecasector, België, 2014 (Guidea, 2015a)

90% van de horecawerknemers in Vlaanderen werkt als arbeider, 10% als bediende. Er is een duidelijk verschil op te merken tussen de horecasector en het gemiddelde van alle sectoren. Als we kijken naar alle sectoren samen, werkt 47% van de werknemers als arbeider, in vergelijking met 90% in de horecasector. Vooral bij restaurants (94%) en drinkgelegenheden (98%) zien we dit. Bij cateringzaken en logiesondernemingen is het aandeel minder groot, respectievelijk 85% en 71% (Guidea, 2015b).



Afbeelding 8: Aantal werknemers in de Vlaamse horecasector per statuut, 2008-2014 (Guidea, 2015b)

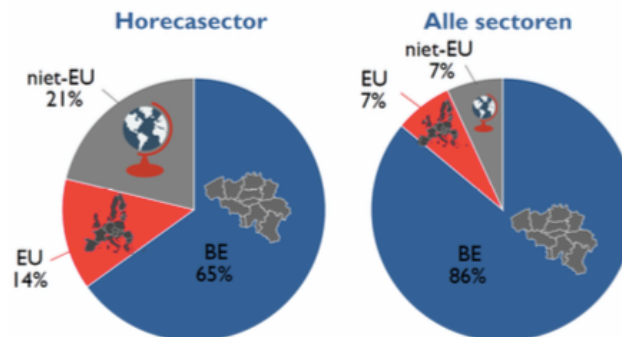
36% van de Vlaamse horecawerknemers werkt voltijds, 49% deeltijds en 14% onder een speciaal regime (bijvoorbeeld extra's). De gemiddelde werktijd in de Vlaamse horecasector bij voltijdse werknemers is 40 uur, en bij deeltijdse is dat 19 uur. Voltijdse werknemers nemen in aantal gestaag toe: in 2014 was er een groei van het aantal met netto 159 (1%), en het aantal deeltijdse werknemers is de laatste jaren gedaald. In 2014 is het aantal gedaald met 350 (1%) ten opzichte van 2013. Ook op gebied van regime zijn er grote verschillen op te merken met het gemiddelde van alle sectoren samen. 63% van de werknemers over alle sectoren heen werkt voltijds, 32% deeltijds en 5% onder een speciaal regime. Voltijdse werknemers zijn vooral op te merken in de hotelsector (60% voltijds) en kampeertreinen (54%), deeltijdse werknemers zien we vooral bij vakantieverblijven (56%), overige accommodaties (69%); restaurants (53%) en drinkgelegenheden (58%). Onregelmatige werkuren zoals avondwerk, nachtwerk, zaterdag- en zondagwerk zijn een karakteristiek van de horecasector. Gemiddeld 76,5% van de loontrekkenden werkt op zaterdag, 64% op zondag, 65% tijdens de avond en 22% gedurende de nacht. De gemiddeldes zijn gemaakt op basis van geslacht. Mannelijke werknemers werken veel vaker dan vrouwen op zondag en tijdens de avond (Guidea, 2015b).

We kunnen concluderen dat de horecasector een zeer arbeidsintensieve sector is, met veel onregelmatige uren en erg verschillend van andere sectoren. Daaraan kunnen we toevoegen dat, desondanks de arbeidsintensiviteit, de lonen in de horecasector het laagst liggen. Een werknemer van eet- en drinkgelegenheden verdient 28% minder dan het nationaal gemiddelde op maandbasis, wat uitkomt op gemiddeld €2.389 bruto-maandloon. Bij het verblijfstoerisme zijn de lonen een kwart lager dan het globale cijfer en verdienen werknemers €2.485 gemiddeld bruto-maandloon (Fod Economie, 2015b). Het gemiddeld bruto-kwartaalloon bedroeg in 2014 in de horecasector €6.496, een daling van 0,4% ten opzichte van 2013, wat is toe te wijzen aan de daling van het loon van de arbeiders. Er is een grote verscheidenheid tussen de verschillende groepen wat betreft het totaal bruto-kwartaalloon. De kloof tussen arbeiders en bedienden is in de sector zeer groot: in 2014 bedroeg deze bijna 48% in het voordeel van bedienden, met €6.065 voor arbeiders en

€8.973 voor bedienden (Guidea, 2015b). Om een zicht te krijgen van de minimumlonen in de horecasector in België in 2016 geeft "Fan van horeca" een zeer duidelijk beeld. Volgende hyperlink leidt naar een loontabel dat een weergave geeft van de minimumlonen voor een bepaald beroep binnen de horeca (<http://www.fanvanhoreca.be/sites/default/files/Loontabel2016.pdf>). Per categorie beroep wordt er per jaar dat iemand tewerkgesteld is een minimum uurloon voorgesteld. De categorieën van beroepen zijn te vinden via volgende hyperlink: <http://www.fanvanhoreca.be/jobs>. Het beroep keukenmedewerker is bijvoorbeeld categorie twee, waarbij het brutoloon in het eerste jaar van tewerkstelling overeenkomt met 11,2971 euro per uur (Fan van horeca, 2016).

4.2 Etnisch-culturele diversiteit in de horeca

De Vlaamse bevolking blijft groeien, mede als gevolg van het hoog migratiesaldo. Tussen 2000 en 2010 steeg het aantal immigraties naar België van 62.909 tot 140.375. Voor de horecasector leidt dit tot een toename in de diversiteit aan gasten maar ook in werknemers (Guidea, 2015b). In 2014 telde de horecasector in Vlaanderen 65.960 arbeidsplaatsen, wat overeenkomt met 3,91% van alle arbeidsplaatsen in Vlaanderen. Als we gaan kijken naar de etnisch-culturele diversiteit zien we dat het percentage hoog is in vergelijking met het gemiddelde. In 2013 had namelijk iets minder dan 35% van de werknemers in de horecasector een etnisch diverse achtergrond. Over alle sectoren heen is dit slechts 14%. De 59% is op te splitsen in 14% met een EU-achtergrond² en 21% met een niet-EU-achtergrond (Guidea, 2015a).



Afbeelding 9 (Guidea, 2015a)

Afbeelding tien geeft een overzicht van het aantal loontrekkenden in 2013 in alle sectoren in Vlaanderen per afkomst. In 2013 had 65% van de werknemers in de horecasector een Belgische origine en 35% een vreemde herkomst, waarvan meer afkomstig van buiten de EU als van binnen de EU, respectievelijk 21% en 14%. Als iemand afkomstig is van de EU, duidt dat op één van de 27 landen behorend tot de EU, exclusief België (Guidea, 2015a).

² EU27: behorend tot één van de 27 landen van EU

	Omschrijving	n (X1.000)	BE ¹¹	EU ¹²	niet- EU ¹³	Totaal
1	Bouw	98,1	81,7%	10,0%	8,2%	100%
2	Chemie en petroleum	83,2	89,5%	6,5%	3,9%	100%
3	Diensten aan ondernemingen & personen	176,2	67,5%	14,6%	17,6%	100%
4	Distributie	142,7	85,0%	7,9%	7,0%	100%
5	Financiële sector	70,4	93,7%	3,9%	2,3%	100%
6	Gas en elektriciteit	11,3	94,0%	3,7%	2,3%	100%
7	Horeca, sport en ontspanning	60,6	65,1%	13,6%	21,0%	100%
> 7.1	Horeca (PC302)	58,7	64,9%	13,6%	21,2%	100%
8	Houtnijverheid	14,5	87,5%	7,3%	5,0%	100%
9	Kleding- en textielnijverheid	31,7	83,6%	6,4%	9,9%	100%
10	Land-, tuin- en bosbouw & zeevisserij	13,5	68,0%	17,5%	14,4%	100%
11	Media, drukkerij- en uitgeverijsector	10,3	90,1%	5,8%	3,9%	100%
12	Metaalindustrie	198,2	85,4%	7,3%	7,2%	100%
13	Papier- en kartonsector	8,4	88,3%	6,9%	4,7%	100%
14	Social profit	302,0	88,4%	5,4%	6,1%	100%
15	Steen- en glasindustrie	9,6	83,0%	8,5%	8,3%	100%
16	Vervoer, transport & logistiek	108,8	82,8%	8,4%	8,7%	100%
17	Voedingsindustrie	58,5	82,6%	7,7%	9,6%	100%
18	Overige sectoren	307,7	88,2%	7,4%	4,3%	100%
19	Publieke sector	560,5	92,3%	3,9%	3,8%	100%
	Totaal paritaire comités	2.266,1	85,9%	7,1%	6,9%	100%

Afbeelding 10: Aandeel loontrekkenden in alle sectoren, Vlaanderen, 2013 (Guidea, 2015a)

Volgende hyperlink geeft in één pagina een schets van de horecasector:

[http://www.guidea.be/sites/default/files/Kerncijfers in de horeca infographic klein%21%21_0.pdf](http://www.guidea.be/sites/default/files/Kerncijfers%20in%20de%20horeca%20infographic%20klein%2021%200.pdf)

4.3 Conclusie

De Vlaamse horecasector is de overkoepelende sector waarvan de hotelsector een subsector is. Het is de grootste horecasector van de drie gewesten in België. Het biedt 65.960 arbeidsplaatsen aan, waarvan er 8.312 plaatsen door de hotelsector worden geleverd. Dit komt overeen met 12,6%. De sector wordt gekenmerkt door een grote aanwezigheid van etnisch diverse mensen. 35% van de 65.690 arbeidsplaatsen wordt ingenomen door iemand met een migratieachtergrond, zowel van binnen en als buiten de EU. Dit percentage ligt erg hoog aangezien het gemiddelde van de arbeidsplaatsen dat door mensen met een migratieachtergrond wordt ingenomen over alle sectoren maar 14% is.

Hoofdstuk 5: Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

5.1 Centrale onderzoeksvraag

Uit de literatuur blijkt dat bedrijven het management van diversiteit op verschillende manieren kunnen aanpakken. Dit is deels afhankelijk van hun visie op de *business case for diversity* en hoe diversiteit voor- of nadelen kan bieden voor het bedrijf. Er is tot heden nog weinig onderzoek gedaan naar de visies op diversiteit en het management ervan in lagere functies, ook al zijn werknemers van vreemde afkomst oververtegenwoordigd in lagere functies. Daarom hebben we gekozen om onderzoek te doen naar de Vlaamse hotelsector, omwille van de grote diversiteit in termen van nationaliteit, etniciteit, taal en religie onder werknemers in lagere functies. Met deze masterproef wordt er onderzoek gedaan naar de diversiteit binnen de hotelsector. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe managen hotels in Vlaanderen de hedendaagse diversiteit onder hun personeel?

5.2 Deelvragen

In het onderzoek wordt er getracht een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag met behulp van vier deelvragen:

1. *Welke diversiteit is er aanwezig onder het personeel in de hotelindustrie?*

Met deze deelvraag willen we nagaan in welke mate diversiteit is terug te vinden in de hotelsector, waarbij we enkel focussen op etnische diversiteit. We zullen nagaan welke landen van herkomst zijn terug te vinden in de hotels en in welke functies zij voornamelijk zijn tewerkgesteld.

2. *Wat is de business case voor diversiteit in de Vlaamse hotelindustrie?*

Uit de literatuur halen we de *business case for diversity* die enkele motieven en voordelen aanhaalt die ondernemingen overtuigen om een divers personeelsbestand op te bouwen (Blake & Cox, 1991; Thomas, 1990; Ortlieb & Sieben, 2008, 2013). Zo blijkt het dat etnisch diverse groepen kunnen bijdragen op vlak van creativiteit en probleemoplossing, taal- en cultuurvaardigheden, en voor de invulling van functies met een lagere reputatie. Ook kan het bijdragen aan het opbouwen of verbeteren van het imago van het bedrijf. Met deze vraag willen we nagaan welke de aanleiding is voor de hotelindustrie om individuen met een etnisch diverse migratieachtergrond aan te werven en waarom en in hoe ver deze groepen onder het personeel als een troef worden beschouwd.

3. *Welke managementuitdagingen ervaren managers van een divers personeel in Vlaamse hotels?*

Een etnisch divers personeelsbestand vertaalt zich niet altijd en/of onmiddellijk in voordelen. Diversiteitsmanagement is vandaag de dag een alledaagse bezigheid en is voor de meeste managementteams een nieuwe en complexe ervaring (Maak & Pless, 2004). Uit de literatuur weten we immers dat er een *backlash* reactie kan ontstaan vanuit de meerderheidsgroepen waarbij zij angst hebben dat de resources en macht worden herverdeeld. Met deze deelvraag willen we nagaan of de hotelindustrie enige nadelen ondervinden bij het aanwerven van mensen van vreemde afkomst en of diversiteitsmanagement een uitdaging vormt voor het managementniveau.

4. *Door welke praktijken wordt diversiteit gemanaged in Vlaamse hotels?*

De diversiteitsmanagementliteratuur identificeert verschillende managementpraktijken, waarbij er een onderverdeling wordt gemaakt in vier categorieën, namelijk vernieuwde HR-processen en -criteria, leiderschap, training en educatie, en *network-* en *mentoring* initiatieven (Vermaut, 2016). Deze vraag gaat na hoe het management van diversiteit in de hotelindustrie te werk gaat en welke praktijken er worden gebruikt om een zo effectief mogelijk diversiteitsmanagement te voeren.

Deel 2: Empirisch onderzoek

Diversiteit in de hotelindustrie vraagt om een praktijkonderzoek, wat werd uitgevoerd door een meervoudige gevalstudie. In het eerste hoofdstuk van dit tweede deel verantwoorden we de aanpak van het empirisch onderzoek, zoals onder meer het onderzoeksdesign, en de verzameling en analyse van de data. Het tweede hoofdstuk beschrijft de resultaten per case en in het derde, en tevens het laatste, hoofdstuk vormen we een algemene conclusie met een antwoord op de deelvragen en de onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 6: Aanpak empirisch onderzoek

6.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoek is gebaseerd op een kwalitatief onderzoek naar drie hotels waarbij inzichten vergaard worden in het diversiteitsmanagement van de hotelindustrie. Een kwalitatief onderzoek is een onderzoeksmethode dat focust op persoonlijke ervaringen, meningen of opinies, gedragingen, interacties of een sociale context, waarbij er wordt vertrokken van de subjectieve betekenis die respondent aan het topic geeft (Eisenhardt, 1989). Het is uiterst geschikt voor dit onderzoek omdat er een verkennende studie wordt uitgevoerd. Een verkennende studie wordt vaak uitgevoerd als er weinig of niets is geweten over het onderwerp, samen met een literatuurstudie en/of kwalitatieve benaderingen om data te verzamelen zoals een interview (Sekaran & Bougie, 2013). Het onderzoeksdesign is een meervoudige gevalstudie. De keuze om een gevalstudie te doen is te verklaren door de hoeveelheid kennis die al aanwezig is. Een gevalstudie is namelijk effectief indien men nog maar in de beginfase zit van een bepaald onderzoeksgebied (Eisenhardt, 1989). De keuze van de meervoudige gevalstudie vloeit voort uit het feit dat er in diepte binnen elke case kan onderzocht worden en nadien gelijkenissen en verschillen tussen de cases kan worden nagegaan (Sekaran & Bougie, 2013).

Een empirische focus op de hotelsector is uiterst geschikt om diversiteitsmanagement te onderzoeken in organisaties die personeel tewerkstellen voornamelijk in lagere functies. De hotelsector behoort tot de horecasector, dat bekend staat voor zijn laagdrempeligheid en lage scholingsvereiste. De hotelsector is in Vlaanderen de tweede grootste subsector van de horecasector, na restaurants, en telt 13% van de arbeidsplaatsen in de Vlaamse horeca (Guidea, 2015). In Vlaanderen zijn etnische minderheidsgroepen geconcentreerd zijn in lagere functies zoals de horecasector. In 2013 had 35% van alle werknemers in de Vlaamse horecasector een etnische diverse migratieachtergrond. Dit percentage ligt veel hoger dan het gemiddelde van alle sectoren, namelijk 14% (Guidea, 2015).

