UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Diversiteitsmanagement in gevestigde bedrijven

Sara Jehoul

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

Mevrouw Sandra BOGAERS

2021
2022

UHASSELT
KNOWLEDGE IN ACTION

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

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Diversiteitsmanagement in gevestigde bedrijven

Sara Jehoul

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

Mevrouw Sandra BOGAERS

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Master in de Handelswetenschappen, met afstudeerrichting Ondernemerschap & Management, aan de UHasselt. Met deze masterproef kan ik mijn opleiding dan ook met voldoening afsluiten en stilaan verder kijken naar wat het leven nog voor mij in petto heeft buiten mijn academische opleiding.

Ik wil graag mijn promotor, Prof. Koen Van Laer bedanken voor zijn deskundige advies en begeleiding. Ook mijn co-promotor, Sandra Bogaers, wil ik via deze weg bedanken voor haar professionele bijstand, bemoedigende woorden en korte, maar krachtige samenwerking. De volgende personen in de rij om te bedanken zijn mijn ouders die het mogelijk hebben gemaakt voor mij om deze opleiding te volgen en me hebben gesteund doorheen deze levensfase. Daarbovenop wil ik ook mezelf bedanken voor het realiseren van deze masterproef waarmee ik mijn masterjaar in glorie kan afsluiten.

Vervolgens wil ik ook de bedrijven waar ik interviews mocht afnemen bedanken voor hun medewerking en bijdrage aan het praktijkonderzoek. Zonder hun tijd en moeite was de realisatie van deze masterproef niet mogelijk geweest.

Sara Jehoul
9 augustus 2022, te As.

Samenvatting

Door de toenemende globalisering, immigratie en demografische veranderingen worden werkplekken steeds diverser (Bernstein et al., 2015). Het gevolg hiervan is dat bedrijven ook een steeds diverser personeelsbestand moeten te werk stellen in termen van etniciteit, leeftijd, geslacht, etc. (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004). Het te werk stellen van een divers personeelsbestand kan zowel kansen als uitdagingen met zich meebrengen (Pitts, 2010). Diversiteitsmanagement kan gezien worden als een strategisch antwoord op de uitdagingen die voortvloeien uit demografische veranderingen (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Vaak is het managen van diversiteit binnen het personeelsbestand echter geen topprioriteit omdat diversiteitsmanagement uitgaat van een langetermijnaanpak. Andere bedrijfsinitiatieven, waarvan de resultaten op korte termijn zichtbaar zijn, winnen meestal van initiatieven op vlak van diversiteit aangezien die minder voorspelbare en tastbare voordelen lijken te bieden (Robinson & Dechant, 1997).

Het onderzoek begint met een grondige analyse van de bestaande literatuur over diversiteitsmanagement. Diversiteitsmanagement kan door managers en bedrijven in overweging worden genomen om normatieve en instrumentele redenen. In het normatieve perspectief managen bedrijven diversiteit vanuit een morele verplichting, omdat het juist is om te doen (Berman et al., 1999). Hoewel sociale rechtvaardigheid meestal de initiële drijfveer is, beschouwen bedrijven initiatieven gericht op diversiteit en inclusie steeds meer als bron om een concurrentievoordeel te behalen (Hunt et al., 2018). Onder het instrumentele perspectief, beheren werkgevers diversiteit vanwege de economische voordelen die het bedrijf toekomen en zien diversiteitsmanagement dus als een business case (Berman et al., 1999). De voordelen die kunnen voortvloeien uit diversiteitsmanagement zijn het aantrekken en behouden van toptalent, het vermogen om een steeds diverser wordende consumentengroep beter te vertegenwoordigen en betere besluitvorming door meer creativiteit en innovatie (Cox & Blake, 1991). Deze voordelen kunnen tot uiting komen door enerzijds diverse werknemers aan te werven en anderzijds door verder te bouwen op de reeds aanwezige diversiteit binnen een personeelsbestand (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004).

Om deze voordelen te realiseren kunnen bedrijven een aantal managementpraktijken opzetten. Volgens Soni (2000) zijn managementpraktijken voornamelijk gericht op het ontwikkelen van het vermogen om diversiteit te herkennen, te accepteren en te waarderen. Verder kunnen praktijken gericht op diversiteit de ongelijkheid die vrouwen en minderheden eventueel ondervinden, minimaliseren. Managementpraktijken op vlak van diversiteit kunnen ook de interculturele interacties en interpersoonlijke relaties tussen verschillende groepen van mensen verbeteren. Vervolgens kan het management ook praktijken opzetten in het kader van work-life balance. Deze praktijken kunnen gekoppeld worden aan diversiteitsmanagement doordat werknemers elk individuele en verschillende behoeften kunnen hebben om een evenwicht te vinden en vervolgens te creëren tussen hun werk- en privéleven (Lockwood, 2003). Bovenop al deze managementpraktijken kan het aangewezen zijn om een verantwoordelijke of een team aan te stellen om het divers personeelsbestand te managen (Kalev et al., 2006). Op die manier kan een hogere effectiviteit van de managementpraktijken verzekerd worden. Ten slotte speelt het creëren van een organisatieklimaat dat diversiteit omarmt

ook een belangrijke rol in het succesvol toepassen van de managementpraktijken (Bernstein et al., 2015).

Aansluitend op de literatuurstudie wordt een praktijkonderzoek gevoerd waarbij 12 semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen in 12 verschillende bedrijven. De interviews vonden plaats met personen in een HR-functie met de assumptie dat zij over de meeste kennis beschikken in termen van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Bij het afnemen van de interviews lag de focus grotendeels op hoe bedrijven diversiteit ervaren en welke initiatieven zij eventueel om hun divers personeelsbestand te managen. De bevindingen van het onderzoek maken duidelijk bedrijven diversiteitsmanagement toepassen om verschillende redenen, maar dat een het managen van een divers personeelsbestand ook uitdagingen met zich mee kan brengen. Vervolgens blijkt uit de bevindingen dat veel managementpraktijken die beschreven werden in de literatuur ook hun toepassing vinden in de praktijk. De inhoud ervan kan echter verschillen per type praktijk.

De focus van het onderzoek ligt op hoe gevestigde bedrijven hun divers personeelsbestand managen. Door de bevindingen terug te koppelen aan de onderzoeksvraag kunnen er twee conclusies getrokken worden. De eerste conclusie is dat bedrijven diversiteitsmanagement niet enkel toepassen omwille van de economische voordelen en het competitief voordeel die ze eruit kunnen halen (Berman et al., 1999; Hunt et al., 2018). Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven diversiteit en inclusie in eerste instantie managen omdat ze het belangrijk vinden dat iedereen zich thuis voelt op de werkvloer. De voordelen die daaruit komen zijn natuurlijk niet onbelangrijk, maar vooraleer die voordelen zich kunnen uiten, moeten werknemers zich thuis kunnen voelen op de werkvloer. Op die manier kunnen ze tot hun volle potentieel bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen (Pless & Maak, 2004; Wrench, 2005) wat kan leiden tot het bereiken van de economische voordelen en een competitief voordeel.

De tweede conclusie die getrokken kan worden is dat er wel degelijk een samenhangend geheel van praktijken gericht op diversiteit en inclusie aanwezig is binnen bedrijven. De mate waarin rekening gehouden wordt met diversiteit en inclusie kan echter verschillen per praktijk. Praktijken kunnen expliciet op diversiteit en inclusie gericht zijn en daardoor identiteitsbewust ingevuld worden, maar praktijken kunnen het aspect van diversiteit ook impliciet hanteren en op een identiteitsblinde manier ingevuld worden (Konrad & Linnehan, 1995). Vaak komen ze in combinatie voor en zijn er kenmerken terug te vinden van beide soorten. Toch komen niet alle managementpraktijken uit de bevindingen tegelijk voor. Vaak werden slechts één of enkele van deze praktijken geïmplementeerd. De kritiek waaraan diversiteitsmanagement dan ook vaak onderworpen is dat het concept niet werkt door slechts enkele praktijken toe te passen. Het is belangrijk om praktijken op vlak van diversiteit goed op elkaar af te stemmen, ook rekening houdend met de behoefte van het bedrijf en de werknemers.

Inhoudstafel

Woord vooraf 1

Samenvatting 3

Hoofdstuk 1 Inleiding 7

Hoofdstuk 2 Literatuurstudie 9

2.1. Verklaring van de concepten 9

2.1.1. Diversiteit 9

2.1.2. Inclusie 9

2.1.3. Diversiteitsmanagement 10

2.2. Toepassing van diversiteitsmanagement 11

2.2.1. De business case achter diversiteitsmanagement 11

2.3. Managementpraktijken gericht op diversiteit 14

2.3.1. Diversiteit accepteren en waarderen 14

2.3.2. Ongelijkheid minimaliseren 15

2.3.3. Interpersoonlijke relaties 16

2.3.4. Work-life balance 18

2.3.5. Aanstellen van een team verantwoordelijk voor diversiteit en inclusie 18

2.3.6. Creëren van een organisatieklimaat dat diversiteit omarmt 19

Hoofdstuk 3 Methodologie 21

3.1. Methodiek 21

3.2. Dataverzameling 21

3.3. Data-analyse 23

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten 26

4.1. Visie op diversiteit 26

4.1.1. Reden voor het besteden van aandacht aan diversiteit 26

4.1.2. Uitdagingen 28

4.2. Managementpraktijken gericht op diversiteit 29

4.2.1. Instroom 29

4.2.2. Opleiding 31
4.2.3. Sociaal contact 32
4.2.4. Welzijn 36
4.2.5. Work-life balance 37
4.2.6. Feedback 40

Hoofdstuk 5 Discussie 42
5.1. Terugkoppeling literatuur 42
5.2. Beperkingen van het onderzoek 45
5.3. Aanbevelingen praktijk 46

Referentielijst 48

Bijlagen 54
Bijlage 1: Interviewleidraad 54
Bijlage 2: Oproepingsmail 59
Bijlage 3: Toestemmingsformulier 60

Hoofdstuk 1 Inleiding

In bedrijven in geïndustrialiseerde landen zijn demografisch gediversifieerde arbeidskrachten steeds gebruikelijker. Door de veranderende genderverhoudingen, de vergrijzing van de bevolking in westerse samenlevingen en het toegenomen aantal migrerende werknemers over de hele wereld, krijgen bedrijven te maken met een toenemende diversiteit van het personeelsbestand (Lirio et al., 2008; Bleijenbergh et al., 2010; Bernstein et al., 2015). De demografische ontwikkeling in de meeste westerse landen houdt specifiek in dat bedrijven een steeds diverser personeelsbestand moeten tewerkstellen in termen van etniciteit, leeftijd, geslacht, etc. (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004). Door deze toenemende diversiteit ontstaat de nood voor diversiteitsmanagement. De assumptie hierbij is dat indien organisaties zich niet aanpassen aan de toenemende diversiteit op de werkvloer, hun concurrentievermogen daaronder kan lijden (Wrench, 2005).

De meeste bedrijven erkennen dat het belangrijk is om van diversiteit een zakelijke overweging te maken, maar toch is diversiteit vaak geen topprioriteit. Andere bedrijfsinitiatieven die meer overtuigend zijn en feitelijk bewijs van de terugverdientijd van investeringen bieden, winnen het vaak van initiatieven op vlak van diversiteit aangezien die minder voorspelbare en tastbare voordelen lijken te bieden (Robinson & Dechant, 1997). Werkgevers erkennen de voordelen van divers personeelsbestand vaak niet omdat ze te gefocust zijn op het realiseren van kortetermijndoelstellingen of omdat ze zich niet bewust zijn van wat de voordelen kunnen zijn (Noon, 2007). De tewerkstelling van vrouwen, raciale en etnische minderheden en mensen met een handicap is daardoor nog steeds ondervertegenwoordigd, vooral in machts- en gezagsposities. Vaak werken deze mensen in gesegregeerde, laagbetaalde banen (Bell et al., 2009). De presentatie van een solide business case verhoogt echter de kans op het verkrijgen van de betrokkenheid van het leiderschap en de middelen die nodig zijn om met succes diversiteitsmanagement initiatieven te implementeren (Robinson & Dechant, 1997). Diversiteitsmanagement, indien goed beheerd, kan een strategisch antwoord bieden op de toenemende diversiteit op de werkvloer (Ng & Stephenson, 2015). Hoe men die diversiteit het best beheert, is echter niet altijd even duidelijk. Vandaar dat binnen dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag gedefinieerd werd: 'Hoe managen gevestigde bedrijven hun divers personeelsbestand?'. Volgens Thomas & Ely (1996) is het de manier waarop een bedrijf diversiteit definieert en wat er gedaan wordt met de ervaringen die worden opgedaan als een diverse organisatie die bepalend zijn. Daarom werden twee subvragen geformuleerd: 'Hoe kijken gevestigde bedrijven naar diversiteit binnen hun organisatie?' en 'Welke initiatieven nemen gevestigde bedrijven om dat divers personeelsbestand te managen?'.

Het meeste onderzoek gericht op diversiteitsmanagement heeft zich toegespitst op demografische kenmerken zoals: geslacht, leeftijd, etnische afkomst en functionele achtergrond. Dit onderzoek beschouwt alle vormen van diversiteit aangezien de bevolking zo divers is geworden op veel verschillende manieren. Het onderzoek werd gevoerd in verschillende bedrijven die zich elk in een andere sector bevinden. Zo ontstond een breder beeld van hoe bedrijven omgaan met een divers personeelsbestand. In de literatuur wordt vaak gesproken van de business case voor diversiteitsmanagement en de daaraan gekoppelde voordelen. Deze voordelen kwamen ook terug in

de geïnterviewde bedrijven, zij gaven deze voordelen aan als redenen om diversiteit binnen hun bedrijf te managen. De meeste managementpraktijken die bedrijven implementeren werden ook reeds uitvoerig besproken binnen de literatuur. De toepassing van die managementpraktijken is echter niet binnen elk bedrijf hetzelfde. Bovendien is het ook mogelijk dat slechts één of enkele praktijken gehanteerd worden om een divers personeelsbestand te managen.

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen werden semi-gestructureerde interviews afgenomen met personen in een HR-functie of personen met een goede kennis van de HR-praktijken. Specifiek werd er gevraagd naar of er een divers personeelsbestand is binnen het bedrijf, wat het standpunt van het bedrijf is op vlak van diversiteit en inclusie, en welke managementpraktijken ze eventueel hanteren om diversiteit en inclusie te managen. De resultaten van het onderzoeksdeel focussen op de visie die bedrijven hebben op vlak van diversiteit en welke managementpraktijken ze opzetten om hun divers personeelsbestand te managen.

Uit de bevindingen blijkt dat dat er zich een shift heeft voorgedaan van diversiteit naar inclusie zoals ook in de literatuur wordt aangehaald (Roberson, 2006). Het onderzoek toont aan dat bedrijven diversiteit en inclusie in eerste instantie managen omdat ze het belangrijk vinden dat iedereen zich thuis voelt op de werkvloer. De focus op het bereiken van economische voordelen en een competitief voordeel zoals in de literatuur beschreven wordt (Berman et al., 1999; Hunt et al., 2018, is ook aanwezig, maar vooraleer die voordelen zich kunnen uiten, moeten mensen zich thuis kunnen voelen op de werkvloer. Op die manier kunnen ze tot hun volle potentieel bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen (Pless & Maak, 2004; Wrench, 2005) wat kan leiden tot het bereiken van de economische voordelen en een competitief voordeel. Verder blijkt uit het onderzoek dat een samenhangend geheel van praktijken gericht op diversiteit aanwezig is binnen bedrijven, maar deze praktijken zijn niet altijd puur identiteitsblind of identiteitsbewust (Konrad & Linnehan, 1995). Hiermee wordt bedoeld dat er niet altijd een expliciet aspect van diversiteit is terug te vinden. Vaak komen deze praktijken in combinatie voor en zijn er kenmerken terug te vinden van beide soorten. Toch komen niet alle managementpraktijken uit de bevindingen tegelijk voor. Vaak werden slechts één of enkele van deze praktijken geïmplementeerd. Vaak is dat de kritiek die diversiteitsmanagement ontvangt. Het concept kan niet optimaal werken slechts enkele praktijken toe te passen. Het is belangrijk om praktijken op vlak van diversiteit goed op elkaar af te stemmen, ook rekening houdend met de behoefte, van het bedrijf en de werknemers.

Dit onderzoek is opgedeeld in vijf hoofdstukken waarbij deze inleiding Hoofdstuk 1 vormt. Vervolgens zal de bestaande literatuur rond het onderwerp behandeld worden in Hoofdstuk 2. Op basis van de literatuurstudie werden de onderzoeksvragen geformuleerd. In Hoofdstuk 3 wordt de methodologie van het onderzoek besproken. Er werden 12 interviews afgenomen met 12 verschillende bedrijven. Vertrekkend vanuit de methodologie worden de onderzoeksresultaten besproken in Hoofdstuk 4. Dit hoofdstuk geeft de bevindingen van het onderzoek weer op basis van de analyse van de afgenomen interviews. Ten slotte bevat Hoofdstuk 5 de discussie waarin de resultaten worden teruggekoppeld aan de literatuur, de beperkingen van het onderzoek worden weergegeven en de aanbevelingen voor de praktijk worden geformuleerd.

Hoofdstuk 2 Literatuurstudie

2.1. Verklaring van de concepten

Om de literatuur beter te begrijpen is het belangrijk om enkele kernconcepten te definiëren en te verklaren. Vaak worden de begrippen diversiteit en inclusie door elkaar gebruikt zonder een duidelijk onderscheid te maken tussen de twee. Daarom wordt er een aparte definiëring voorzien. Nadien wordt ook het concept van diversiteitsmanagement uitgelegd waarbij zowel diversiteit als inclusie een rol spelen.

