



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Hoe gaan bedrijven en organisaties in België om met etnische diversiteit op de werkvloer?

Mitchel Claesen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

COPROMOTOR :

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

Hoe gaan bedrijven en organisaties in België om met etnische diversiteit op de werkvloer?

Mitchel Claesen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

COPROMOTOR :

Mevrouw Sandra BOGAERS

MASTERPROEF

Hoe gaan bedrijven en organisaties in België om met etnische diversiteit op de werkvloer?

Mitchel Claesen
Master in de handelswetenschappen
Academiejaar: 2019-2020
Promotor: Prof. Dr. Koen Van Laer
Copromotor: Mevrouw Sandra Bogaers



Bijzondere omstandigheden

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

Mijn naam is Mitchel Claesen, ik ben een student handelswetenschappen met afstudeerrichting ondernemerschap en management aan de Universiteit Hasselt. Deze masterproef 'Hoe gaan bedrijven en organisaties in België om met etnische diversiteit op de werkvloer?' gaat over de verschillende maatregelen die organisaties en bedrijven toepassen rond het managen van etnisch diverse werknemers. Dit onderwerp werd gekozen in het kader van mijn afstudeerrichting: ondernemerschap en management omdat het betrekking heeft op diversiteitsmanagement.

Door de als maar toenemende globalisatie en door de grote binnenstroom van mensen met een migratieachtergrond in België is dit een zeer actueel thema. Door de recente verkiezingen leunt het ook op politiek vlak aan met thema's zoals migratie en integratie. Op persoonlijk vlak heb ik heel mijn leven al een nauwe band met vrienden en collega's met een migratieachtergrond en vind ik het ook belangrijk dat etnische diversiteit een correcte plaats krijgt binnen onze maatschappij. Om deze reden is het voor mij een interessant en belangrijk onderwerp.

Bij de realisatie van deze masterproef wil ik graag mijn promotor Prof. Dr. Koen Van Laer en mijn copromotor mevrouw Sandra Bogaers bedanken om mij de kans te geven om dit onderzoek te verwezenlijken en om mij hulp te ondersteunen tijdens het schrijven van dit eindwerk. Eveneens wil ik de verscheidene bedrijven en respondenten bedanken voor de gastvrijheid en voor de mogelijkheid om de interviews met hun af te nemen. Ten laatste wil ik ook nog mijn vrienden en familie bedanken die mij op verschillende manieren hebben ondersteund in deze periode.

Mitchel Claesen

5 Juni 2020, te Hasselt

Samenvatting

Door de toenemende globalisatie is (etnische) diversiteit in de hedendaagse maatschappij onvermijdelijk. Eveneens wordt de toestroom binnen België van mensen met een migratieachtergrond als maar groter. Daarom is diversiteitsmanagement vandaag de dag cruciaal. In dit onderzoek wordt er gekeken hoe bedrijven en organisaties om gaan met etnische diversiteit op de werkvloer. Dit eindwerk geeft een overzicht van de verschillende maatregelen en good practices die organisaties toepassen om hun etnisch diverse werknemers (of werknemers met een migratieachtergrond) te ondersteunen en te managen. Op een tijdsspanne van 3 maanden werden er 11 bedrijven en organisaties van verschillende omvang en binnen diverse sectoren geïnterviewd. De aanwezigheid van etnische diversiteit binnen de organisaties was ook zeer gevarieerd. Hiervoor werd gekozen om het onderwerp te benaderen vanuit verschillende invalshoeken en ervaringen. De werden interviews gedaan met werkgevers, managers en HR-medewerkers die nauw in contact staan met werknemers van een andere etniciteit. Deze keuze werd gemaakt omdat zij het dichtste staan bij de effectieve uitvoering van de maatregelen rond (etnische) diversiteit. Eveneens werd er gekozen voor een semigestructureerd interview zodat er genoeg ruimte was voor de respondenten om over hun ervaringen en de maatregelen te praten.

Uit de resultaten van de interviews komen er verschillende maatregelen en good practices rond diversiteitsmanagement naar boven. Deze maatregelen kunnen opgedeeld worden in 3 beleidsniveaus. Het eerste niveau focust op diversiteitsmanagement op organisatieniveau. Het tweede niveau heeft betrekking op de maatregelen in verband met de collega's van etnisch diverse werknemers. Het derde niveau is volledig gericht op de etnisch diverse medewerker zelf.

Binnen het eerste niveau (organisatieniveau) zijn er maatregelen rond een open bedrijfscultuur, gelijke kansen tijdens de aanwerving, etnische diversiteit in hogere functies en maatregelen rond discriminatie. Op vlak van de open bedrijfscultuur werd er bij de respondenten vaak de nadruk gelegd op een openheid voor alle werknemers, ongeacht de afkomst of etniciteit. Deze openheid maakte deel uit van de identiteit van de organisatie zelf en werd doorheen heel de organisatie toegepast. In het thema van gelijke kansen tijdens de aanwervingen waren er een aantal good practices die werden toegepast om de gelijkheid te bevorderen. Bij sommige respondenten vermeldden ze in de vacature dat ze open staan voor diversiteit. In de gevallen waar men dit niet deed lag de focus op kandidaten hun competenties, zonder hierbij naar de afkomst of het geloof te kijken. In één bepaald geval lette men er zelfs op om niet stereotyperend te zijn in betrekking tot het accent van de etnisch diverse sollicitant. In een ander voorbeeld zorgde men ervoor dat de jury, die kandidaten beoordeelt, gevarieerd en divers is. Op deze manier worden kandidaten vanuit verschillende perspectieven beoordeeld en is de kans op negatieve vooroordelen veel kleiner. Ook waren er een aantal maatregelen om etnische diversiteit in hogere functies te bevorderen. Binnen de geïnterviewde bedrijven waren er vaak uitgebreid mogelijkheden om opleidingen te volgen. Op deze manier hebben alle werknemers de kans om op persoonlijk niveau te groeien. Ook waren er specifieke projecten om hoger opgeleide werknemers met een migratie achtergrond tewerk te stellen binnen het niveau van hun behaald diploma. Eveneens worden medewerkers met een schoolse achterstand ondersteund bij voorbereiden op examens om zo hogerop te geraken binnen de organisatie. Ten laatste zijn er ook nog maatregelen tegen discriminatie waarbij men gebruik maakt van strenge sancties omtrent

racisme. In sommige bedrijven is er ook een preventieadviseur aanwezig waardat slachtoffers van discriminatie een officiële melding kunnen maken. Bij één van de respondenten werd er zelfs een evenement georganiseerd rond het bestrijden van discriminatie op de werkvloer.

Op het tweede niveau (niveau van de collega's) zijn er verschillende maatregelen omtrent het respecteren van elkaars cultuur, het begripvol zijn voor een langere aanpassingsperiode en manieren waarop de onderlinge relaties kunnen worden versterkt. Om elkaars cultuur beter te leren kennen en te respecteren worden er binnen de organisaties vaak culturele vieringen gedaan. Hieronder valt bijvoorbeeld een cultureel kerstfeestje waarbij iedere werknemer iets van hun cultuur mag meenemen of als er iemand jarig is wordt er een typisch culturele traktatie meegenomen. Ook tijdens feestdagen zoals de Ramadan hebben collega's begrip voor elkaar en wordt bij sommige respondenten bijvoorbeeld niet gesnoept terwijl andere collega's aan het vasten zijn. Vanuit de werkgever of de collega's wordt er ook op verschillende manieren begrip getoond voor de langere aanpassingsperiode die etnisch diverse werknemers mogelijk hebben binnen de organisatie. Collega's ondersteunen de medewerkers met een migratie achtergrond door begripvol en geduldig te zijn bij het aanleren van de werkprocessen binnen de organisatie. Vaak krijgen zij ook extra hulp van de werkgever en de collega's op vlak van taal en communicatie. Bij één van de respondenten werden er zelfs culturele trainingen gehouden voor etnisch diverse werknemers die pas in België waren aangekomen. Hierbij leerden ze hoe het Belgische systeem werkt door hen praktische dingen aan te leren (zoals wat is een containerpark?) die voor ons vanzelfsprekend zijn. Ook worden de werknemers door het bedrijf tijdelijk opgevangen als ze niet direct een betaalbare woonst vinden. Als laatste probeert men ook de onderlinge relaties te versterken tussen collega's door middel van activiteiten buiten de werkomgeving.

Het laatste niveau focust zich op de etnisch diverse werknemer zelf. Hierbij zijn er regelingen die betrekking hebben op de ondersteuning rond taal, het verlof, het bidden, het dragen van een hoofdoek en de culturele eetgewoontes. Op vlak van ondersteuning rond taal krijgen etnisch diverse werknemers lessen Nederlands. Bij enkele respondenten worden de teams zo gemengd dat er mensen van verschillende afkomst bij elkaar zitten zodat ze samen in het Nederlands kunnen communiceren. Op deze manier leren ze hun Nederlands beter beheersen. In sommige gevallen wordt er zelfs met symbolen gewerkt om zo drempelverlagend te kunnen communiceren. Op vlak van verlof zijn er vaak regelingen zodat etnisch diverse werknemers vrij kunnen nemen bij culturele feestdagen. Eveneens zijn er bij veel respondenten afspraken rond verlengde vakanties zodat werknemers met een migratieachtergrond in het buitenland hun familie kunnen gaan bezoeken. Binnen sommige geïnterviewde bedrijven is er ook een regeling rond het bidden dat werknemers die dit wensen hun glijuren mogen gebruiken om de organisatie tijdelijk te verlaten om te gaan bidden. Op vlak van hoofdoeken worden deze bij de meeste respondenten gewoon toegelaten op de werkvloer. Ook als deze werknemers in contact komen met klanten wordt dit toegelaten door de werkgever. Ten laatste wordt er ook nog rekening gehouden met de eetgewoonten van etnisch diverse werknemers. Zo wordt er op personeelsfeesten bijvoorbeeld Halal vlees voorzien.

Op zichzelf bieden deze maatregelen een positieve bedrijfscultuur die open staat voor diversiteit op verschillende vlakken. Binnen de zogenaamde literatuur van de business case ligt de focus op de instrumentele waarde van diversiteitsmanagement (Zanoni & Janssens, 2004) en de competitieve

voordelen die diversiteit kan bieden (Bleijenbergh et al., 2010; Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Green et al., 2002). De focus binnen deze organisaties ligt eerder op het creëren van een positieve werkomgeving die een afspiegeling is van de maatschappij. Kwetsbaarheden rond beperkte doorgroeimogelijkheden (Thomas, 1990), ongelijke machtsrelaties (Lorbiecki & Jack, 2000; Minh-ha, 1989), beperkte individuele expressie (van Laer & Janssens, 2011) en discriminatie (van Laer & Janssens, 2011) kunnen beantwoord worden door de maatregelen die binnen de organisaties van toepassing zijn. Eveneens kunnen de bestaande modellen uit de literatuur niet zomaar binnen elke organisatie worden toegepast (Gunew, 1994). Elk bedrijf heeft zijn eigen cultuur en eigen context. Daarom is het belangrijk om een overzicht te hebben van de maatregelen die de bedrijven nemen rond etnische diversiteit zodat deze hieruit kunnen leren en groeien.

De resultaten van dit onderzoek kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. De bevindingen zijn daarbij ook subjectief en zijn gebaseerd op de meningen van de diverse respondenten. Een eerste punt van kritiek is dat vooral bedrijven die positieve ervaringen hebben rond etnische diversiteit op de werkvloer open staan om een interview af te leggen. Binnen organisaties waardat er zich negatieve incidenten hebben afgespeeld staat men vermoedelijk minder open om hierover in dialoog te gaan. Hierdoor worden enkel de positieve aspecten van diversiteitsmanagement aan het licht gebracht. Eveneens werden enkel de werkgevers, managers en HR-medewerkers geïnterviewd. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek gebeurt vanuit hun perspectief. De werkelijke impact van de maatregelen rond etnische diversiteit op de werkvloer is niet volledig duidelijk. Doordat de mening van de werknemers met een migratieachtergrond niet bevroegd werd is het moeilijk om hier een volwaardig beeld van te krijgen. Een laatste puntje van kritiek is dat de geïnterviewde bedrijven gesitueerd zijn binnen verschillende sectoren en van verschillende omvang zijn. Dit zorgt ervoor dat de data verspreid is doorheen de organisaties. Een andere aanpak kon geweest zijn om te focussen op één bepaalde sector en hierbinnen te kijken wat de meest effectieve maatregelen zijn rond diversiteitsmanagement.

Inhoudsopgave

Bijzondere omstandigheden.....	3
Woord vooraf.....	4
Samenvatting	5
Literatuurstudie.....	12
1. Diversiteitsmanagement.....	12
1.1 Business case voor diversiteitsmanagement	12
1.1.1 Voordelen van diversiteitsmanagement.....	13
1.1.2 Technieken om aan diversiteitsmanagement te doen	14
1.2 Kritiek op de business case	17
2. Etnische diversiteit op de werkvloer	19
2.1 Wat zijn de kwetsbaarheden en barrières van etnische diversiteit op de werkvloer	21
2.2 Onderzoeksvraag	22
Methodologie	23
1. Methodiek	23
2. Dataverzameling.....	23
3. Codeboom.....	26
4. Kritische reflectie.....	27
Resultaten.....	28
1. Maatregelen op niveau van de organisatie	28
Open bedrijfscultuur	28
Gelijke kansen tijdens de aanwerving	29
Etnische diversiteit in hogere functies	31
Maatregelen rond discriminatie.....	32
2. Maatregelen op niveau van de collega's	33
Respect hebben voor elkaars cultuur.....	34
Begripvol zijn voor een langere aanpassingsperiode	35
Relaties versterken	37
3. Maatregelen op niveau van de etnisch diverse medewerker.....	37
Extra ondersteuning rond taal.....	38
Regeling rond verlof.....	39
Regeling rond het bidden.....	40
Regeling rond hoofdoeken	41
Rekening houden culturele eetgewoontes	42

Discussie	43
1. Voordelen van etnische diversiteit.....	43
2. Diversiteitsmanagement technieken	43
3. Kwetsbaarheden van etnisch diverse werknemers.....	46
Conclusie.....	48
Literatuurlijst	49

Inleiding

In dit onderzoek wordt er gekeken hoe de werkgever omgaat met etnische diversiteit op de werkvloer. Hierbij wordt er gekeken naar de verschillende manieren dat bedrijven en organisaties maatregelen treffen rond dit thema. De centrale onderzoeksvraag in dit eindwerk is: 'Hoe gaan bedrijven en organisaties in België om met etnische diversiteit op de werkvloer?'. Deze onderzoeksvraag werd gekozen omdat het een goede reflectie is van wat er onderzocht wordt binnen deze masterproef. Het doel van dit onderzoek is dan ook om een weergave te geven van de verschillende good practices en maatregelen die van toepassing zijn binnen Belgische bedrijven en organisaties. De literatuur geeft een overzicht van de verschillende bronnen die betrekking hebben op diverse strekkingen rond diversiteitsmanagement. Zo is er 'de business case' die focust op de competitieve voordelen die algemene diversiteit binnen de organisatie kan bieden. Deze voordelen zullen ook verder worden toegelicht. Eveneens geeft de literatuur een overzicht van bepaalde technieken die in 'de business case' gebruikt worden om diversiteit te managen. Deze visie omtrent het onderwerp wordt gezien als een instrumentele manier om aan diversiteitsmanagement te doen. Daarom is er ook een overzicht van de kritische literatuur omtrent deze 'business case'. Daarna wordt er dieper ingegaan op etnische diversiteit op de werkvloer. Hierbij gaat het dan over literatuur die zich specifiek richt op etnische diversiteit. Ten laatste volgt er nog een overzicht van welke kwetsbaarheden er zijn rond de verschillende etnische diversiteitsmanagement technieken.

Bij het effectieve onderzoek werd ervoor gekozen om een diepte-interview te doen bij verschillende bedrijven en organisaties binnen diverse sectoren. Ook werd er gekozen voor ondernemingen van een verschillende omvang die zich zowel in de publieke als private sector bevinden. Deze keuze werd gemaakt om het onderwerp vanuit diverse perspectieven en invalshoeken te bestuderen. De interviews werden hierbij afgenomen met werkgevers, managers en HR-medewerkers omdat zij het dichtste bij het diversiteitsmanagement staan. De resultaten van dit onderzoek geven een overzicht van de verschillende maatregelen die bedrijven nemen omtrent diversiteit op de werkvloer. Hierbij werd de data onderverdeeld in 3 managementniveaus om een duidelijk overzicht te geven welke maatregelen op welke organisatieniveaus van toepassing zijn.

De voordelen die beschreven worden in de literatuur van de business case focussen op het competitief voordeel van etnische diversiteit. Diversiteitsmanagement heeft daarom ook een instrumentele functie in 'de business case'. Binnen de interviews was er minder sprake van deze instrumentele manier om aan diversiteitsmanagement te doen. De maatregelen die de organisaties namen waren vaak in functie van het creëren van een positieve werkomgeving voor etnisch diverse werknemers. Ondanks dat de diversiteitsmanagement technieken van de respondenten soms aanleunden bij de literatuur van de business case, waren de maatregelen vooral gericht op het integreren van (etnische) diversiteit binnen de bedrijfscultuur. Deze organisaties streven er naar om een weerspiegeling te zijn van de maatschappij waarbij men open staat voor alle vormen van diversiteit. De maatregelen die uit de interviews voortvloeien, kunnen ook als oplossing gezien worden voor de verschillende kwetsbaarheden die in de literatuur beschreven staan. Binnen de organisaties van de respondenten zijn er maatregelen die helpen tegen de kwetsbaarheden omtrent het 'glazen plafond', de oneerlijke machtsrelaties, de beperking in zelfexpressie en de verschillende vormen van discriminatie. De maatregelen verschilden van organisatie tot organisatie. Omdat de

bedrijven zo divers zijn qua sector, omvang en diversiteit zijn verschillen ze ook in diversiteitsbeleid. Het is daarbij ook van belang om als bedrijf naar elkaars ervaringen te kijken rond diversiteitsmanagement, om zo als organisatie te blijven groeien en zo etnisch diverse medewerkers een goede plaats te geven binnen de organisatie en de maatschappij.

Literatuurstudie

Diversiteit en etnische diversiteit op de werkvloer is veel voorkomend onderwerp binnen de literatuur. Deze literatuurstudie geeft een overzicht van de bronnen die belangrijk zijn voor dit onderzoek. Eveneens geeft het een beeld van de huidige situatie en dient het als referentie voor de verzamelde data van de interviews.

1. Diversiteitsmanagement

Binnen dit onderzoek ligt de focus op etnische diversiteit. Om dit concept beter te plaatsen binnen een organisatorische context wordt er in eerste instantie gekeken naar algemene diversiteit. In de volgende secties zal het dus gaan over de visies en systemen die er bestaan omtrent deze (algemene) diversiteit. Daarna wordt er meer gefocust op de organisationele concepten en overtuigingen rond etnische diversiteit.

