



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### ***Masterthesis***

#### ***De invloed van toenemende diversiteit in een warehouse***

#### **Sharissa Vermierdt**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Katrien RAMAEKERS

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Ilse CRETSKENS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

**www.uhasselt.be**

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2023**  
**2024**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De invloed van toenemende diversiteit in een warehouse***

#### **Sharissa Vermierdt**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Katrien RAMAEKERS

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Ilse CRETSKENS



# 1. Woord vooraf

Deze thesis is geschreven ter afsluiting van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Supply Chain Management aan de Universiteit Hasselt. De kern van mijn onderzoek richt zich op het onderzoeken van de invloed van diversiteit op het welzijn van werknemers in magazijnen. Dit onderzoek omvat zowel een grondige analyse van wetenschappelijke literatuur als een empirische verkenning van de praktijk.

Zonder de nodige hulp zou deze thesis echter nooit tot stand zijn gekomen. Ik wil graag mijn dank uitspreken aan allen die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van deze thesis. Allereerst wil ik mijn waardering uitspreken voor mijn promotor Prof. dr. Katrien Ramaekers en mijn begeleider, mevrouw Ilse Cretskens, voor hun begeleiding en waardevolle feedback. Hun begeleiding heeft mij de kans gegeven om dit onderzoek te realiseren.

Verder wil ik graag een woord van dank richten tot mijn familie en vrienden voor de steun en de motiverende woorden doorheen het proces. Hun steun was van onschatbare waarde en gaf me de kracht om door te zetten, zelfs in uitdagende tijden.

Tenslotte wil ik alle respondenten bedanken voor hun kostbare tijd en bereidwilligheid om deel te nemen aan de interviews. Het is dankzij de steun en medewerking van al deze individuen dat ik mijn masterthesis succesvol heb kunnen afronden.

Sharissa Vermierdt

Diepenbeek

5 juni 2024



## 2. Samenvatting

Deze masterproef richt zich op de invloed van diversiteit op het welzijn van werknemers in een magazijn. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe diversiteit het welzijn van werknemers beïnvloedt en welke managementstrategieën effectief zijn om deze diversiteit te benutten.

Met de toenemende globalisering en migratie neemt de diversiteit binnen personeelsbestanden, inclusief magazijnen, sterk toe. Deze thesis richt zich op de invloed van diversiteit op het welzijn van werknemers in een magazijn. Hoewel diversiteit positieve aspecten kan bevorderen, zoals creativiteit en innovatie, brengt het ook uitdagingen met zich mee, zoals communicatieproblemen en mogelijke discriminatie, die het welzijn van werknemers kunnen beïnvloeden. In magazijnen, waar vaak fysieke arbeid en teamwerk centraal staan, zijn de gevolgen van diversiteit zeker merkbaar. Werknemers met verschillende culturele achtergronden, leeftijden en geslachten kunnen uiteenlopende verwachtingen en werkstijlen hebben. Dit kan leiden tot zowel positieve uitkomsten, zoals een gevoel van inclusie en waardering, als negatieve effecten, zoals verhoogde stress en verminderde werktevredenheid.

Volgende centrale onderzoeksvraag probeert een antwoord te bieden voor bovenstaande problematiek:

**“Wat is de invloed van toenemende diversiteit op employee well-being in een warehouse?”**

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om te achterhalen welke de grootste factoren zijn die de werknemerstevredenheid beïnvloeden en hoe deze aangepakt kunnen worden. Dit is verwerkt in verschillende deelvragen. De deelvragen richten zich op de definitie van diversiteit in deze context, de impact ervan op de werking en de strategieën die magazijnen toepassen om diversiteit effectief te beheren.

De relevantie van dit onderzoek ligt in het bieden van inzicht in hoe diversiteit het dagelijks functioneren en welzijn van werknemers in magazijnen beïnvloedt. Hierdoor kunnen magazijnen strategieën ontwikkelen om de voordelen van diversiteit te benutten en de bijbehorende uitdagingen aan te pakken, wat bijdraagt aan een beter werkklimaat en verhoogde productiviteit.

Het onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve benadering om diepgaande inzichten te verkrijgen in de ervaringen en percepties van werknemers. Deze methodologie is gekozen vanwege het vermogen om sociale processen en betekenissen te begrijpen vanuit het perspectief van de betrokkenen. Het onderzoek omvat interviews met werknemers en een uitgebreide literatuurstudie.

De literatuurstudie onderzoekt de invloed van diversiteit op de werkvloer, met een focus op magazijnen. Diversiteit omvat aspecten zoals geslacht, leeftijd, culturele achtergrond en seksuele geaardheid, die zowel voordelen als uitdagingen kunnen bieden voor organisaties. Volgens de literatuur kan diversiteit leiden tot verbeterde creativiteit, innovatie en probleemoplossingsvaardigheden doordat verschillende perspectieven en ervaringen worden ingebracht. Werknemers voelen zich vaak inclusiever en meer gewaardeerd in diverse teams, wat hun psychologisch welzijn en zelfrespect verhoogt. Daarentegen kan diversiteit leiden tot communicatieproblemen, culturele misverstanden en conflicten. Werknemers kunnen zich gediscrimineerd of geïsoleerd voelen, wat hun emotioneel welzijn ondermijnt en stress en spanningen verhoogt. De Integrated Threat Theory helpt bij het begrijpen van weerstand tegen diversiteit en de daaruit voortvloeiende negatieve reacties zoals discriminatie en uitsluiting. Dit kader biedt inzicht in hoe diversiteit het gedrag en de prestaties van werknemers beïnvloedt.

Goed diversiteitsmanagement is cruciaal voor het bevorderen van het welzijn van werknemers in magazijnen. Organisaties moeten investeren in inclusieve praktijken om de positieve effecten van diversiteit te maximaliseren en de negatieve effecten te minimaliseren. Effectieve diversiteitsmanagementstrategieën omvatten het creëren van een ondersteunend diversiteitsklimaat, het implementeren van mentorschapsprogramma's en het ontwikkelen van welzijnsprogramma's gericht op zowel fysieke als mentale gezondheid.

De empirische studie bestaat uit vijf diepte-interviews met respondenten. De respondenten hebben ieder een ander profiel en zijn tewerkgesteld in verschillende functies binnen één welbepaald magazijn. De resultaten van dit empirisch onderzoek tonen aan dat diversiteit een complex en veelomvattend fenomeen is met zowel positieve als negatieve effecten op het welzijn van werknemers. Positieve effecten omvatten een sterker gevoel van inclusie en waardering, wat leidt tot verhoogd zelfrespect, werktevredenheid en psychologisch welzijn. Werknemers geven aan dat diversiteit hen in staat stelt om verschillende perspectieven te begrijpen en te waarderen, wat de samenwerking en het probleemoplossend vermogen verbetert. Daarentegen zijn de negatieve effecten gerelateerd aan discriminatie, communicatieproblemen en culturele misverstanden.

Uit de interviews en literatuurstudie blijkt dat diversiteit zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op het welzijn van werknemers. Positieve aspecten omvatten een gevoel van inclusie en waardering, wat kan leiden tot verhoogd zelfrespect en psychologisch welzijn. Echter, diversiteit kan ook leiden tot uitdagingen zoals discriminatie, communicatieproblemen en culturele misverstanden, die het welzijn negatief kunnen beïnvloeden. De masterproef wijst op het belang van effectieve diversiteits- en inclusiestrategieën binnen het magazijn. Aanbevelingen omvatten het creëren van een ondersteunend diversiteitsklimaat, het implementeren van mentorschapsprogramma's, en specifieke welzijnsprogramma's. Deze programma's richten zich respectievelijk op fysieke gezondheid en mentale gezondheid van werknemers.

In de literatuurstudie van de masterproef worden enkele aspecten behandeld die niet terugkomen in de sectie 'resultaten'. Zo bespreekt de literatuur de evolutie van het begrip diversiteit, inclusief de historische en theoretische context. Gedetailleerde theoretische kaders, zoals de Integrated Threat Theory (ITT), worden ook niet besproken in de resultaten. Daarnaast benadrukt de literatuur de economische voordelen van diversiteit. Deze aspecten komen slechts beperkt naar voren in de resultaten van de interviews. De theoretische voordelen zoals verhoogde creativiteit en innovatie worden in de literatuur genoemd, maar zijn niet duidelijk terug te vinden in de empirische bevindingen. Tot slot biedt de literatuur uitgebreide beleidsaanbevelingen voor diversiteitsmanagement, zoals mentorschapsprogramma's, die niet specifiek worden besproken in de resultaten.

Andersom komen in de resultaten van de masterproef ook aspecten naar voren die niet in de literatuurstudie worden behandeld. De empirische bevindingen tonen aan dat diversiteit kan leiden tot operationele problemen. Verder blijkt uit de interviews dat diversiteit specifieke positieve effecten heeft op het welzijn van medewerkers, zoals verbeterde teamdynamiek. Ook wordt in de resultatensectie benadrukt dat diversiteit bijdraagt aan een inclusieve cultuur waarin verschillende perspectieven en ideeën worden verwelkomd. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de focus binnen het bedrijf ligt op de persoon zelf, ongeacht demografische of culturele kenmerken, wat niet in de literatuur voorkomt.

Door de beperkte opzet van dit onderzoek waren enkel respondenten geïnterviewd uit één welbepaald warehouse. De respondenten beschikken ieder over een eigen mening, waardoor de resultaten sterk kunnen verschillen. Hierbij wordt er sterk aanbevolen om in een mogelijk verder onderzoek meerdere respondenten te interviewen uit verschillende warehouses. Op die manier zouden mogelijks nieuwe factoren opduiken die zeer waardevol kunnen zijn voor een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Het onderzoek concludeert dat het goed beheren van diversiteit cruciaal is voor het bevorderen van het welzijn van werknemers. Het suggereert dat organisaties moeten investeren in diversiteitsmanagement en inclusieve praktijken om zowel de voordelen van diversiteit te maximaliseren als de uitdagingen effectief aan te pakken. Verdere studies worden aanbevolen om de lange termijneffecten van diversiteit op welzijn en productiviteit in verschillende organisatorische contexten te onderzoeken.



### 3. Inhoudsopgave

|           |                                                              |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.        | Woord vooraf.....                                            | 1  |
| 2.        | Samenvatting.....                                            | 3  |
| 3.        | Inhoudsopgave.....                                           | 7  |
| 4.        | Begrippenlijst.....                                          | 11 |
| 5.        | Onderzoeksplan.....                                          | 13 |
| 6.1       | Inleiding.....                                               | 13 |
| 6.2       | Onderzoeksvragen.....                                        | 14 |
| 6.3       | Methodologie.....                                            | 15 |
| 6.3.1     | Soort onderzoek.....                                         | 15 |
| 6.3.2     | Literatuurstudie.....                                        | 15 |
| 6.3.3     | Onderzoeksmethode.....                                       | 16 |
| 6.3.3.1   | Theoretical sampling.....                                    | 16 |
| 6.3.3.2   | Datacollectie en analyse.....                                | 16 |
| 6.3.3.3   | Codeerproces.....                                            | 17 |
| 6.        | Literatuurstudie.....                                        | 19 |
| 6.1       | Diversiteit.....                                             | 20 |
| 6.1.1     | Begrip diversiteit.....                                      | 20 |
| 6.1.1.1   | Evolutie.....                                                | 20 |
| 6.1.1.2   | Definitie.....                                               | 20 |
| 6.1.1.3   | Dimensies van diversiteit.....                               | 20 |
| 6.1.2     | Oorzaken toenemende diversiteit.....                         | 21 |
| 6.1.3     | Houding ten opzichte van diversiteit.....                    | 21 |
| 6.1.4     | Voordelen diversiteit.....                                   | 22 |
| 6.1.4.1   | Werving en retentie.....                                     | 22 |
| 6.1.4.2   | Interpersoonlijke relaties.....                              | 22 |
| 6.1.4.3   | Creativiteit en oplossen problemen.....                      | 22 |
| 6.1.4.4   | Economische voordelen.....                                   | 22 |
| 6.1.4.5   | Prestatie- en innovatieniveaus.....                          | 23 |
| 6.1.4.6   | Productiviteit organisatie.....                              | 23 |
| 6.1.4.7   | Positief imago en maatschappelijke verantwoordelijkheid..... | 23 |
| 6.1.5     | Uitdagingen diversiteit.....                                 | 24 |
| 6.1.5.1   | Discriminatie en subgroepvorming.....                        | 24 |
| 6.1.5.2   | Communicatieproblemen.....                                   | 24 |
| 6.1.5.3   | Werksfeer en aanpassingsproblemen.....                       | 24 |
| 6.1.5.4   | Integrated Threat Theory (ITT).....                          | 24 |
| 6.1.5.4.1 | Realistische bedreigingen.....                               | 24 |
| 6.1.5.4.2 | Symbolische bedreigingen.....                                | 25 |
| 6.1.5.4.3 | Intergroepsangst.....                                        | 25 |
| 6.1.5.5   | Potentieel verlies van teameffectiviteit.....                | 25 |
| 6.1.5.6   | Verminderde sociale cohesie.....                             | 25 |
| 6.2       | (Employee) well-being.....                                   | 26 |

|         |                                                      |    |
|---------|------------------------------------------------------|----|
| 6.2.1   | Begrip well-being .....                              | 26 |
| 6.2.1.1 | Definitie van welzijn .....                          | 26 |
| 6.2.1.2 | Definitie van werknemerswelzijn .....                | 26 |
| 6.2.1.3 | Componenten van werknemerswelzijn .....              | 26 |
| 6.2.1.4 | Werktevredenheid en algemene tevredenheid.....       | 27 |
| 6.2.2   | Impact diversiteit op employee well-being .....      | 27 |
| 6.2.2.1 | Invloed op identiteit en emotionele regulatie .....  | 27 |
| 6.2.2.2 | Fysiologische en psychologische reacties.....        | 28 |
| 6.2.2.3 | Impact op werknemerswelzijn .....                    | 28 |
| 6.2.2.4 | Oppervlakte- en taakgerelateerde diversiteit .....   | 28 |
| 6.2.2.5 | Gebrek aan inclusie en integratie .....              | 28 |
| 6.2.2.6 | Mate van waargenomen diversiteit .....               | 29 |
| 6.2.2.7 | Impact op tevredenheid en werksfeer.....             | 29 |
| 6.3     | Managementaanpak .....                               | 29 |
| 6.3.1   | Beleid en methoden diversiteitsbeheer .....          | 29 |
| 6.3.2   | Ondersteunende organisatorische praktijken .....     | 29 |
| 6.3.3   | Evaluatie van diversiteitstraining .....             | 30 |
| 6.3.4   | Communicatiestrategieën .....                        | 30 |
| 6.3.5   | Bevordering van inclusie en welzijn.....             | 30 |
| 6.3.6   | Duurzaam ondernemen en organisatorisch succes .....  | 30 |
| 6.3.7   | Componenten van diversiteitsmanagementsystemen ..... | 30 |
| 7.      | Resultaten.....                                      | 33 |
| 7.1     | Diversiteit .....                                    | 33 |
| 7.1.1   | Begrip diversiteit.....                              | 33 |
| 7.1.2   | Oorzaken toename .....                               | 34 |
| 7.1.2.1 | Locatie .....                                        | 34 |
| 7.1.2.2 | Kenmerken site .....                                 | 34 |
| 7.1.2.3 | Focus op persoon.....                                | 34 |
| 7.1.2.4 | Belangrijkheid .....                                 | 34 |
| 7.1.3   | Houding ten opzichte van diversiteit .....           | 35 |
| 7.1.4   | Voordelen.....                                       | 35 |
| 7.1.4.1 | Prestaties .....                                     | 35 |
| 7.1.4.2 | Inclusieve cultuur .....                             | 35 |
| 7.1.4.3 | Teamdynamiek .....                                   | 36 |
| 7.1.4.4 | Oorzakelijk verband .....                            | 36 |
| 7.1.4.5 | Educatief aspect .....                               | 36 |
| 7.1.5   | Uitdagingen .....                                    | 37 |
| 7.1.5.1 | Aanpassingsmoeilijkheden .....                       | 37 |
| 7.1.5.2 | Overtuigen van meerwaarde .....                      | 37 |
| 7.1.5.3 | Bepaling van grenzen .....                           | 37 |
| 7.1.5.4 | Individuele profiel .....                            | 38 |
| 7.1.5.5 | Samenwerking .....                                   | 38 |
| 7.1.5.6 | Subgroepen .....                                     | 38 |

|         |                                                                                  |    |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1.5.7 | Taalbarrières .....                                                              | 39 |
| 7.1.5.8 | Conflicten en frustraties.....                                                   | 39 |
| 7.2     | Welzijn .....                                                                    | 40 |
| 7.2.1   | Begrip welzijn .....                                                             | 40 |
| 7.2.1.1 | Gepersonaliseerde aanpak .....                                                   | 40 |
| 7.2.1.2 | Veilige werkomgeving.....                                                        | 40 |
| 7.2.1.3 | Teamdynamiek .....                                                               | 41 |
| 7.2.1.4 | Welzijnsacties.....                                                              | 41 |
| 7.2.2   | Impact diversiteit op employee well-being .....                                  | 41 |
| 7.3     | Managementaanpak .....                                                           | 42 |
| 7.3.1   | Diversiteitsinitiatieven en beleid .....                                         | 42 |
| 7.3.1.1 | Opkomende belangstelling .....                                                   | 43 |
| 7.3.1.2 | Ad hoc initiatieven .....                                                        | 43 |
| 7.3.1.3 | Initiatieven taalbarrière .....                                                  | 43 |
| 7.3.1.4 | Leiderschap.....                                                                 | 43 |
| 7.3.1.5 | Diversiteitsplan.....                                                            | 44 |
| 7.3.1.6 | Werving .....                                                                    | 44 |
| 7.3.1.7 | Noodzakelijkheid .....                                                           | 44 |
| 7.3.2   | Welzijnsinitiatieven en beleid .....                                             | 45 |
| 7.3.2.1 | Actief welzijn.....                                                              | 45 |
| 7.3.2.2 | Mentaal welzijn.....                                                             | 45 |
| 7.3.2.3 | Medische onderzoeken.....                                                        | 46 |
| 7.3.3   | Huidig bedrijfsbeleid .....                                                      | 46 |
| 7.3.4   | Uitdagingen rondom werknemerswelzijn en -beleid in een diverse organisatie ..... | 46 |
| 7.3.4.1 | Flexibiliteit .....                                                              | 46 |
| 7.3.4.2 | Mentale gezondheid .....                                                         | 47 |
| 8.      | Discussie .....                                                                  | 49 |
| 8.1     | Diversiteit .....                                                                | 49 |
| 8.1.1   | Begrip diversiteit.....                                                          | 49 |
| 8.1.2   | Toename diversiteit .....                                                        | 49 |
| 8.1.3   | Houding ten opzichte van diversiteit .....                                       | 50 |
| 8.1.4   | Voordelen.....                                                                   | 50 |
| 8.1.5   | Uitdagingen .....                                                                | 50 |
| 8.2     | Welzijn .....                                                                    | 51 |
| 8.2.1   | Begrip (werknemers)welzijn .....                                                 | 51 |
| 8.3     | Managementaanpak .....                                                           | 51 |
| 9.      | Beperkingen en suggesties verder onderzoek .....                                 | 53 |
| 10.     | Conclusie.....                                                                   | 55 |
| 11.     | Bibliografie .....                                                               | 57 |
| 12.     | Bijlagen.....                                                                    | 61 |
| 12.1    | Bijlage 1: Interviewleidraden .....                                              | 61 |
| 12.1.1  | Interviewleidraad HR.....                                                        | 61 |
| 12.1.2  | Interviewleidraad warehouse operator.....                                        | 64 |

|        |                                              |    |
|--------|----------------------------------------------|----|
| 12.1.3 | Interviewleidraad warehouse coördinator..... | 67 |
| 12.1.4 | Interviewleidraad warehouse manager .....    | 69 |
| 12.2   | Bijlage 2: Codeboom .....                    | 71 |

## 4. Begrippenlijst

| Begrip                    | Definitie                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Culturele diversiteit     | De verscheidenheid aan culturele achtergronden, normen, waarden, tradities en gewoonten binnen een bepaalde samenleving of gemeenschap.                                                                                                                         |
| Discriminatie             | Het maken van onderscheid op grond van geslacht, ras, huidskleur, afkomst, godsdienst enz., waardoor mensen of groepen mensen achtergesteld worden.                                                                                                             |
| Diversiteit               | Het aanwezig zijn van grote verscheidenheid, afwisseling.                                                                                                                                                                                                       |
| Diversiteitsmanagement    | Het beleid gericht op het bevorderen van diversiteit binnen een organisatie, met name op het gebied van gender, etniciteit, leeftijd, seksuele geaardheid en andere kenmerken, met als doel gelijke kansen te bieden en een inclusieve werkomgeving te creëren. |
| Employee well-being       | Het geheel van omstandigheden op het werk die van invloed zijn op de fysieke en mentale gezondheid en tevredenheid van werknemers.                                                                                                                              |
| Geaardheid                | Aangeboren voorkeur van de seksuele belangstelling.                                                                                                                                                                                                             |
| Gendergelijkheid          | Het op gelijke voet behandelen van mensen wier genderidentiteit, sekse en/of seksuele geaardheid onderling verschillend zijn.                                                                                                                                   |
| Groepsdynamiek            | De studie van de interacties, processen en relaties binnen een groep individuen, inclusief communicatie, samenwerking, besluitvorming en conflictoplossing, en hoe deze processen de prestaties en het functioneren van de groep beïnvloeden.                   |
| Inclusie                  | Toestand dat iedereen gelijke rechten en plichten heeft en volwaardig kan deelnemen aan het maatschappelijk leven                                                                                                                                               |
| Integratie                | Het maken van of opnemen in een groter geheel.                                                                                                                                                                                                                  |
| Mentaal welzijn           | De toestand van iemands geestelijke gezondheid, inclusief aspecten zoals emotionele stabiliteit, veerkracht, positieve relaties, een gevoel van eigenwaarde en het vermogen om stress te beheren.                                                               |
| Mentorschap               | Begeleiding van een minder ervaren persoon door een ervaren persoon (de mentor), vooral op professioneel of educatief gebied.                                                                                                                                   |
| Multiculturaliteit        | Het samengaan van verschillende culturen binnen een samenleving of organisatie.                                                                                                                                                                                 |
| Psychologische veiligheid | De mate waarin individuen zich veilig voelen om zichzelf te uiten, ideeën te delen en fouten te maken zonder negatieve consequenties te ervaren.                                                                                                                |
| Warehouse                 | Een groot gebouw of ruimte waarin goederen worden opgeslagen, meestal voor distributie of commerciële doeleinden.                                                                                                                                               |
| Werktevredenheid          | Het gevoel van tevredenheid dat een werknemer heeft met betrekking tot zijn of haar werk en werkomstandigheden.                                                                                                                                                 |



## 5. Onderzoeksplan

Dit onderzoeksplan richt zich op de verkenning van de invloed van toenemende diversiteit op het welzijn van werknemers in een warehouse. De problematiek rond deze verandering in de samenstelling van het personeelsbestand worden geanalyseerd met de nadruk op de impact op het welzijn van individuele werknemers. De relevantie van dit onderzoek wordt benadrukt in de context van het streven naar een gezonde en inclusieve werkomgeving. De gebruikte methodologie omvat kwalitatieve onderzoeksmethoden om een uitgebreid inzicht te verschaffen in de dynamiek tussen diversiteit en het welzijn van werknemers in magazijnomgevingen.

### 6.1 Inleiding

Wetenschappelijke studies over diversiteit zijn relevanter dan ooit. Op 1 januari 2023 was 65,5% van de Belgische bevolking een Belg met een Belgische achtergrond, 21,0% was een Belg met een buitenlandse achtergrond en 13,4% was een niet-Belg. (Herkomst | Statbel, 2023). Deze cijfers tonen aan dat onze samenleving steeds diverser wordt. Ook volgens O'Donovan (2017) zijn er een aantal redenen waarom de diversiteit van het personeelsbestand in organisaties toeneemt of lijkt toe te nemen, waaronder bijvoorbeeld demografische veranderingen en toegenomen globalisering.

Diversiteit is een steeds meer opkomend thema. Bovendien is het begrip diversiteit zeer ruim. Diversiteit houdt in dat iedereen uniek is en daardoor verschilt van elkaar. Dit verschil kan meerdere vormen aannemen. Dit kan liggen in het feit dat men een andere ethische of culturele achtergrond heeft, maar dit kan ook zitten in de nationaliteit, leeftijd, het gedrag en het vermogen van mensen, waar het opleidingsniveau onder valt (Taylor-Brown, 2017).