2.1.1. Diversiteit

Het concept van diversiteit wordt vaak gebruikt om de samenstelling van het personeelsbestand van bedrijven te beschrijven (Roberson, 2006). Diversiteit, in zijn meest elementaire vorm, verwijst naar verschillen tussen mensen. Deze verschillen worden vaak gebruikt om een persoon van een ander te onderscheiden (Williams & O'Reilly, 1998; Ely & Thomas, 2001). Voorbeelden van dergelijke verschillen zijn bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, ras, etniciteit, (on)geschiktheid, seksuele geaardheid, godsdienst, sociale klasse, opleiding, nationale afkomst en taal (Kossek et al., 2006). Diversiteit kan worden gedefinieerd in termen van waarneembare en niet-waarneembare kenmerken (Milliken & Martins, 1996; Harrison et al., 1998; Ivancevich & Gilbert, 2000). Waarneembare kenmerken kunnen leeftijd, ras en geslacht zijn (Ivancevich & Gilbert, 2000; Phillips et al., 2006), terwijl onwaarneembare kenmerken iemands persoonlijkheid, waarden, overtuigingen en attitudes kunnen omvatten (Ivancevich & Gilbert, 2000; Bell, 2007). Bijgevolg kan diversiteit dus meerdere interpretaties hebben, van eenvoudige demografische diversiteit op basis van zowel toegeschreven als verworven eigenschappen, tot betekenisvolle, diepgaande interacties die mensen in staat stellen van elkaar te leren (Bernstein et al., 2015). Bovendien kan de term diversiteit op verschillende manieren worden benaderd. Één van deze benaderingen richt zich op individuele verschillen en erkent de unieke bijdrage van elke werknemer en de noodzaak om het individuele potentieel te maximaliseren. Een andere benadering erkent de verschillende bijdragen die werknemers kunnen leveren op grond van hun lidmaatschap van een sociale groep (Noon, 2007). Afhankelijk van het standpunt dat men inneemt, kan diversiteit dus ofwel verwijzen naar de verdeling van verschillen tussen de leden van een organisatie, of het verschil van een individu van andere groepsleden of collega's (Guillaume et al., 2013).

2.1.2. Inclusie

Door een verschuiving van een diversiteit gerichte aanpak naar een meer inclusieve aanpak in het diversiteitsmanagement ontstaat de noodzaak om deze concepten apart van elkaar te definiëren. Diversiteit en inclusie kenmerken verschillende, maar verwante benaderingen en initiatieven van

diversiteitsmanagement (Roberson, 2006). Door de jaren heen werden er verschillende definities gegeven voor inclusie. Één van de eerste omschrijvingen van inclusie is afkomstig van Thomas & Ely (1996). Zij stellen dat er van inclusie gesproken kan worden wanneer diverse perspectieven en benaderingen van werknemers worden opgenomen in bedrijfsprocessen om de voordelen van diversiteit te benutten (Thomas & Ely, 1996). Inclusie werd later door Mor Barak & Cherin (1998) gedefinieerd als de mate waarin individuen zich deel voelen van kritieke organisatorische processen. Deze processen omvatten bijvoorbeeld toegang tot informatie en middelen, verbondenheid met leidinggevende en collega's en het vermogen om deel te nemen aan en invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces. Een andere en meer recente definitie van inclusie werd gegeven door Shore et al. (2011). Zij omschrijven inclusie als de mate waarin een werknemer ervaart dat hij of zij een gewaardeerd lid van de werkgroep is door behandeld te worden in lijn met zijn of haar behoeften aan verbondenheid en uniekheid. Verbondenheid en uniekheid zouden gevoelens van inclusie creëren. Binnen deze definitie wordt het individu behandeld als een insider (Pelled et al., 1999) en wordt hij of zij ook in staat gesteld en aangespoord om zijn of haar uniekheid te behouden (Shore et al., 2011).

2.1.3. Diversiteitsmanagement

Diversiteitsmanagement is een organisatorische reactie op het hebben van een personeelsbestand en de uitdagingen en kansen die dit met zich meebrengt (Pitts, 2010). Diversiteitsmanagement kan gezien worden als een strategisch antwoord op de uitdagingen die voortvloeien uit demografische veranderingen (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Volgens Kandola & Fullerton (1998) zorgt diversiteitsmanagement voor de aanvaarding van een personeelsbestand dat bestaat uit een diverse populatie van mensen. Diversiteitsmanagement gaat uit van de vooronderstelling dat het benutten van verschillen die diverse werknemers met zich meebrengen, zal leiden tot een productieve omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt, waar hun talenten volledig worden benut en waarin de doelstellingen van de organisatie worden bereikt (Kandola & Fullerton, 1998). Het is een managementconcept dat uitgaat van een vrijwillige bedrijfsaanpak om met de toenemende diversiteit op de werkplek om te gaan (Ng & Burke, 2005). Diversiteitsmanagement verwijst naar de toewijding van organisaties om een diverse mix van productieve, gemotiveerde en geëngageerde werknemers aan te werven, te behouden, te belonen en te bevorderen (Invancevich & Gilbert, 2000). Het wordt beschouwd als organisatorisch proces dat erop gericht is een positieve werkomgeving te creëren en in stand te houden, waar de overeenkomsten en verschillen tussen alle individuen worden gewaardeerd (Patrick & Kumar, 2012, p. 1). De noodzaak om verschillen tussen werknemers te waarderen en rekening te houden met dergelijke verschillen in het organisatiebeleid wordt erkend door diversiteitsmanagement. Het wordt niet gezien als een beleid dat uitsluitend gericht is op de belangen van uitgesloten of ondervertegenwoordigde minderheden. Diversiteitsmanagement wordt gezien als een inclusief beleid omdat het de belangen van alle werknemers omvat (Gilbert et al., 1999; Wrench, 2005) en focust op het benutten van de potentiële capaciteiten van iedereen (Ng & Stephenson, 2015).

2.2. Toepassing van diversiteitsmanagement

Het doel van diversiteitsmanagement is de voordelen van diversiteit verder te benutten dan wat met een homogeen personeelsbestand kan worden bereikt. Bovendien zouden werkgevers die diversiteit in de kernprocessen van de organisatie integreren, grotere voordelen oogsten dan werkgevers die diversiteit slechts in de marge benutten (Ely & Thomas, 2001). Diversiteitsmanagement kan door managers en bedrijven in overweging worden genomen om normatieve en instrumentele redenen. In het normatieve perspectief zouden bedrijven diversiteit moeten managen vanuit een morele verplichting, omdat het juist is om te doen (Berman et al., 1999). Hoewel sociale rechtvaardigheid meestal de initiële drijfveer is, beschouwen bedrijven initiatieven gericht op diversiteit en inclusie steeds meer als bron om een concurrentievoordeel te behalen (Hunt et al., 2018). Onder het instrumentele perspectief, beheren werkgevers diversiteit vanwege de economische voordelen die het bedrijf toekomen en zien diversiteitsmanagement dus als een business case (Berman et al., 1999).

2.2.1. De business case achter diversiteitsmanagement

De business case voor diversiteit is in wezen een door het management ontwikkeld, economisch argument voor het verbeteren van de organisatorische resultaten door te investeren in initiatieven op vlak van diversiteit (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Het idee achter de business case is dat het aanmoedigen van een diverse werkplek waarin verschillen worden gewaardeerd, mensen in staat stelt hun volledige potentieel te benutten in een creatievere en productievere werkomgeving (Wrench, 2005). Daarbovenop suggereert de business case voor diversiteit dat de productiviteit en de winstgevendheid kunnen worden verbeterd door effectief leiding aan te geven aan een divers personeelsbestand en door een cultuur te creëren waarin verschillen worden omarmd (Dye & Golnaraghi, 2015). Diversiteitsmanagement kan een positieve invloed hebben op organisaties in economische termen. Deze positieve invloed kan voortkomen uit het aanwerven van diverse werknemers, maar ook door verder te bouwen op de reeds aanwezige diversiteit binnen een personeelsbestand. Diversiteitsmanagement legt de nadruk op de waarde van deze verschillen tussen mensen in organisaties en roept managers op om voordeel te halen uit een divers personeelsbestand (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004). Lorbiecki & Jack (2000) suggereren dat diversiteitsmanagement gebaseerd is op een middel-doel relatie waarbij het beheren van diversiteit het middel is en het succesvol bereiken van organisatiedoelen het gewenste doel. Diversiteitsmanagement moet ervoor zorgen dat diversiteit kan worden gebruikt op de manier die het meest winstgevend is, in termen van de doelstellingen van de organisatie (Köllen, 2019). Een divers personeelsbestand kan dus gezien worden als een economische hulpbron die bedrijven onder de juiste omstandigheden een concurrentievoordeel kan opleveren (Ortlieb & Sieben, 2013).

Een divers personeelsbestand kan vele voordelen bieden en zorgt voor een normale weerspiegeling van de samenleving binnen een bedrijf (Richard, 2000). Er zijn drie concrete voordelen die voortvloeien uit het effectief omgaan met diversiteit (Ng & Burke, 2005; Tomlinson &

Schwabenland, 2010; Zanoni et al., 2010; Dye & Golnaraghi, 2015; Ng & Stephenson, 2015). Deze liggen in lijn met de argumenten die Cox & Blake (1991) eerder al gebruikten om de business case voor diversiteit te staven. De voordelen bestaan onder andere uit het aantrekken en behouden van toptalent, het vermogen om een steeds diverser wordende consumentengroep beter te vertegenwoordigen, meer creativiteit/innovatie en betere besluitvorming.

2.2.1.1. Het aantrekken en behouden van toptalent

Werkgevers worden steeds meer geconfronteerd met een tekort aan gekwalificeerde werknemers, daardoor moeten ze op zoek naar een nieuwe pool van talent op de arbeidsmarkt. Deze pool wordt steeds diverser in termen van geslacht, ras en nationaliteit. Indien bedrijven competitief willen blijven zullen ze meer diverse werknemers moeten aantrekken en bijgevolg ook in dienst te nemen. Het blijven van een aantrekkelijke werkgever is een belangrijk aandachtspunt geworden voor bedrijven. Diversiteitsmanagement kan hier op inspelen aangezien er kandidaten kunnen zijn die diversiteitsmanagement aantrekkelijk vinden en het als een factor in hun beroepskeuze beschouwen (Ng & Burke, 2005). Ook voor kandidaten uit minderheidsgroepen die overwegen om voor een bepaalde job te solliciteren kan het diversiteitsimago van een potentiële werkgever of zijn reputatie op het gebied van inclusiviteit kan een belangrijk beslissingscriterium zijn (Köllen, 2019). Ondernemingen die diversiteit goed beheren zouden werknemers met goede skills kunnen aantrekken en behouden op een steeds diverser wordende arbeidsmarkt (Zanoni et al., 2010). Het winnen van de strijd om talent worden vaak genoemd als een argumenten voor het nastreven van initiatieven op vlak van diversiteit (Robinson & Dechant, 1997). De business case steunt in sterke mate op het idee dat werknemers, en in het bijzonder toppresteerders, zouden willen werken voor organisaties die diversiteit beschouwen als een kernwaarde. Ze willen deel uitmaken van inclusieve organisaties die zich actief bezighouden met leden van minderheidsgroepen en die kansen, voordelen en accommodatie bieden voor uiteenlopende behoeften (Dye & Golnaraghi, 2015). Ook zouden getalenteerde mensen zich vaker aangetrokken voelen tot bedrijven die hun capaciteiten naar waarde schatten en zullen eerder bereid zijn te investeren in productieve activiteiten als zij geloven dat zij eerlijk worden behandeld en dat carrièremogelijkheden beschikbaar zijn (Robinson & Dechant, 1997).

Goed talent aantrekken is één ding, het vasthouden een heel ander. Vrouwen en minderheden verlaten bedrijven vaak uit frustratie over het ontbreken van carrièremogelijkheden en de onmogelijkheid om de bedrijfsladder op te klimmen. Het niet waarderen van diversiteit verhindert organisaties toegang te hebben tot een belangrijke pool van talent (Robinson & Dechant, 1997; Tomlinson & Schwabenland, 2010). Organisaties die homogeen blijven, kunnen het risico lopen te putten uit een kleinere poel van arbeidskrachten. Organisaties die daarentegen gebruikmaken van de diversiteit van hun personeelsbestand zijn beter in staat om getalenteerde mensen aan te trekken en te behouden. Bedrijven hebben dit talent nodig om te overleven en te groeien (Wrench, 2007).

2.2.2.2. Het vermogen om een steeds diverser wordende consumentengroep beter te vertegenwoordigen

Naarmate de demografie van de beroepsbevolking verandert, verandert ook het gezicht van de consumenten. Ze worden diverser qua ras, etniciteit, leeftijd en geslacht, en vormen dus een belangrijke marktkans voor organisaties (Dye & Golnaraghi, 2015). Nieuwe etnische groepen winnen snel aan consumentenmacht. Bedrijven hebben behoefte aan demografisch meer diverse werknemers om toegang te krijgen tot deze gedifferentieerde consumenten. Bedrijven die diversiteit goed beheren, zouden steeds diverser wordende markten beter kunnen bedienen door diverse klanten te koppelen aan een meer divers personeelsbestand (Zanoni et al., 2010). Werknemers met meertalige vaardigheden zouden nodig zijn om klanten beter te kunnen begrijpen en te bedienen en om legitimiteit bij hen te verwerven (Thomas & Ely, 1996). Dit business case argument suggereert dus dat een meer divers personeelsbestand beter in staat zou zijn een diverse groep klanten te vertegenwoordigen in termen van productaanbod, verkoop, en klantenservice (Cox & Blake, 1991; Williams & O'Reilly, 1998). Er wordt ook de veronderstelling gemaakt dat werknemers die in demografisch opzicht op de consumenten lijken, wellicht gemakkelijker inzicht zullen krijgen in hun voorkeuren, gedragingen en behoeften. Bovendien zien klanten graag dat er inspanningen worden gedaan om aan hun specifieke behoeften te voldoen en aandeelhouders zien graag dat er inspanningen worden gedaan om het marktaandeel te vergroten (Dye & Golnaraghi, 2015). Organisaties die er niet in slagen een verscheidenheid aan mensen in dienst te nemen missen kansen om een breder publiek van klanten aan te spreken (Noon, 2007).

2.2.2.3. Betere besluitvorming door meer creativiteit en innovatie

Ondernemingen die diversiteit op een goede manier beheren, zouden de creativiteit van werknemers kunnen verbeteren doordat zij aan een breder bereik van perspectieven worden blootgesteld (Zanoni et al., 2010). Creativiteit en innovatie zijn van cruciaal belang voor de prestaties en het overleven van organisaties in snel veranderende en sterk concurrerende omgevingen (Shin et al., 2012). Meer diverse organisaties en vooral meer diverse teams zouden tot betere besluitvorming, creativiteit/innovatie en probleemoplossing kunnen leiden (Cox & Blake, 1991; Horwitz & Horwitz, 2007). Ook individuele verschillen tussen diverse werknemers kunnen de creativiteit vergroten en de probleemoplossing in werkgroepen verbeteren (Ng & Stephenson, 2015). Een meer divers personeelsbestand zou beter in staat zijn problemen te analyseren en creatieve oplossingen te bedenken, waardoor de organisatie een concurrentievoordeel heeft en bedrijfsinnovatie en groei worden gestimuleerd (Robinson & Dechant, 1997; Tomlinson & Schwabenland, 2010). Creativiteit kan het aantal gegenereerde ideeën, de uniekheid van ideeën en de kwaliteit van de ideeën beïnvloeden. Hoewel de interesse uiteindelijk ligt in het produceren van ideeën van hoge kwaliteit die effectief en praktisch zijn, is de hoeveelheid ideeën een belangrijke maatstaf. Hoe meer ideeën geproduceerd worden, hoe groter de kans dat sommige ideeën van hoge kwaliteit zullen zijn (McLeod & Lobel, 1992).

2.3. Managementpraktijken gericht op diversiteit

Door de toenemende globalisering, immigratie en veranderende demografie worden werkplekken steeds diverser van aard. Deze veranderingen dagen organisaties uit om de kracht van diversiteit aan te wenden door praktijken gericht op diversiteit en inclusie te hanteren. Er is echter een essentieel verschil tussen het louter hebben van diversiteit in het personeelsbestand en het ontwikkelen van de organisatorische capaciteit om diversiteit als een hulpbron te benutten (Bernstein et al., 2015). Bovendien maximaliseert het simpelweg vergroten van de hoeveelheid zichtbare diversiteit in organisaties niet noodzakelijk de voordelen van diversiteit (Horwitz and Horwitz, 2007).

Diversiteitsmanagement verwijst naar de specifieke beleidslijnen, programma's en praktijken die bedrijven kunnen ontwikkelen en implementeren om een divers personeelsbestand effectief te beheren en de gelijkheid in de organisatie te bevorderen (Dennissen et al., 2020). Deze managementpraktijken kunnen gericht zijn op het benutten van de voordelen van een heterogeen personeelsbestand. De invoering van deze programma's en praktijken biedt echter geen garantie voor de doeltreffendheid ervan. De effecten hangen af van de manier waarop de praktijken door managers en werknemers worden waargenomen, geïnterpreteerd en toegepast. De mate waarin diversiteit kan leiden tot meer of minder gunstige resultaten kan afhangen van de perceptie die werknemers hebben over het belang van de inspanningen van hun werkgever om verschillen te integreren, alle werknemers op een eerlijke en rechtvaardig te behandelen en hen in staat te stellen bij te dragen aan de doeltreffendheid van de organisatie (Groggings & Ryan, 2013).

Volgens Soni (2000) zijn managementpraktijken gewoonlijk gericht op het ontwikkelen van het vermogen om diversiteit te herkennen, te accepteren en te waarderen. Verder kunnen praktijken gericht op diversiteit de ongelijkheid die vrouwen en minderheden eventueel ondervinden, minimaliseren. Managementpraktijken op vlak van diversiteit kunnen ook de interculturele interacties en interpersoonlijke relaties tussen verschillende groepen van mensen verbeteren. Vervolgens kan het management ook praktijken opzetten in het kader van work-life balance. Deze praktijken kunnen gekoppeld worden aan diversiteitsmanagement doordat werknemers elk individuele en verschillende behoeften kunnen hebben om een evenwicht te vinden en vervolgens te creëren tussen hun werk- en privéleven (Lockwood, 2003). Bovenop al deze managementpraktijken kan het aangewezen zijn om een verantwoordelijke of een team aan te stellen om het divers personeelsbestand te managen (Kalev et al., 2006). Op die manier kan een hogere effectiviteit van de managementpraktijken verzekerd worden. Ten slotte speelt het creëren van een organisatieklimaat dat diversiteit omarmt ook een belangrijke rol in het succesvol toepassen van de managementpraktijken (Bernstein et al., 2015).

2.3.1. Diversiteit accepteren en waarderen

Managers moeten bepaalde waarden, vaardigheden en attitudes bezitten om diversiteit effectief te beheren. Diversiteitsmanagement impliceert respect, aanvaarding en erkenning dat individuen

verschillend en uniek van elkaar zijn (Shaban, 2016). Diversiteit effectief managen vereist dat managers verschillende stappen nemen om waarden en attitudes te veranderen om het effectieve beheer van diversiteit te bevorderen. Het is dus belangrijk om organisatorische maatregelen te treffen gericht op het opleiden en bewustmaken van werknemers en managers om diversiteit te benutten, te begrijpen, te aanvaarden en te waarderen (Soni, 2000).