6.2 Dataverzameling

Voor elk van de drie hotels werd data verzameld met behulp van een semi-gestructureerd diepte interviews bij managers. Zo werden we in staat gesteld om de perspectieven van respondenten te vatten. Diepte-interviews worden minder sturend opgevat waardoor ze

geschikt zijn voor verkennend onderzoek (Belspo, 2016). In totaal werden 14 interviews op de werkvloer afgenomen met managers die tussen 30 en 45 minuten duurden. De interviews werden digitaal opgenomen om meer accurate data te kunnen verzamelen en het data-analyse proces te vergemakkelijken. Enkel grote hotels werden opgenomen in het onderzoek omdat zij een groter personeelsbestand hebben en dus een hogere kans op diversiteit onder het personeel.

Drie hotels stemden uiteindelijk in om aan de studie mee te werken: Cityhotel, Hotelgroup en Luxehotel. Om de anonimiteit te garanderen, werden pseudoniemen gebruikt. Ik heb allereerst de receptie van de hotels gecontacteerd om enerzijds een directe verbinding te vragen met de *general manager* of anderzijds om het direct e-mailadres te verkrijgen. In elk van de drie cases heb ik het e-mailadres verkregen. Voor het Cityhotel heb ik de directie-assistente van de *general manager* via e-mail gecontacteerd, voor het Luxehotel de *general manager* en voor Hotelgroup heb ik de personeelsverantwoordelijke via e-mail gecontacteerd. Ieder van hen heeft positief geantwoord op mijn verzoek en enkele respondenten voorgesteld waarmee ik een interview zou kunnen afnemen. Tabel drie geeft een overzicht weer van de verschillende respondenten per case.

	Cityhotel	Hotelgroup	Luxehotel
1	General Manager, Belg, man	Hotelgroup Limburg 1, Belg, vrouw	General Manager, Belg, man
2	Directie-assistente general manager, Belg, vrouw	Hotelgroup Limburg 2, Belg, vrouw	Chef-kok, Nederlander, man
3	Assistent general manager, Belg, man	Hotelgroup Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw	Maître, Belg, man
4	Verantwoordelijke housekeeping, Duits, vrouw	Hotelgroup Vlaams-Brabant 2, Belg, vrouw	Hoofd-administratie, Belg, man
5		Hotelgroup Vlaams-Brabant 3, Belg, vrouw	
6		Personeelsverantwoordelijke, Belg, vrouw	

Tabel 3: Respondenten per case

De interviews werden afgenomen op basis van een vooraf opgestelde vragenlijst. Er werd geopteerd voor een semi-gestructureerd interview waarbij de te bespreken thema's in vraagvorm worden opgesteld, in min of meer vaste volgorde en waarbij er open antwoordmogelijkheden voorzien werden (Eisenhardt, 1989). De vragenlijsten werden opgesteld op basis van de deelvragen. De interviews zijn individueel en persoonlijk afgenomen.

De vragenlijst werd gestructureerd in vier secties:

1. Respondentenprofiel

Voorbeeldvragen: Kan u uzelf even voorstellen?, Wat is uw precieze functie in het hotel?

2. Profiel van het hotel
Voorbeeldvragen: Hoeveel werknemers worden er tewerkgesteld?, Op welke segmenten focust het hotel zich?
3. Profiel van het personeel
Voorbeeldvragen: Hoe is de samenstelling van werknemers?, Welke profielen zoekt u in termen van jobs?
4. Diversiteitsmanagementpraktijken
Voorbeeldvragen: Biedt diversiteit ook andere voordelen voor het hotel?, Ziet u ook nadelen?, Hoe is de sfeer tussen werknemers? Zijn er veel conflicten? Hebben deze soms te maken met diversiteit?

De vragenlijst is terug te vinden in bijlage één.

6.3 Kwalitatieve data-analyse

De data-analyse heeft als doel om systematisch geldige conclusies te kunnen trekken van de vaak overweldigende hoeveelheid aan informatie om uiteindelijk een antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag. Er zijn enkele stappen om deze analyse te doen. Volgens Miles en Huberman (1994) zijn er drie stappen in kwalitatieve data-analyse: data reductie, presentatie van de data, en het formuleren van conclusies. Data reductie verwijst naar het proces van selectie, codering en de categorisering van data. Het coderen van data houdt in dat stukken tekst worden gelabeld die later in categorieën worden ingedeeld. De categorieën worden bepaald op twee manieren, inductief of deductief. Bij een inductieve manier is er van tevoren niet bekend naar welke thema's wordt gezocht (= *grounded theory*) en bij een deductieve manier wordt er gewerkt met categorieën die al bekend waren voor de dataverzameling (= *framework approach*).

Na het afnemen van de interviews werden deze allereerst uitgeschreven. Nadien werden de uitgeschreven interviews gereduceerd door informatie te verwijderen dat te ver van de focus verwijderd lag zoals bijvoorbeeld het profiel van de respondent. Na het reduceren van de informatie werden met behulp van een Excel-document de fragmenten uit de interviews gecodeerd. Relevante fragmenten werden hierin gekopieerd en gekoppeld aan vier eerste ordecodes, waarvan elk gekoppeld was aan één deelvraag. Er is dus sprake van een *framework approach* wat wil zeggen dat de keuze van de codes op een deductieve manier is gebeurd en de codes dus vooraf al bekend waren. Tweede ordecodes werden gecreëerd op basis van de vragenlijst. Een tweede ordecode is bijvoorbeeld afkomst aangezien een bepaalde vraag handelt over het land van afkomst van het personeel. De code werd gelabeld aan fragmenten waarin verteld werd welke nationaliteiten het personeelsbestand binnen een case had. Na het coderen werden eerste ordecodes per case geclusterd in een apart blad van het Excel-document. Op deze manier was het mogelijk om een tabel op te stellen over de drie cases en deelvragen. Zo konden analyses uitgevoerd worden per case en tussen de cases, en tussen theorie en praktijk. De codeboom is hieronder weergegeven:

- Diversiteit
 - Hoeveelheid
 - Afkomst
 - Generaties
 - Profielen
 - Functies
- Business case
 - Mere labor
 - Taal- en culturele vaardigheden
 - Netwerken
 - Mentaliteit
 - Diversiteit aan perspectieven
- Praktijken
 - Vakantie
 - Religieuze praktijken
 - Ramadan
 - Bidden
 - Hoofddoek
 - Sociale integratie
 - Opleidingen
 - Work/life
 - Voertalen
 - Teamwork
- Diversiteitsmanagement
 - Inclusie
 - Anti-discriminatiebeleid
- Managementuitdagingen
 - Principes
 - Vakantie
 - Taalbarriere
 - Cultuur
 - Sfeer

Hoofdstuk 7: Resultaten

In hoofdstuk acht bespreken we de resultaten die na de dataverzameling en -analyse zijn voortgekomen uit 14 semi-gestructureerde interviews. Het hoofdstuk is ingedeeld in drie punten, die elk de resultaten en de conclusie per case weergeven. In **Bijlage 3: Overzicht resultaten** kan een overzicht van de resultaten worden gevonden.

7.1 Case 1: Cityhotel

7.1.1 Inleiding

Cityhotel beschikt over 107 kamers en vijf vergaderzalen. Cityhotel Small is het "kleinere formaat" van het Cityhotel en bevindt zich 50 meter verder. Met zijn 89 kamers biedt het een minder luxueus alternatief en voorziet het in kamer en ontbijt. 35% van het Cityhotel personeel heeft een etnisch diverse achtergrond en is vooral geconcentreerd in de housekeeping en afwas. Housekeeping omvat twaalf werknemers waarvan iedereen een vreemde herkomst heeft, zowel van eerste als tweede generatie. De afwas stelt twee dames met een etnisch diverse migratieachtergrond te werk, beide van eerste generatie. De voornaamste landen van herkomst zijn de Filipijnen, Italië, Turkije, Marokko, Thailand en Polen. Onder de werknemers bevindt zich ook iemand van Kazachstaanse afkomst die is genaturaliseerd.

Binnen Cityhotel Small heeft 70% een etnisch diverse achtergrond. Dit percentage ligt veel hoger omdat het een kleiner hotel is en enkel bestaat uit housekeeping/ontbijt en front office. Verhoudingsgewijs is de housekeeping daar ook groter. Deze bestaat uit zeven personeelsleden waarvan vijf een andere afkomst hebben. Aan de receptie van Cityhotel Small werken twee mensen met een vreemde achtergrond, namelijk een Nederlander en een iemand uit Georgië. Deze laatste is van eerste generatie maar is op zijn tiende al naar België gekomen. Andere landen van herkomst zijn hier de Filipijnen, Afrika, Marokko, Nederland en Oekraïne. Voor beide hotels en functies zoals housekeeping en afwas zijn er weinig vereisten. Werknemers moeten flexibel zijn, vriendelijk, gemotiveerd en een pover begrip van het Nederlands. Voor de receptie en bediening zijn taalvaardigheden zoals Nederlands, Frans, Engels vereist. Vriendelijkheid en flexibiliteit spreekt voor zich. Het etnisch divers personeel in Cityhotel (Small) is dus vooral operationeel en komen niet zo zeer in contact met de klanten. Er is enkel één uitzondering, namelijk aan de receptie, maar hij voldoet aan de voorwaarde om de Nederlandse taal, naast Engels en Frans, rijk te zijn.

"Wat voor ons belangrijk is, is gewoon dat ge wilt werken, gemotiveerd zijt, dat ge vriendelijk zijt ten opzichte van de gasten, da ge u talen wat kent. We leven hier in een omgeving dat talen belangrijk zijn dus ja aan de receptie als ge niet perfect Nederlands kunt, geen Engels, dan wordt het moeilijk natuurlijk" (General Manager, Belg, man, Cityhotel).

7.1.2 De business case

Diversiteit biedt enkele voordelen voor Cityhotel (Small). Een belangrijkste eerste motief om mensen met een etnisch diverse achtergrond aan te werven, is dat Belgen niet meer solliciteren voor functies zoals housekeeping of afwas. Volgens de geïnterviewde worden deze functies enerzijds gepercipieerd als minderwaardig maar anderzijds speelt ook de werkloosheidsval een rol. Dit fenomeen speelt wanneer het voor sommige individuen niet voldoende economisch interessant is om uit de werkloosheid te treden. Een functie zoals housekeeping of afwas is zeer zwaar werk voor een relatief laag loon. Individueen krijgen dus te weinig stimulans om aangetrokken te worden tot deze soort jobs. Individueen met een etnisch diverse migratieachtergrond vullen niet enkel de functies in waarvoor er geen Belgische werknemers gevonden kunnen worden, ook werken deze mensen zeer hard en hebben zij een goede attitude tot werken. Het is immers wel zo dat een functie zoals receptionist(e) wel nog enkele Belgen aantrekt.

"Dat {mensen met een vreemde afkomst} zijn toch wel harde werkers. En die zijn eigenlijk ook wel heel fier zijn op het werk dat zij verwezenlijken" (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

"Heel vaak is dat omdat ons - heel erg dat ik dat moet zeggen - dat ons eigen mensen die job niet willen doen. En heel vaak wordt ook nog gezegd van kamermeisjes of afwas dat zijn heel zware jobs en fysisch is dat heel erg belastend. En wordt dat eigenlijk gezien als een minderwaardige job terwijl dat eigenlijk niet is" (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

"Laat ons zo zeggen dat horeca niet de bestbetaalde sector is en, ja, dat het verschil tussen thuisblijven en veertig uur werken gewoon miniem is" (General manager, Belg, man, Cityhotel).

Een tweede voordeel van een divers personeel is dat werknemers van vreemde afkomst toegang geven tot andere werknemers via hun sociale netwerken waarbij de zus, de mama of de tante worden aangebracht.

"Ja precies mondreclame, via via. Op dit moment hebben we er toch een aantal dat ofwel de zus, of de mama, of de tante hier werkt" (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

Een derde voordeel aan een etnisch divers personeelsbestand volgt uit het feit dat hotels alle mensen van de wereld tegenkomen. Het is dan voordelig om iemand tewerkgesteld te hebben die de cultuur en/of taal gemeen heeft met de klant. Problemen kunnen dan worden opgelost in eigen moedertaal of culturele gewoontes kunnen beter worden begrepen. Dit komt echter niet zo vaak voor.

"Stel nu dat er een Marokkaan is die hier colèrig doet ineens. Die kan wel een woord Frans praten maar ik kan wel tegen onze Marokkaanse zeggen van praat eens met hem. Misschien zien wij dat verkeerd. Dat is dan wel heel makkelijk. Die kennen die gewoontes ook natuurlijk" (Assistent hotel-manager, Belg, man, Cityhotel Small).

"We hebben ook veel Aziatische bezoekers die dan heel vlot overeen kunnen komen met de Filipijnse groep, of Spaanse gasten die geen Engels kunnen. Dus dan kan je snel inspringen dus taal-cultuur is het voordelig" (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

7.1.3 Managementuitdagingen

Naast de motieven en voordelen om een etnisch divers personeelsbestand op te bouwen zijn er ook enkele uitdagingen of nadelen waar het management rekening mee moet. De belangrijkste en meest prominente uitdaging voor het Cityhotel (Small) is de taalbarrière. Eerste generaties zijn de Nederlandse taal meestal niet machtig en hebben vaak niet eens de intentie om dat verder te ontwikkelen eens ze een bepaalde functie hebben. Dit kan gevolgen hebben voor het sociale leven aangezien ze zich eigenlijk zeer "beperkt" kunnen voelen in de omgang. Communicatie vergt veel tijd en moeite aangezien alles regelmatig herhaald moet worden.

"Ik stimuleer hen altijd om dat toch te leren of lessen bij te volgen of gelijk bij de kinderen Nederlands te spreken. Maar je merkt toch dat dat niet gebeurt" (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

"Ik heb er wel een paar die moeilijk kunnen communiceren. Ze verstaan wel alles, maar de interpretatie gaat soms mis" (housekeeping verantwoordelijke, Duitse, vrouw, Cityhotel).

Ook de verschillende culturen en landen van afkomst aanwezig op de werkvloer kunnen een managementuitdaging vormen. Vaak worden er groepjes gevormd op basis van afkomst en wordt er onderling gecommuniceerd in de moedertaal. Dit kan leiden tot een gevoel van uitsluiting bij werknemers van andere afkomst. Ook is het niet makkelijk om je als Belg te verplaatsen in de verschillende culturen. Een mannelijke collega met een andere cultuur kan bijvoorbeeld zeer denigrerend zijn ten opzichte van vrouwen en bijvoorbeeld geen bevelen aannemen van gelijkgestelde vrouwen maar wel van mannen. Ook kan het eens voorvallen dat een bepaalde minderheidsgroep vooroordelen heeft van een andere minderheidsgroep en de Aziatische werknemers niet overeen kunnen komen met de Afrikaanse werknemers omdat zij een bepaald beeld hebben van hoe een individu moet zijn of moet werken. Enerzijds zijn de Filipijnen bijvoorbeeld zeer strak in hun werk waarbij de bedden altijd zeer goed zijn opgemaakt, anderzijds zijn de Italianen veel losser in hun werk.

"Ze vormen soms klikjes, ge hebt dan de Italianen samen, dan hebt ge de Filipijnen, en die hebben andere taal, andere godsdiensten, andere manier van leven,

eigenheden en ja. Maar we moeten toch proberen één team te vormen en dat is niet altijd makkelijk” (General manager, Belg, man, Cityhotel).