Om verder in te gaan op diversiteitsmanagement moet eerst duidelijk zijn wat diversiteit nu eigenlijk inhoudt. Diversiteit gaat voornamelijk over menselijke verschillen op diverse vlakken. Daarom wordt er best gekeken naar de verschillende dimensies die te maken hebben met deze diversiteit. Deze dimensies kunnen gaan over: ras, etniciteit, gender, seksuele oriëntatie, socio-economische status, leeftijd, fysieke mogelijkheden, religieuze overtuigingen, politieke overtuigingen of andere ideologieën, enzovoort (Volckmann, 2012). Dit onderzoek focust op diversiteit binnen de bovenstaande dimensies van ras, etniciteit en religieuze overtuigingen.

In deze literatuurstudie wordt er als eerste gekeken naar de business case voor diversiteit. Dit is een veelvoorkomende stroming binnen de literatuur waarbij diversiteit een instrumentele waarde heeft. Hierbij wordt er op een instrumentele manier gebruik gemaakt van etnische diversiteit voor het behalen van verschillende bedrijfsdoelstellingen. Hier ligt de focus op wat de voordelen kunnen zijn van deze vorm van diversiteitsmanagement en waarom het nuttig kan zijn voor organisaties. Eveneens wordt er gekeken via welke technieken men aan diversiteitsmanagement doet. Hierna volgt de kritiek die men heeft op de business case voor diversiteit. Bij het tweede deel ligt de focus op de etnische diversiteit en de verschillende managementmethoden hiervoor. Ook wordt er dieper ingegaan op de potentiële kwetsbaarheden die zich kunnen voordoen binnen deze methodiek. Ten laatste wordt er verder toegespitst op de onderzoeksvraag van deze thesis en hoe zich dit kadert binnen deze literatuur.

1.1 Business case voor diversiteitsmanagement

Diversiteitsmanagement wordt op velerlei manieren omschreven in de literatuur. Deze bronnen hebben allemaal hun eigen definitie omtrent dit onderwerp. De definities verwijzen vaak naar de onderlinge verschillen van werknemers en hoe bedrijven dit optimaal kunnen benutten om een positief resultaat te verkrijgen. Esty et al. (1995) definiëren diversiteit als het begrijpen, accepteren, waarderen en vieren van die onderlinge verschillen op diverse vlakken. Knegtman (2010) focust in zijn definitie niet enkel op onderlinge verschillen maar ook in welke mate men elkaar kan aanvullen.

Bij Kandola en Fullerton (1998) gaat diversiteitsmanagement eveneens over het accepteren dat het personeelbestand uit diverse mensen bestaat. Het kan hierbij gaan over verschillen die zowel zichtbaar als niet zichtbaar zijn. Organisatiedoelstellingen kunnen dan worden behaald door een productieve omgeving te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd voelt en waarbij talenten optimaal worden benut. Bij Arredondo (1996) is diversiteitsmanagement een strategische benadering voor het ontwikkelen van een uiteenlopend personeelsbestand. Er is hierbij sprake van inclusie, empowerment en individuele groei, maar de focus ligt ook hier op het behalen van een positief resultaat, namelijk een direct kostenvoordeel voor de organisatie. Van Geffen (2009) kijkt dan weer kritischer naar diversiteitsmanagement. Hierbij gaat het niet enkel over het optimaal benutten van verschillende talenten ten voordele van het bedrijf, maar ook over het onderbenutten van deze diverse talenten. Vooral op vlak van geslacht, leeftijd, arbeidshandicap en etniciteit worden talenten nog vaak onderbenut.

Doorheen de literatuur is de business case een veelvoorkomende redevoering om te werken met diversiteit. Er zijn zowel economische argumenten als morele argumenten voor een organisatie, waarbij de morele argumenten eveneens voor een economisch voordeel kunnen zorgen (bv. herkend worden door klanten als een sociaal-geëngageerd bedrijf). Enkele economische argumenten zijn dat diversiteitsmanagement zorgt voor meer productiviteit en winst (Lorbiecki & Jack, 2000; Knegtman, 2010). Een goed diversiteitsbeleid werkt eveneens kostenbesparend. Het mismanagement van diversiteit brengt namelijk heel wat kosten met zich in verband met absentisme, ontslagen en rechtszaken (Robinson & Dechant, 1997). De business case voor diversiteit focust op die economische argumenten om diversiteit op te nemen binnen de organisatie. Via diversiteitsmanagement ontstaan er dus verschillende competitieve voordelen (Bleijenbergh et al., 2010; Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Green et al., 2002). Deze voordelen worden hieronder verder beschreven.

1.1.1 Voordelen van diversiteitsmanagement

De competitieve voordelen, zoals vaak beschreven in de literatuur, hebben betrekking op de business case voor diversiteit. Door de toenemende globalisatie en wereldwijde concurrentie zijn diverse medewerkers noodzakelijk binnen de organisatie. Bedrijven worden hierdoor als maar diverser op vlak van gender en etniciteit. Hierdoor is er nood aan een goed management van deze culturele verschillen (Cox, 1991; Knegtman, 2010; Mazur, 2010). Door die diversiteit op te nemen binnen de organisatie versterken eveneens de globale relaties van de onderneming (Robinson & Dechant, 1997).

Door die globalisatie gaan eveneens de klantenprofielen diverser worden. Voor een organisatie is het belangrijk om dit te weerspiegelen en om zelf ook een divers personeelsbestand te hebben. Niet alleen zorgt dit voor een betere customer service maar ook voor een hogere toegankelijkheid tot die verschillende klantensegmenten (Maxwell, 2004). Naar de klant toe ontstaat er dus een competitief voordeel. Door diversiteit op te nemen binnen de organisatie is het eenvoudiger om de klant te begrijpen (Capowski, 1996; Segal, 1997). Op vlak van marketing kunnen verschillende klantensegmenten dus beter bereikt worden omdat cultureel diverse medewerkers hier betere

inzichten rond hebben. Eveneens zijn nieuwe markten makkelijker toe te treden. Dit zorgt dan weer voor een toename van de bedrijfsgroei. (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Etsy et al., 1995; Robinson & Dechant, 1997). Diversiteit binnen de organisatie zorgt ook voor een beter imago (Bleijenbergh et al., 2010; Cox & Blake, 1991), omdat het een positief effect heeft op de maatschappij (Omanovic, 2009). Dit vergemakkelijkt dan weer het aanwervingsproces. Door het goede bedrijfsimago hebben mensen uit diverse demografische groepen een verhoogde interesse om te komen werken binnen de organisatie (Mazur, 2010; Robinson & Dechant, 1997).

In het behalen van een competitief voordeel zijn creativiteit en flexibiliteit belangrijke factoren. Hierin speelt diversiteit dus een belangrijke rol, want diversiteit zorgt voor creativiteit (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; D'Souza, 1997; Etsy et al., 1995; Green et al., 2002; Mazur, 2010; Robinson & Dechant, 1997). Om competitief te blijven moet een organisatie constant in verandering blijven. Ook hierbij kan diversiteit een belangrijke rol spelen. Door te werken met diversiteit zijn er positieve veranderingen binnen de organisatie en staat men meer open voor verandering (Mazur, 2010; Owens, 1997). Diversiteit zorgt dus ook voor flexibiliteit (Cox & Blake, 1991; Etsy et al., 1995). Organisaties met veel diversiteit werken vaak met heterogene groepen. Omdat deze heterogene een breder perspectief bezitten zorgen ze voor meer innovatieve oplossingen (Rice, 1994; Robinson & Dechant, 1997). Diversiteit is dus innovatief (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Knechtmans, 2010; Page, 2017) want het zorgt voor verschillende perspectieven, verschillende visies en verschillende ervaringen waardoor men betere besluiten kan maken en beter problemen kan oplossen (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Etsy et al., 1995; Knechtmans, 2010).

Ten laatste kan diversiteitsbeleid ook zorgen voor betere prestaties (Bleijenbergh et al., 2010) en een verhoogde productiviteit (D'Souza, 1997; Etsy et al., 1995; Mazur, 2010). Als de diverse werknemers goed gemanaged worden zal dit zorgen voor een verhoogde tevredenheid (Omanovic, 2009). Hierdoor is er een hogere retentiegraad bij de werknemers (Bleijenbergh et al., 2010). Ook op vlak van samenwerking kan diversiteitsmanagement positieve effecten hebben. Zo zorgt het namelijk voor een beter interactie tussen verschillende etnische groepen (D'Souza, 1997) waardoor er meer samenhang ontstaat (Rossett & Bickham, 1994).

1.1.2 Technieken om aan diversiteitsmanagement te doen

In de literatuur staan er veel verschillende technieken beschreven om aan diversiteitsmanagement te doen. Een van de eerste vormen van diversiteitsmanagement kwam er met de equal employment opportunity (EEO) programma's. Deze programma's waren opgestart om sociale ongelijkheid tegen te gaan (Thomas, 1990). Equal Employment Opportunity (EEO) betekent dat iedereen gelijke kansen krijgt op de werkvloer. Bij het HR-beleid van een divers personeelsbestand is het belangrijk dat het beleid zorgt voor een diverse werkvloer en een ondersteunende cultuur die individuen van verschillende achtergronden stimuleert om productief en samenwerkend te zijn. Om EEO en diversiteitsmanagement te verwezenlijken, zijn werkgevers verplicht om bestaande praktijken op een nieuwe manier te bekijken. Dit vereist een verschuiving in de HR-strategie. Voor de werkgever zal de grootste uitdaging zijn om deze EEO-doelstellingen te koppelen aan deze HR-strategie.

Bedrijfsleiders moeten geloven dat EEO-management niet enkel maatschappelijk verantwoord is, maar ook cruciaal is voor de effectiviteit en productiviteit van het bedrijf (Kossek & Pichler, 2007).

In veel gevallen identificeren organisaties de minderheidsgroepen en worden zij binnen een bepaalde groep geplaatst. Door de focus te leggen op het individu gaan medewerkers minder letten hoe zij van elkaar verschillen maar kijken zijn eerder welke gelijkenissen ze hebben. Diversiteit is namelijk iets wat iedereen bezit, het wordt niet bepaald door afkomst of geslacht. Het is ook leeftijd, persoonlijke –en bedrijfsachtergrond, opleiding, functie, persoonlijkheid, levensstijl, seksuele voorkeur, cultuur, anciënniteit binnen de organisatie, etc. Binnen deze context waar iedereen als individu wordt gezien, krijgt geen enkele groep de voorkeur. Iedere individu is divers op verschillende manieren en alle verschillen zijn evenwaardig, waardoor iedereen de vruchten kan plukken. Niemand zal bevoordeeld of benadeeld worden en diversiteitsmanagement zal zo zorgen voor een werkomgeving die goed is voor alle werknemers (Thomas, 1991). Omdat iedere werknemer dus divers is en zijn eigen waarden en normen heeft, is het belangrijk dat deze diversiteit ook gewaardeerd wordt. Dit kan door middel van goede interpersoonlijke relaties en door racisme en seksisme zo veel mogelijk te verminderen binnen de organisatie (Powell, 1993). De reden achter negatief gedrag (zoals racisme en discriminatie) is dat deze mensen eigenlijk te weinig begrijpen van elkaars verschillen (Thomas, 1991). Om diversiteit aan te trekken, te behouden en te motiveren is het dus belangrijk dat de organisatie goede waarderingssystemen heeft en dat er inclusie is voor alle werknemers (Cox & Blake, 1991).

Een volgende techniek rond diversiteitsmanagement zijn diversiteitstrainingen. Natuurlijk zijn er verschillende soorten trainingen. Dit kan variëren van bewustzijnstraining of het verbeteren van de vaardigheden. De bewustzijnstraining focust op het begrijpen waarom en wat het managen van diversiteit inhoudt. Het is ook bedoeld om de werknemers zelf bewust te maken rond diversiteit gerelateerde problemen zoals stereotypen en ongevoeligheid. Vaardigheidstraining leert medewerkers de culturele verschillen en hoe zij hiermee op de werkvloer mee moeten omgaan (Cox & Blake, 1991). De werkgever speelt een essentiële rol bij het managen van multicultureel talent. Het is belangrijk dat er een omgeving is waar verbinding, begrip en dialoog aanwezig zijn. Door middel van trainingsprogramma's worden onderlinge verschillen bespreekbaar en kunnen managers hun communicatieve vaardigheden en netwerkskills verbeteren (Knegtmans, 2010). Eveneens zorgt diversiteitstraining ervoor dat managers een beter zicht krijgen over de invloed van bevooroordeeling bij het maken van beslissingen. Als managers en medewerkers informatie krijgen over diverse groepen en stereotypen dan zou dit kunnen verminderen (Nelson, Acker & Melvin; 1996).

Binnen een multiculturele organisatie moeten mensen van niet-traditionele achtergrond hun volledig potentieel kunnen bereiken. Hierbij is leiderschap een belangrijk component. Het topmanagement moet ondersteuning bieden en inzet hebben voor deze culturele diversiteit. Uitgesproken rolmodellen, die het opnemen voor verandering, zijn broodnodig om de organisatie vooruit te helpen. Deze toewijding is niet enkel noodzakelijk in het topmanagement maar is ook nodig binnen de lagere niveaus van de organisatie (Cox & Blake, 1991). Managers moeten een mentorprogramma implementeren dat kansen biedt en zich focust op toegankelijkheid. Er moet constructieve feedback gegeven worden aan medewerkers zodat zij kunnen leren uit hun fouten en successen (Flagg, 2002). Een mentoringprogramma kan dus een goede manier zijn om multicultureel talent te begeleiden. De

organisatie moet zich ervan bewust zijn dat er cultuurverschillen zijn en hoedat deze verschillen best worden gebruikt in een zakelijke omgeving (Knegtmans, 2010). Via diversiteitsevaluaties zien managers dan weer beter hoe hun beslissingen een invloed hebben op de diversiteit binnen het bedrijf en zorgt de feedback voor minder bias. Nog een belangrijk aspect binnen de verschillende diversiteitsmanagement methoden is het geven van verantwoordelijkheid aan cultureel diverse werknemers voor het behalen van gevarieerde doelstellingen. Verantwoordelijkheid bevordert namelijk deze diversiteitprogramma's en zorgt tevens voor een grotere diversiteit onder de managers (Kalev et al., 2006).

Door de wetgeving zijn er verschillende HRM (human resource management) structuren ontstaan die een positieve invloed hebben op minderheidsgroepen. De wetgeving heeft de arbeidsmarkt fundamenteel veranderd en bedrijven hebben hierdoor een tewerkstelling die in het voordeel is van minderheidsgroepen. Deze geformaliseerde HRM structuren zijn er gekomen om de werkstatus van bepaalde groepen te verbeteren (Glazer, 1998). Deze HRM structuren kunnen opgedeeld worden in 2 groepen. Bij de ene groep wordt er niet gekeken naar de achtergrond of herkomst tijdens het beslissingsproces en bij de andere groep wordt er net wel rekening gehouden met de culturele achtergrond van de werknemers. In beiden gevallen is het de bedoeling om een beslissingsproces te creëren dat sterk gefocust is op persoonlijke inzet. Bij de eerste groep is er sprake van 'identiteitsblindheid'. Op deze manier verloopt het beslissingsproces voor iedere individu hetzelfde (Konrad & Linnehan, 1995). Men kan hierbij discriminatie tegen gaan door individuen te evalueren op basis van hun prestaties zonder te kijken bij welke 'groep' zij horen. De doelstellingen van deze HR-maatregel zijn: dat de individuele verdiensten op een eerlijke en accurate manier gemeten worden, dat er op basis van deze verdiensten ook beloningen worden gegeven, en dat meer medewerkers hierbij betrokken raken. Ondanks de goede intenties is er toch nog een risico dat managers biased zijn en toch onbewust kijken naar werknemers hun achtergrond (Glazer, 1988). Traditionele beloningssystemen binnen bedrijven zijn namelijk biased. Door culturele verschillen dragen diverse groepen op hun eigen manier bij tot de organisatie. De traditionele beloningssystemen zijn vooral gemaakt voor de meerderheidsgroepen, waardoor niet iedereen even snel wordt opgemerkt (Acker, 1989). Bij de tweede groep wordt er net wel bewust gekeken naar gender, achtergrond en culturele afkomst (Konrad & Linnehan, 1995). Er zijn enkele redenen waarom deze HRM structuur ook gebruikt kan worden. Zo helpt het namelijk tegen de huidige discriminatie, het herstelt misverstanden die in het verleden gebeurd zijn, en het zorgt voor een eerlijkere representatie van minderheidsgroepen binnen hogere functies. De doelstellingen van deze HR-maatregel zijn om beslissingen rond minderheidsgroepen beter te monitoren, om cijfers en ervaringen rond minderheidsgroepen beter te kunnen vergelijken en om extra moeite te doen om medewerkers van minderheidsgroepen te laten groeien binnen het bedrijf (Glasser, 1988). Binnen de variërende HRM systemen die bedrijven gebruiken is het essentieel dat er zich geen bias bevindt bij de rekrutering, opleiding, promoties, prestatiebeoordelingen, etc. (Cox & Blake, 1991).

Een HR departement kan ook geformaliseerde procedures opzetten. Doordat deze procedures er zijn hebben beschermde groepen meer grond om op te staan als hun rechten worden overtreden. Via deze gestandaardiseerde structuren is er vaker een platform om vormen van discriminatie aan het daglicht te brengen. Zo kan men ook aantonen dat de bepaalde mensen de vooropgestelde regels overtreden. Over het algemeen kunnen deze HR structuren en regels dus ook bestaande

machtsrelaties doen veranderen (Edelman, 1992). In sommige bedrijven wordt er gekozen om een fulltime medewerker aan te werven. In andere gevallen kiest men er voor om een nieuw departement te creëren om diversiteit te monitoren in plaats van dit over te laten aan bestaande managers of medewerkers. Deze extra aandacht is vooral belangrijk in gevallen van sterke groei (Weber, 1978). Een apart departement kan in bepaalde gevallen de diversiteit verhogen. Het zorgt namelijk voor meer diversiteit in de rekruteringsprogramma's (Edelman & Petterson, 1999). Ten laatste kan er gebruik gemaakt worden van comités. Een diversiteitscomité waarin er mensen zitten van verschillende departementen en verschillende achtergronden. In deze comités bekijkt men initiatieven rond diversiteit en monitort men de progressie die er gemaakt wordt rond diversiteit (Kalev et al., 2006). Het kan dus effectiever zijn om een manager of comité de verantwoordelijkheid te geven rond verandering & diversiteit. Dit zou doeltreffender zijn dan de traditionele diversiteitstraining, periodieke diversiteitsevaluatie of gedecentraliseerde netwerking en mentorprogramma's (Baron, 1984; Meyer & Rowan, 1977).

Er zijn dus veel verschillende methodes en manieren om aan diversiteitsmanagement te doen. De ene methode is misschien effectiever dan de andere. Het moeilijkste is om te bepalen wat nu precies de beste methode is binnen een specifieke organisatie. Hierbij is het dus belangrijk dat de verschillende concepten rond diversiteitmanagement vertaald worden naar de lokale context (Risberg & Söderberg, 2013).