2.3.1.1. Diversiteitstraining

Een ander initiatief op het gebied van diversiteitsmanagement is diversiteitstraining. Diversiteitstraining is een overkoepelende term die een variatie aan specifieke programma's omvat. Deze programma’s zijn ontworpen om werknemers op te leiden en te sturen in gedrag dat blijk geeft van openheid en ontvankelijkheid voor diversiteit (Kulik et al., 2007). Diversiteitstraining kan ook gericht zijn op het vergemakkelijken van interacties tussen werknemers en het verminderen van vooroordelen en discriminatie (Alhejji et al., 2016). Het doel van diversiteitstraining is dat mensen leren hoe ze effectief kunnen samenwerken met verschillende anderen (Bezrukova et al., 2012). Een ander belangrijk uitgangspunt diversiteitstraining is het vergroten van het bewustzijn van de verschillende uitdagingen die verschillende mensen binnen de organisatie ondervinden. Trainingen gericht op bewustmaking zouden deelnemers helpen de culturele verschillen te begrijpen en de interacties met mensen met een andere culturele achtergrond te verbeteren (Ferdman & Brody, 1996). Deze training zou ook managers bewust moeten maken van de invloed van vooroordelen op hun acties en die van ondergeschikten (Kalev et al., 2006). Mensen die verschillend zijn in termen van hun geslacht, lichamelijke vermogens, sociaal-economische achtergrond enzovoort, zullen waarschijnlijk stereotypen over elkaar hebben, en het zijn deze stereotiepe houdingen en opvattingen die veel op bewustwording gebaseerde diversiteitstraining programma's beogen aan te pakken (Moore, 1999). Diversiteitstraining kan verschillende vormen aannemen en is er voornamelijk op gericht managers en werknemers bewust te maken van de stereotype vooroordelen die met diversiteit verband houden. De doelstelling van deze training is de interacties tussen de verschillende werknemers binnen de organisatie te vergemakkelijken (Alhejji et al., 2016). Mensen informatie geven over leden van de groep die verschillend zijn van henzelf en over stereotypering kan vooroordelen verminderen (Kalev et al., 2006).

2.3.2. Ongelijkheid minimaliseren

Managementpraktijken gericht op diversiteit worden vaak geïmplementeerd in diverse werkomgevingen als een middel om vermeende of werkelijke discriminatie op de werkplek te voorkomen. Discriminatie op de werkvloer kan meerdere vormen aannemen zoals discriminatie op vlak van geslacht, ras, leeftijd en geaardheid. (Traina et al., 2021). Het rekruteringsproces kan de basis vormen om discriminatie te verminderen en zelfs weg te werken. Het toelaten van iedereen tot het bedrijf, ongeacht de sociale identiteit, zorgt voor een gelijkheid in tewerkstelling (Konrad & Linnehan, 1995) en een betere weerspiegeling van de maatschappij (Richard, 2000).

2.3.2.1. Rekruteringsproces

Vrouwen en etnische minderheden kunnen discriminatie ervaren tijdens het hele arbeidsproces, te beginnen bij de aanwerving (Traina et al., 2021). Daarom is het van belang aanwervingsprocedures te creëren die discriminatie kunnen wegwerken. Geformaliseerde HR-structuren die zijn ontwikkeld met de bedoeling de arbeidspositie van beschermde groepen te verbeteren, kunnen op twee manieren tot uiting komen. Enerzijds zijn er structuren die de demografische identiteit van personen niet expliciet en formeel in HR-beslissingen betrekken, anderzijds zijn er ook structuren die dat wel doen. De eerste categorie wordt identiteit blind of identiteit neutraal genoemd, deze praktijken zijn bedoeld om ervoor te zorgen dat het HR-besluitvormingsproces voor elk individu hetzelfde is. De achterliggende gedachte van deze structuren is dat discriminatie kan worden vermeden door een individu te beoordelen op basis van zijn of haar prestaties. De tweede categorie wordt identiteit bewust genoemd, deze praktijken zijn bedoeld om het geslacht, het ras, de nationaliteit of een andere beschermde identiteit van een persoon te erkennen. De achterliggende gedachte van deze structuren is dat geslacht, ras en nationaliteit een rol moeten spelen in het HR-besluitvormingsproces om een einde te maken aan de discriminatie, om onrechtvaardigheden uit het verleden recht te zetten en om te komen tot een zichtbare vertegenwoordiging van de samenleving (Konrad & Linnehan, 1995).

Om het personeelsbestand te diversifiëren kunnen er praktijken worden opgezet om de instroom van minderheidsgroepen te vergroten (Bernstein et al., 2015). Overheidsbeleid zoals equal employment opportunity en affirmative action vormden de eerste stappen om aan de slag te gaan met diversiteitsmanagement. Deze initiatieven werden opgezet om ongelijkheid op de werkvloer tegen te gaan (Thomas, 1990). Equal employment opportunity valt onder het identiteit blind principe aangezien het concept verwijst naar regelgeving die werkgevers verbiedt om iemands onveranderlijke kenmerken te gebruiken als criterium voor het nemen van een besluit over een dienstverband. Affirmative action valt onder het identiteit bewust principe aangezien het concept verwijst het verkiezen van bepaalde individuen bij aanwerving indien zij lid zijn van een ondervertegenwoordigde groep (Mor Barak, 1999). Leden van zowel meerderheids- als minderheidsgroepen zouden de voorkeur geven aan identiteit blinde structuren boven identiteit bewuste structuren. Identiteits blinde structuren kunnen de voorkeur genieten omdat zij de perceptie rechtvaardigheid in de HR-besluitvorming versterken zonder de schijn van voorkeursbehandeling te wekken (Konrad & Linnehan, 1995).

2.3.3. Interpersoonlijke relaties

Mensen zijn gewend zich meer op hun gemak te voelen wanneer zij omgaan met degenen, die zij als gelijkaardig beschouwen (Shaban, 2016). Vandaar dat er bij werknemers die geplaatst worden bij een groep werknemers met een andere nationaliteit dan hun eigen nationaliteit, een grotere kans bestaat op het bewaren van sociale afstand (Verkuyten & Kinket, 2000). Deze sociale afstand kan leiden tot negatieve gevoelens die kunnen zorgen voor conflicten op de werkvloer. Negatieve gevoelens en reacties kunnen zowel het potentieel van het individu als het potentieel van de hele

organisatie beperken (Shaban, 2016). Interactie met mensen uit andere culturele groepen kan echter leiden tot een meer positieve attitude tegenover mensen uit die groepen (Strauss & Connerly, 2003). De beste manier om bestaande negatieve attitudes tussen leden van verschillende groepen te verminderen is hen met elkaar in contact te brengen (Liebkind, 2000). Zowel mentorprogramma's als diversiteitsnetwerken kunnen de interpersoonlijke relaties tussen werknemers bevorderen.

2.3.3.1. Mentorprogramma's

Mentorschap wordt aanvaard als fundamenteel voor het stimuleren van leren op de werkplek, het bevorderen van carrières, het helpen van nieuwe werknemers de werkcultuur te leren kennen, en ontwikkelings- en psychologische steun te bieden (Hansman, 2002). Mentoring wordt over het algemeen gezien als een relatie tussen een jonger, minder ervaren individu en een ouder, meer ervaren individu. Mentors kunnen psychosociale ondersteuning bieden, zoals vriendschap en acceptatie. Ook ondersteuning bij loopbaanontwikkeling, zoals het hulp om hogerop te komen in de organisatie, het bieden van coaching en het opzetten van uitdagende opdrachten zijn zaken die kunnen voortvloeien uit de mentorrelatie (Leck & Orser, 2013). Wereldwijd hebben veel organisaties mentorprogramma's opgezet voor vrouwen, werknemers uit minderheidsgroepen of andere potentieel achtergestelde groepen, als één van de pijlers van hun diversiteitsmanagement benadering. Deze programma's zijn erop gericht deze groepen te voorzien van middelen voor hun loopbaanontwikkeling, dezelfde middelen waarvan wordt aangenomen dat leden van meer bevoorrechte groepen er gemakkelijker toegang toe hebben, zoals specifieke interne kennis en netwerken (Clutterbuck et al., 2012). Mentoring kan mensen helpen hun individuele loopbaan doelstellingen te verwezenlijken en op die manier bijdragen tot hun loopbaan resultaten en tevredenheid (Ng & Stephenson, 2015).

2.3.3.2. Diversiteitsnetwerken

Diversiteitsnetwerken zijn netwerken binnen het bedrijf die bedoeld zijn om werknemers met vergelijkbare sociale identiteiten te informeren en te ondersteunen (Dennisen et al., 2020). De laatste jaren is het gebruik van diversiteitsnetwerken in organisaties enorm toegenomen. Diversiteitsnetwerken kunnen tegemoet komen aan de behoeften van werknemers met verschillende sociale identiteiten, zoals vrouwen, etnische minderheden, LGBTQ+, mensen met een handicap en jongeren. Deze netwerken worden geacht een positief effect te hebben op de loopbaanontwikkeling van hun leden, een veilige ruimte te bieden waar leden ervaringen kunnen uitwisselen en mogelijkheden te bieden om het management te adviseren over kwesties in verband met diversiteit en gelijkheid (Dennissen et al., 2018). Diversiteitsnetwerken zouden zorgen voor nuttige contacten en informatie. Bovendien worden ze ook verwacht vertrouwen, steun, en informele coaching te bevorderen. Deze netwerken kunnen worden geïnitieerd door werknemers of door HR-managers en bieden de leden een ontmoetingsplaats waar zij informatie en loopbaanadvies kunnen uitwisselen (Kalev et al., 2006).

2.3.4. Work-life balance

Om een divers personeelsbestand doeltreffend te beheren is het van belang dat managers de invoering overwegen van flexibele werkroosters, die de diverse werknemers zullen helpen om gezinsverplichtingen te combineren met hun werk (Rios, 2007). Hoewel sommige bedrijven diversiteit en work-life balance als aparte functies zien, is de business case voor het managen van diversiteit voor een groot deel dezelfde voor de balans tussen het werk- en privéleven. Met de groeiende diversiteit van gezinsstructuren in de beroepsbevolking is het belangrijk dat human resource professionals het raakvlak tussen werk en gezinsrelaties en de daaruit voortvloeiende gevolgen op de werkplek beter begrijpen en erop inspelen (Lockwood, 2003).

De toegenomen belangstelling voor het evenwicht tussen werk en privéleven bij werknemers heeft geleid tot nieuwe uitdagingen voor managers die de productiviteit van hun bedrijf op peil moeten houden en tegelijkertijd hun werknemers willen ondersteunen. De werkdruk is de laatste decennia toegenomen. Nieuwe manieren van werken hebben aandacht gekregen als onderdeel om diversiteit en integratie op de werkplek aan te pakken (Lirio et al., 2008). Inclusiviteit op de werkvloer garanderen kan bestaan uit werknemers helpen productief te zijn, terwijl ze verschillende levensstijlen nastreven en een evenwicht tussen werk- en privéleven trachten te bereiken door het gebruik van flexibele werkprogramma's (Pless & Maak, 2004). Flexibele arbeidsregelingen zijn bedoeld om werknemers een zekere mate van keuze te geven over wanneer en waar zij werken en hen te helpen een bevredigender evenwicht tussen werk- en privéleven te bereiken (Kelliher & Anderson, 2009).

Initiatieven die op dit vlak genomen kunnen worden zijn het aanbieden van telewerk en flextijd. De laatste jaren bieden steeds meer bedrijven hun werknemers de mogelijkheid om te telewerken (Irby, 2014). Betaald werk is niet langer beperkt tot bepaalde uren die op een bepaalde plaats worden verricht. Grotere technologische connectiviteit vergemakkelijkt dit proces doordat het werk kan worden uitgevoerd waar werknemers zich ook bevinden en ongeacht het tijdstip (Felstead & Henseke, 2017). Organisaties die telewerken ondersteunen als een alternatieve werkregeling kunnen zich positioneren om toptalent aan te trekken en een divers personeelsbestand te creëren (Eversole et al., 2012). Een andere manier om de work-life balance te verbeteren is flextijd. Flextijd vertegenwoordigd een systeem waarbij de werkdag in twee verschillende soorten tijden wordt opgesplitst, namelijk kerntijd en flexibele tijd. Er zijn twee vereisten verbonden aan deze regeling, enerzijds moet de werknemer op het werk zijn tijdens de kerntijd, en anderzijds moet de werknemer rekening houden met het totale aantal uren dat hij of zij moet werken (Ezra & Deckman, 1996).

2.3.5. Aanstellen van een team verantwoordelijk voor diversiteit en inclusie

Om alle deze praktijken op een succesvolle manier te kunnen uitvoeren en bovendien om diversiteit effectief te beheren, zouden organisaties de steun en oprechte inzet van het topmanagement moeten verwerven. Zowel hoge als lage niveaus van management hebben mensen nodig die een standpunt

innemen over organisatorische kwesties van diversiteit en inclusie (Lirio et al., 2008). Bovendien wanneer inspanningen op vlak van diversiteit ieders verantwoordelijkheid zijn, maar niemands hoofdverantwoordelijkheid, is de kans groter dat ze verliezen aan effectiviteit. In organisaties die de verantwoordelijkheid voor het behalen van doelstellingen gericht op diversiteit niet aan een specifieke afdeling, persoon of groep toewijzen, kunnen deze doelstellingen op de achtergrond raken omdat lijnmanagers te maken krijgen met verschillende concurrerende eisen. Sommige organisaties stellen daarom fulltime stafleden aan of creëren afdelingen om diversiteit te managen in plaats van de taak over te laten aan lijnmanagers of toe te wijzen aan stafleden met andere verantwoordelijkheden. Werkgevers kunnen best een team samen te stellen dat bestaat uit mensen van verschillende afdelingen, beroepsachtergronden en managementniveaus. Dit team draagt dan de verantwoordelijkheid om toe te zien op de verschillende diversiteit initiatieven, te brainstormen om oplossingen te vinden, en de voortgang van het diversiteitsmanagement te monitoren (Kalev et al., 2006).

2.3.6. Creëren van een organisatieklimaat dat diversiteit omarmt

Het succes van alle hierboven vermelde managementpraktijken hangt echter grotendeels af van het diversiteitsklimaat van een organisatie (Cox 1993). Bedrijven die een concurrentievoordeel willen verwerven of behouden in een zeer diverse samenleving, moeten een organisatieklimaat creëren dat diversiteit op alle niveaus ondersteunt (Ríos, 2007). Dat klimaat zou mensen met verschillende achtergronden en denkwijzen in staat stellen om effectief samen te werken en te presteren naar hun hoogste potentieel. In zo een omgeving worden verschillende stemmen gerespecteerd en gehoord, uiteenlopende standpunten, perspectieven en benaderingen worden gewaardeerd en iedereen wordt aangemoedigd om een unieke en zinvolle bijdrage te leveren (Pless & Maak, 2004).

Het management kan een invloed hebben op de effectiviteit van de praktijken gericht op diversiteit door de bijdrage die zij kunnen doen in het creëren van organisatieklimaat met een positieve blik op diversiteit (Traina et al., 2021). Het diversiteitsklimaat van een organisatie beïnvloedt op zijn beurt de mate waarin werknemers openstaan voor diversiteit en voor de initiatieven van de werkgever. Als werknemers en managers verschillen niet accepteren en waarderen en het belang van de diversiteitsmanagementinitiatieven van de werkgever niet erkennen, hebben deze initiatieven waarschijnlijk weinig kans van slagen (Soni, 2000). Daarom is het omarmen van diversiteit een centraal, bepalend kenmerk dat leidt tot de ontwikkeling van attitudes en vaardigheden die de waarden van de organisatie helpen omzetten in effectieve praktijken, hetgeen leidt tot wenselijke resultaten (Bernstein et al., 2015).

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1. Methodiek

In dit onderzoek staat de onderzoeksvraag 'Hoe managen gevestigde bedrijven hun divers personeelsbestand?' centraal. Het hebben van een divers personeelsbestand is niet meer weg te denken uit de huidige maatschappij. Het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag zal een inzicht geven in hoe gevestigde bedrijven omgaan met hun divers personeelsbestand. Hierbij werden ook twee subvragen geformuleerd: 'Hoe kijken gevestigde bedrijven naar diversiteit binnen hun organisatie?' en 'Welke initiatieven nemen gevestigde bedrijven om dat divers personeelsbestand te managen?'. Door het stellen van deze vragen kan er achterhaald worden hoe bedrijven kijken naar diversiteit en welke managementpraktijken gevestigde bedrijven eventueel toepassen om met een divers personeelsbestand om te gaan.

Dit onderzoek werd gevoerd vanuit een kwalitatief perspectief. Door middel van semi-gestructureerde interviews werd er getracht een antwoord te formuleren op de hierboven vermelde onderzoeksvraag. Een deel van de gestelde vragen in de interviews werd vooraf bepaald. De volgorde waarin de vragen werden gesteld was echter flexibel en de respondenten konden volledig vrij antwoorden. Deze onderzoeksmethode bood de mogelijkheid om door te vragen op antwoorden die gegeven werden door de respondent. Het is moeilijk om vooraf vast te stellen of bedrijven een divers personeelsbestand hebben. Daarom werd er voor de bedrijven die geïnterviewd werden een criterium vooropgesteld van vijftig of meer werknemers. Op die manier zal er altijd een vorm van diversiteit terug te vinden zijn. De bedrijven die geïnterviewd werden vallen binnen verschillende sectoren, hierdoor ontstond de mogelijkheid om een algemeen, maar toch ook gediversifieerd beeld te verkrijgen. Voorafgaand aan de interviews die hebben plaatsgevonden, werd een gestandaardiseerde mail opgesteld en verstuurd naar de betreffende contactpersonen. In deze mail werd een korte uitleg gegeven over wat het onderzoek inhield en welke informatie er zoal verwacht werd te verkrijgen. Een voorbeeld van deze mail is terug te vinden in bijlage 2.