“Soms hebben zij heel andere waarden, eigenlijk. En dat is soms moeilijk om je daarin te verplaatsen en ook een beetje, gelijk ja, je hebt altijd dat die mensen wat samen koeken zoals de Filipijnen samen. En dan Italianen. Wat je ook soms ziet dat ze hun eigen taal spreken tijdens de pauze bijvoorbeeld, dat je dan andere mensen gaat uitsluiten” (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

7.1.4 Diversiteitsmanagement en praktijken

Wat betreft discriminatie is het beleid van Cityhotel (Small) zeer duidelijk: discriminatie wordt niet getolereerd en leidt tot een aangetekend schrijven. Het hotel tracht daarnaast ook een inclusieve werkomgeving te creëren zodat werknemers met een etnische migratieachtergrond zich zo goed mogelijk geaccepteerd en “thuis” voelen. Hiervoor implementeert het management enkele praktijken. Elk jaar wordt er een werknemer of werkneemster van het jaar verkozen en dit jaar is dat een werkneemster van Afrikaanse afkomst. Ook de open deuren politiek waarvoor het hotel bekend staat, moet het gevoel van gelijkheid en evenwaardigheid onder de werknemers bevorderen. De serviceweek die één keer per jaar plaatsvindt heeft als doel om appreciatie uit te brengen voor iedere cultuur waarbij iedereen in de bloemetjes wordt gezet gedurende de hele week en waarbij er gevraagd wordt om het personeel te laten kennismaken met elke cultuur aanwezig op de werkvloer (door bijvoorbeeld speciale gerechten te koken). Jaarlijks worden er ook kleinere, interne opleidingen gehouden zoals bijvoorbeeld “hoe omgaan met conflicten” of “een beter werkende housekeeping”. Deze opleidingen hebben naast de vorming als doel dat elk personeelslid, zowel in de housekeeping als aan de receptie, zich gewaardeerd voelt en voelt dat er geïnvesteerd wordt in hen. Zo zal hun gevoel van eigenwaarde groeien.

“Die dingen proberen wij zelf intern te organiseren en daar ook hun een stukje te laten groeien. Dat ze niet het gevoel hebben van wij zijn maar een kamermeisje of we staan maar aan de afwas, maar we geven hen ook de mogelijkheid om in hun functie zelf door te groeien” (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

Het bevorderen van het gevoel van inclusie van werknemers met een vreemde afkomst kan ook door tegemoet te komen aan hun nood aan een zinvol bestaan. Om dit te realiseren staat Cityhotel enkele religiepraktijken op het werk toe zoals bijvoorbeeld de Ramadan. Verplichte pauzes mogen op een later tijdstip worden genomen zodat ze niet in aanraking komen met voedsel of drinken. Ook is het mogelijk dat ze tijdens de Ramadan doorwerken en geen pauze nemen en dan op een vroeger tijdstip mogen stoppen met werken. Er zal nooit een activiteit georganiseerd worden tijdens de Ramadan. In de cafetaria van het hotel waar personeelsleden eten kunnen consumeren, wordt er eveneens een alternatief voorzien voor diegenen die geen varkensvlees eten. Bidden tijdens het werk is toegelaten in de mate van het mogelijke en zolang dat de werking niet stoort. Als ze 25 minuten nodig hebben om te bidden, dan kan dat, maar dan werken ze ook 25 minuten langer. Er is echter nog geen

vraag naar geweest of dat kan of niet kan. Voor andere religiepraktijken zoals het dragen van een hoofddoek is het hotel strenger. Dat wordt niet toegelaten. Het dragen van een hoofddoek binnen het hotel is niet wettelijk verboden maar het is wel zo ingebed in de normen van het hotel. Het wil zijn neutraal karakter behouden omdat het hotel klanten vanuit vele hoeken van de wereld ontvangt en zo geen aanstoot wil geven. De werknemers zijn hier immers zeer flexibel in en verwijderen de hoofddoek als ze beginnen te werken en doen deze opnieuw aan als ze stoppen met werken.

"Ramadan wel, daar houden we rekening mee dus dat ze bijvoorbeeld ... Normaal is het verplicht dat ze een halfuur pauze nemen tijdens de middag. Dan mogen zij gewoon doorwerken. Dat is het enige moment dat we zeggen jullie moeten de pauze niet nemen en je mag dan vroeger stoppen" (Directie assistente, Belg, vrouw, Cityhotel).

"Een hoofddoek wordt niet gedaan. Voor ons maakt dat niet veel uit. Hier zijn we wel heel neutraal omdat we met andere gasten werken die van heel de wereld komen, om geen aanstoot te geven" (Assistent hotel-manager, Belg, man, Cityhotel Small).

De combinatie tussen werk en privéleven wordt zo goed mogelijk vergemakkelijkt door flexibele uren. Het is bijvoorbeeld mogelijk om op voorhand te zeggen als je een bepaalde dag niet kan gaan werken. Bovendien wordt er voorrang gegeven aan personeelsleden met kinderen om de vakantie op te nemen tijdens de schoolvakantie. Individuen met een migratieachtergrond trachten soms eens een langere vakantie op te nemen om naar hun thuisland te reizen. Dit wordt toegelaten in de mate van het mogelijke. Met andere woorden, niet iedereen kan op hetzelfde moment vakantie opnemen en niet in die momenten dat het hotel een zeer drukke bezitting kent. Langere vakanties zijn ook toegelaten voor Belgische werknemers maar zij vragen dat meestal niet en nemen vaker kortere vakantieperiodes. Er wordt dus geen uitzondering gemaakt voor specifieke groepen, wat kan leiden tot conflicten.

De conflicten die hebben plaatsgevonden in de housekeeping zijn opgelost op een manier die het gevoel van inclusie bevorderen, namelijk het samenwerken in teams. Zo kon ieder van hen bewust worden van ieders capaciteiten en competenties en konden vooroordelen weggewerkt worden. De uitdaging van de taalbarrière wordt deels opgelost door het gebruik van verschillende voertalen zoals Engels en Frans. Zo kan ook de interactie tussen iedereen meer gelijk worden. Er wordt gebruik gemaakt van pictogrammen op de poetsproducten om duidelijk te maken welk product voor welke taak dient en de housekeeping gebruikt boekjes die beschikbaar zijn in verschillende talen om de belangrijkste dingen te benadrukken. Om de interactie tussen verschillende etnische minderheidsgroepen nog meer gelijk te maken, organiseert het hotel enkele sociale activiteiten zoals het personeelsfeest. De afdelingen zoals housekeeping organiseren nog verder activiteiten zoals bowlen of een kerstfeestje. Maar dit is eerder beperkt.

"Het heeft ook negatieve kanten: de één kan niet met de andere overweg omwille van vooroordelen. De Aziatische groep kan niet overeenkomen met de Afrikaanse. Ze

kunnen niet overeenkomen omdat ze hun beeld hebben van hoe een persoon moet zijn. Bijvoorbeeld de Filipijnen zijn heel strak in hun werk, de bedden zijn altijd tip top, en de Italianen zijn daar iets lossier in, dat is hun aard. En dan komen er reclamaties. Ze zeggen ook van "ah de Filipijnen weer", of van "oh de Italianen weer". Ze veralgemenen veel" (housekeeping verantwoordelijke, Duitse, vrouw, Cityhotel).

"Het is zo dat zij op het begin hun vast weekend hadden. Alle Filipijnen zaten in het ene weekend, en al de rest zat in het andere weekend. Zij hebben dat zo gedaan. Maar ik heb dat ingedeeld. Twee Filipijnen het ene weekend, twee Filipijnen het andere en ik meng het en sindsdien merk ik dat het beter is" (housekeeping verantwoordelijke, Duitse, vrouw, Cityhotel).

7.1.5 Conclusie

Cityhotel (Small) stelt ongeveer 40% werknemers met een etnische migratieachtergrond te werk. Deze individuen werken vooral in functies zoals de housekeeping en bediening omwille van hun beperkte taalvaardigheid in Nederlands. Hun gebrek aan Nederlandse taal heeft als gevolg dat ze niet zo zeer in contact kunnen treden met klanten en deze dan ook niet verder kunnen helpen. Simpele gesprekken om iemand verder te helpen, kunnen bijvoorbeeld wel in het Engels. Op gebied van de *business case* bieden mensen met een vreemde afkomst vele voordelen omwille van het feit dat er weinig tot geen Belgische werknemers solliciteren voor lagere functies. Ook zijn het erg harde werkers met een goede attitude. Hierbij komen wel wat uitdagingen kijken zoals de taalbarrière en groepsvorming. Er is weinig sprake van onderlinge discriminatie. Het hotel tracht een zo goede mogelijke inclusie-ervaring voor de werknemers van vreemde afkomst te creëren. Hiervoor implementeert het enkele praktijken om de werknemers een gewaardeerd gevoel te geven zoals verschillende voertalen, een open deur politiek, de serviceweek, religiepraktijken, flexibele uren, ..

7.2 Case 2: Hotelgroep

7.2.1 Inleiding

Hotelgroep staat bekend om sfeervol logeren, dineren en vergaderen in historische gebouwen. De groep bestaat momenteel uit negen brasseries en negen hotels, gelegen in Limburg en Vlaams-Brabant. Na het onderzoek van zes hotels, zijn we tot de conclusie gekomen dat 40 tot 50% van de werknemers een etnische migratieachtergrond heeft, met zowel eerste als tweede generatie. De nationaliteiten zijn zeer uiteenlopend: Russisch, Rwandees, Braziliaans, Italiaans, Nepalees, Turks, Afrikaans, Marokkaans, Oekraïens, Curaçao, Surinaams, Tunesisch, Pools, Filipijns. In Vilvoorde werkt er een student die van Congo komt maar elders geboren is. Ook werkt er iemand deeltijds aan de receptie waarvan de vader een Belg is en de moeder een Afrikaanse. Op zondag werkt er iemand extra die in België geboren is maar een Italiaanse moeder en een Spaanse vader heeft. De functies die worden bekleed door individuen met een vreemde afkomst zijn housekeeping, receptie, ontbijt, nachtwaker, keuken en afwas. De housekeeping wordt in de hotels in Vlaams-

Brabant verzorgd door een externe dienst, namelijk EW Facility Services. Deze werknemers zijn allemaal van vreemde herkomst. Voor functies zoals housekeeping, afwas en nachtwaker is het niet noodzakelijk om de Nederlandse taal rijk te zijn. Ook voor de functie van ontbijtdame is dat niet vereist. Engels is dan wel een vereiste. Werknemers die aan de receptie werken moeten wel goede taalvaardigheden hebben en een goed voorkomen. Een diploma is niet vereist. Werknemers moeten vooral gemotiveerd en flexibel zijn. In twee van de drie hotels in Vlaams-Brabant werken er studenten, in Hasselt werken er uitwisselingsstudenten om in hun levensonderhoud te voorzien.

7.2.2 De business case

Hotelgroep erkent vele voordelen aan een divers personeelsbestand. Net zoals Cityhotel merkt Hotelgroep op dat er nog maar weinig Belgische werknemers zich aanmelden voor lagere functies in de hotelsector, wat vaak ook hard werken betekent. Deze mensen zijn er nog wel maar steeds minder. Voor functies zoals chef-kok of souschef solliciteren Belgische individuen wel nog. Personen met een vreemde afkomst vullen deze lagere functies in en hebben vaak ook een zeer goede attitude tot werken. Deze individuen zien het als een kans om iets op te bouwen en zijn als gevolg zeer gemotiveerd en dankbaar voor een job. Het is echter wel zo dat deze individuen zich flexibeler moeten opstellen omwille van de taalbarrière en de discriminatie op de arbeidsmarkt. De weinige voorkennis en laagdrempeligheid van de horecasector speelt in hun voordeel. Daarnaast zijn zij vooral in functies zoals housekeeping en afwas geconcentreerd omwille van hun lage taalkundigheid van het Nederlands, wat meestal wel een vereiste is voor functies die contact vragen met de klant. De positieve mentaliteit kenmerkend aan werknemers met een etnische migratieachtergrond, vindt men niet meer bij Belgische werknemers; zij willen enkel werken in een functie die van gelijke waarde is met hun diploma of opleiding. Het verschil in mentaliteit tussen werknemers van Belgische en vreemde origine is ook nog op andere gebieden merkbaar. Zo zijn Afrikaanse werknemers of werknemers bijvoorbeeld veel meer ontspannen, zij ervaren de stress niet op de manier zoals Belgen dat doen. Zij blijven over het algemeen zeer rustig en ontspannen.

"Een hotel zonder housekeeping kan zelfs niet opendoen. Een keuken zonder afwas moet niet eens beginnen koken want ze hebben geen pannen. Die mensen worden geminacht en dat is totaal verkeerd" (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroep).

"Ik merk wel dat die mensen, dat zijn echte werkers. Ik heb meer problemen met de Belgen" (Personeelsverantwoordelijke, Belg, vrouw, Hotelgroep).

"Die zijn ook echt gemotiveerd als die hieraan komen. Die zeggen echt van ik wil iets opbouwen. Dan weten ze ook dat ze vooruit moeten, dan nemen ze alle kansen die ze krijgen om dat te doen" (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroep).

Een tweede voordeel zijn de netwerkeffecten en rekrutering via sociale netwerken. Vaak brengen werknemers met een vreemde afkomst iemand aan vanuit hun naaste omgeving. Dit is ook op te merken bij studenten en uitwisselingstudenten. Dan brengt een bepaalde student iemand vanuit zijn of haar opleiding aan waardoor het hotel in Hasselt amper iemand nieuw moet zoeken voor de housekeeping. In een hotel in Vlaams-Brabant bestaat het keukenpersoneel enkel uit Nepalezen, die via informele netwerken zijn aangeworven in het hotel. Wat ook wel eens kan voorvallen is dat er soms zelf voor vervanging gezorgd wordt door een zieke of afwezige. Indien er iemand niet kan komen werken, dan voorziet hij of zij zelf vervanging. In dat geval is het mogelijk dat iemand die de housekeeping verzorgt in het ene hotel, ook voor een dag kan inspringen in het andere hotel. Dit komt vaak voor bij de externe dienst EW. Een ander voorbeeld is een ontbijtdame, afkomstig van Ghana. Omwille van haar zwangerschapsverlof was het hotel op zoek naar een vervangster. De ontbijtdame heeft zelf voor vervanging gezorgd, ook een dame afkomstig van Ghana. De Filipijnse barman die tewerk is gesteld in een hotel van de keten in Vlaams-Brabant is aangebracht door de Filipijnse nachtwaker. Hij is aangetrouwde familie.

"Ik had iemand uit Zwart-Afrika, denk ik, en die had toen op een zeker moment een jongen bij, Viktor, die studeerde ook aan de unief. Zo is dat begonnen, en die had dan weer iemand anders bij. Toen had ik twee Braziliaanse meisjes, ook hetzelfde. Je hebt er zo eentje en die kent dan nog een vriendin en nog een vriendin"
(Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Een derde voordeel dat Hotelgroup ervaart aan een divers personeelsbestand is de unieke sfeer. Verschillende nationaliteiten op de werkvloer zorgen voor een ludieke en aangename sfeer. Kerstfeestjes op het einde van het jaar worden dan ook dat tikkeltje specialer omdat werknemers van Belgische origine gerechten en gewoontes van andere culturen kunnen leren kennen.

