



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Diversiteitsmanagement in de social- profitsector. Een casestudy naar diversiteitsmanagement van etnische minderheden in een socioculturele organisatie

Maarten Schmailzl

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

Mevrouw Sandra BOGAERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***Diversiteitsmanagement in de social- profitsector. Een casestudy naar
diversiteitsmanagement van etnische minderheden in een socioculturele organisatie***

Maarten Schmailzl

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

Mevrouw Sandra BOGAERS

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Bij het schrijven van dit dankwoord leg ik de laatste hand aan mijn masterproef, waarmee ik tevens mijn opleiding tot Master in de Handelswetenschappen - Ondernemerschap en Management vervolledig. Via deze weg wil ik graag nog enkele mensen bedanken, zonder wie ik dit niet gekund ging hebben.

Allereerst wil ik mijn promotors Koen Van Laer en Sandra Bogaers bedanken. Dankzij hen kreeg ik de kans om me in dit interessante onderwerp te verdiepen. Daarnaast stonden zij ook altijd paraat om constructieve feedback te geven, antwoorden te bieden op mijn vragen en motivatie te geven wanneer nodig, dit heeft mij zeker geholpen om deze masterproef te voltooien.

Ten tweede wil ik de socioculturele organisatie, waar dit onderzoek plaatsvond, bedanken voor hun medewerking. Ik wil alle deelnemers aan de interviews van harte bedanken voor hun tijd, met in het bijzonder één van de leidinggevendenden die mijn aanspreekpunt was en andere medewerkers aanspoorde om deel te nemen aan deze studie. Zonder hen was dit namelijk niet mogelijk geweest.

Tenslotte wil ik uiteraard ook mijn ouders bedanken. Zonder hun steun, zowel mentaal als financieel, was ik niet geraakt waar ik nu stond. Ook mijn vriendin Kim verdient een plaats in dit rijtje, omdat ik bij haar altijd terecht kon als ik het even niet meer zag zitten of een duwtje in de rug nodig had.

Inleiding	1
DEEL 1: LITERATUURSTUDIE	2
1. Etnische diversiteit op de werkvloer	2
1.1 definitie	2
1.2 Ongelijkheid op de werkvloer	3
2. Diversiteitsmanagement	4
2.1. Klassieke managementliteratuur	4
2.1.1 business case voor diversiteit	4
2.1.2 diversiteitsmanagement op individueel/organisationeel cognitief vlak	5
2.2. Kritische diversiteitsmanagementliteratuur	7
3. Social-profitsector	8
3.1 Definitie social-profitsector	8
3.2 Voorgaand onderzoek	9
3.3. Invloed van regionale en nationale maatregelen op diversiteitsmanagement in social profits	11
3.3.1 Vlaanderen	11
3.3.2 Nationaal	12
4. Onderzoeksvraag	13
DEEL 2: EMPIRISCH DEEL	14
1. Voorstelling casestudy	14
1.1 De socioculturele sector	14
1.2 Voorstelling socioculturele organisatie	14
2. Onderzoeksmethode	15
3. Data-analyse	17
4. kritische reflectie onderzoeker	20
5. Resultaten	21
6. Discussie	32
7. Conclusie	38
LITERATUUR	40

Inleiding

In 2017 bedroeg het aandeel etnische minderheden 20% van de Belgische bevolking. Dit aantal blijft jaarlijks toenemen en brengt als gevolg een toenemende culturele diversiteit op de arbeidsmarkt met zich mee, zo blijkt uit een publicatie van Myria (Myria. *Migratie in cijfers en in rechten*, 2018). Ondanks deze stijgende trend zijn etnische minderheidsgroepen te weinig vertegenwoordigd in de Belgische bedrijven. Uit een studie van Hays blijkt dat 22,9% van de ondervraagde werknemers vindt dat organisaties meer moeten focussen op het aanwerven van andere ethniciteiten (De Standaard. *Werknemer wil meer diversiteit op de werkvloer*, 2019), en komen etnische minderheidsgroepen nog steeds te vaak in aanraking met discriminatie op de werkvloer (Van der Zee, 2006; Milliken en Martins, 1996). Dit toont aan dat diversiteit helaas nog niet overal een realiteit of evidentie is. Om discriminatie tegen te gaan werd op 21 maart 2018, de Internationale Dag ter Bestrijding van Racisme en Discriminatie, een non-discriminatiecode voor alle social-profitsectoren gelanceerd door VIVO vzw (VIVO. *Non-discriminatiecode social profit*, z.d.). Door toevoeging van deze code aan het arbeidsreglement, werden werkgevers officieel aangemoedigd om adequaat op te treden tegen discriminatie, en correct om te gaan met diversiteit dankzij bijbehorende tips en tools, maar binnen de social-profitsector willen ze met deze gedragscode de voordelen van diversiteit beklemtonen. Om de voordelen van een etnisch divers werknemersbestand te kunnen benutten. wordt er in de managementliteratuur diversiteitsmanagement aangeraden (Dye, Kelly, & Golnaz, 2015; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993). Dit management komt meestal tot stand binnen de HRM afdeling van een organisatie (D'Netto et al., 2014) en heeft als doel om werknemers met diverse achtergronden en culturen aan te werven en te behouden (Bassett-Jones, 2005). Wat een effectief diversiteitsmanagement echter inhoudt, verschilt in deze wetenschappelijke literatuur: waar de traditionele managementliteratuur vooral focust op integratie en assimilatie van de minderheidsgroep ten aanzien van de meerderheidsgroep (Cox, 1994; Ely & Thomas, 2001), stelt de kritische organisatieliteratuur de traditionele machtsstructuren en zijn processen echter in vraag (Janssens & Zanoni, 2014; Ruhs & Anderson, 2010; Ellis, 1994). Dat de morele argumenten gelinkt worden aan de social-profitsector is echter geen verrassing, aangezien deze sector steeds zijn maatschappelijke missie voorop stelt (Dacin et al., 2011). Naast de motivatie van het bestuur van een social-profitorganisatie om aan diversiteitsmanagement te doen, is er echter nog weinig onderzoek gedaan in dit domein. Hierdoor is de literatuur over hoe diversiteitsmanagement georganiseerd is in social profits beperkt.

Volgend op dit gebrek aan studies rond dit onderwerp, werd in deze studie gekozen om de invloed van diversiteitsmanagement in de social-profitsector te onderzoeken. Meer specifiek wordt aan de hand van een casestudy onderzocht hoe diversiteitsmanagement van werknemers van een

etnische minderheid de interne en externe samenwerkingen van een socioculturele organisatie beïnvloedt, volgens de leidinggevenden en medewerkers van de organisatie. Via negen semi-gestructureerde diepte-interviews werd data verzameld in een socioculturele koepelorganisatie. Deze organisatie begeleidt en ondersteunt aangesloten verenigingen, hierna lidverenigingen genoemd, die zijn door etnische minderheden. Tijdens de dataverzameling werd gefocust op hoe diversiteitsmanagement georganiseerd is binnen de organisatie en wat de invloed van dit beleid is op de interne en externe samenwerkingen van de organisatie.

Uit deze studie komt dat diversiteitsmanagement zich in de organisatie vertaalt in formele en informele initiatieven die zowel de leidinggevenden als de werknemers nemen. De formele initiatieven zitten ingebed in de werking en structuur van de organisatie. Deze worden vooral toegepast door de leidinggevenden in het wervings- en selectieproces. De informele initiatieven, welke niet zijn opgelegd door de leidinggevenden, zijn vooral terug te vinden op de werkvloer tussen de werknemers. Zowel de formele en informele initiatieven hebben een positieve invloed op zowel de interne als externe samenwerkingen van de socioculturele organisatie. Deze studie werpt dus een licht op welke manier een divers werknemersbestand, dat zijn klanten of doelgroep weerspiegelt, de werking van een organisatie beïnvloedt. In deze casestudy blijkt een divers personeelsbestand een positieve invloed te hebben op externe samenwerkingen met verenigingen van etnische minderheidsgroepen, wat van belang kan zijn voor (toekomstige) ondernemers aangezien we met een toenemende culturele diversiteit te maken hebben.

DEEL 1: LITERATUURSTUDIE

1. Etnische diversiteit op de werkvloer

1.1 Definitie

Er zijn verschillende manieren om diversiteit te definiëren. Volgens Brown, Snedeker en Sykes (1997, in Janssens & Steyaert, 2001) verwijst diversiteit naar de wijze waarop mensen verschillen van elkaar en erkent het dus de distinctieve kenmerken van individuen. Een andere definitie houdt in dat diversiteit een brede combinatie van mensen is met verschillende etnische afkomsten, nationaliteiten, leeftijden, religies en klassen (Carter et al., 1982 in Janssens & Steyaert, 2001). Recenter onderzoek (Sharma, 2016) definieert diversiteit als elk waarneembaar verschil tussen mensen: leeftijd, ras, religie, functionele specialiteit, beroep, seksuele geaardheid, geografische oorsprong, levensstijl, tewerkstellingstermijn of positie. Diversiteit gaat dus over alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen en is bijgevolg een zeer breed begrip (Van de Ven, De Groot & De Vries, 2004).

In dit onderzoek wordt er gefocust op slechts één aspect van diversiteit, namelijk etniciteit en dit specifiek in de werkcontext. Etniciteit wordt gedefinieerd als de toegeschreven identiteit van een groep mensen, die zich van andere groepen onderscheidt door gemeenschappelijke kenmerken zoals cultuur, religie, normen, waarden, geschiedenis en afkomst. Wanneer mensen of groepen verschillen in deze kenmerken, spreekt men van etnische diversiteit (Sankar, 2003). Etnische diversiteit op de werkvloer is dus de aanwezigheid van mensen met een verschillende etniciteit in het personeelsbestand.

1.2 Ongelijkheid op de werkvloer

Er sprake is van etnostratificatie op de Vlaamse en Brusselse arbeidsmarkt. De etnostratificatietheorie stelt dat etnische minderheden in een maatschappij voornamelijk omwille van hun afkomst meer risico lopen om terecht te komen in een specifiek segment van de arbeidsmarkt, met name in sectoren en jobs die gekenmerkt worden door een hogere werkonzekerheid en slechtere arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden (Verhoeven, 2000). Een mogelijke verklaring hiervoor is enerzijds dat werknemers uit etnische minderheidsgroepen meer flexibel moeten zijn omdat ze in een zwakkere positie op de arbeidsmarkt staan en zich bijgevolg meer moeten bewijzen om aangenomen te worden en anderzijds gaan etnische minderheden de lonen en arbeidsvoorwaarden vergelijken met hun land van herkomst. Hierdoor maken ze de afweging om jobs aan te nemen waar de norm van deze factoren hoger is dan in hun land van herkomst (Ruhs & Anderson, 2010). De etnostratificatie wordt ook bevestigd door het overwicht aan werknemers uit etnische minderheidsgroepen in de werkloosheid, in jobs met een arbeidersstatuut, jobs uit de deeltijdarbeid en jobs uit de lagere loonklassen (Van Laer en Janssens, 2011; Saucedo, 2006). Een mogelijke verklaring hiervoor is enerzijds dat werknemers uit etnische minderheidsgroepen meer flexibel moeten zijn omdat ze in een zwakkere positie op de arbeidsmarkt staan en zich bijgevolg meer moeten bewijzen om aangenomen te worden of sneller jobs aannemen waarvoor ze wel in aanmerking komen. Anderzijds gaan etnische minderheden de lonen en arbeidsvoorwaarden vergelijken met hun land van herkomst, hierdoor maken ze de afweging om jobs aan te nemen waar de norm van deze factoren hoger is dan in hun land van herkomst (Ruhs & Anderson, 2010).

2. Diversiteitsmanagement

Uit de laatste Socio-Economische Monitoring van het minderhedenforum (2018), blijkt dat etnisch minderheden moeilijker een job vinden dan iemand van Belgische origine, zelfs indien zij exact hetzelfde diploma hebben. Aan deze minderwaardige positie van etnische minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt moet aandacht besteed worden (Van der Zee, 2006) en de meest aangewezen manier om tegen die ongelijkheid in te gaan, is via diversiteitsmanagement. Deze term verwijst naar de systematische en geplande inzet van organisaties om werknemers met diverse achtergronden en capaciteiten aan te werven en te behouden (Bassett-Jones, 2005). Diversiteitsmanagement kan op verschillende manieren geïmplementeerd worden en komt meestal tot stand binnen de HRM-afdeling van een organisatie (D'Netto et al., 2014).

Diversiteit en met name diversiteitsmanagement op de werkvloer wordt in de wetenschappelijke literatuur grotendeels geanalyseerd vanuit twee perspectieven: de traditionele managementliteratuur die de business case voor diversiteit bespreekt (bv. Cox, 1994; Ely & Thomas 2001; Dye, Kelly, & Golnaz, 2015) en de kritische organisatieliteratuur die deze business case voor diversiteit in vraag stelt (bv. Janssens & Zanoni, 2014; Ruhs & Anderson, 2010; Acker, 2006). Dit hoofdstuk zal een overzicht geven van beide wetenschappelijke literaturen.

2.1. Klassieke managementliteratuur

2.1.1 business case voor diversiteit

De traditionele managementliteratuur geeft de business case voor diversiteit aan, welke stelt dat verbeteringen in productiviteit en winstgevendheid behaald kunnen worden door het hebben en het effectief managen van meer gediversifieerde werkrachten en door het creëren van een cultuur die verschillen accepteert (Dye, Kelly, & Golnaz, 2015). Studies in dit domein wijzen erop dat diversiteit op de werkvloer een voordeel is omdat het, ten eerste, meer perspectieven, creativiteit en skills biedt. Diverse werkgroepen genereren meer innovatieve ideeën en voorzien betere oplossingen voor organisationele problemen, waardoor ze de efficiëntie, effectiviteit en winst van de organisatie verhogen (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Ten tweede is het zakelijk gezien zinvol voor organisaties om te diversifiëren in een steeds toenemende multiculturele samenleving, om zo nieuwe markten te betreden en klanten te bereiken die voorheen onbereikbaar waren (Cox, 1994). Ten derde wordt het corporate social responsibility (CSR) imago versterkt. CSR is de internationale term die in Vlaanderen bekend staat als 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen', afgekort MVO (MacGregor & Fontrodona, 2011). CSR wordt gezien als de manier waarop een organisatie een evenwicht bereikt tussen sociale,

ecologische en economische doelen, welke ook bekend staan als 'People, Planet, Profit' (Elkington, 1994), terwijl het tegelijkertijd aansluit bij de verwachtingen van stakeholders en belanghebbenden. Door het effectief managen van diversiteit, bijvoorbeeld via human resource management, kunnen organisaties bijdragen aan de sociale waarden van CSR en hun maatschappelijke positie versterken (Jamali et al., 2015). Door dit te doen verbeterd de legitimiteit en het imago van de organisatie, vooral voor publieke organisaties is dit interessant want zij worden herkenbaar bij etnische groepen en zijn dankzij een weerspiegeling van klanten of burgers in hun werknemersbestand beter in staat om met hen te communiceren en om hen beter te begrijpen. Dit is een van de redenen waarom organisaties diversiteit willen benutten (Ely & Thomas, 2001).