1.2 Kritiek op de business case

Ondanks de vele voordelen en technieken van diversiteitsmanagement is er doorheen de wetenschappelijke literatuur toch kritiek te vinden op de businesscase. Een eerste vorm van kritiek heeft te maken met het perspectief van de werkgever. Op vlak van diversiteit zijn er veel verschillende meningen. Diversiteit kan gezien worden als het niet bezitten van bepaalde eigenschappen of het kan extra waarde toevoegen. Aan de ene kant zijn er dus werkgevers die vinden dat diverse medewerkers minder kwaliteiten en competenties hebben en dat ze minder goed in teamverband kunnen werken. Aan de andere kant worden diverse medewerkers gezien als beschikbaar, flexibel en meegaand. Dit is een instrumentele visie rond diversiteit, omdat de focus hier ligt op hoe diversiteit al dan niet gebruikt kan worden om organisatorische doelstellingen te behalen (Zanoni & Janssens, 2004).

Werkgevers hebben eveneens verschillende motieven om aan diversiteitsmanagement te doen. Sommige werkgevers gebruiken antidiscriminatie-maatregelen als verdediging tijdens rechtszaken. Deze maatregelen dienen als een vangnet voor het bedrijf wanneer zij aansprakelijk gesteld worden. Tevens kan dit als een soort morele boost voor werknemers gebruikt worden zonder dat er effectief sterk wordt ingezet op diversiteit binnen het bedrijf (Edelman et al., 2005).

Ten tweede kunnen diversiteitsprogramma's gezien worden als een controlemechanisme om te bepalen hoe werknemers moeten denken. Door middel van controle en conformiteit wordt diversiteit als een instrument gebruik voor het behalen van organisationele doelstellingen (Vince & Booth, 1996). Dit zorgt echter voor nog meer stereotypering (Kalev et al., 2006). Een manier om diversiteit te controleren en in toom te houden is door ze 'in een groep te steken' (Lorbiecki & Jack, 2000). Dit

kan zorgen voor een tegengesteld effect, want door diversiteit te vervangen met uniformiteit ontstaat er net meer verdeeldheid en verscheidenheid (Bauman, 1993; Litvin, 1997). In de literatuur rond de business case wordt iemands identiteit vaak gezien als iets vaststaand, behorende tot een bepaalde categorie. Individuen worden gereduceerd tot een vertegenwoordiger van een bepaalde sociale groep gebaseerd op bepaalde sociaal demografische eigenschappen die ze bezitten. De focus ligt hier op het begrijpen van diversiteit om hen zo te kunnen managen en te zorgen voor een zo goed mogelijke prestatie. Verschillen worden gezien als een instrument om waarde te creëren (Zanoni et al., 2010). Veel van de eerste bekende modellen rond diversiteitsmanagement waren echter niet bedoeld om diversiteit te helpen. Vaak werden deze modellen gebruikt als een economisch instrument om organisationele successen te boeken. Concepten zoals 'managing diversity' waren niet bedoeld om diversiteit te leren begrijpen of te waarderen maar gewoon een manier om bedrijven met een heterogeen personeelsbestand even productief en winstgevend te maken als bedrijven met een homogeen personeelsbestand. De grote focus van deze modellen is dus niet om diversiteit te waarderen, maar om eigenlijk economisch voordeel hieruit te halen. Diversiteitsmanagement zou ook zorgen voor een hoger absentisme en personeelsomloop onder de minderheidsgroepen omdat zij zich vaak ondergewaardeerd voelen. Eveneens is er sprake van een 'glazen plafond' voor minderheden omdat het voor hen zeer moeilijk is om in hogere posities te geraken binnen de organisatie (Thomas, 1990).

Vervolgens vindt er nog veel discriminatie plaats binnen de vormen van het diversiteitsmanagement. In de literatuur rond de businesscase zijn de diversiteitsmanagement technieken vaak ineffectief in het brengen van gelijkheid en zelfs antiproductief omdat ze stereotypen versterken (Janssens & Zanoni, 2014). In deze literatuur gaat het nog vaak te weinig over subtiele en minder zichtbare vormen van discriminatie die zich dagdagelijks op de werkvloer afspelen (Van Laer & Janssens, 2011). De traditionele modellen zoals EEO (equal employment opportunity) bouwen zelfs verder op die discriminatie. Er bestaan vaak nog vooroordelen dat diverse groepen minder samenhorig zouden zijn en onderling minder goed kunnen communiceren (Townsend & Scott, 2001). In bepaalde gevallen ziet men discriminatie zelfs als iets normaal en gaat diversiteitsmanagent vooral over de omgang met die negatieve gevolgen van discriminatie en racisme (Blommaert & Verschueren, 1998). In de gevallen waardat diversiteitsprogramma's wel goed bedoeld zijn, kunnen zij onbewust ook voor een omgekeerd effect zorgen. Managers kunnen het verkeerd beeld krijgen dat bepaalde mensen hun positie niet verdienen omdat ze hun functie door positieve discriminatie hebben verkregen (Kalev et al., 2006; Taylor, 1995).

Een laatste vorm van kritiek heeft te maken met machtsrelaties. De oorspronkelijke diversiteitmodellen zorgen voor een shift in de machtsrelatie tussen cultureel diverse medewerkers en managers (Litvin, 2006; Lorbiecki, 2000). Als mensen gecategoriseerd worden naargelang hun diversiteit ontstaan er zich ongelijke machtsrelaties. Het managementteam is vaak bevoorrecht en zien diversiteit als iets dat moet worden bestuurd. Hierdoor ontstaan er 2 groepen: de 'managers' en een 'diverse groep die gemanaged wordt'. Door deze verschillende machtsrelaties ontstaat er een afstand tussen beiden groepen (Lorbiecki & Jack, 2000; Minh-ha, 1989). De verschillen die er zijn bij de managers worden niet verwoord bij het diversiteitsmanagement. Hierdoor ontstaat er een samenhangende groep van managers die een stabiele, gefixeerde identiteit bezitten met een hoge status. In contrast is de 'diverse groep die gemanaged wordt' eerder inconsistent en hebben zij een

lagere status. Het is deze groep die het minst geaccepteerd wordt, want zij worden gezien als een 'verantwoordelijkheid' die gemanaged moet worden als ze 'uit de hand' lopen. Door middel van verwoording en taalgebruik ontstaat deze asymmetrische machtsrelatie (Minh-ha, 1989). Wanneer minderheidsgroepen hogerop willen geraken binnen de organisatie kunnen managers en andere medewerkers hier negatieve reacties op hebben. Volgens hun is dit een teken dat zij 'de macht willen overnemen' (Ragins, 1995). Nog een reden dat er machtsrelaties kunnen ontstaan is doordat bekende en algemene modellen worden toegepast in een lokale context. Het probleem hierbij is dat de lokale cultuur zeer verschillend is van de cultuur waardat deze grote en bekende modellen worden toegepast (Pringle & Shepherd, 2000). Verschillende culturen kunnen zich niet zomaar aanpassen aan die bestaande modellen, daarom bestaat er ook niet één algemene oplossing voor hoe men moet omgaan met diversiteit. Iedere lokale cultuur heeft zijn eigen oplossingen om diversiteit te integreren (Gunew, 1994).

2. Etnische diversiteit op de werkvloer

In dit onderzoek ligt de focus op etnische diversiteit op de werkvloer, daarom wordt er in dit onderdeel dieper op ingegaan. Gewone diversiteitsprogramma's zijn vaak niet genoeg om werkelijke gelijkheid te creëren. Bedrijven moeten inclusie aanmoedigen want dit is belangrijk om bias tegen te gaan. Bias preventie en inclusie zijn dus essentieel. Etnische diversiteit brengt ook veel onbekend territorium met zich mee. Deze onwetendheid is een bron van creativiteit. Respect, openheid en nieuwsgierigheid zijn belangrijk voor een interculturele werkomgeving. Flexibel zijn, adaptief zijn en empathie, zijn ook zeer belangrijke eigenschappen in de relatie met etnisch diverse medewerkers (Ahmed, 2019). Er zijn nog alternatieve manieren om etnische diversiteit binnen organisaties te bevorderen. Deze processen gaan in tegen de huidige sociale structuur van ongelijkheid, waardat etnische minderheden nog vaak gezien worden als vertegenwoordigers van hun sociale groep. Om deze gelijkheid te bekomen zijn er 2 belangrijke elementen die aanwezig moeten zijn binnen de organisatie. Ten eerste is het belangrijk dat verschillende vormen van kennis en vaardigheden worden gewaardeerd. Als tweede is het ook essentieel dat werknemers hun eigen identiteit kunnen bewaren en zichzelf mogen zijn (Janssens & Zanoni 2014).

Als er gekeken wordt naar de competenties blijft het belangrijk dat deze geëvalueerd worden. Ondanks het feit dat het op zichzelf weinig effect heeft voor het behalen van gelijkheid voor etnische minderheden. Die competenties blijven belangrijk binnen verschillende bedrijven, omdat medewerkers met veel competenties hoger gewaardeerd worden en omdat dit ook zorgt voor een positieve machtspositie ten opzichte van de werkgever. Daarom is het ook noodzakelijk voor etnische minderheden dat hun vaardigheden en competenties blijven gewaardeerd worden. Dit vermindert namelijk de ongelijkheid want het bewijst dat zij veel kwaliteiten bezitten en het gaat in tegen de vooroordelen dat etnische minderheden minder bekwaam zijn (Zanoni & Janssens, 2007). Omtrent deze vaardigheden zijn er een aantal good practices die positief zijn voor het waarderen van verscheidene competenties behorende tot mensen met verschillende etniciteiten. Een eerste voorbeeld hiervan gaat over het aanwervingsbeleid, een beleid waarbij er zowel gekeken wordt naar de meer traditionele bedrijfscriteria maar ook naar sociale vaardigheden die de sollicitant bezit. Bij

organisaties die veel internationaal werken kan het voordelig zijn om etnische minderheden hun taalkundige vaardigheden te laten inzetten ten voordele van het bedrijf. Als het bedrijf dan verschillende klanten heeft die een bepaalde taal spreken, kunnen ook etnische minderheden aangeworven worden die de taal machtig zijn. Het aanwerven van bepaalde minderheidsgroepen die minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt (zoals vluchtelingen en migranten) zullen ook extra betrokken en loyaal zijn omdat ze het vertrouwen van de organisatie krijgen. Door de focus te verleggen van studies en werkervaring naar motivatie, loyaliteit en competenties rond taal, wordt een diverser personeelsbestand beter gewaardeerd en zal er ook veel meer etnische gelijkheid zijn binnen de organisatie. De aanwervingsprocedure zal ook structureel verschillen wanneer er gezocht wordt naar een goede kandidaat. Etnische minderheden, die voorheen gezien werden als minder competent, krijgen nu een grotere kans om aangeworven te worden. Een tweede voorbeeld gaat over de samenwerking in multi-etnische teams. Door zowel individuele als collectieve doelstellingen voorop te stellen binnen teams met veel etnische diversiteit, gaan verschillende competenties ook beter gewaardeerd worden. Binnen het project team gaat er vaak samengewerkt worden en medewerkers gaan elkaar zo helpen en coachen. Door hun expertise en inzichten met elkaar te delen worden de oplegde doelstellingen behaald. Op deze manier worden de medewerkers bewust van elkaars competenties en is er meer etnische gelijkheid want het toont aan dat, de vooroordelen dat etnische minderheden minder competenties hebben, niet juist zijn (Janssens & Zanoni, 2014). Ook kan de werkgever kijken naar multiculturele vaardigheden. Hierbij wordt er dan gekeken of de werknemers de nodige vaardigheden hebben om correct om te gaan met verschillende culturen. Dit zorgt voor gelijkheid want etnische diverse werknemers krijgen zo even veel, of zelfs meer, opportuniteiten binnen hun job (Boogaard & Roggeband, 2010).

Binnen de organisatie moet er de mogelijkheid zijn voor iedere individu om zijn eigen identiteit te uiten. Een grote reden dat die ongelijkheid er nog steeds is tussen de meerderheid en de etnische minderheden komt omdat de culturele waarden van organisaties vaak gebaseerd zijn op de etnische identiteiten die doorheen de voorbije jaren vaak voorkwamen. Op zich blijft de organisatie in deze situatie zeer 'mono-cultureel' en zorgt het voor minder ruimte voor medewerkers die buiten de norm vallen. Daarom is het essentieel dat iedereen als individu wordt gezien en ook de ruimte krijgt om zich te uiten. In een 'multiculturele' organisatie zijn er verschillende expressies van geloof en culturele identiteit toegestaan in plaats de algemene norm voor iedereen te verplichten (Cox, 1993). Door de expressies van verschillende identiteiten toe te laten creëer je gelijkheid. Voorbeelden hiervan zijn het toestaan van gelovige symbolen zoals een hoofddoek of werknemers de kans geven om te bidden. Een antidiscriminatie wet policy helpt ook om vormen van racisme en discriminatie binnen het bedrijf tegen te gaan omdat het aangeeft dat wederzijds respect zeer belangrijk is. Medewerkers van verschillende culturen de kans geven om elkaars cultuur te ontdekken en beter te leren kennen is ook iets zeer positief want het creëert ruimte voor verschillende culturele identiteiten. Dit kan bijvoorbeeld door tijdens sociale gelegenheden traditionele muziek of eten mee te nemen. Een laatste vorm van expressie zijn flexibele werkplanningen. Hiermee kunnen medewerkers voor allerlei persoonlijk redenen hun vrije dagen plannen. Voor etnische minderheden kan dit positief zijn omdat zij zo vrij kunnen nemen voor verschillende feestdagen of om familie te bezoeken in hun land van afkomst (Janssens & Zanoni, 2014).

2.1 Wat zijn de kwetsbaarheden en barrières van etnische diversiteit op de werkvloer

Vandaag de dag zijn er nog steeds ongelijkheden op de werkvloer door discriminatie en vooroordelen. Discriminatie op de werkplaats is niet altijd even zichtbaar. Er zijn verschillende vormen van subtiele discriminatie waar etnische minderheden dagdagelijks mee omgaan. Een reden hiervan is de sociale status van bepaalde etnische groepen. Werknemers die tot een sociale groep behoren met een lagere status worden gezien als minder competent om hun job uit te voeren. Hierdoor kan het zijn dat collega's er van uit gaan dat deze etnische minderheden minder vaardigheden bezitten om hun job uit te oefenen. Voor deze etnische minderheden creëert dit ook een gevoel dat zij zichzelf meer moeten bewijzen dan andere medewerkers omdat zij van het begin al in twijfel worden genomen (Van Laer & Janssens, 2011). Soft-skills (zoals persoonlijke vaardigheden) worden ook als maar belangrijker voor de werkgever. Vaak kijkt de werkgevers ook subjectief naar de soft-skills van hun huidige en toekomstige werknemers. Hierdoor kan er discriminatie plaats vinden op basis van afkomst aangezien bepaalde groepen worden bevooroordeeld deze eigenschappen niet te bezitten. Deze perceptie rond het bezitten van minder soft-skills komt door stereotypen en culturele verschillen. Op deze manier kunnen er bepaalde groepen van mensen gediscrimineerd worden op basis van de perceptie die een leidinggevende heeft over de productiviteit van deze etnische groepen. Hierdoor ontstaat er ongelijkheid op de arbeidsmarkt (Bogaers, Van Laer & Zanoni, 2018; Moss & Tilly, 1996).

Een andere vorm van discriminatie is dat medewerkers niet denken dat etnische minderheden worden aan genomen voor hun competenties maar dat zij worden aangenomen om de diversiteit binnen het bedrijf te verhogen. Deze vormen van subtiele discriminatie geeft etnische minderheden het gevoel dat zij tot een lagere sociale klasse behoren, ondanks hun hoog opleidingsniveau. Het gevoel dat medewerkers van een andere etnische afkomst behoren tot een groep met een lagere sociale status wordt op verschillende manieren versterkt. Zoals het maken van stereotype grappen, bepaalde opvattingen veralgemenen overheen de hele minderheidsgroep en bepaalde vragen stellen over de afkomst of complimenten geven die gebaseerd zijn op vooroordelen (Van Laer & Janssens, 2011). Werkgevers rekruteren ook selectief op basis van afkomst, etniciteit, sociale klasse en woonomgeving maar etniciteit en afkomst wegen het zwaarste door. Mensen met een bepaalde etniciteit worden minder goed ontvangen (Cross et al., 1990).

Nog een probleem is dat werknemers van een andere afkomst niet als individu worden behandeld. Ze worden eerder gezien als een vertegenwoordiger voor de volledige etnische groep. Hierdoor krijgen ze het gevoel dat hun individuele competenties minder zwaar doorwegen, en dat medewerkers vooral focussen op hun afkomst. Ook hun individualiteit wordt overschaduwd door hun afkomst want ze worden eerder gezien als een etnisch diverse medewerker in plaats van gewoon een medewerker. Dit heeft ook een impact op de machtsrelatie tussen werkgever en etnisch diverse werknemer want zij worden anders bekeken, en zij krijgen niet dezelfde kansen om te groeien binnen het bedrijf. Ook worden de verschillen die etnische minderheden hebben met andere medewerkers gezien als problematisch. Op vlak van geloof moeten ze aantonen dat zij niet extremistisch zijn en culturele feesten en gewoontes worden als vreemd gezien. Deze etnische minderheden hebben hierdoor het gevoel dat ze enkel getolereerd worden en niet volledig geaccepteerd worden. Als er

zich duidelijke voorvallen afspelen waarbij iemand gediscrimineerd wordt kijken medewerkers soms de andere kant uit. Dit geeft etnische minderheden het gevoel dat deze ongelijkheid normaal is en dat zij als minderwaardig worden gezien (Van Laer & Janssens, 2011). Medewerkers met een migratieachtergrond worden nog te vaak gedefinieerd door hun cultuur. Ze worden door hun werkgever regelmatig nog gezien als trage werkers waarbij hun cultuur aan de oorzaak ligt terwijl Vlaamse werknemers als productiever zouden beschouwd worden. Diversiteit wordt dus gezien als een vergelijking tussen twee groepen, waar cultuur de oorzaak is van het verschil. Dit zorgt ervoor dat verschillende groepen constant met elkaar vergeleken worden en dat de dominante groep de norm wordt. Dit zorgt ervoor dat medewerkers met een andere etniciteit uitgesloten worden. De keerzijde is dan weer dat als er bij het diversiteitsbeleid een te grote focus ligt op elkaars verschillen, dan bestaat het risico dat negatieve stereotypen rond etnische minderheden vervangen worden door positievere stereotypen (Zanoni & Janssens, 2004).

Uit onderzoek blijkt dat door een verschil in afkomst, leidinggevend en een lagere evaluatie kunnen geven aan mensen met een andere etniciteit. Discriminatie heeft dus een voelbaar effect binnen het bedrijfsleven (Ford et al., 1986). Medewerkers met een migratieachtergrond worden in bepaalde gevallen wel gezien als 'goede werkers' en waardevolle werkkrachten omdat ze betrouwbaar zijn en een goede werkethiek hebben. In de werkelijkheid worden ze vaak nog uitgebuit als laag betaalde en laag geschoolde werkkrachten. Deze strategie die sommige bedrijven gebruiken door medewerkers met een migratieachtergrond uit te buiten heeft zijn limieten. Eens deze mensen met een migratieachtergrond meer ingeburgerd zijn en deel uit maken van de lokale gemeenschap en arbeidsmarkt, gaan zij hier tegen ingaan en gaan zij op zoek naar iets beters (MacKenzie & Forde, 2009). Ten laatste worden persoonlijke netwerken regelmatig gebruikt om te rekruteren want dit is goedkoper en dit zorgt voor betere sollicitanten. Hierdoor wordt er niet breed gezocht doorheen de volledige populatie en komen mensen van een andere etniciteit of afkomst minder aan bod om overwogen te worden voor een functie (Neckerman & Kirschenman, 1991).