Het is belangrijk voor organisaties in het algemeen om een personeelsbestand op te bouwen dat deze diversiteit weerspiegelt om rechtszaken te voorkomen, de behoeften van uiteenlopende klanten te dienen en creativiteit, innovatie en besluitvorming van hoge kwaliteit te stimuleren (Langer et al., 2023). Organisaties kunnen dus verschillende redenen hebben om zich te focussen op een diverse organisatie. In de recente jaren is de diversiteit binnen bedrijven aanzienlijk toegenomen. Verscheidene factoren hebben hieraan bijgedragen. Oorzaken van deze toename zijn onder meer de globalisering die de migratie stimuleert, oorlogen en conflicten die vluchtelingenstromen veroorzaken, en de groeiende diversiteit aan migratiemotieven en verblijfsstatuten binnen gemeenschappen (Geldof, 2013). Daarnaast zijn de vergrijzing van de beroepsbevolking, de stijging van het aantal vrouwen op de werkvloer, alsmede de internationalisering van bedrijfsactiviteiten en het vrije verkeer van werknemers binnen de Europese Unie, hier ook bijdragers aan (Omgaan Met Diversiteit Op De Werkvloer | LinkedIn, n.d.).

Wanneer een organisatie diversiteit weerspiegelt, kunnen er diverse potentiële voordelen zijn (O'Donovan, 2017). Zo zou diversiteit verschillende vaardigheden stimuleren omdat er geleerd kan worden van diverse collega's. Diversiteit kan gezonde concurrentie bevorderen, waardoor een team op een positieve manier wordt uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen. Studies hebben zelfs aangetoond dat organisaties met een cultuur van diversiteit en inclusiviteit zowel gelukkiger als productiever zijn (Reynolds, 2022). In een dergelijke werkomgeving voelt werkelijk iedereen zich gerespecteerd, aangemoedigd in hun talenten, worden ze ondersteund om hun werk zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren, heerst er vertrouwen in de leidinggevendenden, kan iedereen zijn authentieke zelf zijn en heeft iedereen het gevoel deel uit te maken van een (h)echt team, dat inzet op de aspecten die hen verbinden waardoor vertrouwen groeit en werkgeluk optimale kansen krijgt (Team, 2023).

Toch blijft het voor veel bedrijven een uitdaging om hier mee om te gaan. Zo brengt het naast opportuniteiten, ook enkele aanpassingen met zich mee die zowel werknemers als de organisatie beïnvloeden. Zo zullen er mogelijks communicatiemoeilijkheden plaatsvinden. Daarnaast hebben verschillende mensen vaak ook verschillende belangen. Dit kan tot conflict leiden. Voor werknemers is het belangrijk om met een open geest te luisteren en in dialoog te gaan. Mensen komen makkelijker overeen met mensen die eenzelfde leefwereld hebben. Rekening houden met diversiteit betekent ook rekening houden met de verschillende mogelijkheden van mensen. Iedereen verdient ruimte om zich te ontwikkelen naar eigen vermogen en talent. Ook de manier waarop medewerkers leren en hun loopbaanwensen verschillen van elkaar. Belangrijk wordt dat medewerkers rekening houden met verschillende behoeften in aansturing (Vivo, n.d.) Voor bedrijven wordt het de uitdaging om deze aanpassingen te managen en om een goede balans te vinden tussen welzijn en productiviteit. Diversiteitsmanagement wordt steeds belangrijker. Hierin is oog voor de unieke waarde van iedere individuele werknemer belangrijk, wat de organisatie helpt om te groeien en succes te behalen (Hoe Pas Je Diversiteitsmanagement Toe Om Je Bedrijf Te Laten Groeien?, 2022).

In deze masterproef is ook relevant om te onderzoeken welke effecten de toenemende diversiteit heeft op employee well-being. Dit onderzoek zou een toevoeging kunnen zijn om de effecten van diversiteit in warehouses in kaart te brengen en te onderzoeken welke effecten dit heeft op het welzijn van medewerkers in logistieke bedrijven. Al met al is het onderzoeken van toenemende diversiteit in een warehouse praktisch relevant omdat het direct van invloed kan zijn op de bedrijfsvoering en de werknemerservaring. Het begrijpen van deze effecten maakt weloverwogen beslissingen en strategieën mogelijk om diversiteit te gebruiken om potentiële uitdagingen aan te pakken.

## 6.2 Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling kan de volgende onderzoeksvraag geformuleerd worden: "Wat is de invloed van de toenemende diversiteit op employee well-being in een warehouse". Om een antwoord te kunnen verkrijgen op deze vraag, zal de centrale hoofdvraag worden opgedeeld in meerdere deelvragen. Op deze manier zal er een duidelijk antwoord kunnen worden geformuleerd op de hoofdvraag.

Een eerste deelvraag luidt: "Wat wordt bedoeld met diversiteit in de context van een warehouse?"

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, is het belangrijk dat er duidelijkheid geschept wordt over de aspecten die in deze masterproef onder het begrip diversiteit vallen. Daarnaast wordt er ook afgebakend welke aspecten in deze masterproef meegenomen worden en welke niet. Deze deelvraag focust zich dus vooral over welke soorten diversiteit er kunnen worden waargenomen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: culturele diversiteit, geslacht, leeftijd,..

Een tweede deelvraag luidt: "Hoe beïnvloedt diversiteit de werking in een warehouse?"

Een antwoord op deze vraag biedt duidelijkheden over de effecten die diversiteit heeft op de werkvloer. De masterproef bekijkt deze effecten op de algemene werking van het warehouse. Dit houdt in dat er bekeken wordt hoe diversiteit zowel de organisatie als de werknemers beïnvloedt. Deze deelvraag zal dus ook kijken naar wat de voordelen zijn van diversiteit in een warehouse, zoals verhoogde productiviteit, creativiteit of efficiëntie. Daarnaast is het ook belangrijk om de kijken naar wat de mogelijke uitdagingen of nadelen van diversiteit in een warehouse zijn. Voorbeelden hiervan zouden conflicten of communicatieproblemen kunnen zijn. Het is belangrijk beide aspecten in kaart te brengen om tot een eindantwoord te komen op de centrale onderzoeksvraag.

Een derde deelvraag luidt: "Hoe gaan warehouses om met toenemende diversiteit?"

Ten slotte wordt bekeken welke beleiden en initiatieven warehouses hebben rondom diversiteit en op welke manier deze geïntegreerd worden. Zijn dit richtlijnen, zijn er bepaalde verplichtingen die deel uitmaken van het contract. Aanvullend is het belangrijk om te kijken naar wat de gebruiken binnen de bedrijfscultuur zijn rond dit thema. Hiervoor is het noodzakelijk om ook de ongeschreven regels of mondelinge afspraken te onderzoeken.

Deze praktijk zal vergeleken worden met de verschillende mogelijkheden die de literatuur aanbeveelt. Op die manier wordt er in de masterproef ook bekeken hoe ver het warehouse staat op dit gebied.

## 6.3 Methodologie

In de volgende paragrafen wordt de onderzoeksmethodologie besproken. De eerste paragraaf belicht het gekozen type onderzoek en de redenen ervoor binnen de logistieke sector. Paragraaf twee omvat de aanpak van de literatuurstudie. Ten slotte richt paragraaf drie zich op de geselecteerde onderzoeksmethoden en de toepassing van de grounded theory.

### 6.3.1 Soort onderzoek

In dit gedeelte zullen de verschillende methoden van onderzoek besproken worden. Om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag: "Wat is de invloed van toenemende diversiteit op employee well-being in een warehouse", wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek is een type onderzoek dat diepere inzichten in problemen in de echte wereld verkent en biedt. Kwalitatief onderzoek verzamelt de ervaringen, percepties en gedrag van deelnemers. Het geeft antwoord op het hoe en waarom in plaats van hoeveel (Tenny et al., 2022).

Kwalitatief onderzoek probeert te begrijpen en diep door te dringen in de leefwereld van mensen. De kern van het kwalitatief onderzoek is nu net dat de opinies van de onderzochte centraal staan. Je bekijkt sociale processen en betekenisgeving vanuit de leefwereld van de betrokkenen zelf. Dat wil zeggen dat je de rijke context waarin mensen leven meeneemt in je onderzoek (Mortelmans, 2007).

Ondanks de dominante kwantitatieve oriëntatie in logistiek onderzoek wordt in verschillende onderzoeken gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is bewijs in de logistiek discipline van meer afhankelijkheid van methoden zoals casus studies en kwalitatieve interviews (Halldórsson & Aastrup, 2003b). Een kwalitatief onderzoek is de geschikte keuze aangezien dit onderzoek zich richt op de context en de specifieke situaties binnen het warehouse

### 6.3.2 Literatuurstudie

Het onderzoek begint met een literatuurstudie die een eerste inzicht zal bieden in de reeds bestaande bevindingen en theorieën. Uit deze literatuur worden gelijkenissen en verschillen gehaald om verder te onderzoeken. Om een antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag: "Wat is de invloed van de toenemende diversiteit op employee well-being in een warehouse", wordt voornamelijk academische literatuur geanalyseerd. Deze literatuur zal gehaald worden uit wetenschappelijke databanken. Google scholar en de universiteitsbibliotheek van UHasselt zullen het meest geraadpleegd worden. De bronnen zullen beoordeeld worden op hun relevantie, impact en de publicatiedatum. De impactfactor zal beoordeeld worden op basis van een aanwezige peer review en het aantal verkregen citaties. Daarnaast is het belangrijk om recente bronnen te gebruiken om de meest recente theorieën en observaties te gebruiken

om de masterproef op te baseren. In de literatuurstudie wordt er bekeken welke aspecten er onder het begrip diversiteit vallen (bijvoorbeeld geslacht, leeftijd en afkomst), op welke factoren diversiteit de meeste invloed uitoefent (bijvoorbeeld productiviteit en mentale welzijn) en op welke manier warehouses een diversiteitsbeleid integreren. Deze bevindingen zullen later getoetst worden aan de praktijk.

### 6.3.3 Onderzoeksmethode

Voor het kwalitatief onderzoek rondom de invloed van diversiteit op het werknemerswelzijn wordt er gebruik gemaakt van de grounded theory. Volgens Barney Glaser en Anselm Strauss (1967, in Charmaz en Thornberg, 2021) is de grounded theory een systematische methode om onderzoek uit te voeren door collectief data te verzamelen en die data volgens een bepaalde strategie te analyseren. Het doel van deze methode is om een theorie te ontwikkelen die het mogelijk maakt om één of meerdere concepten die reeds bestudeerd zijn te begrijpen. De beide onderwerpen zijn reeds apart bestudeerd, maar er is gebrek aan een duidelijke studie die de beide combineert en de ervaringen van personeel meeneemt. Hierdoor is de grounded theory de ideale basis om ons kwalitatief onderzoek goed en betrouwbaar uit te kunnen voeren. De interviews worden uitgevoerd in één gekozen warehouse gelegen in België. Zo zal de literatuur vergeleken worden met data verkregen uit dit specifieke warehouse.

#### 6.3.3.1 *Theoretical sampling*

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is het essentieel om de juiste gegevens te verzamelen. Deze gegevens zullen worden verkregen uit diepte-interviews. Daarbij is ervoor gekozen om een diverse groep respondenten te bevragen, met verschillende functies binnen een warehouse. De gesprekken zullen worden gevoerd met een operator, leidinggevenden, HR-verantwoordelijke en een coach voor diversiteit en inclusie. Bovendien is er rekening gehouden met de verscheidenheid aan anciënniteit binnen het bedrijf, waarbij zowel respondenten die kort als lang werkzaam zijn geïnterviewd zijn. In totaal zijn er vijf respondenten geïnterviewd.

| <b>Respondent</b> | <b>Omschrijving</b>                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Respondent A      | Vrouw, 1.5 jaar dienst, warehouse operator, Marokkaans              |
| Respondent B      | Man, 16 jaar dienst, warehouse manager, Belg                        |
| Respondent C      | Man, 6.5 jaar dienst, warehouse coördinator, Belg                   |
| Respondent D      | Vrouw, 6 jaar dienst, coach diversiteit en inclusie, Belg           |
| Respondent E      | Vrouw, 10 jaar dienst, verantwoordelijke HR business partners, Belg |

#### 6.3.3.2 *Datacollectie en analyse*

Deze masterproef maakt gebruik van interviews om data te verzamelen. Semigestructureerde interviews bieden de mogelijkheid om verder in te gaan op bepaalde punten die tijdens het gesprek met de respondent naar voren komen (Schwab, 2021). Met deze interviews kunnen aspecten uit de literatuur getoetst worden aan de praktijk en komen er nieuwe perspectieven naar boven. Daarboven kan de informatie over dit onderwerp gevoelig liggen waardoor een persoonlijke aanpak aangewezen is. Bijkomend geven interviews ook de mogelijkheid de situatie vanuit verschillende standpunten van de organisatie te bekijken om zo tot een theoretische saturatie te komen.

Deze interviews werden voornamelijk fysiek op de werkvloer afgenomen. Zo werden de interviews met de respondenten A, B, C afgenomen in een afgesloten kantoorruimte binnen het warehouse. Op die manier voelt de respondent zich vertrouwd zodat ze echt hun eigen meningen en ervaringen kunnen delen. Ook

kunnen zo de emoties van de respondenten beter waargenomen en geanalyseerd worden door de interviewer. Sommige interviews werden echter ook afgenomen via Teams. Dat was het geval voor respondent D en E.

De interviews hadden een gemiddelde duurtijd van 35 minuten. Sommigen duurden echter langer, zelfs tot ongeveer een uur, en anderen duurden maar een 20-tal minuten. Om ervoor te zorgen dat in elk interview de belangrijkste thema's bevestigd werden, werd een interviewleidraad gebruikt<sup>1</sup>. Hierin stonden de grote thema's van het onderzoek met enkele brede vragen. Dat geeft dus de zekerheid dat elk interview ook een meerwaarde is voor het onderzoek. Het spreekt echter voor zich dat niet elk interview even diep ingaat op dezelfde thema's.

Met toestemming van de respondenten werd ook elk interview opgenomen, wat het mogelijk maakt om de interviews te transcriberen. Al deze factoren dragen bij aan het waarborgen van de kwaliteit van de empirische studie.

#### 6.3.3.3 *Codeerproces*

Na het afnemen en transcriberen van de interviews werden de transcripties gecodeerd, een kritische fase in de methodologie van dit onderzoek. Het coderen gebeurt aan de hand van de 3 coderingsfasen binnen de grounded theory, namelijk open, axiaal en selectief (Moghaddam, 2006). De open codering werd als eerste toegepast, waarbij elk citaat werd geanalyseerd en voorzien van een unieke code die relevant was voor de onderzoeksvraag.

Vervolgens werden de open codes gegroepeerd met behulp van axiale codes, een proces dat een diepgaande analyse van de data vereiste. Deze fase bevestigde al vroeg opmerkelijke overeenkomsten tussen de interviews, wat de theoretische saturatie van het onderzoek ondersteunde.

Daarna werden de axiale codes onderverdeeld in selectieve codes. Deze selectieve codes waren nauw verbonden met de centrale thema's van het onderzoek, wat zorgde voor een gestructureerde benadering van de analyse. Bovendien werd een visuele datastructuur ontwikkeld waarin de codes werden geïntegreerd uit de laatste twee fasen, ter versterking van het inzicht in de data<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Bijlage 1

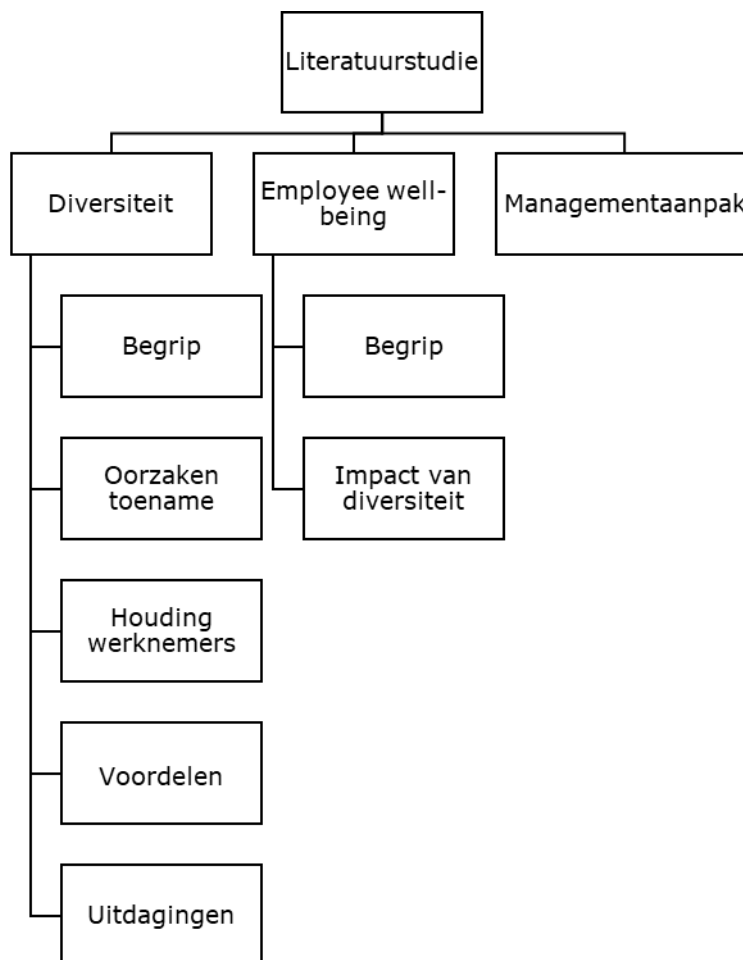
<sup>2</sup> Bijlage 2



## 6. Literatuurstudie

Het onderwerp van toenemende diversiteit op de werkvloer is momenteel uiterst relevant en heeft aanzienlijke aandacht gekregen. Talrijke onderzoeken zijn uitgevoerd om inzicht te krijgen in diversiteit op de werkvloer, de impact ervan op het welzijn van werknemers en de benaderingen die management kan hanteren om deze opkomende trend effectief aan te pakken. Paragraaf 6.1 bespreekt de belangrijkste bevindingen uit de diversiteitsliteratuur. Er worden onder meer verschillende definities opgesomd en de belangrijkste redenen voor de groei worden toegelicht. Bovendien worden voordelen besproken samen met uitdagingen. Daarnaast wordt de houding van de medewerkers ten aanzien van het gegeven onderwerp bekeken. In paragraaf 6.2 draait het rond het concept van (werknemers)welzijn, waarbij eerst de definitie uitvoerig besproken wordt gevolgd door de impact van diversiteit op dit onderwerp. Tenslotte wordt in paragraaf 6.3 van het literatuuronderzoek de managementbenadering besproken.

Schematische weergave van de literatuurstudie:



## 6.1 Diversiteit

### 6.1.1 Begrip diversiteit

#### 6.1.1.1 *Evolutie*

Er heeft in de loop der jaren een fundamentele evolutie plaatsgevonden op het gebied van de betekenis van diversiteit, van een aanvankelijke eenzijdigheid ten aanzien van raciale verschillen en meer recentelijk het toevoegen van gender, politieke associatie, cultuur en seksuele geaardheid (Phiri, 2019).

#### 6.1.1.2 *Definitie*

Een eenduidige definitie van diversiteit is er niet. Volgens Allen (1995) omvat diversiteit in het personeelsbestand een verscheidenheid aan persoonlijke en sociale identiteitsgrondslagen, waaronder ras-ethniciteit, geslacht, leeftijd, sociaaleconomische status, religie, seksuele geaardheid, land van herkomst, enzoverder.

Volgens Roberson (2019) verwijst diversiteit op de werkvloer naar eventuele samenstellingsverschillen tussen mensen binnen een werkeenheid. Het omvat de unieke ervaringen van werknemers binnen historische, politieke en andere milieucontexten. De factoren die van invloed zijn op diversiteit op de werkvloer zijn veelzijdig en omvatten verschillende dimensies. Deze factoren omvatten sociaal-culturele identiteit, zoals ras, ethniciteit, geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, religie en fysieke capaciteiten. Daarnaast dragen variabiliteit in culturele normen, waarden en taal, evenals verschillen in opleidingsachtergrond, werkervaring en cognitieve stijlen, bij aan diversiteit (Roberson, 2019). Over het algemeen is diversiteit een veelzijdig concept dat een uitgebreid begrip vereist om de contextuele aspecten en implicaties ervan voor het gedrag en de prestaties van de organisatie vast te leggen (Roberson, 2019).

Maar diversiteit van het personeelsbestand kan ook variaties in functieclassificatie, beloning en arbeidsrelaties omvatten, evenals demografische verschuivingen in de loop van de tijd. Bovendien kan diversiteit op de werkplek gepaard gaan met verschillen in de balans tussen werk en privéleven, gezinsstatus en generatieperspectieven. Deze voorbeelden illustreren de veelzijdigheid van diversiteit binnen het personeelsbestand van organisaties (Roberson, 2019)

Samenvattend verwijst diversiteit naar meerdere verschillen tussen individuen binnen een organisatie, zoals leeftijd, nationaliteit en vaardigheden (Shemla et al., 2016). Onder diversiteit verstaan we: alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en ethniciteit als om minder zichtbare kenmerken zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Iedere medewerker heeft een eigen, unieke combinatie van dergelijke kenmerken (De Vries et al., 2005).

#### 6.1.1.3 *Dimensies van diversiteit*

Het kan worden samengevat in drie dimensies, zoals hieronder weergegeven in tabel 1 (Sundari, 2018). Primaire diversiteit wordt meestal geassocieerd met de identiteit van een individu, terwijl secundaire diversiteit en tertiaire aspecten minder zichtbaar zijn, maar inhoud toevoegen aan primaire dimensies (Sundari, 2018).

Tabel 1: Diversiteit Dimensies

**Table 1:** Diversity Dimensions

| Primary      | Secondary                            | Tertiary    |
|--------------|--------------------------------------|-------------|
| Race         | Religion                             | Beliefs     |
| Ethnicity    | Culture                              | Assumptions |
| Gender       | Sexual Orientation                   | Perceptions |
| Employee Age | Thinking Style                       | Attitudes   |
| Disability   | Geographic Origin                    | Feelings    |
|              | Family Status                        | Values      |
|              | Lifestyle                            | Group Norms |
|              | Economic Status of Employees         |             |
|              | Political Orientation of Work Groups |             |
|              | Work Experience                      |             |
|              | Education                            |             |
|              | Languages Known                      |             |
|              | Nationality                          |             |

Noot. Overgenomen uit "WORKPLACE DIVERSITY AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES", door R. Sundari, 2018, *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 145–156 (<https://www.proquest.com/scholarly-journals/workplace-diversity-impact-on-performance/docview/2136464153/se-2?accountid=27889>)

Bovendien kunnen demografische verschuivingen in de loop van de tijd, veranderingen in functieclassificatie, beloning, fysieke locatie, burgerlijke staat en ouderlijke staat en andere kenmerken ook van invloed zijn op de samenstelling van diversiteit op de werkplek. Leiderschapsbenaderingen, kenmerken van het werk en organisatiecultuur kunnen de opvallendheid van individuele eigenschappen of sociale categorieën binnen een groep veranderen, waardoor de interacties tussen leden en het functioneren van de groep worden beïnvloed. Het is belangrijk om met deze factoren rekening te houden bij het begrijpen en beheren van diversiteit in organisatorische omgevingen (Roberson, 2019).

### 6.1.2 Oorzaken toenemende diversiteit

Voor de opkomende trend rondom de toenemende diversiteit op de werkvloer zijn er verschillende redenen. Factoren zoals het stijgende aantal immigranten, fusies of joint ventures met bedrijven in andere landen, het toenemende gebruik van uitzendkrachten en contractarbeiders en de toenemende globalisering van het bedrijfsleven zijn enkele van de krachten die ons personeelsbestand dagelijks diverser maken (White, 2009).

Naast de globalisering wordt de toegenomen diversiteit in het ondernemingsklimaat ook sterk beïnvloed door migratie en veranderingen in vrouwenrechten (Boehm et al., 2014). Gender is daarom een cruciaal kenmerk van diversiteit (Phiri, 2019). Naarmate de migratie van ontwikkelingslanden naar ontwikkelde regio's blijft toenemen, neemt de diversiteit in de gastlanden, waargenomen in termen van etniciteit, taal, cultuur, religie en geslacht, aanzienlijk toe (Akay et al., 2017).