Toch stelt de literatuur dat diversiteit op de werkvloer ook wel eens een 'double edged sword' kan zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het zowel positieve als negatieve uitkomsten kan hebben. Naast de bovengenoemde positieve uitkomsten van diversiteit op de werkvloer, kunnen er ook negatieve uitkomsten uit voortvloeien. Zo kunnen er mogelijks communicatieproblemen, een moeilijkere samenwerking tussen werknemers of een hoog personeelsverloop zijn. Door effectief diversiteitsmanagement kunnen positieve uitkomsten bevorderd worden en negatieve uitkomsten voorzien en zelfs vermeden worden (Milliken, & Martins, 1996).

2.1.2 diversiteitsmanagement op individueel/organisationeel cognitief vlak

De traditionele managementliteratuur focust zich vooral op werving en selectie, training en ontwikkeling, performance management en loon als voornaamste aandachtspunten en wanneer deze instrumenten effectief gemanaged worden kan een organisatie de voordelen die verbonden zijn aan een etnisch divers personeelsbestand bekomen en de nadelen ervan verminderen of zelfs uit de weg ruimen (Sharma, 2016; Shen & Edwards, 2006). Men gaat er vanuit dat de ongelijkheid van minderheden tot stand komt omdat ze een sociaal netwerk missen, er stereotypen en vooroordelen van minderheden in organisaties zijn en dat het een gevolg is van biased HRM praktijken. HRM managers moeten zich ten alle tijden bewust zijn van deze ongelijkheid, die ervoor zorgt dat etnische minderheden steeds als de out-groep beschouwd wordt. Deze problemen kunnen opgelost worden op persoonlijk/organisatorisch niveau (Konrad & Linnehan, 1995).

Een effectief diversiteitsmanagement op individueel/organisationeel cognitief vlak wordt in de literatuur omschreven als het streven naar de creatie van een multiculturele organisatie (Cox & Blake, 1991). In tegenstelling tot een typische onderneming, waar één culturele groep heerst en

de waarden en voordelen van andere culturele groepen niet zichtbaar zijn, zorgt een multiculturele organisatie voor een ondersteunende cultuur waarin alle werknemers, ongeacht hun diversiteit, effectief kunnen zijn, gelijke kansen krijgen, hun eigen bijdrage kunnen leveren en zichzelf maximaal kunnen ontplooien. Bij het creëren van deze cultuur is het belangrijk dat het topmanagement diversiteit op de werkplek als een bedrijfsdoelstelling sterk ondersteunt en diversiteitsinitiatieven opneemt in de bedrijfsstrategieën van hun organisatie. Deze initiatieven kunnen ver uiteenlopend zijn, zo kunnen ondernemingen ervoor kiezen om bijvoorbeeld te streven naar een gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen, of om meer anderstaligen aan te werven door een cursus Nederlands aan te bieden (Dye, Kelly, & Golnaz, (2015). Daarnaast kan een multiculturele organisatie competitieve voordelen met zich meebrengen, op gebied van kostenbesparing, werving, marketing, creativiteit, probleemoplossing en systeemflexibiliteit, en zelfs de mogelijke nadelen, zoals communicatieproblemen, een moeilijke samenwerking of een hoog personeelsverloop (Milliken, & Martins, 1996), uit de weg ruimen (Cox & Blake, 1991; Stevens et al., 2008). Deze literatuur legt dan ook een grotere focus op het perspectief van integratie op de werkvloer van de individuele etnische minderheid, diens toegang tot de werkvloer en individuele of organisationele discriminatie (Ely & Thomas, 2001).

Het diversiteitsmanagement in deze literatuur is vooral gericht op de verbetering van het productief voordeel van de organisaties: integratie wordt gelinkt aan de verbetering van het concurrentievermogen, de toegang tot de werkvloer wordt gelinkt aan het aanspreken van nieuwe markten en het bewustzijn van discriminatie wordt gelinkt aan het naleven van antidiscriminatie wetten (Ely & Thomas, 2001).

Naast inspanningen binnen het HRM van een organisatie zijn er nog factoren die diversiteit binnen een onderneming kunnen bevorderen. Zo is woordkeuze een belangrijk item. Het is beter om de nadruk te leggen op de persoon en niet op het verschil, bijvoorbeeld 'mensen met een ... achtergrond' en niet 'de autochtoon of de allochtoon' (Pati & Bailey, 1995). Op die manier kan het gesprek geen negatieve connotatie krijgen. Minderheidsgroepen worden namelijk vaak gelinkt aan negatieve stereotypen en vooroordelen (Coate & Loury, 1993). Om hier tegenin te gaan moet diversiteit vanuit een positiever en proactiever standpunt bekeken worden. Belangrijk hierbij is dat de focus verlegd wordt van het management en controle over werknemers naar kansen en mogelijkheden voor werknemers. Dit kan bijvoorbeeld door verschillende werknemers te bevragen over hoe een functionele werkomgeving met diverse werknemers er volgens hen uitziet. Deze positieve houding ten opzichte van diverse werkkrachten vergroot de kans op succesvol diversiteitsmanagement (Sawyer et al., 2005).

Deze manier van kijken naar diversiteitsmanagement is echter niet onbekritiseerd gebleven, want deze vormen van diversiteitsmanagement gaan uit van discriminerend gedrag en individuele

cognitieve vooroordelen, waardoor ze ervoor kunnen zorgen dat minderheidsgroepen nog steeds als de out-groep aanzien worden.

2.2. Kritische diversiteitsmanagementliteratuur

De kritische diversiteitsliteratuur neemt de business case van de traditionele managementliteratuur onder de loep. Deze literatuur stelt dat klassieke diversiteitsmanagementpraktijken zoals traditionele Human Resource Management praktijken, training en netwerk en mentoring initiatieven niet noodzakelijk bijdragen tot een vermindering in de ongelijkheid tussen meerderheids- en minderheidsgroepen (Janssens & Zanoni, 2014). Sterker nog, deze zouden de stereotypen van en de vooroordelen tegenover de minderheidsgroep versterken en veranderen de houding ten opzichte van deze groep niet (Ellis, 1994). Deze literatuur concludeert dat er een (historische) ongelijke machtsrelatie bestaat tussen etnische minderheids- en meerderheidsgroepen. De invulling van de termen 'competentie' en 'vaardigheid' zijn door deze meerderheidsgroepen bepaald en wanneer er aan deze norm vastgehouden wordt, zal de ongelijkheid blijven benadrukt worden en bepaalde kenmerken van de etnische minderheid zullen als minder kwaliteitsvol, minder professioneel of gewoonweg inferieur worden beschouwd (Acker, 2006).

De redenen waarom werkgevers werknemers uit minderheidsgroepen aannemen zijn eerder twijfelachtig. Hoewel aangetoond werd dat een divers personeelsbestand verschillende voordelen met zich meebrengt, zoals meer creativiteit, probleemoplossend denken of netwerkverbreding (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993), blijkt uit kritische studies dat werkgevers hen aannemen omwille van andere redenen (MacKenzie en Forde, 2009; Bogaers et al, 2018). Zo zouden etnisch diverse werknemers beter instructies opvolgen, meer overuren willen maken, harder willen werken en zelfs werk willen aannemen dat werknemers uit meerderheidsgroepen niet willen doen omwille van slechte arbeidsomstandigheden of lage lonen (Ruhs & Anderson, 2010). Werkgevers zijn dus eerder gericht op een superieure naleving van de werknemers, waardoor de minderwaardige positie van de minderheidsgroep nog versterkt wordt .

De kritische literatuur stelt daarnaast ook dat etnische gelijkheid niet doorgevoerd kan worden in een organisatie door puur op het individuele, cognitieve niveau te werken, maar dat er ook op een breder organisationeel niveau gewerkt moet worden. Zo moet enerzijds de norm voor zowel competenties als identiteiten verbreed worden en anderzijds moeten werknemers uit een etnische minderheidsgroep als volwaardige, gelijke personen behandeld worden (Janssens & Zanoni, 2014). Dit wil zeggen dat beide groepen elementen van elkaar zullen moeten overnemen en niet

enkel de minderheidsgroep ten opzichte van de meerderheidsgroep (Sam, 2006). Alle werknemers moeten de mogelijkheid hebben om hun volledige identiteit aan het werk te zetten in plaats van verplicht te worden zich naar de normen en waarden van de dominante cultuur, die overigens historisch bepaald is, te gedragen. Toch worden minderheidsgroepen, ondanks vele inspanningen om zich aan te passen, nog steeds als 'anders' gezien door meerderheidsgroepen (Healy, Bradley & Forson, 2011; Van Laer & Janssens, 2011).

3. Social-profitsector

3.1 Definitie social-profitsector

De social-profitsector is niet makkelijk te definiëren. Enerzijds door de diverse aard van de sector en het feit dat de grenzen tussen de sectoren verschuiven in de loop der tijd en anderzijds omdat de definitie vaak verschillend is in verschillende landen en contexten en kan veranderen in de loop van de tijd (Alcock, 2010). Zowel voor economisch als voor vergelijkend onderzoek is het echter belangrijk om een definitie te hebben die zowel nationaal als internationaal gehanteerd kan worden. Een van de meest invloedrijke benaderingen is die van Salamon en Anheier (1997), die stelt dat alle social-profitorganisaties in het algemeen over dezelfde kernkenmerken beschikken:

- Georganiseerd: over een institutionele realiteit beschikken die de organisatie scheidt van informele entiteiten zoals families, bijeenkomsten of bewegingen;
- Privaat: institutioneel gescheiden van de overheid waardoor de entiteit zich onderscheidt van de publieke sector;
- Vereniging zonder winst oogmerk: geen winst uitkeren aan eigenaars of equivalenten waardoor de social-profitorganisatie zich onderscheidt van bedrijven;
- Onafhankelijk: uitgerust om hun eigen activiteiten te beheersen en niet afhankelijk van andere organisaties;
- Vrijwillig: niet gedwongen zijn van nature en met enige inbreng van vrijwilligheid in of de organisatie zelf of in het management.

Op de website van Unisoc wordt de social-profitsector in België omschreven als een sector die altijd zijn diensten ter beschikking stelt in functie van de noden van de gebruikers en niet in functie van de financiële draagkracht van de gebruikers (*Social profit, onze sector, z.d.*). Vanuit een sociaal engagement wil deze sector steeds een kwaliteitsvolle dienstverlening aanbieden, waarbij de winst of profit zit in de sociale meerwaarde die ze voor de samenleving vormt (*Social-profitsectoren, z.d.*).

Hiertoe behoren dan ook rechtsvormen zoals vzw's, ziekenfondsen, stichtingen en feitelijke verenigingen. De betrokken bedrijfstakken zijn de socio-culturele sector, onderwijs en onderzoek, gezondheidszorg, welzijnswerk, belangenbehartiging, openbaar bestuur, andere social-profitactiviteiten en overige niet elders gedefinieerde activiteiten. Specifiek voor België behoren de volgende sectoren tot de social-profitsector: gezinszorg, Vlaamse opvoedings- en huisvestingsinrichtingen, beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen, lokale diensteneconomie, socioculturele sector, Vlaamse welzijns- en gezondheidssector, federale gezondheidsinrichtingen en -diensten, privéziekenhuizen, ouderenzorg, thuisverpleging, revalidatiecentra, aanvullend sociaal fonds social-profit en openbare gezondheidssector (Unisoc. *Kenmerken van de socialprofitsector, 2017*).

Organisaties die binnen de social-profitsector opereren, worden ook wel sociale ondernemingen genoemd. Deze ondernemingen worden gekenmerkt door wat men in de literatuur sociaal ondernemerschap noemt. Sociaal ondernemerschap kent in de academische literatuur verschillende definities, zo definiëren Bacq & Janssen (2011) sociaal ondernemerschap als het proces van het identificeren, evalueren en benutten van kansen gericht op sociale waardecreatie door middel van commerciële, marktgebaseerde activiteiten en het gebruik van een breed scala aan middelen. Hierbij sluiten Dacin et al. (2011) zich aan. Zij benadrukken nogmaals het primaire sociale doel, maar voegen hieraan toe dat ook het economische doel niet weg te denken is: *“The creation of social value is often closely related to economic outcomes that in turn produce financial resources that the social entrepreneur can use to achieve his or her primary mission”* (Dacin et al., 2011 p.1205). In deze quote wordt het belang van financiële middelen duidelijk, want deze zijn uiteraard nodig om aan de primaire, maatschappelijke missie te kunnen voldoen. Shockley et al. (2002) gaan een stapje verder en voegen aan de definitie toe dat sociaal ondernemerschap zoekt naar een goede verhouding tussen rationele, economische calculaties en de sociaal geïnspireerde visie van een onderneming.

3.2 Voorgaand onderzoek

Studies van diversiteitsmanagement in social-profitorganisaties worden bijna uitsluitend uitgevoerd met de focus op het bestuur van de organisaties en is daardoor zeer beperkt (Weisinger, et al., 2016; Janssens en Zanoni, 2014). In deze literatuur komen enerzijds de argumenten van een bestuur om aan diversiteitsmanagement te doen aan bod (bv. Janssens & Zanoni, 2005; Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004; Ahmed, 2007). Anderzijds worden de voordelen voor social profits die over een divers bestuur beschikken aangetoond (Beverly, 2019; Brown, 2002; Tomlinson & Schwabenland, 2010). Hierdoor wordt er een onderscheid gemaakt

tussen de literatuur over de argumenten om aan diversiteitsmanagement te doen enerzijds en de literatuur over de invloed van een divers bestuur binnen de social-profitsector anderzijds).