"Wat is hier eigenlijk ook, door die sfeer, ik heb het al heel vaak gehad dat ze dan ook voor elkaar inspringen, dat zij zelf iemand zoeken die hen kan vervangen"
(Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Het feit dat al die verschillende nationaliteiten samen komen, die hebben veel plezier samen. Het is ook allemaal een beetje uitbundiger dan we in België gewoon zijn. Als die zwarte families iets aan de hand hebben, dat is altijd met groot vertoon. Maar dat is zo. Dat zit in hun genen. Dus wij gaan daar een stukje in mee"
(Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Een laatste, maar niet zo prominente reden om een divers personeelsbestand op te bouwen zijn de taal- en culturele vaardigheden die zij bezitten. De officiële landstalen in vele van de herkomstlanden die in de Hotelgroup zijn terug te vinden zijn Engels, Frans en Spaans. Maar er zijn ook vele herkomstlanden zoals Rwanda, Ghana, Flippijnen waar de bevolking eerder inheemse talen spreekt. De officiële landstalen zijn daar echter wel uitgebreid met Frans, Engels of Spaans. In Nepal is de officiële landstaal Nepalees, in Fiji is dat Fiji, in Oekraïne is

dat Russisch en Oekraïens. Deze talen bieden weinig tot geen meerwaarde in een Vlaams hotel omdat de etnische diversiteit in het klantenbestand meestal niet zo ver gaat. Het is vanzelfsprekend dat het wel aangenaam is voor een Nepalese klant indien er iemand aanwezig is in het hotel die dezelfde taal spreekt. Maar het zal vaker voorkomen dat taalvaardigheden zoals Frans, Engels, Spaans, Marokkaans, Turks bruikbaar zullen zijn.

"Ja natuurlijk, ik versta een beetje Italiaans maar spreek het niet. Russisch al helemaal niet. Dus uiteindelijk is dat wel altijd meegenomen. Het Braziliaanse meisje boven ook die spreekt perfect Spaans dus dat is soms ook wel leuk voor de klanten"
(Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Ik denk dat dat {verschillende nationaliteiten} voor de gasten ook wel fijn is want ja al onze gasten hebben verschillende nationaliteiten" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 3, Belg, vrouw, Hotelgroup).

7.2.3 Managementuitdagingen

Een eerste uitdaging voor het management van Hotelgroup is de taalbarrière. De Nederlandse taalvaardigheid is in vele hotels van de keten geen vereiste, een minimum is voldoende, maar om te communiceren is dit niet zo makkelijk. Het voeren van diepe gesprekken is vaak onmogelijk in andere talen zoals Frans of Engels. Ook communicatiefouten komen vaak voor. Werknemers van vreemde origine begrijpen vaak niet helemaal wat er wordt gezegd of gevraagd. Daarnaast is het ook mogelijk dat iemand door de taalbarrière angst heeft om Nederlands te praten, wat een negatief effect heeft op de klanten. In Vlaams-Brabant werkt er een zeer introverte ontbijtman, die angst heeft om een klant aan te spreken of een gesprek te voeren. Hij komt daarbij onvriendelijk en nors over, wat een negatief effect heeft op de klanten. Ook valt het soms eens voor dat werknemers met een vreemde afkomst graag Nederlands zouden willen praten, maar gewoon niet de kans krijgen. Zij praten vaak met een accent waardoor klanten opmerken dat hij of zij van vreemde origine is en het moeilijker heeft om Nederlands te praten. Daarom zullen klanten vaak overschakelen naar het Engels of Frans, zonder dat de werknemer dat gevraagd heeft en op die manier kan hij of zij het Nederlands niet verder ontwikkelen. De taalbarrière is meestal de reden waarom werknemers met een vreemde afkomst in functies werken waar ze geen tot weinig contact hebben met klanten.

"Onze nachtwaker van de Filipijnen die kan wel Nederlands maar als die tegen de mensen begint, spreken ze liever tegen hem in het Engels omdat hij zo een enorm accent heeft. Terwijl dat hij het wel kan maar ja dat accent dat .."
(Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 3, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Maar de ontbijtman op zaterdag en zondag die is heel introvert op zich en heeft heel veel schrik om de mensen aan te spreken. En da wordt door de mensen soms verkeerd opgenomen dat hij een onbeleefde is en dat hij hun negeert en niet ziet zitten" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Vaak is de taalbarrière inderdaad de reden waardoor dat zij meer in functies werken die dat minder contact met de mensen vragen" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Wat soms wel ambetant is, als de meisjes bezig zijn op de kamers en klanten vragen iets, dan kunnen zij die niet verder helpen. Dat is soms wel moeilijk" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 3, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Een tweede managementuitdaging is de verschillende culturen op de werkvloer. In het hotel in Vilvoorde werkten vroeger twee Marokkaanse vrouwen die vaak meningsverschillen hadden omwille van hun sterke karakter. Maar in de andere hotels van de keten leiden de verschillende culturen niet zo tot conflicten. Het komt wel vaak voor dat werknemers met eenzelfde land van herkomst vaak in hun eigen moedertaal praten. Groepsvorming komt ook amper tot niet voor. De groepen zijn daar ook meestal te klein voor in Hotelgroup. In een hotel in Vlaams-Brabant werken bijvoorbeeld wel allemaal Nepalezen in de keuken, dus daar is het normaal of niet-storend dat ze onderling Nepalees praten. Dit is ook om de communicatie te bevorderen.

"Ze zeggen wel eens: het is een Italiaanse furie, of een Turkse. Maar dat is, dat is het karakter. Ik denk dat Belgen net zo zeer hun karakter hebben. Maar hier is nog niet echt iets opgevallen" (Personeelsverantwoordelijke, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Heel weinig conflicten onderling. Dat gaat over kleine situaties die gebeurd zijn, fouten die gemaakt zijn die een ander dan heeft moeten oplossen" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Kliekjes hebben we niet. Ik denk dat onze ploeg daar ook te klein voor is en zeker omdat we die polyvalentie een beetje nastreven dat dat minder is. Ik denk dat als je grotere groepen van mensen hebt, dat zo iets sneller gebeurt" (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Ze konkelfoezen soms in hun eigen taal en dan versta je het niet en dan denk je dat ze over u bezig zijn" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 2, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Je hebt natuurlijk de Nepalezen die hier werken. Die spreken Nepalees onder elkaar. Als er dan iemand opnieuw aangenomen moet worden, dan hebben ze liever een Nepalees. Maar echt een slechte sfeer is hier niet. Qua cultuur: je merkt die verschillen wel maar dat is niet dat dat voor conflicten zorgt" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Een derde en laatste uitdaging voor het management van Hotelgroup is de langere vakanties die werknemers met een etnische achtergrond vragen. Werknemers met een andere origine

hebben om de zoveel jaren de wens om hun thuisland te bezoeken. Reizen naar Ghana, Curaçao, ... duurt immers geen week, dus meestal nemen ze een langdurige vakantie van een maand. In de mate van het mogelijke wordt dit toegelaten, maar het is afhankelijk van de bezetting van het hotel en als er iemand is om hem of haar te vervangen. Soms gebeurt het eens dat de werknemers dan ook niet meer die ambitie hebben om naar België terug te komen en hun vakantie verlengen met een ziektebriefje. Belgische werknemers hebben hier geen negatieve reacties op. Het nemen van langere periodes is immers ook toegelaten voor hen, maar dat gebeurt minder. Zij nemen vaker kortere vakanties op.

"We proberen daar ook duidelijke afspraken om te maken want anders krijg je situaties dat ze zeggen van we gaan 10 dagen weg en nadien zeggen: we hebben de vlucht gemist en ze komen toch pas 3 weken later terug" (Hotelfverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Ze nemen dan doorheen de rest van het jaar quasi geen verlof. Als ze dat op voorhand laten weten, dan kunnen we dat wel toelaten en opvangen. We proberen ook zoveel mogelijk studenten in die functies op te leiden zodanig dat als er iemand ziek valt of op verlof gaat, dat we dan studenten kunnen inzetten" (Hotelfverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"In de mate van het mogelijke kan dat. Maar dan moeten we rekening houden met de periode. Eigenlijk maakt het niet uit wie dat is, of dat nu mijn Belgische collega's zijn of de anderen, dat maakt niet uit" (Hotelfverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"In theorie wordt dat voor hen {Belgische werknemers} ook toegelaten. Je merkt dat het terugkomen van {van mensen met een vreemde origine} een groter probleem is. Ze komen dan niet terug op het moment dat het zou moeten. En dat heeft in het verleden wel al twee keer tot ontslag geleidt" (Hotelfverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Ook de mannen van de Filipijnen. Zij gaan niet voor een week naar de Filipijnen, maar dat is meteen een maand. De ontbijtdame vraagt ook meteen een maand. Ze gaan ook niet elk jaar dus als ze eens gaan dan gaan ze meteen wat langer. Soms is dat wel moeilijk omdat we met zo weinig zijn. Om dat op te vangen is dat niet zo makkelijk, dat is altijd een heel geregeld" (Hotelfverantwoordelijke Vlaams-Brabant 3, Belg, vrouw, Hotelgroup).

7.2.4 Diversiteitsmanagement en praktijken

Het beleid rond discriminatie van Hotelgroup is zeer duidelijk: discriminatie wordt niet getolereerd. Racistische uitspraken worden gevolgd door een aangetekend schrijven. Een hotel in Vlaams-Brabant werkt met een ombudsman van Mensura, een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, voor situaties zoals discriminatie en seksuele

intimidatie, indien dat uit de hand loopt (Mensura, 2016). Dat staat ook vermeld in het arbeidsreglement. Als gevolg van deze maatregelen is er ook weinig tot geen sprake van discriminatie op de werkvloer. Conflicten of meningsverschillen gaan meestal enkel over het werk. HR-procedures en -criteria zijn gelijk voor elke werknemer. De hotels van Hotelgroup trachten een inclusieve werkomgeving te creëren door iedereen een kans te bieden en hen zo goed mogelijk te laten ontplooiën. Hiervoor zijn enkele praktijken geïmplementeerd.

"HR-criteria zijn voor iedereen hetzelfde of ze nu geel, bruin, zwart zijn - dat interesseert mij niet. Ze moeten willen werken, gemotiveerd blijven, flexibel zijn. En niet te vaak ziek en dergelijke zijn. Daar houdt geen enkele werkgever van"
(Personeelsverantwoordelijke, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Een inclusieve werkomgeving helpt werknemers te voorzien van een zinvol bestaan waarin de identiteit volledig geuit kan worden. Voor werknemers met een etnisch diverse migratieachtergrond betekent dit dat religiepraktijken worden toegestaan en dat er aandacht is voor de combinatie tussen werk en privé. Religiepraktijken zoals Ramadan worden in het algemeen toegelaten. Werknemers van Marokkaanse of Turkse afkomst mogen Ramadan doen, maar het mag geen effect hebben op het werk. Het dragen van hoofddoeken is toegelaten als je niet in contact komt met klanten (zoals bijvoorbeeld aan de afwas of tijdens de poets 's morgensvroeg). Bidden tijdens het werk is echter niet toegelaten en wordt verboden in het arbeidsreglement. In een hotel in Limburg is het immers zo dat er bijna geen vraag is voor religieuze praktijken. In een hotel in Vlaams-Brabant waar erg veel Nepalezen werken is er bijna ook geen vraag naar omdat daar bijna geen specifieke religiepraktijken zijn. Af en toe vragen ze eens een dag vakantie omwille van een feestdag.

"Off the screen mogen ze hoofddoeken hebben, in de keuken als de keuken niet zichtbaar is. De zaal bediening niet. Housekeeping ook niet. Maar ik moet zeggen dat we daar weinig problemen mee hebben. Ik heb wel iemand met een hoofddoek in Aarschot maar die werkt aan de afwas. Die doet 's morgens heel vroeg de poets dus die komt niet in contact met mensen. Daar kan je dus wel problemen mee hebben"
(Personeelsverantwoordelijke, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Ramadan, er zijn er die dat doen maar we zijn wel van mening: dat mag geen effect op het werk hebben. Gij zijt een engagement aangegaan met je werkgever. Wil je Ramadan doen, boeit ons niet, dat is uw geloof maar het werk mag er niet onder leiden. Het enigste wat we wel verbieden is dat ze bijvoorbeeld een half uur op het matje gaan bieden, dat doen we niet. Dat staat ook in ons arbeidsreglement"
(Personeelsverantwoordelijke, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Daar {religiepraktijken} hebben we geen rekening mee moeten houden tot nu toe, omdat ik de indruk heb dat de mensen die dan in de horeca werken daar zelf flexibeler in zijn. Ik zie dat bij de sportvereniging van mijne zoon zie ik dat wel. Niet dat dat een probleem is maar as je hard sport kan ramadan wel een probleem zijn soms. Daar zie ik dat vaker. Hier heb ik daar eigenlijk nooit echt mee.. Soms moeten

wij wel eens rekening houden met de feesten die zij vieren dat wij zeggen dat we onze uurroosters daar aan aanpassen in de mate van het mogelijke maar ik denk ook dat ze da wel appreciëren” (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Flexibele uurroosters zijn mogelijk mits overleg. Een Russische receptioniste in Limburg studeert bijvoorbeeld avondschool. Wekelijks moet zij die avond dan niet werken. Ook worden de langere vakanties in de mate van het mogelijke toegelaten, aangezien ze voor de rest van het jaar geen verlof vragen. In het algemeen, op gebied van religiepraktijken en flexibele uurroosters, zijn de werknemers zich wel ervan bewust dat horeca flexibiliteit vraagt.

“Het gebeurt wel eens dat iemand zegt: mijn man is vroeg werken, ik ga mijn kind halen en ik breng die mee en ik poets nog een uur verder. Dat is goed voor mij” (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

“Gelijk ik op deze plaats met deze ploeg omga, wij bekijken eigenlijk altijd als er iemand bij komt, dan zeggen wij van kijk zijn er dingen waar je echt wil of niet kan werken. Gelijk Valeria, die studeert nog avondschool, dan zitten we samen en dan kijken we van die en die dagen kunnen niet voor haar” (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Een meertalig beleid moet de interacties tussen de werknemers meer gelijk kunnen maken. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om klanten te woord te staan in het Engels of Frans. Ook onderling is het mogelijk om andere talen te praten indien Nederlands niet mogelijk is. In sommige hotels zijn taalhulpjes aanwezig. In een hotel in Vlaams-Brabant worden er soms opleidingen van Horeca Vlaanderen aangeboden, zoals bijvoorbeeld een opleiding Nederlands. Maar dit wordt vaak niet gedaan door werknemers met een vreemde afkomst. Voor werknemers van de receptie zijn er ook opleidingen, zij mogen zelf kiezen welke ze zouden willen volgen.

“Nuri & Sylvian die spreken zowel Afrikaanse talen als Engels en Frans. Die van Fiji spreekt buiten Nederlands alleen nog Engels of een andere taal die wij niet verstaan dus het hangt er vanaf wie hier is welke hun voertaal is maar dat bepalen zij zelf. Soms is dat Engels, soms is dat Spaans” (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

“Dat hangt er vanaf, van de ploeg. Nu boven in het Engels en in het Nederlands. Hier beneden is dat vaak in het Nederlands. We hebben dan ook vaak een brochure met taalhulpjes in het Frans, in het Engels, in het Duits. Ook de meeste courante dingen vraag ik wel om dat in te studeren zodat ze weten waarover het gaat. Niet dat ze echt een gesprek kunnen voeren maar dat ze zich kunnen behelpen” (Hotelverantwoordelijke Limburg 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"Horeca Vlaanderen biedt veel interessante gratis opleidingen. Nu, daarvan is het nadeel dat de meeste in het Nederlands zijn, dus het ander personeel kan dat dan niet. Nu ze bieden ook Nederlands voor anderstaligen aan. Maar als ik eerlijk moet zijn is daar heel weinig interesse naar. Omdat ze dat quasi ook niet nodig hebben. Ze kennen de basis, ze verstaan hier en daar wel iets. Neem bijvoorbeeld een van de kamermeisjes: haar twee kinderen spreken perfect Nederlands en die spreken tegen haar ook Nederlands. Ze kan het wel maar spreekt het zelf niet. Ze heeft ook vaak geen interesse om dan nog naar de les te gaan" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 1, Belg, vrouw, Hotelgroup).