### 6.1.3 Houding ten opzichte van diversiteit

Interactie tussen culturele groepen is per definitie tweerichtingsverkeer. Attitudes en gedrag van de meerderheidsgroep kunnen ook een sterke invloed hebben op die van minderheidsleden (Hofhuis, 2012). Het is duidelijk geworden dat diversiteitsattitudes en/of -percepties van werknemers een sterke voorspeller kunnen zijn van diversiteitsuitkomsten, zoals sociale identificatiepatronen, teamcohesie, welzijn en

prestaties van werknemers. Met name de percepties van de meerderheidsgroep kunnen een sterke invloed hebben op de effectiviteit van het diversiteitsbeleid dat binnen de organisatie wordt gevoerd (Hofhuis, 2012).

Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld om de algemene houding ten opzichte van diversiteit op de werkplek te meten. Hostager & De Meuse (2008) ontwikkelde de Reaction to-Diversity (R-T-D) Inventory die kan worden gebruikt om respondenten te categoriseren in diversiteitsoptimisten, realisten of pessimisten. Evenzo is de Attitudes to Diversity at Work Scale (Nakui et al., 2011) is opgesteld om de houding van werknemers ten opzichte van diversiteit op de werkplek te meten op twee componenten: productief (overtuigingen van effectieve productiviteit van diverse werkgroepen en affectief (sociale of affectieve aspecten van diversiteit). Beide zijn voorbeelden van instrumenten die een betrouwbare en valide beoordeling geven van de houding van de meerderheid ten opzichte van diversiteit. Om succesvol diversiteitsmanagement uit te voeren, hebben organisaties echter mogelijk meer gedetailleerde informatie nodig (Hofhuis, 2012).

#### 6.1.4 Voordelen diversiteit

De diversiteit op de werkvloer kan aanzienlijke voordelen bieden. Deze voordelen kunnen zowel voor de organisatie als voor de werknemers gunstig zijn.

##### 6.1.4.1 *Werving en retentie*

Diversiteit vergroot de vijver waaruit een bedrijf kan putten bij het aannemen van werknemers. Door zich niet te beperken tot homogene groepen, kan een bedrijf genieten van een gevarieerder scala aan vaardigheden, ervaringen en perspectieven. Dit vergroot de kans om de meest geschikte en competente personen voor specifieke functies aan te trekken (Overbeek, 2014). Enkele van de voordelen die organisaties genieten die diversiteit op de werkplek aanmoedigen, zijn onder meer werving, behoud en betrokkenheid van werknemers, terwijl tegelijkertijd hun werktevredenheid wordt verbeterd (Phiri, 2019).

##### 6.1.4.2 *Interpersoonlijke relaties*

Daarnaast is er geredeneerd dat etnisch diverse werkplekken gunstige situaties bieden voor werknemers om vriendschappen te sluiten binnen de organisatie en er wordt aangenomen dat dit persoonlijke contact negatieve out-group attitudes kan verminderen (Kokkonen et al., 2015). Werknemers voelen zich vaak meer tevreden en betrokken wanneer ze in een inclusieve omgeving werken waar diversiteit wordt gewaardeerd. Dit kan resulteren in een positieve bedrijfscultuur en een hogere mate van werknemersretentie (Overbeek, 2014).

##### 6.1.4.3 *Creativiteit en oplossen problemen*

Een diverse werkplek kan een voordeel hebben als het gaat om het oplossen van problemen in tegenstelling tot individuele denkkraft (Estélyi & Nisar, 2016). Diverse teams stimuleren namelijk creativiteit en innovatie. Verschillende achtergronden, perspectieven en denkstijlen binnen een team dragen bij aan het genereren van diverse ideeën. Dit diversiteitseffect vermindert het risico op groepsdenken en bevordert het ontstaan van innovatieve oplossingen voor zakelijke uitdagingen (Overbeek, 2014).

##### 6.1.4.4 *Economische voordelen*

Daarnaast stellen diversiteitsactivisten dat omgevingen die diverser zijn economisch voordelig zijn en organisaties positief positioneren ten opzichte van hun concurrenten en uiteindelijk betere organisatorische prestaties bereiken (Kundu & Mor, 2016). Diverse teams kunnen leiden tot betere besluitvorming. Het

vermogen om verschillende perspectieven en meningen te integreren kan leiden tot weloverwogen, evenwichtige beslissingen. Dit staat in contrast met homogene groepen waarin er een neiging is naar gelijkdenkendheid en beperkte variatie in standpunten (Overbeek, 2014).

#### 6.1.4.5 *Prestatie- en innovatieniveaus*

Voorstanders van diversiteit zijn er vast van overtuigd dat het samenbrengen van mensen met verschillende achtergronden en ervaringen kan helpen om de prestaties en innovatieniveaus van een bedrijf naar nieuwe hoogten te tillen (Jaiswal & Dyaram, 2020). Organisaties kunnen genieten van raciaal-etnische verschillen in culturele waarden, taalgedrag en sociale perspectieven. Conrad (1994) stelt dat het waarderen van diversiteit in het personeelsbestand (bijv. erkenning, met respect behandeld worden, kwaliteit van leven en financiële zekerheid) bedrijven zal helpen succesvol te concurreren in een wereldeconomie (Allen, 1995).

#### 6.1.4.6 *Productiviteit organisatie*

Een overzicht van de literatuur suggereert dat diversificatie op verschillende manieren als gunstig kan worden beschouwd voor de algehele productiviteit van een organisatie. Ten eerste wordt erkend dat de markten en belanghebbenden van een organisatie inherent cultureel divers zijn. Daarom is het hebben van een divers personeelsbestand een waardevol hulpmiddel om kennis op te doen over en toegang te krijgen tot minderheidsgroepen in de samenleving (Ely & Thomas, 2001).

Ten tweede heeft eerder onderzoek, naast extra kennis over externe belanghebbenden (doelgroepen, klanten, klanten), ook aangetoond dat diverse teams innovatiever en creatiever kunnen zijn in het uitvoeren van hun toegewezen taken (Van Knippenberg et al., 2004). Studies tonen aan dat diversiteit groepsdenken vermindert en kan leiden tot uitgebreidere en originelere ideeëngeneratie (Hofhuis, 2012). De Dreu en West (2001) stellen dat wanneer de gelegenheid wordt geboden om verschillende standpunten te uiten (Edmondson, 1999), de aanwezigheid van afwijkende meningen creatief denken kan vergroten en teamleden kan dwingen alerter en kritischer te zijn bij hun evaluatie van probleemoplossende strategieën (Hofhuis, 2012).

Volgens Ely en Thomas (2001) zijn de inzichten, vaardigheden en ervaringen die werknemers hebben ontwikkeld als leden van verschillende culturele identiteitsgroepen potentieel waardevolle bronnen die de werkgroep kan gebruiken om haar primaire taken te heroverwegen en haar markten, producten, strategieën en bedrijfspraktijken opnieuw te definiëren op een manier die haar missie zal bevorderen. Kortom, culturele diversiteit kan leiden tot meer flexibiliteit, creativiteit en uiteindelijk een hogere effectiviteit van de organisatie als geheel (Shipton et al., 2005). Het vergroten van het creatieve potentieel binnen organisaties kan dus worden gezien als de tweede dimensie van de voordelen van diversiteit (Hofhuis, 2012).

#### 6.1.4.7 *Positief imago en maatschappelijke verantwoordelijkheid*

Tot slot wordt culturele diversiteit, naast de directe positieve effecten op de productiviteit, door organisaties vaak gezien als een middel om een positief imago naar buiten toe te genereren. Door te pronken met de diversiteit van haar personeelsbestand, impliceert een organisatie dat ze een maatschappelijk verantwoorde instelling is, die gelijke kansen biedt aan alle culturele groepen en ernaar streeft discriminatie te verminderen (Cunningham & Melton, 2013). Het idee dat organisaties uit morele verplichting kunnen streven naar meer diversiteit, sluit aan bij recente literatuur over maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfsethiek in moderne organisaties.

## 6.1.5 Uitdagingen diversiteit

Ondanks de vele voordelen die diversiteit biedt voor zowel werknemers als de organisatie op zich, brengt het ook enkele nadelen of uitdagingen met zich mee voor beide partijen.

### 6.1.5.1 *Discriminatie en subgroepvorming*

Discriminatie is in veel landen een probleem en heeft een negatief effect op organisaties (Phiri, 2019). Diversiteit kan leiden tot het ontstaan van subgroepen binnen een bedrijf, omdat mensen geneigd zijn om met gelijken om te gaan. Dit kan de samenwerking belemmeren en het vertrouwen tussen diverse groepen verminderen. Heterogene teams kunnen een lager onderling vertrouwen hebben dan homogene teams. Dit gebrek aan vertrouwen kan leiden tot interne competitie, verminderde samenwerking en uiteindelijk verminderde effectiviteit (Jansen, 2017). Bedrijven over de hele wereld moeten elke vorm van discriminatie op de werkplek ontmoedigen en ernaar streven om diverse omgevingen op te bouwen (Phiri, 2019).

### 6.1.5.2 *Communicatieproblemen*

Studies hebben aangetoond dat organisaties er goed aan doen om werknemers met verschillende culturele achtergronden in hun personeelsbestand op te nemen, omdat dit de productiviteit kan verhogen (Hofhuis, 2012). Het succesvol managen van diversiteit blijkt echter moeilijk te zijn, omdat het ook gepaard gaat met negatieve teamresultaten en weerstand onder werknemers (Hofhuis, 2012). Uit eerder onderzoek blijkt dat diversiteit de communicatie tussen managers en personeel, evenals tussen collega's, kan bemoeilijkt worden. Verschillen in interpretatie van signalen, taalbarrières, en culturele verschillen kunnen leiden tot misverstanden en verminderde productiviteit (McKenzie & Qazi, 1983). Dit kan ervoor zorgen dat de kennisoverdracht tussen werknemers ook moeilijker verloopt (Lauring, 2009).

### 6.1.5.3 *Werksfeer en aanpassingsproblemen*

Daarnaast kan diversiteit de werksfeer beïnvloeden, wat kan leiden tot minder effectieve prestaties. Werknemers gedijen vaak beter in vertrouwde, homogene omgevingen en kunnen het moeilijk vinden zich aan te passen aan veranderingen (van der Wolk et al., 2008).

### 6.1.5.4 *Integrated Threat Theory (ITT)*

Een vaak aangehaald raamwerk voor het analyseren van de verschillende soorten dreigingen die in een multiculturele context kunnen worden ervaren, is de Integrated Threat Theory (ITT; 2000) van Stephan en Stephan, die zich voornamelijk bezighoudt met de houding van meerderheidsgroepen ten opzichte van minderheden. ITT noemt drie soorten bedreigingen die kunnen worden ervaren in een cultureel diverse omgeving: realistische bedreigingen (externe omstandigheden die mogelijk fysiek, economisch of statusverlies voor de in-group met zich meebrengen), symbolische bedreigingen (de perceptie van de overtuigingen, waarden en symbolen van de out-group als een bedreiging voor de overtuigingen, waarden en symbolen van de in-group), en intergroepsangst (negatieve gevoelens van in-group-leden bij het anticiperen op of ervaren van contact met out-group-leden) (Hofhuis, 2012).

#### 6.1.5.4.1 *Realistische bedreigingen*

Op de werkplek omvatten realistische bedreigingen van diversiteit negatieve effecten voor iemands carrière, status, macht of invloed. Meer aandacht voor de carrièreperspectieven van minderheidsleden, bijvoorbeeld door middel van positieve actieprogramma's, zal inherent de carrièrekansen van meerderheidswerknemers op hetzelfde niveau verminderen (Antwi-Boasiako, 2008). Dit kan met name relevant zijn in tijden van reorganisatie of inkrimping van bedrijven, waardoor het gevoel van veiligheid

van werknemers al afneemt, zelfs zonder rekening te houden met culturele diversiteit. Eerdere studies hebben inderdaad aangetoond dat een realistische dreiging verband houdt met een lager draagvlak voor diversiteitsbeleid onder meerderheidswerknemers (Lowery et al., 2006).

#### *6.1.5.4.2 Symbolische bedreigingen*

Een tweede dreiging op de werkvloer is de afkeer van werknemers om vertrouwd gedrag te moeten veranderen en geconfronteerd te worden met een wereldbeeld dat mogelijk niet past bij hun eigen wereldbeeld. Deze dreiging, door Stephan en Stephan (2000) symbolische dreiging genoemd, is het gevolg van (vermeende) verschillen in normen, waarden, overtuigingen en attitudes tussen culturele groepen. Verschillen in cultuur, geloofsovertuigingen en opleidingsniveau kunnen leiden tot misverstanden en conflicten, waardoor de communicatie en samenwerking worden belemmerd (Kouters, 2007). Symbolische bedreigingen kunnen theoretisch worden verklaard door het bestaan van verschillende sociale identiteiten en daaropvolgende categorisatieprocessen die ontstaan in verschillende sociale omgevingen (Van Knippenberg et al., 2004). Binnen organisaties manifesteert symbolische dreiging zich met name als verzet tegen cultuurverandering (Thomas & Plaut, 2008). Een organisatiecultuur weerspiegelt vaak de cultuur van de meerderheidsgroep. Als gevolg van de toegenomen diversiteit kunnen gevestigde normen en waarden veranderen om een deel van de culturele achtergrond van de minderheid op te nemen, waardoor symbolische dreiging wordt veroorzaakt bij meerderheidswerknemers (Hofhuis, 2012).

#### *6.1.5.4.3 Intergroepsangst*

Ten derde wordt intergroepsangst gedefinieerd als een negatief gevoel van in-group leden bij het anticiperen op of ervaren van contact met out-group leden (Curşeu et al., 2007). Verschillende studies hebben aangetoond dat deze vorm van angst kan leiden tot overdreven cognitieve, affectieve en gedragsmatige reacties ten opzichte van diversiteit (Staw et al., 1981). Op de werkplek kan intergroepsangst zich manifesteren als een terughoudendheid van werknemers om te communiceren met of feedback te geven aan collega's met een andere culturele achtergrond, uit angst om een fout te maken of zich te schamen voor de interactie (Hofhuis, 2012). Ook volgens Luring (2009) kan diversiteit leiden tot de vorming van groepen binnen een bedrijf, waardoor werknemers die buiten deze groepen vallen, zich mogelijk minder op hun gemak voelen.

#### *6.1.5.5 Potentieel verlies van teameffectiviteit*

Uit de literatuur blijkt dat er een vierde mogelijke bedreiging gedefinieerd kan worden namelijk: het potentieel voor verlies van teameffectiviteit. Hoewel diversiteit onder bepaalde omstandigheden de productiviteit kan verhogen, blijkt ook dat het ook een negatieve invloed kan hebben op teamprestaties. Diversiteit vereist aanpassingen in de werkwijze van een bedrijf, wat geleidelijk moet gebeuren. Dit kan leiden tot initiële prestatiedalingen en extra kosten, zoals het aanpassen van faciliteiten voor diverse behoeften. Diversiteit kan leiden tot grotere verschillen in capaciteiten, wat de competitie tussen werknemers kan verhogen. Dit kan resulteren in verminderde inzet en lagere effectiviteit (Futureofworkingadmin, 2019).

#### *6.1.5.6 Verminderde sociale cohesie*

De bovengenoemde bedreigingen laten bijvoorbeeld zien dat een divers team moeilijker te managen kan zijn. Diversiteit kan de sociale cohesie verminderen en het risico op miscommunicatie en conflicten vergroten. Deze effecten kunnen het werkproces belemmeren en op hun beurt innovatie en creativiteit verminderen (Hofhuis, 2012). Bovendien worden zij door vooroordelen ten aanzien van werknemers uit

minderheidsgroepen (met name immigranten) vaak een lagere taalvaardigheid of een lagere opleiding toegeschreven (Curşeu et al., 2007). Als zodanig kan de inclusie van werknemers uit minderheidsgroepen worden gezien als een potentieel risico voor de effectiviteit van het team. Daarom stellen we dat waargenomen productiviteitsverlies als gevolg van diversificatie moet worden gezien als een afzonderlijke dimensie van bedreiging (Hofhuis, 2012). Het is belangrijk voor bedrijven om deze potentiële nadelen te erkennen en proactief maatregelen te nemen om een inclusieve en ondersteunende werkomgeving te bevorderen (Lauring, 2009).

## 6.2 (Employee) well-being

### 6.2.1 Begrip well-being

Om een goed onderscheid te kunnen aanhouden tussen welzijn en werknemerswelzijn is het belangrijk een begrip van beide te hebben. Op die manier kunnen beide begrippen ook duidelijk aan elkaar gelinkt worden.

#### 6.2.1.1 *Definitie van welzijn*

De definitie van welzijn, zoals ontleend aan de literatuur over gezondheidszorg, filosofie, psychologie en sociologie, omvat drie kerndimensies: psychologisch, fysiek en sociaal welzijn. Psychologisch welzijn omvat keuzevrijheid, tevredenheid, zelfrespect en capaciteiten. Lichamelijk welzijn omvat voeding, onderdak, gezondheidszorg, kleding en mobiliteit. Sociaal welzijn heeft betrekking op deelname aan de gemeenschap, geaccepteerd worden in het openbaar en anderen helpen (Grant et al., 2007).

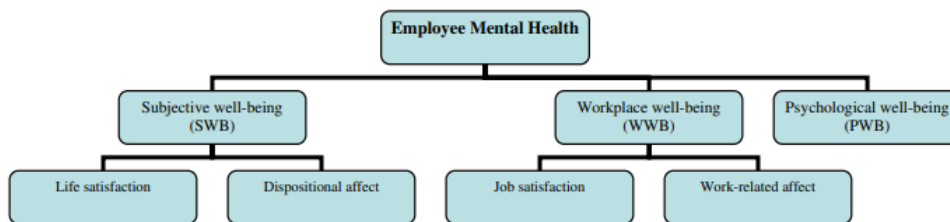
#### 6.2.1.2 *Definitie van werknemerswelzijn*

Het welzijn van werknemers is een overkoepelend concept dat algemene werkgerelateerde ervaringen omvat, zoals werktevredenheid, en facet specifieke dimensies zoals de relatie met collega's (Danna & Griffin, 1999). Op de competitieve wereldwijde werkplek wordt het behoud van het welzijn van werknemers steeds belangrijker (Jaiswal & Dyaram, 2019).

#### 6.2.1.3 *Componenten van werknemerswelzijn*

Volgens Page en Vella-Brodrick (2009) bestaat het welzijn van werknemers uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel is het subjectief welzijn. Dit bestaat op zijn beurt uit twee kleinere onderdelen (tevredenheid met het leven plus dispositioneel affect). In een onderzoek onder 109 managers ontdekten ze dat werktevredenheid wel de prestaties voorspelde. Het belangrijkste verschil met eerdere onderzoeken waren dat echter dat werktevredenheid alleen de prestaties voorspelde van werknemers met een hoog welzijnsniveau (gemeten als dispositioneel effect). Dat wil zeggen, het welzijn van werknemers matigde de relatie tussen werktevredenheid en prestaties. Hoewel deze bevinding met voorzichtigheid moet worden geïnterpreteerd, biedt het extra ondersteuning voor het opnemen van werktevredenheid in een welzijnsmodel voor werknemers. Een tweede onderdeel van het algemeen welzijn van werknemers is het welzijn op het werk (werktevredenheid plus werkgerelateerd affect). Warr (1990) en Daniels (2000) hebben twee werkspecifieke modellen van affect naar voren gebracht. Warr's model van affect beschrijft affectief welzijn in termen van twee diagonale assen: angstig-tevreden (gespannen, ongemakkelijk, bezorgd, kalm, tevreden, ontspannen) en depressief-enthousiast (depressief, somber, ellendig, opgewekt, enthousiast, optimistisch). Deze items werden voorafgegaan door de vraag: "Als je denkt aan de afgelopen weken, hoeveel van de tijd heeft je baan je elk van de volgende laten voelen?". Een uitgebreider model van affectief welzijn is de benadering van Daniels (2000). Zijn model toont vijf assen namelijk: angst-comfort, depressie-plezier, verveeld-enthousiast, vermoeidheid-kracht en boos-kalm. Deelnemers aan de studie van Daniels werd echter gevraagd om werkgerelateerd affect van de afgelopen week te rapporteren, in plaats

van de afgelopen weken. Ten slotte hebben we het psychologisch welzijn dat bestaat uit onder andere zelfacceptatie, positieve relaties met anderen, beheersing van de omgeving, autonomie, zingeving in het leven en persoonlijke groei (Page & Vella-Brodrick, 2009).



*Noot.* Overgenomen uit "The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model", door K.M. Page en D.A. Vella-Brodrick, 2009, *Social indicators research*, 90, 441-458 (<https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-008-9270-3>)

#### 6.2.1.4 *Werktevredenheid en algemene tevredenheid*

De mate waarin iemands tevredenheid met zijn werk bijdraagt aan zijn algehele tevredenheid met het leven is een belangrijk en goed onderzocht onderwerp binnen de psychogieliiteratuur. Er wordt gespeculeerd over de causale ordening van deze twee constructies. Sommigen geloven dat tevredenheid met het leven een bepalende factor is voor tevredenheid met het werk (waarbij de algehele tevredenheid met het leven 'overloopt' in tevredenheid met levensdomeinen), terwijl anderen geloven dat tevredenheid met het werk een van de determinanten is van de algehele tevredenheid met het leven (Rode, 2004).

### 6.2.2 Impact diversiteit op employee well-being

Diversiteit kan zowel het welzijn van alsook het individueel welzijn, waaronder emotionele regulatie, gezondheid en algemeen psychologisch welzijn, beïnvloeden (Roberson, 2019).

#### 6.2.2.1 *Invloed op identiteit en emotionele regulatie*

Studies hebben aangetoond dat diversiteitsgerelateerde interacties van invloed kunnen zijn op identiteitsconstructie- en onderhoudsprocessen, die op hun beurt van invloed kunnen zijn op elementen als zelfrespect en identiteitsexpressie. Met diversiteitsgerelateerde interacties wordt bedoeld dat de interacties tussen individuen van verschillende achtergronden, zoals etniciteit, geslacht, leeftijd of andere diversiteitskenmerken, invloed kunnen hebben op hoe mensen hun identiteit vormgeven en behouden. Deze interacties kunnen leiden tot veranderingen in zelfbeeld, zelfrespect en de manier waarop individuen zichzelf uiten en presenteren in relatie tot diversiteit. Identiteitsconstructie en onderhoudsprocessen op hun beurt verwijzen naar hoe individuen hun identiteit vormgeven en behouden in relatie tot diversiteitsgerelateerde interacties. Dit omvat hoe mensen zichzelf zien en presenteren in interacties met anderen, en hoe deze interacties invloed hebben op hun gevoel van zelfrespect en identiteitsexpressie. Het begrijpen van deze processen kan inzicht bieden in hoe diversiteit van invloed is op hoe mensen zichzelf definiëren en zich verhouden tot anderen in verschillende contexten. Dit inzicht kan helpen begrijpen in welke omstandigheden mensen meer of minder bereid zijn om met anderen om te gaan. Het onderzoek suggereert dat het verkennen van deze effecten van diversiteit kan bijdragen aan het ontwikkelen van constructieve en productieve werkrelaties (Roberson, 2019).

#### 6.2.2.2 *Fysiologische en psychologische reacties*

Bovendien kan diversiteit fysiologische en psychologische reacties beïnvloeden. Fysiologische en psychologische reacties op diversiteit kunnen variëren en omvatten onder andere emotionele regulatie, gezondheid, welzijn en andere factoren die sociale relaties beïnvloeden. Deze reacties kunnen zich manifesteren als veranderingen in stressniveaus, emotionele reacties, zelfbeeld en identiteitsexpressie in reactie op diversiteitsgerelateerde interacties. Het verkennen van deze reacties kan helpen bij het begrijpen van de impact van diversiteit op individuen en groepen, en bij het ontwikkelen van interventies om positieve interacties te bevorderen. (Roberson, 2019).

#### 6.2.2.3 *Impact op werknemerswelzijn*

Uit onderzoek van Sania et al. (2015) blijkt dat diversiteit een positieve correlatie heeft met het moreel van de werknemers. Wanneer de diversiteit toeneemt, neemt ook het moreel van de werknemers toe. Het betekent dat er meer acceptatie, waardering en waarde is voor diversiteit, omdat ze zich niet gediscrimineerd voelen op basis van etniciteit, ras, huidskleur, geloof, afkomst, leeftijd, geslacht enzovoort.