Wanneer er dieper ingegaan wordt op de reden waarom het bestuur van social- profitorganisaties aan diversiteitsmanagement doet, blijken er uiteenlopende motieven te zijn volgens empirische studies van onder andere Janssens en Zanoni (2005) en Kamp en Hagedorn- Rasmussen (2004). Economische argumenten worden aangevoerd als de belangrijkste drijfveer voor diversiteit en 'morele rechtvaardigingen' worden eerder als toeval beschouwd, verder onderzoek geeft aan dat de keuze afhangt van welk argument geacht wordt het publiek het meest aan te spreken (Barnes & Ashtiany, 2003). Echter ligt dit in de social-profitsector anders, want hier primeert morele rechtvaardiging boven economische aspecten (Ahmed, 2007). Dit wordt verklaard door het feit dat social-profitorganisaties hun 'winst' halen uit de sociale meerwaarde die ze aan de samenleving bieden (Dacin et al., 2011).

Naast de motivatie om al dan niet aan diversiteitsmanagement te doen, is er ook literatuur gevonden die de invloed van een divers bestuur binnen social profits weergeeft. Zo blijkt dat beschikken over een divers bestuur, dat inclusief is in zijn praktijken, een erkende strategie voor social profits is. Het toont bewustzijn naar de gemeenschap toe en zorgt ervoor dat de doelgroep zich meer betrokken voelt, wat resulteert in een voordeel voor beide partijen (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Onder andere Rutledge (1994) en Siciliano (1996) hebben empirisch onderzoek gedaan naar de vertegenwoordiging van etnische minderheidsgroepen in het bestuur van organisaties, maar er is weinig onderzoek verricht naar de openheid en inclusiviteit van bestuurspraktijken. Meer inclusieve besturen blijken wel gevoeliger te zijn voor diversiteitsproblemen en gebruiken aanbevolen rekruteringspraktijken als instrument om aan diversiteitsmanagement te doen. Ook wordt het hebben van een functie die specifiek gericht is op diversiteit, zoals een Human Resource Manager geassocieerd met een divers bestuur (Brown, 2002). Social-profitorganisaties moeten vooruitstrevend, innovatief en inclusief zijn omwille van de impact die ze hebben op de samenleving en dit kan enkel verkregen worden door een divers personeelsbestand. Diversiteit verbetert de kwaliteit van besluitvorming en moedigt werknemers aan om creatiever, harder en ijveriger te werken (Beverly, 2019). Een ander argument voor diversiteit in de social-profitsector is dat organisaties bestanddelen moeten weerspiegelen die ze dienen. Een inclusief bestuur beschikt over informatie uit meerdere bronnen, is zich meer bewust van de gemeenschappen die ze dienen en stelt een beleid en een structuur vast ten voordele van de belanghebbenden (Brown, 2002).

3.3. Invloed van regionale en nationale maatregelen op diversiteitsmanagement in social profits

Diversiteitsmanagement is niet enkel een kwestie van organisaties binnen de sector zelf, maar wordt ook beïnvloed door diversiteitsmaatregelen. Deze maatregelen zijn er ter bevordering van diversiteit en kunnen zowel op nationaal als regionaal niveau voorkomen.

3.3.1 Vlaanderen

Op Vlaams niveau is men ervan overtuigd dat, als men tot een succesvol beleid van evenredige participatie wil komen, er inspanningen moeten geleverd worden die ervoor zorgen dat de tewerkstelling van 'andere' werknemers succesvol is en een meerwaarde voor zowel de werknemers als de organisatie betekent (Doyen, Lamberts, & Janssens, 2002). Een grote stap in de goede richting is de invoering van het Vlaamse beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit, afgekort het EAD- beleid. Dit beleid staat garant voor een gelijke behandeling van alle individuen en gaat in tegen elke vorm van discriminatie op de werkvloer. Het EAD-beleid is recent hervormd en de nieuwe aanpak is uitgewerkt rond drie sporen: begeleiding op maat voor werkzoekenden, ondersteuning van organisaties bij de ontwikkeling van een competentiegericht HR- beleid en het wegwerken van vooroordelen (Talpe, 2018).

De SERV (sociaal Economische Raad van Vlaanderen) en de Commissie Diversiteit benadrukken in hun beleidsadvies van september 2015 de nood om de arbeidsmarkt voor iedereen, ook de minderheidsgroepen, toegankelijker te maken. Door het wegwerken van structurele drempels, het leiden van organisaties naar de voorziene ondersteuning en het creëren van een groter draagvlak voor een degelijk diversiteitsbeleid, trachten ze dit te bereiken. De sociale partners en kansengroepen vragen dat de EAD-middelen blijven ingezet worden in functie van diversiteit en evenredige arbeidsdeelname, aangezien er nog veel onduidelijkheden in de aanpak van het EAD-beleid zijn en een vertaling in concrete acties zich steeds meer opdringt (SERV - Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. Commissie Diversiteit., 2015).

Specifiek in de social- profitsector werd door VIVO vzw een non-discriminatiecode voor alle social-profitsectoren gelanceerd (VIVO. *Non- discriminatiecode social profit*, z.d.). Door toevoeging van deze code aan het arbeidsreglement, worden werkgevers officieel aangemoedigd om adequaat op te treden tegen discriminatie, en correct om te gaan met diversiteit dankzij bijbehorende tips en tools, Met deze gedragscode willen ze, vooral binnen de social- profitsector, de voordelen van diversiteit beklemtonen.

3.3.2 Nationaal

In België drie wetten die samen de antidiscriminatiewetgeving vormen: de genderwet, de antiracismewet en de antidiscriminatiewet. Samen zijn ze goed voor 19 discriminatiecriteria die beschermd worden, discriminatie op grond van elke van deze criteria of persoonlijke kenmerken is verboden en zelfs strafbaar (Unia.be). Echter is over de invloed van deze wetgeving op diversiteitsmanagement, of diversiteitsmanagement binnen de social- profitsector geen literatuur gevonden. Naast deze antidiscriminatiewetgeving is er wel literatuur gevonden over een andere nationale maatregel, namelijk 'affirmative action'.

Op Belgisch, nationaal niveau komt 'affirmative action' naar boven als initiatief om aan diversiteitsmanagement van etnische minderheden te doen. Affirmative action is de actieve aanmoediging van openbare en particuliere werkgevers en onderwijs- en politieke instellingen, om een betere toegang tot de organisatie te garanderen voor minderheidsgroepen. Dit beleid vertaalt zich niet in strakke, opgelegde quota of maatregelen die verplicht gevolgd moeten worden. Affirmative action vertaalt zich eerder in het formuleren van doelstellingen in functie van het beter opnemen van werknemers uit minderheidsgroepen en het in kaart brengen van die evolutie (Martiniello, 2001). Echter kan hier de discussie ontstaan dat deze minderheidsgroepen bevoordeeld worden ten opzichte van de meerderheidsgroepen. Om dit tegen te gaan wordt er vastgesteld dat affirmative action een tijdelijk gegeven is dat niet meer moet plaatsvinden wanneer de redenen waarom het werd ingevoerd verdwijnen. Diversiteit in organisaties is duidelijk meer dan gelijke werkgelegenheid en affirmative action (Sharma, 2016). Affirmative action werd bij aanvang bedacht als een middel om Afro- Amerikanen voordelen te geven op de arbeidsmarkt. Zij werden immers gezien als mindere ten opzichte van het klassieke beeld van een goede werknemer, dat bestond uit een jonge blanke man een lichaam dat goed in vorm is. Dit was echter een probleem want dit is een klassiek voorbeeld van discriminatie op basis van huidskleur (Brest & Oshige, 1995). Tegenwoordig wordt affirmative action meer gezien als een beleid voor het promoten van de toelating en aanwerving van minderheidsgroepen (Gamson & Modigliani, 1994).

Uit de geraadpleegde literatuur kunnen enkele regionale en nationale initiatieven gevonden die het diversiteitsmanagement in organisaties kunnen beïnvloeden of stimuleren en die daarnaast de strijd met discriminatie en ongelijkheid aangaan. Toch kan er geen besluit gevormd worden over de doeltreffendheid van deze maatregelen, aangezien ze zich meestal vertalen in richtlijnen en adviezen, waardoor de interpretatie en toepassing hiervan niet eenzijdig zijn .

4. Onderzoeksvraag

Het managen van etnische diversiteit in de social-profitsector staat dus onder invloed van verschillende zaken. Er zijn regionale en nationale wetgevingen, maatschappelijke normen tussen etnische minderheden en etnische meerderheden, traditionele organisationele diversiteitsmanagementpraktijken, en de zakelijke invloed van de inherent sociale identiteit van de sector zelf. Terwijl social-profitorganisaties organisaties zijn die hun diensten in functie stellen van mens en maatschappij, en daardoor focussen op sociale winsten eerder dan op financiële winsten, wordt echter steeds meer verwacht dat deze organisaties een zakelijke aanpak integreren in hun werking, zonder de kern van hun bestaan, zijnde hun maatschappelijke missie, te verliezen. Zulke verwachtingen eisen dat social-profitorganisaties een balans vinden tussen de economische business case en inclusie van diversiteit, waarbij het welbevinden van de werknemer centraal staat. Deze twee zijn echter niet altijd makkelijk te verenigen (Tomlinson & Schwabenland, 2010).

Ondanks deze spanning is de literatuur naar diversiteitsmanagement in social profits gelimiteerd en leggen ze de focus op het bestuur van de organisaties (Weisinger et al., 2016; Janssens & Zanoni, 2014). Om aan deze literatuur bij te dragen tracht dit onderzoek een antwoord te bieden op de vraag: “hoe beïnvloedt diversiteitsmanagement van werknemers van een etnische minderheidsgroep de werking van een socioculturele organisatie?”. Om een antwoord te bieden op deze vraag, zal deze studie een licht werpen op de etnische diversiteit in de social-profitsector aan de hand van een kwalitatieve casestudy uitgevoerd in een socioculturele organisatie. Door middel van diepte-interviews met leidinggevenden en werknemers zal er een inkijk verworven worden in de manier waarop er aan diversiteitsmanagement gedaan wordt, en welke de invloed hiervan is op de werking van de organisatie.

DEEL 2: EMPIRISCH DEEL

1. Voorstelling casestudy

1.1 De socioculturele sector

De socioculturele sector in Vlaanderen is een heel gevarieerde sector die wordt gekenmerkt door meestal kleine organisaties die (re)creatieve, educatieve en maatschappelijk georiënteerde activiteiten aanbieden. Enkele voorbeelden zijn sportverenigingen, opvangcentra, culturele centra en bibliotheken (VIVO. *Socioculturele sector*, z.d.). Een specifiek kenmerk van de sector is dat de onderliggende organisaties meestal niet toegewezen kunnen worden aan één domein. Ook de integratie van vorming, animatie, cultuur en sociale actie is een specifiek kenmerk van het sociaal-cultureel werk (ACLVB. *Socio-culturele sector Vlaanderen*, z.d.). Een goed voorbeeld hiervan is de socioculturele organisatie waarin dit onderzoek plaatsvond, die met een grote verscheidenheid aan activiteiten helemaal binnen het kader van de socioculturele sector past.

1.2 Voorstelling socioculturele organisatie

De socioculturele organisatie waarin deze studie gedaan wordt, is een multiculturele federatie met lidverenigingen verspreid over Vlaanderen en Brussel. De structuur van de organisatie bestaat uit een directiecomité, omringd door regionale teams verspreid over Vlaanderen en Brussel. Ieder regionaal team bestaat uit educatieve werknemers en een regioverantwoordelijke, die ook lid is van het directiecomité. Dit houdt in dat ze naast het coördineren en ondersteunen van de educatieve werknemers, ook nog een rol hebben die meer uitgebreid is op vlak van beleid, subsidies en andere financiële middelen en overheidszaken. Directieleden zitten ook regelmatig samen met de directeur tijdens overkoepelende vergaderingen. Ieder regionaal team kent een unieke samenstelling op gebied van etniciteit, waardoor ruim zestig procent van de werknemers binnen de organisatie behoort tot een etnische minderheidsgroep. Dit maakt dat de term 'multicultureel' zeker van toepassing is. De lidverenigingen, of zelforganisaties, kennen eveneens een grote verscheidenheid op gebied van taal, religie, nationaliteit, doelen, enzoverder.

De socioculturele organisatie ondersteunt en verenigt deze zelforganisaties door middel van specifieke trajecten. Dit gebeurt door de educatieve medewerkers die, samen met bestuursleden van de zelforganisaties, op maat gemaakte trajecten uitwerken om oplossingen te vinden voor de specifieke noden van de zelforganisaties. Deze trajecten komen voor in de vorm van

inforegaderingen of vormingen op maat. Wanneer er zich grote projecten voordoen, of wanneer ze zelf met veel vragen zitten, kunnen ze steeds beroep doen op de regioverantwoordelijken.

Het doel van de onderneming is om de onderlinge solidariteit en samenwerkingen tussen diverse etnische groepen in de samenleving te bevorderen. Hiervoor organiseren, steunen en stimuleren ze tal van sociaal-culturele activiteiten die gericht zijn op onder andere het versterken van het sociaal weefsel en het integreren van verenigingen in de interculturele samenleving en om dit te bereiken is een goede samenwerking en vertrouwensrelatie met de lidverenigingen noodzakelijk. Wanneer een lidvereniging beroep doet op de socioculturele organisatie, wordt er enerzijds geprobeerd om de vereniging zo goed mogelijk te helpen en te ondersteunen. Anderzijds dient er ook rekening gehouden te worden met de culturele eigenheid van de organisaties om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Om het doel van de organisatie te bereiken is, naast een goede samenwerking met de huidige lidverenigingen, ook de aantrekking van nieuwe verenigingen belangrijk, om zo veel mogelijk organisaties te kunnen betrekken in hun activiteiten.

2. Onderzoeksmethode

Aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksstudie wordt nagegaan op welke manier er aan diversiteitsmanagement van etnische minderheden gedaan wordt en welke invloed dit heeft op de werking van de socioculturele organisatie. Door middel van deze onderzoekstechniek wordt er inzicht in de context van het probleem en de belevings- en ervaringswereld van bepaalde personen verkregen en kan er meer gefocust worden op het persoonlijk verhaal van de respondent. Zo kan hun perspectief ten opzichte van een bepaald probleem achterhaald worden (Van Zwieten & Willems, 2004). Aangezien er nog maar beperkt onderzoek gedaan is naar diversiteit in het social-profitdomein is de aangewezen manier om dit 'nieuwe' domein te verkennen door middel van kwalitatief onderzoek (Reulink & Lindeman, 2005), in de vorm van een casestudy (Weisinger, 2005). Door een casestudy uit te voeren kan er zeer diep ingegaan worden op details, waardoor de intenties en gedachtesgangen worden blootgelegd. Omdat de social-profitsector, en de socioculturele sector als onderdeel hiervan, zeer breed en uiteenlopend zijn op gebied van activiteiten en doelen, is er gekozen om een casestudy te doen in één organisatie, en niet in meerdere organisaties (Swanborn, 2010).

Aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst worden individuele interviews afgenomen. Op die manier wordt het onderwerp niet over het hoofd gezien, kan het gesprek zo open mogelijk verlopen en is er ruimte om dieper in te gaan op bepaalde topics. Aangezien het om een casestudy

in één socioculturele organisatie gaat, werden uitsluitend leidinggevenden en werknemers uit deze organisatie bevraagd.

Eerst werd een directielid van de organisatie gecontacteerd via e-mail met de vraag of ze bereid waren aan het onderzoek deel te nemen. Na goedkeuring werd een eerste interview met het directielid gepland. Op het einde van dit interview werd toestemming gevraagd om een e-mail op te stellen, gericht aan de andere leidinggevenden en werknemers, met de vraag of er interesse is om deel te nemen aan het onderzoek en met in bijlage de informatiebrief en de informed consent. Toen hiermee ingestemd werd en de mail werd verspreid, ben ik via e-mail steeds in contact gekomen met de deelnemers. De bedoeling was om zowel directieleden als educatieve medewerkers, te ondervragen en een gezonde mix te creëren tussen werknemers die zowel uit een etnische minderheidsgroep komen, als degene die hier niet uit komen.

Er werden in totaal negen diepte-interviews afgenomen van twee leidinggevenden en vijf educatieve werknemers. De twee directieleden werden beiden een tweede maal bevraagd omdat er nog onvoldoende info bleek te zijn over bepaalde onderwerpen. Omwille van de maatregelen met betrekking tot COVID-19 was het niet mogelijk om face-to-face interviews af te nemen. Daarom gingen de interviews uitsluitend telefonisch door op een via e-mail overeengekomen datum en tijdstip. De interviews werden opgenomen door middel van een voicerecorder op een laptop.

Onderstaande tabel (Tabel 1) biedt een beknopt overzicht van de deelnemers door middel van hun functie, geslacht en of ze al dan niet uit een etnische minderheidsgroep komen. Om de privacy te bewaren, worden deze gegevens in willekeurige volgorde weergegeven.

Functie	Geslacht	Etnische minderheidsgroep
Educatief Medewerker	V	Ja
Directielid / Regioverantwoordelijke	V	Neen
Directielid / Regioverantwoordelijke	M	Neen
Educatief Medewerker	V	Ja
Educatief Medewerker	V	Ja
Educatief Medewerker	M	Neen
Educatief Medewerker	V	Neen

Tabel 1: Beschrijvend overzicht van de interviews

Door zowel directieleden als educatieve medewerkers te ondervragen, kon er inzicht verkregen worden in het diversiteitsmanagement op zowel het niveau van de leidinggevenden als op werknemersniveau.

3. Data-analyse

De opgenomen interviews werden in een eerste stap van de dataverwerking beluisterd en woordgetrouw uitgetypt met behulp van VLC Media Player. Dit programma liet toe om de opnames vertraagd af te spelen, waardoor het eenvoudiger was om de interviews te transcriberen. Een tweede stap in de dataverwerking was de codering van de resultaten. Om deze codering te ondersteunen werden eerst de thema's gedefinieerd die van belang zijn voor het onderzoek. Met de onderzoeksvraag in het achterhoofd, zijnde 'hoe beïnvloedt diversiteitsmanagement van werknemers van een etnische minderheid de werking van een socioculturele organisatie' kon in eerste instantie geconcludeerd worden dat de twee grote thema's van het onderzoek enerzijds 'diversiteitsmanagement van etnische minderheden' en anderzijds 'de invloed van dit diversiteitsmanagement op de werking van de organisatie' zijn.

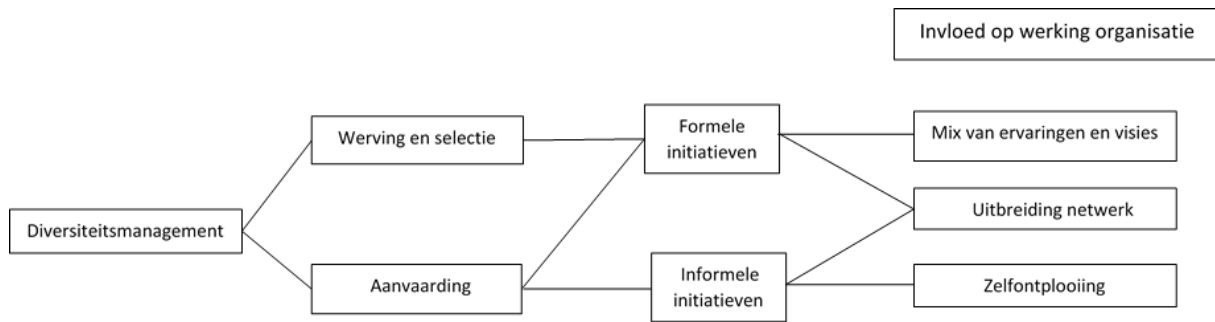
In tweede instantie werd er in de uitgeschreven interviews op zoek gegaan naar citaten die verband houden met diversiteitsmanagement, waarbij de definities van Shen en Edwards (2006) en Cox en Blake (1991) gehanteerd werden. Op basis van deze citaten werden de initiatieven

voor het managen van de etnische diversiteit blootgelegd en kon hierin een tweede opdeling gemaakt worden als zijnde de formele en informele diversiteitsinitiatieven (zie Tabel 2).

<p>Diversiteitsmanagement</p>	<p>In de traditionele managementliteratuur zijn werving en selectie, training en ontwikkeling, performance management en loon de voornaamste aandachtspunten in het effectief managen van diversiteit. Door hier de focus op te leggen kan diversiteit voordelen met zich mee brengen voor de organisatie (Shen & Edwards, 2006).</p> <p>Om de voordelen van een divers personeelsbestand te maximaliseren moet een ondersteunende cultuur gecreëerd worden waarin alle werknemers effectief kunnen zijn, ongeacht hun diversiteit. Etnische minderheden moeten gelijke kansen krijgen in de onderneming en moeten de mogelijkheid hebben om zichzelf maximaal te ontplooien. (Cox & Blake, 1991).</p>
<p>Formele initiatieven</p>	<p>Onder de formele initiatieven worden de initiatieven verstaan die ingebed zijn in de structuur van de onderneming. Het gaat hier om processen of werkwijzen die opgelegd zijn door de leidinggeven en gehanteerd worden in de hele organisatie. Deze formele initiatieven zijn zichtbaar voor de maatschappij en dragen bij tot de missie en visie van de organisatie.</p>
<p>Informele initiatieven</p>	<p>Onder de informele initiatieven worden de initiatieven geplaatst die niets te maken hebben met de structuur of werkprocessen binnen de onderneming. Deze initiatieven komen voort uit intrinsieke motivatie en komen op persoonlijk niveau tot stand tussen collega's op de werkvloer. Deze initiatieven worden niet opgelegd door de leidinggevendenden en zijn niet zichtbaar voor de buitenwereld.</p>

Tabel 2: Definities

Aan de hand van deze definities werd op een inductieve manier, namelijk vanuit de feiten en uitspraken uit de interviews, verbanden gelegd. Deze verbanden werden aan elkaar gekoppeld aan de hand van een codeboom (zie Figuur 1).



(Figuur 1: Codeboom)

Deze codeboom kreeg vorm door in eerste instantie alle uitspraken, die te maken hebben met 'diversiteitsmanagement van etnische minderheden', uit de interviews te verzamelen. De initiatieven die hierbij gevonden werden, konden opgesplitst worden in twee grote categorieën, zijnde 'werving en selectie' en 'aanvaarding'. In een volgende fase werd er gekeken naar de oorsprong van deze initiatieven en kon de opdeling tussen formele en informele initiatieven gemaakt worden. Werving en selectie werd gelinkt aan de formele initiatieven omdat deze vanuit de leidinggevenden ontstaan zijn en tot de structuur van de organisatie behoren. Hiertoe behoren de initiatieven die de socioculturele organisatie neemt in hun wervings- en selectieproces. Zo gaan ze actie voeren om mensen uit etnische minderheidsgroepen op de hoogte te stellen wanneer er een vacature openstaat, zodat ook zij een eerlijke kans krijgen om te solliciteren. Tijdens deze sollicitatie wordt de toegang voor kandidaten, tot de organisatie, laagdrempelig gemaakt door bijvoorbeeld geen diplomavereniste op te leggen, maar de competenties van de kandidaat voorop te stellen.

Daarnaast kunnen de diversiteitsinitiatieven die onder de code 'aanvaarding' geplaatst werden, zowel gelinkt worden aan de formele als de informele initiatieven. Zowel vanuit de kern en de werking van de organisatie, als vanuit persoonlijke motivatie door werknemers worden initiatieven genomen die onder deze code geplaatst kunnen worden. Voor de formele initiatieven vertaalt dit zich in het aanvaarden van verschillende culturen binnen de onderneming. Het hebben en uiten van een andere cultuur vormt geen probleem wanneer een kandidaat wil toetreden tot de organisatie en is een gekend standpunt. Vanuit de kern van de organisatie is er een brede algemene aanvaarding van ieder individu, ongeacht zijn of haar cultuur, en deze lijn wordt doorgetrokken in de hele organisatie. Naast de formele initiatieven kan de code 'aanvaarding' ook gelinkt worden aan de informele initiatieven, hier vertaalt dit zich in initiatieven die stilzwijgend door de werknemers worden genomen. Begrip opbrengen voor elkaar, duidelijk proberen te communiceren, elkaar aanvaarden en zichzelf waar nodig afstemmen op de andere zijn

voorbeelden van informele initiatieven die duiden op een brede aanvaarding van individuen binnen de organisatie.

In een laatste fase werd gezocht naar de invloed van deze formele en informele initiatieven op de werking van de organisatie. De formele en informele initiatieven hebben beide een invloed op zowel de interne als externe samenwerkingen van de socioculturele organisatie. De formele initiatieven zorgen voor een etnisch divers personeelsbestand en brengen daarmee een brede waaier aan ervaringen en visies in de onderneming binnen die gebruikt kan worden in de werking naar lidverenigingen toe. Daarnaast zorgt een etnisch divers personeelsbestand ook voor een verbreding van het netwerk, aangezien er volgens de interviews sneller een vertrouwensband ontstaat wanneer twee mensen, van bijvoorbeeld dezelfde cultuur, met elkaar in contact komen. Tot slot werd er uit de data ook besloten dat de initiatieven onder de noemer 'aanvaarding' ervoor zorgen dat werknemers zichzelf volledig kunnen ontplooiën binnen de onderneming.

Deze codeboom vertrekt vanuit twee afzonderlijke thema's uit het diversiteitsmanagement, namelijk de formele en informele initiatieven, maar wanneer er gekeken wordt naar de invloed van deze initiatieven op de werking van de organisatie, zijn er echter overlappingen zichtbaar.

4. kritische reflectie onderzoeker

Omwille van de uitbraak van COVID-19 en de daartoe genomen maatregelen was fysiek contact met de respondenten onmogelijk. Hierdoor werden de interviews telefonisch afgenomen en kon de lichaamstaal van de respondenten niet gezien worden. Dit kon vermeden worden door de interviews via Skype of Google Hangouts te doen, maar wanneer deze optie aangeboden werd, opteerden de respondenten om dit toch via een telefonisch gesprek te doen. Door de interviews telefonisch te doen, denk ik dat er in mindere mate een vertrouwensband aanwezig was tussen de respondent en mezelf, hierdoor werd er minder voluit gepraat over de onderwerpen die gevoeliger lagen zoals discriminatie en vooroordelen. De ongewone situatie zorgde er ook voor dat ik maar zeven respondenten kon bereiken. Oorspronkelijk was ik van plan tijdens het teamoverleg bij de organisatie langs te gaan om zo mijn onderzoek voor te stellen aan het hele team. Aangezien dit niet kon doorgaan, heb ik een mail opgemaakt die binnen de organisatie werd doorgestuurd door mijn contactpersoon, maar op deze manier lag de bal in het kamp van de werknemers en kon ik niet veel meer doen dan wachten en hopen op medewerking. Een bijkomend gegeven is dat er van de zeven respondenten, vijf personen nog geen jaar bij de organisatie tewerkgesteld zijn, met de meest recente werknemer die er nog maar twee maanden werkzaam is. Dit kan eveneens een invloed hebben op de resultaten, omdat deze werknemers

mogelijks minder ervaring hebben als teamlid binnen deze organisatie of als werknemers in contact met lidverenigingen.

5. Resultaten

Met de onderzoeksvraag in het achterhoofd, zijnde 'hoe beïnvloedt diversiteitsmanagement van werknemers van een etnische minderheid de werking van een socioculturele organisatie', focust de coderingsanalyse op twee grote thema's, namelijk diversiteitsmanagement en de beïnvloeding hiervan op de werking van een socioculturele organisatie. In het tweede thema zal gefocust worden op de interne en externe samenwerkingen van de socioculturele organisatie.

Diversiteitsmanagement wordt op twee verschillende manieren teruggevonden. Enerzijds in het wervings- en selectieproces en anderzijds in het hanteren van een brede aanvaarding. De initiatieven die tijdens de wervings- en selectieprocedure genomen worden, zijn onder formele initiatieven geplaatst, terwijl de initiatieven die bijdragen tot een brede aanvaarding van werknemers zowel bij formele als informele initiatieven teruggevonden kunnen worden. Tot slot werd onderzocht op welke manier deze initiatieven de werking van de socioculturele organisatie beïnvloeden.

Tijdens het eerste interview met een van de bevroegde leidinggevenden van de socioculturele organisatie werd aangegeven dat de term diversiteitsmanagement niet gebruikt wordt binnen de organisatie. Toch kwamen er, wanneer er gevraagd werd naar het ontstaan van het etnisch divers personeelsbestand, wel degelijk initiatieven die genomen werden door leidinggevenden naar boven die onder de term diversiteitsmanagement geplaatst kunnen worden. Deze initiatieven werden onder de term 'werving en selectie' geplaatst.

Uit de data blijkt dat er speciaal actie gevoerd wordt om kandidaten uit etnische minderheidsgroepen aan te trekken wanneer de socioculturele organisatie een vacature heeft open staan. Zo wordt er geprobeerd om minderheidsgroepen te bereiken via mond-tot-mond reclame en wordt er campagne gevoerd bij lidverenigingen. Dit wordt gedaan om mensen uit minderheidsgroepen een eerlijke kans te geven om zich aan te melden voor een openstaande vacature, want zowel de leidinggevenden als de educatieve medewerkers zijn zich ervan bewust dat deze minderheidsgroepen minder makkelijk te bereiken zijn.