Wat betreft sociale integratie worden naast een jaarlijks personeelsfeest sociale activiteiten al dan niet door de hotels zelf georganiseerd. In Vilvoorde is dat bijvoorbeeld een kerstfeestje of een etentje, in Hasselt gaan collega's eens naar een salsa optreden van een Braziliaanse werkneemster. Bij de opening van een nieuw hotel wordt iedereen uitgenodigd voor een hapje en een drankje. Maar bijvoorbeeld in Leuven is de sfeer goed omdat Nepalezen in de keuken elkaar zelf hebben aangebracht waardoor zij elkaar ook buiten het werk kennen.

"Bijvoorbeeld op het einde van het jaar geven wij een feestje met kerstmis en dan brengt iedereen iets mee om te eten. Dat is supertof met al die achtergronden enzo" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 3, Belg, vrouw, Hotelgroup).

"We blijven meestal aan de receptie wel eens een babbeltje doen. Ook buiten het werk gaan we samen eens iets eten. Ik zeg niet met iedereen. Zelfs met vaste klanten ook" (Hotelverantwoordelijke Vlaams-Brabant 3, Belg, vrouw, Hotelgroup).

7.2.5 Conclusie

Hotelgroup is een keten van hotels in Limburg en Vlaams-Brabant. 40-50% van het personeelsbestand van de onderzochte hotels heeft een etnische diverse migratieachtergrond. De nationaliteiten zijn zeer uiteenlopend. Het belangrijkste motief om mensen met een vreemde afkomst aan te werven is het feit dat de hotels weinig tot geen Belgische individuen meer vinden die functies zoals housekeeping, afwas, nachtwaker, ontbijtdame/heer nog willen uitvoeren. Een bijkomende belangrijke reden waarom mensen met een diverse migratieachtergrond in deze functies zijn geconcentreerd, is de taalbarrière. De taal Nederlands is geen vereiste in functies waar werknemers niet in contact komen met klanten. Dit is een belangrijke managementuitdaging. Conflicten die resulteren uit verschillende culturen komen amper voor. De keten voert enkele praktijken om uitdagingen op te lossen. Het is bijvoorbeeld toegelaten om meerdere voertalen te gebruiken zoals Engels en Frans. Om te voldoen aan de noden van de werknemers met een vreemde afkomst, zijn religiepraktijken zoals de Ramadan toegelaten. Hoofddoeken mogen gedragen worden in functies die geen contact met klanten vereisen. Langere vakanties kunnen opgenomen worden zodat werknemers in staat zijn om langere reizen naar het thuisland te

maken. Ondanks dat sociale activiteiten amper worden georganiseerd, is de sfeer in de hotels goed.

7.3 Case 3: Luxehotel

7.3.1 Inleiding

Luxehotel is een sfeervol hotel gelegen in Genk. Het ligt midden in de groene natuur en ontvangt dagelijks vele fietsers. Het ligt langs een bekend golfterrein. Het hotel beschikt over 70 hotelkamers en acht vergaderzalen. Daarenboven staat het bekend om zijn gastronomie met zijn gastronomische sterrenzaak. 25% van het personeelsbestand heeft een etnisch diverse achtergrond. Functies waarin deze mensen zijn geconcentreerd zijn naast de bediening, de keuken, de afwas en de poets, vooral de housekeeping. De chef-kok van het hotel omschrijft de situatie van mensen een etnische migratieachtergrond op de arbeidsmarkt met volgend citaat:

"Ik denk dat als je vroeger in de klas zat dat veel mensen zeiden dat ze politiemans of brandweer zouden worden maar niemand zou zeggen dat hij afwasser zou worden. Het is een job waar je in terecht komt als je minder kansen hebt gehad, niet goed kon leren.." (chef-kok, Nederlander, man, Luxehotel).

Opmerkelijk in dit hotel is dat 60% van het bedieningspersoneel een andere origine heeft, wat niet het geval is in de andere cases door het gebrek aan Nederlandse taalkennis. In de bediening worden vooral mensen met een etnische migratieachtergrond tewerkgesteld van tweede en derde generatie, waarvan 25-30% Italianen zijn. Het grote percentage aan werknemers met een Italiaanse origine is het gevolg van de sluiting van de mijnen. Het moment dat deze Italiaanse werknemers naar België migreerden om mijnwerkers te worden, was het tijdstip dat de mijnen bijna sloten, waardoor zij op veertigjarige leeftijd op pensioen moesten. Dit was voor de mijnwerkers veel te vroeg, waardoor velen van hen opnieuw een job zochten. Naast de Italiaanse nationaliteit werken ook Polen, Duitsers en Marokkanen in de bediening van het hotel. Het keukenpersoneel omvat 13 leden waarvan slechts vier Belgen en voorts eerste en tweede generatie Nederlanders, Turken, Marokkanen en Russen. De afwas telt vier werknemers waarvan één Afghaan, één Turk, één Nederlander en één Belg.

"We hebben het voordeel, vooral in Genk, met die mijnwerkers. Maar binnen 10, 15 jaar is dat voordeel weg. Dan zijn die mensen volledig met pensioen of dat ze zeggen ik doet dat niet meer of één dag per week. We hebben nu nog de boost van mijnwerkers: Italianen, Polen, Marokkanen, Turken, Spanjaarden die officieel met 40 op pensioen zijn gegaan toen de mijn sloot en die waren toen rond die leeftijd en die zeiden dat ze zich te jong voelden of financieel. Ik ga nog wat bijverdienen" (Maitre, Belg, man, Luxehotel).

Luxehotel staat bekend om zijn vriendelijkheid en etiquette. Het management vereist toch enige Nederlandse taalkennis, zowel spreken als begrijpen. Ook diploma's zoals hotelschool zijn geen vereiste maar is wel een pluspunt. Echter de chef-kok besteedt bij een openstaande vacature enkel aandacht aan ervaring. Ook de maître verkiest om zelf een opleiding te geven voor een functie in de bediening als er een nieuwe werknemer is aangenomen.

7.3.2 De business case

Net zoals de andere onderzochte cases is er één zeer prominent motief voor Luxehotel om een etnisch divers personeelsbestand op te bouwen: Belgische beroepsactieven worden niet meer aangetrokken door lagere functies in de horecasector zoals housekeeping, afwas, bediening, etc. Er is weinig aanneembaarheid in de horecasector waardoor je als hotel bijna verplicht bent om aan te nemen wie zich komt aanmelden voor een bepaalde functie, op voorwaarde dat hij of zij het Nederlands op een redelijk niveau beheerst en een goed voorkomen heeft. De werkloosheidsval en het relatief lagere loon zorgen dat deze functies worden geminacht door Belgen. Daarnaast werd ook aangehaald dat individuen met een vreemde afkomst een lagere onderhandelingspositie hebben bij het bespreken van de functievoorwaarden. Deze mensen hebben meestal geen of een lager diploma dan een Belg. Iemand met een hoger diploma heeft meestal meer eisen.

"En dan blijft het verschil tussen het loon en de uitkering nog miniem waarvoor ze niet willen komen. Dat is één aspect. Het sociaal vangnet" (General Manager, Belg, man, Luxehotel).

"Ook een beetje kijken naar loonkost. Een Belg verwacht eigenlijk meer, die hebben meestal een diploma, dan iemand die geen diploma heeft. Die hun eisen liggen meestal lager. Die zijn ook flexibeler in te zetten qua werkuren, ze willen meer komen werken, en als je eens afwijkt van de vaste uurrooster die hebben er minder last van. Belgen, als die twee vaste dagen vrij hebben, dan moeten ze die ook elke week vrij hebben. Ze hebben een lagere onderhandelingspositie eigenlijk" (Hoofd-administratie, Belg, man, Luxehotel).

Een tweede voordeel aan een meer etnisch divers personeelsbestand is de grotere beschikbaarheid van werknemers bij bepaalde feestdagen. Werknemers met een etnisch diverse migratieachtergrond vieren niet altijd dezelfde feesten als de Belgische bevolking omwille van de verschillende cultuur en religie, zoals bijvoorbeeld Kerstmis. Dit is erg handig voor het hotel aangezien Belgische werknemers liever niet werken bij Kerstmis. Indien het personeelsbestand dan enkel bestaat uit mensen met Belgische origine, dan kan je als hotel niet voldoen aan die wensen. Werknemers met een vreemde afkomst kunnen dan bij Kerstmis wel komen werken zodat Belgische werknemers die dag kunnen vieren met de familie. Dit werkt natuurlijk ook in de andere richting. Feesten zoals het Suikerfeest worden niet gevierd door de Belgische bevolking waardoor werknemers met een Marokkaanse of Turkse afkomst thuis kunnen blijven. Daarnaast is er ook een verschil in mentaliteit op te

merken tussen Belgische en etnisch diverse werknemers. Werknemers afkomstig van Zuid-Europa, Noord-Afrika of het Oostblok zijn veel onderdaniger en tonen meer respect voor hun directe meerdere.

"Bijvoorbeeld bij Kerstmis, mensen met Marokkaanse achtergrond, in mijn geval, die vieren dat niet dus je hebt wel mensen die dan willen werken. Als zij Ramadan houden dan heb ik mensen van Belgische origine die dan kunnen werken, Italiaanse origine die dan kunnen werken" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"Ik zie ook voordelen als het Kerstmis is. Je probeert altijd je mensen vrij te geven maar het is een drukke periode. Maar Ahmed en Sern moet ik geen vrij geven, die vieren geen Kerst. Bij Suikerfeest moet ik hen wel vrij geven maar dat is niet belangrijk voor ons Belgen. Dan is hier natuurlijk ook geen feest. Bij Kerst probeer ik iedereen een avond/dag vrij te geven en doordat je mensen hier hebt die dan kunnen werken, dan kan ik dat ook doen" (Chef-kok, Nederlander, man, Luxehotel).

"Een afwasser is onderdaniger. Die hebben respect voor hun chef. Die zien mij als hun directe baas. Ze luisteren naar mij. Vooral in het respect. Mensen uit Zuid-Europa, Noord-Afrika, Oostblok, die hebben een grotere mate van respect voor hun meerdere" (Chef-kok, Nederlander, man, Luxehotel).

Een derde voordeel is de kennis eigen aan de etnische achtergrond, zoals taal- en culturele vaardigheden. Het is altijd handig om werknemers in dienst te hebben die andere talenkennis hebben dan Belgische werknemers. In de keuken bieden de werknemers met een vreemde afkomst een bijdrage met andere smaken die de Belgische chef-kok voordien niet kende. Het kunnen bijdragen op gebied van verschillende perspectieven (smaken) en talen komt echter niet vaak voor in Luxehotel.

"Als je allemaal mensen hebt met dezelfde achtergrond dan heb je allemaal mensen die dezelfde smaken hebben. Van een Turk, Marokkaan, Italiaan krijg ik andere smaken. Die gebruiken smaken die ik nooit zou zien" (Chef-kok, Nederlander, man, Luxehotel).

"Het is ook wel handig omdat we soms wel eens buitenlandse voetbalploegen hebben. Het is dan wel handig dat zij contact kunnen hebben met iemand in hun eigen taal" (Hoofd-administratie, Belg, man, Luxehotel).

Een laatste voordeel aan een etnisch divers personeelsbestand is hun bijdrage aan een goede sfeer. De uitbundigheid van Turkse of Marokkaanse werknemers wanneer Turkije of Marokko voetbal speelt, bevordert deze.

"Diversiteit is wel geweldig, is wel leuk. Ook bij voetbaltornooien, als Marokko of Turkije in een groep zit, dat geeft wel een leuke, ludieke sfeer en daar wordt wel gelachen als die of die heeft gewonnen" (General manager, Belg, man, Luxehotel).

"Qua werksfeer wel, zeer zeker. Omdat er veel gesticeld wordt onder elkaar, op een plezierige manier worden de culturen uitgewisseld" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

7.3.3 Managementuitdagingen

Een belangrijke uitdaging voor het management van het Luxehotel is het sterke karakter en principes van sommige werknemers van vreemde afkomst. Moest het omwille van omstandigheden niet mogelijk zijn voor een Belgische werknemer om vrijaf te krijgen op een bepaalde feestdag, dan legt hij of zij zich daar uiteindelijk bij neer. Werknemers van een andere origine doen dat niet. Moest het niet mogelijk kunnen zijn om vrij te krijgen bij het Suikerfeest of een andere feestdag, dan komt hij of zij nog steeds niet werken en overhandigt een ziektebriefje. Dit kan eveneens gebeuren indien ze op vakantie zijn naar hun thuisland en zonder aanvraag langer wegblijven en een ziektebriefje bezorgen aan het werk.

"Het enige nadeel wel wat ook is, bij hun is het Suikerfeest. Dan komen die dus niet. En bij ons is Kerstmis, ja wij zeggen ik kom bij Kerstmis werken. Bij hun is dat dus echt not done. Dat is één à twee die dan misschien wel komen of ik krijg een ziekenbriefje. Dat is echt not done" (General manager, Belg, man, Luxehotel).

"Ja dat is het grotere probleem. Men wil al eens een maand vakantie nemen. Het vervelende is dat men dan wel eens een ziektebriefje binnenbrengt. Dat is een realiteit die gebeurt en dan staan wij machteloos" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

Een andere uitdaging zijn de denkwijzen en vooroordelen verbonden aan een cultuur. Mensen met een verschillende etnisch diverse achtergrond hebben vaak andere manieren van denken, werken en meningen. Ook hebben zij vaak vooroordelen of stereotypen van andere culturen die ze moeilijk kunnen loslaten. Dit komt echter niet zo vaak voor. Het gebeurt wel eens dat werknemers met dezelfde moedertaal in die taal gesprekken voeren, ook als andere werknemers aanwezig zijn. Maar in het algemeen in de sfeer goed en is er weinig tot geen sprake van conflicten die een gevolg zijn van de diversiteit aanwezig.

"Geen klikjes. Alleen bij de poets, dat voelde je wel maar dan moet je de hangel eruit halen meteen en vooral als ik zo'n opmerkingen hoor. Dat weten ze ook" (General manager, Belg, man, Luxehotel).

"Wat wel is, maar dat probeer ik zo min mogelijk, dat men in de landstaal waarin men is opgevoed, tegen elkaar begint te spreken. Dan heb ik zoiets van oke als dat twee minuten is dan vind ik dat niet erg, maar als dat hele gesprekken zijn, dan vraag ik Vlaams te spreken" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"Soms denkwijzen, manier van doen. Maar dat heb je bij alle cultuurverschillen. Dat kan een Nederlandse manier van werken zijn, Nederlandse communicatie ten opzichte

van Belgische. Nederlanders zijn directer, Belgen meer afwachtend (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"Iemand die van Turkse origine is, .. De één zegt tegen de ander iets over de Turkse gedachtegang om het zo te zeggen, in een heel vervelende manier en die jongen is door het lint gegaan en er zijn klappen gevallen" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

De taalbarrière is ook in dit hotel een moeilijkheid maar niet zo prominent als in de andere cases. Dit is eveneens het gevolg van het strenger beleid inzake talenkennis. Elke kandidaat die wordt aangeworven in Luxehotel moet een bepaalde kennis van het Nederlands hebben op gebied van gespreksvaardigheid. Wat betreft de werknemers in de keuken is dit beleid niet zo streng. De chef-kok heeft iemand in dienst die wel Nederlands kan begrijpen, maar niet kan praten. Hij kan en mag zich dan uitdrukken in het Engels of Frans.