3.2. Dataverzameling

Binnen dit onderzoek werden 12 interviews afgenomen in 12 verschillende bedrijven. De meeste van deze bedrijven hebben één of meerdere vestigingen in België en opereren dus nationaal. Enkele van deze bedrijven opereren ook internationaal. Deze internationale context kan bepalend zijn voor de initiatieven die genomen worden op vlak van diversiteit. Ze worden dan vaak geïmplementeerd vanuit het hoofdkantoor, dat zich buiten België kan bevinden. Om de nodige data te verzamelen werd er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Specifiek werd aan de hand van semi-gestructureerde interviews informatie verzameld over het onderwerp. Door deze manier van interviewen toe te passen kon er meer diepgang gegeven worden aan het gesprek. Bovendien liet dit ruimte voor de geïnterviewde persoon om meer te vertellen dan er oorspronkelijk gevraagd werd. In de interviews werden een aantal thema's bevraagd. De semi-gestructureerde aanpak van het

interview gaf enerzijds de mogelijkheid om extra door te vragen op thema's die van belang waren. Anderzijds konden vragen die in de loop van het interview minder belangrijk bleken gemeden worden. Voorafgaand aan de interviews werd een interviewleidraad opgesteld. De interviewvragen werden enkel op aanvraag vooraf gedeeld met de personen die bereid waren om aan het interview deel te nemen. Zowel de respondenten als de bedrijven werden gegarandeerde anonimiteit beloofd. Hieronder wordt de opstelling van de interviewleidraad besproken die bestaat uit een inleiding, zes grote thema's en een afsluiting. Deze interviewleidraad is terug te vinden in bijlage 1.

Het interview ging van start met een korte introductie van het onderwerp en enkele praktische zaken. Vervolgens bestond de inleiding uit vragen die betrekking hadden op algemene informatie, zowel over de respondent als over het bedrijf. Door middel van deze vragen was het mogelijk een inzicht te verwerven in de geïnterviewde persoon en in het bedrijf om zo een basis te leggen voor de rest van het interview. Het eerste thema ging over het algemene HR-beleid om een idee te krijgen van de voornaamste praktijken en filosofie achter dit beleid, maar ook om een beeld te vormen over hoe de bedrijfscultuur er uit ziet.

Vervolgens werd het thema over diversiteit ingeleid met de vragen: 'Wat verstaan jullie zelf onder diversiteit?' en 'Vinden jullie het hebben van een divers personeelsbestand belangrijk?'. Dit thema diende ook om af te toetsen waarom het hebben diverse werknemers een meerwaarde kan bieden. Binnen dit thema is het de bedoeling om te achterhalen of er binnen het bedrijf effectief een grote diversiteit aanwezig is. Indien dat het geval was dan werd er gevraagd op welke vlakken en waar deze diversiteit zich dan eventueel situeert.

Een derde thema bevat vragen over het diversiteitsbeleid van de bedrijven. Een eerste vraag die hier gesteld wordt is: 'Hebben jullie een actief beleid rond diversiteit?', zo kan er bepaald worden wat de rest van de vragen nog zullen zijn. Indien er een actief beleid wordt toegepast kan er overgegaan worden naar de belangrijkste acties. Als er eerder een passief beleid is of in het slechtste geval geen beleid, dan kan er gevraagd worden of ze toch iets ondernemen op vlak van diversiteit.

Indien er een actief beleid gevoerd wordt en er binnen het vorige thema nog geen acties werden vermeld over het rekruteren van diverse werknemers, wordt er in het vierde thema specifiek gevraagd naar hoe het rekruteringsproces georganiseerd wordt. Hier is het belangrijk om te achterhalen of er gefocust wordt op diversiteit en in welke mate. De vragen binnen dit thema trachten informatie te verkrijgen over eventuele acties tijdens het rekruteringsproces gericht op diversiteit, maar ook of er na het rekruteren aandacht wordt besteed aan nieuwe medewerkers en op welke manier.

Het vijfde thema bevat vragen over managementpraktijken die bedrijven eventueel voeren om met diversiteit om te gaan. Deze vragen worden enkel aangehaald indien deze nog niet beantwoord werden in de vorige thema's. Binnen dit thema is het de bedoeling om verder door te vragen naar andere acties dan die wat reeds vermeldt zijn door de respondenten. Bedrijven kunnen namelijk het diversiteitsmanagement zelf invullen waardoor er een verschil kan ontstaan in welke acties ze nemen en hoe ze deze acties organiseren.

In de laatste set van vragen werden er vragen gesteld rond de evaluatie van het diversiteitsbeleid of simpelweg de initiatieven gericht op diversiteit en inclusie. In dit deel werd er gevraagd naar hoe werknemers hierop reageren en of het bedrijf actief op zoek gaat naar feedback van hun werknemers om te kunnen verbeteren op vlak van diversiteit en inclusie. Ten slotte werd in de afsluiting nog gevraagd naar eventueel andere initiatieven of praktijken op vlak van diversiteit en inclusie die nog niet aan bod waren gekomen. Door hier nog eens extra naar te vragen konden er soms nog enkele acties aangehaald worden.

De interviews werden voornamelijk afgenomen met personen in een HR-functie. In de sommige bedrijven kon dit ook gebeuren met de zaakvoerder of de personeelsverantwoordelijke. In elk interview was het onderwerp hoofdzakelijk diversiteit en inclusie. In de volgende tabel is een overzicht terug te vinden van de functies van de respondenten en de soorten bedrijven die werden geïnterviewd.

Tabel 1. Lijst van respondenten

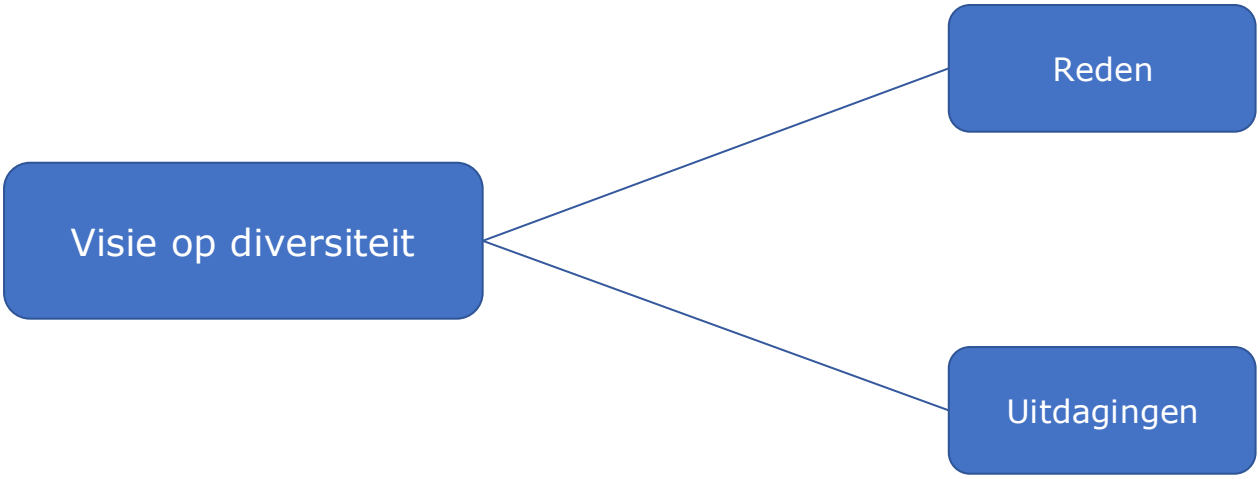
Respondent	Soort bedrijf	Onderwerp	Functie van de respondent
1	Rekruteringsbedrijf	Diversiteit en inclusie	HR business partner
2	IT bedrijf	Diversiteit en inclusie	Employer Branding Coordinator
3	Logistiek bedrijf	Diversiteit en inclusie	HR Business partner
4	Overheidsdienst	Diversiteit en inclusie	Teamleider welzijn & diversiteit
5	Investeringsgroep	Diversiteit en inclusie	Personeelsverantwoordelijke
6	Fruitgroothandel	Diversiteit en inclusie	Algemeen zaakvoerder
7	Vleesgroothandel	Diversiteit en inclusie	HR Manager
8	Adviesbureau	Diversiteit en inclusie	HR Director
9	Chemiebedrijf	Diversiteit en inclusie	Finance Director
10	Fabrikant slaapcomfort	Diversiteit en inclusie	HR & Risk Manager
11	Koeriersbedrijf	Diversiteit en inclusie	HR Business Partner
12	Consultant	Diversiteit en inclusie	Lead Diversity & Inclusion

3.3. Data-analyse

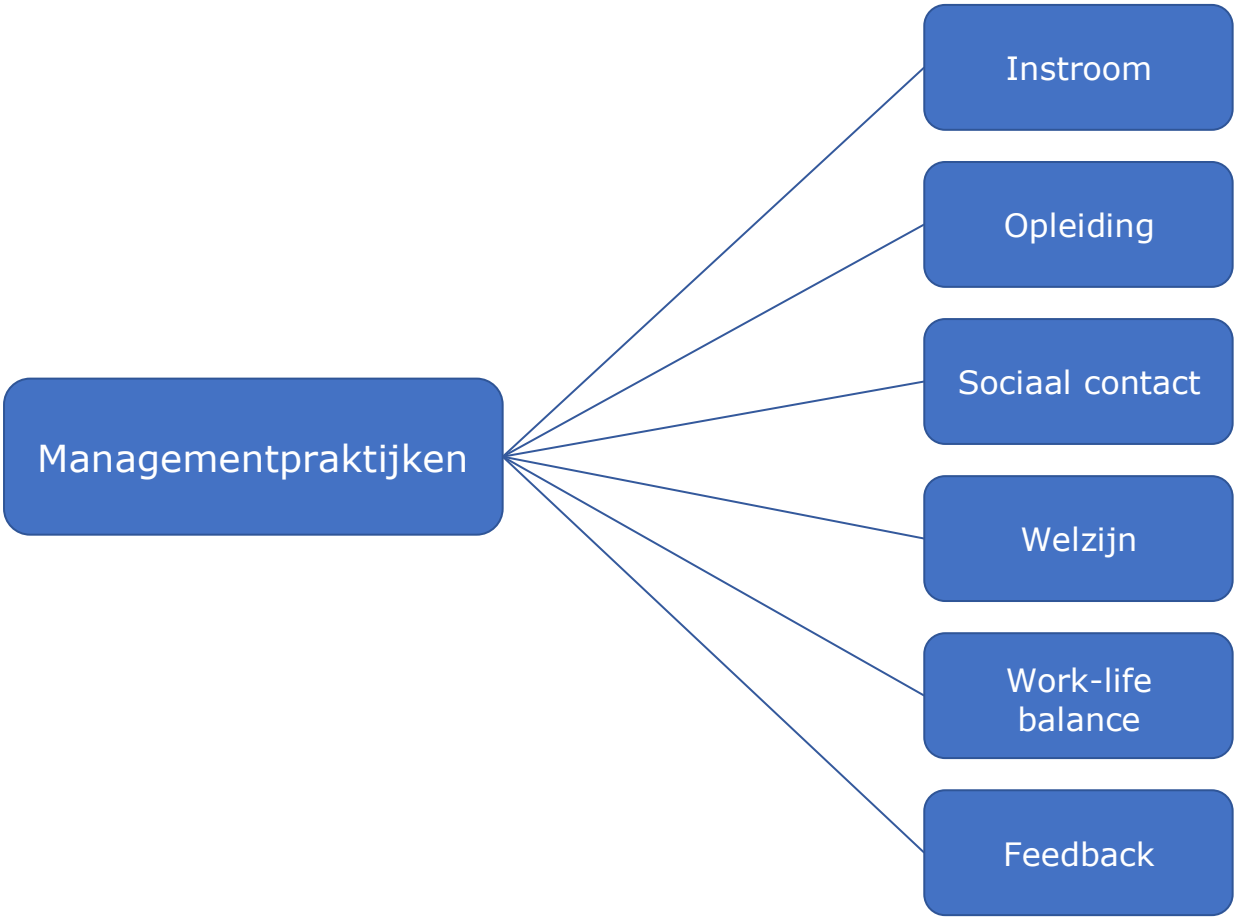
Na afloop van de interviews heb ik deze stuk voor stuk getranscribeerd om de resultaten achteraf te kunnen verwerken. Eens alle interviews getranscribeerd waren ben ik overgegaan naar de codering ervan. Ik ben begonnen met een open codering waarbij ik achter elk antwoord van de respondenten een sleutelwoord heb geformuleerd. Daarna heb ik al deze sleutelwoorden verzameld en opgedeeld in verschillende categorieën door axiaal te coderen. Ten slotte heb ik van deze categorieën overkoepelende thema's gemaakt door selectief te coderen. Door deze codering konden de resultaten op een gestructureerde manier geanalyseerd en verwerkt worden. Tijdens de codering heb ik twee codebomen opgesteld die beiden zullen dienen om structuur te geven aan het volgende onderdeel waarin de onderzoeksresultaten besproken zullen worden. De eerste codeboom vertrekt vanuit de visie op diversiteit en wordt verder opgesplitst in twee delen. De tweede codeboom vertrekt vanuit de managementpraktijken en wordt verder opgesplitst in zes delen.

Tabel 2. Toelichting van de codes

Codes codeboom 1	**Toelichting**
Visie op diversiteit	Hoe zien en ervaren bedrijven diversiteit en wat willen ze bereiken met een divers personeelsbestand.
Reden	De reden om aandacht te besteden aan het hebben en managen van een divers personeelsbestand.
Uitdagingen	Welke uitdagingen gaan er gepaard met het managen van een divers personeelsbestand.
Codes codeboom 2	**Toelichting**
Managementpraktijken	Alle managementpraktijken die aangehaald worden tijdens de interviews op verschillende vlakken van diversiteit.
Instroom	Alle aspecten die onder instroom vallen met een focus op rekrutering.
Opleiding	Alle aspecten die onder opleiding vallen zoals anti-discriminatie training en unbiased recruitment training voor recruiters, maar ook algemene diversiteitstraining voor managers en werknemers.
Sociaal contact	Alle aspecten die onder sociaal contact vallen zoals mentoring, teambuilding en communicatie. Ook diversiteitsnetwerken kunnen sociaal contact bevorderen door het op bouwen van vertrouwen en samen te werken aan de doelstellingen op vlak van diversiteit.
Welzijn	Alle aspecten die te maken hebben met welzijn en het bevorderen ervan zoals het geluk en de algemene gezondheid van werknemers.
Work-life balance	Alle aspecten die onder work-life balance vallen zoals telewerk, flexibele uren, extra verlofdagen en tijdskrediet.
Feedback	Alle manieren waarop feedback wordt verkregen en waarmee aan de slag gegaan wordt op vlak van diversiteit. Dit kan gebeuren door middel van surveys en evaluatiegesprekken.



Figuur 1. Codeboom 1



Figuur 2. Codeboom 2

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

Binnen het onderdeel onderzoeksresultaten zullen de belangrijkste bevindingen uit de afgenomen interviews besproken worden. Deze resultaten zijn gestructureerd volgens de codebomen die in het vorige hoofdstuk werden weergegeven. De focus ligt hierbij op twee hoofdthema's: de visie van de geïnterviewde bedrijven op diversiteit en de managementpraktijken die bedrijven toepassen op vlak van diversiteit. Binnen deze hoofdthema's worden ook verschillende subthema's geformuleerd.

4.1. Visie op diversiteit

De visie op diversiteit vormt een belangrijk aandachtspunt binnen het managen van diversiteit. De visie bepaalt hoe bedrijven diversiteit zien en ervaren en wat ze willen bereiken met een divers personeelsbestand. Dit onderdeel uit zich in de reden voor het besteden van aandacht aan diversiteit en de uitdagingen die ze identificeren voor zichzelf op vlak van diversiteit.

4.1.1. Reden voor het besteden van aandacht aan diversiteit

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom bedrijven momenteel actief inzetten op diversiteit en het managen van een divers personeelsbestand. Hieronder worden vijf redenen opgelijst die voortkomen uit de afgenomen interviews.

Een eerste reden is de krapte op de arbeidsmarkt. Veel bedrijven hebben het moeilijk om personeel te vinden en aan te trekken op de huidige arbeidsmarkt. Ze moeten dus op zoek gaan naar alternatieve benaderingen om talent aan te trekken. Dat doen ze bijvoorbeeld door ook anderstalige werknemers aan te nemen of door op zoek te gaan naar goede werkkrachten in het buitenland.

> *"We zijn heel hard gewend om op de werkvloer Nederlands te praten, maar we voelen ook dat die arbeidsmarkt leeg begint te raken, dus dat maakt dat wij als werkgever verplicht zijn om andere potjes open te doen en dat zijn bijvoorbeeld potjes van niet-Nederlandstalige medewerkers." - Respondent 3, HR Business Partner*

> *"We rekruteren ook veel mensen uit het buitenland omdat we merken dat de arbeidsmarkt hier in België ons niet altijd het beste talent kan bieden. Wij werken samen met een uitzendkantoor dat ons begeleidt in het vinden van goede werkkrachten en zij hebben een specifieke afdeling die zich alleen maar bezig houdt met de rekrutering van mensen in Oost-Europese landen en we merken dat daar wel echt heel goede mensen zijn die wij ook echt willen aantrekken op duurzame basis dus het is de bedoeling om hier ook effectief te komen wonen en hier een toekomst uit te bouwen waarbij wij hen daarin ook helpen en begeleiden." - Respondent 10, HR & Risk Manager*

De tweede reden die in de interviews naar voren kwam en gekoppeld kan worden aan de vorige reden, is het blijven van een aantrekkelijke werkgever. Mensen kiezen tegenwoordig niet meer voor bedrijven alleen vanwege hun bekendheid. Bedrijven moeten meer bieden dan dat als ze een aantrekkelijke werkgever willen blijven.

> *"Op dit moment is het blijven van een aantrekkelijke werkgever met de huidige situatie in de wereld een grote uitdaging. [...]. We moeten als employer ook wel zien dat we ons goed genoeg branden en goed genoeg aan de buitenwereld laten zien dat wij een aantrekkelijke werkgever zijn en daar is diversiteit en onderdeel van. Mensen kiezen niet meer zomaar voor ons bedrijf omdat wij het zijn, we moeten wel meer bieden dan dat." - Respondent 3, HR Business Partner*

Een derde reden voor het besteden van aandacht aan diversiteit is om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie. Uit de interviews bleek het volgende.

> *"Het bedrijf is opgericht midden vorige eeuw in de US en daar was diversiteit wel een hele actuele problematiek en dat is iets waarop ons bedrijf zich van in het begin heeft willen onderscheiden, ook ten opzichte van competitors." - Respondent 1, HR Business Partner*

Een vierde reden die werd aangeven in de interviews om in te zetten op diversiteit is om beter te kunnen voldoen aan de behoeften van klanten. Door diverse werknemers te werk te stellen kunnen ook de diverse klanten beter ondersteund worden. Onderstaand voorbeeld illustreert deze reden.