Interview 1: *["bij een vacature voeren we eerst specifiek actie of campagne op facebook naar onze lidverenigingen toe dus we proberen die mensen zoveel mogelijk te bereiken waardoor we ook heel veel kandidaten hebben met een achtergrond."]* -leidinggevende-

Interview 6: *["Bijvoorbeeld, ik zeg maar hé: andere organisaties zetten dan een vacature online en ze promoten over hun diversiteit, maar ze zouden eerst mond aan mond reclame moeten doen, want niet iedereen heeft een laptop thuis."] ... ["Ja, wij doen dat hier zeker en vast, wij nemen wel initiatieven om deze groepen ook echt te bereiken."] -educatief medewerker-*

In bovenstaande citaten wordt door een leidinggevende aangetoond dat er specifiek actie of campagne gevoerd wordt in hun lidverenigingen. Dit wordt ook bevestigd door een van de educatieve medewerkers. Zij voegt hieraan toe dat dit onder andere gedaan wordt omdat men zich bewust is van het feit dat deze minderheidsgroepen niet altijd online te bereiken zijn. Deze inspanningen om etnische minderheden aan te trekken kunnen onder de formele initiatieven geplaatst worden, omdat ze ingebed zitten in de structuur van de onderneming. Het is een manier van handelen die gecommuniceerd wordt en ook zichtbaar is voor de buitenwereld, zo hebben leidinggevendenden de indruk dat deze inspanningen in tweerichtingsverkeer werken. Etnische minderheidsgroepen vinden makkelijker de weg naar de organisatie, omdat ze bekend worden met de organisatie en diens missie en visie en het feit dat ze openstaan om mensen uit etnische minderheden aan te werven. Dit wordt bevestigd in de onderstaande citaten, die uit de interviews met beide leidinggevendenden komen.

Interview 1: *["We hebben ook een vacature lopen die vandaag afsloot voor een educatieve medewerker in Limburg en wat zien we: dat er toch ook verschillende mensen uit de verenigingen solliciteren omdat we die doorheen de jaren versterkt hebben tot eigenlijk nu potentiële kandidaten."] ... ["Ik denk dat bij ons, maar ook bij andere federaties, dat dat eerder van onder uit is gegroeid. dat het vanuit de maatschappij en vanuit de minderheidsgroepen van onder uit is gegroeid en dat daardoor de mensen ook makkelijker de weg vinden naar een job hier."] -leidinggevende-*

Interview 5: *["als ik sollicitatie uitschrijf, ja 4/5 daarvan zijn mensen met een migratieachtergrond of andere minderheidsgroepen, maar dat is natuurlijk omwille van het soort organisatie dat wij zijn en waarvoor wij staan en met wie dat wij werken en dat we dat tonen... dat maakt dat we daar een grote aanvoer van hebben en ook van ja, profielen hé."] -leidinggevende-*

In bovenstaande citaten wordt aangetoond dat etnische minderheden sneller de weg vinden naar de organisatie. Volgens hen is dat door de jaren heen gegroeid en is het een gevolg van de soort organisatie die ze zijn en waarvoor ze staan. De socioculturele organisatie is immers een

organisatie die zich inzet voor hun lidverenigingen, die opgericht zijn door etnische minderheden, en ze stellen zich open voor het aannemen van etnische minderheden. Dit doen ze echter niet zonder reden, want volgens de respondenten wordt enige affiniteit met minderheidsgroepen als een voordeel beschouwd. Werknemers die affiniteit hebben met etnische minderheidsgroepen zijn ervaringsdeskundige in dit gebied en aangezien er samengewerkt wordt met lidverenigingen van etnische minderheden, waaronder voornamelijk mensen met een migratieachtergrond is dit een sterkte. Dit blijkt uit onderstaande citaten van een leidinggevende en een educatieve medewerker.

Interview 1: *["Maar dat is wel waar het op neerkomt. Omdat er ja, als persoon A en B evenwaardig zijn, en persoon B komt uit een andere etnisch culturele achtergrond, in onze redenering heeft die eigenlijk voor ons een stap voor op de Belg, want die is toch meer ervaringsdeskundige en heeft toch meer netwerk, al deze criteria om zo dan voor deze persoon te kiezen"]* -leidinggevende-

Interview 2: *["We vinden dat er een zekere affiniteit moet zijn met etnische minderheden en dat dat zich zo vertaalt in de aanwerving"] ... ["natuurlijk enerzijds als je werkt met mensen die een migratieachtergrond hebben, dan is het gezond van daar affiniteit mee te hebben, op z'n minst, en misschien zelfs gewoon als gelijke zetten. En ik denk dat de organisatie daar ook wel bewust op inzet, en ik ben daar heel tevreden over."]* -educatieve medewerker-

Met bovenstaand citaat van de leidinggevende van de socioculturele organisatie wordt benadrukt dat etnische minderheden ervaringsdeskundige zijn, maar dat ze niet louter aangenomen worden om die reden, het gaat immers om een voordeel dat enkel doorslaggevend kan zijn wanneer twee kandidaten voor alle overige competenties en vaardigheden identiek zijn. Hiermee wil de leidinggevende nogmaals de positie van de organisatie benadrukken als zijnde een organisatie die gelijke kansen aan ieder individu aanbiedt. Ook op de werkvloer kan men zich hierin vinden. Zo blijkt uit bovenstaand citaat dat deze educatieve medewerker het gezond vindt als er affiniteit is met het publiek waarmee samengewerkt wordt en dat hij heel tevreden is dat de organisatie hier bewust op inzet.

Naast het initiatief om etnische minderheidsgroepen aan te trekken, door actie te voeren, wordt tijdens het wervings- en selectieproces ook de toegang voor sollicitanten laagdrempelig gemaakt. Deze laagdrempeligheid vertaalt zich in het geven van gelijke kansen aan iedereen om toe te treden en in het focussen op de competenties van de kandidaten. Zowel de leidinggevendens als

de werknemers zijn zich bewust van de maatschappelijke norm in onze maatschappij en de hieruit volgende lage vertegenwoordiging van etnische minderheidsgroepen in hogere functies.

Interview 3: *["maar ik denk wel dat in een ander bedrijf, zeker voor hogere functies, dat als de competenties hetzelfde zijn en ze kiezen tussen een Vlaming en een migrant, om het zo maar te zeggen, dan denk ik toch eerder dat ze de Vlaming nemen. Maar het hangt ook weer af van de visie van die organisatie"]* -educatieve medewerker-

Interview 5: *["een oververtegenwoordiging in de zorgsector van mensen met een migratieachtergrond, en in de poetssector, en in de bouwsector. Die sectoren die redelijk gemakkelijk toegankelijk zijn en er denk ik ook meer voor openstaan om mensen kansen te geven en ja ook de sociale sector natuurlijk."]* -leidinggevende-

Uit bovenstaande citaten wordt duidelijk dat zowel de leidinggevenden als de educatieve medewerkers zich bewust zijn van deze maatschappelijke normen. In het laatste citaat, uit een interview met een leidinggevende, wordt benadrukt dat de sociale sector meer openstaat en toegankelijker is voor minderheidsgroepen. Dit wordt bevestigd in onderstaande citaten die aangeven dat het geven van gelijke kansen aan ieder individu hoog op de doelstellingenladder staat binnen de socioculturele organisatie. Door deze houding aan te nemen, scheiden ze zich af van de organisaties die wel aan deze maatschappelijk vooropgestelde normen willen voldoen.

Interview 9: *["Maar dat is vooral voor onze organisatie, ja ik zou denken ook social profit breed: dat in onze sector meer organisaties zitten die het geven van kansen aan mensen toch nog wat hoger op de doelstellingenladder heeft dan andere organisaties"]* ... *["waardoor wij sneller een andere manier van aanwervingen doen, die het makkelijker maakt voor een diverser publiek om in te stappen in de social profit."]* -leidinggevende-

Interview 3: *["We hebben ook wel Vlamingen bij ons werken, maar het is een goede weerspiegeling en iedereen voelt zich thuis, maakt niet uit van welke afkomst."]* ... *["Maar ik denk vooral ja, kansen voorop stellen en laagdrempelig maken van toegangsprocedures is belangrijk."]* ... *["Het gaat ook om laagdrempelig werken hé. Allee ik denk dat we over de hele lijn heel veel dingen kunnen bereiken net door laagdrempelig te werken en daar het verschil te maken met de andere instanties bijvoorbeeld"]* -educatief medewerker-

Een van de bevroagde leidinggevenden geeft hier aan dat het geven van kansen aan mensen hoger op de doelstellingenladder staat dan in andere organisaties. Dit wordt ook bevestigd door een educatieve medewerker en deze voegt hieraan toe dat het laagdrempelig maken van toegangsprocedures eveneens belangrijk is om het verschil te maken met andere instanties. Deze

laagdrempeligheid komt terug op verschillende vlakken, zo wordt er geen diplomavereniste opgelegd voor solliciterende kandidaten, maar wordt er voornamelijk gekeken naar hun competenties en vaardigheden. Verder is het perfect beheeren van de Nederlandse taal geen vereiste, maar wordt begrijpelijk Nederlands geaccepteerd.

Interview 3: *["ik denk dat men altijd eerst vooral naar de competenties kijkt. Dat is bij ons ook zo, ik bedoel eh, we willen zeker opzetten naar diversiteit toe, maar we gaan niet iemand aanwerven omdat die gewoon een migratieachtergrond heeft, terwijl een Vlaming misschien beter is. Dat gebeurt niet."]* -educatieve medewerker-

Interview 5: *["Ja: taal, diplomavereniste, daar flexibel in zijn, dat is één ding. We kijken heel hard naar de competenties en de motivatie van mensen en ook naar hun groeimarge op termijn, omdat je die nog kunt verder opleten in uw organisatie. En ook op gebied van taal, weet ik dat er in het verleden ook mensen aangeworven zijn geweest die nog niet 100%, allee die zich wel verstaanbaar konden maken, maar die ook echt gewoon Nederlands op de werkvloer geleerd hebben"]* - leidinggevende-

De initiatieven die de toegang laagdrempelig maken en zo een gelijke kans voor iedereen waarborgen kunnen eveneens volledig onder de formele initiatieven geplaatst worden. In geen geval zal een kandidaat geweigerd worden omdat hij bijvoorbeeld niet het juiste diploma bezit en deze houding is ook merkbaar voor mensen buiten de organisatie. De initiatieven zitten ingebed in de structuur van de organisatie en uiten zich in werkprocessen die gevolgd moeten worden.

Naast de initiatieven die onder de noemer 'werving en selectie' geplaatst kunnen worden, werden er uit de data ook initiatieven gehaald die onder de noemer 'aanvaarding' geplaatst kunnen worden. Deze initiatieven staan in het teken van het aanvaarden van ieder individu binnen de organisatie. Wanneer er dieper werd ingegaan op deze initiatieven, kon vastgesteld worden dat deze zowel tot de formele, als tot de informele initiatieven behoren. Het verschil zit in de manier waarop deze initiatieven genomen worden en hoe ze tot stand gekomen zijn. Wanneer er gekeken wordt naar de formele initiatieven die tot de cluster 'aanvaarding' horen, komt een initiatief naar boven dat eveneens ingebed zit in de structuur van de onderneming en door zowel de leidinggevenden als door de educatieve medewerkers gevolgd wordt, namelijk de mogelijkheid voor iedereen om zijn of haar cultuur te uiten. Uit de verzamelde data blijkt dit namelijk een grote drempel te zijn voor etnische minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt.

Interview 1: *["bijvoorbeeld ook de hoofddoekendiscussie want nu met het coronavirus was ik naar het nieuws aan het kijken en lieten ze een callcenter zien en het viel mij op dat daar heel veel meisjes met een hoofddoek werken. Bij ons zijn die ook welkom, maar ik*

weet dat dat bijvoorbeeld in heel veel, bijvoorbeeld in het onderwijs, in openbare diensten, in banken, in winkels dat dit een probleem is.”] -leidinggevende-

Interview 9: *[“Euhm, ik denk dat er voor onze sector wel een aantal drempels niet zijn: zoals in het onderwijs ofzo, of bij lokale overheden heb je de drempel van de hoofddoeken, die bij ons al niet geldt.”] ... [“Ik weet het binnen, daar gebeurt het eigenlijk doorheen het werk, de dames die ik ken, die bidden, die ja, die doen dat wel, gewoon tussendoor in het werk, maar dit wordt aanvaard en ik moet zeggen: ik merk dat zelfs niet.”] -leidinggevende-*

Bovenstaande citaten, beiden uit interviews met leidinggevenden, beschrijven dat werknemers hun hoofddoek mogen dragen en bidden tijdens de werkuren. Dit is, zoals eveneens aangegeven, niet in alle organisaties of sectoren het geval. Hierdoor kunnen deze initiatieven ondergebracht worden onder de noemer ‘aanvaarding’. Aanvaarding is een gevolg van een beslissing die genomen werd door de leidinggevenden van de organisatie en dient door iedereen geaccepteerd en gevolgd te worden. Het zit ingebed in de structuur van de organisatie en is ook zichtbaar voor de lidverenigingen waarmee wordt samengewerkt. Hierdoor wordt ‘aanvaarding’ gelinkt aan de formele initiatieven.

Toch behoren enkele initiatieven die binnen de term ‘aanvaarding’ geplaatst werden, tot de informele initiatieven. Deze initiatieven hebben niets te maken met de structuur of werkprocessen binnen de onderneming, maar worden voornamelijk genomen door de werknemers van de socioculturele organisatie. Ze zijn van nature ontstaan en zijn niet waarneembaar voor de buitenwereld. Deze informele initiatieven binnen de term ‘aanvaarding’ kunnen worden opgedeeld in drie grote thema’s: begrip tonen, communicatie en aanpassingen doen.

Het werken in een etnisch divers personeelsbestand brengt de nodige inspanningen met zich mee. Zo blijkt uit de interviews dat iedere werknemer bijdraagt tot het creëren van een goede onderlinge samenwerking. Binnen de socioculturele organisatie heerst een brede acceptatie en aanvaarding van alle werknemers.