2.2 Onderzoeksvraag

Doorheen de literatuur zijn er veel verschillende modellen en manieren hoe men om kan gaan met (etnische) diversiteit binnen de bedrijven. Het is duidelijk dat er niet één perfecte methode bestaat die in elk land of bedrijf werkt. Doordat elke organisatie zo verschillend is en elk land ook diverse culturele waarden heeft is het moeilijk om te bepalen wat nu juist de beste methode is. Daarom is het essentieel om een zicht te krijgen op de lokale methodes en structuren die binnen België gebruikt worden. In dit onderzoek ligt de focus daarom dus ook op het in kaart brengen van de maatregelen die verschillende organisaties gebruiken omtrent diversiteitsmanagement. Hierbij is het belangrijk om verschillende good practices aan het licht te brengen die bedrijven binnen België toepassen en die kunnen helpen om de bestaande uitdagingen aan te pakken. Het is dus essentieel om te weten te komen hoe bedrijven en organisaties om gaan met deze etnische diversiteit en de onderzoeksvraag: **'Hoe gaan bedrijven en organisaties in België om met etnische diversiteit op de werkvloer?'** focust hier op.

Methodologie

1. Methodiek

In dit onderzoek ligt de onderzoeksvraag 'Hoe gaan bedrijven en organisaties in België om met etnische diversiteit op de werkvloer?' centraal. Doordat etnische diversiteit op de werkvloer zo een breed onderwerp is en omdat er veel verschillende manieren zijn om op organisatie –en bedrijfsniveau om te gaan met diversiteit, werd er geopteerd voor een open onderzoeksvraag. Op deze manier kunnen er verschillende aspecten rond het managen van diversiteit bevestigd worden.

Er werd gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat de data zeer verschillend kan zijn binnen organisaties, bedrijven en sectoren. Omdat deze allemaal een andere aanpak hebben en variërende methoden gebruiken, is kwantitatief onderzoek minder bruikbaar. De data is hierbij moeilijk te kwantificeren, het is namelijk zeer belangrijk om te weten wat bedrijven hun aanpak is, maar het is ook essentieel om te weten waarom het op een bepaalde manier wordt aangepakt. Via een kwalitatief onderzoek kan er diepgaander onderzocht worden hoe bedrijven om gaan met etnische diversiteit en welke waarden en visies deze bedrijven en organisaties hier rond bezitten.

Omdat het moeilijk is om op voorhand te weten of werkgevers etnisch diverse medewerkers tewerk gesteld hebben, werden er veel verschillende bedrijven en organisaties gecontacteerd. Door middel van online databanken en via kennissen werden er verschillende bedrijven en organisaties benaderd binnen variërende sectoren. Er werd telkens een gestandaardiseerde mail gestuurd naar de contactpersoon waarin een beknopte uitleg stond van het onderzoek en waarom het onderzoek interessant is voor de bedrijven en organisaties.

De bedrijven en organisaties die geïnterviewd werden zijn een heterogene groep. Het is een combinatie van private en sociale bedrijven binnen verschillende sectoren. Ook naar omvang waren deze zeer verschillend. Het aantal werknemers binnen deze bedrijven was zeer gevarieerd. Eveneens was er een groot verschil in de hoeveelheid etnisch diverse medewerkers binnen de bedrijven en organisaties. In de ene onderneming was er veel diversiteit, in de andere weinig. Er werd gekozen voor een diverse groep omdat dit verschillende invalshoeken biedt. Ieder bedrijf heeft zijn eigen verhaal en eigen visie rond het onderwerp. Daarom is het interessant om te weten te komen welke good practices en beleidsmethoden deze verschillende bedrijven toepassen. Net omdat er zoveel verschillende mogelijkheden zijn om met etnische diversiteit om te gaan is het interessant om gehoord te geven aan al deze getuigenissen.

2. Dataverzameling

Op een tijdsspanne van 3 maanden, werden er 11 interviews afgelegd binnen meerdere bedrijven en organisaties. Eveneens vond er zich een studiedag plaats rond etnische diversiteit op de werkvloer waarbij verschillende bedrijven uitleg kwamen geven over hoe zij omgaan met etnische diversiteit op de werkvloer. Om de data te verzamelen werd er gebruik gemaakt van het semi gestructureerd interview. Hier werd voor gekozen om meer in de diepte te kunnen gaan binnen dit onderwerp. Eveneens is er op deze manier ook genoeg ruimte zodat mensen hun persoonlijk verhaal kunnen doen rond etnische diversiteit op de werkvloer zodat zij een uitgebreide uitleg kunnen geven bij de

good practices en beleidsmethoden die de organisatie toepast. In deze interviews werden er een aantal topics bevraagd. De interviewvragen werden niet op voorhand gedeeld met de bevrageden. De respondenten en bedrijven kregen een garantie van hun anonimiteit zodat zij meer open konden praten over het onderwerp. Hieronder staan de hoofdlijnen van de discussiegids.

De eerste reeks vragen ging over de algemene informatie van de geïnterviewde en het bedrijf zelf zodat de respondent zich comfortabel voelde in het gesprek. Hierbij waren er vragen zoals: kunt u uzelf voorstellen? Kunt u het bedrijf voorstellen? Etc.

Bij het tweede deel van de vragen lag de focus op het algemene HR beleid van de organisatie om zo een beeld te krijgen van de HR structuur. Hierbij werd er dieper ingegaan op welke HR visies het bedrijf had en welke algemene ondersteuning het bedrijf bood aan haar werknemers. Hierbij werden er vragen gesteld zoals: Is er een HR beleid en hoe zou u dit beleid dan beschrijven? Welke initiatieven heeft het bedrijf om werknemers te ondersteunen? Etc.

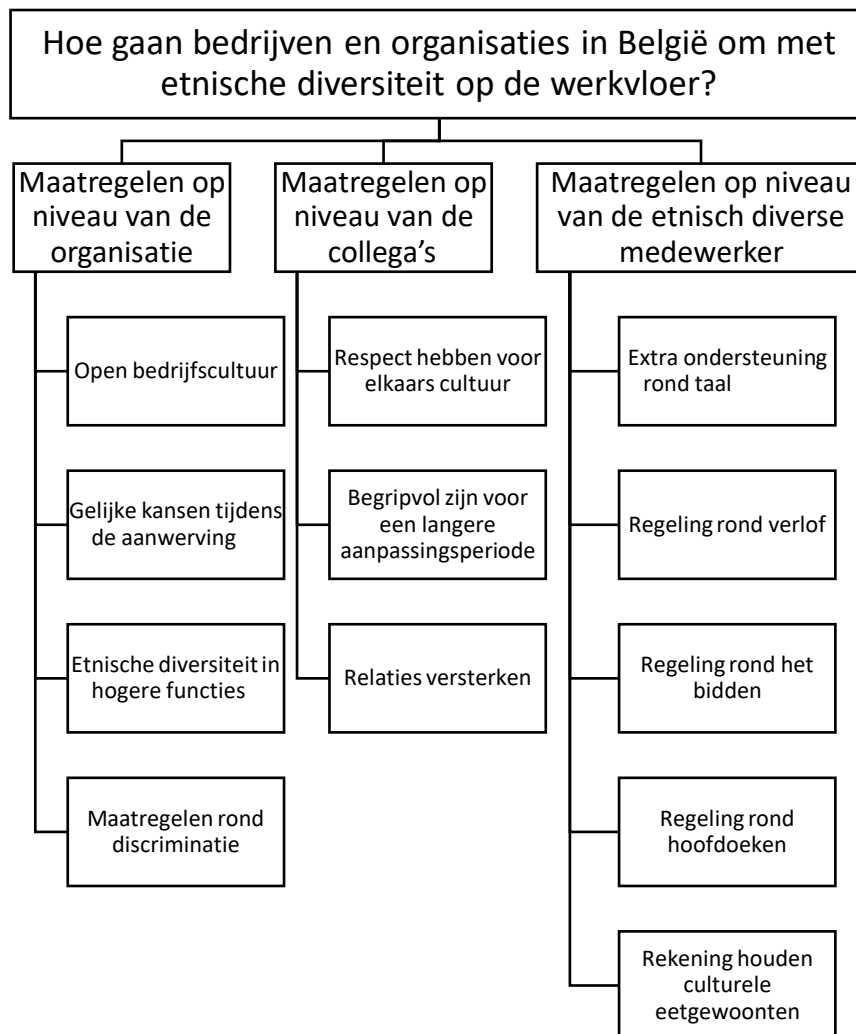
In het volgende deel werd er dieper in gegaan op etnische diversiteit binnen het bedrijf om zo een beter zicht te krijgen op de maatregelen rond etnische diversiteit. Hierbij waren er vragen zoals: In welke mate is er etnische diversiteit binnen het bedrijf? Op welke manieren is men bewust bezig met diversiteit tijdens de aanwerving? Hoe belangrijk is etnische diversiteit voor de werking van het bedrijf? Etc.

Ten laatste werd er een focus gelegd op de verschillende relaties binnen het bedrijf die etnisch diverse medewerkers hebben. Hierbij werd er gekeken naar de relatie tussen etnische diverse medewerkers en hun collega's, de klant, en de werkgever/managers. Hierbij lag de focus dus vooral op de omgang tussen deze groepen binnen de organisatie. Hierbij werden er vragen gesteld zoals: Hoe is de omgang tussen collega's en etnische diverse medewerkers? In welke mate gaat het soms goed of slecht in de relatie tussen klant en etnische diverse medewerker? Hoe zorgt de werkgever manager ervoor dat etnisch diverse medewerkers zich thuis voelen binnen de organisatie? Etc.

De interviews werden gehouden met werkgevers en medewerkers die nauw in contact staan met werknemers van een andere etniciteit. De ondervraagden waren hierbij werkgevers, managers en HR-medewerkers omdat deze mensen ook een globalere visie hebben over het hele bedrijf. Hieronder staat een overzicht van alle geïnterviewden.

Functie van de geïnterviewde	Privaat of publiek	Bedrijfsactiviteit
HR-verantwoordelijke/werkgever	Privaat	Verlichtingsindustrie
HR-director	Privaat	Financieel & juridisch advies
HR-director/lid directiecomité	Privaat	Interim-bureau
Personeelsverantwoordelijke	Privaat	Recyclagebedrijf
HR-medewerker	Privaat	Productie keramiek oppervlak
Teamleader HR/administratie	Privaat	Productie transmissiesystemen
Hoofd personeelsdienst	Publiek	Ziekenfonds
Personeelsverantwoordelijke	Publiek	Vakbond
Adjunct directeur/directieteam	Publiek	Maatwerkbedrijf
HR-medewerker	Publiek	Koepelorganisatie
Hoofd personeelsdienst & medewerker dienst diversiteit en gelijke kansen	Publiek	Lokaal stadsbestuur

3. Codeboom



Tijdens het coderen werd er een opsplitsing gemaakt tussen de 3 beleidsniveaus die er waren rond het managen van etnische diversiteit. Dit om een beter overzicht te krijgen van welke methoden er gebruikt worden en in welke mate zij een impact hebben op de organisatie. Er waren maatregelen die genomen werden op niveau van de gehele organisatie, op niveaus van de collega's van etnisch diverse werknemers en ten laatste op niveau van de etnisch diverse medewerkers zelf. Binnen deze niveaus waren er een aantal maatregelen die het bedrijf nam rond etnische diversiteit. De codes die hier naar verwijzen focussen op een bepaalde thematiek die binnen de organisatie behandeld wordt. Op het niveau van de organisatie zijn er maatregelen rond het hebben van een open bedrijfscultuur, het geven van gelijke kansen tijdens de aanwerving, het bevorderen van etnische diversiteit in hogere functies en het omgaan met discriminatie. Op niveau van de collega's zijn er maatregelen rond het respecteren van elkaars cultuur, het begripvol zijn voor een langere aanpassingsperiode en het versterken van de onderlinge relaties. Op het laatste niveau van de etnisch diverse medewerker zelf zijn er maatregelen rond taal, verlof, bidden, hoofdoeken en eetgewoontes. Al deze maatregelen hebben hun eigen code om zo een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende diversiteitsmanagement methoden die de bedrijven en organisaties toepassen.

4. Kritische reflectie

Kwalitatief onderzoek is zeer persoonlijk en subjectief. De verschillende respondenten die geïnterviewd werden hebben allemaal hun eigen mening en deze mening kan door de onderzoeker op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Daarbij is er ook een persoonlijke invloed op de data die in dit onderzoek wordt weergegeven en andere mensen hadden de data anders kunnen interpreteren. Omdat de data subjectief is en verder bouwt op mensen hun mening rond het onderwerp is het niet veralgemeenbaar. Daarom geeft dit onderzoek een overzicht van de verschillende maatregelen en methoden die de bedrijven gebruiken omtrent etnische diversiteit op de werkvloer. Ieder bedrijf heeft zijn eigen manier van werken en heeft zijn eigen good practices rond het managen van etnische diversiteit.

Een volgend puntje van kritiek is dat de bedrijven waarin interviews gedaan werden altijd positief stonden ten opzichte van etnische diversiteit op de werkvloer. Dit is op zich niet slecht, maar het gevolg hiervan kan zijn dat enkel bedrijven die positieve ervaringen hebben rond dit onderwerp open staan voor een interview. Binnen bedrijven waar er al verschillende voorvallen geweest zijn of waardat het onderwerp minder goed behandeld wordt, willen ze eventueel geen interview afleggen. Hierdoor wordt er maar één kant van het verhaal verteld en is er geen overzicht van de maatregelen rond etnische diversiteit die een negatief effect kunnen hebben op de werknemers.

Al de respondenten waren HR-medewerkers, managers of werkgevers. Het is dus vanuit het perspectief van personen die de maatregelen rond diversiteit uitvoeren. Ook dit kan een eenduidig beeld geven want hierbij wordt gekeken vanuit één perspectief. Hoedat deze maatregelen worden ontvangen door de etnisch diverse medewerkers is dus niet helemaal duidelijk. Hierbij is er enkel een zicht van wat deze medewerkers hebben gecommuniceerd naar hun werkgevers toe en dit is niet noodzakelijk hoe zij zich hier werkelijk bij voelen. Hierbij is er dus een beperkte kennis over welke impact deze maatregelen werkelijk hebben.

Eveneens vonden de interviews zich grotendeels plaats binnen Limburg. De geïnterviewde bedrijven waren dus niet gelijk verdeeld over België. Als de interviews meer verspreid waren over heel België, was dit beter geweest voor de representativiteit van het onderzoek. Omdat het onderzoek uitgevoerd werd door een student, mochten de bedrijven ook niet te moeilijk bereikbaar zijn. Een gevolg hiervan kan zijn dat de meeste respondenten in gebieden zaten waar er misschien meer of minder diverse bevolkingsgroepen te vinden waren. Om dit tegen te gaan werd er gekozen om een combinatie van organisaties te interviewen waardat er zowel veel, gemiddeld, als weinig etnische diversiteit aanwezig was.

Als laatste werd er ook nog gekozen om een gevarieerd aantal bedrijven te interviewen. Deze organisaties bevinden zich in diverse sectoren en zijn van verschillende omvang. Deze keuze werd gemaakt omdat het interessant leek om het diversiteitsbeleid vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Het was misschien beter om vanuit één bepaalde sector te kijken of zij verschillende diversiteitsmanagement methoden toepasten om op die manier een beter overzicht te krijgen van wat goed werkt binnen die specifieke sector. Hierdoor is de data erg verspreid over verschillende bedrijven en sectoren.

Resultaten

De resultaten geven een overzicht van welke diversiteitsmanagement methoden er binnen de verschillende bedrijven en organisaties worden gebruikt. De focus ligt hier dus op wat men doet rond diversiteit, hoe men het doet, en waarom men het doet. Hierbij wordt er gekeken naar de diverse maatregelen en good practices die de werkgever toepast op verschillende niveaus binnen de organisatie. In het eerste niveau gaat het over diversiteitsmanagement methoden die betrekking hebben op de gehele organisatie. Het tweede niveau focust op maatregelen in verband met de collega's van etnisch diverse werknemers. Ten laatste is er nog het individueel niveau van de etnisch diverse medewerker zelf. Hierbij gaat het over persoonlijke ondersteuning die de werkgever biedt aan etnisch diverse medewerkers.

1. Maatregelen op niveau van de organisatie

Bij de respondenten was (etnische) diversiteit te vinden binnen verschillende sectoren en doorheen verschillende organisatieniveaus. Bij een groot deel van de geïnterviewden maakte (etnische) diversiteit ook een belangrijk deel uit van de organisatie omdat de onderneming een afspiegeling wilt zijn van de maatschappij. Omdat de maatschappij zo divers is, vond een groot deel van de respondenten het logisch dat het bedrijf ook divers is. Eveneens zagen zij hierbij een aantal voordelen die (etnische) diversiteit met zich mee kan brengen. Volgens hen zorgt het intern voor meer creatieve ideeën, verschillende invalshoeken en standpunten. Naar de klanten toe staan etnisch diverse werknemers ook dichterbij bepaalde doelgroepen omdat zij een beter begrip hebben van de cultuur en in sommige gevallen ook de taal spreken van de klanten. Net omdat die (etnische) diversiteit zo belangrijk was voor sommige geïnterviewde bedrijven, waren er binnen deze ondernemingen ook maatregelen rond diversiteitsmanagement op organisationeel niveau. Deze maatregelen bespreken een bedrijfscultuur die open staat voor (etnische) diversiteit, hoe organisaties gelijke kansen bieden tijdens de aanwerving, de manieren waarop ondernemingen (etnische) diversiteit binnen hogere functies bevorderen en de verscheidene maatregelen rond discriminatie.

Open bedrijfscultuur

Bij de respondenten was er sprake van openheid voor alle medewerkers, ongeacht de afkomst of etniciteit. Hierbij was het voor hun belangrijk dat etnisch diverse medewerkers binnen de organisatie gelijk behandeld werden en ook opgenomen werden in het team. Bij een interim-bureau had de HR-director het volgende te zeggen over hun open bedrijfscultuur:

"Ik denk dat we niet echt uitgeschreven hebben in onze visie en missie dat we gaan voor diversiteit. Maar ik denk omdat het een beetje ingebed is in onze familiale waarden dat het geen extra aandacht nodig heeft. Wij hebben dat hier minder uitgesproken omwille van het feit dat het voor ons deel uitmaakt van wie we zijn, van onze algemene waarden. Eigenlijk is dat een thema dat binnen onze organisatie weinig aan bod komt, niet in een positief of negatief verhaal. Ik ben dit jaar nergens situaties tegen gekomen die daar kort bij aanbelangen. En ik ben daar eigenlijk wel gelukkig bij omdat het geen topic op zich moet

zijn. Ik vind dat hele etnische verhaal, dat maakt deel uit van wie je bent als organisatie. Van het moment dat je daarover begint te praten, en je begint dat te benoemen, dan leeft daar al iets en dan merk ik dat dat dan zou betekenen dat mensen daar al andere meningen omtrent hebben, en dat kom ik hier niet tegen nee. [...] In ons engagement charter zeggen we heel duidelijk van: kijk wij discrimineren niet en wij gaan elk individu op een zelfde manier aanpakken."