"Nee want dat {taalbarrière} sluit ik eigenlijk al een beetje uit. Dat is misschien heel vervelend maar wij willen gewoon dat de mensen zich verstaanbaar kunnen maken naar de gast toe. En dat is van ontbijt tot management moeten wij klaarstaan, willen wij klaarstaan. We hebben de afwas, die kan door de gangen heen lopen, die kan een toiletrol vervangen, die kan een gast tegenkomen die vraagt waar kamer 312 is. Dan vinden wij onze functie, onze drang dat we dat moeten, hij moet dat kunnen uitleggen dat dat daar is" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"In de keuken kunnen ze wel Nederlands. Ik heb wel iemand, de Marokkaan, die het niet kan spreken, hij verstaat het wel. Maar hij kan vloeiend Engels en Frans. Dat is makkelijker om zo duidelijk te zijn tegen hem" (Chef-kok, Nederlander, man, Luxehotel).

7.3.4 Diversiteitsmanagement en praktijken

Het hotel voert een zeer strikt en duidelijk anti-discriminatiebeleid – er is een nultolerantie.

"Bij de poets was er een dame bij die een man niet kon hebben en bepaalde uitspraken heeft gedaan. Ik ben er dus echt tegen als ik dat hoor. De Belgische dame heeft dan ook meteen ontslag gekregen" (General manager, Belg, man, Luxehotel).

Daarnaast implementeert het nog enkele praktijken om een werkomgeving te creëren waar individuen met meerdere achtergronden en manieren van denken effectief kunnen samenwerken en kunnen presteren naar hun hoogste potentiëlen. Een belangrijke basis voor de ontwikkeling van inclusiviteit is herkenning waarbij werknemers met een etnisch diverse migratieachtergrond hun identiteit kunnen uiten. Een eerste praktijk is het toestaan van religiepraktijken zoals Ramadan en het koken zonder varkensvlees. Hoofddoeken worden niet toegelaten om het neutraal karakter van het hotel te bewaren. Een belangrijke overweging daarbij is de reactie van de klanten. Het hotel creëert hier echter geen uitzondering voor specifieke groepen werknemers aangezien ze ook geen kandidaten

aanwerven die er onverzorgd uitzien of bijvoorbeeld veel tatoeages en lange baarden hebben.

"De extra's komen dan {Ramadan} niet. Omdat zij nog vast werk hebben, dus dat kan wel zwaar worden. De vasten blijven wel werken maar we houden er rekening mee. Zij nemen dan bijvoorbeeld pauze om tien uur in plaats van om half zes zodat ze dan kunnen eten. Zij werken dan door om half zes en wij werken door om tien uur. Dat heft elkaar op" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"Ik weet dat Ahmed, is de enige die Ramadan echt doet. Die vind ik ook dat die voorrang heeft als die een offerfeest vrij vraagt. Cedric is een Belg en is getrouwd met een Turkse als die dan Suikerfeest heeft dan geef ik die enkel vrij als het kan maar ik geef die niet voorrang op Ahmed. Ahmed probeert de laatste week van de Ramadan vrij te vragen als het kan maar voor de rest werkt die door. Als hij om 11 minuten over 9 mag eten, dan eet die ook" (Chef-kok, Nederlander, man, Luxehotel)

"Ik zou dat niet willen, hoofddoeken. Ben ik eerlijk in. Niet dat ik er tegen ben maar ik ben nog altijd van principe als ik hier kom solliciteren en ik zit aan de receptie en ik ben vol getatoeëerd dan zou ik die persoon ook niet aannemen. Een hoofddoek neem ik ook niet aan. Tis voor naar de gasten toe" (General manager, Belg, man, Luxehotel).

"Daar wordt meestal ook wel een selectie op gemaakt. Meestal komen die mensen in het algemeen niet naar de horeca als ze een hoofddoek dragen" (Hoofd-administratie, Belg, man, Luxehotel).

De combinatie tussen werk en privé wordt zo goed mogelijk georganiseerd. Werknemers hebben inspraak in de uurroosters en kunnen aanpassingen doorvoeren. Langere vakanties om reizen te maken naar het thuisland zijn ook toegelaten, in de mate van het mogelijke. Het is eveneens toegelaten om een uur later naar het werk te komen om privé-situaties te kunnen oplossen. De verantwoordelijke van de afdeling heeft ondertussen zo een goed vertrouwen opgebouwd dat daar geen misbruik van gemaakt wordt en kan toegelaten worden.

"Als je in de horeca werkt, dan weet je dat je soms bij feestdagen moet werken. Een Pool is iets meer katholiek aangelegd, een Italiaan ook. Maar ze weten wij moeten werken op Pasen, en wij geven daar wel een draai aan. Dan gaan de mensen maar 's avonds naar de kerk, of 's morgens vroeg. Of indien mogelijk, beginnen ze een uur later als ze eerst naar de kerk willen. Als er iemand aan mij vraagt van kijk ik moet mijn kinderen naar de crèche brengen, dan mag dat ook van mij, zolang ik het maar gedaan krijg. Als op een gegeven moment iedereen weggaat dan wordt het moeilijk. Maar dat is met vakantieplanning identiek hetzelfde" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"Ik weet wat de mensen willen, welke vrije dagen ze willen, wie kleinkind op

dinsdagavond heeft. Ze geven briefjes in mijn postvakje: "Kan ik in plaats van dinsdag een woensdag krijgen?". Dat is aangenaam, mensen die langer binnen het bedrijf werken, regelen het al zelf, de wissels" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

Om de interacties tussen Vlaamse werknemers en werknemers met een vreemde afkomst meer gelijk te maken, organiseert het hotel als sociale activiteit één keer per jaar een personeelsfeest. Per afdeling is er wel iets meer sprake van sociale activiteiten, bijvoorbeeld na het werk of buiten het werk. Om een contributie te leveren tot de competenties van de werknemers met een vreemde origine werkt het hotel samen met Alternatief vzw. Deze vzw is gevestigd in Hasselt en biedt mensen, die moeilijk kunnen bewegen op de arbeidsmarkt, opleidingen, coaching en werkervaring aan. Deze coaching is op gebied van taal en jobs. Daarnaast kan een bedrijf ook een coach inhuren om een nieuwe werknemer te ondersteunen (Alternatief, 2016). Werknemers voelen zich zo meer gemotiveerd en gewaardeerd en kunnen zo hun Nederlandse kennis beter en meer ontwikkelen. De maître geeft ook altijd een opleiding, gerelateerd aan de functie, indien er iemand nieuw wordt aangenomen. De chef-kok werkt binnen de keuken met afdelingen zoals voorgerechten, desserts, koude kant, vis en vlees. Per afdeling is er een verantwoordelijke die iedere medewerker zo goed mogelijk opleidt.

"We proberen sowieso altijd met degene die afsluiten, bijvoorbeeld bij een trouwfeest, nog een glaasje bier te drinken 's avonds. Iets te eten. We hebben lang gewerkt. Dat doet altijd heel goed. Komen er ook verhalen naar boven waar je echt iets aan hebt" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"We gaan wel eens pokeren met de koks, kelners. Dat is één keer per maand. Maar ik weet ook dat bepaalde jongens samen gaan sporten. Je hebt bepaalde mensen waarbij je "bijna" vriend mee bent buiten het feit dat je collega's bent" (Chef-kok, Nederlander, man, Luxehotel).

"Ik geef ze liever zelf een opleiding. Het liefst heb ik natuurlijk wel dat ze iets ervaring hebben, maar wat probeer ik meestal te doen, ik probeer voor de ontbijten, de jongeren aan te spreken. Dan spreek ik over 16, 17 jaar. Dat maakt niet uit van welke generatie ze zijn. Ik probeer ze mee in het ontbijt op te nemen. Daar kunnen ze een klein beetje hun vaardigheden leren met afruimen van borden. Zie ik dat iemand ontwikkeld geraakt in serveertechnieken, mag die van mij 's avonds komen werken, in een restaurant meedraaien, mee in de banketing eens een feestje doen. Zie ik dat dat echt iemand is die gemakkelijk borden draagt dan vraag ik hem terug en zo probeer ik dus iemand op te leren" (Maître, Belg, man, Luxehotel).

"We werken nu ook wel samen met alternatief vzw. Die doen niks anders dan horeca-personeel, zij leiden die mensen op en die stromen dan soms door naar horeca zaken in de buurt. We hebben er zo twee gehad en daar leren ze veel vaktermen in het Nederlands. Die hebben ook bepaalde coaches die je kan inhuren om de taal komt uitleggen zoals vaktermen" (Hoofd-administratie, Belg, man, Luxehotel).

7.3.5 Conclusie

Luxehotel stelt een 25% etnische diverse werknemers tewerk in functies zoals bediening, keuken, afwas, housekeeping. Wat betreft de business case is het belangrijkste motief voor Luxehotel gelijkaardig aan dat van de twee andere cases, namelijk de bijna verplichting om mensen met een vreemde afkomst aan te werven aangezien individuen met een Belgische origine deze functies met een minderwaardig karakter niet meer willen uitoefenen. Wat betreft het profiel van de werknemers is dit hotel net zoals de andere hotels op zoek naar harde werkers die gemotiveerd en vriendelijk zijn. Op het gebied van taalkennis heeft Luxehotel een andere vereiste dan de twee andere cases. Net zoals in functies die contact vragen met klanten, moeten de werknemers die werken in functies die geen of weinig contact vragen met klanten ook een goede kennis hebben van de Nederlandse taal, zowel praten als begrijpen. Enkel een kandidaat die Nederlands kan, ook al is dat in mindere mate en niet zo goed als het Nederlands van een Vlaamse werknemer, maakt kans op de job. Als gevolg heeft de taalbarrière niet zo een prominent karakter in het hotel als managementuitdaging. Wat wel een belangrijker managementuitdaging is, is het sterke karakter en principes van werknemers met een vreemde origine. Feestdagen zoals het Suikerfeest zijn zeer belangrijk in die cultuur waardoor zij niet komen werken. Dit kan immers wel opgevuld worden door de Belgische werknemers die deze feesten niet vieren. Andersom geldt dit ook, wat wil zeggen dat werknemers met een andere origine bijvoorbeeld geen Kerstmis vieren en dan wel komen werken waardoor meer Belgische werknemers vrij kunnen hebben van het werk. Ook vakanties kunnen wel eens verlengd worden met een ziektebriefje. Waar Ramadan wordt toegelaten, is het dragen van hoofddoeken op de werkvloer verboden. In het algemeen zorgt diversiteit in Luxehotel voor een goede en uitbundige sfeer, zonder veel conflicten.

Hoofdstuk 8: Discussie

Gedreven door het gebrek aan wetenschappelijk onderzoek rond hoe diversiteit wordt gemanaged in lagere functies zoals de hotelsector, had dit onderzoek als doel om de huidige kennis rond diversiteitsmanagement te verbreden. Uit het onderzoek van de drie cases is duidelijk gebleken dat de hotelsector een heel divers personeel te werk stelt. We waren er ons inmiddels van bewust dat er meer diversiteit bestond in de horecasector aangezien een rapport van Guidea (2015) aantoont dat 35% van de arbeidsplaatsen in de Vlaamse horecasector wordt ingenomen door mensen met een migratieachtergrond. Dit ten opzichte van het gemiddelde van 14% over alle sectoren. Elk van de drie cases stelt een erg divers personeelsbestand te werk. Het gemiddelde ligt op ongeveer 40% diversiteit met een brede waaier aan nationaliteiten: Marokkanen, Turken, Oekraïners Afrikanen, Nepalezen, Filipijnen, Russen, Italianen, Polen, Bulgaren, Fiji 's, etc. In sommige hotels was het aandeel Nepalezen, Italianen of Filipijnen groter maar dit is te verklaren door het netwerkeffect waarbij rekrutering vaak via sociale netwerken gebeurt. In Luxehotel lag het aandeel Italianen wat hoger, wat te verklaren is door hun aanwezigheid in de omgeving omwille van de mijnindustrie. Contracten variëren van voltijds tot deeltijds, extra's, studenten en uitwisselingsstudenten.

Uit de resultaten blijkt dat *de business case for diversity* voor Vlaamse hotels vooral *mere labor* is. Werknemers met een migratieachtergrond worden verondersteld een goede attitude tot werken te hebben. Zij zijn bereid te werken aan functievoorwaarden die onaantrekkelijk zijn voor anderen zoals lage lonen, weinig carrièremogelijkheden en een lage reputatie van het beroep. Dit stemt helemaal overeen met het profiel van de hotelsector, waarin hotels moeilijkheden ondervinden bij het vinden van Belgische werknemers voor lagere functies zoals housekeeping, poets, afwas, etc. Wat erg verschillend was tussen Luxehotel en de andere twee hotels is dat in Luxehotel werknemers met een etnisch diverse achtergrond een groot deel van het personeel in de bediening vormen. Dit is opmerkelijk aangezien in de andere twee cases de werknemers met een vreemde origine geconcentreerd zijn in functies die weinig of geen contact vragen met klanten omwille van de taalbarrière. Deze taalbarrière is in Luxehotel eigenlijk voorkomen door enkel mensen aan te nemen die als minimum een redelijke gespreksvaardigheid van het Nederlands hebben. Daarnaast kwam naar voor dat werknemers met een vreemde origine in het Luxehotel een lagere onderhandelingspositie hebben omwille van een algemeen lagere scholingsgraad en sneller tevreden zijn met de functievoorwaarden die zij krijgen. Het management van de drie cases is over de brede lijn vol lof over hun etnisch divers personeel omwille van hun beschikbaarheid, flexibiliteit, mentaliteit en toegevendheid.

Een tweede argument voor de *business case* die eigen is aan de etnische achtergrond zijn de netwerken en contacten. Individuen met een etnisch diverse migratieachtergrond zijn gekend voor hun talrijke netwerken en contacten. Uit twee van de drie onderzochte cases blijkt dat rekrutering in het hotel vaak verloopt via sociale netwerken. De Filipijnse barman in Hotelgroep is bijvoorbeeld aangebracht door de Filipijnse nachtwaker. Ook vervangingen in geval van bijvoorbeeld ziekte worden vaak onderling geregeld. Een zwangere vrouw uit

Ghana die op zwangerschapsverlof moest, heeft bijvoorbeeld zelf voor een vervangster gezorgd, eveneens een Ghanese. Uitwisselingsstudenten bij Hotelgroep brengen vaak andere studenten aan. Cityhotel werft eveneens mensen aan die zijn aangebracht door werknemers met dezelfde etnische achtergrond. De informele netwerken kunnen zo een besparing op rekrutering opleveren.

Het derde argument waarom een etnisch divers personeelsbestand voordelig kan zijn, is de variabiliteit aan perspectieven die dan kan ontstaan. Werknemers met een andere afkomst worden verondersteld andere manieren van denken, andere meningen, ... te hebben die de creativiteit en probleemoplossing kunnen bevorderen. Dit is echter maar naar voorgekomen in één van de drie cases, namelijk Luxehotel. Werknemers met een etnisch diverse migratieachtergrond hebben geen inspraak in beslissingen die op managementniveau worden genomen, maar per afdeling kan er wel inspraak zijn. Zo hebben leden van de keuken een inbreng qua smaken en kruiden. De Nederlandse Chef-kok heeft bijvoorbeeld zo al veel bijgeleerd wat betreft kruiding en smaken, die hij voordien nog niet kende.

Een vierde en laatste argument voor de *business case* die in alle drie cases is teruggevonden, maar in mindere mate, zijn de competenties gerelateerd aan de etnische achtergrond zoals taal- en culturele vaardigheden. Een hotel is een omgeving waar verschillende nationaliteiten bij elkaar komen. De 21 eeuwse diversiteit heeft ook daar zijn invloed gehad waardoor het klantenbestand niet enkel meer rijkt van Nederlanders tot Fransen maar ook van Marokkanen tot Spanjaarden en veel verder. Vreemde talenkennis zoals Italiaans, Spaans, Marokkaans, etc is daarom ook een veronderstelde waardevolle troef voor hotels. Uit de drie cases bleek echter dat deze talenkennis niet zo veel meerwaarde biedt. Vandaag de dag heeft iedereen, zowel werknemers als klanten, een bepaalde kennis van het Engels of Frans, een taal die overal gesproken wordt. Ook werken werknemers met een vreemde origine meestal in functies die niet zoveel contact vragen met de klanten omwille van de beperkte Nederlandse taalkennis waardoor zij weinig of niet aan de receptie werken. Het komt dan ook zelden voor dat werknemers met een vreemde taal kunnen helpen om het contact met de klant te bevorderen. Uiteindelijk is het wel makkelijk voor het hotel indien er een conflict of meningsverschil optreedt, aangezien communicatie in eigen moedertaal meestal vlotter verloopt dan in het Engels of Frans.