Interview 2: *[“het zorgt voor zelfreflectie en het zorgt voor een grotere tolerantie, terwijl dat in een monoculturele omgeving toch al vaak andere stemmen als belachelijk gaan ervaren of niet wetenschappelijk of niet serieus, dat is iets wat hier in ons team heel weinig gebeurt. En dat is ook als je gaat kijken naar geloofsovertuigingen of kijken naar werkethiek”] -educatieve medewerker-*

Interview 4: *[“Ja, ik voel mij hier echt wel geaccepteerd. Op mijn vorige job had ik, ja, niet echt het gevoel, maar toch wel van: ik moet hier altijd zo veel werk doen om.. ja, het*

koste een paar jaar eer ik mij geaccepteerd voelde.”] ... “[ik vond dat dit hier heel vlot is gegaan. Ik merkte ook van dag 1 dat je mening hier gewaardeerd is.”] -educatieve medewerker-

Uit bovenstaande data blijkt dat er een grotere tolerantie heerst in de socioculturele organisatie, in vergelijking met een monoculturele omgeving. Ook wordt er aangegeven dat werknemers zich sneller geaccepteerd en gewaardeerd voelen. Deze initiatieven zijn niet opgelegd door de leidinggevenden en behoren niet tot de formele werking van de organisatie. Ze zijn tot stand gekomen vanuit intrinsieke motivatie van de werknemers en worden onderling gehandhaafd, hierdoor zijn ze ook niet gekend of zichtbaar voor mensen buiten de organisatie. Buiten deze factoren, wordt er op de werkvloer ook veel belang gehecht aan communicatie. Zo blijkt uit onderstaande citaten dat het belangrijk is om ervoor te zorgen dat iedereen elkaar begrijpt en dit kan enkel bekomen worden door duidelijk te communiceren.

Interview 5: *“[met mensen met een migratieachtergrond is het zo dat je heel goed moet zorgen dat je elkaar goed begrijpt”] ... “[Dat het wel belangrijk is dat als je discussies voert, dat je zorgt dat iedereen goed begrijpt waar het net over gaat.”] ... “[Nu neem ik daar toch iets meer tijd voor om te kijken of iedereen het wel goed begrepen heeft.”] ... “[Ja, alleen rond die communicatie merk ik, dat ik wel dingen anders doe dan in mijn vorige job.”] - leidinggevende-*

Interview 6: *“[Ja sowieso dat iedereen zijn eigen rugzak heeft hé. Iedereen heeft zijn eigen waarden en normen meegekregen van thuis en dat is eigenlijk, ja een ding, de grote kracht om al die rugzakken samen bij elkaar te brengen en met communicatie kun je dat vormen.”] ... “[Als je met andere afkomsten of eender samenzit is de beste remedie: laten praten en begrip tonen voor elkaar en als je dat kan doen, dan kun je veel dingen bereiken”] -educatieve medewerker-*

Uit bovenstaande citaten kan besloten worden dat communicatie de basis vormt voor een goede samenwerking in een divers team en om dit te bekomen moet iedereen zijn steentje bijdragen. Dit is een houding die op de werkvloer wordt aangenomen vanuit persoonlijke motivatie en bijdraagt aan het managen van diversiteit, waardoor dit eveneens onder de informele initiatieven geplaatst wordt. Deze communicatie blijkt van zeer groot belang, want tijdens de interviews werd de gevoeligheid die heerst rond humor blootgelegd. Humoristische opmerkingen of grapjes worden niet altijd door iedereen op dezelfde manier geïnterpreteerd.

Interview 1: *“[Misschien eerder gevoeligheden. Sommige dingen, er zijn situaties geweest waarin sommige dingen toch, toch met een bepaalde gevoeligheid moeten*

behandeld worden, zoals opmerkingen maken die voor de grap bedoeld zijn.”] ... [“En daar hebben we toch gezien dat in onze communicatie, ja dat we daar humor best weglaten omdat dat niet altijd op dezelfde manier wordt gepercipieerd.”] -leidinggevende-

Wanneer er zich een situatie voordoet, zoals hierboven omschreven, wordt er over gecommuniceerd en wordt er in de toekomst rekening mee gehouden. De inspanning om rekening te houden met elkaar spreidt zich verder uit dan enkel op gebied van communicatie. Zo zijn er ook persoonlijke kenmerken van werknemers waar rekening mee gehouden wordt. De geïnterviewde werknemers kunnen zich allemaal vinden in de houding om rekening te houden met elkaar en zich zo nodig aan te passen.

Interview 7: *[“Iedereen aanvaardt elkaar wel, maar ja er zijn culturele verschillen, zo heb je ook nog religieverschillen en je moet daar wel altijd rekening mee houden.”] ... [“Ik werk ook met mijn collega, die is van Afrika en hij heeft echt meer tijd nodig, die heeft ook echt zo, ja alles gebeurt, maar dan relax. En dan leer je ook van hem van, ja je kan ook zo werken, op een andere manier. Maar als je daar geen rekening mee gaat houden, met culturen binnen ons team die bijvoorbeeld opvliegender zijn en je gaat met hun van: oké, gemakkelijk, rustig. Nee dat gaat niet, die mensen hebben die drive nodig en dan moet je daar ook mee meedoen.”] -educatieve medewerker*

Dit zijn eveneens ook allemaal persoonlijke inspanningen die praktisch niets te maken hebben met de structuur of werkprocessen van de organisatie, maar die door iedere werknemer gedaan wordt.

Uit bovenstaande data kan geconcludeerd worden dat er binnen de socioculturele organisatie aan diversiteitsmanagement van etnische minderheden gedaan wordt door middel van formele en informele initiatieven. Wanneer er in de data gezocht werd naar de invloed die deze initiatieven hebben op de werking van de organisatie, kon geconcludeerd worden dat ze een invloed hebben op zowel interne als externe samenwerkingen. De formele initiatieven, voornamelijk binnen het wervings- en selectieproces, liggen aan de basis van het etnische divers personeelsbestand van de organisatie. Een werknemersbestand dat divers is brengt logischerwijze een brede waaier aan visies, ervaringen en perspectieven met zich mee. Op deze manier krijgen werknemers andere inzichten en perspectieven van collega's aangereikt, die ze kunnen gebruiken in de samenwerking met lidverenigingen om zo hun positie als ervaringsdeskundige te verstevigen.

Interview 3: *[“Dat kan bijvoorbeeld gaan bij bepaalde onderwerpen, of bepaalde thema's waarrond we bezig zijn. En dan denk je zelf van 'ja we doen het zo' en dan zegt een andere collega, die van een andere achtergrond is en andere ervaringen heeft of*

andere cultuur heeft zegt dan van: 'ja maar ik heb toch het gevoel dat het zo of zo is'. En dan denk je zelf van: 'ja, inderdaad zo had ik het niet gezien', en op die manier leer je natuurlijk bij van elkaar hé.'"] -educatief medewerker-

Interview 7: *["er zijn andere ideeën, een andere aanpak, een andere manier van werken, van denken en ja je gaat ook uw visie meer openzetten en je kijkt ook gewoon van: aah oké, het kan ook zo, je ziet ook andere kanten en sommige mensen, ze zien ook hoe andere mensen werken enzo."]* -educatief medewerker-

In bovenstaande citaten wordt door educatieve medewerkers aangehaald dat ze veel van elkaar kunnen leren, net omdat ze een andere achtergrond of cultuur hebben. Hierdoor hebben ze een andere visie op bepaalde onderwerpen en die kan doorgegeven worden. In interview zeven wordt ook aangehaald dat dit ervoor zorgt dat ze haar eigen visie ook meer gaat kenbaar maken. Op deze manier kan gesteld worden dat het hebben van een divers personeelsbestand zorgt voor een leerrijke werkomgeving die ieder individu sterker maakt en dus een positieve invloed heeft op de interne samenwerking van de socioculturele organisatie.

Naast het samenbrengen van verschillende ervaringen, perspectieven en inzichten hebben de formele initiatieven ook een invloed op de externe samenwerkingen van de organisatie, namelijk de uitbreiding van hun netwerk. Mede dankzij de initiatieven die tot de wervings- en selectieprocedure behoren beschikt de socioculturele organisatie over een werknemersbestand dat een weerspiegeling is van hun doelgroep. Volgens de gevonden data ontstaat er een vertrouwensrelatie wanneer twee of meer personen gemeenschappelijke kenmerken vertonen zoals afkomst of geloof. Naast de formele initiatieven van het wervings- en selectieproces, speelt ook het formele initiatief, dat de werknemers toelaat om hun eigen cultuur te behouden en te uiten, een grote rol in de uitbreiding van het netwerk. Wanneer de eigen cultuur niet behouden zou mogen worden valt deze vertrouwensband deels weg. Zo blijkt uit een van de interviews met een leidinggevende dat bijvoorbeeld mensen met een hoofddoek of mensen die dezelfde moedertaal hebben vlotter contact maken met elkaar, net door deze gelijkenis. Wanneer deze gelijkenis weg zou vallen, zal er wellicht minder snel een vertrouwensband ontstaan. De opbouw van deze vertrouwensrelaties zorgt er voor dat de socioculturele organisatie een goede samenwerking kan onderhouden met de lidverenigingen en dat ze bovendien hun netwerk kunnen uitbreiden.

Interview 1: *["anderzijds is het zo dat wij met die verenigingen van etnische minderheden werken dat het ook vaak gemakkelijker is om met die mensen te werken en we hebben in Limburg bv een Italiaanse medewerkster, een Turkse medewerkster, dat vergemakkelijkt de samenwerking."]* ... *["ja dat is dan de makkelijkheid om bij sommige culturen binnen te geraken. Het is makkelijker als daar een Poolse medewerker geraakt*

veel makkelijker binnen bij de Poolse gemeenschap dan onze Rwandese medewerkster bijvoorbeeld.”] -leidinggevende-

Interview 5: [“op en ook mensen met een migratieachtergrond, die, dat is ook logisch dat je op een studiedag een beetje naar elkaar trekt hé, je kent elkaar. Of mensen met een hoofddoek, ook al kennen ze elkaar niet op voorhand, ze gaan ook wel dicht bij elkaar zitten omdat dat een beetje meer vertrouwdheid creëert en dat vond ik wel een beetje frappant om te zien ja.”] ... [“In het werk zelf, ja heeft iedereen zijn sterkte hé, de dame met een hoofddoek die maakt heel vlot contact met andere mensen en de meeste mensen spreken ook meer dan 3 talen, wat maakt, ja dat ze op een heel andere manier contact leggen met mensen en dat vind ik wel heel boeiend ja.”] -leidinggevende-

In deze citaten wordt bevestigd dat het hebben van een etnisch divers personeelsbestand een positieve invloed heeft op de externe samenwerkingen van de socioculturele organisatie. Enerzijds wordt er vertrouwdheid binnen de lidverenigingen gecreëerd en anderzijds wordt de uitbreiding van het netwerk vergemakkelijkt. De uitbreiding van het netwerk van de organisatie is echter niet louter het gevolg van de formele initiatieven om aan diversiteitsmanagement te doen. De informele initiatieven dragen hier immers ook aan bij, want het feit dat de werknemers bereid zijn zichzelf aan te passen aan hun medewerkers en elkaar te aanvaarden en waarderen, zorgt ervoor dat dit gedrag vertaald wordt naar de lidverenigingen toe. Hier komen ze met verschillende culturen in contact en daar moeten ze op een gepaste manier mee omgaan. Dit betekent dat ze zichzelf soms moeten aanpassen aan hun doelgroep.

Interview 3: [“als je zegt dat je kwetsbare groepen wilt bereiken, dan weten we bijvoorbeeld: ja we moeten opletten met vrouwen die niet zonder mannen komen en dan bespreken we eerst intern: kunnen we ook die kwetsbare groep tot bij ons krijgen, of hun telefoneren”] -educatief medewerker-

Interview 5: [“mensen zijn dat zo gewoon om met verschillende culturen te werken dat dat eigenlijk heel respectvol gebeurt en mensen zijn ook altijd heel geduldig om nog iets extra uit te leggen als er iemand niet mee is ofzo. Daar zorgen we wel altijd voor. Dat vertraagt de communicatie wel een beetje, maar we zorgen er altijd voor dat iedereen het goed begrepen heeft”] -educatief medewerker-

Deze citaten uit interviews met educatieve medewerkers tonen aan dat er begrip nodig is voor de organisaties waarmee samengewerkt wordt en dat ze daarnaast ook naar de lidverenigingen toe op een gepaste manier moeten communiceren. Zoals eerder aangegeven zijn deze initiatieven niet opgelegd door leidinggevendenden, maar komen ze voort vanuit een persoonlijke, intrinsieke

motivatie. Hierdoor wordt dit vanzelfsprekend vertaald naar de externe samenwerkingen toe. Op basis van deze data kan uiteindelijk besloten worden dat de uitbreiding van het netwerk een gevolg is van zowel formele als informele initiatieven die genomen worden binnen de socioculturele organisatie, om aan diversiteitsmanagement van etnische minderheden te doen.

Tenslotte hebben de informele initiatieven ook een invloed op de zelfontplooiing van de educatieve medewerkers. Zoals eerder aangegeven heerst er een grotere tolerantie op de werkvloer en heeft iedereen de wil om bij te leren van elkaar. Deze inspanningen zorgen ervoor dat werknemers zichzelf maximaal kunnen ontplooiën op de werkvloer. Zo haalt een educatieve medewerker aan dat ze het laagdrempeliger vindt om een e-mail naar collega's te sturen, omdat ze weet dat er niet zo zwaar aan spellingsfouten getild wordt.

Interview 7: *["Een klein voorbeeld, ik woon hier 10 jaar maar als ik een mail moet schrijven ... op mijn ander werk moest ik minder mails schrijven, maar daar had ik altijd stress dat er fouten in gingen staan en duurde het altijd heel lang. Hier moet ik veel meer mails schrijven. In het begin moest dat aan mijn collega's, maar ik weet dat mijn collega's ook of van andere origine zijn of wel moeite gaan doen om het te begrijpen, want niet iedereen spreekt perfect Nederlands en als ik dan een mail stuur denk ik: Ok, ze gaan dat wel snappen, maar ze gaan dat ook niet erg vinden denk ik. Het is voor mij gewoon meer laagdrempelig en kleiner en ik kan meer mezelf zijn zonder bang te hebben om iets mis te doen"]* - educatieve medewerker

Interview 4: *["Ja, ik voel mij hier echt wel geaccepteerd. Op mijn vorige job had ik, ja niet echt het gevoel, maar toch wel van: ik moet hier altijd zo veel werk doen om.. ja, het koste een paar jaar eer ik mij geaccepteerd voelde."] ... ["ik vond dat dit hier heel vlot is gegaan. Ik merkte ook van dag 1 dat je mening hier gewaardeerd is."]* -educatieve medewerker-

Deze informele initiatieven hebben een positieve invloed op de interne werking van de organisatie. Werknemers accepteren, appreciëren en waarderen elkaar. Dit zorgt ervoor dat iedereen zichzelf kan zijn en zichzelf maximaal kan ontplooiën.