#### 6.2.2.4 *Oppervlakte- en taakgerelateerde diversiteit*

Volgens Jaiswal en Dyaram (2019) zijn er twee vormen van diversiteit die ieder een ander effect hebben op het welzijn van werknemers. Een eerste vorm is de demografische diversiteit of oppervlakte diversiteit. Deze vorm heeft gemakkelijk waarneembare kenmerken zoals leeftijd, geslacht en etniciteit. Een ander soort diversiteit die zeer relevant is in organisaties is de taakgerelateerde diversiteit, waar vaak naar verwezen wordt als kennisdiversiteit, die verschillen tussen individuen op taakgerelateerd gebied aangeeft kennis, ervaring en functionele achtergrond. Deze vormen kunnen zowel positieve als negatieve effecten hebben op affectieve uitkomsten zoals het welzijn van werknemers. Waargenomen oppervlakte diversiteit heeft eerder een ongunstige invloed op het welzijn, terwijl waargenomen kennisdiversiteit deze negatieve effecten kan verlichten. Kennisdiversiteit stelt werknemers in staat om gemakkelijk uit te wisselen, zich aan te passen en op te gaan in hun doel. Onderwijs, kennis en vaardigheden helpen bij het aanpakken van de behoefte van een individu aan zelfidentiteit, werkzaamheid en uniciteit. Verder dienen de eisen van informatie-uitwerking en -uitwisseling om taken uit te voeren de behoefte aan verbondenheid en helpen ze bij het opbouwen van langdurige relaties (Shore et al., 2010). De reden dat waargenomen oppervlakte diversiteit nadelig is voor werknemerswelzijn is door de snelle en natuurlijke categorisering van gelijksoortige anderen als "in" en ongelijksoortige anderen als "uit". Dit begrip ligt aan de grondslag van sociale categorisatie en sociale identiteitstheorieën (Tajfel, 1982). Stereotypen en vooroordelen ten opzichte van ongelijksoortige anderen verstoren niet alleen sociale processen en functioneren, maar hebben ook een ongunstige invloed op de resultaten van individuele werknemers, zoals welzijn (Jaiswal & Dyaram, 2019).

#### 6.2.2.5 *Gebrek aan inclusie en integratie*

In de bestaande literatuur worden verschillende factoren genoemd die van invloed zijn op werknemerswelzijn, zoals zinvol werk, verrijkte banen, een positieve organisatiecultuur en ondersteunend leiderschap. Maar het gebrek aan inclusie en integratie kan het welzijn op het werk verminderen (Jaiswal & Dyaram, 2019). Uit de bevindingen blijkt namelijk dat er een matig verband bestaat tussen diversiteit op de werkvloer en het welzijn van werknemers, waarbij de relatie positief is. Dit suggereert dat diversiteit op de werkvloer kan worden benut om het welzijn van werknemers te vergroten binnen organisaties. De kracht van deze relatie is matig en kan worden beïnvloed door negatieve uitkomsten die verband houden met diversiteit op de werkvloer, zoals een laag niveau van betrokkenheid en misverstanden (Phiri, 2019).

#### 6.2.2.6 *Mate van waargenomen diversiteit*

De mate van waargenomen diversiteit onder de leden van een organisatie, die een impact heeft op hun welzijn, vormt een cruciale overweging voor organisaties die streven naar concurrentievoordeel (Jaiswal et al., 2022). Deze perceptie van diversiteit binnen de organisatie wordt steeds meer erkend als een factor die niet alleen het welzijn van individuele teamleden beïnvloedt, maar ook de algehele prestaties en effectiviteit van de organisatie kan bepalen. Organisaties die bewust streven naar een diverse en inclusieve werkomgeving kunnen hierdoor niet alleen bijdragen aan het welzijn van hun personeel, maar ook aan het creëren van een gunstige cultuur die innovatie, creativiteit en samenwerking bevordert (Jaiswal et al., 2022).

#### 6.2.2.7 *Impact op tevredenheid en werksfeer*

De tevredenheid onder de werknemers hangt ook af van de mate waarin diversiteit aanwezig is binnen het bedrijf. Een beperkte aanwezigheid van 'anderen' naast de bestaande werknemers kan ontevredenheid veroorzaken. Diverse werknemers kunnen zich zelfs niet welkom voelen op de werkplek, daarom is het essentieel om deze perceptie weg te nemen (Sania et al., 2015). Een grotere diversiteit, mits men aandacht besteedt aan onderlinge omgang, bevordert daarentegen de tevredenheid. Daarnaast varieert de tevredenheid per individu. Sommigen geven de voorkeur aan een homogene werkomgeving, terwijl anderen de voorkeur geven aan een heterogene omgeving (Lauring, 2009).

### 6.3 Managementaanpak

Vandaag de dag worden multiculturele organisaties sterk beïnvloed door demografische bewegingen over de hele wereld, en om conflicten in de samenleving en op de werkplek te voorkomen, moeten er passende controlemaatregelen worden genomen om de diversiteit te bewaken (Phiri, 2019). Er zijn beleiden en methoden ontwikkeld om diversiteit op de werkplek te beheren om de voordelen van diversiteit te realiseren, de uitdagingen ervan te verminderen en de talenten van alle werknemers in organisaties te benutten (Roberson, 2019).

#### 6.3.1 *Beleid en methoden diversiteitsbeheer*

Het creëren van een diverser personeelsbestand, methoden voor het aantrekken en selecteren van sollicitanten uit ondervertegenwoordigde groepen, en formele mentorprogramma's voor vrouwen en minderheidswerknemers zijn enkele voorbeelden van deze methoden. Formele mentorprogramma's zijn niet alleen een vorm van integratie in organisatorische netwerken geworden, maar ze zijn ook essentieel gebleken voor gelijke kansen op vooruitgang (Roberson, 2019).

#### 6.3.2 *Ondersteunende organisatorische praktijken*

Daarnaast hebben organisatorische praktijken zich gericht op het creëren en onderhouden van sociale omgevingen die diversiteit ondersteunen en benutten, of op het opbouwen van inclusie. Deze praktijken omvatten het bieden van toegang tot informatie, verbondenheid met supervisors en collega's, en het vermogen om besluitvormingsprocessen te beïnvloeden als sleutelfactoren waarmee werknemers hun status in organisaties evalueren en vervolgens een gevoel van verbondenheid genereren. Onderzoek heeft ook het belang benadrukt van het onderzoeken van de effecten van inclusie op individuen en groepen, en het compileren van praktijken die bijdragen aan inclusieve werkomgevingen, zoals bijvoorbeeld het implementeren van diversiteitsprogramma's (Kulik, 2014). Over het algemeen zijn deze beleidslijnen en methoden gericht op het aanpakken van de complexiteit van diversiteit en het bevorderen van gelijkheid, inclusie en organisatorische effectiviteit (Roberson, 2019).

### 6.3.3 *Evaluatie van diversiteitstraining*

Roberson (2019) benadrukt de noodzaak van uitgebreidere evaluaties van diversiteitstraining vanuit het perspectief van zowel wetenschappers als praktijkmensen. Belangrijk zijn: het belang van inzicht in het type training dat een organisatie nodig heeft, het belangrijkste aantal cursisten en factoren die de effectiviteit van de training in die context zullen verbeteren (Roberson, 2019).

### 6.3.4 *Communicatiestrategieën*

Het is van cruciaal belang om communicatiestrategieën te ontwikkelen die bijdragen aan de effectieve integratie van een divers personeelsbestand en gelijkheid op de werkplek bevorderen. De kwaliteit van de ervaring en prestaties op het werk bepaalt het welzijn van de werknemer, wat op zijn beurt de prestaties van de organisatie beïnvloedt (Marescaux et al., 2019). Daarom moeten leiders zich bewust zijn van de geestelijke gezondheid van hun werknemers, aangezien dit rechtstreeks van invloed is op hun individuele prestaties (Allen, 1995).

### 6.3.5 *Bevordering van inclusie en welzijn*

Bovendien kunnen organisaties laten zien dat ze zich inzetten om werknemers met alle achtergronden te ondersteunen door diversiteitspraktijken in te voeren. Aronson (2002) beschrijft in detail veel beleid, processen en tactieken die worden gebruikt om diversiteit in een organisatie te integreren. Hij categoriseert deze op vijf gebieden: werving en selectie, promotie en loopbaanontwikkeling, alternatieve geschillenbeslechting, verantwoordelijkheid van het management en menselijke factoren. Zonder inspanningen om beleid en praktijken te bevorderen die individuen van alle achtergronden ondersteunen en betrekken, zullen organisaties merken dat ze achterop raken. Organisaties die actief proberen de inclusie van werknemers te bevorderen, kunnen dus hopen de voordelen te kunnen plukken van een werkplek met veel vertrouwen, waaronder effectieve werkrelaties en betere prestaties en welzijn van werknemers. Dit zou ook positieve signalen afgeven aan werknemers dat hun welzijn een prioriteit is door hun individualiteit te ondersteunen. Het doel moet zijn om diversiteit op de werkplek te zien als een kans en uitdaging om te winnen in hun respectievelijke markten in plaats van het te zien als een bedreiging (Downey et al., 2015). Het is in het nadeel van een organisatie om geen ondersteunend diversiteitsklimaat te stimuleren, aangezien diversiteit niet alleen gaat over naleving, maar ook over het erkennen van het belang van individuen binnen de organisatie. Managementstrategieën als onderdeel van hun corporate governance in een poging om de voordelen van een diverse werkplek veilig te stellen. Het zou een vergissing zijn voor organisaties en leiders om diversiteit op de werkplek en het welzijn van werknemers niet serieus te nemen als we observeren waar de wereld naartoe gaat. (Phiri, 2019)

### 6.3.6 *Duurzaam ondernemen en organisatorisch succes*

Economisch gezien hebben ondersteunende diverse klimaten aan kracht gewonnen en genieten ze van duurzame winsten in vergelijking met andere organisaties. Leiders kunnen genieten van deze voordelen door diversiteits- en welzijnsprogramma's serieus te nemen. Onderzoeksresultaten benadrukken het belang van inclusie en welzijn als organisatorische waarden voor duurzaam ondernemen (Kundu & Mor, 2016).

### 6.3.7 *Componenten van diversiteitsmanagementsystemen*

Het is van belang dat diversiteits- en inclusieparadigma's worden geïnternaliseerd als essentiële pijlers voor succesvolle organisaties (Jaiswal et al., 2022). Bovendien moet men rekening houden met het feit dat ook het implementeren van een nieuw diversiteitsbeleid, zoals bij elke vorm van organisatieverandering weerstand kan oproepen (Thomas & Plaut, 2008).

Uit het bovenstaande blijkt duidelijk dat diversiteit een concept is dat niet kan worden omzeild en wanneer een organisatie diversiteit mist, kan ze te maken krijgen met pushbacks en negatieve feedback van de wereldwijde gemeenschap. Bovendien moeten leiders in organisaties zich bewust zijn van de componenten die een diversiteitsmanagementsysteem bouwen. Tabel 2 hieronder suggereert dat een diversiteitsmanagementsysteem uit vijf componenten bestaat: diversiteitsparadigma's, beleid, programma's, praktijken en klimaat (Kulik, 2014). Het eerste component (diversiteitsparadigma's) erkent dat er waarden, overtuigingen en normen zijn voor hoe diversiteit moet worden beheerd (Kulik, 2014). Diversiteitsbeleid richt zich op het afstemmen van diversiteit op de algemene bedrijfsdoelen en -doelstellingen door middelen correct te beheren (Kulik, 2014). Dan zijn diversiteitsprogramma's organisatorische activiteiten die worden opgezet in een poging om diversiteitsbeleid te ondersteunen. De vierde component (diversiteitspraktijken) richt zich op de implementatie van diversiteitsprogramma's door lagere managers en medewerkers (Kulik, 2014). Ten slotte wordt het diversiteitsklimaat gezien als de perceptie van werknemers over de betekenis van diversiteit op de werkplek (Kulik, 2014).

*Tabel 2: Diversiteit Management Systeem Componenten*

**Table 2:** Diversity Management System Components

|                             |                                                                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diversity paradigms</b>  | Values, beliefs and norms about how diversity should be managed                                                                    |
| <b>Diversity policies</b>   | Organisational goals or objectives for managing human resources                                                                    |
| <b>Diversity programmes</b> | The set of formal diversity activities used in the organisation                                                                    |
| <b>Diversity practices</b>  | The implementation and experience of an organisation's diversity programmes by lower level managers and employees                  |
| <b>Diversity climate</b>    | Shared employee perceptions and interpretations of the meaning of diversity paradigms, policies and programmes in the organisation |

*Noot.* Overgenomen uit "Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management", C. T., Kulik, 2014, *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129144 (<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>)



## 7. Resultaten

Uit het gevoerde onderzoek is gebleken dat er binnen onze onderzoeksvraag: "Wat is de invloed van toenemende diversiteit op werknemerswelzijn", drie grote onderdelen naar boven kwamen. Die drie punten omvatten diversiteit, welzijn en beleid.

### 7.1 Diversiteit

In dit eerste onderdeel gaat het over de het diversiteitsaspect. Dit deel omvat onderwerpen zoals de verschillende onderdelen van diversiteit, oorzaken van diverse teams, houding en acceptatie tegenover diversiteit en ten slotte de voordelen en bijkomende uitdagingen. Er wordt specifiek ingegaan op hoe die onderdelen concreet de basis van het begrip diversiteit vormen voor deze masterproef.

#### 7.1.1 Begrip diversiteit

Wanneer er onderzoek gedaan wordt naar een bepaald begrip, is het van belang eerst duidelijkheid te scheppen over de inhoud hiervan. Uit de empirische studie kwam al snel naar boven dat er verschillende zaken onder het begrip diversiteit kunnen vallen. Diversiteit kan op verschillende manier weerspiegelt worden binnen een organisatie. De interviews benadrukken de veelzijdige betekenis van diversiteit binnen de organisatie. Het concept van diversiteit wordt belicht vanuit verschillende perspectieven en aspecten. Enerzijds wordt diversiteit geïdentificeerd als een weerspiegeling van de brede variatie in kenmerken van het personeelsbestand. Zo wordt de diversiteit binnen de organisatie gekenmerkt door verschillende nationaliteiten en culturen.

Daarnaast wordt diversiteit ook benaderd vanuit een eerder demografisch perspectief. Er wordt aandacht besteed aan aspecten zoals geslacht, leeftijd, geaardheid en anciënniteit, die elk een unieke bijdrage leveren aan de diversiteit binnen de organisatie. Zo bevatten diverse teams een mix van jonge en oudere werknemers, evenals een verscheidenheid aan functies, variërend van arbeiders, bedienden tot chauffeurs, en een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen.

"Heel divers. Ik heb heel veel vrouwen, slechts een aantal mannen. Ik heb mensen van 21 jaar tot 62 jaar in mijn team.... Personen die hier al 15 jaar werken bijvoorbeeld, maar ook personen die hier nog maar pas werken. En dan ook echt verschillende nationaliteiten of achtergronden gemengd eigenlijk." (Respondent C).

Toch blijkt uit de resultaten dat het diversiteitsbegrip binnen de organisatie kan worden onderverdeeld in twee grote blokken, namelijk mannen en vrouwen en culturele en achtergrondverschillen, die beide essentiële componenten vormen van de diversiteit binnen de organisatie. In de transportsector, of de logistieke sector in het algemeen, blijken mannen vaak meer vertegenwoordigd te zijn. Mannen en vrouwen gelijk behandelen en een goede verhouding hiervan creëren blijkt essentieel. De redenen van ongelijke verhouding tussen mannen en vrouwen liggen vaak bij het soort werk dat uitgevoerd wordt in magazijnen.

"Ik zou dat in twee grote blokken hier, volgens wat ik weet, inschalen. Eén is mannen en vrouwen. In heel veel magazijnen hebben we vooral mannen aan het werken en iets minder vrouwen. Dat is nog vooral fysiek werk, soms zwaar werk, machinewerk, waar we denk meestal rond de 80-20%-ratio ongeveer zitten. Maar wij zitten eerder rond een bijna fiftyfifty, 60% mannen en 40% vrouwen... Ja het is een operationele omgeving, ik denk dat 50%, als niet meer, van ons magazijn van een andere origine is. Niet dat ze niet hier geboren zijn, maar wel effectief ouders, grootouders, die hier niet geboren zijn." (Respondent B)

## 7.1.2 Oorzaken toename

### 7.1.2.1 *Locatie*

Wat op te merken valt uit de interviews is dat er geen echte toename van diversiteit is opgemerkt. Echte redenen van de toename van de diversiteit in het algemeen worden niet vermeld. Diversiteit is altijd aanwezig geweest, omwille van verschillende redenen. Echter, er worden wel verschillende redenen aangekaart die bijgedragen hebben aan zo'n divers personeelsbestand. Enerzijds blijkt dat de locatie van het warehouse een enorme impact heeft op de verscheidenheid in het personeel. Multiculturaliteit in de locatie zelf, bepaald voor een groot deel mee hoe divers te organisaties zijn.

"Dat is eigenlijk altijd wel is geweest. We hebben een heel grote vertegenwoordiging vanuit [stad]. En [stad] is sowieso al een vertegenwoordiging van heel veel nationaliteiten." (Respondent D)

### 7.1.2.2 *Kenmerken site*

Anderzijds moet er ook echt gekeken worden naar de verschillende sites. Ieder warehouse heeft zijn eigen kenmerken en bedrijfsprocessen die maken dat er een bepaalde diversiteit is. Dit blijkt volgens de respondenten voornamelijk invloed te hebben op de verhouding man/vrouw.

"Nee niet echt. Ik ben van zone veranderd en het werk daar is anders dus qua verhouding man en vrouw is wel fel veranderd. Ik heb nu echt veel meer vrouwen in mijn team. Ik denk nu zelfs dat die verhouding ongeveer 70% vrouwen is en hiervoor heb ik uitsluitend mannelijke teams gehad. Voor de rest heb ik eigenlijk niet echt veel verandering gezien. Het is hier gewoon altijd al heel divers geweest." (Respondent C)

Het bedrijf maakte de voorbije jaren een evolutie door waarbij bepaalde warehouseactiviteiten lichter werden. Hierdoor konden er meer vrouwen ingeschakeld worden.

"Dus dat is eigenlijk een positieve evolutie ook omdat het werk veranderd is. Toen ik begon hadden we grote hallen met heel veel zware activiteiten. Nu hebben wij ondertussen ja zoveel nieuwe klanten die andere processen hebben, lichtere processen hebben die ja waar vrouwen ook perfect ingeschakeld kunnen worden. Dus dat is eigenlijk ook gewoon hoe het bedrijf geëvalueerd is binnen hun processen dus ja en ook qua onderdepartementen." (Respondent B)

### 7.1.2.3 *Focus op persoon*

Ten slotte gaven de respondenten aan dat een belangrijke bepalende factor rondom diversiteit het feit is dat de focus op de persoon zelf ligt. Er wordt weinig aandacht gegeven aan bijvoorbeeld demografische of culturele kenmerken, waardoor er meer diverse mensen tewerkgesteld zijn binnen het bedrijf. Wanneer een persoon geschikt is, wordt die aangenomen, ongeacht zijn andere kenmerken.

"Hier wordt niet echt gekeken naar geslacht of uiterlijk of nationaliteit of noem maar op. Er wordt gewoon echt gekeken naar de persoon die voor u staat en als die persoon geschikt is, wordt die aangenomen. Zo simpel is dat gewoon. Dus ik denk dat dat ook wel meespeelt die mindset." (Respondent C)

### 7.1.2.4 *Belangrijkheid*

Ondanks dat het bedrijf de afgelopen jaren geen enorme toename zag gebeuren qua diversiteit, weet het dat het een belangrijk thema is waar naar de toekomst toe zeker rekening mee gehouden moet worden. Aangezien de teams al zeer divers zijn, verwachten ze geen enorme verandering hierin. De toename binnen

het warehouse zal eerder beperkt zijn. Ook kunnen er eventuele andere focuspunten komen, maar diversiteit zal ook naar de toekomst toe een belangrijk agendapunt zijn.

“Ik denk dat de komende jaren zeker dat gaat er mee blijven eh alle ik bedoel de maatschappij wordt ook divers. Dat gaat een ding blijven. En ik denk dat de focuspunten wat kunnen verschuiven, maar dat gaat iets zijn dat hoog op de agenda gaat blijven staan. Dat denk ik wel.” (Respondent E)

### 7.1.3 Houding ten opzichte van diversiteit

Om diversiteit in je team te laten werken, is het ook belangrijk dat medewerkers hier open voor staan. Verschillende respondenten gaven aan dat hier weinig tot geen problemen naar boven komen rond aanvaarding. Er komen weinig negatieve punten over diversiteit naar boven. De hoofdreden hiervoor zou de reeds zeer diverse teams zijn. Daarnaast is er ook de indruk dat je niet anders behandeld wordt omwille van bepaalde kenmerken. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat er veel verschillende nationaliteiten zijn, maar er heel veel mensen wel gewoon hier al een tijdje wonen, de taal spreken en de gewoontes kennen. Dit draagt ook bij aan de acceptatie van diversiteit.

“Ik denk dat we algemeen genomen kunnen zeggen dat dat geen probleem geeft. Maar ook omdat we hier natuurlijk veel nationaliteiten hebben, maar het zijn wel mensen die in België wonen, die onze taal spreken, die onze gewoontes kennen.” (Respondent E)

### 7.1.4 Voordelen

#### 7.1.4.1 *Prestaties*

Resultaten van deze empirische studie tonen aan dat diversiteit een significante impact heeft op de prestaties van teams binnen het magazijn. Het vermogen om zichzelf te herkennen in het team leidt tot een verbeterd gevoel van betrokkenheid en welzijn bij medewerkers. Dit resulteert echter ook in een lagere retentie, mogelijk vanwege een grotere mate van herkenning. Het vermogen dat iedereen zich kan terugvinden in een omgeving.

“Er zijn heel veel studies die uitwijzen dat je dan een grotere performance hebt...Mijn persoonlijke mening is dat als iemand zichzelf herkent binnen een bedrijf, ga je je daar ook veel beter in voelen. Dan gaat je retentie sowieso veel lager gaan. Ik denk dat het bedrijf een weerspiegeling is van de samenleving. Dat iedereen zich daarin gaat terugvinden...” (Respondent D)

#### 7.1.4.2 *Inclusieve cultuur*

Diversiteit bleek ook een belangrijke rol te spelen bij het bevorderen van een open en inclusieve cultuur, waarbij verschillende perspectieven, benaderingen en ideeën werden verwelkomd. Dit leidt tot een verrijking van het denken en een bredere kijk op zakelijke vraagstukken, waarbij diverse standpunten worden overwogen.

“Maar het heeft wel veel te maken met het openstaan voor alle eigenlijk een cultuur hebben waarin verschillende aanpakken en een verschillende manier van werken en misschien andere ideeën. En een andere kijk op de zaken. Als je daarvoor openstaat, dat je ook gewoon sneller tot betere resultaten komt. Omdat je het gewoon van verschillende standpunten bekijkt.” (Respondent E)

#### 7.1.4.3 *Teamdynamiek*

Daarnaast blijkt dat een diverse omgeving een andere dynamiek creëert binnen het magazijn. Dit vertaalt zich in een evenwichtigere teamdynamiek en een betere afstemming op verschillende taken, waarbij diversiteit de mogelijkheid biedt om een breed scala aan vaardigheden en perspectieven te benutten. Opmerkelijk is ook de observatie dat vrouwen binnen het team meer emotioneel betrokken zijn en niet alleen doelgericht, wat een andere, meer inclusieve sfeer bevordert. Ook brengt een verscheidenheid aan personen en bijvoorbeeld leeftijden met zich mee dat je weet wat je van iedereen kan verwachten en bovendien creëert het ook een mooie balans.