In deze quote valt op dat (etnische) diversiteit niet opgenomen wordt in de missie of visie omdat het al deel uit maakt van hun algemene/familiale waarden. Omdat het thema ook niet vaak aan bod komt binnen de organisatie wordt het ook niet vernoemd. Dit is bewust omdat het deel uit maakt van de identiteit van de onderneming en omdat er anders verschillende meningen rond zouden ontstaan. Anderzijds wordt het ook niet genegeerd omdat er is een engagementcharter is, waar gelijkheid in wordt opgenomen. Hierin staat duidelijk dat er niet gediscrimineerd wordt en dat elk individu op dezelfde manier wordt behandeld.

Gelijke kansen tijdens de aanwerving

Werknemers gelijke kansen geven om bepaalde functies in te vullen begint al bij de selectie en de aanwerving. Tijdens de interviews viel het op dat er twee manieren zijn om die gelijke kansen tijdens de aanwerving te garanderen. Bij het merendeel van de respondenten werd er geopteerd voor een neutraal aanwervingsbeleid waarbij er geen criteria is rond diversiteit. De focus ligt hier op de juiste persoon vinden voor de juiste plaats zonder daarbij te kijken naar afkomst of religie. Aan de andere kant waren er ook enkele bedrijven en organisaties die opteerdten om juist wel criteria te hebben rond diversiteit. In dit geval wordt er ook gekeken naar de competenties van alle sollicitanten en of zij goed binnen de organisatie passen maar daar bovenop wordt ook expliciet vermeld dat het bedrijf of de organisatie open staat voor (etnische) diversiteit. Rond het neutrale beleid zei het hoofd van de personeelsdienst bij een ziekenfonds het volgende:

"Wij proberen niet specifiek te zeggen van, wij moeten nu diversiteit hebben. Nee, dat zeker niet, maar mensen die komen solliciteren, wij gaan niet kijken of die een andere kleur of afkomst hebben, of die een handicap hebben of iets dergelijks. Nee, wij gaan kijken naar de competenties van die mensen. Wij zijn een sociale organisatie en wij hebben daar eigenlijk nooit rekening mee gehouden. Ik zou het heel erg vinden moesten wij dat wel doen. Van het moment dat iemand langs komt voor een sollicitatiegesprek, en wij vinden dat die persoon geschikt is voor die functie dan wordt die aangenomen, daar is geen verschil in. [...] Wij hebben bijvoorbeeld iemand in dienst genomen, dat was een vluchteling. Dus ook die personen gaan wij een kans kunnen geven. Die had een achtergrond informatica, dus die persoon hebben wij geholpen. We hebben gekeken, kunnen wie die aannemen ja of nee. Wij gaan niet specifiek kijken, maar hij bood zich nu aan. We zijn een sociale organisatie, dus daar houden wij af en toe ook wel rekening mee of wij die persoon kunnen helpen. [...] Dus daar wordt inderdaad rekening mee gehouden. Maar wij gaan niet kijken, hebben wij nu genoeg mensen van die origine, of teveel Belgen, of te weinig Belgen. Daar gaan wij niet naar kijken. Wij vinden het gewoon belangrijk dat de persoon ook geschikt is voor de job."

In het bovenstaande fragment is het duidelijk dat de focus ligt op de competenties van sollicitanten en of zij passen binnen de organisatie zonder hierbij een focus te leggen op het feit of er al dan niet een aanwervingsbeleid aanwezig is rond (etnische) diversiteit. Er is een duidelijke openheid voor alle vormen van diversiteit en er wordt geen onderscheid gemaakt. Iedereen is welkom binnen de organisatie. Dit wordt ook bevestigd bij het voorbeeld van de aangeworven vluchteling. De onderneming geeft gelijke kansen aan mensen van alle diversiteiten. Hierbij moeten ze enkel de nodige competenties hebben en matchen met de bedrijfscultuur. Aan de andere kant zijn er ook bedrijven en organisaties waardat er wel expliciet wordt gekeken hoe men een etnisch diverse doelgroep kan bereiken. De zaakvoerster van een bedrijf binnen de verlichtingssector had het volgende te zeggen:

"Ja, we zijn daar bewust mee bezig. Ik zet dat uitdrukkelijk in de vacatures dat we volledig open staan voor diversiteit en dat iedereen gelijke kansen krijgt bij ons. Het staat ook in onze visie en waarde van ons bedrijf en we halen dat ook aan tijdens de selectiegesprekken. Ik geloof in duurzaamheid op alle vlakken. Ik bel de mensen ook individueel op voorhand op en ik probeer daarin ook een accent niet als negatief te laten doorwegen. Ik probeer daar echt door te kijken en hun uit te nodigen. Om zo verder te kijken naar: wat zijn eigenlijk echt die talenten, waar kunnen we echt samenwerken, wat zijn die competenties, dat altijd voor ogen te houden. [...] We proberen totaal niet te kijken naar welke eigenschappen dan ook betreffende afkomst, gender of leeftijd, als we selecties doen. Ik zoek vooral mensen met talenten, met goeie competenties. Van welke afkomst die zijn of wat die andere eigenschappen zijn dat is compleet irrelevant"

Ook in dit geval ligt de focus vooral op de competenties en of de persoon goed past binnen het bedrijf. Ook hier wordt er geen onderscheid gemaakt naar eigenschappen rond (etnische) diversiteit. Wat wel verschilt is dat er expliciet vermeld wordt dat het bedrijf open staat voor diversiteit en het wordt ook opgenomen in de bedrijfsvisie en bedrijfswaarden. Het gaat zelfs verder dan dat want tijdens de gesprekken let men speciaal niet op het accent van sollicitanten om zo eventuele onbewuste discriminatie of bias tegen te gaan en op die manier een gelijke kans te garanderen. Om nog dieper in te gaan op de gelijke kansen zijn er maatregelen die organisaties nemen om de gelijkheid te garanderen en om mensen met een andere etniciteit, die anders misschien benadeeld zouden worden, toch een gelijke kans te geven. Dit zijn de maatregelen waarover het hoofd van de personeelsdienst en een medewerker van de dienst diversiteit en gelijke kansen binnen een lokaal stadsbestuur het hadden:

"Wat we nu ook de laatste jaren doen is: dus bij alle functies, bij alle aanwervingen moeten we een examen doen met een jury, die jury wordt samengesteld per examen. We proberen die jury divers samen te stellen op vlak van etniciteit, leeftijd, geslacht en soms ook naar scholing zodat zij elkaar een beetje kunnen aanvullen. Daar proberen we heel veel oog voor te hebben. Hierbij ga je allemaal door een andere bril kijken naar de kandidaten, maar ook om aan de kandidaten te laten zien dat we een diverse organisatie zijn. [...] Wat we ook doen, wel niet bij alle functies, is een job-infoavond organiseren waardat iemand van de dienst van de vacature uitleg komt geven over de job. Hoe ziet de job er uit, waar moet je werken? Waarbij er ook uitleg wordt gegeven over de examenprocedures, de timing, en hoe

men zich kan voorbereiden op het examen. Ook om voor een stuk de drempelverlagend te werken. Dat is eigenlijk gestart vanuit een project om meer diversiteit op de werkvloer te krijgen, maar dat gebeurde zo regulier dat het nu eigenlijk systematisch gebeurt."

Deze twee voorbeelden van de diverse jury's en de infoavonden zijn er bewust gekomen om de (etnische) diversiteit binnen de organisatie te bevorderen. Het zorgt niet alleen voor meer diversiteit binnen de organisatie maar ook voor meer gelijke kansen. Door een gediversifieerde jury is er minder bias omdat zo (etnische) minderheidsgroepen beter vertegenwoordigd zijn en omdat zij dan vanuit verschillende invalshoeken worden beoordeeld. De infoavonden zijn dan weer drempelverlagend en versoepelen het sollicitatieproces zodat (etnische) minderheidsgroepen een betere kans hebben om aangeworven te worden.

Etnische diversiteit in hogere functies

Binnen sommige bedrijven en organisaties leeft nog het beeld dat etnische diversiteit zich vooral bevindt in de lagere functies van bedrijven en organisaties en dat zij vooral werken binnen een productieomgeving. Doorheen de interviews viel het op dat deze etnische diversiteit eigenlijk verspreid zit binnen verschillende functieniveaus en sectoren. Natuurlijk is het niet voor elk bedrijf even voor de hand liggend om etnische diversiteit in hogere rangen te krijgen. Vaak gaat het dan over kleine of horizontaal gestructureerde bedrijven waar er al heel weinig doorgroeimogelijkheden zijn. In deze gevallen waren er wel genoeg kansen om op persoonlijk niveau te groeien door middel van opleidingen. Doorheen de interviews waren er enkele initiatieven van bedrijven en organisaties om meer etnische diversiteit in hogere rangen te krijgen. Het hoofd van de personeelsdienst en een medewerker van de dienst diversiteit en gelijke kansen binnen een lokaal stadsbestuur hadden het over de volgende projecten:

"We erkennen dit ook als een soort van werkpunt voor onze organisatie, dus de voorbije jaren hebben we heel erg ons toegespitst en inspanningen gedaan om die diversiteit op de hogere niveaus, om die ook doen te verhogen met een aantal experimenten en concrete projecten. [...] We hebben een project ingediend bij Europa, bij een sub-werking van het ESF-fonds, waardat de bedoeling is om de diversiteit op onze werkvloer op de hogere niveaus te verhogen. Dat project bestaat uit 2 trajecten. Het ene waarbij mensen met een hoger diploma, die in België school gevolgd hebben, maar wel met een migratieachtergrond, voor 6 maanden een soort van stage kunnen lopen om de organisatie van binnen uit te leren kennen. Omdat we merkten dat daar wel wat drempels zitten op vlak van solliciteren. Omdat die gewoon heel snel uit de boot vallen tijdens de selectierondes. We hopen op die manier die drempels weg te werken. Aan de andere kant hadden we ook een traject voor hoger opgeleiden, anderstaligen (dus mensen die hun diploma in een ander land hebben gehaald), om hier ook 6 maanden een traject te doorlopen waardat ze hun vakjargon Nederlands kunnen bijschaven en kunnen werken op een niveau lager dan hun diploma. Niet zozeer om die mensen binnen te halen, maar eerder om ervoor te zorgen dat die werkervaring konden opdoen en dat wij ook inderdaad onze diversiteit zo konden opkrikken. [...] Sommige groepen worden ook voorbereid op het examen om hogerop te kunnen geraken. Zeker bij de

werkplaatsen, waar er mensen werken met minder scholing of geen scholing. We proberen hen daar zelf intern in op te leiden en op voor te bereiden. We hebben ook al taal coaching georganiseerd op de werkvloer voor medewerkers die de Nederlandse taal niet heel goed machtig zijn. Dus er zijn wel wat initiatieven om mensen te ondersteunen om hogerop te geraken, of om hun werk beter te kunnen doen.”

De organisatie ziet het als een werkpunt om diversiteit in hogere niveaus te krijgen. Via deze projecten krijgen mensen met een migratieachtergrond een betere kans om binnen hogere functies van een bedrijf werk te vinden. Door deze mensen ondersteuning te bieden op vlak van integratie en taal en door de drempels te verlagen bij het solliciteren, krijgen deze mensen ook een betere kans om een goede job te vinden. Ondanks het feit dat niet alle mensen via deze projecten onmiddellijk een job vinden, helpt het wel om werkervaring op te doen. Eveneens krijgen etnisch diverse medewerkers intern extra ondersteuning bij de voorbereiding van hun examens om zo ook een betere kans te krijgen om hogerop te geraken.

Maatregelen rond discriminatie

Bij de respondenten werd discriminatie niet getolereerd. In sommige gevallen waren er zelfs strenge sancties omtrent het discrimineren van medewerkers. Niet alle bedrijven gaan op dezelfde manier om met potentiële gevallen van discriminatie. In een eerste voorbeeld legt de adjunct-directeur uit hoe zij duidelijk communiceren over het niet accepteren van discriminatie met hun diverse groep van werknemers:

“Wij kunnen niet de mening of de zienswijze van mensen veranderen. Maar wat wij niet tolereren is dat hier racistische uitspraken gedaan worden. Wij roepen dat onmiddellijk in hand. Stel dat werknemer x iets racistisch denkt, die gedachten zijn vrij. Maar hij of zij weet dat als die hier komt werken, dat niet getolereerd wordt. En dat is ook iets dat elk moment proberen uit te dragen. Een begeleider weet ook dat hij daarop moet ingrijpen als dat toch zou gebeuren. [...] We zien dat mensen ook soms uit een andere cultuur, andere gewoontes hebben. Wat niet wil zeggen dat het gedrag van mensen altijd goed gepraat moet worden. Stel dat een man vanuit een andere cultuur vernederend doet naar vrouwen. Dan kunnen we dat misschien wel begrijpen vanuit waar hij komt, vanuit zijn situatie, vanuit zijn cultuur. Maar dat wil niet zeggen dat we het daarom aanvaarden. Dat wordt bij hun intake ook gezegd, wie we zijn, wat we doen en wat ze wel of niet kunnen verwachten. Als we dan zien dat tijdens de tewerkstelling daar toch dingen rond gebeuren, zal er wel iets mee gedaan worden. Dat geldt niet alleen voor de ‘niet-Belgen’, dat geldt ook voor de Belgen.”

In dit voorbeeld worden uitspraken rond discriminatie of racisme niet getolereerd. Er wordt wel begrip getoond voor bepaalde zienswijzen komende van andere culturele gewoontes. Men mag ook een eigen mening hebben over verschillende onderwerpen maar als de uiting hiervan een vorm van discriminatie is, dan zullen begeleiders hierop ingrijpen. In een ander voorbeeld is er dan weer sprake van een preventieadviseur waar men terecht kan als er zich voorvallen rond discriminatie afspeelen. De personeelsverantwoordelijke in een recyclagebedrijf geeft hier meer uitleg over:

"Racisme wordt ook zwaar bestraft. Ik denk dat iedereen dat zelf wel weet. [...] Je kunt mensen op verschillende manieren discrimineren, en dan wordt daar altijd zwaar gehoor aan gegeven. Je kunt ook naar de preventieadviseur gaan en die maakt daar dan een document en dossier van op, zodat dat opgevolgd wordt. [...] Dus als iemand een racistische opmerking maakt, of er is discriminatie, of mensen voelen zich benadeeld dan kunnen die naar de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon. Die heeft daar een cursus voor gevolgd, en die moet daar gehoor aan geven. De preventieadviseur moet dan naar de website van de overheid gaan en een dossier indienen. Als dat een ernstig geval is van discriminatie of pesten, dan komt daar ook een onderzoek van."

In dit voorbeeld wordt racisme zwaar bestraft. Als iemand het slachtoffer is van discriminatie of racisme kan deze naar de preventieadviseur. Deze deskundige geeft gehoor aan de situatie en neemt verdere stappen indien nodig. Als het conflict te ernstig is, wordt er een dossier opgemaakt en ingediend bij de overheid. Naast de maatregelen rond het bestraffen van racisme en discriminatie werd er ook een voorbeeld aangehaald rond het informeren van de werknemers rond dit onderwerp. Dit deden ze door middel van een infodag waarbij verschillende gastsprekers hun verhaal kwamen vertellen. Het hoofd van de personeelsdienst en een medewerker van de dienst diversiteit en gelijke kansen binnen een lokaal stadsbestuur lichtten het voorbeeld hieronder toe:

"We kiezen er als stadsbestuur ook voor om elk jaar iets te doen rond 21 maart, dat is de dag tegen racisme en discriminatie. Wij doen dan altijd een personeelsactie en iets inhoudelijks voor onze eigen collega's, bijvoorbeeld een lezing. We hebben dit jaar een bekende schrijver van Turkse origine uitgenodigd om te komen vertellen over: wat discriminatie doet en hoe dat hij daarmee is omgegaan doorheen zijn hele leven. We hebben ook een stand up comedy gehad met een aantal comedians van andere origine, om op een ludieke manier dat toch aan te kaarten. We gaan ook altijd rond die dag naar de werkplaatsen om daar met de werkmannen in gesprek te gaan over het thema."

Hierboven wordt beschreven hoe de organisatie op een andere manier aandacht brengt rond dit thema. Door middel van personeelsacties en gastsprekers brengen zij aandacht aan dit onderwerp. Hierbij vertellen de gastsprekers over de manier waarop discriminatie een invloed heeft gehad op hun leven. Eveneens gaat de organisatie hierover een open dialoog aan met haar werknemers.

2. Maatregelen op niveau van de collega's

In veel van de geïnterviewde bedrijven wordt er sterk in teamverband gewerkt. Collega's komen hierbij dagelijks in contact met etnisch diverse medewerkers. Om deze samenwerking goed te laten verlopen zijn er een aantal maatregelen die bij de respondenten vermeldden. Deze maatregelen hebben als doel om meer respect te tonen voor elkaars cultuur, om extra begripvol te zijn voor de langere aanpassingsperiode van etnisch diverse medewerkers en om de onderlinge relaties te versterken tussen etnisch diverse medewerkers en andere collega's.

Respect hebben voor elkaars cultuur

Een belangrijke waarde die vaak terug kwam tijdens de interviews was respect hebben voor elkaar, aangezien elk individu verschillend is op zijn of haar manier. Daarom is het volgens de organisaties ook belangrijk dat tussen de etnisch diverse werknemers en de collega's en werkgever een band van wederzijds respect bestaat. Eveneens is het volgens respondenten zeer belangrijk om daarbij ook respect te hebben voor elkaars culturele waarden en gewoontes. De personeelsverantwoordelijk bij een vakbond gaf het volgende voorbeeld:

Collega's leren ook andere culturen en andere gewoontes kennen. Bijvoorbeeld als er iemand jarig is op de verdieping dan wordt er getrakteerd met een taart, als de Marokkaanse collega jarig is dan brengt die Marokkaanse koekjes enzovoort mee. Dat is misschien niet heel groot, maar dat zijn wel zo kleine dingen. Je leert mekaar appreciëren en waarderen vind ik. Het is heel dikwijls, onbekend is onbemind. Ja onbekend, dat lijdt ook tot vooroordelen. Ik denk dat heel veel mensen zeggen, ja al die bruinen en de Islam en moslims, dat kan niet. Totdat iemand heel goed bevriend daarmee is, dan is dat altijd de uitzondering. Mensen die je goed kent of waar je een nauwe band mee hebt die zijn altijd de uitzondering en die zijn wel goed. Ja, ik denk dat we mekaar allemaal moeten leren kennen, en dat dan veel vooroordelen wegwellen.