Uit het onderzoek werd duidelijk dat diversiteit in Vlaamse hotels niet enkel voordelen met zich meebrengt, maar ook nadelen die kunnen uitmonden in managementuitdagingen. De taalbarrière is in Cityhotel en Hotelgroep een vaak voorkomende uitdaging. Communicatie verloopt niet altijd zoals gewenst en het gebrek aan Nederlandse kennis belemmert diepgaande gesprekken. In Hotelgroep heeft het zelfs zo een sterke invloed dat het in een hotel in Vlaams-Brabant invloed heeft op klanten waardoor zij de persoon in kwestie als onvriendelijk ervaren. Vaak is er ook geen behoefte om de taalkennis te ontwikkelen omdat werknemers met een vreemde afkomst tevreden zijn met de functie die ze hebben, waarbij Nederlands geen vereiste is. In Luxehotel is het probleem van de taalbarrière voorkomen door enkel kandidaten aan te nemen met een minimum kennis van het Nederlands.

De verscheidenheid aan culturen kan ook een uitdaging vormen aangezien werknemers met andere achtergronden andere gewoontes en manieren van denken hebben. Maar deze verschillen zijn niet zo sterk dat ze zouden leiden tot conflicten. In Cityhotel is er wel sprake geweest van vooroordelen in de afdeling housekeeping maar dit is reeds verminderd door het juiste management en praktijken. Wat wel tot gevoelens van uitsluiting kan leiden, is het praten in de eigen moedertaal. Dit komt vaak voor in Cityhotel en Luxehotel. Daarnaast is er in elk hotel sprake van aanvragen om langere vakantieperiodes op te nemen zodat ze kunnen reizen naar hun thuisland. Werknemers met een etnische achtergrond hebben nadien minder motivatie om terug te keren naar België waardoor vakanties verlengd worden met behulp van een ziektebriefje. In Luxehotel heeft het management eveneens te kampen met werknemers van een vreemde afkomst die niet komen werken indien er een feestdag is zoals het Suikerfeest, ook al is een vrije dag geweigerd.

Vooraleer diversiteit in een onderneming een competitief voordeel kan bieden, is een effectief diversiteitsmanagement noodzakelijk. Konrad en Linnehan (1995) en Ellis en Sonnenfeld (1994) halen twee gelijkaardige concepten aan, die een representatie geven van hoe een bepaald bedrijf diversiteit kan benaderen, namelijk *identity-blind* en *identity-conscious*, of *colorblind* en *competitive*. In Vlaamse hotels lijkt diversiteit op een *identity-blind* of *colorblind* manier gemanaged te worden. Op basis van het onderzoek kunnen we concluderen dat alle drie hotels de verschillen met betrekking tot afkomst, kleur, religie bij HR-praktijken negeren en gelijke selectiecriteria hebben voor alle werknemers. Hierdoor worden intergroep conflicten voorkomen, aangezien alle rechten en plichten voor iedere werknemer hetzelfde zijn. Daarnaast hebben Ely en Thomas (2001) drie diversiteitsmanagementperspectieven aangehaald, die elk aangeven waarom de diversiteit binnen een bepaald bedrijf moet verhogen. Alle drie cases hebben hierin hetzelfde perspectief, namelijk *access-and-legitimacy perspective*, wat is gebaseerd op het besef van organisaties dat markten cultureel divers worden en het dus ook belangrijk is om het personeelsbestand te diversifiëren (Ely & Thomas, 2001). Dit perspectief is gelijkaardig aan de *adding value through ethnic background* strategie van Ortlieb en Sieben (2010), die veronderstelt dat bedrijven personen met een migratieachtergrond aanwerven voornamelijk omwille van hun bereidheid om te werken voor lage lonen in ongewenste functies.

Doorheen de jaren zijn er enkele anti-discriminatie initiatieven ondernomen die elk een periode van belang hebben gekend, namelijk *Affirmative Action* programma's, diversiteitsmanagement en inclusie. *Affirmative Action* programma's hebben toegang tot de arbeidsmarkt verleend aan etnische minderheidsgroepen. Het management van deze groepen op de werkvloer kon echter niet volbracht worden door *Affirmative Action*, waardoor Thomas (1990) suggereerde dat het aan een natuurlijke dood zou lijden en vervangen worden door het concept diversiteitsmanagement. Deze laatstgenoemde is uiteindelijk opnieuw vervangen door een meer recent concept, namelijk inclusie. Diversiteit focust op het herkennen van de waarde in verschillen binnen een personeelsbestand en het goed management ervan. Inclusie, daarentegen, tracht deze verschillen zo goed mogelijk te incorporeren in bedrijfspraktijken om zo effectief waarde te creëren (Oswick & Noon, 2012). De hoge aantallen van mensen met een migratieachtergrond zijn in de Vlaamse hotelsector

een gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt voor lagere functies. In elk hotel is er een nultolerantie voor discriminatie en racisme. Echter, wat minder duidelijk is, is de overgang van diversiteitsmanagement naar de ontwikkeling van een inclusieve werkomgeving, waarvoor Pless en Maak (2004) vier fases beschrijven. De eerste fase is het opstellen van een leerproces waarbij het bewustzijn wordt gecreëerd dat verschillende mensen verschillende manieren hebben om de realiteit waar te nemen, waarbij begrip wordt ontwikkeld en respect voor deze verschillende realiteiten. Uit het onderzoek rond Cityhotel blijkt dat er een minder goede samenwerking is in de housekeeping. Ook in Luxehotel en Hotelgroup is er nog steeds sprake van een lichte vorm van vooroordelen of stereotypering, waarbij er nog steeds in de drie cases volledig respect mist.

Er worden immers wel in alle drie cases managementpraktijken geïmplementeerd die de inclusie-ervaring van werknemers moeten bevorderen. Managementpraktijken moeten gebaseerd zijn op twee belangrijke bouwstenen van etnische gelijkheid, namelijk enerzijds het waarderen van kennis, vaardigheden en competenties van een divers personeel, en anderzijds de mogelijkheid om de identiteit te uiten op de werkvloer (Janssens & Zanoni, 2014). Elk van de drie cases heeft de taal- en culturele vaardigheden van etnische minderheidsgroepen aangehaald als motief. Daarnaast blijkt ook dat Cityhotel in de housekeeping etnisch gemengde teams opstelt zodat ieder van hen bewust wordt van de competenties van anderen om conflicten op te lossen. Daarnaast blijkt dat in de andere hotels de teams etnisch gemengd zijn, zonder specifieke reden. De HR-criteria zijn objectief en voor iedereen gelijk, waarbij er gezocht wordt naar flexibel, gemotiveerde en hardwerkende individuen.

Voor het behalen van de tweede bouwsteen van etnische gelijkheid, namelijk het uiten van identiteit (Zanoni & Janssens, 2014), stellen alle drie cases enkele praktijken in werking, zoals praktijken rond religie, verschillende voertalen, de mogelijkheid om langere vakanties op te nemen, etc. Het volgen van de Ramadan is toegelaten in alle onderzochte hotels. Pauzes worden aangepast zodat werknemers die deelnemen aan de Ramadan, niet worden verleid door eten en drinken. Ook is het mogelijk om 's avonds pauze te nemen wanneer de zon is ondergegaan. In Cityhotel en Luxehotel zijn geen hoofddoeken toegelaten, Hotelgroup laat het wel toe maar enkel in functies die geen contact vereisen met klanten. Daarnaast wordt bidden tijdens het werk ook over de grote lijn verboden, of werknemers moeten enkele minuten langer werken. Het is gebleken dat vele hotels nog geen vraag gehad hebben of religiepraktijken zijn toegelaten. Bovendien is er een twee- of meertalig beleid dat interacties tussen werknemers meer gelijk moet maken tijdens het werk of informele situaties. In Cityhotel en Hotelgroup is Nederlandse taalkennis geen belangrijk gegeven. In de twee laatstgenoemde hotels worden multiculturele activiteiten georganiseerd waarbij werknemers van Belgische origine de kans krijgen om de culturen van de andere werknemers te leren kennen. Een flexibel werkschema biedt alle werknemers de mogelijkheid om werk en privé beter te combineren. Zo beweert een hotelverantwoordelijke van Hotelgroup dat het moeilijker is voor werknemers met een vreemde achtergrond van eerste generatie om een oppas te vinden aangezien ze waarschijnlijk geen of weinig familie hebben in België. Enkele hotels van Hotelgroup laten het toe om kinderen mee te nemen

naar het hotel en de maître van Luxehotel weet perfect wanneer welke werknemer niet kan komen werken. Het opnemen van langdurige vakanties is toegelaten door de drie cases, in de mate van het mogelijke.

Met deze studie hebben we getracht om onderzoek te doen naar diversiteitsmanagement in hotels waarbij er werd gefocust op het managementniveau. Tijdens het voeren en bij de afsluiting van het onderzoek zijn er echter vele beperkingen aan het licht gekomen zoals het beperkt aantal cases, respondenten en beperkt perspectief van het management. Er zijn enkele problemen opgedoken bij het vinden van respondenten en hotels die wouden meewerken. Ook is het zo dat er maar één respondent was die verantwoordelijk is voor de housekeeping, welke eigenlijk de functie is waarin mensen met een migratieachtergrond zijn geconcentreerd. De hotels die werden onderzocht, stelden niemand met een migratieachtergrond te werk op managementniveau, behalve één, namelijk de housekeeping verantwoordelijke in Cityhotel.

Uit de beperkingen zijn er enkele adviezen ontstaan die kunnen dienen voor toekomstig onderzoek. In eerste instantie zou het nuttig zijn om dit onderzoek opnieuw uit te voeren met andere respondenten van managementniveau en misschien in hotels waar werknemers met een etnisch diverse achtergrond zijn tewerkgesteld in hogere functies dan housekeeping en afwas. Zo kan de representativiteit van dit onderzoek verhogen. In tweede instantie kan toekomstig onderzoek nagaan wat de ervaringen van werknemers met een migratieachtergrond in lagere functies zijn. Welke visie hebben zij in hoeverre diversiteit wordt gemanaged in de hotelsector en in welke mate ervaren zij een inclusieve werkomgeving. Dit kan door middel van een enkelvoudige gevalstudie waarbij er gefocust wordt op één hotel en zowel het managementniveau als medewerkers van lager niveau dienen als respondenten. Daarnaast is een meervoudige gevalstudie mogelijk waarbij het managementniveau buiten beschouwing wordt gelaten en enkel werknemers met een vreemde origine als steekproef dient. Uiteindelijk kunnen dan opnieuw een vijftiental interviews worden afgenomen over meerdere hotels. In derde instantie is er een interessant gegeven uit het onderzoek naar voren gekomen, namelijk de werkloosheidsval die Belgische werkloze werknemers ontmoedigt om een job te zoeken. Toekomstig onderzoek zou hierop kunnen focussen en bespreken welk effect de werkloosheidsval heeft op de tewerkstelling van werknemers met een vreemde origine en wat er zou moeten veranderen aan de beleidsmaatregelen om Belgische werklozen opnieuw aan het werk te krijgen, ook in lagere functies zoals de horecasector. Een vierde mogelijkheid voor toekomstig onderzoek is om het concept "superdiversiteit", wat kenmerkend is aan de 21^e eeuw en wat de heterogeniteit onder mensen met een vreemde afkomst probeert te vatten, te onderzoeken. Vertovec (2007) gebruikte het concept om de veranderingen in Groot-Brittannië te omschrijven, waarbij we steeds meer en meer verschillende etniciteiten terugvinden in één land. Daarnaast omschrijft het ook de verschillen in andere opzichten zoals immigratiestatus, verschillende rechten, ervaringen op de arbeidsmarkt, en ruimtelijke verdeling. Het zijn niet enkel meer arbeiders die via een akkoord in België komen werken, ook vindt er immigratie plaats van studenten, echtgenoten en familieleden, asielzoekers, vluchtelingen, etc. Superdiversiteit, ook wel de diversificatie van diversiteit genoemd, staat voor de toename in

het aantal nieuwe, kleine, verspreide, van meervoudige afkomst, transnationaal verbonden, socio-economisch gedifferentieerde en juridisch gelaagde migranten (Sepulveda, Syrett, & Lyon, 2011).

Bijlage 1: Vragenlijst interview

Respondentenprofiel

1. Kan u uzelf even voorstellen?
2. Hoe lang werkt u al in het hotel?
3. Kan u vertellen wat uw precieze functie is binnen het hotel?
4. Welke opleiding hebt u genoten en welke werkervaring hebt u?
5. Hebt u zelf ook een etnisch diverse achtergrond?

Profiel van het hotel

6. Hoeveel werknemers worden er tewerkgesteld?
7. Op welke segmenten focust het hotel zich? (Particulieren, bedrijven)
8. Wie is het cliënteel? Wat is hun profiel?
9. Hoe differentieert het hotel zich van anderen?
10. Wat is de prijsklasse?³
11. Uit welke afdelingen bestaat het hotel? Kan u meer informatie geven over de voornaamste jobs en shiften per afdeling? (Organogram, shiften)
12. Hoe wordt de leiderschapstijl gekenmerkt?

Profiel van het personeel

13. Hoe is de samenstelling van werknemers? ⁴
14. Wat zijn de profielen van de werknemers die u aanwerft, in termen van jobs?
15. Zijn er bepaalde functies die door mensen met een etnische achtergrond worden uitgevoerd? Zijn bepaalde groepen in bepaalde job geconcentreerd? Merkt u dat voor bepaalde functies er meer werknemers met een etnische achtergrond zijn?
16. Hoe is de diversiteit in het hotel ontstaan?
17. Zijn er werknemers met een etnische achtergrond in hogere functies of werknemers die konden doorstromen naar hogere functies?
18. Hoe hoog is het verloop in werknemers?

Diversiteitsmanagementpraktijken

19. Biedt diversiteit ook andere voordelen voor het hotel?
20. Ziet u ook nadelen?
21. Hoe reageren klanten op de diversiteit in het hotel?

³ Uit vraag 6 tot en met vraag 10 kan ik nagaan welke competenties de werknemers zouden moeten hebben

⁴ Naast het feit dat werknemers van Turkse, Roemeense, .. afkomst kunnen zijn, moet er ook nagegaan worden in welke variabelen er nog diversiteit kan zijn zoals bijvoorbeeld opleiding, leeftijd, ..

22. Hoe managet u de diversiteit onder uw personeel? Bieden jullie vormingen en opleidingen aan?
23. Hoe is de sfeer tussen werknemers? Zijn er veel conflicten? Hebben deze soms te maken met diversiteit?
24. Hoe worden conflicten opgelost?
25. Welk beleid hebben jullie met betrekking tot discriminatie en vooroordelen?
26. Worden er sociale, informele activiteiten gevoerd? Houden jullie rekening met de diversiteit als jullie iets organiseren?
27. Worden er netwerkmomenten of teambuildingdagen georganiseerd? Houden deze verband met de diversiteit aanwezig?
28. Hoe is de combinatie werk en privé? Zijn er bepaalde werktijden voor bijvoorbeeld vasten?
29. Is er ruimte voor religieuze praktijken zoals kledij, voeding, bidden tijdens het werk?
30. Is er nog iets wat je graag zou willen toevoegen?