> *"Binnen ons bedrijf geloven we eigenlijk dat we met een goed evenwicht tussen verschillende persoonlijkheden onze klanten het beste kunnen helpen. Wij erkennen dan ook de toegevoegde waarde, aangezien diversiteit ons in staat stelt onze cliënten een breder spectrum van vaardigheden te bieden en innovatiever te zijn." - Respondent 2, Employer Branding Coordinator*

Een vijfde en laatste reden die werd vermeld in verschillende interviews is de meerwaarde die de verschillende perspectieven van diverse werknemers kunnen bieden. Deze meerwaarden kunnen liggen in complementariteit, leeftijd en besluitvorming. Onderstaande voorbeelden geven deze reden weer.

> *"De meerwaarde eigenlijk van verschillende invloeden, achtergronden om dat samen te brengen en die elk een plaats te laten hebben op de werkvloer. Daar ook het complementaire van zien binnen samenwerking, samen naar oplossingen zoeken. Wat zijn verschillende dingen die samen komen en die een blik open en wijder laat zijn." - Respondent 1, HR Business Partner*

> *"Ik denk dat oudere mensen, die pakken ervaring en rust. Jongere mensen pakken een beetje ambitie en frisse ideeën mee. Ik vind dat top, er moet altijd een goede mix zijn. [...]. Het kan ook zijn bijvoorbeeld dat twee mensen van hetzelfde dorp bij ons werken,*

maar dat die toch een heel andere ingesteldheid en een heel andere visie op de dingen hebben en dat maakt het ook wel plezant." - Respondent 6, Algemeen zaakvoerder

"De populatie van de werknemers is best zo divers mogelijk om tot meer gebalanceerde business beslissingen te komen. Ik geloof er zelf heel hard in dat als je een heel divers team hebt op alle vlakken, dus niet alleen op gender, maar ook op afkomst, op etnische achtergrond, op verschillende vlakken eigenlijk. Dat als je daar een goede diversiteit hebt dat je eigenlijk tot meer gebalanceerde beslissingen komt." - Respondent 9, Finance Director

4.1.2. Uitdagingen

Enkele bedrijven identificeren uitdagingen voor zichzelf die gepaard gaan met het hebben van een divers personeelsbestand. Deze uitdagingen stimuleren bedrijven om ook in de toekomst verder in te zetten op diversiteit om de voordelen ervan te kunnen genieten. Hieronder worden drie uitdagingen vermeldt die aan bod kwamen in de interviews.

Een eerste uitdaging bestaat in het samenbrengen van diverse werknemers, vooral het komen tot een goede samenwerking is een uitdaging die bedrijven identificeren binnen het managen van hun divers personeelsbestand. Aangezien het personeelsbestand steeds diverser wordt, blijft dit een voortdurende uitdaging.

"Het samenbrengen van heel veel verschillende standpunten, achtergronden en invalshoeken is een verrijking, maar soms ook moeilijk omdat te laten blenden en tot een goede samenwerking te laten komen. Mensen moeten voldoende empathisch zijn om ook het verhaal of de kant van iemand anders te zien en niet alleen het eigen perspectief." - Respondent 1, HR Business Partner

Een tweede uitdaging is om ook effectief de gewenste doelgroep te bereiken met de acties gericht op diversiteit en inclusie. Opgezette initiatieven op vlak van diversiteit kunnen hun doelgroep voorbijschieten en daardoor hun effectiviteit verliezen.

"Het grote probleem dat wij ervaren, is dat er heel mooie campagnes worden opgezet op vlak van diversiteit met de collega's van communicatie, soms zelfs met een extern bureau, maar dat die campagnes onze grootste doelgroep eigenlijk niet bereiken." - Respondent 4, Teamleider welzijn en diversiteit

Een derde uitdaging die bedrijven kunnen ondervinden is om iedereen binnen het bedrijf op dezelfde lijn te krijgen. Enerzijds vormt het topmanagement aan boord krijgen een uitdaging, want zonder het topmanagement zullen de initiatieven op vlak van diversiteit weinig invloed kunnen uitoefenen. Anderzijds vormt het overtuigen van iedereen op de werkvloer ook een uitdaging. Het is belangrijk

om iedereen mee te krijgen in het doel dat het bedrijf voor ogen heeft op vlak van diversiteit om vooruitgang te kunnen boeken.

> *"Eerst en vooral punt één gaat zijn om ons management volledig mee aan boord te krijgen in die gedachtegang, want zonder de overtuiging van het topmanagement niveau gaat het heel moeilijk zijn om dat verder uit te rollen. Punt twee en dan denk ik voornamelijk aan onze productie-entiteiten is hoe gaan we daarmee om op korte en op lange termijn met diversiteit in productie, want ik denk dat dat een moeilijk punt is om te veranderen." - Respondent 9, Finance Director*

4.2. Managementpraktijken gericht op diversiteit

Veel managementpraktijken die bedrijven identificeren en vervolgens ook gebruiken kunnen helpen om een divers personeelsbestand te managen en het gevoel van inclusie bij werknemers te verhogen. Deze managementpraktijken kunnen onderverdeeld worden in praktijken gericht op de instroom van werknemers, praktijken die het sociaal contact tussen werknemers bevorderen, praktijken die de work-life balance van werknemers kunnen vergemakkelijken en praktijken gericht op het zoeken naar feedback op vlak van diversiteit en inclusie zodat hier actief mee aan de slag gegaan kan worden.

4.2.1. Instroom

Binnen de managementpraktijken gericht op de instroom van nieuwe werknemers gaat het vooral over hoe de rekrutering plaatsvindt. Binnen dat proces kan er enerzijds een focus liggen op een bepaalde doelgroep, maar anderzijds kan de sociale identiteit van personen ook genegeerd worden.

4.2.1.1. Rekrutering

Binnen het rekruteringsproces wordt er vooral ingezet op een gelijke behandeling van kandidaten en niet zozeer op het vergroten van de diversiteit binnen het personeelsbestand. De gelijke behandeling kan op verschillende manieren worden voorzien. Hieronder worden drie manieren toegelicht die in de interviews naar voren kwamen.

Een eerste manier om een gelijke behandeling van kandidaten te voorzien is door simpelweg te kiezen voor de persoon die het beste is voor de betreffende functie qua kwalificaties en ingesteldheid, zonder andere factoren in beschouwing te nemen.

"Als wij een team met bijvoorbeeld vier vrouwen hebben en we zijn iemand extra aan het aanwerven dan gaan we niet extra op zoek naar een mannelijk persoon. Dan is het echt gewoon van wie de beste voor die functie is." - Respondent 6, Algemeen zaakvoerder

Een tweede manier om een gelijke behandeling te garanderen, is door te zorgen voor een evenwicht in kandidaten zodat er een even grote kans bestaat om een man of vrouw aan te werven. Het creëren van een evenwicht in kandidaten kan gehanteerd worden in bedrijven die zich bevinden in een door mannen gedomineerde sector.

"Daar hebben we het ook over gehad binnen het team van gaan we dan naar die positieve discriminatie voor vrouwen gaan en gaan we dan zeggen in het rekruteringsproces als we een vrouwelijke en een mannelijke kandidaat hebben gaan we sowieso voor de vrouw, dat vinden we ook fout. Ik denk dat het niet mag zijn dat we een vrouw kiezen omdat het een vrouw is. Ik denk dat je voor de juiste persoon op de juiste plaats moet gaan, maar wat ik doen wel zou doen is bijvoorbeeld zorgen dat je in de laatste kandidaten of in de kandidaten die je ziet, die je beoordeeld, die je op gesprek vraagt dat je daar wel zorgt voor een balans. In de mate van het mogelijke natuurlijk, maar zodat je eigenlijk een gelijke kans hebt om een vrouw in dienst te nemen" - Respondent 9, Finance Director

Een derde manier om te zorgen voor gelijke behandeling in het rekruteringsproces is het creëren van een inclusive hiring policy. Deze policy kan ervoor zorgen dat iedereen toegang heeft tot de betreffende functie ongeacht of ze reeds werkzaam zijn binnen het bedrijf.

"We hebben ook een bepaald beleid dat wij inclusive hiring noemen. Stel dat er een open positie komt dan is het niet de bedoeling dat de baas gaat kiezen wie dat die plaats gaat invullen. Er moet een vacature uitgeschreven worden die gepost worden, sowieso intern en dat mag ook extern gepost worden zodat alle medewerkers ook de kans hebben om zich kandidaat te stellen voor die functie of voor die positie. We proberen zo de vriendjespolitiek en mensen voorrang geven omdat je die goed kent of je hebt daar een goede relatie mee in de kiem te smoren. Inclusive hiring wil zeggen dat alle mensen die interesse hebben zich binnen een bepaalde termijn kandidaat kunnen stellen." - Respondent 3, HR Business Partner

Bij het rekruteren van nieuwe werknemers kan er ook aandacht besteed worden aan het verhogen van de representatie van een bepaalde ondervertegenwoordigde groep. Zo kan er gefocust worden op verhogen van het aantal vrouwen of het betrekken van mensen met een beperking op de werkvloer. Hieronder worden twee manieren toegelicht die focussen op een bepaalde doelgroep.
Om de representatie van vrouwen binnen het personeelsbestand te verhogen, indien zij ondervertegenwoordigd zijn is door het herschrijven van vacatures zodat deze aantrekkelijker worden voor vrouwen. Dit kan zowel voor nieuw opgestelde vacatures gebeuren als voor lopende vacatures. Door ook de lopende vacatures te herschrijven kan het probleem van mannelijk getinte vacatures sneller aangepakt worden en dat zorgt ervoor dat de representatie van vrouwen binnen het bedrijf ook sneller kan verhogen.

"Één van de actieplannen die op de lijst gezet is, puur voor het gender gebeuren, om vacatures te herschrijven naar meer vrouwvriendelijke vacatures waar dat die nu soms wel mannelijk getint zijn. Op bepaalde vlakken zouden we die herschrijving willen doen, ook voor lopende vacature dat we daar echt rekening mee houden in de vacaturetekst ook al." - Respondent 9, Finance Director

Een andere manier om tijdens de rekrutering in te zetten op diversiteit is door mensen met een beperking of met een lange loopbaanonderbreking een kans te geven op het terug toetreden op de arbeidsmarkt. Aan de hand van een stageperiode kunnen deze mensen de kans krijgen om zichzelf te bewijzen. Indien de evaluatie aan het einde van de periode positief is, krijgen deze mensen een vast contract.

"We hebben ook stages om mensen met een beperking een kans te geven, als wij daar tijdens die stage content van zijn dan geven we die ook gewoon een contract. Er zijn bijvoorbeeld ook mensen die kanker hebben gehad en die dan terug in de werkplaats komen en die kan je op die manier eigenlijk ook terug een kans geven. We doen dat ook als mensen voor een lange tijd niet op de werkvloer zijn geweest dat we dan zeggen bij ons kan je proberen." - Respondent 5, Personeelsverantwoordelijke

4.2.2. Opleiding

Opleiding gericht op diversiteit kan op twee manieren georganiseerd worden. Enerzijds kunnen deze opleidingen doelgroepgericht zijn, maar anderzijds bestaan er ook klassieke, meer algemene opleidingen. Bedrijven kunnen een combinatie van deze opleidingen aanbieden. Doelgroepgerichte opleidingen kunnen helpen om gelijke behandeling van werknemers te voorzien en de algemene opleidingen kunnen extra bewustzijn creëren rond diversiteit.

Door voorafgaand aan de rekrutering van nieuwe werknemers opleidingen te voorzien voor recruiters gericht op diversiteit kunnen anti-discriminatie en bias vermeden worden in het rekruteringsproces. Op die manier ontstaat er een eerlijke behandeling voor alle kandidaten.

"We hebben nu bijvoorbeeld voor elke nieuwe recruiter die bij ons start en dat is op kwartaalbasis dat dat voorzien wordt, een anti-discriminatie training voorzien. Dat is iets wat dat heel belangrijk is binnen de organisatie, want onze mensen komen met heel veel mensen in contact en de realiteit is dat er nog discriminatie is. Wij worden nog geconfronteerd met vragen van klanten of potentiële klanten die toch een specifieke vraag hebben die we als discriminerend zien en waar dat wij als bedrijf niet mee verder willen. Alle recruiters worden daar vanaf het begin in begeleidt door die training te volgen zodanig dat iedereen die hier de telefoon opneemt en te maken krijgt met discriminerende vragen daar ook kan tegen ingaan op een beleefde manier weliswaar." - Respondent 1, HR Business Partner

"Onze recruiters volgen een training rond unbiased recruitment om ervoor te zorgen dat er in de recruitment geen bepaalde vooroordelen zitten. Deze training voorzien we om ervoor te zorgen dat achtergrond en uiterlijk geen rol spelen. Op deze manier kunnen mensen die bij ons solliciteren op een eerlijke manier beoordeeld worden." - Respondent 2, Employer Branding Coordinator

Naast diversiteitsopleidingen voor recruiters kunnen deze opleidingen ook voorzien worden voor zowel managers als voor werknemers. Deze trainingen worden vooral gegeven om extra bewustzijn te creëren rond diversiteit. Ze zijn vaak verplicht en worden op terugkerende basis voorzien.

"Dat is sowieso voor iedereen verplicht, dus er zijn inderdaad verschillende trajecten. Er is eentje die voor alle medewerkers wordt aangeboden en dan is er een iets uitgebreidere training voor managers omdat zij als leidinggevende daar toch een extra rol in hebben en dat we daar toch een extra bewustzijn in willen meegeven. Dus dat is iets wat op recurrente basis georganiseerd wordt." - Respondent 1, HR Business Partner

"We geven één keer per jaar training aan alle onze medewerkers, dat zijn dan trainingen die vanuit ons hoofdkwartier gebouwd worden rond diversiteit, gelijkheid en inclusie en het zijn die trainingen die dan ook gedeeld worden door de leidinggevenden met alle medewerkers. Die zijn verplicht voor iedereen op alle niveaus." - Respondent 3, HR Business Partner

"We hebben een E-learning en die is redelijk intens. [...] alle mensen binnen HR hebben die training al gedaan. Dat is eigenlijk een E-learning om effectief de verborgen valkuilen van hoe divers of hoe inclusief je bent te achterhalen. Met filmpjes word er gekeken hoe mensen reageren op bepaalde situaties en achteraf wordt daar ook op gereflecteerd. Je kan binnen die training ook met collega's overleggen en af en toe samen bepaalde vragen invullen. We willen die training ook verder uitrollen naar in de hele business, dus voor alle werknemers" - Respondent 12, Lead Diversity & Inclusion

4.2.3. Sociaal contact

Het sociaal contact tussen werknemers vormt een cruciaal focuspunt wanneer het gaat over een divers personeelsbestand. Dat sociaal contact kan in de hand gewerkt worden door het opzetten van managementpraktijken rond begeleiding en vertrouwen zoals mentoring. Het implementeren van praktijken gericht op het verbeteren van de samenwerking, zoals teambuilding en communicatie, kunnen ook het sociaal contact stimuleren.

4.2.3.1 Mentoring

Om het sociaal contact te bevorderen kunnen er om te beginnen mentorschap relaties worden gevormd. Mentoring kan zowel algemeen als doelgroepgericht gebeuren. Mentorschap kan enerzijds het gevoel van inclusie bij werknemers verhogen door het stimuleren van interpersoonlijke relaties. Anderzijds kan mentoring ook gericht zijn op het ondersteunen van een bepaalde doelgroep.

Bij informeel mentorschap gaat het eerder over een buddysysteem. Het buddy systeem kan een effectieve manier zijn om nieuwe werknemers te helpen zich thuis te voelen binnen het bedrijf. Door de nieuwe werknemers te koppelen aan een buddy kunnen ze hun sociale contacten uitbreiden en kennismaken met de cultuur van het bedrijf.

> *"Dat is één van onze best practices dat we een buddy aanduiden voor die persoon. Dat kan van binnen het kantoor zijn, dat kan van binnen hetzelfde team zijn. [...] een buddy is eigenlijk iemand die een new hire een beetje wegwijs helpt te maken binnen het kantoor, binnen de cultuur van het bedrijf, die hen verschillende mensen leert kennen, die de do's en don'ts, de gebruiken van het kantoor meegeeft [...] om die persoon een beetje vertrouwd te laten raken en dat is van iets wat we zien dat goed werkt, zo een buddy die dat we aanstellen." - Respondent 1, HR Business Partner*

In sommige gevallen kan er bovenop een buddy ook nog een interne coach worden aangewezen voor werknemers bij wie dat ze terecht kunnen, voornamelijk in het kader van ontwikkeling. Op deze manier kunnen individuele groeibehoeften vervuld worden voor iedereen.

> *"Iedereen krijgt bij ons ook een interne coach als het dan gaat over het loopbaantraject, waar je wilt ontwikkelen, waar je eventueel nog ondersteuning nodig hebt, dus dat hebben we ook." - Respondent 8, HR Director*

Naast de algemene mentorprogramma's kunnen er ook programma's worden ingevoerd die focussen op het begeleiden van een bepaalde doelgroep. Zo zijn er mentorprogramma's die zich focussen op het begeleiden van vrouwen.

> *"We werken bijvoorbeeld ook met women on board voor trainingen, dat zijn eigenlijk senior managers die vrouwen begeleiden om ook de volgende stap te nemen in hun carrière. Vaak zitten vrouwen van 30 à 35 met kindjes en ze moeten dan eigenlijk alle ballen in de lucht houden. Op dat moment is het goed om eens na te denken van 'wat kan ik doen', 'wat is de volgende stap', dus wij hebben ook een heel specifiek programma voor vrouwen om zeker te zorgen dat ze hun balans kunnen houden en ook kunnen blijven groeien bij ons om de carrière te kunnen krijgen die ze op het oog hebben." - Respondent 12, Lead Diversity & Inclusion*

"Alle vrouwen die jonger zijn dan dertig jaar hebben nu de kans om gratis gedurende vier maanden in te stappen op dat noemt het young potential boostcamp. Het is de vierde keer dat dat boostcamp georganiseerd wordt en nu zijn wij eigenlijk de hoofdsponsor. [...], die vrouwen gaan eigenlijk ondersteund worden door een persoon, een man of vrouw van hogere niveaus zodat er echt wel voldoende ervaring verschil is tussen de jongedame en dan de persoon met bakken ervaring." - Respondent 2, Employer Branding Coordinator

4.2.3.2. Diversiteitsnetwerken

Diversiteitsnetwerken kunnen een plek vormen waar mensen met bepaalde sociale identiteiten zich verder kunnen ontplooien en waarbij steun en vertrouwen kan bevorderd worden. Vooral voor bedrijven met een groot aantal werknemers kan dit initiatief het sociaal contact verbeteren.