"Als ik begon met mannen en heren, je merkt dat je voor verschillende taken echt wel nood hebt aan een ander profiel soms. En dat is zeker qua personeel een grote meerwaarde. Ook binnen de teams merk je dat zeker dames ook meer zo dat emotionele brengen en niet alleen maar dat doelgerichte, maar ook dat toedient dat je een andere vibe in je hal krijgt, wat ook belangrijk is." (Respondent B)

#### 7.1.4.4 *Oorzakelijk verband*

Hoewel bovenstaande voordelen zeker aanwezig kunnen zijn, blijkt het moeilijk oorzakelijke verbanden te vinden tussen diversiteit en specifieke resultaten. Er zijn weinig studies of cijfers die aantonen waar een diverse omgeving nu juist voor kan zorgen. Zoals een van de respondenten opmerkte:

"We vinden heel veel studies die dan zeggen hoe meer gendergelijkheid, hoe performanter. Maar het oorzakelijk verband tussen. Want als je het dan heel kritisch bekijkt, wordt er gezegd Ja, maar wie zegt... Alle misschien heeft dat met andere factoren te maken dan die gendergelijkheid. Misschien is er geen oorzakelijk verband tussen de twee... Wat we nu nog aan het onderzoeken zijn is van vinden we ook studies over... waarom?" (Respondent E)

Uit de resultaten komt voort dat openheid voor verschillende ideeën en perspectieven een verklaring kan bieden voor de positieve impact van diversiteit. Echter, bij het onderzoeken van culturele en nationale diversiteit werden minder duidelijke voordelen gevonden, aangezien het streven naar gelijkheid in behandeling voor iedereen werd nagestreefd. Bovendien ontbraken harde cijfers die een duidelijk verband aantoonde tussen diverse culturele achtergronden en specifieke resultaten, mogelijk vanwege de variërende werkhethiek onder individuen.

"Je probeert iedereen ook zo gelijk mogelijk te benaderen. Als ik nu iemand neem van Belgische nationaliteit of origine of iemand van andere origine en ik moet die evalueren, of ik moet naar zijn prestaties kijken, zie ik niet dat daar specifiek een verschil zit tussen iemand van Belgische origine of een andere origine. Daar zit niet echt een lijn in dat daar iemand beter of slechter doet. Dat zie ik niet in de cijfers." (Respondent B)

#### 7.1.4.5 *Educatief aspect*

Respondenten benadrukken echter wel het belang van het leren over en waarderen van verschillende culturen. Door samen te werken met diverse mensen krijgen werknemers dagelijks de kans om van elkaar te leren. Bovendien kan zo'n samenwerking de percepties van mensen veranderen en bijdragen aan een meer inclusieve werkomgeving. Een respondent merkte op dat er bepaalde percepties waren over mensen met een specifieke achtergrond, maar dat deze percepties werden bijgeschaafd naarmate zij integreerden

in de groep en mensen meer kennis over elkaar opdeden. Dit kan ook als een aanzienlijk voordeel worden beschouwd.

“Ja ik zeg altijd. De meeste mensen hier zijn Belgische mensen. Die hadden een heel ander beeld ook van bijvoorbeeld Marokkanen omdat ze er nooit eerder mee hadden samengewerkt. Euh toen ben ik in de groep gekomen en toen zeiden ze ook van oh het is eigenlijk niet wat ze zo zeggen. Iedereen heeft zijn cultuur en jij bent heel anders, je bent mee met de tijd en met alles. Dus dat is wel fijn. Ik denk ook dat het op dat gebied alleen maar voordelen heeft om verschillende mensen te hebben zodat je inderdaad iedereen is anders, kan andere dingen en dat helpt natuurlijk.”  
(Respondent A)

### 7.1.5 Uitdagingen

Naast de verschillende voordelen die voortkomen uit diverse teams, zijn er evenzeer nadelen of eerder uitdagingen gekoppeld hieraan. De resultaten omschrijven het eerder als uitdagingen, aangezien er voor alles oplossingen gezocht kunnen worden.

#### 7.1.5.1 *Aanpassingsmoeilijkheden*

Een eerste uitdaging is het feit dat de grootste aanpassingen zich vaak bevinden in de onderste lagen van de organisatie. Het doorvoeren van diversiteit in die lagen van een organisatie vereist specifieke aandacht en zorgvuldige planning. Deze werknemers zijn vaak degenen die rechtstreeks betrokken zijn bij de dagelijkse operationele taken en kunnen weerstand bieden aan veranderingen die hun routines verstoren. Het is van cruciaal belang om deze groep actief te betrekken en hen te overtuigen van de voordelen ervan.

“Maar je vraagt daar wel ja en vooral dan van de onderste lagen in de organisatie wel medewerking en eigenlijk de meeste aanpassingen. Wij kunnen van binnen HR wel zeggen van ja dat moet kunnen, iemand die geen Nederlands spreekt op de werkvloer. Maar wij moeten niet op de werkvloer staan. Het meekrijgen van de mensen die er dan uiteindelijk de meeste impact van ondervinden is denk ik euh ik zeg niet dat dat onmogelijk is, maar het is wel een moeilijke waar we genoeg aandacht voor moeten hebben.” (Respondent E)

#### 7.1.5.2 *Overtuigen van meerwaarde*

Bovendien is het overtuigen van medewerkers van de meerwaarde van diversiteit een uitdagende taak. Vaak zijn mensen terughoudend om veranderingen te omarmen, vooral als ze zich afvragen waarom er plotseling aanpassingen nodig zijn als de situatie voorheen naar tevredenheid verliep. Het is belangrijk om tijd te nemen voor effectieve communicatie en bewustwording over de voordelen van diversiteit en inclusie, om zo weerstand tegen verandering te verminderen

“Een andere hele moeilijke is volgens mij nog de mensen ervan overtuigd krijgen dat dat een grote meerwaarde heeft. Want vandaag zegt iedereen, we zijn daar jaren niet mee bezig geweest en het is toch goed zoals het is... En daar zijn ook mensen die dan aanhalen van ja maar waarom moeten we dat doen?” (Respondent E)

#### 7.1.5.3 *Bepaling van grenzen*

Voor de organisatie op zichzelf blijkt er een hele grote uitdagingen te zijn. Uit de resultaten wordt vastgesteld dat het bepalen van grenzen in een diverse werkomgeving een delicate kwestie is. Het gaat niet alleen om het respecteren van verschillende gewoontes en tradities, maar ook om het afwegen van veiligheids- en haalbaarheidsaspecten. Soms kan er een spanning ontstaan tussen het streven naar

neutraliteit als bedrijf en het erkennen en omarmen van diverse culturele aspecten. Het vinden van een balans tussen deze twee doelen is essentieel voor een succesvol diversiteitsbeleid.

“Soms vind ik persoonlijk de moeilijke waar ga je de grens trekken op? En hoever ga je soms in bepaalde zaken mee? Bijvoorbeeld de discussie van de toiletten om een simpel voorbeeld te geven. Je hebt dan man, vrouw of ga je dan voor genderneutrale?... Ja je kunt, alle soms heb je het gevoel dat je nooit voor iemand goed kunt doen. En er gaat altijd commentaar komen. Maar vooral, hoever ga je in bepaalde zaken mee?” (Respondent D)

#### *7.1.5.4 Individuele profiel*

De uitdagingen van diversiteit kunnen sterk variëren afhankelijk van het individuele profiel van medewerkers. Sommige werknemers zullen zich gemakkelijker aanpassen aan een diverse werkomgeving dan anderen. Bovendien is het ook afhankelijk van de leefwereld waarin iemand is opgegroeid. Respondenten gaven aan dat wanneer je bent opgegroeid in een multiculturele omgeving, deze aanpassing vaak vlotter verloopt.

“Ik denk dat het voor mij heel normaal aanvoelt om in zo’n omgeving ja elke dag aanwezig te zijn. Ook om met die verschillende culturen om te gaan. Als je vanaf de kleuter- of lagere school eigenlijk in een diverse omgeving opgroeit, dan ben je die culturen gewoon en dan wel wat cultuur een beetje is en hoe je daarmee omgaat. Ik denk dat iemand die niet van hier in de buurt is dat die het daar misschien al moeilijker mee heeft” (Respondent B)

#### *7.1.5.5 Samenwerking*

Diversiteit blijkt uit de resultaten echter weinig effect te hebben op de onderlinge samenwerking. Deze impact is zeker beperkt aanwezig wanneer de teams al zeer divers zijn ingedeeld. Een meer bepalende factor hierin is iemands persoonlijkheid.

“Ik denk op zich dat dat niet zoveel uitmaakt. De persoonlijkheden die dat ik in mijn team heb zitten, die komen wel allemaal goed overeen dus ik denk dat het meer daarmee te maken heeft. Ik denk dat alle dat cultuur of geslacht ofzo daar niet echt een verschil maakt.” (Respondent C)

Binnen een diverse organisatie kunnen subgroepen ontstaan die verschillende culturele en taalkundige achtergronden delen. Volgens respondenten zijn er enkele factoren die hier van belang zijn. Enerzijds hangt het af van het feit of werknemers met een andere origine hier zijn opgegroeid of niet. Wanneer dit het geval is, merk je dat de integratie vlotter verloopt.

#### *7.1.5.6 Subgroepen*

Een andere bepalende factor is het spreken van de Nederlandse taal. Wanneer die taal begrepen wordt, wordt de vorming van de subgroepen eerder beperkt. Wanneer medewerkers zich in een subgroep bevinden, merken respondenten ook dat deze taal vaak de bepalende factor is. Onderling wordt er dan vaak ook gesproken in deze vreemde taal omdat het gemakkelijker is.

“Ik zie ook niet specifiek als mensen hierbuiten aan de bureau zitten, dat iedereen echt apart zit. Maar er zijn natuurlijk wel enkelingen die zich wat afzijdiger houden. Wij merken dat vooral met anderstaligen, omdat die inderdaad echt een totaal andere taal hadden. Euhm mensen van een andere origine, maar die hier wel al langer wonen, of hier opgegroeid zijn, die niet perfect

Nederlands babbelen, maar wel alle helemaal mee zijn, en als ze moeten luisteren of iets horen, daar valt dat wel mee.” (Respondent B)

Daarnaast is de vorming van subgroepen ook afhankelijk van de functie. Respondenten gaven aan dat subgroepen in warehouses vaker voorkomen dan bijvoorbeeld bij chauffeurs, die sowieso een eenzamere job hebben. Bovendien is er ook een verschil met arbeiders, die vaak toch minder open zijn dan bedienden.

“Ik denk dat het binnen warehouses iets meer is naar subgroepen toe dan als je gaat kijken ja chauffeurs is sowieso een eenzame job als ik het zo mag noemen... En dan binnen de bedienden denk ik dat het gewoon allemaal open is met meetings enzo. Maar binnen arbeiders heb je dat wel iets meer.” (Respondent D)

#### 7.1.5.7 *Taalbarrières*

Het omgaan met taal, cultuur en gewoontes binnen een diverse organisatie kan uitdagend zijn. Taalbarrières kunnen communicatie bemoeilijken en tot misverstanden leiden. Alle respondenten waren het erover eens dat taal de belangrijkste uitdaging is voor zowel de organisatie als de werknemers. Zo moet er ook soms extra verduidelijking gegeven worden na een gesprek of meeting doordat de taal een probleem is.

“Vaak niet, maar dat komt wel eens voor dat personen achteraf na een meeting of weet ik veel wat nog echt een uitgebreide uitleg komen vragen of dat ik alles eens kort moet herhalen. Maar ze komen dat dan wel vragen aan mij want ze weten ook dat dat altijd kan.” (Respondent C)

Daarnaast kan deze barrière ook zorgen voor misinterpretaties, gevoelens van boosheid of frustratie en andere conflicten. Meerdere respondenten gaven aan dat communicatie soms aanvallend kan overkomen wat leidt tot gevoelens van visering. Een grootste aspect hierbij is dat communicatie niet bij elkaar cultuur hetzelfde geïnterpreteerd wordt. Naast het gevoel hebben dat je geviseerd wordt, kan het ook leiden tot andere gevoelens zoals het boos worden op je leidinggevende. Het is voor medewerkers ook vaak moeilijker om zich te plaatsen in andermans plaats, zeker wanneer dit onbekend is.

“...en niet snapt waarom iemand van een andere origine zo reageert terwijl die dat niet zo bedoeld. Dat merken we soms wel dat dat iemand dan binnenkomt van ja kijk ik heb met die een aanvaring gehad, maar ik heb toch niks verkeerd gedaan. Waar je dan moet zeggen van ja je moet dat plaatsen eh je moet je in andermans schoenen plaatsen en voor die komt dat beledigend over of geviseerd of aanvallend over weet ik veel wat.” (Respondent B)

#### 7.1.5.8 *Conflicten en frustraties*

Daarnaast vormen ook andere culturele verschillen de basis voor conflicten en eventuele frustraties. Uit de resultaten blijkt dat er vaak geen effectieve weerstand komt van mensen op de werkvloer, maar dat gewoontes toch kunnen zorgen voor een moeilijkere integratie. Soms gaan deze gewoontes over kleine zaken.

“...en daar was de taal wat moeilijker en de cultuur en de gewoontes wat moeilijker. Iedereen stond daarvoor open. Maar je merkte wel bijvoorbeeld met de collega's op de vloer,..., dat die wel wat meer moeite hebben met het feit dat die zich moeilijker integreren, moeilijker in de groep betrokken zijn, andere gewoontes hebben. Dat gaat dan over heel banale dingen zoals toiletgewoontes en ja zich moeten wassen of niet en het bidden en dergelijke.” (Respondent E)

Cultuurverschillen kunnen er volgens respondenten voor zorgen dat er frustraties kunnen opduiken. Ook kunnen er cultuurverschillen zijn die het voor anderen onaangenaam maken. Het is belangrijk om bewust te zijn van deze uitdagingen en te investeren in training en ontwikkeling om effectief om te gaan met diversiteit op de werkvloer.

“Maar je merkt wel dat er frustraties kunnen komen onder collega's als er een taalbarrière is en als er toch wel alle duidelijke culturele verschillen zijn die het dan voor anderen mogelijks onaangenaam kunnen maken. En dan vinden we dat allemaal iets moeilijker om ons aan te passen. Alle dat merkte je wel. Als bedrijf hebben we dat wel goed aangepakt... Met die mensen gesproken en geholpen en proberen helpen inburgeren. En we hebben daar echt wel veel moeite in gestoken. Euhm maar je merkt wel dat het dan moeilijker wordt. Dat is ook normaal, denk ik.” (Respondent E)

## 7.2 Welzijn

### 7.2.1 Begrip welzijn

#### 7.2.1.1 *Gepersonaliseerde aanpak*

Uit de resultaten blijkt dat welzijn een zeer breed begrip is. Respondenten gaven overlappende antwoorden, maar ook eigen interpretaties. De bevindingen wijzen op een sterke focus op het individu binnen de organisatie. Respondenten geven aan dat er een gepersonaliseerde aanpak gehanteerd wordt, waarbij rekening gehouden wordt met de unieke behoeften van elke werknemer. Binnen de organisatie wordt erkend dat niet alle werknemers gelijk zijn in hun vermogen om alles te bereiken, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van de competenties van elk individu. Werk op maat waarbij minder ontwikkelde competenties de kans krijgen om te groeien is belangrijk.

“Ja er wordt van bovenaf ook wel echt gekken naar het welzijn of naar de persoon onder zich. Dus mijn leidinggevende is ook echt wel persoonlijk met mij bezig...Zij doen ook wel een klein beetje ontwikkeling op maat. De competenties waar ik minder sterk in ben daar gaan zijn op inspelen of erop inzetten dat ik die ook ontwikkel en dat ik daar ook de juiste stappen in kan zetten.” (Respondent C)

#### 7.2.1.2 *Veilige werkomgeving*

Een veilige werkomgeving, zowel fysiek als sociaal, blijkt ook een prioriteit te zijn. Respondenten benadrukken het belang van een cultuur waarin iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd voelt. Je op je gemak voelen, voldoening halen uit je job en graag werken in het bedrijf zijn kernwaarden voor het werknemerswelzijn. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt op basis van status, wat bijdraagt aan een gevoel van gelijkheid en openheid binnen de organisatie. Er wordt een sterke nadruk gelegd op open en eerlijke communicatie, waarbij alle werknemers de kans krijgen om gehoord te worden.

“Voor de werknemers op zich, opnieuw in eerste instantie dat ze zich veilig voelen, in deze operationele omgeving, met nog eens gevaarlijke producten. Dat staat op één echt dat die mensen zich veilig voelen om hier te werken. Daarnaast ook veiligheid voor hun eigen ten opzichte van de collega's waar ze mee werken. Dat ze zich op hun gemak voelen, niet geïntimideerd voelen. Eumh daarnaast dat ze zich gewaardeerd voelen, in het welzijn. Dat ze een voldoening hebben, dat ze hier graag willen werken. Het andere belangrijke is, voor mij toch, dat ze zich ja goed voelen. En

dat die ja dat we geen cultuur of structuur hebben van status, dat we allemaal open en eerlijk communiceren met elkaar, zodat iedereen geluisterd kan worden.” (Respondent B)

#### 7.2.1.3 *Teamdynamiek*

Een positieve teamdynamiek en een goede relatie met collega's worden beschouwd als essentieel voor werkgeluk. Respondenten benadrukken het belang van een leuk team en een goede band met de ploegbaas. Dit draagt bij aan een gevoel van teamwerk, wat op zijn beurt bijdraagt aan de tevredenheid van werknemers binnen de organisatie.

“... je vertrekt thuis en je zit ja je gaat naar uw werk, maar je gaat ook naar u toffe collega's. Dus dat speelt ook zeker een rol. Ja als je gelukkig naar het werk komt en als je ook gelukkig op de werkvloer bent dan en ja dat is allemaal te danken aan collega's en onze ploegbaas die echt een team heeft en ja echt teamwerk stimuleert.” (Respondent A)

#### 7.2.1.4 *Welzijnsacties*

Het welzijn van werknemers wordt, qua acties, onderverdeeld in twee grote luiken: actief welzijn en mentaal welzijn. Het actieve welzijn focust zich op het bewegen van de werknemers. Daarnaast ligt de focus sinds enkele jaren ook op het mentale luik, zowel privé als werk gerelateerd. Bovendien plaatsen respondenten de werkomgeving ook onder werknemerswelzijn. Zo kiezen ze ervoor de buitenruimtes groener te maken zodat werknemers zich tijdens pauzes effectief kunnen distantiëren van de betonnen werkomgeving en niet hele dagen opgesloten zitten zonder daglicht.

“Dus als we naar het actieve gedeelte van het welzijn kijken, daar zijn we de laatste jaren enorm hard mee bezig geweest. Enkele jaren, ik denk sinds 2021 ofzo, zijn we ook beginnen inzetten op mentaal welzijn. We hebben ook een programma uitgerold,..., waar we sessies gegeven hebben meer om bewustzijn. En nu sinds een aantal jaren werken we ook met MyMindScan samen... Dus ik denk qua actief en mentaal welzijn, dat we al heel veel gedaan hebben.” (Respondent E)

“Wat we nu heel recent nog aan het doen zijn,...de buitenruimtes groener maken. Dus we hebben nu bijvoorbeeld rookruimtes, dat is hier allemaal beton en bedrijfsterrein. Wat we nu gaan doen, is op elke site een groene locatie maken, ja waar je toch ook buiten kunt zijn. En toch alle dat we dat ook meer kunnen bevorderen mensen tijdens hun pauze even buiten gaan en zich toch distantiëren van de vloer en niet altijd opgesloten zitten binnen zonder daglicht.” (Respondent E)

### 7.2.2 *Impact diversiteit op employee well-being*

Over de impact van diversiteit op welzijn, zijn de meningen verdeeld. Eerder werd al aangehaald dat oorzakelijk verbanden zeer moeilijk vindbaar zijn. Twee respondenten gaven aan dat diversiteit weinig impact heeft op het werknemerswelzijn. Al gaf een respondent hierbij wel de opmerking dat het ook afhankelijk is van hoe divers je team is. Bij de aanwezigheid van een minderheidsgroep, kan er echter wel een impact zijn aangezien de integratie dan moeilijker kan verlopen.

“Ik denk niet dat dat er echt toe doet. Ik kan me wel inbeelden dat als er echt een minderheidsgroep is, dat dat niet gemakkelijk is om te integreren ergens. Dus in dat opzicht is het wel altijd handig als er al een heel diverse groep aanwezig is en dat die personen zo wel echt zich gemakkelijk kunnen integreren.” (Respondent C)

Andere respondenten gaven aan dat er juist een zeer sterke link is tussen beide begrippen. De resultaten weerspiegelen een diepgaand inzicht in de relatie tussen welzijn op de werkvloer en het vermogen om jezelf te kunnen zijn. Er wordt benadrukt dat een omgeving waarin diversiteit wordt omarmd, waar mensen zichzelf kunnen zijn, direct verbonden is met het welzijn van werknemers. Wanneer mensen zich op de werkvloer moeten aanpassen, gaan ze zich altijd minder goed voelen.

“Ik denk dat wel. Ik denk dat mensen zich,..., dat mensen zich beter voelen op een werkvloer waar ze zien dat je jezelf kunt zijn. En dat je... Allee, want diversiteit is ook... Allee, dat is eigenlijk gewoon ervoor zorgen dat mensen zichzelf kunnen zijn op de vloer en dat is zelfs direct gelinkt aan uw welzijn, denk ik. Als je je op het werk anders moet voordoen dan je in werkelijkheid bent of je moet aanpassen aan bepaalde verwachtingen. Dan ga je je volgens mij altijd minder goed voelen dan dat je gewoon 100% jezelf kunt zijn... Ja. Dus voor mij is dat een hele sterke link zelfs, denk ik.” (Respondent E)

Daarnaast benadrukt een respondent ook het belang van karakterdiversiteit op de werkvloer en hoe dit van invloed is op het welzijn van werknemers. De openheid om zware situaties aan te kaarten kan variëren tussen individuen. Terwijl een open persoonlijkheid geneigd is om gesprekken aan te gaan over hun emotionele welzijn, kunnen introverte individuen zich eerder afsluiten en hun gevoelens voor zichzelf houden.

“Ja, dat is juist hetzelfde met een karakter van iemand eh... Iemand die bijvoorbeeld open zegt van oh ik heb het te zwaar sorry die zal het gesprek aangaan en iemand introvert die zich volledig afsluit en daar niet over wil praten ja dat heeft ook een impact op uw welzijn eh...Dat heeft zeker een link ja.” (Respondent D)

Ten slotte kan diversiteit, door zijn uitdagingen, zeker zorgen dat iemand zich niet op zijn gemak kan voelen of andere negatieve gevoelens ervaart. Deze impact kan zeer groot zijn, zeker wanneer organisaties er zich niet bewust van zijn.

“Daar ben ik wel van overtuigd. Ik denk langs twee kanten bijvoorbeeld als het dan over mannen en vrouwen gaat of over verschillende origines denk ik dat in beide gevallen iemand zich niet op zijn gemak kan voelen of gediscrimineerd kan voelen. Of als het dan over communicatie en taal gaat ja niet mee is in het verhaal of zich buitengesloten voelen. Ik denk dat dat inderdaad een grote impact kan hebben, als we er niet bewust op letten om daarmee bezig te zijn.” (Respondent B)

## 7.3 Managementaanpak

Uit de interviews komt voort dat diversiteit zeker een impact kan hebben op zowel de organisatie als het werknemerswelzijn. Daarom is het belangrijk als organisatie een goed beleid te hebben voor beide aspecten om de uitdagingen te beperken en zo diversiteit om te kunnen zetten naar opportuniteiten voor de werknemers. Aangezien zowel diversiteit als werknemerswelzijn zeer persoonlijk zijn, is het van belang beiden ook zo individueel mogelijk aan te pakken.

### 7.3.1 Diversiteitsinitiatieven en beleid

De resultaten van de empirische studie onthullen dat er geen beleid. Desondanks zijn er een diverse reeks van initiatieven die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit op de werkvloer. De integratie van verschillende acties en aspecten, blijkt cruciaal te zijn voor het waarborgen van een diverse werkomgeving.

#### 7.3.1.1 *Opkomende belangstelling*

Opvallend komt uit de resultaten van de interviews dat het bedrijf geen specifiek diversiteitsbeleid hanteert. Echter, respondenten benadrukken wel de noodzaak van een gestructureerd diversiteitsbeleid. Hoewel er veel initiatieven zijn, ontbreekt het aan een overkoepelende strategie of roadmap voor de toekomst. Hoewel dit er momenteel niet is, wordt dit naar de toekomst toe wel verwacht. Diversiteit is momenteel een zeer opkomend thema waar meer belangstelling voor wordt gevraagd. Zo krijgt het bedrijf van verschillende belanghebbenden vragen hierover en worden ze voor een groot deel gedwongen hier aandacht aan te besteden.