6. Discussie

Uitgaand van de onderzoeksvraag, die opgesplitst kan worden in twee delen zijnde, 'op welke manier wordt er binnen de socioculturele organisatie aan diversiteitsmanagement van etnische minderheden gedaan' en 'hoe beïnvloedt dit diversiteitsmanagement de werking van deze organisatie', worden in dit deel de verbanden tussen deze twee vragen blootgelegd. In de resultaten werd zichtbaar dat de initiatieven om aan diversiteitsmanagement te doen invloed hebben op zowel de interne als externe samenwerkingen van de organisatie. In deze discussie worden de initiatieven gelinkt aan de invloed die ze teweegbrengen en waar mogelijk verklaard aan de hand van de geraadpleegde literatuur.

Op welke manier wordt er aan diversiteitsmanagement gedaan?

In de verzamelde data treffen we enkele initiatieven aan die bijdragen tot het diversiteitsbeleid van de organisatie. Enerzijds onderscheiden we initiatieven binnen het wervings- en selectieproces van de organisatie, wat eveneens een van de voornaamste technieken in het effectief managen van diversiteit is. Wanneer hier voldoende aandacht aan besteed wordt, kan diversiteit voordelen met zich meebrengen voor de organisatie (Shen & Edwards, 2006). Anderzijds onderscheiden we initiatieven die onder de overkoepelende term 'aanvaarding' geplaatst worden. Deze initiatieven kunnen bijdragen aan het creëren van een multiculturele onderneming. In een multiculturele omgeving krijgt iedereen, ongeacht hun verschillen, de kans om zijn volledige identiteit aan het werk te zetten en om zichzelf maximaal te ontplooiën (Cox & Blake, 1991). Er moet met andere woorden een brede algemene aanvaarding zijn ten opzichte van ieder individu binnen de organisatie, zowel op niveau van de leidinggevenden als op werknemersniveau.

Formele initiatieven

De genomen initiatieven binnen het wervings- en selectieproces worden ondergebracht in de categorie 'formele initiatieven'. Formele initiatieven zitten ingebed in de structuur van de organisatie, vertalen zich in processen en werkwijzen die gevolgd moeten worden en zijn merkbaar voor de buitenwereld. Binnen de formele initiatieven kunnen ook initiatieven geplaatst worden die tot de term 'aanvaarding' behoren. Een specifiek initiatief binnen de brede aanvaarding is werknemers de mogelijkheid bieden om de eigen cultuur te uiten op de werkvloer. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld dat werknemers een hoofddoek mogen dragen of mogen bidden tijdens de werkuren. Dit initiatief draagt bij tot het laagdrempelig maken van de toegang, maar

wordt niet bij het wervings- en selectieproces geplaatst omdat het een gevolg is van de brede aanvaarding die door iedere respondent beaamd werd tijdens de interviews.

Etnische minderheden vallen vaker terug op familie en vrienden bij het zoeken naar een job. Deze techniek blijkt niet optimaal, waardoor deze groepen vaak in de werkloosheid terecht komen. Vooral minderheden die niet optimaal geïntegreerd zijn in de samenleving hebben baat bij doelgerichte acties, aangezien zij minder snel aangetrokken worden door uitzendbureaus en advertenties (Battu, Seaman & Zenou, 2011). Ook uit de interviews blijkt dat etnische minderheden niet altijd makkelijk te bereiken zijn, door bijvoorbeeld een gebrek aan digitale kennis, of door het niet bereikbaar zijn via sociale media. Daarom wordt er binnen het wervings- en selectieproces van de socioculturele onderneming gericht actie gevoerd door mensen uit etnische minderheidsgroepen op de hoogte te brengen van openstaande vacatures. Dit doen ze via mond-tot-mondreclame en door specifiek campagne te voeren binnen hun lidverenigingen. Volgens de bevroegde leidinggevenden werpt dit zijn vruchten af, aangezien etnische minderheden volgens hen sneller de weg vinden naar hun organisatie. Omdat men zich binnen de organisatie bewust is van de maatschappelijke normen wanneer het gaat over etnische minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt, wordt ook de toegang tot de organisatie laagdrempelig gemaakt. Ook uit literatuur blijkt dat de norm voor wat geacht worden goede competenties en vaardigheden te zijn, initieel bepaald werd door de meerderheidsgroep, waardoor de ongelijkheid tussen hen en de minderheidsgroep steeds benadrukt wordt (Acker, 2006; Janssens & Zanoni, 2014). De leidinggevenden beamen dat veel bedrijven zich vasthouden aan deze normen en dat minderheidsgroepen, zeker in hogere functies, niet in aanmerking komen en bijgevolg nog te weinig vertegenwoordigd zijn. De toegang voor minderheidsgroepen meer laagdrempelig maken gebeurt door de competenties van de sollicitanten voorop te stellen, door bijvoorbeeld geen diplomavereiste op te leggen en de norm van het perfect beheer van de Nederlandse taal te verlagen. Door middel van deze initiatieven binnen het wervings- en selectieproces wil de socioculturele organisatie ieder individu een gelijke en eerlijke kans geven om toe te treden. De respondenten gaven aan dat dit principe hoog op de doelstellingenladder staat binnen de organisatie. Dit is geen gevolg van een verplichting of regelgeving, maar ontstaat eerder vanuit een inherente motivatie die het gevolg is van het werken in de social-profitsector. Wanneer er aan de leidinggevenden gevraagd werd of iedereen zich in dit principe kan terugvinden, werd geantwoord dat mensen die zich hier niet in kunnen terugvinden, niet in de social-profitsector zouden werken. Het is eigen aan de sector dat ze hun sociaal, maatschappelijk doel steeds voorop zetten (Dacin et al., 2011) en daarom is het niet onlogisch dat werknemers van deze sector zich in die waarden kunnen terugvinden. Naast de inherente motivatie werd in de interviews ook aangehaald dat het geven van gelijke kansen en het openstaan voor etnische minderheden nauw samenhangt met de activiteit van de organisatie. Aangezien er samengewerkt wordt met etnische

minderheden vinden de respondenten het vanzelfsprekend om dit te weerspiegelen in het personeelsbestand.

Er mag echter niet van uitgegaan worden dat het diverse personeelsbestand enkel tot stand is gekomen door de formele initiatieven die in het wervings- en selectieproces genomen worden. Uit de data blijkt immers dat de geschiedenis van de organisatie hier ook zijn aandeel in heeft. Sinds de oprichting van de organisatie zijn er mensen uit etnische minderheden tewerkgesteld binnen de organisatie en dit is door de jaren heen blijven groeien.

Met bovenstaande formele initiatieven wordt de toegang voor etnische minderheden tot de organisatie vergemakkelijkt. Daarnaast dragen ze ook bij tot het creëren van een multiculturele organisatie. Het creëren van een multiculturele organisatie is volgens de geraadpleegde literatuur noodzakelijk om de voordelen van een divers personeelsbestand te maximaliseren (Cox & Blake, 1991). Voor een organisatie kan het hebben van een divers personeelsbestand namelijk voordelen met zich meebrengen, zoals het genereren van meer innovatieve ideeën en het creëren van betere oplossingen voor organisationele problemen, waardoor de efficiëntie, effectiviteit en winst van de organisatie verhoogd kan worden (Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993). Daarnaast kunnen etnisch diverse werknemers de organisatie helpen om nieuwe markten te betreden die voorheen onbereikbaar waren en dragen ze bij tot het imago van de onderneming (Cox, 1994; Ely & Thomas, 2001).

Informele initiatieven

Naast formele, zijn er ook informele initiatieven om aan diversiteitsmanagement te doen. Tot de informele initiatieven behoren uitsluitend initiatieven die onder de term 'aanvaarding' geplaatst zijn. De data toont aan dat deze vooral door de werknemers genomen worden en ontstaan vanuit de persoonlijke en intrinsieke motivatie van de werknemers. Zij ervaren inspanningen op gebied van aanvaarding en acceptatie als vanzelfsprekend en linken het aan werken in de social-profitsector. De meerderheid van de respondenten geeft ook aan dat ze bewust gekozen hebben om in een divers team te werken, omdat ze zich hier meer geaccepteerd en beter thuis voelen dan in een homogeen team. Tijdens de interviews werd meermaals bevestigd dat communicatie centraal staat op de werkvloer, dat er een grote gewilligheid is om rekening te houden met ieders cultuur of mening en dat werknemers zelfs aanpassingen in hun gedrag of houding willen doen om de onderlinge samenwerking te bevorderen. Dit omvat echter geen cruciale aanpassingen, maar vertaalt zich eerder in het duidelijk proberen te communiceren met elkaar om er zeker van te zijn dat iedereen begrijpt waarover het gaat, of het weglaten van humoristische uitspraken die

niet door iedereen op dezelfde manier geïnterpreteerd zou kunnen worden. Deze bedrijfscultuur, die verschillen tussen werknemers accepteert, kan eveneens zorgen voor een verbetering in de productiviteit van de organisatie en bijdragen tot het creëren van een multiculturele organisatie (Dye, Kelly, & Golnaz, 2015).

Invloed van diversiteitsmanagement op de organisatie

Om een antwoord te bieden op het tweede deel van de onderzoeksvraag wordt er gezocht naar de invloed van het diversiteitsmanagement op de werking van de organisatie.

Het doen aan diversiteitsmanagement, door middel van formele en informele initiatieven, heeft volgens de data een invloed op de interne en externe samenwerkingen van de organisatie. Het creëren van een leerrijke werkomgeving, de uitbreiding van het netwerk en het mogelijk maken voor werknemers om zichzelf maximaal te ontplooiën, zijn drie processen die beïnvloed worden door het diversiteitsbeleid van de organisatie.

Creëren van een leerrijke werkomgeving

Het wervings- en selectieproces ligt mee aan de basis van het hebben van een etnisch divers personeelsbestand in de socioculturele organisatie. Dit is een bewuste keuze, want het hebben van affiniteit met etnische minderheidsgroepen wordt door de leidinggevenden beschouwd als een voordeel. Zo wordt uit de data geconcludeerd dat een divers personeelsbestand een brede waaier aan ervaringen, inzichten en perspectieven bij elkaar brengt. Deze input zorgt intern voor een versterking van het team. Ervaringen kunnen gedeeld worden en er kan op brede schaal van elkaar geleerd worden. Deze leerrijke werkomgeving zorgt ervoor dat de socioculturele organisatie zijn positie als ervaringsdeskundige kan versterken. Deze ondervindingen sluiten nauw aan bij de geraadpleegde literatuur die stelt dat een werkvloer met diverse arbeidskrachten voordelig is omdat ze meer perspectieven en skills biedt, meer innovatieve ideeën genereert en betere oplossingen voor organisationele problemen voorziet (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993; Dye, Kelly, & Golnaz, 2015 en Ely & Thomas, 2001).

Uitbreiding netwerk

Een tweede argument waarom affiniteit met een etnische minderheid gezien wordt als een voordeel is omdat zij zorgen voor een uitbreiding van het netwerk. Zo blijkt uit de verzamelde data dat werknemers sneller contact maken met lidverenigingen, indien ze gemeenschappelijke kenmerken zoals geloof, cultuur of afkomst hebben. In de interviews werd bijvoorbeeld specifiek aangehaald dat er sneller een vertrouwensband ontstaat tussen twee personen die een hoofddoek dragen. In de geraadpleegde literatuur wordt eveneens vastgesteld dat wanneer het werknemersbestand een weerspiegeling is van de organisaties waarmee ze in contact komen, ze in staat zijn om beter te communiceren en hen beter te begrijpen. Daarnaast kunnen diverse werknemers zorgen voor de toetreding tot markten en het bereiken van klanten die voordien onbereikbaar waren (Ely & Thomas, 2001; Cox, 1994).

De externe samenwerkingen worden verder ook beïnvloed door het formele initiatief om de toegang voor werknemers laagdrempelig te maken. Deze laagdrempelige toegang gaan werknemers op hun beurt overnemen in het contact naar lidverenigingen toe. Ze kennen het belang van laagdrempeligheid en weten dat dit belangrijk is om in contact te komen met mensen uit etnische minderheidsgroepen. Dit werd door de educatieve medewerkers bevestigd. Zij vertelden dat er laagdrempelig gewerkt moet worden met de lidverenigingen om een goede samenwerking en vertrouwensband te creëren. Dit is eveneens ook een van de voordelen van het hebben van een divers werknemersbestand die de literatuur aanhaalt. Ze zijn zich meer bewust van de gemeenschap die ze dienen en zetten hun belangen steeds voorop (Brown, 2002).

Naast de formele initiatieven hebben ook de informele initiatieven een positieve invloed op de externe samenwerkingen en de uitbreiding van het netwerk. De informele initiatieven, zijnde begrip tonen voor elkaar, communicatie centraal stellen en aanpassingen doen waar nodig, dragen volgens de data bij aan de uitbreiding van het netwerk omdat deze houding vanop de werkvloer overgedragen wordt naar hun werkwijze. In de lidverenigingen komen werknemers van de socioculturele organisatie in contact met groepen met verschillende etniciteiten. Om op een gepaste manier met hen samen te werken, zullen ze ook aanpassingen moeten doen, zoals begrip tonen voor hun cultuur en op een gepaste manier communiceren. Deze houding wordt enerzijds overgedragen vanop de werkvloer, maar is anderzijds ook het gevolg van het feit dat werknemers die zelf uit een etnische minderheidsgroep komen zich beter kunnen verplaatsen in de rol van hun doelgroep (Brown, 2002). Zo werd in een van de interviews aangehaald dat er bijvoorbeeld rekening gehouden moet worden met het feit dat moslimmannen liever samenwerken met andere mannen of dat vrouwen uit minderheidsgroepen vaak niet zonder hun man naar vergaderingen komen.

Een derde gevolg is dat werknemers zichzelf maximaal kunnen ontplooiën binnen de organisatie. Nieuwe werknemers voelen zich snel geaccepteerd en geapprecieerd. Zo vermeldde een werknemster dat ze zich veel sneller geaccepteerd voelde in vergelijking met haar vorige job, omdat ze e-mails schrijven toen een grote drempel vond. Aangezien het Nederlands niet haar moedertaal is, zaten er soms schrijffouten in. In haar huidige job vindt ze dit absoluut geen drempel meer. Collega's doen extra moeite om haar te begrijpen en proberen zelfs te helpen met het opstellen van e-mails. Binnen de socioculturele organisatie werd door leidinggevenden zelfs aangegeven dat meertaligheid een pluspunt is. Door het delen van dezelfde moedertaal met bestuurders van lidverenigingen kan de vertrouwensband en de communicatie vergroot en verbeterd worden. Hierdoor kan ze volledig zichzelf zijn en zichzelf maximaal ontplooiën. Deze getuigenis sluit naadloos aan bij de kenmerken van een multiculturele organisatie, waarin gesteld wordt dat etnische minderheidsgroepen zich maximaal kunnen ontplooiën en hun volledige identiteit aan het werk zetten (Cox & Blake, 1991).