"Wat dat we bijvoorbeeld in de US hebben, zijn employee network groups. We hebben een black employee network group, we hebben een women employee network group, we hebben een LGBTQ+ group dus daar heb je dat wel. [...] we communiceren er wel over en we laten mensen aansluiten bij de employee network groups waar dat ze zelf interesse voor hebben." - Respondent 1, HR Business Partner

Diversiteitsnetwerken kunnen zelfs nog een stapje verder gaan. Deze netwerken kunnen ook gevormd worden met een doelstelling tot samenwerking. Hierbij staan de leden in om samen tot ideeën te komen ter verbetering van het diversiteitsmanagement van het bedrijf.

"We hebben verschillende streams in diversity & inclusion en dat is eigenlijk ook op basis van input van onze eigen mensen. Zodanig dat we een top-down beleid hebben, maar ook bottom-up dat ze van beneden ook met ideeën kunnen komen, ook kunnen feedback geven op wat we doen en dat werkt eigenlijk super goed. De streams die we nu hebben, dat zijn onze prioriteiten op vlak van diversiteit en inclusie en dat zijn er eigenlijk acht: gender, nationaliteit, etniciteit en race, sexuele oriëntatie, disabilities, inclusive recruitment, languages, different career tracks en inclusive leadership. Onze werknemers kunnen zich inschrijven voor één of meerdere van die streams, afhankelijk van wat ze zelf willen." - Respondent 12, Lead diversity & Inclusion

4.2.3.3. Teambuilding

Ook teambuilding activiteiten kunnen het sociaal contact en het gevoel van inclusiviteit bij werknemers verhogen. Deze activiteiten kunnen georganiseerd worden zowel met heel het bedrijf als per afdeling of zelfs per team. Vaak zijn teambuilding activiteiten heel algemeen zonder expliciet de focus te leggen op diversiteit.

Teambuilding activiteiten kunnen door werknemers zelf voorgesteld worden. Aangezien niet iedereen dezelfde activiteiten leuk vindt kan er binnen het team of afdeling een activiteit vrij gekozen worden.

> *"Wij hebben een budget van 50 euro per persoon waar dat er eigenlijk met het team of met afdeling iets mee gedaan kan worden elk jaar. Dan kunnen ze een voorstel doen om bijvoorbeeld te gaan bowlen of te gaan eten met de afdeling om de groepssfeer wat te verbeteren." - Respondent 7, HR Manager*

Teambuilding activiteiten kunnen georganiseerd worden met een focus op connectie. Werknemers worden door middel van deze activiteiten voorzien met voldoende kansen om met elkaar te connecteren.

> *"Wij hebben zowel teamevents dat mensen twee keer per jaar met hun team een uitstap mogen doen of een etentje, maar er zijn ook heel veel activiteiten organisatie breed. Kerstfeest, BBQ, personeelsfeest, we houden ook om de twee of drie jaar een familiedag dat is op een zondag en dan mogen mensen hun gezin meebrengen naar kantoor, dan zijn er springkastelen voor de kinderen. We doen er eigenlijk alles voor opdat de mensen heel makkelijk met elkaar kunnen connecteren." - Respondent 8, HR Director*

Bij teambuilding activiteiten kan er toch ook rekening gehouden worden met diversiteit door groepen willekeurig samen te stellen. Zo kunnen alle werknemers leren om beter met elkaar samen te werken.

> *"We hebben wel eens een teambuilding activiteit gedaan met heel het bedrijf waarbij heel heterogene groepen werden gemaakt, waarbij mensen van alle mogelijke afdelingen werden gemengd en dan groepsactiviteiten hebben gedaan zoals spelletjes om elkaar beter te leren kennen, maar ook beter te leren samenwerken met elkaar." - Respondent 10, HR & Risk Manager*

4.2.3.4. Communicatie

Communicatie kan een obstakel vormen binnen bedrijven met een divers personeelsbestand. Indien er werknemers worden aangeworven die geen of weinig Nederlands spreken kan dit een probleem vormen op vlak van communicatie.

Om het sociaal contact op vlak van communicatie te verbeteren kan enerzijds het bedrijf zich aanpassen aan diversiteit door over te schakelen op het spreken van Engels indien werknemers de Nederlandse taal niet of niet volledig machtig zijn. Op die manier staat het bedrijf extra open voor deze werknemers en dat kan het sociaal contact tussen werknemers ook verbeteren.

> *"Engels is sowieso de voertaal in onze organisatie, ook naar interne communicaties toe en dan bijvoorbeeld ook de Engelstalige jobsite, waar onze vacatures dus in het Engels op*

worden geplaatst om ook talenten te bereiken die geen Nederlands spreken." - Respondent 2, Employer Branding Coordinator

"Als die mensen hier pas aankomen dan kunnen die nog geen Nederlands en dan praten wij daar Engels mee. Wij zorgen er ook voor dat die in afdelingen terecht komen waar Engels verstaan wordt." -Respondent 10, HR & Risk Manager

Anderzijds kan het ook zijn dat de werknemers zich aanpassen aan de organisatie. Taallessen worden vaak ook aangeboden om niet-Nederlandstalige werknemers te ondersteunen en de communicatie binnen het bedrijf en tussen de werknemers te vergemakkelijken.

"Wat we wel doen voor mensen die niet taal machtig zijn, die geven we wel 20 uur gratis opleiding om de taal te leren." - Respondent 5, Personeelsverantwoordelijke

"Wij zorgen ook voor taallessen, wij bieden Nederlandse lessen aan aan buitenlandse werknemers. We zetten daar geen limiet op, ze kunnen deze lessen volgen totdat ze het kunnen. Wij maken ook echte taalwoordenboeken, beeldwoordenboeken waarbij mensen kunnen zien wat dingen betekenen zodat zij woordenschat kunnen ontwikkelen om actief te kunnen meedraaien in ons bedrijf. Op deze manier kunnen ze langzaamaan Nederlands machtig worden vanuit hun eigen taal." - Respondent 10, HR & Risk Manager

4.2.4. Welzijn

Welzijn kan zowel gaan over het persoonlijk geluk van werknemers als over hun algemene gezondheid. Niet elk persoon gaat even goed om met stress of een hoge werkdruk. Welzijn kan op onderstaande manieren gefaciliteerd worden binnen een bedrijf.

Ten eerste kan er een programma worden opgezet dat instaat voor de begeleiding van werknemers die het moeilijk hebben op persoonlijk vlak. Dit programma kan dan externe hulp voorzien door professionals in te schakelen.

"We hebben eigenlijk al een aantal jaren een employee assistence programma, dat is eigenlijk een programma dat mensen kan ondersteunen als ze over bepaalde zaken willen praten, als ze ergens sociaal-emotionele ondersteuning nodig hebben, professionele ondersteuning. Onze medewerkers kunnen ook terecht bij hun managers, er zijn intern verschillende aanspreekpunten, bij hun manager, bij ons bij HR, we hebben vertrouwenspersonen in de organisatie, maar zo een employee assistence programma is nog iets extern waarbij dat ze terecht kunnen. Mensen die professioneel geschoold zijn om ondersteuning te bieden." - Respondent 1, HR Business Partner

Ten tweede kan er ook ingezet worden op het herkennen van de symptomen van stress en burn-out. Op die manier kunnen bedrijven een bewustzijn creëren rond wat stress en burn-out inhoudt. Door

dat bewustzijn kan er sneller ingespeeld worden op de symptomen om zo een langdurige uitval van werknemers te vermijden.

> *"We sensibiliseren rond stress en burn-out, dat wil zeggen dat wij mensen leren om te herkennen wat stress betekent en wat burn-out betekent zodat ze die symptomen kunnen herkennen bij zichzelf of bij anderen zodanig dat er ook tijdig aan de alarmbel kan getrokken worden als zich dat voordoet." - Respondent 10, HR & Risk Manager*

> *"Wij hebben een welzijnscomité en ik weet dat onze interne preventieadviseur bezig is om bijvoorbeeld burn-out training te geven voor leidinggevende zodat dat herkend kan worden." - Respondent 11, HR Business Partner*

Ten derde kan het hebben van een laagdrempelige bedrijfscultuur en een open deur policy ook leiden tot een beter welzijn van werknemers. De werknemers kennen elkaar en er is geen barrière tussen hen en de leidinggevende. Op die manier weten werknemers dat ze bij hun leidinggevende terecht kunnen bij moeilijkheden.

> *"Iedereen kan bij elkaar binnen stappen en dat de mensen kennen elkaar allemaal. Ook heel laagdrempelig dus mijn deur staat altijd open, de deur van de CEO staat altijd open dus iedereen kan bij iedereen altijd terecht." - Respondent 7, HR Manager*

> *Wij proberen ook altijd een open deur policy te houden, zodat mensen altijd bij ons terecht kunnen." - Respondent 11, HR Business Partner*

In het kader van welzijn kan er ook op een specifiek aspect van welzijn ingezet worden zoals gezondheid.

> *"Wat we bijvoorbeeld ook doen, we werken samen met IDEWE dat is onze partner, daar zit ook onze bedrijfsarts. We doen eigenlijk jaarlijks, ik denk vanaf 50 jaar dat dat gedaan wordt, een volledige gezondheidsscreening met bloedafname en dergelijke zaken, dus daar letten we ook wel op, op die iets oudere populatie om die heel specifiek op te volgen. Je kan je ook ieder jaar bij ons voor de griep laten vaccineren." - Respondent 3, Employer Branding Coordinator*

4.2.5. Work-life balance

Bedrijven kunnen managementpraktijken opzetten om met de verschillende behoeften van werknemers. Praktijken gericht op work-life balance zijn bedoeld om het evenwicht tussen werk- en privéleven te verbeteren. De meeste bedrijven houden rekening met de work-life balance van hun werknemers door hun verschillende behoeften in acht te nemen. Vaak zijn de praktijken die opgezet worden vrij flexibel zodat werknemers er hun eigen invulling aan kunnen geven en ze kunnen toepassen naargelang hun persoonlijke situatie.

4.2.5.1. Telewerk

Zo goed als alle bedrijven geven aan dat ze telewerk toestaan aan hun medewerkers. Telwerk houdt in dat werknemers gedeeltelijk van thuis uit mogen werken. Dat telewerk wordt echter niet in alle bedrijven op dezelfde manier georganiseerd. Er wordt gekeken naar wat mogelijk is binnen het bedrijf en waar werknemers behoefte aan hebben. Hieronder worden de bevindingen weergegeven op vlak van telewerk.

Telewerk kan toegestaan worden met een grote mate van flexibiliteit, maar wel in dialoog met collega's of leidinggevende. Onderstaand thuiswerkbeleid illustreert hoe dat in zijn werk kan gaan.

> *"We hebben een hybride werkvorm, dus mensen kunnen kiezen om op kantoor te werken of thuis te werken, om een combinatie van beiden te doen. Alles in dialoog, dus het is niet zozeer de bedoeling dat mensen gaan zeggen van het komt mij gewoon beter uit privé om constant van thuis te werken. We vragen wel dat medewerkers nadenken, ook over de samenwerking met het team, hoe dat we onze klanten, kandidaten het beste kunnen ondersteunen, dus het is niet louter het ik-perspectief, maar ook de business, het team, de organisatie. Maar in dialoog is wel veel mogelijk." - Respondent 1, HR Business Partner*

Telewerk kan ook georganiseerd worden zonder er regels aan te verbinden. Deze manier om telewerk te organiseren werkt in bedrijven waar werknemers die mogen telewerken slechts een kleine groep vormen. Er wordt dan gewoon uitgegaan van de beste oplossing voor elke werknemer individueel.

> *"Eigenlijk hebben we rond telewerk zo weinig mogelijk regels, de mensen mogen dat zelf kiezen. We hebben maar vijftien mensen op kantoor en het is al heel moeilijk om voor een groep van vijftien een regeling te treffen. Dus als ik zeg van minstens twee of drie dagen op kantoor, de ene wil graag vijf dagen op kantoor, de andere liever één dag. Dan wordt het al heel moeilijk, dus hebben we eigenlijk beslist om gewoon geen regels te doen. [...]. Dan is dat ook per individu de beste oplossing, sommige willen maar één dag naar kantoor komen, sommige vijf dan kan dat ook perfect." - Respondent 6, Algemeen zaakvoerder*

Er kan echter ook een duidelijke regeling rond telewerk worden opgesteld gericht op connectie met teamleden. Hierbij kunnen er vaste dagen zijn om op kantoor te werken, maar werknemers krijgen evengoed ook de vrijheid om zelf te kiezen wanneer ze naar kantoor komen en wanneer ze thuiswerken.

> *"We hebben nu zo een systeem waarbij mensen wel op twee vaste dagen naar kantoor komen, dat zijn team dagen zodat ze kunnen connecteren met hun team. Nog een derde dag mogen ze zelf kiezen wanneer ze komen en ze mogen tot twee dagen thuis werken." - Respondent 8, HR Director*

4.2.5.2. Flexibele uren

Ook flexibele werkuren zijn een veel voorkomende vorm voor het in evenwicht houden van het werk- en privéleven. Flexibele werkuren betekenen dat werknemers de vrijheid hebben om te beginnen en eindigen tussen bepaalde uren. Net zoals bij telewerk worden de flexibele uren niet binnen alle bedrijven op dezelfde manier gehanteerd.

> *"We hebben geleidende werkuren, dus mensen kunnen kiezen om 's morgens wat vroeger te starten of een beetje later te starten en dan bijgevolg hun werkdag iets vroeger of later te eindigen." - Respondent 1, HR Business Partner*

Bij het organiseren van flexibele werkuren kan er een onderscheid gemaakt worden naargelang de functie waarin werknemers zich bevinden. Onderstaande voorbeelden schetsen hoe deze flexibele uren in zijn werk gaan.

> *"Vanaf dat je op managementniveau bent, dus het middenkader en daarboven, moet je uw tijd niet meer registreren. Er wordt eigenlijk verwacht dat je uw uren doet die je moet doen en ben je eigenlijk heel flexibel in uw agenda. Supporterende functies daaronder die moeten wel hun registraties doen en die werken ook wel met snijtijd dus die kunnen wel een aantal uren opbouwen om dan de dagen erna weer wat minder te werken. Er is nog altijd een basis window waarbinnen dat je aanwezig moet zijn, ik geloof dat dat tussen half tien en elf uur is in de voormiddag en tussen half twee en half vier in de namiddag, dat zijn zo de kernuren waar dat je er echt wel moet zijn en daar buiten heb je wel wat ruimte om te flexen." - Respondent 3, HR Business Partner*

> *"De niet-leidinggevende bedienden die werken met glijtijd dus die beginnen tussen 7u en 9u en die kunnen stoppen tussen 16u en 18u dus die kunnen daar hun privé ook een beetje op afstemmen." - Respondent 7, HR Manager*

4.2.5.3. Extra verlofdagen

Inzetten op het voorzien van extra verlofdagen voor werknemers kan ook helpen om het evenwicht tussen werk- en privéleven te verbeteren. Hieronder wordt toegelicht hoe deze extra verlofdagen verkregen worden.

> *"Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld de 'gift of time' aan onze werknemers gegeven waarbij we onze mensen een aantal uur of een halve dag vrijaf geven zodanig dat ze iets kunnen doen wat dat ze leuk vinden. [...] en dat is iets wat dat mensen wel heel hard appreciëren, want er is niemand binnen bedrijf aan het werk. Anders heb je soms het idee van ik heb verlof gehad en ik moet dan nadien eerst beginnen met super veel in te halen, dus dat zijn wel initiatieven die geapprecieerd worden." - Respondent 1, HR Business Partner*

Extra verlofdagen kunnen door de werkgever voorzien worden in de vorm van adv-dagen. Dat betekent door per week één of twee uur extra te werken, werknemers extra verlofdagen kunnen opsparen.

> *"Je krijgt ook 32 vakantiedagen dus je hebt 20 wettelijke dagen en dan heb je nog 12 adv-dagen dus voldoende vakantiedagen." - Respondent 2, Employer Branding Coordinator*

> *"We werken ook in een 39-uren week, dus dat wil zeggen dat we zes adv-dagen per jaar extra hebben, dus dat helpt ook weer om die balans te creëren" - Respondent 7, HR Manager*

4.2.5.4. Tijdskrediet

Tijdskrediet is een systeem waarbij werknemers in de privésector gedurende een bepaalde periode minder of helemaal niet werken om voor iemand te zorgen of om een opleiding te volgen. Tijdskrediet kan ook een vorm van work-life balance zijn en dus zorgen voor een beter evenwicht tussen werk- en privéleven.

Tijdskrediet kan in organisaties op een meer flexibele manier worden georganiseerd door de vijf procent regel niet toe te passen of door deze te verhogen.

> *"Wij hebben geen beperking op tijdskrediet. Je hebt zo die vijf procent regel, normaal gezien het boven de vijf procent gaat hoef je dat niet goed te keuren dat mensen tijdskrediet nemen, maar wij kijken daar niet naar. Wij geven mensen altijd de mogelijkheid om dat toch te doen en dat zorgt ook weer wat meer voor dat evenwicht." - Respondent 7, HR Manager*

> *"Mensen nemen bij ons inderdaad tijdskrediet op, maar wij zitten ook met die limieten. Die zijn recent wel verhoogd naar zeven procent in sommige bedrijven kan dat" - Respondent 11, HR Business Partner*

4.2.6. Feedback

Door actief op zoek te gaan naar feedback van werknemers op vlak van diversiteit en inclusie kunnen bedrijven een inzicht krijgen in wat ze reeds goed en waar ze nog tekortschieten of wat nog beter kan. Met deze feedback kunnen ze dan aan de slag gaan om eventueel nieuwe acties te ontwikkelen of bestaande initiatieven te verbeteren.

4.2.6.1. Surveys

De meest voorkomende manier om op zoek te gaan naar feedback is het afnemen van surveys. Aan de hand van een vragenlijst kunnen er vragen gesteld worden over verschillende onderwerpen. Één van die onderwerpen kan bijvoorbeeld diversiteit en inclusie zijn.

De volgende drie voorbeelden hebben een expliciete focus op diversiteit en inclusie bij het verwerven van feedback door middel van surveys.