“Ik denk dat we heel veel dingen doen, maar nog niet echt een roadmap hebben of een plan hebben van dit is nu wat we de komende jaren gaan doen en op gaan inzetten. En ik denk wel dat dat echt iets is wat nu echt hot topic is. Alle en we kunnen dat ook niet onder stoelen of banken steken, we willen dat heel graag en klanten verwachten dat ook van ons. Je wordt daar over aangesproken. Alle in elke bevraging die je hebt tegenwoordig van klanten uit ook tenders die we doen, daar wordt gevraagd naar een diversiteitsbeleid. Dus behalve het feit dat we het willen, worden we ook ergens wel als groot bedrijf gedwongen om het te doen.” (Respondent E)

#### 7.3.1.2 *Ad hoc initiatieven*

Respondenten geven aan dat diversiteit momenteel voornamelijk ad hoc aangepakt wordt door HR, zonder een duidelijk plan voor de komende jaren. Hoewel er momenteel nog geen concreet beleid is, zijn wel verschillende afzonderlijke initiatieven gericht op het aanpakken van uitdagingen en het bewaken van diversiteit binnen het bedrijf.

#### 7.3.1.3 *Initiatieven taalbarrière*

Zo zijn er verschillende initiatieven voor de taalbarrières. Volgens respondenten is dit ook nodig aangezien er ook specifiek gerekruteerd is naar asielzoekers (verzoekers tot internationale bescherming). Daarnaast volgden er ook enkele medewerkers een opleiding via de VDAB op taalniveau. Op deze mensen zo goed mogelijk te ondersteunen en te helpen integreren, werd er een beeldwoordenboek gemaakt. Hier kan men belangrijke zaken over wat kan en niet kan terugvinden als houvast. Ook krijgen de anderstaligen Nederlandse les en werden ze in welbepaalde teams geplaatst om zo goed mogelijk te kunnen integreren. Door respondenten wordt aangehaald dat deze zaken zeker uitdagingen zijn die meer tijd vergen, maar niet als onmogelijk worden aanschouwd.

“Je hebt een beeldwoordenboek ontwikkeld, om de mensen een houvast te geven, om zich ja gemakkelijker te integreren en de taal te begrijpen. Dus alle daar komen dan wel wat meer problematieken bij kijken. Maar zolang je die vastpakt en je begeleidt die mensen, dan werkt dat wel. Of dan kan dat wel. Maar je moet er wel iets meer tijd in steken.” (Respondent E)

“Maar er wordt ook zeker gewoon op ingezet. Dus anderstaligen worden bijvoorbeeld die krijgen Nederlandse les. Dus daar we ook mee bezig geweest. Eumh en die zijn toen ook in teams geplaatst om eigenlijk zo goed mogelijk te kunnen integreren.” (Respondent C)

#### 7.3.1.4 *Leiderschap*

Een inclusieve cultuur die van bovenaf wordt gestimuleerd, is van essentieel belang voor het bevorderen van diversiteit. Leiderschap speelt hierbij een centrale rol, met nadruk op open-feedbackculturen en de bespreekbaarheid van alle onderwerpen. Hoewel er diverse leiderschapstrajecten bestaan, blijkt uit de

empirische studie dat diversiteit nog geen integraal onderdeel is van deze trajecten en dat het momenteel geen hoge prioriteit heeft. Naar de toekomst toe, bij het verlengen van het traject, wordt er wel gekeken naar bepaalde thema's rondom diversiteit aangezien het belangrijk is dat leidinggevendenden ook mee zijn in dit verhaal.

"In het leadership traject dat nu een zestal weken duurt met verschillende workshops daar komt diversiteit ergens in een workshop een beetje aan bod...Diversiteit is daar niet hetgeen waar we vandaag van denken oké moet nu als eerste gebeuren omdat we ook heel veel andere dingen nog moeten doen. Maar waar we nu wel aan bekijken, is om zo'n leadership traject nog te verlengen met bijvoorbeeld sessies een paar keer per jaar waar we dan rond bepaalde thema's... En dan zou diversiteit wel een thema kunnen zijn waarin we dan die mensen weer echt specifiek rond dat thema alle ik denk dat dat superbelangrijk is dat je leidinggevende mee is in het verhaal." (Respondent E)

#### *7.3.1.5 Diversiteitsplan*

In het verleden is er wel al nagedacht over de mogelijkheden van een algemeen diversiteitsplan. De conclusie daaruit was dat diversiteit een echt containerbegrip is. Aangezien het moeilijk is om momenteel op ieder aspect te focussen, werkt de organisatie elk jaar met een specifiek thema, waarbij momenteel de focus ligt op gendergelijkheid. Op die manier kan er elk jaar een veel aandacht worden besteed aan één specifiek onderwerp.

"We hebben nagedacht over een algemeen plan rond diversiteit. Maar daar zijn we eigenlijk wat tegenaan gelopen dat het dan wel heel breed wordt. Want dat gaat zoveel kanten op. En dat is zo eigenlijk een containerbegrip zeg maar. Waaruit we besloten hebben van kijk, we gaan dit jaar gewoon alle gaan elk jaar focussen op iets specifiek... Euhm maar dat maakt ook dat het moeilijk was om daar echt al... Dat is zo breed en zo ruim dat het heel moeilijk wordt om het concreet te vertellen." (Respondent E)

#### *7.3.1.6 Werving*

Het belang van werving met een open mind en een grotere nadruk op diversiteit in vacatureadvertenties wordt ook benadrukt. Werknemers zouden het positief vinden moesten advertenties, vacatures of posters inclusiever gemaakt worden. De perceptie heerst dat deze zaken nog meer diverse mensen zouden aantrekken. Daarnaast zou het een grote stap zijn voor mensen die willen solliciteren en nu misschien weerhouden worden door bepaalde diversiteitskenmerken.

"...Dat zou toch ook heel fijn zijn als ze dat eens zouden nemen voor reclame eh van vacatures open, maar een vrouw met een hoofdoek kan ook komen werken. Dat zou denk ik een hele grote stap zijn voor de mensen die dat dan zien." (Respondent A)

#### *7.3.1.7 Noodzakelijkheid*

Er bestaat echter ook een variërende perceptie over de noodzakelijkheid van nog meer maatregelen. Waar sommigen respondenten geloven dat er weinig ruimte is voor verbetering, zijn anderen van mening dat er nog veel meer kan worden gedaan. Concluderend kan er gezegd worden dat er al verschillende goede initiatieven zijn en het bedrijf zich zeker inzet voor bepaalde zaken, maar dat wanneer ze steven naar verbetering er nog verschillende zaken ondernomen kunnen worden.

“Het is hoe je het bekijkt eh, alles kan beter. Ik denk dat we al heel veel dingen goed doen. Dat we de dingen al goed aanpakken...Kan het nog beter? Ja, zeker. En op alle vlakken. En te beginnen met een beleid en een plan.” (Respondent E)

Volgend citaat omschrijft ook samenvattend de kern van zo’n traject: “Maar diversiteit en inclusie, dat heb ik ook al in al die opleidingen gezien... is geen einddoel eh. Het is gewoon een manier van denken en cultuur dat je gaat creëren. En dat gaat nooit af zijn, want er gaan altijd evoluties zijn” (Respondent D).

### 7.3.2 Welzijnsinitiatieven en beleid

Naast diversiteitsbeleid spelen welzijnsinitiatieven ook een cruciale rol in de organisatie. Programma's zoals het 'Fit-to-Grow' programma en 'MyMindScan' zijn opgezet om het welzijn van medewerkers te verbeteren en te ondersteunen. Beide programma's bevatten verschillende zaken die persoonlijk toegepast kunnen worden om zoveel mogelijk rekening te houden met de diversiteit in de organisatie

#### 7.3.2.1 *Actief welzijn*

Het concrete welzijnsbeleid bestaat uit twee grote trajecten. Enerzijds heerst er binnen de organisatie een sterke focus op het actieve welzijn van medewerkers. Het Fit-to-Grow programma werd geïmplementeerd met als doel beweging en vitaliteit te bevorderen. Initieel werd gestart met een collectieve training voor een triatlon, waarbij ongeveer 120 medewerkers deelnamen aan een kwarttriatlon. Na evaluatie bleek dat dit slechts een beperkt aantal medewerkers bereikte. Het dus ook zeer belangrijk om niet enkel initiatieven voor het werknemerswelzijn te implementeren, maar ook te evalueren. Als reactie hierop werd de aanpak aangepast naar een meer laagdrempelige benadering. Door te luisteren naar de werknemers en hun verscheidene behoeften, werden verschillende activiteiten, zoals voetbal- en paddeltoernooien, yoga-sessies en de oprichting van een online fietsclub verwezenlijkt. Respondenten geven aan dat het bij actief welzijn ook belangrijk is individuele behoeften te bekijken, zeker in een organisatie met een divers personeelsbestand.

“Ik denk dat wij de laatste jaren alle daar zijn we nu toch al sinds 2019 mee bezig heel erg inzetten op het actief welzijn van ons medewerkers. Dus meer in beweging zijn. Oorspronkelijk zijn we gestart alle met gezamenlijk zoveel mogelijk mensen proberen te laten deelnemen aan een triatlon...dan merkten we dat als we zo'n dingen doen, dan bereikt het maar een heel beperkte populatie. Dus wat we de laatste jaren doen, is veel meer het laagdrempeliger maken en luisteren naar wat onze mensen willen doen.” (Respondent E)

#### 7.3.2.2 *Mentaal welzijn*

Sinds ongeveer 2021 wordt er binnen de organisatie ook aandacht besteed aan het mentale welzijn van medewerkers. Als onderdeel van het Fit2Grow-project wordt een programma uitgerold om bewustzijn te creëren rond mentaal welzijn. Dit omvat onder andere sessies en samenwerkingen met MyMindScan, een tool voor het meten van zowel werkgerelateerd als persoonlijk mentaal welzijn. Als de resultaten zorgwekkend zijn, wordt er doorverwezen naar een externe organisatie voor verdere begeleiding, zoals het eerdergenoemde care traject met individuele begeleiding door psychologen. Ook hierbij is het van groot belang dat de tool individueel gaat kijken en er op die manier ook individueel begeleid kan worden indien nodig.

“En nu sinds een aantal jaren werken we ook met MyMindScan samen. Dat is eigenlijk een soort bevraging, waarin je mentaal welzijn gemeten wordt, zowel werkgerelateerd als privé. En de

resultaten daarvan, als die ja zorgwekkend zouden zijn, wordt daar ook doorverwezen naar een organisatie... om ja echt individueel te kunnen begeleiden via psychologen en de juiste begeleiding eigenlijk.” (Respondent E)

#### 7.3.2.3 *Medische onderzoeken*

Naast de beide trajecten zijn er natuurlijk enkele verplichte onderdelen, zoals medische onderzoeken. Echter, gaat het bedrijf hier nog een stuk verder in. Naast de gewone onderzoeken die iedere werknemer krijgt, afhankelijk van de functie, zijn er vanaf de leeftijd van 45 jaar ook uitgebreidere onderzoeken. Wanneer de resultaten hierbij afwijkend zijn, kan er ook doorverwezen worden naar andere dokters of specialisten. Op die manier kijkt het bedrijf ook verder dan enkel de wettelijke verplichtingen. Bij dit aspect van welzijn wordt duidelijk de link gemaakt met diversiteit. De onderzoeken worden aangepast aan de functies, het geslacht en de leeftijd van de werknemers.

“Ze hebben gewone medische onderzoeken elk jaar afhankelijk van de functie. Vanaf 45 jaar om de 5 jaar krijgen ze een uitgebreid medisch onderzoek, waarbij ze ook hartritmfuncties en dergelijke gaan nakijken en ook doorverwezen kunnen worden naar dokters of specialisten indien nodig. Dat is inderdaad ook iets waar we onlangs weer alle dat stond op 50, we hebben dat verlaagd naar 45.” (Respondent E)

#### 7.3.3 *Huidig bedrijfsbeleid*

In conclusie, het beleid met betrekking tot welzijn binnen het bedrijf omvat een reeks van diverse initiatieven, waarbij specifieke trajecten gericht zijn op het verbeteren van het welzijn van medewerkers. Er is een duidelijke aandacht voor welzijn, met geïmplementeerde trajecten en programma's die een positieve impact hebben op het actieve en mentale welzijn van het personeel.

In tegenstelling hiermee ontbreekt een vastomlijnd beleid voor diversiteit binnen de organisatie. Historisch gezien heeft diversiteit geen prioriteit gehad, tot het recentelijk als een prominent onderwerp is opgekomen en er meer vraagtekens worden gezet bij de benadering van dit aspect. Hoewel er geen vastgesteld beleid is, is er wel een bewustzijn van de uitdagingen met betrekking tot diversiteit, en worden er actief oplossingen gezocht om deze aan te pakken.

Het bedrijf hanteert momenteel een benadering waarbij welzijn en diversiteit als afzonderlijke beleidsgebieden worden behandeld, met elk hun eigen initiatieven en aanpak. Het bewustzijn van deze kwesties is gegroeid, waardoor er nu meer doordacht wordt nagedacht over de implementatie van beleid en programma's die gericht zijn op het bevorderen van welzijn en het aanpakken van diversiteitsuitdagingen binnen de organisatie.

#### 7.3.4 *Uitdagingen rondom werknemerswelzijn en -beleid in een diverse organisatie*

In een organisatie waarin diversiteit en welzijn belangrijke pijlers zijn, is het essentieel om te erkennen dat verschillende mensen verschillende behoeften hebben. Wat goed werkt voor de ene persoon, kan niet per se hetzelfde effect hebben voor een ander. Het vinden van een balans die voor iedereen werkt, is een voortdurende uitdaging.

##### 7.3.4.1 *Flexibiliteit*

Een van de gebieden waarop deze verschillen duidelijk naar voren komen, is flexibiliteit. Terwijl sommige medewerkers baat hebben bij een flexibele werk-privébalans, kan dit voor anderen juist stressvol zijn.

Respondenten illustreren de complexe balans tussen de behoeften van de organisatie en die van de werknemers, vooral binnen de operationele aspecten van het bedrijf. De organisatie benadrukt de essentie van continuïteit en prestaties, terwijl werknemers streven naar meer flexibiliteit in hun werkuren. Initiatieven zijn genomen om tegemoet te komen aan de wensen van werknemers, zoals het herstructureren van taken naar dagdiensten om flexibiliteit te vergroten. Desondanks blijven sommige aspecten van de operatie onveranderd vanwege de cruciale noodzaak van continuïteit.

“Ja, dat is een heel actueel ding, denk ik waar we ook enorm de balans aan het zoeken zijn tussen organisatie en werknemers... Organisatie zegt van kijk ik moet van dan tot dan permanentie hebben. Klanten verwachten dat. Er moet gepresteerd worden, het werk moet gedaan worden. Vooral binnen operaties dan... daar verwacht een business het ene en de medewerker wil graag veel meer flexibiliteit. En daar moeten we echt een evenwicht in zoeken... Je moet wel die continuïteit garanderen.” (Respondent E)

#### *7.3.4.2 Mentale gezondheid*

Mentale gezondheid is een onderwerp dat vaak wordt vermeden of genegeerd, maar het is van vitaal belang in onze samenleving. Het stigma rondom mentale gezondheid maakt het moeilijk voor mensen om tijdig actie te ondernemen om hun welzijn te verbeteren. Binnen een diverse werkomgeving kunnen er ook verschillen zijn in de mate waarin mentale gezondheidskwesties worden besproken en aangepakt, afhankelijk van de functie of de cultuur binnen het team. Ondanks het belang van mentaal welzijn blijft het onderwerp vaak een taboe binnen organisaties.

“Maar je moet het wel op regelmatige basis invullen en opvolgen en effectief iets mee doen en ja bespreekbaar maken. En ja, dat is toch nog altijd... Ja, dat merk je toch. Bij bedienden iets minder dan bij de arbeiderspopulatie. Maar dat is toch nog wel een stapje te ver.” (Respondent E)

Het lijkt erop dat werknemers terughoudend zijn om over hun mentale welzijn te praten, mogelijk uit angst voor stigma's of het niet willen toegeven van persoonlijke problemen. Dit kan leiden tot situaties waarin werknemers aangeven dat alles goed gaat, terwijl in werkelijkheid hun welzijn in gevaar is. Dit is jammer omdat er te laat actie ondernomen kan worden. Bovendien kunnen werknemers ook een kosteloos traject aangaan hiervoor.



## 8. Discussie

In dit onderdeel van het onderzoek wordt de wetenschappelijke literatuur gekoppeld aan de bevindingen van de respondenten. Door die koppeling te maken, kan de discussiesectie opgedeeld worden in drie grote delen. We kunnen namelijk het onderscheid maken tussen de diversiteit, welzijn en de impact van diversiteit op dit welzijn en ten slotte het bedrijfsbeleid voor beide.

### 8.1 Diversiteit

Het eerste onderdeel van de studie verbindt het concept van diversiteit zoals beschreven in de literatuur met de bevindingen uit de interviews. Het blijkt dat diversiteit een complex begrip is, met verschillende interpretaties. Bovendien worden diverse redenen geïdentificeerd voor de groei van diversiteit binnen bedrijven. Ten slotte worden de voordelen en nadelen van diversiteit met elkaar vergeleken.

#### 8.1.1 Begrip diversiteit

In overeenstemming met de bevindingen van het literatuuronderzoek suggereren de resultaten van de empirische studie ook dat diversiteit in organisaties uit veel verschillende factoren kan bestaan, waaronder culturele context, leeftijd, geslacht en functieclassificatie. Zoals uitgelegd door Phiri (2019) en Allen (1995), wordt diversiteit erkend als een weerspiegeling van de diversiteit van individuele kenmerken en ervaringen binnen een organisatie. Dit wordt ook door de respondenten ondersteund.

De interviews brengen echter ook enkele kwesties aan het licht die niet expliciet naar voren komen in het literatuuronderzoek. Hoewel de literatuur de sociaal-culturele identiteit benadrukt als een belangrijke dimensie van diversiteit, suggereren de resultaten van het empirische onderzoek dat deze ook kan voortkomen uit demografische concepten zoals geslacht, leeftijd, stijl en anciënniteit waarbij naar organisatorische diversiteit is gekeken. Deze factoren zijn daarom even belangrijke onderdelen van het bredere concept van diversiteit.

#### 8.1.2 Toename diversiteit

De groeiende diversiteit op de werkvloer is een complex verschijnsel dat door verschillende factoren wordt beïnvloed. Zoals White (2009) opmerkt, wordt deze trend deels aangewakkerd door mondiale ontwikkelingen zoals toenemende immigratie, bedrijfsfusies en de groeiende globalisering van de economie. Veranderingen in vrouwenrechten en migratiepatronen spelen ook een belangrijke rol bij het vormgeven van diversiteit op de werkvloer (Boehm et al., 2014). Gender wordt door Phiri (2019) benadrukt als een centraal aspect van diversiteit, terwijl Akay et al. (2017) wijzen op de impact van migratie op de diversiteit, vooral in termen van etniciteit, taal, cultuur en religie. Respondenten erkennen de aanwezigheid van deze externe factoren als drijfveren voor een diverse samenleving.

Ondanks deze externe invloeden suggereren de resultaten van het empirisch onderzoek dat er ook andere organisatorische factoren een aanzienlijke rol spelen bij het vormgeven van diversiteit. Uit de bevindingen blijkt dat de locatie van een organisatie een grote invloed kan hebben. Bovendien kan de aard van de activiteiten van invloed zijn op de samenstelling van het personeelsbestand. Dit wordt ook ondersteund in de literatuur, waar White (2009) constateert dat de diversiteit in de samenstelling van de lokale bevolking vaak weerspiegeld wordt in het personeelsbestand van een organisatie. Veranderingen in bedrijfsprocessen en het beleid met betrekking tot personeelswerving en -behoud, zoals het bevorderen van een inclusieve werkomgeving, kunnen ook bijdragen aan een diverser personeelsbestand binnen organisaties (Boehm et al., 2014).

### 8.1.3 Houding ten opzichte van diversiteit

Uit de literatuur blijkt dat de houding van werknemers en de houding ten opzichte van diversiteit een belangrijke rol spelen in een effectieve organisatiestrategie (Hofhuis, 2012). Om deze attitudes te meten en werknemers te categoriseren op basis van hun perceptie over diversiteit, zijn instrumenten zoals de Reaction to-Diversity Inventory en de Attitudes to Diversity at Work Scale ontwikkeld (Hostager & De Meuse, 2008; Nakui et al., 2008; 2011). Uit het empirisch onderzoek blijkt echter dat de acceptatie van diversiteit binnen de organisatie over het algemeen hoog is. Dit komt deels door bestaande teams en een gevoel van homogeniteit onder medewerkers. Het feit dat veel medewerkers, ongeacht hun herkomst, zich thuis voelen en gelijkwaardig behandeld worden, draagt bij aan een positieve houding ten opzichte van diversiteit binnen de organisatie. Deze bevindingen suggereren dat een expliciete houding ten opzichte van diversiteit kan leiden tot een positieve werkomgeving waarin diversiteit wordt geaccepteerd en gewaardeerd.

### 8.1.4 Voordelen

De literatuur benadrukt dat diversiteit op de werkvloer veel voordelen heeft voor zowel bedrijven als werknemers. Dit vergroot de pool van beschikbaar talent en bevordert een grotere diversiteit aan vaardigheden, ervaringen en perspectieven (Estélyi & Nisar, 2016; Overbeek, 2014). Bovendien kan diversiteit leiden tot een grotere arbeidstevredenheid, betrokkenheid en retentie van werknemers, wat resulteert in een positieve organisatiecultuur (Phiri, 2019; Kokkonen et al, 2015). Daarnaast stimuleert diversiteit de creativiteit en innovatie binnen teams, waarbij verschillende achtergronden en denkstijlen bijdragen aan een breder scala aan ideeën (Overbeek, 2014). Diverse teams kunnen ook leiden tot betere besluitvorming door verschillende perspectieven en meningen te integreren (Hofhuis, 2012). Bovendien draagt culturele diversiteit bij aan het positieve imago van een organisatie en versterkt het haar reputatie als maatschappelijk verantwoorde organisatie (Cunningham & Melton, 2013).

Respondenten ondersteunen bovenstaande voordelen grotendeels, waarbij wordt vastgesteld dat diversiteit verband houdt met een verbeterde teamdynamiek, een inclusieve cultuur en een breder perspectief op zakelijke kwesties. Bovendien biedt diversiteit mogelijkheden om van elkaar te leren en de perceptie van verschillende culturen aan te passen, wat bijdraagt aan een meer inclusieve werkomgeving. Vanwege de diverse aard van individuen en culturen is het vinden van een causaal verband tussen diversiteit en specifieke uitkomsten echter moeilijk gebleken. Niettemin benadrukt het empirisch onderzoek het belang van het waarderen en begrijpen van verschillende culturen, die kunnen bijdragen aan een rijke en inclusieve werkomgeving.

### 8.1.5 Uitdagingen

Zowel de literatuur als de resultaten van de afgenomen interviews brengen veel uitdagingen aan het licht die verband houden met diversiteit op de werkplek. De literatuur brengt kwesties aan de orde als discriminatie, de vorming van minderheidsgroepen, communicatieproblemen en weerstand tegen verandering. Deze worden vaak ondersteund door theoretische raamwerken zoals de Integrated Threat Theory, die theorieën en modellen bieden om deze kwesties te begrijpen en te analyseren. De literatuur maakt gebruik van eerder onderzoek en analyses om deze uitdagingen te benadrukken en te verduidelijken.

De resultaten uit het empirisch onderzoek richten zich op vergelijkbare uitdagingen, zoals aanpassingsvraagstukken, het overtuigen van werknemers van de extra voordelen van diversiteit en het aanpakken van taal- en culturele verschillen. Deze factoren komen echter voort uit de ervaringen en

perspectieven van de geïnterviewden in de praktijk. Hoewel de literatuur en de resultaten uit de interviews consistent zijn wat betreft de geïdentificeerde uitdagingen, bieden ze verschillende perspectieven.

## 8.2 Welzijn

Als tweede deel kan het concept van welzijn dat uit de literatuur naar voren komt, worden gekoppeld aan de antwoorden van de respondenten. Uit hun reacties blijkt dat er twee grote thema's naar voren kwamen. Enerzijds omvat het begrip welzijn verschillende factoren, waaronder het welzijn van werknemers. Anderzijds blijkt ook dat diversiteit een grote impact kan hebben op dit welzijn van werknemers.