In dit fragment ligt de focus vooral op elkaars cultuur en gewoontes leren kennen. Dit gaat natuurlijk gepaard met respect en begrip hebben voor elkaar. Er zijn nog te vaak vooroordelen en aan de basis van deze vooroordelen ligt onwetendheid. Als mensen de tijd nemen om elkaar te leren kennen dan zien ze dat deze vooroordelen niet waar zijn en dan is het veel makkelijker om met elkaar om te gaan. Het is dus essentieel om elkaars culturen en gewoontes te leren kennen en te respecteren. Op die manier wordt die band met etnisch diverse medewerkers versterkt en is er een vlottere omgang met elkaar. In sommige organisaties gaat het zelfs verder en zijn er multiculturele feestdagen of doet men aan diversiteitsteambuilding om zo elkaars culturen beter te leren kennen. De werkgever van een bedrijf in de verlichtingsindustrie gaf de volgende voorbeelden:

"We hebben bijvoorbeeld bij Kerstmis een multicultureel kerstfeestje gehouden. De Bulgaarse dame bracht dan Bulgaarse hapjes en schnapps mee. En dan hadden we nog iemand, die is verloofd met een Nederlands meisje, dus die bracht dan Hollandse soep mee. En wij hadden dan Italiaanse Lasagne gemaakt. En nog iemand anders had Poolse tapas mee. En zo hebben we wel een heel multicultureel kerstdiner gemaakt wat eigenlijk tof was. En dat bracht zo eigenlijk een leuke sfeer aan die diversiteit waar we op dagdagelijkse basis mee geconfronteerd worden. En nu de teambuilding die in september gepland staat is ook een die zo een beetje de multiculturaliteit van onze omgeving benadrukt. Want we gaan zo naar de B-mine, dat is zo de mijnsite in Beringen en we gaan daar langs de Moskee wandelen en naar de Italiaanse verenging en langs de Poolse vereniging, de mijnterril beklimmen. Daar hebben we ook zo een beetje een diversiteitsteambuilding aan gekoppeld. Dus ja het speelt wel in ons team."

Ook in dit voorbeeld staat elkaar leren kennen en elkaars cultuur leren kennen centraal. In dit geval wordt er een cultureel feestje georganiseerd waaraan de werknemers typische gerechten van hun cultuur mogen meenemen en zelfs de teambuilding is gefocust op diversiteit. Net omdat dit bedrijf zo divers is vindt de werkgever het belangrijk om die diversiteit te benadrukken want het zorgt voor wederzijds begrip en voor een goede sfeer binnen het bedrijf. Op vlak van de culturele feestdagen van etnisch diverse medewerkers zelf toonden de respondenten eveneens respect en begrip. De HR-director van een interim-bureau zei het volgende:

"Ik heb hier nu bijvoorbeeld iemand op tijdelijk basis zitten, ook een Moslim. Nu met de Ramadan, de periode dat zij dan niet eten, wij hadden daar eigenlijk wel mee te doen. Dus wij waren dan ook wel sympathiek om niet te snoepen in de dag om het haar ook niet te moeilijk te maken. Dus we hadden daar eigenlijk ook wel begrip voor hier."

Op deze manier tonen de collega's en de managers dus begrip door niet te snoepen tijdens de Ramadan. Ze hebben hierbij respect en begrip voor de culturele gewoonten en feestdagen van etnisch diverse medewerkers.

Begripvol zijn voor een langere aanpassingsperiode

Bij een deel van de respondenten hadden etnisch diverse werknemers een langere aanpassingsperiode nodig binnen de organisatie. Hierbij kwamen er enkele oorzaken naar de voorgrond. In sommige gevallen waren de etnisch diverse medewerkers de Nederlandse taal nog niet machtig. Bij mensen die pas gemigreerd waren ging het dan vooral over het zich aanpassen aan een nieuwe samenleving. Over het algemeen is de nieuwe werkomgeving al een hele aanpassing. Daarom tonen deze bedrijven ook begrip voor de situatie en bieden zij op verschillende manieren ondersteuning. De werkgever van een bedrijf in de verlichtingssector zei:

"De moeilijkheden zitten vooral in de vlotte samenwerking onderling. Het is makkelijker om iemand iets heel rap te kunnen uitleggen. Met de Bulgaarse dame, daar is wel wat effort van het team ingekropen om die volledig operationeel te krijgen, want die sprak geen goed Engels of Nederlands. En dan moet je proberen om met de middelen die je hebt zoveel mogelijk informatie over te brengen. Ik weet dat er frustraties zijn geweest bij collega's omdat ze voor de 5^{de} of 6^{de} keer hetzelfde kwam vragen. Maar ik denk wel dat ze goed is opgenomen in het team en dat ze een positieve meerwaarde is geweest en nog altijd is. [...] Er is extra aandacht en begrip nodig, maar iedereen heeft zo wel iets waarvoor je extra aandacht en begrip moet geven, dus ik zie dat niet als iets nadelig. Dat is gewoon als bedrijf u een beetje aanpassen aan de persoon, maar elke persoon die je aanwerft, daar moet je een aantal zaken voor aanpassen. [...] Dus we botsen enerzijds met een vlotte omgang tussen verschillende teamleden en anderzijds met de vlotte omgang met klanten. Maar dat zijn nooit zaken die zo problematisch zijn om die diversiteit aan de kant te schuiven."

In dit voorbeeld spreekt men over een etnisch diverse medewerker die een langere aanpassingsperiode nodig had. Hier kruipt de nodige tijd in omdat collega's en de werkgever bepaalde zaken extra moet uitleggen. Doordat de etnisch diverse medewerker geen goed Nederlands

of Engels sprak, maakte dit de situatie nog moeilijker. Maar ondanks deze moeilijkheden wordt de etnisch diverse medewerker wel als een meerwaarde gezien voor het bedrijf. Men heeft extra aandacht en begrip voor de situatie en zowel de etnisch diverse medewerker als de collega's en de werkgever moeten zich aanpassen aan de situatie. In ditzelfde bedrijf hebben ze daarom ook een aantal maatregelen genomen om deze etnisch diverse medewerker te ondersteunen in deze situatie. De werkgever van het bedrijf binnen de verlichtingssector had het over de volgende maatregelen:

"De collega's springen ook in als een telefoontje niet vlot verloopt. [...] We hebben nu die taal coaching, dat is noodzakelijk om haar vooruit te helpen. We hebben standaardmails opgesteld omdat ze (Bulgaarse dame) zich te onzeker voelde om uit haar eigen de mails op te stellen. Ik denk dat we een persoon bij haar hebben gezet die heel geduldig is om haar zaken niet 3 keer maar misschien wel 10 keer uit te leggen. [...] Als ik met haar (Bulgaarse dame) één op één samen zit dan zal ik wel extra duidelijk proberen te spreken. Nog meer handgebaren proberen te gebruiken. Misschien achteraf ook nog even een aantal dingen duidelijk op papier zetten van, heb je dit goed begrepen of zullen we dat nog eens volgende week opnemen. Iets schoolser misschien, iets meer binnen de lijntjes of iets meer gestructureerd tewerk gaan.

De etnisch diverse werknemer wordt dus op verschillende manier ondersteund. Via taal coaching en standaardmails is er een vlottere communicatie. Deze medewerker krijgt ook extra hulp en begrip van de collega's en de werkgever. Eveneens past de werkgever zich aan door op een zo duidelijk mogelijke manier te communiceren met de etnisch diverse werknemer.

Als mensen met een migratieachtergrond pas in België zijn is het vaak heel moeilijk om hier op verschillende vlakken de weg te vinden. Men moet natuurlijk het Belgische systeem leren kennen, maar vaak zijn het ook heel praktische dingen waar zij zich vragen bij stellen. De respondenten vermelden dat het een opvallend fenomeen was dat etnisch diverse medewerkers elkaar ook gingen opzoeken om elkaar te helpen. Als werknemers pas binnen het bedrijf komen, gaan zij vooral om met mensen die hun taal spreken. Op die manier helpen ze met elkaars integratie en worden ze wegwijs gemaakt binnen België. In sommige bedrijven nemen ze zelfs maatregelen om hun werknemers met een migratieachtergrond goed te helpen en te ondersteunen bij de integratie. In een bedrijf waar men transmissiesystemen produceert en waar men veel recent gemigreerde werknemers heeft, zegt de teamleader HR het volgende:

"We geven bijvoorbeeld culturele trainingen aan die mensen. Dat gaat van: wat is een grijze bak, wat is een groene bak, wat is een containerpark? Want ja, die mensen weten dat niet allemaal. Dus sommigen komen dan hier, die hebben nog nooit van sorteren gehoord. Dus we proberen ook buiten het werkkader toch daar rond te werken [...] We hebben zelf een blok waar we 4 appartementen gehuurd hebben zodanig dat de mensen die toekomen, en die niet direct een huis of woning kunnen huren, dat die toch deftig gehuisvest zijn. Zij weten niets van België, meestal of dikwijls toch. Daarom moeten we die mensen ook ondersteunen. [...] Er zijn maanden geweest dat er hier 25 man zat te wachten aan de receptie om te kunnen starten. Dat betekent, die mensen die komen hier hun eerste dag toe, maar de volgende dag moeten die zich hier ook nog goed voelen, en liefst volgend jaar ook nog. Je moet ervoor zorgen dat die mensen niet verzuipen en dat die hier dus geïntegreerd raken."

Werknemers die pas naar België komen krijgen ondersteuning op verschillende vlakken. Zo krijgen zij culturele trainingen om zeer praktische en basisprocessen aan te leren. Deze gewoontes zijn voor ons vanzelfsprekend maar voor mensen die pas in België wonen is dit vaak nog onduidelijk. Op vlak van huisvesting biedt het bedrijf ook een tijdelijk woning aan. Als werknemers niet onmiddellijk een betaalbare of een goed bereikbare woonst vinden, worden zij door het bedrijf opgevangen tot ze iets passend vinden. Net omdat dit bedrijf ook vaak buitenlandse werknemers aanneemt, vinden zij het noodzakelijk dat zij die ondersteuning bieden. Het toont aan dat het bedrijf het belangrijk vindt dat haar etnische diverse werknemers een goede plaats vinden binnen deze samenleving.

Relaties versterken

Een goede relatie tussen etnisch diverse medewerkers en de collega's is volgens de respondenten belangrijk om goed samen te kunnen werken. Daarom werden bij de geïnterviewde bedrijven vaak aan teambuilding gedaan en werden behaalde doelen ook samen gevierd om die onderlinge relaties te versterken. In sommige gevallen ontstonden er zelfs vriendschappen binnen de organisaties en hadden collega's bovenop het werk ook nog contact met elkaar in hun vrije tijd. Volgens de respondenten zorgen deze evenementen voor een sterkere band tussen collega's in het algemeen maar ook met etnisch diverse medewerkers. Zij behoren eveneens tot het team. In een bedrijf waar men transmissiesystemen produceert zei de teamleader HR het volgende:

"Dus als ik dan specifiek ga naar buitenlandse tewerkstelling en diversiteit, om daar een voorbeeld te geven: we merkten dat, zeker voor nieuwkomers, het niet altijd gemakkelijk was om hun weekend opgevuld te krijgen. Dus dan hebben we, ik denk dat het 1 mei is, is er in Genk altijd zo een wereldfeest. Toen hebben we gezegd van, we willen dat een keer doen met onze expats, dat viel juist in een weekenddag. Een aantal mensen zijn daar niet in geïnteresseerd, en een aantal zijn meegekomen. En wat merk je dan, als je dan de week nadien die mensen terug tegen komt dat er een heel andere band is."

In dit voorbeeld gingen ze na de werkuren met etnisch diverse medewerkers naar een cultureel evenement. Dit had dus een positief effect op de onderlinge relaties en dit versterkte ook de band in het team.

3. Maatregelen op niveau van de etnisch diverse medewerker

Doorheen de interviews waren er nog situaties waardat etnisch diverse medewerkers op individueel niveau ondersteuning nodig hadden of waardat er regelingen waren die specifiek gericht zijn op de behoeftes van de etnisch diverse medewerkers. Daarom worden deze verschillende maatregelen in dit stuk verder toegelicht. Het gaat hier dus over de extra ondersteuning die organisaties bieden rond taal, welke regelingen zij hebben rond het verlof, het bidden en het dragen van een hoofdoek en hoedat er rekening wordt gehouden met de culturele eetgewoontes van etnisch diverse werknemers.

Extra ondersteuning rond taal

Voor mensen met een migratieachtergrond die recent in België wonen is er een grote taalbarrière. Heel veel officiële documenten en processen bij de overheid gebeuren in het Nederlands of Frans. Ook binnen de werkomgeving is het voor de respondenten soms een uitdaging om samen te werken met iemand die minder goed Nederlands spreekt. Eveneens moet je goed Nederlands spreken om met de klanten vlot te kunnen communiceren. Daarom is het belangrijk voor deze mensen om Nederlands te leren. Het is noodzakelijk om goed te functioneren binnen de werkomgeving want zo verloopt de samenwerking tussen collega's en met klanten veel vlotter. Bij het merendeel van de respondenten was er daarom ook sprake van Nederlandse lessen en taalcoaches. Veel bedrijven en organisaties geven de mogelijk aan etnisch diverse werknemers om Nederlandse lessen te volgen. De werkgever van een verlichtingsbedrijf gaf uitleg over taal coaching binnen het bedrijf:

"Wat individuele coaching betreft hebben we dat alleen voor onze Bulgaarse medewerker. Die krijgt taal coaching Nederlands bij ons op de werkvloer. Dat wordt vanuit de VDAB georganiseerd en we hebben daar wel op ingetekend om dat mogelijk te maken. Dus tijdens haar werkuren krijgt zij taal coaching, maar dit is de enige waarvan ik weet heb dat die dat nodig heeft. Daar hebben we de nood zelf van vastgesteld. Al de rest, dat is nog nooit voorgekomen, maar ik zeg daar niet per definitie nee tegen natuurlijk. [...] Dat is een taalcoach van de VDAB die op bepaalde uren komt, 1 keer per week, soms 2 keer per week. Die gaat apart zitten met de Bulgaarse medewerker en die oefent het Nederlands. Bijvoorbeeld telefoongesprekken in het Nederlands, hoe stel ik een correcte mail op in het Nederlands, of waar heb ik nog moeite mee, en dan gaan ze daar verder op in. Dus dat verloopt goed, ik ben blij dat het er is."

Het bedrijf geeft hier duidelijke ondersteuning rond taal. Als werknemers deze ondersteuning nodig hebben staan ze hier ook voor open en bieden ze nodige hulpmiddelen. In dit voorbeeld krijgt de etnisch diverse medewerker ook Nederlandse lessen om zo de communicatie op verschillende aspecten vlotter te doen verlopen. Eveneens leert de etnisch diverse medewerker op deze manier om beter te functioneren binnen het bedrijf want er wordt geoefend op bedrijfsgerelateerde situaties. In sommige organisaties bieden ze ook ondersteuning aan etnisch diverse mensen die niet direct een invloed hebben op de werking van het bedrijf. In dit geval zorgen zij voor een alternatieve oplossing om toch hulp te bieden aan mensen die taallessen volgen. Dit kan door middel van flexibele werkuren zodat zij ook de tijd hebben om deze lessen buitenshuis te gaan volgen. De personeelsverantwoordelijk van een recyclagebedrijf gaf het volgende voorbeeld:

"We hebben hier een poetsman eigenlijk, die hier elke ochtend komt poetsen. Zijn Nederlands is nog niet zo goed. Hij verstaat meestal niet wat je vertelt. Wij hebben als bedrijf hem toegelaten om vroeger te starten zodat hij op tijd naar zijn school kan om Nederlandse les te volgen."

In dit voorbeeld gaat het over 'een poetsman' die flexibele werkuren krijgt zodat hij Nederlandse lessen kan volgen na zijn werkuren. Ondanks dat de persoon zijn beperkt Nederlands geen invloed heeft op de goede werking van het bedrijf, krijgt hij toch de ondersteuning die hij op persoonlijk niveau nodig heeft.

Bij sommige respondenten werden ook de werkteams gemengd zodat etnisch diverse medewerkers meer gebruik kunnen maken van hun Nederlands zodat dit meer geoefend kan worden. Binnen een maatwerk bedrijf zei de adjunct directeur het volgende over deze maatregel:

"Wat soms kan meespelen is dat we zien dat een bepaald team oververtegenwoordigd is van 1 bepaalde groep. Om maar te zeggen, Russisch sprekende mensen of Turken. Daar proberen we soms wel aandacht voor te hebben omdat we het toch wel belangrijk vinden dat die mensen enerzijds de Nederlandse taal leren. Ik denk als wij in Rusland zouden wonen en er zijn 5 Belgen, wat gaan die dan doen? Bij elkaar zitten en Nederlands spreken. Dat zie je hier soms ook. Als er toeleiding is gaan we zeggen, misschien nu liefst niet voor dat team, want dan krijgen we een oververtegenwoordiging van een bepaalde groep. Dan gaan we wel kijken, kan die binnen de organisatie ergens anders tewerk gesteld worden.

Binnen dit voorbeeld let de organisatie erop dat er geen oververtegenwoordiging is van een bepaalde groep binnen het team want dit zou ervoor kunnen zorgen dat zij enkel hun taal gaan spreken in plaats van Nederlands. De bedoeling is dat er een goed evenwicht is tussen de verschillende talen zodat er meer Nederlands gesproken wordt. Hierdoor kunnen etnisch diverse werknemers de taal ook makkelijker leren.

In de gevallen waartoe er etnisch diverse werknemers zijn met een beperkte Nederlandse kennis, werden er bij sommige respondenten alternatieve manieren gebruikt om te communiceren. Hierbij was het de bedoeling om drempelverlagend te zijn zodat men elkaar toch kon begrijpen. Binnen hetzelfde maatwerk bedrijf van het vorige voorbeeld zei de adjunct directeur het volgende:

"Omdat hun Nederlands niet altijd even goed is wordt er toch wel wat meer tijd ingestoken. Wat we ook wel zien is dat meer en meer teams ook gaan werken met pictogrammen enzovoort. Dat kan een hulpmiddel zijn."

In dit voorbeeld gaan sommige teams, waartoe communiceren in het Nederlands moeilijk verloopt, gebruik maken van pictogrammen om zo op een duidelijkere manier met elkaar te kunnen communiceren.

Regeling rond verlof

De regelingen rond verlof en culturele feestdagen is niet zo heel verschillend binnen de geïnterviewde bedrijven en organisaties. In de meeste gevallen mogen etnisch diverse medewerkers hun verlof opnemen om bepaalde culturele feestdagen te vieren. Binnen sommige bedrijven wordt er zelfs extra rekening gehouden met bepaalde culturele feestdagen en krijgen etnisch diverse werknemers in deze periode meestal vrij. De personeelsverantwoordelijke van een vakbond had het over de volgende regeling:

"Dat is eigenlijk een onderlinge afspraak. Het is niet zo dat wij zeggen, als het Suikerfeest is hebben de moslims voorrang om verlof te nemen. Dat is geen vaste regel, maar als het Suikerfeest is, een aantal collega's hebben een heel vrij job en bepalen een voor stuk zelf hun afspraken. Als die dan zorgen dat ze die dag vrij hebben en ze vragen verlof en als het

in het team mogelijk is, dan wordt daar ook rekening me gehouden. [...] Collega's zijn dan ook wel solidair als het Suilkerfeest is. Als die collega dan verlof heeft, dan nemen andere collega's geen verlof. Dus op dat gebied, eigenlijk gaat dat heel goed."