> *"Jaarlijks hebben wij een tevredenheidsonderzoek bij onze medewerkers en hierin hebben we de vorige keer dan bevraagd, diversiteit en inclusie is een belangrijke pijler in onze CSR-approach, moeten we volgens u extra aandacht besteden aan de volgende elementen. We willen een beetje weten wat vinden onze werknemers belangrijk, waar moeten we extra aandacht aan besteden en dan zeiden ze we vinden het belangrijk om in te zetten op mensen met een beperking, minder op religie bijvoorbeeld en de rest is zowat gelijk verdeeld." - Respondent 2, Employer Branding Coordinator*

> *"Wij hebben ieder jaar en dat doen we al jaren aan een stuk, we noemen dat de 'all employee engagement survey'. Dat is een wereldwijde survey dus iedere medewerker wordt gevraagd om die in te vullen. We gaan echt wel polsen naar hoe geëngageerd zijn medewerkers, hoe ervaren zij inclusiviteit bij ons, hoe ervaren zij diversiteit [...]. Daar kunnen we wel wat trends uit halen van hoe scoren we ten opzichte van de vorige jaren, hoe scoren we ten opzichte van de andere departementen of ten opzichte van andere werelddelen." - Respondent 3, HR Business Partner*

> *"Wij één keer per jaar een global survey, dus voor alle personeelsleden. Iedereen vult die survey in en dan zien we ook op bepaalde vragen hoe scoren we daar, kunnen we dat vergelijken met vorig jaar, ook met andere landen of wereldwijd, zijn we beter of slechter. We kunnen dan ook zien welke groepen scoren slecht, zijn dat meer mannen of vrouwen, of juniors meer dan seniors, we kijken ook per afdeling. Die resultaten analyseren we dan en op basis van die resultaten hebben we dan ook al ieder jaar acties genomen." - Respondent 12, Lead Diversity & Inclusion*

Hoofdstuk 5 Discussie

In de discussie worden de resultaten teruggekoppeld naar de bestaande literatuur, de beperkingen van het onderzoek besproken en aanbevelingen gedaan voor de praktijk. De bedoeling van dit onderzoek was om een inzicht te krijgen in wat bedrijven doen om diversiteit en inclusie te managen op de werkvloer en vooral ook waarom ze dat doen. Hierbij werd er gefocust op de visie op vlak van diversiteit en de toepassing van managementpraktijken gericht op diversiteit.

5.1. Terugkoppeling literatuur

Wat de literatuur betreft waren er veel overeenkomsten met de praktijk. Zowel de business case met de daarbij horende redenen om een divers personeelsbestand te managen als de geïdentificeerde managementpraktijken in de literatuur vonden hun plaats in de praktijk. In alle bedrijven werd wel op een manier aandacht besteed aan diversiteit. De mate waarin dat gebeurde, kon verschillen van bedrijf tot bedrijf.

In lijn met wat de literatuur zegt kan er geconcludeerd worden dat bedrijven inderdaad meer aandacht besteden aan diversiteit (Lirio et al., 2008; Bleijenbergh et al., 2010). Om te beginnen wordt de visie op diversiteit teruggekoppeld aan de bestaande literatuur. Uit het onderzoek kwamen vijf redenen naar voren om aandacht te besteden aan een divers personeelsbestand. Een eerste reden die voortkomt uit het onderzoek is de krapte op de arbeidsmarkt. Een tweede reden, die aan de eerste reden gekoppeld kan worden, is het blijven een aantrekkelijke werkgever. Beide redenen werden reeds beschreven in de literatuur door Ng & Burke (2005). Onderscheiden van de concurrentie vormt een derde reden om aandacht te besteden aan diversiteit. Deze reden werd reeds door verschillende onderzoekers besproken in de literatuur (Robinson & Dechant, 1997; Tomlinson & Schwabenland, 2010; Ortlieb & Sieben, 2013). De vierde reden die werd aangehaald door een respondent is om beter aan de behoeften van de klant te kunnen voldoen. Dit ligt in lijn met eerder onderzoek (Cox & Blake, 1991; Williams & O'Reilly, 1998; Zanoni et al., 2010). De vijfde en laatste reden is de meerwaarde van de verschillende perspectieven die diverse werknemers kunnen bieden. Verschillende onderzoeken in de literatuur hebben deze reden reeds besproken (Cox & Blake, 1991; Horwitz & Horwitz, 2007; Zanoni et al., 2010). Toch ligt de focus in de praktijk op het bereiken van economische voordelen en een competitief voordeel zoals in de literatuur werd beschreven (Berman et al., 1999; Hunt et al., 2018). Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven diversiteit en inclusie in eerste instantie managen omdat ze het belangrijk vinden dat iedereen zich thuis voelt op de werkvloer. De voordelen die daaruit komen zijn natuurlijk niet onbelangrijk, maar vooraleer die voordelen tot uiting kunnen komen, moeten werknemers zich thuis kunnen voelen op de werkvloer. Op die manier kunnen ze tot hun volle potentieel bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen (Pless & Maak, 2004; Wrench, 2005) wat kan leiden tot het bereiken van de economische voordelen en een competitief voordeel. Dat kan gekoppeld worden aan het feit dat er een shift voorgedaan van het louter hebben van diversiteit op de werkvloer naar inclusie van alle werknemers (Roberson, 2006).

Vervolgens worden de managementpraktijken die bedrijven toepassen teruggekoppeld aan de literatuur. In de onderzoeksresultaten worden de managementpraktijken die bedrijven voeren op vlak van diversiteit onderverdeeld in zes categorieën: instroom, opleiding, sociaal contact, welzijn, work-life balance en feedback. Om te beginnen werd uit de bevindingen duidelijk dat bedrijven instroompraktijken opzetten gericht op diversiteit. Deze praktijken hebben het vermijden van discriminatie tot doel en zorgen voor een eerlijke behandeling van kandidaten in het rekruteringsproces. Dat ligt in lijn met wat de literatuur ook al besproken heeft (Traina et al., 2021; Bernstein et al., 2015; Konrad & Linnehan, 1995). Verder stellen bedrijven ook opleidingen ter beschikking voor hun werknemers in het kader van diversiteit. Deze opleiding kan enerzijds algemeen zijn om bijvoorbeeld het bewustzijn te verhogen op vlak van diversiteit bij werknemers en managers, zoals Ferdman & Brody (1996) ook reeds besproken hebben. Anderzijds organiseren bedrijven ook specifieke opleidingen voor recruiters zoals anti-discriminatie training en unbiased recruitment. Om hun divers personeelsbestand te managen, kunnen bedrijven ook praktijken implementeren gericht op het bevorderen van het sociaal contact tussen werknemers. Deze praktijken kunnen voorkomen in de vorm van mentoring (Hansman, 2002), teambuilding en communicatie. Volgens de literatuur kan sociaal contact de interactie tussen werknemers bevorderen (Shaban, 2016; Liebkind, 2000). Uit de bevindingen bleek hetzelfde. Nog een aantal andere managementpraktijken die werden aangehaald in de interviews zijn: welzijn, work-life balance en feedback. Work-life balance kan gelinkt worden met diversiteit door dezelfde business case die beide concepten hanteren, maar ook door het feit dat elk individu verschillende behoeften kan hebben om een evenwicht te creëren tussen het werk- en privéleven (Lockwood, 2003).

De initiatieven op vlak van diversiteit die in de literatuur beschreven werden, vinden dus effectief hun toepassing in de praktijk. De manier waarop deze praktijken kunnen worden toegepast is echter wat dit onderzoek interessant maakt. Zo maakten Konrad & Linnehan (1995) de opsplitsing tussen de identiteitsblinde en identiteitsbewuste praktijken. Deze opsplitsing kan ook worden teruggevonden in de praktijken die de geïnterviewde bedrijven toepassen. Er kan dus een onderscheid gemaakt worden per type praktijk. Er zijn praktijken die meer rekening met diversiteit, maar er zijn ook praktijken die in mindere mate rekening houden met diversiteit. Daarbovenop gaven bedrijven aan dat ze zich eerder richten op de diversiteit die reeds aanwezig is op de werkvloer dan op het aanwerven van meer diverse werknemers.

Als het gaat over instroompraktijken kan discriminatie weggewerkt worden door personen te beoordelen op basis van zijn of haar prestaties (Konrad & Linnehan, 1995). Hierbij wordt de identiteit van de persoon expliciet verworpen. Uit de bevindingen blijkt dat er bedrijven zijn die hun rekruteringsproces inderdaad zo aanpakken. Zo kiezen bedrijven bijvoorbeeld voor de kandidaat die het beste is voor de functie qua kwalificaties en ingesteldheid. Hierbij houden ze geen rekening met andere factoren en wordt de identiteit van de kandidaat dus genegeerd. Omdat het effect van identiteitsblinde praktijken beperkt kan zijn, worden ook identiteitsbewuste praktijken in aanmerking genomen (Konrad & Linnehan, 1995). Bedrijven proberen bijvoorbeeld doorheen het proces voor een evenwicht in kandidaten te zorgen en kijken hierbij dus wel naar de sociale identiteit. Identiteitsblinde praktijken worden dus eerder toegepast bij de definitieve beslissing, terwijl identiteitsbewuste praktijken hun toepassing kunnen vinden in het proces dat leidt tot die definitieve beslissing.

Vervolgens kan bij het aanbieden van opleidingen op vlak van diversiteit ook een onderscheid gemaakt worden in de mate waarin rekening gehouden wordt met diversiteit. Identiteitsblinde opleidingen zouden gewoon zeggen wat goed rekruteren is zonder aspecten van diversiteit erbij te betrekken. Vanaf dat het gaat over anti-discriminatie trainingen of trainingen gericht op unbiased recruitment komt het aspect van diversiteit wel aan bod en zijn deze opleidingen eerder identiteitsbewust. Recruiters worden namelijk getraind om de identiteit van de kandidaten niet mee in beschouwing te nemen bij het maken van een keuze. Ook managers en werknemers krijgen opleidingen aangeboden, al dan niet verplicht, om het bewustzijn rond diversiteit te vergroten en stereotypen te kunnen wegwerken. Deze trainingen dienen om diversiteit te herkennen, accepteren en waarderen en kunnen dus ook bestempeld worden als identiteitsbewuste praktijken. Buiten de inhoud van deze opleidingen kan er ook een onderscheid gemaakt worden in wie toegang heeft tot opleiding. Uit de bevindingen bleek dat de algemene trainingen rond het creëren van bewustzijn vaak beschikbaar gesteld worden voor iedereen. Toch zijn de anti-discriminatie en bias trainingen enkel beschikbaar voor recruiters, terwijl iedereen op de werkvloer eruit zou kunnen leren.

Ook binnen de praktijken gericht op het bevorderen van sociaal contact kan een onderscheid gemaakt worden tussen identiteitsblinde en identiteitsbewuste praktijken. Mentoring en teambuilding worden vooral ingevuld als identiteitsblinde praktijken. Ze focussen niet expliciet op diversiteit, maar hebben eerder een algemene focus op het samenbrengen van werknemers. Toch zijn er specifieke gevallen waarin deze praktijken wel heel identiteitsbewust gevoerd worden. Zoals mentoring voor vrouwen en teambuilding waarbij diverse teams gemaakt worden door teamleden willekeurig te selecteren. Communicatie vormt een doelgroepgerichte praktijk omdat de focus hierbij ligt op werknemers die de Nederlandse taal niet of onvoldoende beheersen. De toepassing van deze praktijk kan echter verschillen naargelang de visie van het bedrijf op vlak van diversiteit. Om de communicatie te verbeteren kan enerzijds het bedrijf zich aanpassen aan de anderstalige werknemers, maar anderzijds kan het ook zijn dat de werknemers verwacht worden zich aan te passen aan het bedrijf. Ook diversiteitsnetwerken zijn identiteitsbewuste praktijken. Werknemers die zich identificeren met één of meerdere van deze netwerken kunnen zich hierbij aansluiten. De netwerken worden opgericht om werknemers met dezelfde sociale identiteit te ondersteunen en ze te laten samenwerking in een vertrouwensvolle omgeving.

De praktijken op vlak van welzijn en work-life balance worden in alle bedrijven eerder ingevuld als identiteitsblinde praktijken. Initiatieven gericht op welzijn zetten in het ondersteunen en verbeteren van het geluk en de algemene gezondheid van alle werknemers. Toch kunnen praktijken op vlak van welzijn ook doelgroepgericht zijn door te focussen op de gezondheid van de oudere populatie zoals dat in één van de interviews naar voren kwam. Initiatieven gericht op work-life balance worden voornamelijk opgezet om de combinatie tussen werk- en privéleven te vergemakkelijken voor alle werknemers, zonder daarbij op een specifieke doelgroep te focussen. Toch zet het initiatief van flexibele uren vooral in op werknemers met kinderen zodat zij zich kunnen aanpassen aan de schooluren. Ook kan er binnen deze flexibele regeling een onderscheid gemaakt worden naargelang de functie die werknemers invullen. Hieruit blijkt dat deze praktijken in sommige

opzichten ook rekening houden met de identiteit van individuen en dus identiteitsbewust gevoerd worden.

De toepassing van praktijken gericht op het verwerven van feedback gebeurd in eerste instantie op een identiteitsblinde manier. Alle werknemers kunnen deelnemen aan de voorziene surveys om hun mening te geven, ervaringen te delen en aanbevelingen te doen tot verbetering. De inhoud van die surveys bevat echter aspecten op vlak van diversiteit en inclusie, waardoor de inhoud wel identiteitsbewust wordt opgesteld. Vaak worden er na de verwerking van de resultaten ook acties opgesteld gebaseerd op de noden van de werknemers. De acties die uit deze feedbacksurveys voorkomen zijn grotendeels identiteitsbewust omdat er ingespeeld wordt op de doelgroepen die aangaven ontevreden te zijn met de huidige manier van werken.

Er is dus een samenhangend geheel van praktijken gericht op diversiteit en inclusie aanwezig binnen bedrijven, maar deze praktijken zijn niet altijd puur identiteitsblind of identiteitsbewust (Konrad & Linnehan, 1995). Vaak komen ze in combinatie voor en zijn er kenmerken terug te vinden van beide soorten. Toch komen niet alle managementpraktijken uit de bevindingen tegelijk voor. Vaak werden slechts één of enkele van deze praktijken geïmplementeerd. De kritiek waaraan diversiteitsmanagement dan ook vaak onderworpen is dat het concept niet werkt door slechts enkele praktijken toe te passen4. Het is belangrijk om praktijken op vlak van diversiteit goed op elkaar af te stemmen, ook rekening houdend met de behoefte, van het bedrijf en de werknemers. Vandaar de aanbevelingen die later gedaan in dit onderdeel gedaan worden. Deze aanbevelingen kunnen ervoor zorgen dat alle praktijken we goed op elkaar afgestemd worden waardoor ze aan effectief kunnen winnen.

5.2. Beperkingen van het onderzoek

Er zijn een aantal beperkingen verbonden aan het onderzoek. Zo werden er enkele keuzes gemaakt binnen het onderzoek die invloed hebben op de resultaten. Er werd bijvoorbeeld gekozen om bedrijven te interviewen die zich elk in een andere sector bevinden. Hierdoor ontstond er een algemeen beeld van de managementpraktijken die worden toegepast binnen bedrijven in verschillende sectoren. Het gebruik van die verschillende sectoren maakt het echter wel moeilijker om een vergelijking te maken tussen de geïnterviewde bedrijven in termen van het diversiteitsmanagement dat ze toepassen. Verder onderzoek zou zich daarom kunnen focussen op gelijkaardige sectoren. Zo kan er achterhaald worden of bedrijven in dezelfde sector ook dezelfde managementpraktijken toepassen of dat deze eventueel van elkaar verschillen. Wat toekomstig onderzoek ook zou kunnen doen is om per interview reeds een analyse te maken vooraleer verder te gaan met het volgende interview. Belangrijke informatie die naar voren komt in een interview, kan dan worden aangehaald in het volgende interview om hierop verder te bouwen. Zo kan er achteraf ook beter een vergelijking gemaakt worden tussen de bedrijven.

Een tweede beperking is het toepassingsgebied van het onderzoek. Door heel breed te gaan in wat diversiteit betekent, werden veel algemene managementpraktijken besproken in de

interviews. Vaak zelfs praktijken die zich niet specifiek richten op het managen van diversiteit op zichzelf. Er werd gekozen voor een breed toepassingsgebied omdat werknemers steeds meer van elkaar verschillen op diverse vlakken. Daarom leek het interessant om diversiteit in zijn geheel te onderzoeken. Achteraf had dit ook zijn nadelen. Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen verdiepen in genderdiversiteit aangezien dit in enkele interviews naar voren kwam als de hoofdfocus op vlak van diversiteit. Door te focussen op een specifiek aspect van diversiteit bestaat de mogelijkheid ook meer specifieke managementpraktijken te achterhalen.

Een derde beperking ligt in het soort respondenten die bevraagd werden. Binnen het onderzoek werd er gekozen om specifiek op zoek te gaan naar respondenten in een HR-functie met de assumptie dat zij de meest uitgebreide kennis zouden hebben over het eventuele diversiteitsmanagement dat toegepast wordt binnen hun organisatie. In de meeste gevallen werden deze personen ook bereikt, maar niet iedereen had een even uitgebreide kennis over het onderwerp. Bovendien zijn deze personen eerder geneigd om hun bedrijf op een positieve manier voor te stellen. Zo werd er in elk interview aangegeven dat er geen conflicten plaatsvinden op vlak van diversiteit en de reacties van werknemers voornamelijk positief zijn. Een nadeel hierbij is dat er maar één perspectief kan weergegeven worden, waardoor de mogelijk bestaat dat een belangrijke bron van informatie verloren is gegaan. Toekomstig onderzoek zou dit aspect verder kunnen onderzoeken door ook het werknemersperspectief te includeren. Op die manier kan er worden afgetoetst of het perspectief van de HR-afdeling ook daadwerkelijk overeenkomt met hoe de werknemers het ervaren.

5.3. Aanbevelingen praktijk

Ten slotte worden er in dit onderzoek nog een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de praktijk. Deze aanbevelingen kunnen bedrijven stimuleren om diversiteitsmanagement effectiever aan te pakken en op die manier helpen om hun divers personeelsbestand te managen.

Een eerste aanbeveling bestaat erin dat bedrijven best een verantwoordelijke aanduiden of een team opstellen indien ze hun divers personeelsbestand willen managen. In de literatuur werd dit beschreven als een effectief initiatief op vlak van diversiteit (Kalev et al., 2006). In de praktijk gaven echter slechts enkele bedrijven aan dat ze een verantwoordelijke of een team aanstellen als het gaat over diversiteit en inclusie. Indien ze dit doen zijn het vaak werknemers met reeds andere verantwoordelijkheden die deze rol vrijwillig op zich nemen. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf kan dit voldoende zijn. In grote ondernemingen die eventueel ook opereren in een internationale context kan er echter best een verantwoordelijke of een team worden aangesteld dat uitsluitend verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie.