### 8.2.1 Begrip (werknemers)welzijn

Diverse aspecten van het welzijn van werknemers worden uitgebreid beschreven in de literatuur, waaronder de regulering van emoties, gezondheid en algemeen psychologisch welzijn. Roberson (2019) en collega-onderzoekers leggen de nadruk op hoe interacties met diversiteit van invloed kunnen zijn op zelfperceptie en zelfbehoud, wat vervolgens effect kan hebben op het zelfrespect en de manier waarop mensen zich uiten. Diverse theoretische kaders en studies tonen aan hoe diversiteit fysiologische en psychologische reacties kan beïnvloeden, zoals veranderingen in stressniveaus, emotionele reacties en uitdrukkingswijzen van mensen. Er wordt gediscussieerd over diverse vormen van diversiteit, zoals demografische verschillen en taakverschillen, in termen van hun effect op het werknemerswelzijn.

De resultaten van het empirisch onderzoek tonen vergelijkbare onderwerpen, echter bekeken vanuit een meer praktisch perspectief. De respondenten leggen de nadruk op het belang van diversiteit waarderen en mensen in staat stellen om zichzelf te zijn, inclusief verschillende karaktereigenschappen, binnen een werkomgeving. Ze realiseren zich dat het voldoen aan de verwachtingen van anderen schadelijke gevolgen kan hebben voor hun welzijn op het werk. Ook wijzen ze op specifieke uitdagingen zoals ongemak, discriminatie en communicatieproblemen die voortkomen uit diversiteit op de werkvloer. Dit laat zien hoe werknemers diversiteit en welzijn ervaren in hun dagelijkse werkzaamheden. Literatuur en onderzoeksresultaten vullen elkaar aan door het behandelen van vergelijkbare thema's, maar ze bieden verschillende perspectieven en benaderingen. De literatuur biedt een theoretische basis en ondersteuning met vorige studies, terwijl de resultaten inzicht verschaffen gebaseerd op werkelijke ervaringen en praktische situaties. De combinatie van theoretische en praktische benaderingen draagt bij aan een beter begrip van diversiteit en welzijn op de werkvloer.

## 8.3 Managementaanpak

Respondenten geven aan dat diversiteit en inclusie steeds belangrijker worden in multiculturele organisaties. Momenteel heeft het bedrijf geen specifiek beleid voor diversiteit of welzijn. In plaats daarvan worden vooral ad hoc initiatieven genomen om deze kwesties aan te pakken. Dit staat in contrast met de beleidslijnen en methoden die in de literatuur worden besproken, waarin specifieke initiatieven worden beschreven om diversiteit en inclusie op de werkplek te bevorderen en het welzijn van werknemers te ondersteunen, zoals het creëren van een divers personeelsbestand en het opzetten van mentorprogramma's. Deze benaderingen benadrukken het belang van leiderschap en bewustzijn van welzijn voor het streven naar diversiteit en inclusie als kernwaarden voor succes.

Hoewel het bedrijf geen specifiek beleid heeft om diversiteit en welzijn op de werkplek te bevorderen, lijkt het zich wel bewust te zijn van de noodzaak hiervan. Respondenten geven aan dat er een groeiende vraag is van belanghebbenden, zoals klanten, naar duidelijke programma's en beleidslijnen ten aanzien van

diversiteit en welzijn. Hierdoor wordt het bedrijf gedwongen om meer aandacht te besteden aan deze kwesties.

Het ontbreken van een beleid kan ertoe leiden dat het bedrijf de voordelen van een divers en inclusief personeelsbestand niet volledig benut. De literatuur benadrukt het belang van beleidslijnen en methoden om diversiteit te bevorderen, inclusief die voor het verbeteren van het welzijn van werknemers. Dit is cruciaal voor het benutten van de talenten van werknemers van alle achtergronden en het verminderen van de uitdagingen van diversiteit op de werkplek.

Het ontwikkelen van een beleid dat gericht is op het bevorderen van diversiteit en welzijn op de werkplek zou het bedrijf kunnen helpen om de voordelen die diversiteit kan bieden volledig te benutten en het welzijn van werknemers beter te ondersteunen. Dit kan leiden tot een betere prestatie van werknemers en betere prestaties van de organisatie als geheel. Het is daarom belangrijk voor organisaties om zich te richten op het ontwikkelen van een beleid en praktijken om diversiteit en inclusie op de werkplek te bevorderen, terwijl het welzijn van werknemers een prioriteit zou moeten zijn.

## 9. Beperkingen en suggesties verder onderzoek

Geen enkele studie is volledig zonder beperkingen. Deze masterproef heeft ook bepaalde beperkingen. De eerste beperking is de beperkte omvang van het onderzoek en het beperkt aantal respondenten. Vanwege het beperkte tijdsbestek is het onderzoek kleinschalig en richt het zich op een specifiek magazijn. Daarom zijn de resultaten mogelijk niet representatief voor de hele sector. Meer data kan de representativiteit vergroten. Bovendien is er momenteel slechts één respondent op elk niveau. Een groter aantal respondenten op elk afdelingsniveau zou ook nuttig zijn.

Een andere beperking van dit onderzoek is de beperkte beschikbare literatuur. Het is lastig om relevante wetenschappelijke publicaties te vinden, omdat er weinig onderzoek is gedaan naar de daadwerkelijke impact van diversiteit, bijvoorbeeld op het welzijn van medewerkers. Deze beperking kwam ook naar voren in de interviews. Hierdoor zijn de uitkomsten van de interviews niet altijd dezelfde als die uit de literatuur en worden specifieke situaties vanuit een andere invalshoek benaderd.

Deze beperkingen benadrukken ook de urgentie van verder onderzoek om concrete resultaten op dit gebied te vinden. Onderzoek kan op grote schaal in meerdere magazijnen worden gedaan. Daarnaast kan er ook rekening gehouden worden met de ligging van deze magazijnen. De resultaten laten zien dat dit een grote impact kan hebben op de diversiteit en daarom een belangrijke factor is om rekening mee te houden. Verder onderzoek is ook nodig voor uitgebreide vergelijkingen van managementbenaderingen. Het specifieke magazijn in dit onderzoek heeft dit niet uitgeschreven als een effectief beleid.

Echter, een bijkomende reden voor verder onderzoek is het feit dat het een erg relevant thema is dat steeds belangrijker wordt in de praktijk. Zowel de resultaten uit de empirische studie, als die uit de literatuur geven dit aan. Naar de toekomst toe kunnen bepaalde focuspunten veranderen, maar het zal altijd een agendapunt blijven voor bedrijven.



## 10. Conclusie

Door praktijkervaringen te vergelijken met literatuur, geeft deze studie antwoord op de centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen. Het blijkt dat diversiteit geen eenduidige definitie heeft en verschillende concepten omvat, waarover percepties sterk kunnen verschillen. Deze studie identificeert echter twee belangrijke aspecten, namelijk geslacht en culturele achtergrond, die de meeste impact hebben.

Verder onderzoekt deze studie de invloed van diversiteit op de werking, waarbij zowel positieve als negatieve effecten worden waargenomen, samen met uitdagingen waar rekening mee moet worden gehouden. Bewustwording van deze uitdagingen kan echter leiden tot een positieve bijdrage van diversiteit aan de werkomgeving van warehouses.

Er worden verschillende benaderingen besproken om met een divers personeelsbestand om te gaan, waarbij opmerkelijk is dat ondanks het ontbreken van een effectief diversiteitsbeleid toch diverse initiatieven worden genomen. Bovendien wordt er gestreefd naar compromissen door rekening te houden met ieders behoeften en wensen.

Wat betreft de impact van diversiteit op werknemerswelzijn, zijn de meningen verdeeld. Hoewel er voorbeelden zijn waarbij de impact aanwezig lijkt te zijn, blijkt het moeilijk om een effectief oorzakelijk verband vast te stellen.



## 11. Bibliografie

- Akay, A., Constant, A., Giulietti, C., & Guzi, M. (2017). Ethnic diversity and well-being. *Journal of Population Economics*, 30, 265-306.
- Allen, B. J. (1995). "Diversity"; and organizational communication.
- Antwi-Boasiako, K. B. (2008). The Dilemma of Hiring Minorities and Conservative Resistance: The Diversity Game. *Journal of instructional psychology*, 35(3).
- Aronson, D. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. *CRJ*, 6, 46.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014). Expanding insights on the diversity climate–performance link: The role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 53(3), 379-402.
- Charmaz, K. and R. Thornberg (2021). "The pursuit of quality in grounded theory." *Qualitative research in psychology* 18(3): 305-327.
- Culturele diversiteit - definitie - Encyclo. (n.d.). [https://www.encyclo.nl/begrip/culturele\\_diversiteit](https://www.encyclo.nl/begrip/culturele_diversiteit)
- Cunningham, G. B., & Melton, E. N. (2013). The benefits of sexual orientation diversity in sport organizations. In *Sport, Masculinities and Sexualities* (pp. 103-119). Routledge.
- Curşeu, P. L., Stoop, R., & Schalk, R. (2007). Prejudice toward immigrant workers among Dutch employees: Integrated threat theory revisited. *European Journal of Social Psychology*, 37(1), 125-140.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Darby, J. (n.d.). *Het belang van culturele diversiteit op de werkvloer*. Thomas International.  
<https://www.thomas.co.nl/resources/type/blogs/het-belang-van-culturele-diversiteit-op-de-werkvloer>
- De Vries, S., Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J., & Van Sloten, G. (2005). Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat. Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Downey, S. N., Van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- 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.
- Estélyi, K. S., & Nisar, T. M. (2016). Diverse boards: Why do firms get foreign nationals on their boards? *Journal of Corporate Finance*, 39, 174-192.
- Futureofworkingadmin. (2019, June 27). 20 Advantages and Disadvantages of Diversity in the workplace. FutureofWorking.com. <https://futureofworking.com/11-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace/>
- Geldof, D. (2013). Superdiversiteit als de realiteit van de 21ste eeuw. *Oikos: tijdschrift voor sociaal-ecologische verandering*, 67, 5-15.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.

- Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1990). Anxiety concerning social exclusion: Innate response or one consequence of the need for terror management? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 202-213.
- Grosse, E. H., Glock, C. H., & Neumann, W. P. (2017). Human factors in order picking: a content analysis of the literature. *International journal of production research*, 55(5), 1260-1276.
- Halldórsson, Á., & Aastrup, J. (2003). Quality criteria for qualitative inquiries in logistics. *European journal of operational research*, 144(2), 321-332.
- Herkomst | Statbel. (2023, 8 juni). <https://statbel.fgov.be/nl/themas/bevolking/structuur-van-de-bevolking/herkomst>
- Hoe pas je diversiteitsmanagement toe om je bedrijf te laten groeien? (2022, April 29). Personio. <https://www.personio.nl/hr-woordenboek/diversiteitsmanagement/>
- Hofhuis, J. (2012). Dealing with differences: Managing the benefits and threats of cultural diversity in the workplace.
- Info@jobat.be. (z.d.). Dé 3 voordelen van diversiteit op de werkvloer - jobat.be. <https://www.jobat.be/nl/art/de-3-voordelen-van-diversiteit-op-de-werkvloer>
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1139.
- Jaiswal, A., Dyaram, L., & Khatri, N. (2022). Interplay of diversity, inclusion, and politics: Impact on employee well-being. *IIMB Management Review*, 34(3), 195-207.
- Jansen, W. (2017, July 24). Diversiteitsbeleid op werkvloer vergeet vaak de meerderheid. *Sociale Vraagstukken*. <https://www.socialevraagstukken.nl/diversiteitsbeleid-op-werkvloer-vergeet-vaak-de-meerderheid/>
- 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.
- Kokkonen, A., Esaiasson, P., & Gilljam, M. (2015). Diverse workplaces and interethnic friendship formation—A multilevel comparison across 21 OECD countries. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41(2), 284-305.
- Kouters, S. (2007, June). cultural diversity and its consequences on communication within teams.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129-144.
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2016). Effect of diversity management on employees' organisational commitment: A study of Indian organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(1), 16-22.
- Langer, M., Roulin, N., & Oostrom, J. K. (2023). Diversity and Technology—Challenges for the next decade in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 355–360. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12439>
- Lauring, J. (2009). Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian journal of management*, 25(4), 385-394.
- Lowery, B. S., Unzueta, M. M., Knowles, E. D., & Goff, P. A. (2006). Concern for the in-group and opposition to affirmative action. *Journal of personality and social psychology*, 90(6), 961.
- Managersonline.nl. (z.d.). Managersonline.nl - Het belang van diversiteit in de logistieke sector. <https://www.managersonline.nl/nieuws/22478/het-belang-van-diversiteit-in-de-logistieke-sector-.html>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331.
- McKenzie, C. L., & Qazi, C. J. (1983). Communication barriers in the workplace. *Business Horizons*, 26(2), 70-72.

- Moghaddam, A. (2006). Coding issues in grounded theory. *Issues in educational research*, 16(1), 52-66.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (p. 563). Leuven: Acco.
- Nakui, T., Paulus, P. B., & Van der Zee, K. I. (2011). The role of attitudes in reactions toward diversity in Workgroups 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(10), 2327-2351.
- Observatie. (z.d.). ScriptieMaster. <https://www.scriptiemaster.nl/scriptie-kennisbank/onderzoeksmethoden/observatie/#:~:text=Het%20voordeel%20van%20observatie%20is,mi%20vaak%20toegepaste%20kwalitatieve%20methode>.
- O'Donovan, D. (2017). Diversity and inclusion in the workplace. In *Management and industrial engineering* (pp. 73-108). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2_4)
- Omgaan met diversiteit op de werkvloer | LinkedIn. (n.d.). <https://www.linkedin.com/pulse/omgaan-met-diversiteit-op-de-werkvloer-mark-paap/?originalSubdomain=nl>
- Oord, B. (2024, February 27). Psychological Safety at work - Wat is psychologische veiligheid? The Better Company - Evidence-based Research & Consultancy. <https://thebettercompany.io/psychological-safety/>
- Overbeek, B. (2014, June 5). Retrieved from jonge bazen: <http://www.jongebazen.nl/geen-categorie/10-voordelen-goed-diversiteitsbeleid>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90, 441-458.
- Phiri, M. M. (2019). Impact of workplace diversity on employee well-being: evidence from the South African marketing field University of Pretoria].
- Reynolds, K. (2022, August 5). 13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace. Hult International Business School. <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/#productivity>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human relations*, 57(9), 1205-1230.
- Sania, U., Kalpina, K., & Javed, H. (2015). Diversity, employee morale and customer satisfaction: The three musketeers. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 11-18.
- Schwab, P. (2021, 30 maart). Kwalitatief onderzoek: 3 soorten interviews. Marktonderzoek agentschap. <https://www.intotheminds.com/blog/nl/kwalitatief-onderzoek-3-soorten-interviews/>
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 37, S89-S106.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 118-128.
- 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.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.
- Sundari, R. (2018). Workplace diversity and its impact on performance of employees. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 145-156.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Taylor-Brown, W. (2017, November 2017). What is diversity? Retrieved from Luther College: <http://www.luther.edu/diversity/about/what-is-diversity/>
- Team, T. (2023, December 15). Diversiteit en inclusie op het werk als drijfveer voor werkgeluk.

- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1-19.
- Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2017). Qualitative study.
- Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2008). The many faces of diversity resistance in the workplace. *Diversity resistance in organizations*, 1-22.
- Tryangle. <https://www.tryangle.be/blog/diversiteit-en-inclusie-op-het-werk-als-drijfveer-voor-werkgeluk/>
- Van Dale NEDERLAND. (n.d.). Van Dale NEDERLAND. <https://www.vandale.be/>
- Van der Wolk, J., Brugman, A., Dekker, G. P. M., & Oeij, P. R. A. (2008). Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden. Hoofddorp: TNO.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Vivo. (n.d.). Diversiteit op de werkvloer · Vivo. [waardevolwerk.be. https://www.waardevolwerk.be/collegas/diversiteit-op-de-werkvloer](https://www.waardevolwerk.be/collegas/diversiteit-op-de-werkvloer)
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- White, G. (2009). Diversity in workplace causes rise in unique employee benefits and changes in cafeteria plans. *Journal of Management and Marketing Research*, 2, 1.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

## 12. Bijlagen

### 12.1 Bijlage 1: Interviewleidraden

#### 12.1.1 Interviewleidraad HR

##### Inleiding

##### a) Introductie van mezelf en het project

Ik ben Sharissa Vermierdt, en ik studeer momenteel een Master in de handelswetenschappen met afstudeerrichting supply chain management aan de Universiteit van Hasselt. Voor mijn masterproef doe ik een onderzoek naar wat de impact is van de toenemende diversiteit op het wel-being in warehouses. Hierbij zou ik graag specifiek op de actoren van diversiteit die een rol spelen bij welzijn van de werknemers. Dit onderzoek is belangrijk omdat we weten dat het personeelsbestand in warehouses steeds diverser wordt en ik graag een beeld zou krijgen bij de effecten op werknemers.

##### b) Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming

- Alvorens we van start gaan wil ik vragen om de geïnformeerde toestemming grondig na te lezen en te ondertekenen.
- De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.
- Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.

##### c) Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen en het bedrijf waarvoor u werkt. Daarna zullen er vragen volgen rondom diversiteit, welzijn en je ervaringen hierrond.

- Achtergrond
  - Wat is je huidige functie binnen het bedrijf?
    - Heb je hiervoor ooit een andere functie gehad binnen dit bedrijf?
  - Hoe lang werk je hier al?
  - Heb je hiervoor ook al in andere bedrijven gewerkt?
    - Welke functie had je daar?
  - Wat is je leeftijd?
  - Wat is je nationaliteit?
- Standaardwerkdag
  - Hoe ziet een standaardwerkdag voor jou eruit?

##### Vragenclusters

##### a) Bedrijf

- Kunt u zeggen dat uw organisatie een diverse organisatie is?
- Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, ...)
- Hoe zou je de sfeer binnen het bedrijf omschrijven? Is de sfeer in het warehouse anders dan in andere afdelingen van het bedrijf?

- Is het belangrijk dat de werknemers zich thuis voelen in het bedrijf? Dat ze trots zijn dat ze hier werken? Dat ze een zekere verbondenheid voelen met het bedrijf?

b) Diversiteit

- Hoe **definieert** u diversiteit binnen uw organisatie? Wordt het beperkt tot kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, of omvat het ook diversiteit in denken, ervaring en achtergrond?
- Heb je gemerkt dat de diversiteit binnen het personeelsbestand de afgelopen jaren is **toegenomen**?
  - Zo ja, op welke manieren heb je dit gemerkt?
- Zie je dat er **veranderingen** zijn geweest in de diversiteit van het personeelsbestand gedurende de tijd dat je hier werkt?
  - Zo ja, hoe denk je dat deze veranderingen van invloed zijn geweest op de werkomgeving
- Wat zijn volgens u de **redenen** dat het bedrijf zo divers is?
- Hoe worden diversiteit en inclusie binnen de organisatie **ontvangen**? Zijn er positieve attitudes ten opzichte van diversiteit, of zijn er nog steeds uitdagingen?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste **voordelen** van een divers personeelsbestand?
- Welke **uitdagingen** brengt diversiteit met zich mee, zowel op operationeel als op cultureel niveau?
- Heb je opgemerkt dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot moeilijkheden in de **communicatie** tussen managers en personeel, evenals tussen collega's?
  - Zo ja, op welke manieren heeft dit zich gemanifesteerd?
  - Hoe worden culturele verschillen en taalbarrières aangepakt in de communicatie binnen het warehouse?
- In hoeverre denk je dat diversiteit op de werkvloer **invloed** heeft op het **teamwerk** en de samenwerking binnen het warehouse?
- Heb je persoonlijk ervaren dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot het ontstaan van **subgroepen** en zo ja, op welke manier heeft dit de samenwerking binnen het team beïnvloed?
- Er zijn volgens de literatuur **2 grote groepen aan diversiteit**, namelijk oppervlakte en kennisdiversiteit. De oppervlakte gaat meer over de zichtbare diversiteit, terwijl de kennisdiversiteit meer gaat over vaardigheden. Denk je dat beide van belang zijn?
- Hoe zetten jullie in op die diversiteit aan **vaardigheden**?
- Houden jullie bij het **rekruteren** rekening met bepaalde aspecten van diversiteit?
- Zijn er ooit situaties, conflicten rond diversiteit geweest die ervoor zorgden dat mensen de organisatie hebben verlaten?
- In hoeverre zijn **werknemers betrokken** bij het vormgeven van diversiteits- en inclusiebeleid in het warehouse?
- Hoe wordt er binnen uw organisatie omgegaan met **culturele sensitiviteit** en het erkennen van verschillende achtergronden en ervaringen van werknemers in het warehouse?
- Welke **trainingen of programma's** worden aangeboden om bewustwording te vergroten en de acceptatie van diversiteit te bevorderen onder het personeel in het warehouse?
- Hoe wordt er **gecommuniceerd** over diversiteit en inclusie binnen het warehouse? Worden er specifieke communicatiestrategieën gebruikt om ervoor te zorgen dat alle werknemers zich gehoord en vertegenwoordigd voelen?

c) Welzijn

- Hoe **definieert** u werknemerswelzijn binnen uw organisatie?
  - Welke aspecten van dit welzijn beschouwt u als cruciaal voor het succes van uw team?
- Wat zijn volgens jou **de sterke punten** van het welzijnsbeleid in dit bedrijf?
- Wat zijn de **prioriteiten**? Waarom zijn dit de prioriteiten?
- Wat zijn de grootste **uitdagingen** op het vlak van het welzijnsbeleid?
- Zijn er maatregelen die jij graag zou gewijzigd zien aan het welzijnsbeleid binnen het bedrijf?
- Is diversiteit volgens u **belangrijk** voor het werknemerswelzijn?
- Vind je da er genoeg **aandacht** wordt besteed aan inclusie en gelijkheid in het warehouse?
- Heeft u persoonlijk opgemerkt dat diversiteit een **impact heeft op het welzijn** van uw werknemers?
  - Zo ja, op welke manieren heeft diversiteit invloed gehad op het welzijn van uw team?
- Welke **uitdagingen** ervaart u met betrekking tot het bevorderen van welzijn in een diverse werkomgeving? Zijn er specifieke obstakels die u bent tegengekomen bij het creëren van een inclusieve en ondersteunende omgeving?
- Ziet u ook **kansen of voordelen** in het bevorderen van welzijn binnen een divers team? Welke mogelijkheden ziet u om het welzijn van uw team te verbeteren door diversiteit en inclusie te omarmen?
- Hoe wordt er binnen het warehouse omgegaan met de behoeften van diverse werknemers op het gebied van **flexibiliteit en werk-privébalans**
- Zijn er **programma's of ondersteuningsbronnen** beschikbaar voor werknemers die te maken hebben met stress of mentale gezondheidsproblemen?

d) Beleid

- Kunt u wat meer vertellen over het **diversiteitsbeleid** binnen uw organisatie? Welke concrete stappen worden er genomen om diversiteit te bevorderen en inclusie te waarborgen?
- Welke specifieke initiatieven heeft uw organisatie genomen om het welzijn van **werknemers te bevorderen**?
  - Zijn er programma's, trainingen of ondersteunende maatregelen die zijn geïmplementeerd om het welzijn van uw team te ondersteunen?
- Doen jullie aan **werknemerstevredenheidsonderzoeken**?
- Wat zijn jouw gedachten over het **belang van diversiteitsbeleid** in organisaties? Denk je dat het hebben van formeel vastgelegde beleidsmaatregelen helpt bij het bevorderen van inclusie en het verminderen van discriminatie op de werkplek?
- Hoe denk je dat **leiderschap** binnen organisaties kan bijdragen aan het creëren van een inclusieve werkcultuur die diversiteit waardeert en het welzijn van alle werknemers bevordert?
- Zijn er specifieke **maatregelen** die volgens jou moeten worden genomen om de diversiteit en het welzijn van werknemers in magazijnen te verbeteren?

**Einde interview**

- Hoe denk je dat de situatie met betrekking tot diversiteit in magazijnen in de toekomst zal evolueren?
- Zie je enige trends of ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op diversiteit in de toekomstige magazijnomgeving?

- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of toevoegen aan het interview? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen vragen?
- Bedank de deelnemer voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.