Wanneer er gekeken wordt naar het diversiteitsbeleid van de organisatie en de invloed hiervan op hun werking, kan de discussie ontstaan of het beleid al dan niet afgestemd is op het bekomen van de voordelen die het teweeg brengt. Uit de gevonden data blijkt dit een samenloop te zijn van een aantal factoren. Ten eerste behoort de socioculturele organisatie tot de social- profitsector en deze sector wordt gekenmerkt door het feit dat zij hun diensten altijd ter beschikking stellen in functie van de gebruikers (Dacin et al., 2011). Dit wordt ook bevestigd door de leidinggevenden, zij beschouwen de social- profitsector als een sector die zijn doelgroep centraal zet. Hierdoor hechten ze veel belang aan het aanbieden van gelijke kansen en, aangezien etnische minderheden een minderwaardige positie hebben op de arbeidsmarkt (Van der Zee, 2006), schenken ze hier extra aandacht aan. Social profits halen hun 'winsten' uit de sociale meerwaarde die ze creëren voor de samenleving, hierdoor wordt hun motivatie om aan diversiteitsmanagement te doen gelinkt aan morele rechtvaardiging en niet aan het bekomen van financiële winsten (Ahmed, 2007).

Uit de data kan de activiteit van de onderneming als tweede argument dienen om aan diversiteitsmanagement van etnische minderheden te doen. Ze werken immers samen met verenigingen die opgericht en bestuurd worden door etnische minderheden, waarvan voornamelijk mensen met een migratieachtergrond. Een educatieve medewerker van de socioculturele organisatie haalde het argument aan dat hij het positief vindt wanneer de doelgroep weerspiegeld wordt in het personeelsbestand. Wanneer dit het geval is, zijn werknemers beter in staat om met klanten of burgers te communiceren en hen beter te begrijpen (Ely & Thomas, 2001). Op deze manier kan er gesteld worden dat de organisatie aan diversiteitsmanagement doet om van de voordelen hiervan te genieten, maar deze voordelen vertalen zich in het verbeteren van

hun dienstverlening, zijnde lidverenigingen helpen te integreren en participeren in de Belgische maatschappij.

7. Conclusie

In deze scriptie werd onderzoek gedaan naar de manier waarop er binnen een socioculturele organisatie aan diversiteitsmanagement van etnische minderheden gedaan wordt en hoe dit de werking van deze organisatie beïnvloedt. Dit werd gedaan aan de hand van een casestudy. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat er om aan diversiteitsmanagement te doen zowel formele als informele initiatieven genomen worden. Formele initiatieven zijn initiatieven die ingebed zitten in de structuur van de organisatie, die zich vertalen in processen en werkwijzen die opgelegd zijn en merkbaar voor de buitenwereld, terwijl informele initiatieven ontstaan zijn vanuit de intrinsieke motivatie van werknemers, zich vertalen in stilzwijgende handelingen en zich uitsluitend op de werkvloer voordoen. Onder formele initiatieven horen initiatieven die genomen worden tijdens het wervings- en selectieproces, zoals het gericht campagne voeren om etnische minderheden te bereiken zodanig dat deze mogelijks solliciteren voor een job en de toegang tot het werkveld laagdrempelig maken door te focussen op de persoon en de competenties eerder dan op de maatschappelijk aanvaardbare normen tijdens een sollicitatieprocedure. Onder informele initiatieven worden initiatieven geplaatst die betrekking hebben op de brede noemer 'aanvaarding', omdat dit initiatieven zijn die ontstaan vanuit de persoonlijke en intrinsieke motivatie van de werknemers, zoals bijvoorbeeld elkaar accepteren en appreciëren, inspanningen leveren om de onderlinge communicatie te verbeteren en zich aan elkaar aanpassen om een goede samenwerking te bevorderen. Het feit dat werknemers steeds de mogelijkheid krijgen om hun eigen cultuur en persoonlijkheid te uiten op de werkvloer is eveneens een initiatief dat onder de noemer 'aanvaarding' gekaderd kan worden. Alhoewel alle andere initiatieven onder de noemer 'aanvaarding' behoren tot de categorie informele initiatieven, is dit een initiatief die onder de formele initiatieven geplaatst wordt, omdat het ingebed is in de organisatie en aldus zichtbaar is voor de buitenwereld en opgevolgd moet worden. Deze formele en informele initiatieven dragen bij aan het hebben en onderhouden van een etnisch divers personeelsbestand en heeft een positieve invloed op zowel de interne als externe samenwerkingen van de organisatie. Intern zorgt een divers personeelsbestand voor een brede waaier aan ervaringen en perspectieven, die zorgen voor een leerrijke werkomgeving. Zo kunnen werknemers zichzelf volledig ontplooien. Dit zorgt er eveneens voor dat de onderneming zijn positie als ervaringsdeskundige kan verstevigen, wat een positief gevolg is voor de externe samenwerkingen. Een ander extern gevolg is dat etnisch diverse werknemers zorgen voor een verbreding van het netwerk en voor het onderhouden van goede relaties met hun lidverenigingen. Uiteindelijk kan er besloten worden dat

zowel de formele initiatieven, op leidinggevend niveau, als de informele initiatieven, op werknemersniveau, een positieve invloed hebben op de interne en externe samenwerkingen van de organisatie.

Toch dient er rekening mee gehouden te worden dat deze casestudy vanuit het standpunt van de socioculturele organisatie geschreven is. Uit de data werd geconcludeerd dat hun divers personeelsbestand de samenwerking met lidverenigingen verbetert, maar er kan geen besluit gevormd worden over hoe de lidverenigingen dit ervaren. Bijkomend onderzoek is nodig om te onderzoeken of de lidverenigingen een divers personeelsbestand eveneens als positief ervaren. Daarnaast kan bijkomend onderzoek ook uitwijzen of het divers personeelsbestand de oorzakelijke factor is van deze goede samenwerking. Langs de andere kant werden de mogelijks negatieve kanten van het hebben van een divers personeelsbestand onvoldoende onderzocht. Daarnaast werd in de casestudy niet gesproken over de eventuele moeilijkheden die diverse werknemers ervaren wanneer ze een andere cultuur hebben dan lidverenigingen en hoe hier dan mee omgegaan wordt. Om een totaal beeld te scheppen over de invloed op de interne en externe samenwerkingen, zou verder onderzoek gedaan moeten worden naar alle moeilijkheden die een divers personeelsbestand met zich meebrengt en welke oplossingen hiervoor aangeboden worden.

LITERATUUR

ACLVB. PC 329.01 - Socio-culturele sector Vlaanderen. Geraadpleegd op 2 april 2020, van <https://www.aclvb.be/nl/sector/socio-culturele-sector-vlaanderen/socio-culturele-sector-vlaanderen>

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.

Ahmed, S. (2007). The language of diversity. *Ethnic and racial studies*, 30(2), 235-256.

Alcock, P. (2010). A strategic unity: defining the third sector in the UK. *Voluntary Sector Review*, 1(1), 5-24.

Arends-Tóth, J., & van de Vijver, F. J. (2000). Multiculturalisme: Spanning tussen ideaal en realiteit. Multiculturalism: tensions between ideal and reality", *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 55, 159-68.

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.

Barnes, L., & Ashtiany, W. S. (2003). The diversity approach to achieving equality: Potential and pitfalls. *Industrial Law Journal*, 32(4), 274-296.

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

Battu, H., Seaman, P., & Zenou, Y. (2011). Job contact networks and the ethnic minorities. *Labour Economics*, 18(1), 48-56.

Beverly A. Allen, (juni 2019). *Diversity and inclusion in nonprofit organizations*. Geraadpleegd op 17 april 2020, van <https://www.isba.org/committees/minorities/newsletter/2019/06/diversityandinclusioninnonprofitorg>

Bogaers, S., Van Laer, K., & Zanoni, P. (2018). Vooroordelen op de Vlaamse arbeidsmarkt-analyse van vooroordelen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap en met een migratieachtergrond.

Brest, P., & Oshige, M. (1995). Affirmative action for whom?. *Stanford Law Review*, 855-900

- Brown, C. D., Snedeker, C. C., & Sykes, B. (Eds.). (1997). *Conflict and diversity*. Hampton Pr.
- Brown, W. A. (2002). Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implications for practice. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 369-385.
- Coate, S., & Loury, G. C. (1993). Will affirmative-action policies eliminate negative stereotypes?. *The American Economic Review*, 1220-1240.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266.
- Doyen, G., Lamberts, M., & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. KU Leuven: HIVA/Departement Sociologie; Leuven.
- Dye, K., & Golnaraghi, G. (2015). Organizational benefits through diversity management. *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, 255.
- Elkington, J. (1994). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium.
- Ellis, C. (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.
- Gamson, W. A., & Modigliani, A. (1994). The changing culture of affirmative action. *Equal employment opportunity: labor market discrimination and public policy*, 3, 373-394.
- Healy, G., Bradley, H., & Forson, C. (2011). Intersectional sensibilities in analysing inequality regimes in public sector organizations. *Gender, Work & Organization*, 18(5), 467-487.

- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2003). Diversiteit als contextueel verschil: Een retorische analyse. *DTEW Research Report 0314*, 1-20.
- Janssens, Maddy and Zanoni, Patrizia (2005) 'Many Diversities for Many Services: Theorizing Diversity (Management) in Service Companies', *Human Relations* 58(3): 311–40.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331.
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: towards a multicultural or segregated working life?. *Economic and industrial democracy*, 25(4), 525-554.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- MacGregor, S. P., & Fontrodona, J. P. (2011). Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?. *Universia Business Review*, (30), 80-95.
- 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 and society*, 23(1), 142-159.
- Martiniello, M. (2001). Positive Actie (Affirmative Action): een middel tegen racisme?. *Noord-Zuid Cahier*, 26(1), 83-91.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Minderhedenforum, (2018, 7 september). *Algemene en specifieke aanbevelingen voor een evenredige arbeidsdeelname van personen met een migratieachtergrond (2018)*. Geraadpleegd op 16 april 2020, van <https://www.minderhedenforum.be/download/media/717/2018-aanbevelingen-werk.pdf>

MVO Vlaanderen. *Sociaal ondernemerschap*. Geraadpleegd op 21 april 2020, van <https://www.mvovlaanderen.be/thema/sociaal-ondernemerschap>

Pati, G. C., & Bailey, E. K. (1995). Empowering people with disabilities: Strategy and human resource issues in implementing the ADA. *Organizational Dynamics*, 23(3), 52-69.

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Participerende observatie, interviewen*, 16, 17.

Ruhs, M., & Anderson, B. (Eds.). (2010). *Who needs migrant workers?: labour shortages, immigration, and public policy*. Oxford University Press

Rutledge, J. M. (1994). *Building board diversity*. Natl Center for Nonprofit Boards.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.

Sam, D. L. (2006). Acculturation: Conceptual background and core components.

Sampson, A. (2009). High-minded ambition. *The Guardian*, 3.

Sankar, P. (2003). MEDLINE definitions of race and ethnicity and their application to genetic research. *Nature Genetics*, 34(2), 119-119.

Saucedo, L. M. (2006). The employer preference for the subservient worker and the making of the brown collar workplace. *Ohio St. LJ*, 67, 961.

Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J. (2005). Individual value structure and diversity attitudes. *Journal of Managerial Psychology*.

SERV - Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. Commissie Diversiteit. (2015). *Conceptnota EAD. Advies SERV*. Geraadpleegd op 17 april 2020, van <https://www.vlaanderen.be/publicaties/conceptnota-ead-advies-serv>

Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1212682.

Shen, J., & Edwards, V. (Eds.). (2006). *International human resource management in Chinese multinationals*. Routledge.

Shockley, G., Frank, P., & Stough, R. (2002, March). Toward a theory of public sector entrepreneurship. In *NCIIA 7th Annual Meeting: Big Ideas in a Small World, Boston, MA* (pp. 20-22).

Siciliano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1313-1320.

Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen. (2019). *Bijna 1 op 10 heeft buitenlandse nationaliteit*. Geraadpleegd op 10 februari 2020, van <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/bevolking-naar-nationaliteit>

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 116-133.

Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?*. Sage.

Talpe, E. (2018). *Discriminatie op de arbeidsvloer - hervorming EAD-beleid*. Geraadpleegd op 17 april 2020, van <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1420422>

Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.

Unisoc. *Social profit, onze sector*. Geraadpleegd op 16 april 2020, van <https://www.unisoc.be/social-profit>

Van der Zee, K. I. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Uitgeverij Van Gorcum.

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

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.

Ven, C., de Groot, M. C., & Vries, S. D. (2004). Werk maken van diversiteit: tien tips.

Verhoeven, (2000) in Tielens, M. (2005). Eens allochtoon, altijd allochtoon. *Steunpunt WAV en VIONA Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Jaarboek, editie*, 129-151

Vivosocialprofit.org. *Non-discriminatiecode voor social profit*. Geraadpleegd op 12 april 2020 van <https://www.vivosocialprofit.org/non-discriminatiecode-social-profit>.

Unia.be. *Discriminatie: enkele verduidelijkingen*. Geraadpleegd op 14 april 2020, van <https://www.unia.be/nl/discriminatiegronden/discriminatie-enkele-verduidelijkingen#Directe-of-indirecte-discriminatie>

Vivosocialprofit.org. *Vlaamse social-profitsectoren*. Geraadpleegd op 2 april 2020, van <https://www.vivosocialprofit.org/vlaamse-social-profitsectoren>.

Waardevolwerk.be. *Social-profitsectoren*. Geraadpleegd op 2 april 2020, van <https://www.waardevolwerk.be/over-deze-website/de-social-profit>.

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.

Weisinger, J. (2005). Understanding the meaning of diversity in a nonprofit organization. *White Paper*. Retrieved June, 17, 2011.

Weisinger, J. Y., Borges-Méndez, R., & Milofsky, C. (2016). Diversity in the nonprofit and voluntary sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1_suppl), 3S-27S.

Werknemer wil meer diversiteit op werkvloer, (2019, 21 augustus). *De Standaard*. Geraadpleegd van https://www.standaard.be/cnt/dmf20190819_04566446