Etnisch diverse werknemers krijgen hier de kans om verlof te nemen tijdens culturele feestdagen. Ze kunnen in bepaalde gevallen voor een stuk zelf bepalen of ze vrij nemen door te plannen dat ze voor die dag hun werk gedaan hebben en dus verlof kunnen aanvragen. In het laatste geval zijn collega's vaak solidair en zorgen zij dat de etnisch diverse werknemers dan ook verlof kunnen nemen. Bij sommige respondenten mogen etnisch diverse medewerkers hun verlof zelfs bundelen om dan voor een lange periode vrij te nemen. Op deze manier kunnen zij terug naar hun thuisland reizen om familieleden te bezoeken. Binnen een recyclagebedrijf had de personeelsverantwoordelijke het over de volgende regelingen:

"Waar ook nog rekening mee gehouden wordt, soms zijn er mensen die bijvoorbeeld in Turkije of in Marokko of in Polen geboren zijn. Die werken wel hier, en die wonen ook hier, maar hun ouders wonen bijvoorbeeld nog in een ander land. Wat wij dan eigenlijk toelaten, wij hebben 3 weken collectieve sluiting, en die sparen hun verlof dan op zodat die bijvoorbeeld 5 of 6 weken naar het buitenland kunnen. De bedoeling is eindelijk dat je dat gespreid opneemt, maar soms wordt dat wel eens door de vingers gezien. Vooral voor hun, want we begrijpen dat die hun familie willen zien. Dus daar wordt dan wel extra rekening mee gehouden. En dan bijvoorbeeld de mensen die gewoon hier in België wonen, en hier familie hebben, hebben daar minder nood aan om dan meteen een maand na elkaar te nemen. Dus die geven dan gewoon voorrang aan hun. Dat wordt wel goed geregeld, en rekening mee gehouden en dat wordt altijd toegelaten ja. [...] Soms zijn die verlofdagen dan op, maar wat gebeurt er dan, voorbeeld een moeder sterft, of een vader sterft. Die worden dan altijd in het geboorteland begraven, en die hebben dan geen verlof meer. Wat doen wij dan, dan staan wij eigenlijk 'toegestaan afwezig' toe. Dus dat is eigenlijk dat zij zonder wedde afwezig mogen blijven van het werk."

Hierbij staat het bedrijf toe dat etnisch diverse werknemers verlengd verlof mogen nemen om hun familie te gaan bezoeken in het buitenland. Niet alleen vanuit de onderneming wordt dit toegestaan maar ook collega's geven hen voorrang om rond de sluitingsperiode langer verlof te nemen. In dit geval zijn zowel de werkgever als de collega's begripvol voor de situatie. Ook als het verlof al volledig is opgenomen en er is een noodgeval dan mogen zij toegestane afwezigheid opnemen.

Regeling rond het bidden

Binnen een klein deel van de geïnterviewde bedrijven was er een vaste regeling rond het bidden. Bij sommige van de respondenten waardat er veel etnisch diverse werknemers aanwezig waren was er wel een regeling rond het bidden. Binnen deze bedrijven werd er telkens geopteerd om geen interne bidplaatsen aan te bieden. Wel boden zij in zekere mate flexibiliteit aan op plaatsen binnen de organisatie waardat het mogelijk is. De teamleader HR van een productiebedrijf spreekt over hun regeling rond dit onderwerp:

"Dan kregen we op een bepaald moment de vraag, mogen wij x aantal keren per dag het werk onderbreken om te gaan bidden en dan hebben wij daar als bedrijf toch een neen op gezegd. Waarom? Omdat, wij doen dat ook eigenlijk niet voor de mensen vanuit een ander geloof, bijvoorbeeld op Goede Vrijdag is hier ook niets. Maar wij zijn daar wel over in gesprek gegaan, en we hebben wel gezegd, je hebt wel de gelegenheid. Dus eerst hebben we gedacht van, willen we hier een ruimte inrichten waardat de mensen kunnen gaan bidden, uiteindelijk hebben we dat niet gedaan. We hebben wel gezegd, kijk je hebt de glijtijd, je moogt mits afstemming met uw leidinggevende, het bedrijf verlaten om hetzij het vrijdag gebed te gaan doen, maar dan tik je uit en je tikt in als je terug komt. En wat dat de ontbrekende tijd is dat gaat van uw glijtijd af. Er zijn er een aantal die daar echt van gebruik maken, maar dat is niet zo simpel. Dat is wel makkelijk voor een bediende, die kan terug komen en die kan zijn werk zelf regelen, maar we zitten hier ook met productielijnen. Dus je kunt niet zeggen verlaat uw lijn maar en ga nu naar het gebed. Dat is ook de reden waarom dat gezegd hebben van, nee dat gaan we niet doen. Dus op dat vlak, we hebben daar wel oor naar en we proberen mee te kijken. Maar soms mag je niet vergeten van kijk, we zijn een productiebedrijf en onze productie moet ook gegarandeerd blijven."

In dit voorbeeld werd ervoor gekozen om geen bidplaatsen in te richten. Via werknemers hun glijtijd mogen ze wel gaan bidden als ze daarvoor de beschikbare tijd hebben en als hun leidinggevende hiermee akkoord is. De bedienden kunnen dit regelmatig doen als zij dit wensen maar de arbeiders die in productie werken kunnen hier minder gebruik van maken omdat de productie ook gegarandeerd moet blijven.

Regeling rond hoofdoeken

Bij de respondenten waardat het van toepassing is mochten etnisch diverse werknemers een hoofddoek dragen binnen de organisatie. Ook voor functies waardat zij in contact komen met klanten werd dit toegestaan. Het hoofd van de personeelsdienst van een ziekenfonds zei het volgende over hoofddoeken binnen de organisatie:

"Ik weet dat je vroeger in stadsbesturen of gemeentebesturen geen hoofddoek mocht dragen. Wij gaan daar niet naar kijken. We hebben een stagiair gehad vorig jaar met een hoofddoek, die zat mee aan een loket. Die zat daar met haar hoofddoek, dus op zich, voor ons kan dat geen probleem zijn. ik weet dat wij op interne controle iemand hebben van Brussel, die dame komt naar hier en heeft een hoofddoek aan, ja dat blijft een dame."

In het voorbeeld mogen etnisch diverse werknemers een hoofddoek dragen. Ook voor functies waar zij in contact komen met 'leden'. Voor deze organisatie is een hoofddoek geen probleem en wordt er geen onderscheid gemaakt tussen mensen die al dan niet een hoofddoek dragen.

Rekening houden culturele eetgewoontes

Wat bij respondenten vaak voor kwam was dat er op vlak van eten en drinken rekening wordt gehouden met de culturele eetgewoonten van de etnisch diverse medewerkers. Dit kan gaan van personeelsfeesten tot lunches waardat er Halal en vegetarisch eten beschikbaar wordt gesteld. In de meeste gevallen was het zelfs vanzelfsprekend om dit te doen waarbij het eigenlijk al een deel van de bedrijfscultuur is. De personeelsverantwoordelijke van een recyclagebedrijf zei het volgende hierover:

"Er zijn wel dingen waar ik rekening mee moet houden, maar ik zie dat niet als een uitdaging. Eens je dat weet, is het gewoon gemakkelijker. Als bijvoorbeeld iemand x aantal jaren anciënniteit heeft wordt er meestal een fles wijn gegeven. Maar dat is eigenlijk een beetje ondoordacht als je dat zou geven aan een moslim die geen alcohol drinkt. Die heeft daar niets aan, dus dan ga ik bonnen halen bij een parfumwinkel. Als de moslims vasten dan wordt daar ook rekening mee gehouden. Zij mogen dan eten als het donker is, wat maakt dat zij hun pauze vroeger of later mogen nemen dan de anderen. Dus daar wordt zeker rekening mee gehouden. Ook als ik een personeelsfeest organiseer moet ik zorgen dat het vlees Halal is en dat er geen varkensvlees bij zit. Nu ik dat weet is dat iets wat ik gewoon automatisch doe, maar dat zijn wel dingen waar je eerst even bij moet stilstaan."

In dit voorbeeld is het duidelijk dat er op verschillende manieren rekening wordt gehouden met etnisch diverse medewerkers. Door zich aan te passen op vlak van geschenken, eten op een personeelsfeest, pauzes tijdens het vasten, zorgt het bedrijf ervoor dat deze culturele eetgewoontes opgenomen worden in de bedrijfscultuur. Culturele gewoontes waar het bedrijf eerst over moest nadenken en rekening mee moesten houden zijn nu vanzelfsprekend.

Discussie

In deze discussie wordt er gekeken hoe de verschillende maatregelen uit de resultaten een invloed kunnen hebben op de literatuur rond diversiteitsmanagement. Hierbij wordt er gefocust op de voordelen die etnische diversiteit met zich mee kan brengen, welke diversiteitsmanagement technieken er in de realiteit worden toegepast en hoe de maatregelen die respondenten toepassen een oplossing kunnen bieden voor de kwetsbaarheden die etnisch diverse medewerker al dan niet ondervinden.

1. Voordelen van etnische diversiteit

Binnen de literatuur worden er verschillende voordelen van diversiteit vermeld. Een aantal van deze voordelen werden ook aangehaald door de respondenten. Zo zou diversiteit zorgen voor meer creativiteit (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; D'Souza, 1997; Etsy et al., 1995; Green et al., 2002; Mazur, 2010; Robinson & Dechant, 1997). Dit voordeel kwam bij verschillende respondenten ook aan bod. Eveneens zorgt etnische diversiteit voor verschillende invalshoeken en standpunten. Dit sluit aan bij Rice (1994) en Robinson & Dechant (1997) die zeiden dat heterogene groepen zorgen voor meer perspectieven en innovatievere oplossingen. Een belangrijk argument voor etnische diversiteit dat regelmatig terug kwam tijdens de interviews was dat bedrijven en organisaties een afspiegeling willen zijn van de maatschappij. Omdat de huidige maatschappij zo divers is vinden ze het essentieel dat er ook diversiteit in hun organisatie is. Eveneens zorgt het ervoor dat werknemers dichter bij bepaalde diverse doelgroepen staan omdat zij een beter begrip hebben rond hun cultuur. Dit sluit aan met de visie van Maxwell (2004), die zei dat het voor organisaties belangrijk was om de diverse klantenprofielen te weerspiegelen om zo een betere customer service te hebben en om meer toegankelijkheid te hebben tot verschillende klantensegmenten. Ondanks dat deze verschillende voordelen vanuit de literatuur een sterke focus hebben op het behalen van een competitief voordeel, door middel van (etnische) diversiteit, was dit niet zo bij de respondenten. In sommige gevallen haalden ze wel enkele argumenten aan waarom etnische diversiteit voor hen voordelig kon zijn. De focus lag hierbij toch op het maatschappelijk welzijn van deze etnisch diverse medewerkers. De meeste bedrijven vonden het belangrijk om diversiteit in huis te halen omdat de maatschappij ook divers is. In sommige gevallen ging het zelfs verder dan dat en werden er mensen met een migratieachtergrond aangeworven omdat zij juist een achterstand hebben op de arbeidsmarkt. Zo konden de bedrijven hen op die manier ondersteunen en een kans geven om zichzelf te ontwikkelen en om een sterkere plaats te krijgen binnen de maatschappij.

2. Diversiteitsmanagement technieken

Binnen de literatuur werden een aantal diversiteitsmanagement technieken aangehaald rond de business case. Het equal employment opportunity (EEO) programma van Thomas (1990) kwam voor binnen de organisaties. Weliswaar in een andere vorm maar de geïnterviewde bedrijven zorgen er op verschillende manier voor dat etnisch diverse medewerkers ook gelijke kansen krijgen binnen de organisatie. De respondenten zorgen voor gelijke kansen tijdens de aanwerving. Binnen de bedrijven was er vaak sprake van een neutraal aanwervingsbeleid waardat men vooral focust op individuele

competenties zonder daarbij te kijken naar iemand zijn of haar afkomst of religie. Een andere manier is dat zij etnisch diverse medewerkers aanwierven was door expliciet te vermelden dat ze open staan voor diversiteit. Eveneens door middel van de aanwervingsprocessen aan te passen zodat deze meer toegankelijk waren voor etnisch diverse sollicitanten. Op de werkvloer werden etnisch diverse medewerkers ook gelijk behandeld (bijvoorbeeld door middel van opleidingen beschikbaar te stellen aan iedere werknemer). Eveneens krijgen zij de nodige ondersteuning en doorgroeimogelijkheden. De bedrijven hebben dus een open cultuur en staan open voor (etnische) diversiteit.

Thomas (1991) vermeldt dat het belangrijk is om te focussen op het individu, zo ligt de focus niet op hoe medewerkers van elkaar verschillen maar welke gelijkenissen ze met elkaar hebben. Deze individuele focus is ook bij de respondenten te vinden. Door middel van verschillende maatregelen op niveau van de etnisch diverse medewerker krijgen zij individuele ondersteuning. Etnische diverse medewerkers krijgen bijvoorbeeld individuele coaching om hun Nederlands bij te schaven. Door rekening te houden met etnisch diverse werknemers hun culturele gewoonten worden hun wensen ook aangehoord. Hierbij zijn er verschillende maatregelen waarbij de werkgever en de collega's rekening houden met het nemen van extra lang verlof om familie in het buitenland te gaan bezoeken of verlof nemen tijdens culturele feestdagen. Op vlak van bidde wordt er rekening gehouden door flexibel te zijn rond de werkuren en op vlak van culturele symbolen door het dragen van een hoofddoek toe te laten binnen de organisatie. Door middel van de individuele opleidingen en doorgroeimogelijkheden is er ook een grote focus op het individu want werknemers kunnen er zelf voor kiezen welke opleidingen zij willen volgen en of zij hogerop willen geraken binnen de organisatie. Hierbij kunnen medewerkers op persoonlijk niveau blijven groeien.

Volgens Powell (1993) is het belangrijk dat (etnische) diversiteit goed gewaardeerd wordt en door middel van goede relaties wordt racisme verminderd binnen de organisatie. Thomas (1991) zegt hierbij dat de grootste reden van discriminatie is, dat medewerkers gewoon te weinig begrijpen van elkaars verschillen. Om deze discriminatie tegen te gaan hebben de geïnterviewde bedrijven al verschillende maatregelen rond het bestrijden van discriminatie. Zo wordt discriminatie niet getolereerd en zijn er strenge sancties voor. Eveneens is er een aanspreekpunt binnen sommige organisaties om voorvallen rond discriminatie officieel te melden. Er zijn ook manieren binnen de organisaties zodat medewerkers meer begrip voor elkaar krijgen. Op verschillende manieren wordt ervoor gezorgd dat er wederzijds respect is voor elkaars cultuur. Werknemers mogen tijdens feestdagen bijvoorbeeld elkaar trakteren op typische culturele maaltijden. Ook de relaties worden op verschillende manieren versterkt door middel van bijvoorbeeld teambuildingsactiviteiten.

Flagg (2002) zegt dat mentorprogramma's een goede manier zijn om multicultureel talent te begeleiden. Bij de verschillende respondenten was er vaak sprake van coaches en mentors. Niet enkel op vlak van taal coaching maar ook in het algemeen om wegwijz te worden binnen de organisatie of om persoonlijke ondersteuning te krijgen bij het uitbouwen van de individuele carrière. Kalev et al. (2006) spreken erover dat verantwoordelijkheid geven verschillende diversiteitsmanagement methoden versterkt. Binnen de geïnterviewde organisaties was er regelmatig sprake van openheid en transparantie. Dit gebeurde door bedrijfsgegevens te delen en door mensen inspraak te geven. Ook werd er in bepaalde gevallen gewerkt met zelfsturende teams.

In veel van de bedrijven krijgen (etnisch diverse) werknemers dus inspraak en verantwoordelijkheid binnen de organisatie.

Deze technieken vallen dus onder de literatuur van business case en zijn bedoeld om op een instrumentele manier, organisatorische doestellingen te behalen (Zanoni & Janssens, 2004). Binnen de bedrijven waren deze technieken vaak bedoeld om etnisch diverse medewerkers een sterkere positie te geven binnen de organisaties. Het competitief voordeel waar etnische diversiteit voor kan zorgen was niet van primair belang binnen de geïnterviewde bedrijven. De nadruk lag meestal op het maatschappelijk belang. Deze bedrijven willen etnisch diverse werknemers de kans geven om te werken binnen de organisatie en willen dat zij geaccepteerd en gewaardeerd worden door de werkgever, de managers en de collega's. De verschillende kritieken die er dus zijn op de business case en de diversiteitsmanagement technieken die hierbij horen, worden binnen de geïnterviewde bedrijven op verschillende manieren weggewerkt. In het volgende deel wordt er dieper ingegaan op de kwetsbaarheden rond etnische diversiteit op de werkvloer die eveneens te maken hebben met de kritiek op de business case.

Binnen de literatuur waren er nog andere managementtechnieken die specifiek gericht waren op het creëren van een positieve werkomgeving voor etnisch diverse medewerkers. Ahmed (2019) spreekt over een aantal elementen die belangrijk zijn om gelijkheid te creëren binnen de organisatie. Zo is inclusie belangrijk om bias tegen te gaan. Binnen de geïnterviewde organisaties waren er enkele manieren om hiermee rekening te houden. Zo werd er tijdens het aanwervingsproces binnen één van de bedrijven niet gekeken naar het accent van een sollicitant om hen toch een eerlijke kans te geven en om niet bevooroordeeld te zijn. Binnen een andere organisatie werd er gezorgd dat de jury die de kandidaten moesten beoordelen tijdens examens een mix waren van diverse personen. Op deze manier werden de kandidaten vanuit verschillende perspectieven beoordeeld. Respect en openheid zijn ook belangrijk in een interculturele werkomgeving (Ahmed, 2019). Bij verschillende respondenten was er een open bedrijfscultuur waardat men open stond voor verschillende vormen van diversiteit. Ook was er vaak sprake van respect voor elkaars culturele waarden en gewoonten. Binnen veel bedrijven werden er ook verschillende dingen gedaan rond het leren kennen en respecteren van elkaars cultuur. Zo waren er multiculturele kerstfeestjes of hield men op verschillende manieren rekening met culturele feestdagen zoals de Ramadan. Ten laatste vindt Ahmed (2019) het belangrijk dat men flexibel en empathisch is om een goede relatie te hebben met etnisch diverse werknemers. Op vlak van empathie waren bedrijven vaak heel begripvol voor verschillende zaken zoals een langere aanpassingsperiode voor etnisch diverse werknemers. Ook toonden bedrijven vaak begrip door de etnisch diverse werknemers op verschillende manieren te ondersteunen. Zo waren er Nederlandse lessen, culturele trainingen en was er hulp bij het vinden van een woning om zo etnisch diverse werknemers te helpen met het zich integreren in de maatschappij. Op andere vlakken zoals culturele gewoontes en feestdagen was men ook begripvol door flexibele uren op te stellen om te gaan bidden of door extra vakantie te geven aan werknemers met een migratieachtergrond zodat ze hun familie konden gaan bezoeken in het buitenland.