Een tweede aanbeveling is dat het voor bedrijven zichzelf duidelijk maken waarom ze praktijken opzetten en actie nemen op vlak van diversiteit en inclusie. De acties die door de geïnterviewde bedrijven zijn opgezet in het kader van diversiteit en inclusie stonden vaak los van elkaar waardoor deze acties hun effectiviteit kunnen verliezen. Zo schoten de managementpraktijken

soms hun doelgroep voorbij of waren niet alle werknemers mee in het doel dat het management voor ogen had. Vooraf een strategie opstellen die dient om de gewenste doelstellingen te bereiken kan helpen om een inzicht te verwerven in hoe je als bedrijf wil evolueren en op welke manier dat het beste kan worden aangepakt. Daarbij is belangrijk om eerste een beeld te krijgen van de huidige situatie om van daaruit een toekomstperspectief te bepalen. Door eerst de huidige situaties te identificeren kunnen er acties bepaald worden tot verbeteringen. Hierbij kan het een goed idee zijn om prioriteiten te stellen op vlak van diversiteit en inclusie. Vanuit deze prioriteiten kan er dan geleidelijk aan verder gewerkt worden naar het uiteindelijk gewenste resultaat. Tijdens het hele proces is ook het belangrijk om de vooruitgang te monitoren en eventueel bij te sturen waar nodig.

Een laatste aanbeveling is om practices uit te wisselen met andere bedrijven. Dat kan met bedrijven binnen dezelfde sector, maar ook met bedrijven die totaal verschillende activiteiten voeren. VoKa bijvoorbeeld heeft verschillende trajecten waaraan deelgenomen kan worden rond diversiteit en inclusie. Door practices uit te wisselen met elkaar kunnen bedrijven elkaar vooruit helpen op vlak van diversiteit en inclusie. Het kan hierbij gaan zowel om best practices als initiatieven die minder goed bleken te werken. Op die manier kan er van elkaar geleerd worden door het uitwisselen van ideeën op vlak van diversiteit en inclusie.

Referentielijst

Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2016). Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review. Human Resource Development Quarterly, 27(1), 95–149. ely

Bell, M. P., Connerley, M. L., & Cocchiara, F. K. (2009). The case for mandatory diversity education. Academy of Management Learning & Education, 8(4), 597-609.

Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92(3), 595–615.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management journal, 42(5), 488-506.

Bernstein, R. S., Crary, M., Bilimoria, D., & Blancero, D. M. (2015). Reflections on diversity and inclusion practices at the organizational, group, and individual levels. The Oxford handbook of diversity in organizations, 109, 1-14.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. Academy of Management Learning & Education, 11(2), 207–227.

Bleijenbergh, I., Peters, P. and Poutsma, E. (2010), Diversity management beyond the business case, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. Vol. 29 No. 5, pp. 413-421.

Clutterbuck, D., Poulsen, K., & Kochan, F. (2012). EBOOK: Developing Successful Diversity Mentoring Programmes: An International Casebook. McGraw-Hill Education.

Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of Management Perspectives, 5(3), 45–56.

Dennissen, M., Benschop, Y., & Den Brink, M. (2018). Diversity Networks: Networking for Equality? British Journal of Management, 30(4), 966–980.

Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. Organization Studies, 41(2), 219-240.

Dye, K., & Golnaraghi, G. (2015). Organizational benefits through diversity management. The Oxford Handbook of Diversity in Organizations, 255.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative science quarterly, 46(2), 229-273.

Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. Advances in Developing Human Resources, 14(4), 607–625.

Ezra, M., & Deckman, M. (1996). Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government. Public Administration Review, 56(2), 174.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. New Technology, Work and Employment, 32(3), 195–212.

Ferdman, B. M., & Brody, S. E. (1996). Models of diversity training. Handbook of intercultural training, 2, 282-303.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, *21*(1), 61-76.

Groggins, A., & Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(2), 264–282.

Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S., & West, M. A. (2013). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(5), 783–802.

Hansman, C. A. (2002). Diversity and power in mentoring relationships. Critical perspectives on mentoring: Trends and issues, 39-48.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. Academy of Management Journal, 41(1), 96–107.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. Journal of management, 33(6), 987-1015.

Hunt, V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (2018). Delivering through diversity. McKinsey & Company.

Irby, C. M. (2014). All in a day's work: overcoming telework challenges. *Monthly Labor Review*, *137*(12), 1.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management. Public Personnel Management, 29(1), 75–92.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. American sociological review, 71(4), 589-617.

Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? Economic and Industrial Democracy, 25(4), 525–554

Kandola, R. S. and Fullerton, J. (1998) Diversity in action: managing the mosaic 2nd edition, London: Institute of Personnel and Development.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. Human Relations, 63(1), 83–106.

Köllen, T. (2019). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. Journal of Management Inquiry, 30(3), 259–272.

Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized Hrm Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity Or Concealing Organizational Practices? Academy of Management Journal, 38(3), 787–820.

Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. Journal of Organizational Behavior, 14(1), 61–81.

Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. Handbook of workplace diversity, 53-74.

Kulik, C. T., Pepper, M. B., Roberson, L., & Parker, S. K. (2007). The rich get richer: predicting participation in voluntary diversity training. Journal of Organizational Behavior, 28(6), 753–769.

Leck, J., & Orser, B. (2013). Fostering trust in mentoring relationships: an exploratory study. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 32(4), 410–425.

Liebkind, K., Haaramo, J., & Jasinskaja-Lahti, I. (2000). Effects of contact and personality on intergroup attitudes of different professionals. Journal of community & applied social psychology, 10(3), 171-181.

Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. Human Resource Management, 47(3), 443–461.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and Solutions, SHRM Research, USA, 2(10).

Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. British journal of management, 11, S17-S31.

McLeod, P. L., & Lobel, S. A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. Academy of Management Proceedings, 1992(1), 227–231.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. Academy of Management Review, 21(2), 402–433.

Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. Journal of European Industrial Training, 23(4/5), 208–218.

Mor Barak, M. E. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. Administration in Social Work, 23(3-4), 47-68.

Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate. The Journal of Applied Behavioral Science, 34(1), 82–104.

Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. The International Journal of Human Resource Management, 16(7), 1195-1210.

Ng, E. S., & Stephenson, J. (2015). Individuals, teams, and organizational benefits of managing diversity. The Oxford handbook of diversity in organizations, 235.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. Work, Employment and Society, 21(4), 773–784.

Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity strategies and business logic: why do companies employ ethnic minorities?. Group & Organization Management, 38(4), 480-511.

Patrick, H., & Kumar, V. (2012). Managing workplace diversity: issues and challenges. Sage Open, 2(3), 346–351.

Hope Pelled, L., Ledford, Jr, G. E., & Albers Mohrman, S. (1999). Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion. Journal of Management Studies, 36(7), 1013–1031.

Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Help? Group Processes & Intergroup Relations, 9(4), 467–482.

Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 20(4), 867-886.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. Journal of Business Ethics, 54(2), 129–147.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. Academy of management journal, 43(2), 164-177.

Ríos, R. (2007). Embracing a Diverse Twenty–first Century Workforce. Journal-American Water Works Association, 99(1), 38-41.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. Group & Organization Management, 31(2), 212–236.

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

Shaban, A. (2016). Managing and Leading a Diverse Workforce: One of the Main Challenges in Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, 76–84.

Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction. Academy of Management Journal, 55(1), 197–212.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of management, 37(4), 1262-1289.

Soni, V. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. Public Administration Review, 60(5), 395–408.

Strauss, J. P., & Connerley, M. L. (2003). Demographics, personality, contact, and universal-diverse orientation: An exploratory examination. Human Resource Management, 42(2), 159–174.

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

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard business review, 74(5), 79-90.

Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. Organization, 17(1), 101–121.
Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. Research in organizational behavior, 20, 77-140.

Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. Human Resource Management, 60(1), 145–204.

Verkuyten, M., & Kinket, B. (2000). Social Distances in a Multi Ethnic Society: The Ethnic Hierarchy among Dutch Preadolescents. Social Psychology Quarterly, 63(1), 75.

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

Wrench, J. (2007). Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU. Aldershot, Ashgate.

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.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad

Voorstelling

Ik ben Sara Jehoul, masterstudente handelswetenschappen aan de UHasselt. In het kader van mijn masterproef voer ik een onderzoek uit naar diversiteitsmanagement en welk soort beleid hiermee gepaard gaat. Vandaar dat ik u graag enkele vragen hieromtrent zou willen stellen. Alvast bedankt voor de tijd die u wil nemen om mij verder te helpen.

Indien er vragen zijn waarop u liever niet wil antwoorden, vormt dit geen probleem. Deze vragen dienen om een inzicht te verwerven in het diversiteitsbeleid dat u als onderneming toepast en wat de ervaringen tot nu toe zijn.

Zou ik mogen vragen voor uw toestemming om het interview op te nemen? Deze opname zal enkel gebruikt door mezelf om het interview te kunnen transcriberen en volledig te kunnen analyseren. De informatie die u verstrekt blijft geheel vertrouwelijk en zal enkel gebruikt worden om mijn onderzoek te staven.

Deel 1: Inleiding

Professionele achtergrond

- Kan u uzelf kort even voorstellen?
- Hoe lang bent u al werkzaam binnen dit bedrijf?
- Heeft u deze functie reeds sinds het begin ingenomen?
    - Indien nee, hoe lang vervult u deze functie al binnen dit bedrijf?

Over het bedrijf

- Wanneer werd het bedrijf opgericht?
- Welke activiteiten voeren jullie als bedrijf?
- Hoe groot is het bedrijf?
    - Aantal vestigingen
    - Nationaal/internationaal
- Welk soort jobs zijn er terug te vinden binnen het bedrijf?
- Hoeveel werknemers telt het bedrijf?
- Hoeveel afdelingen zijn er?

Deel 2: Algemeen beleid (HR)

- Kan u wat meer vertellen over het algemene HR-beleid?
    - Wat zijn de voornaamste praktijken?
    - Wat is de filosofie achter het beleid?
- Hoe zou u de bedrijfscultuur omschrijven?

Deel 3: Diversiteit

- Wat verstaan jullie zelf onder diversiteit?
- In welke mate zetten jullie in op diversiteit?
    - Vinden jullie het hebben van een divers personeelsbestand belangrijk?
        - Waarom wel/niet?
    - Biedt het een meerwaarde binnen uw bedrijf?
        - Op welke manier volgens u?
- Is er een grote diversiteit te merken binnen jullie bedrijf?
    - Zo ja, op welke vlakken (leeftijd, geslacht, nationaliteit, etnische achtergrond, opleiding, …)
    - Hoe is de man/vrouw verhouding binnen jullie bedrijf?
    - Welke leeftijdscategorie domineert binnen jullie bedrijf?
    - Hebben jullie veel werknemers met verschillende nationaliteiten?
    - In welke mate verschillen jullie werknemers op vlak van etniciteit?
    - Houden jullie nog rekening met andere aspecten van diversiteit buiten deze die ik eerder heb aangehaald?
        - Handicap
        - Sexuele oriëntatie
        - …
    - Is er een bepaald opleidingsniveau vereist binnen jullie bedrijf?
- Waar situeert de hierboven besproken diversiteit zich vooral?
    - Bepaalde niveaus?
    - Bepaalde jobs?
- Hebben jullie een actief beleid rond diversiteit? (of eerder passief)
    - Waarom wel/niet?
- Sinds wanneer zetten jullie in op diversiteit?
    - Wat was hiervoor de aanleiding? (discriminatie, jobs niet meer ingevuld, …)
    - Wanneer zijn jullie hiermee van start gegaan?
    - Wat was de aanleiding?
- Op welk aspect van diversiteit ligt jullie hoofdfocus, waar zetten jullie het meest op in?

Deel 4: Diversiteitsbeleid

- Wat zijn de belangrijkste acties die jullie nemen op vlak van diversiteit?
    - Hoe worden deze concreet uitgewerkt?
    - Op welke vlakken? (communicatie, samenwerking, …)
    - Waarom juist deze initiatieven?
    - Wat is het effect hiervan?
    - Wie is hiervoor verantwoordelijk?
- Is het diversiteitsbeleid door de jaren heen aangepast?
    - Zo ja, wat is er veranderd en waarom?
- Zijn er praktijken die jullie bewust niet doen?

Deel 5: Rekruteringsproces

Tijdens het proces

- Wordt er aandacht besteed aan diversiteit tijdens het rekruteringsproces?
    - Waarom wel/niet?
- Hebben jullie een focus op zichtbare diversiteit bij het aannemen van nieuwe werknemers?
- Hebben jullie een focus op taakrelevante heterogeniteit bij het aannemen van nieuwe werknemers? (complementariteit van werknemers/teamleden)
- Gebeurt het ooit dat jullie voorkeur geven aan personen die lid zijn van een ondervertegenwoordigde groep? (bv. bij het betreden van managementfuncties)
- Zijn jullie bekend met het concept van positieve actie? (extra uitleg indien nodig)
    - Zo ja, doen jullie aan positieve discriminatie?

Welkomstpraktijken na het proces (indien aangenomen)

- Onthalen jullie alle werknemers op dezelfde manier of voorzien jullie een aangepast onthaal voor nieuwkomers uit bepaalde groepen?
- Organiseren jullie activiteiten of events voor pas in dienst genomen werknemers? (bv. ice-breakers, teambuilding, …)
    - Om collega's te leren kennen
    - Een beeld te krijgen van de bedrijfscultuur
    - Met oog op inclusie

Deel 6: Managementpraktijken

Opleidingen

- Volgt u zelf opleidingen en/of trainingen in het kader van diversiteitsmanagement?
    - Zo ja, welke opleiding en/of training?
    - Voor wie is deze opleiding en/of training? (leidinggevenden, besluitvormers, …)
        - Kunnen werknemers ook soortgelijke opleiding volgen?
    - Wat was het doel hiervan?
    - Volgde u deze opleiding alleen of in het gezelschap van andere collega's?

Mentorprogramma's

- Krijgen nieuwe werknemers de kans om gebruik te maken van mentorprogramma's?
    - Zo ja, maken veel nieuwe werknemers hier gebruik van?
    - Ervaren ze deze programma's als positief?

Teamsamenstelling

- Indien er teams moeten worden opgesteld binnen het bedrijf, houden jullie bij het samenstellen van deze teams rekening met de diversiteit binnen dit team?
    - Waarom wel/niet?
    - Integratie van leden met een verschillend geslacht, leeftijd, kennis en ervaring, …
    - Op welke manier?

Work-life balance

- Houden jullie rekening met de work-life balance van jullie werknemers?
    - Waarom wel/niet?
    - Zo ja, op welke vlakken
        - Flexibele werkuren
        - Telewerk
        - Werkpauzes (om kinderen af te halen, om te roken, …)
        - Andere?

Creatie van een organisatieklimaat dat diversiteit omarmt

- Zetten jullie als bedrijf in het op het creëren van een organisatieklimaat dat diversiteit omarmt?
- Hoe dan jullie dat?

Deel 7: Evaluatie

- Zijn er ook initiatieven geweest die jullie hebben opgezet, maar achteraf toch niet effectief bleken?
- Wat zijn volgens jullie de belangrijkste uitdagingen inzake diversiteit?
- Hebben jullie reeds te maken gekregen met bepaalde uitdagingen/moeilijkheden?
    - Zo ja, welke?
- Hoe reageren werknemers?
    - Wat is hun perceptie over de inspanningen die gedaan worden volgens jullie?
    - Is er soms weerstand of kritiek van werknemers?
    - Gaan jullie op zoek naar feedback van werknemers?
        - Zo ja, is deze eerder positief?
        - Doen jullie ook effectief iets met die feedback?
- Wat doen jullie indien er toch conflicten ontstaan?
    - Inzake miscommunicatie, samenwerking (tussen werknemers onderling)
    - Inzake miscommunicatie, samenwerking (tussen werkgever en werknemer)
    - Oplossing?
- Deed er zich reeds een situatie voor waarin discriminatie gebeurde of een ongelijke behandeling plaatsvond?
    - Zo ja, wie was hierbij betrokken?
    - Hoe werd dit opgelost?
- Welke verbeterpunten op vlak van diversiteit identificeren jullie nog binnen het bedrijf?
- Zijn er plannen naar de toekomst toe?
    - Opzetten van nieuwe initiatieven?
        - Waarom deze?

Afsluiting

- Heeft u nog iets toe te voegen dat van waarde kan zijn voor het onderzoek?
- Heeft u nog vragen of bedenkingen?

Bijlage 2: Oproepingsmail

Beste

Ik ben Sara Jehoul, masterstudente handelswetenschappen aan de Uhasselt. In het kader van mijn thesis doe ik een onderzoek naar diversiteitsmanagement. Concreet wil dit zeggen dat ik onderzoek hoe bedrijven omgaan met een divers personeelsbestand bijvoorbeeld door het beleid dat ze voeren of de acties die ze nemen op vlak van diversiteit en inclusie.

Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren ben ik op zoek naar HR-managers of leden van deze afdeling die mij kunnen verder helpen. Indien jullie bedrijf een divers personeelsbestand heeft en jullie hier eventueel op inzetten dan kunnen jullie mij zeker verder helpen. Mijn vraag is dan ook of u bereid bent voor een interview, zodat ik enkele vragen kan stellen en een inzicht kan verwerven in hoe jullie als bedrijf omgaan met een divers personeelsbestand. Het interview zelf zou 45 à 60 minuten kunnen duren, afhankelijk van de hoeveelheid informatie die jullie ter beschikking hebben. Mocht u hiervoor open staan dan hoor ik het graag!

Met vriendelijke groeten
Sara Jehoul

Bijlage 3: Toestemmingsformulier

Geïnformeerde toestemming

Titel van het onderzoek: De toepassing van diversiteitsmanagement in gevestigde bedrijven
Naam + contactgegevens onderzoekers: Sara Jehoul (sara.jehoul@student.uhasselt.be)

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek en ik heb alle vragen die ik had kunnen stellen.

2. Ik weet dat ik zal deelnemen aan een individueel interview in het kader van de masterproef.

3. Ik begrijp dat mijn deelname vrijwillig is en dat ik mijn medewerking op ieder moment kan stopzetten.

4. Ik begrijp dat de resultaten van dit interview kunnen gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden, dat mijn naam en de naam van mijn organisatie daarbij niet gepubliceerd worden, dat er gewerkt wordt met pseudonimisering en dat de vertrouwelijkheid van de gegevens in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd is overeenkomstig de wetgeving ter zake (zie inlichtingenblad).

5. Ik weet dat ik voor vragen na het interview terecht kan bij: Sara Jehoul

6. Ik weet dat ik voor eventuele klachten of andere bezorgdheden omtrent ethische aspecten van deze studie contact kan opnemen met Koen Van Laer (koen.vanlaer@uhasselt.be)

Ik geef toestemming tot het maken van een opname. ☐

Ik stem toe om deel te nemen. ☐

Datum:

Naam en handtekening deelnemer Naam en handtekening onderzoeker