Bijlage 2: Begeleidende e-mail verzoek tot medewerking hotels

Geachte heer,

ik ben een masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie & Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt. Ter afsluiting van mijn opleiding heb ik gekozen om een eindverhandeling te schrijven over het management van diversiteit in de hotelsector.

Ondanks de grote diversiteit in termen van nationaliteit, etniciteit, taal en religie onder werknemers in de Vlaamse hotelsector is er tot heden nog maar weinig onderzoek gedaan naar de visies op diversiteit en het management ervan. **Het doel van mijn eindverhandeling is om na te gaan welk beleid en praktijken gehanteerd worden door hotels om hun divers personeel te managen.**

Ik schrijf u aan omdat ik voor het empirische deel van het onderzoek op zoek ben naar één of meerdere hotels waar ik telkens enkele interviews kan afnemen op managementniveau. Graag zou ik samenwerken met *hotel x*. Indien dit niet mogelijk is, ben ik ook al tevreden met enkele interviews bij *hotel x* en zoek ik voor de overblijvende interviews nog twee andere hotels. Hoe we dit het best aanpakken, is natuurlijk in samenspraak.

Bij deze zou ik willen vragen of *hotel x* geïnteresseerd is om aan het onderzoek deel te nemen. In samenspraak met u zullen we dan beslissen welke managers ik kan contacteren om een interview af te nemen. De interviews zullen worden gevoerd op basis van een vragenlijst en zullen de volgende thema's omvatten: 1) respondentprofiel, 2) profiel van het hotel, 3) profiel van het personeel, 4) diversiteitsmanagementpraktijken en 5) voordelen en uitdagingen van diversiteit. De interviews zullen plaatsvinden in de periode maart 2016 en zullen ongeveer 45 minuten duren. Ik zal uiteraard naar het hotel komen op een geschikt moment voor de respondenten. De verzamelde gegevens zullen volledig anoniem worden verwerkt.

Na afloop van het onderzoek zal ik u een kopie van het onderzoek bezorgen zo dat u **kennis kan nemen van de resultaten in uw organisatie**. Dit kan immers relevant zijn om bij het diversiteitsmanagement stil te staan en bij te sturen indien nodig.

Alvast bedankt en ik kijk uit naar uw respons.

Voor vragen en inlichtingen mag u mij of mijn promotor steeds contacteren op onderstaande gegevens.

Met vriendelijke groeten,

Elke Peeters

elke.peeters@student.uhasselt.be

0487/322.041

Prof. dr. Patrizia Zanoni
patrizia.zanoni@uhasselt.be

Bijlage 3: Overzicht resultaten

Deelvraag	Cityhotel	Hotelgroep	Luxehotel
1. Superdiversiteit	○ 40%	○ 40%-50% ○ Uitwisselingsstudenten, studenten	○ 25%
	Functies	Functies	Functies
	HK (+), afwas (+), receptie (-)	HK, keuken, afwas, nachtwaker, receptie, ontbijt	Afwas, poets, kamers, keuken, bediening
	Nationaliteit:	Nationaliteit	Nationaliteit:
	Filipijns, Italiaans, Turks, Marokkaans, Thais, Duits, Bulgaars & Roemeens, Afrikaans, Oekraïens Georgisch & Nederlander (Receptie)	Nepalees, Marokkaans, Turks, Rwandees, Rusland, Ghana, Filipijns, Italiaans, Curaçao, Nigeria, Oekraïens, Braziliaans, Fiji, Kameroens	Italiaans, Pools, Duits, Marokkaans, Nederlands, Turks, Afghaan
	Generaties	Generaties	Generaties
	1e (afwas+receptie) 2e (HK)	1 ^e en 2 ^e	1 ^e en 2 ^e (keuken) 2 ^e en 3 ^e (bediening)
Profielen	Profielen	Profielen	

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Receptie + bediening:</i> Talenkennis - <i>HK:</i> Minimum Nederlands Flexibiliteit en vriendelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Receptie:</i> Talenkennis Goed voorkomen Pc vaardig - <i>HK, afwas, ontbijt, nachtwaker:</i> Gemotiveerd zijn Minimum Nederlands Flexibel 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bediening:</i> Minimum Nederlands Goed voorkomen, beleefdheid - <i>Keuken:</i> Ervaring - <i>HK:</i> Vriendelijkheid
2. Business Case	<ul style="list-style-type: none"> - Mere labor (++): zwaar werk, minderwaardige jobs voor Belgen, goede attitude tot werken (fier en harde werkers), sociaal vangnet - Rekrutering via eigen sociale netwerk (-) - Taal en cultuur gemeen met klanten (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mere labor: flexibel, harde werkers, minderwaardige jobs voor Belgen (++) - Rekrutering via eigen sociale netwerk (+) - Taal en cultuur gemeen met klanten (-) - Leuke sfeer (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mere labor: sociaal vangnet, goede attitude (++) - Taal en cultuur gemeen met klanten (-) - Leuke sfeer (+) - ≠ feesten → beschikbaarheid (+) - Mentaliteit: meer respect voor "overste" (-) - Bijdrage aan perspectieven: ≠ smaken in keuken (-) - Lagere onderhandelingspositie (-)
3. Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"> - Taalbarrière: miscommunicatie, geen inzet om taal te leren (+) - Cultuur: andere gewoontes (-) - Kliekjes-vorming: onderling eigen taal spreken (+) - Discriminatie: vooroordelen (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Taalbarrière: miscommunicatie, geen diepe gesprekken, angst om te communiceren (+) - Cultuur: botsende karakters (-) - Vakantie: langere vakanties, neigen dat soms eens te verlengen met een ziektebriefje (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Taalbarrière (-) - Cultuur: denkwijzen (-) - Sterke principes: gaan niet werken bij Suikerfeest (+) - Kliekjes-vorming: onderling eigen taal spreken (+)

			<ul style="list-style-type: none"> - Vakantie: langere vakantie, neigen dat soms eens te verlengen met een ziektebriefje (+)
4a. Management	<ul style="list-style-type: none"> - Anti-discriminatie beleid: aangetekend schrijven - Inclusief beleid: werkneemster van het jaar, serviceweek, open deur politiek, opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Anti-discriminatie beleid: aangetekend schrijven, Mensura - Inclusief beleid: creëren van thuisgevoel 	<ul style="list-style-type: none"> - Anti-discriminatie beleid
4b. Praktijken	<ul style="list-style-type: none"> - Opleidingen: voor de functie zelf, per jaar kleine extra opleidingen - Sociale integratie: personeelsfeest; kerstfeest en bowlen (op niveau van afdeling) - Work/life: Langere vakanties - Taalbeleid: ≠ voertalen, boekjes in ≠ talen (HK), labels op poetsproducten - Religieuze praktijken: variant eten voor varkensvlees, ramadan (≠ pauzes) - Teamwork: ≠ nationaliteiten in 1 team 	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiding: voor de functie, = voor iedereen - Sociale integratie: personeelsfeest, onderling, kerstfeestjes - Work/life: in mate van mogelijke - Taalbeleid: ≠ voertalen, taalhulpjes - Religieuze praktijken: Ramadan 	<ul style="list-style-type: none"> - Opleidingen: voor de job zelf, samenwerking met Alternatief vzw: taalcoaches - Sociale integratie: personeelsfeest; na het werk nog wat bijpraten, pokeren (afdeling) - Work/life: langere vakanties - Taalbeleid: ≠ voertaal (-) - Religieuze praktijken: Ramadan, eten zonder varkensvlees, ≠ pauze

Tabel 4: Overzicht resultaten per case en per deelvraag

Legende afkortingen:

- HK : housekeeping
- ≠ : verschillende
- = : gelijk
- (-) : komt zeer weinig voor
- (+) : komt relatief vaak voor
- (++) : komt zeer vaak voor

Lijst van geraadpleegde werken

- Alternatief (2016). *Alternatief. Bewegen naar werk*. Opgevraagd op 25 april, 2016 via <http://www.alternatiefvzw.be/diensten/op-de-werkvloer/>.
- Associatie KU Leuven (2011). *Workshop kwalitatief interview*. Opgevraagd op 21 april, 2016 via <https://associatie.kuleuven.be/altus/seminaries/1112/131011/interviews.pdf>.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management, 28*(6), 1383-1399.
- Belspo (2016). *Kwalitatieve methoden*. Opgevraagd op 21 april, 2016 via http://www.belspo.be/belspo/pubobs/meth_use_quality_nl.stm.
- Centraal bureau voor de statistiek. (2015a). *Europese unie: 15 landen (EU-15)*. Opgevraagd op 30 oktober, 2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=2980>.
- Centraal bureau voor de statistiek. (2015b). *Arbeidsvolume*. Opgevraagd op 30 oktober, 2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=78>.
- Colruy, V., Mussche, N., & Marx, I. (2014). *Economische migratie in en uit België. Formele arbeidsmigratie versus detachering*. Opgevraagd op 2 november, 2015 via http://www.steunpuntwse.be/system/files/overwerk_2014_1_07.pdf.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive, 45*-56.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *The Executive, 34*-47.
- Department Werk & Sociale Economie (2015). *Herkomstmonitor 2015*. Opgevraagd op 8 november, 2015 via http://www.werk.be/sites/default/files/herkomstmonitor_2015.pdf.
- Djait, F., Herremans, W., & Boussé, D. (2011). *De arbeidsmarktsituatie van migranten en hun nakomelingen*. Opgevraagd op 2 november, 2015 via http://www.werk.be/sites/default/files/rapport_migranten_en_nakomelingen_feb_2011.pdf.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review, 14*(4), 532-550.
- Ellis, C. & Sonnenfeld, J. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management, 33*(1), 79-109.

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(2), 229-273.

Europa Nu (z.d). *Akkoord van Schengen*. Opgevraagd op 12 oktober, 2015 via http://www.europa-nu.nl/id/vh7dowjo3mzi/akkoord_van_schengen_schengen.

European Commission (2009). *Hotels and restaurants sectors: comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union*. Opgevraagd op 13 oktober, 2015 via ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4145&langId=en.

Fan van horeca (2016). *Beroepen*. Opgevraagd op 25 april, 2016 via <http://www.fanvanhoreca.be/jobs>.

Fan van horeca (2016). *Loontabel*. Opgevraagd op 25 april, 2016 via <http://www.fanvanhoreca.be/lonen>.

Fod Economie (2015a). *Kerncijfers: Statistisch overzicht van België*. Opgevraagd op 31 maart, 2016 via http://statbel.fgov.be/nl/binaries/NL_kerncijfers_2015_WEB_COMPLET_tcm325-275721.pdf.

Fod Economie (2015b). *Een overzicht van de Belgische lonen*. Opgevraagd op 23 mei, 2016 via http://statbel.fgov.be/nl/binaries/PERSBERICHT_SES-2013_tcm325-272270.pdf.

Glastra, F., Meerman, M., Schedler, P., & De Vries, S. (2000). Broadening the scope of diversity management: Strategic implications in the case of the Netherlands. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 698-724.

Guidea (2014). *Diversiteitsrapport horecasector Vlaanderen 2014*. Opgevraagd op 13 oktober, 2015 via http://www.guidea.be/sites/default/files/Diversiteitsrapport%20Horecasector%20Vlaanderen%202014%20cijfers%202013_0.pdf.

Guidea (2015a). *Diversiteit horecasector. Cijfers 2014*. Geraadpleegd op 1 april, 2016 via <http://www.guidea.be/cijfers-en-publicaties/studies/diversiteit-horecasector-2015>.

Guidea (2015b). *Sectoranalyse horeca 2015. Arbeidsmarkt*. Geraadpleegd om 20 mei, 2016 via http://www.guidea.be/sites/default/files/Rapport_sectoranalyse_arbeidsmarkt_2015.pdf.

Herremans, W., Vanderbiesen, W., Rober, A., Vansteenkiste, S., Neefs, B., Theunissen, G., Sels, L., & Sourbron, M. (2015). *Terugblik op de Vlaamse arbeidsmarkt. Ontwikkelingen sinds de jaren tachtig* (WSE Report 2015 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

- 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. (2008). What makes an organization inclusive? Organizational practices favoring the relational inclusion of ethnic minorities in operative jobs. In *Organizational Practices Favoring the Relational Inclusion of Ethnic Minorities in Operative Jobs (November 9, 2008). IACM 21st Annual Conference Paper.*
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management, 30*(3), 317-331.
- Janta, H., Brown, L., Lugosi, P., & Ladkin, A. (2011). Migrant relationships and tourism employment. *Annals of Tourism Research, 38*(4), 1322-1343.
- Joppe, M. (2012). Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages. *Tourism Management, 33*(3), 662-671.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review, 71*(4), 589-617.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management, 28*(1), 4-17.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of organizational behavior, 14*(1), 61-81.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. *Handbook of workplace diversity, 53-74.*
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations, 19*(1), 11-26.
- Linnehan, F., & Konrad, A. M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of management inquiry, 8*(4), 399.
- MacKenzie, R., & Forde, C. (2009). The rhetoric of the good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers. *Work, Employment & Society, 23*(1), 142-159.
- Maxwell, G. A., Blair, S., & McDougall, M. (2001). Edging towards managing diversity in practice. *Employee relations, 23*(5), 468-482.

Mensura (2016). *Over Mensura*. Geraadpleegd op 24 april, 2016 via

<https://www.mensura.be/nl/over-mensura>.

Miles, M. B. & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nkomo, S. M., & Cox Jr, T. (1999). Diverse identities in organizations. *Managing Organizations: Current Issues*, 88-106.

Ortlieb, R. & Sieben, B. (2008). Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory. *Management Revue*, 19, 70-93.

Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies Employ Ethnic Minorities?. *Group & Organization Management*, 38(4), 480-511.

Oswick, C., & Noon, M. (2012). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?. *British Journal Of Management*, 25(1), 23-39.

Perrin, N. (2006). *Evolutie van het aantal vreemdelingen in België*. Opgevraagd op 13 oktober, 2015, via

http://www.diversiteit.be/sites/default/files/legacy_files/te%20sorteren/2007%20Evolutie%20van%20het%20aantal%20vreemdelingen%20in%20Belgie.pdf.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.

Sekaran, U. & Bougie, R. (6th ed.) (2013). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

SERV. (2013). *Economische migratie*. Opgevraagd op 2 november, 2015 via

http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_Economische_migratie_20130123_def.pdf.

Sepulveda, L., Syrett, S., & Lyon, F. (2011). Population superdiversity and new migrant enterprise: The case of London. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7/8), 469-497.

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

Van den Broucke, S., SVR, J. N., ABB, K. S., ABB, P. B., ABB, G. D., Wets, J., & en Integratie, S. I. (2015). *Vlaamse Migratie-en Integratiemonitor 2015*. Opgevraagd op 31 maart, 2016 via <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/vlaamse-migratie-en-integratiemonitor-2015-1>.

Vanduynslager, L., Wets, J., Noppe, J., & Doyen, G. (2013). *Vlaamse migratie-en integratiemonitor 2013*. Opgevraagd op 15 oktober, 2015 via <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/vlaamse-migratie-en-integratiemonitor-2013>.

VDAB. (2012). *Allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Opgevraagd op 3 november, 2015 via https://www.vdab.be/sites/web/files/doc/trends/KiK_Allochtonen200903.pdf.

Vermaut, H. *Diversiteitspraktijken in kleine en middelgrote ondernemingen: The business case for diversity*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid.

Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and racial studies*, 30(6), 1024-1054.

Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73-84.

Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38.

Zanoni, P. (2010). *Inclusief organiseren: Succesvolle praktijken uit Vlaamse KMO's*.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Onderzoek naar het management van diversiteit in de hotelsector

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

Jaar: **2016**

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,

Peeters, Elke

Datum: **29/05/2016**