Volgens Zanoni & Janssens (2007) is het dan weer belangrijk dat minderheden hun competenties en vaardigheden gewaardeerd blijven aangezien dit ongelijkheid vermindert. Bij de respondenten waren de competenties dan ook zeer belangrijk tijdens de aanwerving, maar ook binnen het bedrijf zelf. Bij

alle geïnterviewde bedrijven was er een grote focus op opleidingen. Opleidingen zijn belangrijk want deze zorgen voor persoonlijke groei en hierbij kunnen (etnisch diverse) werknemers nieuwe competenties ontwikkelen. Bij de aanwerving kan het ook interessant zijn voor bedrijven om op vlak van taalkundige competenties op zoek te gaan naar etnisch diverse medewerkers die dezelfde taal spreken als bepaalde klanten van de organisatie (Janssens & Zanoni, 2014). Bij sommige respondenten werd dit ook effectief gedaan en werd er gezocht naar werknemers die een bepaalde taal spraken om zo beter te kunnen communiceren met de klanten. Een volgende aspect dat belangrijk is volgens Janssens & Zanoni (2014) is dat etnisch diverse werknemers hun eigen identiteit mogen uiten want dit zorgt voor gelijkheid. Bij de respondenten kwam dit vaak aan bod. Etnisch diverse werknemers mochten in vele gevallen een hoofddoek dragen. Werknemers kregen ook de kans om te bidden door gebruik te maken van glijdende werkuren en er werd rekening gehouden met de eetgewoontes van de etnisch diverse werknemers. Door werknemers de opportuniteit te geven om andere culturen beter te leren kennen creëert men ruimte voor verschillende culturele identiteiten (Janssens & Zanoni, 2014). Ook dit was zichtbaar binnen de organisaties. Er werden verschillende multiculturele feestjes georganiseerd waartoe etnisch diverse medewerkers verschillende dingen van hun cultuur mochten meenemen. Ook werden er evenementen en uitstappen georganiseerd die centraal stonden rond het beter leren kennen van elkaars culturen. Ten laatste waren flexibele werkplanningen ook nog een belangrijke vorm van expressie (Janssens & Zanoni, 2014). Bij de respondenten kregen etnisch diverse werknemers voldoende de kans om verlof te nemen bij bepaalde feestdagen of kregen ze extra vakantiedagen om familie in het buitenland te kunnen bezoeken.

3. Kwetsbaarheden van etnisch diverse werknemers

In de literatuur kwamen er een aantal kwetsbaarheden voor in verband met etnische diversiteit op de werkvloer. Doorheen te interviews waren er verschillende maatregelen die bedrijven toepassen die hier een potentiële oplossing voor kunnen bieden. Ten eerste spreekt Thomas (1990) over een 'glazen plafond' waarbij etnische minderheden moeilijk in hogere posities van de organisaties kunnen geraken. Bij de respondenten waren er verschillende good practices rond diversiteit in hogere functies. Een eerste voorbeeld hiervan was een project waar men mensen met een migratieachtergrond een stage lieten lopen op hun eigen opleidingsniveau om zo de organisatie beter te leren kennen. Nog een manier was dat men etnisch diverse werknemers voorbereidde op de examens om zo hogerop te geraken. Op deze manier werden etnisch diverse medewerkers die geen of weinig scholing hadden, extra ondersteund. Binnen de geïnterviewde bedrijven waren er altijd kansen om opleidingen te volgen. Op deze manier kunnen werknemers hun eigen lot in handen nemen en op persoonlijk niveau groeien. Zo bouwen ze hun competenties op en kunnen ze eventueel hogerop geraken binnen de organisatie. In veel van de bedrijven waren er vaak ook groeimogelijkheden, waarbij de vacatures voornamelijk intern werden gedeeld.

Een tweede kwetsbaarheid heeft te maken met machtsrelaties. Volgens Lorbiecki & Jack (2000) en Minh-ha (1989) ontstaan deze ongelijke machtsrelaties omdat managers bevoorrecht worden. Dit creëert ook een afstand tussen de managers en de etnisch diverse werknemers. In de interviews viel het op dat er weinig sprake was van een grote afstand tussen de manager en de etnisch diverse

werknemers. De etnisch diverse werknemers waren gewoon een deel van het team en werden gelijk behandeld. Dit kan te maken hebben met de open cultuur die veel van de respondenten beschreven. Hierbij staat de organisatie altijd open voor diverse werknemers ongeacht hun afkomst of etniciteit. Ook de verschillende kansen die etnisch diverse medewerkers krijgen om in hogere functies te geraken verminderen de kans op ongelijke machtsrelaties. In vele gevallen werden er zelfs verschillende activiteiten georganiseerd om de onderlinge relaties te versterken.

Een volgende kwetsbaarheid is dat er op de werkvloer vaak nog sprake is van vooroordelen en discriminatie (Van Laer & Janssens, 2011). Bij de respondenten zijn er daarom ook verschillende maatregelen genomen om discriminatie tegen te gaan. Zo worden mensen zwaar gestraft als zij medewerkers discrimineren. Er wordt ook vaak meegedeeld aan de medewerkers dat racisme en discriminatie niet getolereerd wordt binnen de organisatie. In sommige gevallen worden er zelfs evenementen georganiseerd om zo aandacht te brengen tot het onderwerp en om zo in discussie te gaan met de etnisch diverse medewerkers. Van Laer & Janssens (2011) halen ook aan dat werknemers van een andere afkomst vaak niet als individu worden behandeld. Ze worden enkel gezien als een vertegenwoordiger van de etnische groep waartoe zij behoren. Doorheen de interviews viel het op dat er juist wel veel ruimte wordt gegeven aan etnisch diverse werknemers om zich individueel te uiten. Bedrijven hebben verschillende regelingen om verlof te nemen. Etnisch diverse werknemers mogen verlof nemen om culturele feestdagen te vieren. Ze mogen ook extra lange vakanties nemen om familie in het buitenland te gaan bezoeken. Etnisch diverse werknemer krijgen in sommige gevallen ook de mogelijkheid om hun glijuren op te nemen om tijdens de werkuren te gaan bidden. In veel van de geïnterviewde organisaties is het ook toegestaan om culturele symbolen te dragen zoals een hoofddoek. Bedrijven houden ook rekening met de eetgewoontes van hun etnisch diverse werknemers. Er zijn dus verschillende opportuniteiten voor werknemers met een andere etniciteit om hun eigen identiteit te uiten.

Om af te sluiten zegt Gunew (1994) nog dat bestaande modellen niet zomaar kunnen toegepast worden binnen een lokale context. Er is dus geen algemene oplossing om goed om te gaan met etnische diversiteit op de werkvloer. Bij de respondenten valt het ook op dat bedrijven en organisaties verschillende maatregelen hebben rond diversiteit. Ieder bedrijf heeft zijn eigen context en het is niet altijd mogelijk om bepaalde methoden die ergens anders wel werken zomaar toe te passen in een bedrijf. Daarom is het belangrijk dat er een overzicht is van de verschillende maatregelen en good practices die voor verschillende organisaties en sectoren werken binnen een lokale context. Op deze manier kunnen bedrijven van elkaar leren om zo te achterhalen wat werkt binnen hun bedrijfscultuur.

Conclusie

In de literatuur rond de business case lag de focus op de instrumentele waarde van etnische diversiteit binnen bedrijven. Hierbij zorgde deze diversiteit voor verschillende competitieve voordelen zoals het makkelijker bereiken van bepaalde klantensegmenten. Bij de respondenten lag de focus ergens anders. De geïnterviewde organisaties zagen verschillende voordelen bij het tewerk stellen van etnisch diverse werknemers maar de focus lag hierbij op het maatschappelijk welzijn van deze minderheidsgroepen. Veel bedrijven en organisaties gaven als argument om diversiteit aan te werven, dat zij een weerspiegeling willen zijn van de maatschappij. Dit argument werd alleen maar verstrekt als er gekeken wordt naar de maatregelen die de geïnterviewde organisaties implementeren. Etnisch diverse werknemers ondersteunen door middel van taalcoaches, het begripvol zijn voor hun langere aanpassingsperiode via culturele trainingen. Deze maatregelen zijn er om etnisch diverse werknemers de tijd en de kans te geven om zich te kunnen integreren in de maatschappij. De maatregelen die ondernemingen toepassen, boden ook een antwoord op de kwetsbaarheden van etnisch diverse medewerkers in de literatuur. De kwetsbaarheden rond het glazen plafond, de ongelijke machtsrelaties, individualiteit en discriminatie werden door de organisaties weerlegd. Bij de respondenten werden er dus verschillende diversiteitsmanagement technieken toegepast die soms ook aanleunden met de technieken vanuit de literatuur. Tussen de geïnterviewde bedrijven waren er af en toe overlappingen rond het diversiteitsbeleid maar geen enkel bedrijf ging op dezelfde manier om met etnische diversiteit op de werkvloer. Dit komt grotendeels omdat verschillende organisaties ook een verschillende bedrijfscultuur en context hebben. Door de variërende aantal etnisch diverse werknemers en sectoren waarin deze organisaties actief zijn, worden er andere maatregelen toegepast. Het kan daarom interessant zijn voor de diverse organisaties om naar elkaars methoden te kijken om zo van elkaars ervaringen bij te leren.

Omdat dit onderzoek zeer specifiek gericht is op de diversiteitsmanagement methoden die organisaties toepassen, kan er nog verder onderzoek naar gedaan worden. In dit eindwerk werden enkel werkgevers, managers en HR medewerkers geïnterviewd. Hierbij ligt de nadruk maar op één visie, namelijk die van de personen die de maatregelen rond diversiteit toepassen. Het kan ook zeer interessant zijn om binnen deze bedrijven de etnisch diverse medewerkers te ondervragen en te kijken wat hun mening is en ervaringen zijn rond diversiteitsmanagement. Zo wordt het ook duidelijk welke maatregelen het meest effectief zijn en het beste worden ontvangen door de etnisch diverse werknemers. Verder kan het interessant zijn om onderzoek te doen naar de wensen en verwachtingen bij mensen met een migratieachtergrond rond diversiteitsmanagement bij het toetreden van de organisatie. Eveneens kan er onderzoek gedaan worden naar de specifieke maatregelen zelf en hoe deze worden toegepast binnen verschillende organisaties. Onderzoek naar gelijke kansen binnen organisaties, etnische diversiteit in hogere functies en regelingen rond culturele gewoontes zijn slechts een aantal van de onderwerpen die interessant kunnen zijn om onderzoek naar te doen. Ook waren de respondenten binnen dit onderzoek erg verschillend qua sector en omvang. Het kan dus ook nuttig zijn om te focussen binnen één bepaalde sector, om zo te kijken welke diversiteitsmanagement methoden hier vaak worden toegepast en wat het beste werkt voor die bepaalde sector. Over het algemeen zijn er dus nog veel mogelijkheden om verder onderzoek te doen binnen dit thema.

Literatuurlijst

- Acker, J. (1989). Doing comparable worth: gender; class, and pay equity. *Philadelphia: Temple University Press*.
- Ahmed, M. (2019). Ethnic Diversity in the Workplace: The Good, the Bad, and the Ugly. *Aisthesis: Honors Student Journal*, 10(1), 10-17.
- Arredondo, P. (1996). Successful diversity management initiatives. *Sage, London*.
- Baron, J. N. (1984). Organizational perspectives on stratification. *Annual Review of Sociology*, 10:37–69.
- Bauman, Z. (1993). Postmodern ethics. *Blackwell, Oxford*.
- Bleijenbergh, I., Peters, P. & Poutsma, E. (2010). Equality, diversity and inclusion. *International Journal Merald Article: Diversity management beyond the business case*.
- Blommaert, J. & Verschueren, J. (1998). Debating diversity: analysing the discourse of tolerance. *Routledge, London*.
- Bogaers, S., Van Laer, K. & Zanoni, P. (2018). Reproducing white class relations: Employers' use of soft skills to enforce compliance of ethnic minority workers.
- Boogaard, B. & Roggeband, C. (2010). Paradoxes of Intersectionality: Theorizing Inequality in the Dutch Police Force Through Structure and Agency. *Organization*. 17. 53-75.
- Capowski, G. (1996). Managing diversity. *Management Review*, 85(6), pp. 12–20.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.
- Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34–47.
- Cox, T. H. (1993). Cultural diversity in organizations. *San Francisco, CA: Berrett-Koehler*.
- Cross, H., Kewdney, G., Mell, J. & Zimmermann, W. (1990). Employer hiring practices: the differential treatment of Hispanic and Anglo job seekers. *Washington, D.C.: Urban Institute Press*, Report 90-4.
- D'Souza, D. (1997). The diversity trap: usefulness of cultural diversity training by corporations. *Forbes*, 159(2), pp. 83–84.
- Edelman, L. B. & Petterson, S. M. (1999). Symbols and substance in organizations: response to civil rights law. *Research in Social Stratification and Mobility*, 17:107–35.
- Edelman, L. B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, 97: 1531-1576.
- Edelman, L. B., Krieger, L. H., Eliason, S. & Albiston, K. T. (2005). Judicial deference to institutionalized compliance strategies. *Boalt Hall School of Law, University of California, Berkeley, CA*.

- Etsy, K., Griffin, R. & Hirsch, M.S. (1995). Workplace diversity: a managers' guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage. *Holbrook, MA: Adams Media Corporation.*
- Flagg, A. (2002). Managing diverse workgroups successfully. *United Behavioral Health.*
- Ford, J. K., Kraiger, K. & Schechtman, S. L. (1986). Study of race effects in objective indices and subjective evaluations of performance: a meta-analysis of performance criteria. *Psychological Bulletin*, Vol 99(3), May 1986, 330-337.
- Gilbert, J. A. & Stead, B. A. (1999). Stigmatization revisited: does diversity management make a difference in applicant success? *Group & Organization Management*, Vol. 24, pp. 239-56.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, Vol. 21 No. 1, pp. 61-76.
- Glasser, I. (1988). Affirmative action and the legacy of racial injustice. *New York: Plenum, P.A. Katz & D.A. Taylor (Eds.), Eliminating racism: Profiles in controversy*, 341-357.
- Glazer, N. (1988). The future of preferential affirmative action. *New York: Plenum, P.A. Katz & D.A. Taylor (Eds.), Eliminating racism: Profiles in controversy*, 329-339.
- Green, A. K., López, M., Wysocki, A. & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: benefits, challenges, and the required managerial tools.
- Grossberg, L. (1996). Identity and cultural studies: is that all there is? *Sage, London, S. Hall and P. Du Gay (eds.), Questions of Cultural Identity*, pp. 87-107.
- Gunew, S. (1994). Playing center field: representation and cultural difference'. *Fuery, P. (Ed.), Representation, Discourse and Desire: Contemporary Australian Culture and Critical Theory, Longman Cheshire, Melbourne*, pp. 86-98.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work.
- Jones, D., Pringle, J. & Shepherd, D. (2000). Managing diversity meets Aotearoa/New Zealand. *Personnel Review*, 29(3): 364-80.
- Kalev, Dobbin & Kelly. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1994). Managing the mosaic: diversity in action. *Institute of Personnel Development, London.*
- Kandola, R. S. & Fullerton, J. (1998). Diversity in action: managing the mosaic.
- Knegtmans, R. (2010). Diversiteit als uitdaging, de zin en onzin van divers talent.
- Konrad, A. M. & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?

- Koonce & Richard. (2001). Redefining diversity: it's not just the right thing to do; it also makes good business sense. *Training and Development*.
- Kossek, E. E. & Pichler, S. (2007). EEO and the management of diversity. *Oxford: University Press, P. Boxall, J. Purcell and P. Wrights (Eds.), The Oxford handbook of human resource management*, pp. 251-273.
- Liff, S. & Wajcman, J. (1996). Sameness and difference revisited: which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), pp. 79-94.
- Liff, S. (1996). Managing diversity: new opportunities for women? *Industrial Relations Unit, Warwick University*.
- Linnehan, F. & Alison K. (1999). Diluting diversity: implications for intergroup in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8:399-413.
- Litvin, D. (2006). Diversity: making space for a better case. *Thousand Oaks, CA: Sage, A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), Handbook of workplace diversity*, pp. 75-94.
- Litvin, D. R. (1997). The discourse of diversity: from Biology to management. *Organization*, 4(2), pp. 187-210.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11: 17-31.
- MacKenzie, R. & Forde, C. (2009). The rhetoric of the 'good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers. *Work, Employment & Society*, 23, 142-159.
- Maxwell, G. (2004). Taking the initiative in managing diversity at BBC Scotland. *Minority report, Employee Relations*, Vol. 26 No. 2, pp. 182-202.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-63.
- Minh-Ha, T. (1989). *Woman, native, other*. *Indiana University Press, Indianapolis*.
- Moss, P., & Tilly, C. (1996). Soft skills and race: an investigation of black men's employment problems. *Work and Occupations*, 23(3), 252-276.
- Neckerman, K., & Kirschenman, J. (1991). Hiring strategies, racial bias, and inner-city workers. *Social Problems*, 38(4), 433-447.
- Omanovic, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: encountering Sweden and the USA. *Scandinavian Journal of Management*.
- Owens, R. (1997). Diversity: a bottom-line issue. *Workforce*, 76(3), pp. 3-6.
- Page, S. E. (2017). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Phelps, E. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, 62, 659-661.
- Powell, N. G. (1993). Women and men in management. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Ragins, B. R. (1995). Diversity, power and mentorship in organizations: a cultural, structural and behavioral perspective. *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp 91-132.
- Rice, F. (1994). How to make diversity pay? *Fortune*, 130(3), pp. 78-86.
- Risberg, A. & S oderberg, A. M., (2013). Translating a management concept: diversity management in Denmark
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity.
- Rossett, A. & Bickham, T. (1994). Diversity training. *Training*, 31(1), pp. 40-46.
- Ruhs, M. & Anderson, B. (2010). Who Needs Migrant Workers? Labour Shortages, Immigration and Public Policy. *Oxford University Press, Oxford*.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. *Social Psychology*, 41: 246-55.
- Segal, J. A. (1997). Diversify for dollars. *HR Magazine*, 42(4), pp. 134-140.
- Sturm, S. (2001). Second generation employment discrimination: a structural approach. *Columbia Law Review*, 101: 459-568.
- Summers, R. J. (1991). The influence of affirmative action on perception of a beneficiary's qualifications. *Journal of Applied Social Psychology*, 21: 1265-1276.
- Taylor, M. (1995). White backlash to workplace affirmative action: peril or myth. *Social Forces*, 73: 1385-414.
- Thomas, N. E., Acker, M. & Melvin, M. (1996). Irrepressible stereotypes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32: 13-38.
- Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107-117.
- Thomas, R. (1991). Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity. *AMACOM, New York*.
- Townsend, A. M. & Scott, D. K. (2001). Team racial composition, member attitudes, and performance: a field study. *Industrial Relations*, 40: 317-37.
- Turner, M. E. & Pratkanis, A.R. (1994). Affirmative action as help: a review of recipient reactions to preferential selection and affirmative action. *Basic and Applied Social Psychology*, 15: 43-70.
- Van Geffen, G. (2009). Verschil moet er zijn: de kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement.

Van Laer, K. & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace.

Vince, R. & Booth, C. (1996). Equalities and organizational design. *The Local Government Management Board, Luton*.

Volckmann, R. (2012). Integral leadership and diversity: definitions, distinctions and implications.

Weber, M. (1978). Sociological categories of economic action. *Economy and Society*, vol. 1, pp. 63-211.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: the rhetorics of HR managers' diversity discourse. *Organization studies*, 25(1): 55-74.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with diversity management: an analysis of control. *Agency and Micro-Emancipation*.

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