## 12.1.2 Interviewleidraad warehouse operator

### Inleiding

#### a) Introductie van mezelf en het project

Ik ben Sharissa Vermierdt, en ik studeer momenteel een Master in de handelwetenschappen met afstudeerrichting supply chain management aan de Universiteit van Hasselt. Voor mijn masterproef doe ik een onderzoek naar wat de impact is van de toenemende diversiteit op het wel-being in warehouses. Hierbij zou ik graag specifiek inzoomen op orderpickers en de actoren van diversiteit die een rol spelen bij welzijn van de werknemers. Dit onderzoek is belangrijk omdat we weten dat het personeelsbestand in warehouses steeds diverser wordt en ik graag een beeld zou krijgen bij de effecten op de orderpicker zelf.

#### b) Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming

- Alvorens we van start gaan wil ik vragen om de geïnformeerde toestemming grondig na te lezen en te ondertekenen.
- De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.
- Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.

#### c) Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen en het bedrijf waarvoor u werkt. Daarna zullen er vragen volgen rondom diversiteit, welzijn en je ervaringen hier rond.

- Achtergrond
  - Werk je als orderpicker binnen het bedrijf?
  - Hoe lang werk je hier al?
  - Heb je hiervoor ook al in andere bedrijven gewerkt?
    - Welke functie had je daar?
  - Wat is je leeftijd?
  - Wat is je nationaliteit?
  - Werk je hier met een vast contract of ad interim?
  - Werk je in posten? Wisselend of een vaste post?
- Standaardwerkdag
  - Hoe ziet een standaardwerkdag voor jou eruit?
  - Wat moet je precies doen? Werk je altijd met dezelfde mensen samen?
- Keuze van werk
  - Wat maakt dat je bij dit bedrijf bent komen werken? Was dit een bewuste keuze? Of had je dringend een job nodig? Heb je andere bedrijven overwogen?
  - Wat maakt dat je voor een job als orderpicker hebt gekozen? Was dit een bewuste keuze? Heb je andere jobs overwogen?

## Vragenclusters

### a) Bedrijf

- Wat zijn de positieve punten aan werken voor dit bedrijf? Kan je een voorbeeld geven? Wat zijn de grootste voordelen van hier te werken?
- En zijn er ook negatieve kanten aan werken voor dit bedrijf? Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe ervaar je de sfeer binnen het gehele bedrijf? Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, ...) Kan jij je vinden in deze waarden? Slagen ze in hun opzet? (Cultuur)
- Heb je het gevoel dat je hier, in dit bedrijf, thuishoort? Ben je trots dat je hier werkt? Voel je je verbonden met het bedrijf?

### b) Diversiteit

- Hou zou je zelf diversiteit definiëren?
- Werk je zelf in een divers team?
  - Diversiteit in de brede zin van het woord: M/V, leeftijd, cultuur, ..)
- Kun je voorbeelden geven van verschillende **vormen** van diversiteit die je hebt waargenomen onder de werknemers in het magazijn? (bijvoorbeeld cultureel, etnisch, leeftijd, geslacht, etc)
- Heb je tijdens je werk gemerkt dat de diversiteit binnen het personeelsbestand de afgelopen jaren is **toegenomen**? Zo ja, op welke manieren heb je dit gemerkt?
- Zie je dat er **veranderingen** zijn geweest in de diversiteit van het personeelsbestand gedurende de tijd dat je hier werkt? Zo ja, hoe denk je dat deze veranderingen van invloed zijn geweest op de werkomgeving?
- In hoeverre denk je dat diversiteit op de werkvloer **invloed** heeft op het teamwerk en de samenwerking binnen het warehouse?
- Heb je het gevoel dat er voldoende **training** en ondersteuning is om met diversiteit om te gaan?
- Hoe zou je de algemene **houding** ten opzichte van diversiteit binnen ons warehouse beschrijven?
- Heb je gemerkt dat **attitudes** en gedrag van collega's invloed hebben op de manier waarop minderheidsleden zich voelen binnen het team?
- Zijn er ook **voordelen** die je hebt opgemerkt als gevolg van diversiteit??
- Heb je persoonlijk ervaren dat een divers team een gunstige omgeving biedt om **vriendschappen** te sluiten binnen de organisatie? Zo ja, op welke manieren heeft dit je werkervaring beïnvloed?
- Welke **uitdagingen** heb je ervaren als gevolg van de diversiteit in het magazijn?
- Heb je persoonlijk ervaren dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot het ontstaan van **subgroepen** en zo ja, op welke manier heeft dit de samenwerking binnen het team beïnvloed?
- Heb je ooit te maken gehad met discriminatie op de werkvloer?
  - Welk gevoel gaf dit?
- Heb je opgemerkt dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot moeilijkheden in de **communicatie** tussen managers en personeel, evenals tussen collega's?
  - Zo ja, op welke manieren heeft dit zich gemanifesteerd?
- Heb je persoonlijk ervaren dat diversiteit binnen het team heeft geleid tot **verminderde sociale cohesie** en een groter risico op miscommunicatie en conflicten?
- Hoe denk je dat onze organisatie proactief **maatregelen** kan nemen om de potentiële nadelen van diversiteit aan te pakken en een inclusieve en ondersteunende werkomgeving te bevorderen?

### c) Invloed op werknemerswelzijn

- Hoe zou je werknemerswelzijn definiëren?
- Hoe heeft de toenemende diversiteit jouw werkomgeving beïnvloed?
- Kun je een voorbeeld delen van een situatie waarin je hebt gemerkt dat diversiteit op de werkplek het welzijn van werknemers **positief** beïnvloedde? Wat waren de specifieke aspecten van die situatie die bijdroegen aan het welzijn van de werknemers?
- Heb je ooit een situatie meegemaakt waarin diversiteit op de werkplek het welzijn van werknemers **negatief** leek te beïnvloeden? Zo ja, welke uitdagingen deden zich voor en hoe werden deze aangepakt?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je hebt samengewerkt met collega's van diverse achtergronden en hoe dit jouw persoonlijke ontwikkeling en welzijn heeft beïnvloed?
  - Zijn er specifieke lessen die je hebt geleerd uit die ervaring?
- Heb je ooit gemerkt dat diversiteit kan bijdragen aan het verbeteren van de **bedrijfscultuur** en het stimuleren van innovatie?
  - Heb je specifieke voorbeelden waarin diverse teams succesvol waren in het bereiken van doelen of het oplossen van problemen?
- Hoe zou je jouw **eigen voorkeur** beschrijven als het gaat om het werken in een homogene of heterogene werkomgeving? Heb je specifieke redenen waarom je de ene omgeving boven de andere verkiest op basis van jouw ervaringen?

d) Cultuur en inclusie

- Voel je je volledig **geaccepteerd** en gewaardeerd binnen de werkomgeving?
- Zijn er situaties geweest waarin je je niet op je **gemak** voelde vanwege culturele of andere verschillen?
- Vind je dat er genoeg **aandacht** wordt besteed aan inclusie en gelijkheid in het warehouse?

e) Persoonlijke ervaringen

- Hoe ervaar je de **relatie** met je collega's en/of leidinggevende? Is een goede relatie met hen belangrijk voor je?
  - Hoe vaak is er interactie tussen jullie? Hoe verloopt de communicatie?
- Gebeuren er binnen het bedrijf vaak **teambuildingen**?
  - Zo ja, ervaar je deze als iets positief om de groepsband te versterken?
  - Zo nee, zou dit kunnen helpen om relaties tussen collega's te verbeteren?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin diversiteit een rol speelde in je **dagelijkse taken**?
- Hoe ga je om met verschillende culturele achtergronden en **perspectieven** tijdens het werk?
- Heb je ooit een **conflict of misverstand** ervaren dat voortkwam uit culturele verschillen?
  - Zo ja, hoe heb je dit opgelost?

f) Aanpak management

- Heb je ervaring met **diversiteitsprogramma's of -praktijken** op de werkplek?
  - Zo ja, welke specifieke initiatieven waren er en hoe hebben ze het welzijn van werknemers beïnvloed?
- Hoe belangrijk vind je het dat organisaties diversiteit integreert in hun beleid en managementbenadering?
  - Heb je voorbeelden gezien waarin dit effectief is gebeurd, of waar het juist ontbrak?

- Wat zijn jouw gedachten over het **belang van diversiteitsbeleid** in organisaties? Denk je dat het hebben van formeel vastgelegde beleidsmaatregelen helpt bij het bevorderen van inclusie en het verminderen van discriminatie op de werkplek?
- Hoe denk je dat leiderschap binnen organisaties kan bijdragen aan het creëren van een inclusieve werkcultuur die diversiteit waardeert en het welzijn van alle werknemers bevordert?
- Zijn er specifieke **maatregelen** die volgens jou moeten worden genomen om de diversiteit en het welzijn van werknemers in magazijnen te verbeteren?

### **Einde interview**

- Hoe denk je dat de situatie met betrekking tot diversiteit in magazijnen in de toekomst zal evolueren?
- Zie je enige trends of ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op diversiteit in de toekomstige magazijnomgeving?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of toevoegen aan het interview? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen vragen?
- Bedank de deelnemer voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.

## 12.1.3 Interviewleidraad warehouse coördinator

### **Inleiding**

#### a) Introductie van mezelf en het project

Ik ben Sharissa Vermierdt, en ik studeer momenteel een Master in de handelwetenschappen met afstudeerrichting supply chain management aan de Universiteit van Hasselt. Voor mijn masterproef doe ik een onderzoek naar wat de impact is van de toenemende diversiteit op het wel-being in warehouses. Hierbij zou ik graag specifiek inzoomen op de actoren van diversiteit die een rol spelen bij welzijn van de werknemers. Dit onderzoek is belangrijk omdat we weten dat het personeelsbestand in warehouses steeds diverser wordt en ik graag een beeld zou krijgen bij de effecten hiervan op werknemers.

#### b) Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming

- Alvorens we van start gaan wil ik vragen om de geïnformeerde toestemming grondig na te lezen en te ondertekenen.
- De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.
- Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.

#### c) Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen en het bedrijf waarvoor u werkt. Daarna zullen er vragen volgen rondom diversiteit, welzijn en je ervaringen hierrond.

- Achtergrond
  - Wat is je functie binnen het bedrijf?
  - Hoe lang werk je hier al?
  - Heb je hiervoor ook al in andere bedrijven gewerkt?
    - Welke functie had je daar?
  - Wat is je leeftijd?
  - Wat is je nationaliteit?
- Standaardwerkdag
  - Hoe ziet een standaardwerkdag voor jou eruit?
  - Hoeveel orderpickers zijn er werkzaam binnen het bedrijf?
    - Kom je op een standaardwerkdag veel in contact met de orderpickers?

## Vragenclusters

### a) Bedrijf

- Wat zijn de positieve punten aan werken voor dit bedrijf?
  - Kan je een voorbeeld geven?
- En zijn er ook negatieve kanten aan werken voor dit bedrijf?
  - Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe ervaar je de sfeer binnen het gehele bedrijf? Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, ...) Kan jij je vinden in deze waarden?

### b) Diversiteit

- Hoe **definieert** u diversiteit binnen uw organisatie? Wordt het beperkt tot kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, of omvat het ook diversiteit in denken, ervaring en achtergrond?
- Heb je tijdens je werk gemerkt dat de diversiteit binnen het personeelsbestand de afgelopen jaren is **toegenomen**? Zo ja, op welke manieren heb je dit gemerkt?
- Zie je dat er **veranderingen** zijn geweest in de diversiteit van het personeelsbestand gedurende de tijd dat je hier werkt? Zo ja, hoe denk je dat deze veranderingen van invloed zijn geweest op de werkomgeving?
- Hoe worden diversiteit en inclusie binnen uw team of organisatie **ontvangen**? Zijn er positieve attitudes ten opzichte van diversiteit, of zijn er nog steeds uitdagingen?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste **voordelen** van een divers personeelsbestand?
- Welke **uitdagingen** brengt diversiteit met zich mee, zowel op operationeel als op cultureel niveau?
- Heb je opgemerkt dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot moeilijkheden in de communicatie tussen managers en personeel, evenals tussen collega's?
  - Zo ja, op welke manieren heeft dit zich gemanifesteerd?
- In hoeverre denk je dat diversiteit op de werkvloer **invloed** heeft op het **teamwerk** en de samenwerking binnen het warehouse?
- Heb je persoonlijk ervaren dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot het ontstaan van **subgroepen** en zo ja, op welke manier heeft dit de samenwerking binnen het team beïnvloed?

### c) Welzijn

- Hoe **definieert** u werknemerswelzijn binnen uw organisatie?
  - Welke aspecten van dit welzijn beschouwt u als cruciaal voor het succes van uw team?
- Wat zijn volgens jou de sterke punten van het welzijnsbeleid in dit bedrijf?
  - Kan je een voorbeeld geven?
  - Hoe ervaar jij dit beleid?
  - Hoe ervaart jouw team dit beleid?
- Is diversiteit volgens u **belangrijk** voor het werknemerswelzijn?
- Vind je da er genoeg **aandacht** wordt besteed aan inclusie en gelijkheid in het warehouse?
- Heeft u persoonlijk opgemerkt dat diversiteit een **impact heeft op het welzijn** van uw werknemers?
  - Zo ja, op welke manieren heeft diversiteit invloed gehad op het welzijn van uw team?
- Welke **uitdagingen** ervaart u met betrekking tot het bevorderen van welzijn in een diverse werkomgeving? Zijn er specifieke obstakels die u bent tegengekomen bij het creëren van een inclusieve en ondersteunende omgeving?
- Ziet u ook **kansen of voordelen** in het bevorderen van welzijn binnen een divers team? Welke mogelijkheden ziet u om het welzijn van uw team te verbeteren door diversiteit en inclusie te omarmen?

### d) Beleid

- Kunt u wat meer vertellen over het **diversiteitsbeleid** binnen uw organisatie? Welke concrete stappen worden er genomen om diversiteit te bevorderen en inclusie te waarborgen?
- Welke specifieke initiatieven heeft uw organisatie genomen om het welzijn van **werknemers te bevorderen**?
  - Zijn er programma's, trainingen of ondersteunende maatregelen die zijn geïmplementeerd om het welzijn van uw team te ondersteunen?

- Wat zijn jouw gedachten over het **belang van diversiteitsbeleid** in organisaties? Denk je dat het hebben van formeel vastgelegde beleidsmaatregelen helpt bij het bevorderen van inclusie en het verminderen van discriminatie op de werkplek?
- Hoe denk je dat **leiderschap** binnen organisaties kan bijdragen aan het creëren van een inclusieve werkcultuur die diversiteit waardeert en het welzijn van alle werknemers bevordert?
- Zijn er specifieke **maatregelen** die volgens jou moeten worden genomen om de diversiteit en het welzijn van werknemers in magazijnen te verbeteren?

### **Einde interview**

- Hoe denk je dat de situatie met betrekking tot diversiteit in magazijnen in de toekomst zal evolueren?
- Zie je enige trends of ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op diversiteit in de toekomstige magazijnomgeving?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of toevoegen aan het interview? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen vragen?
- Bedank de deelnemer voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.

## 12.1.4 Interviewleidraad warehouse manager

### **Inleiding**

#### a) Introductie van mezelf en het project

Ik ben Sharissa Vermierdt, en ik studeer momenteel een Master in de handelswetenschappen met afstudeerrichting supply chain management aan de Universiteit van Hasselt. Voor mijn masterproef doe ik een onderzoek naar wat de impact is van de toenemende diversiteit op het wel-being in warehouses. Hierbij zou ik graag specifiek op de actoren van diversiteit die een rol spelen bij welzijn van de werknemers. Dit onderzoek is belangrijk omdat we weten dat het personeelsbestand in warehouses steeds diverser wordt en ik graag een beeld zou krijgen bij de effecten op werknemers.

#### b) Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming

- Alvorens we van start gaan wil ik vragen om de geïnformeerde toestemming grondig na te lezen en te ondertekenen.
- De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.
- Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.

#### c) Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen en het bedrijf waarvoor u werkt. Daarna zullen er vragen volgen rondom diversiteit, welzijn en je ervaringen hierrond.

- Achtergrond
  - Wat is je huidige functie binnen het bedrijf?
    - Heb je hiervoor ooit een andere functie gehad binnen dit bedrijf?
  - Hoe lang werk je hier al?
  - Heb je hiervoor ook al in andere bedrijven gewerkt?
    - Welke functie had je daar?
  - Wat is je leeftijd?
  - Wat is je nationaliteit?
- Standaardwerkdag
  - Hoe ziet een standaardwerkdag voor jou eruit?

### **Vragenclusters**

#### a) Bedrijf

- Kunt u zeggen dat uw organisatie een diverse organisatie is?
- Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, ...) Kennen de orderpickers deze waarden? Worden ze uitgedragen door iedereen? (Cultuur)
- Hoe zou je de sfeer binnen het bedrijf omschrijven? Is de sfeer in het warehouse anders dan in andere afdelingen van het bedrijf?
- Is het belangrijk dat de werknemers zich thuis voelen in het bedrijf? Dat ze trots zijn dat ze hier werken? Dat ze een zekere verbondenheid voelen met het bedrijf?

b) Diversiteit

- Hoe **definieert** u diversiteit binnen uw organisatie? Wordt het beperkt tot kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, of omvat het ook diversiteit in denken, ervaring en achtergrond?
- Heb je gemerkt dat de diversiteit binnen het personeelsbestand de afgelopen jaren is **toegenomen**?
  - Zo ja, op welke manieren heb je dit gemerkt?
- Zie je dat er **veranderingen** zijn geweest in de diversiteit van het personeelsbestand gedurende de tijd dat je hier werkt?
  - Zo ja, hoe denk je dat deze veranderingen van invloed zijn geweest op de werkomgeving
- Hoe worden diversiteit en inclusie binnen uw team of organisatie **ontvangen**? Zijn er positieve attitudes ten opzichte van diversiteit, of zijn er nog steeds uitdagingen?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste **voordelen** van een divers personeelsbestand?
- Welke **uitdagingen** brengt diversiteit met zich mee, zowel op operationeel als op cultureel niveau?
- Heb je opgemerkt dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot moeilijkheden in de communicatie tussen managers en personeel, evenals tussen collega's?
  - Zo ja, op welke manieren heeft dit zich gemanifesteerd?
- In hoeverre denk je dat diversiteit op de werkvloer **invloed** heeft op het **teamwerk** en de samenwerking binnen het warehouse?
- Heb je persoonlijk ervaren dat diversiteit binnen het warehouse heeft geleid tot het ontstaan van **subgroepen** en zo ja, op welke manier heeft dit de samenwerking binnen het team beïnvloed?

c) Welzijn

- Hoe **definieert** u werknemerswelzijn binnen uw organisatie?
  - Welke aspecten van dit welzijn beschouwt u als cruciaal voor het succes van uw team?
- Wat zijn volgens jou de sterke punten van het welzijnsbeleid in dit bedrijf?
  - Kan je een voorbeeld geven?
  - Hoe ervaar jij dit beleid?
  - Hoe ervaart jouw team dit beleid?
- Is diversiteit volgens u **belangrijk** voor het werknemerswelzijn?
- Vind je da er genoeg **aandacht** wordt besteed aan inclusie en gelijkheid in het warehouse?
- Heeft u persoonlijk opgemerkt dat diversiteit een **impact heeft op het welzijn** van uw werknemers?
  - Zo ja, op welke manieren heeft diversiteit invloed gehad op het welzijn van uw team?
- Welke **uitdagingen** ervaart u met betrekking tot het bevorderen van welzijn in een diverse werkomgeving? Zijn er specifieke obstakels die u bent tegengekomen bij het creëren van een inclusieve en ondersteunende omgeving?
- Ziet u ook **kansen of voordelen** in het bevorderen van welzijn binnen een divers team? Welke mogelijkheden ziet u om het welzijn van uw team te verbeteren door diversiteit en inclusie te omarmen?

d) Beleid

- Kunt u wat meer vertellen over het **diversiteitsbeleid** binnen uw organisatie? Welke concrete stappen worden er genomen om diversiteit te bevorderen en inclusie te waarborgen?
- Welke specifieke initiatieven heeft uw organisatie genomen om het welzijn van **werknemers te bevorderen**?
  - Zijn er programma's, trainingen of ondersteunende maatregelen die zijn geïmplementeerd om het welzijn van uw team te ondersteunen?

- Wat zijn jouw gedachten over het **belang van diversiteitsbeleid** in organisaties? Denk je dat het hebben van formeel vastgelegde beleidsmaatregelen helpt bij het bevorderen van inclusie en het verminderen van discriminatie op de werkplek?
- Hoe denk je dat **leiderschap** binnen organisaties kan bijdragen aan het creëren van een inclusieve werkcultuur die diversiteit waardeert en het welzijn van alle werknemers bevordert?
- Zijn er specifieke **maatregelen** die volgens jou moeten worden genomen om de diversiteit en het welzijn van werknemers in magazijnen te verbeteren?

### **Einde interview**

- Hoe denk je dat de situatie met betrekking tot diversiteit in magazijnen in de toekomst zal evolueren?
- Zie je enige trends of ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op diversiteit in de toekomstige magazijnomgeving?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of toevoegen aan het interview? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen vragen?
- Bedank de deelnemer voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.

## 12.2 Bijlage 2: Codeboom

| <b>Selectief</b> | <b>Axiaal</b>           |
|------------------|-------------------------|
| Demografisch     | Anciënniteit            |
|                  | Job                     |
|                  | Nationaliteit           |
|                  | Profiel                 |
|                  | Werkervaring            |
| Organisatie      | Afdelingsniveau         |
|                  | Benedenlaag             |
|                  | Betrokkenheid           |
|                  | Cultuur                 |
|                  | Dagelijkse werkzaamheid |
|                  | Doorgroeimogelijkheden  |
|                  | Eerlijkheid             |
|                  | Evolutie                |
|                  | Flexibiliteit           |
|                  | Groeimogelijkheden      |
|                  | Groep                   |
|                  | Kernwaarden             |
|                  | Leidinggevend           |
|                  | Locatie                 |
|                  | Manager                 |
|                  | Normen en waarden       |
|                  | Omgeving                |
|                  | Organisatiestructuur    |
|                  | Openheid                |
|                  | Overtuigen              |
|                  | Ploegbaas               |
|                  | Sfeer                   |
|                  | Soort team              |
|                  | Soort werk              |
|                  | Status                  |
|                  | Takenpakket             |
|                  | Teamrelaties            |
|                  | Toegankelijkheid        |
|                  | Top-down                |
|                  | Vertrouwen              |
|                  | Werkomgeving            |

|             |                         |
|-------------|-------------------------|
|             | Werkzekerheid           |
| Diversiteit | Aanpak                  |
|             | Aanpakken               |
|             | Aanpasmoeilijkheden     |
|             | Aanpassingen            |
|             | Aanvaarding             |
|             | Aardheid mens           |
|             | Acceptatie              |
|             | Achtergrond             |
|             | Anciënniteit            |
|             | Anderstaligen           |
|             | Appreciatie             |
|             | Attitude diversiteit    |
|             | Bedrijfscultuur         |
|             | Bespreekbaarheid        |
|             | Bewustwording           |
|             | Bewustzijn              |
|             | Bezorgdheid             |
|             | Bidden                  |
|             | Brede omvang            |
|             | Breed begrip            |
|             | Cijfers                 |
|             | Commentaar              |
|             | Communicatie            |
|             | Conflict                |
|             | Connectie               |
|             | Containerbegrip         |
|             | Culturen                |
|             | Cultuur                 |
|             | Diploma                 |
|             | Discriminatie           |
|             | Discussies              |
|             | Divers team             |
|             | Diverse omgeving        |
|             | Diversheid              |
|             | Diversiteitsevolutie    |
|             | Diversiteitsverschil    |
|             | Eigen gedrag            |
|             | Einddoel                |
|             | Emoties                 |
|             | Ervaring                |
|             | Evenwicht               |
|             | Evoluties               |
|             | Frustraties             |
|             | Geaardheid              |
|             | Gelijke mogelijkheden   |
|             | Gelijkheid              |
|             | Gendergelijkheid        |
|             | Geslacht                |
|             | Geslachtsevolutie       |
|             | Geslachtsverhouding     |
|             | Gevoelens               |
|             | Gewendwording           |
|             | Gewoontes               |
|             | Groepsvorming           |
|             | Herhaling               |
|             | Hoofddoeken             |
|             | Hot topic               |
|             | Immigranten             |
|             | Impact                  |
|             | Inclusie                |
|             | Inclusieve faciliteiten |
|             | Inlevingsvermogen       |

|  |                       |
|--|-----------------------|
|  | Integratie            |
|  | Interpretatie         |
|  | Invloeden             |
|  | Introvert             |
|  | Issues                |
|  | Jezelf zijn           |
|  | Karakter              |
|  | Kenmerken medewerkers |
|  | Leeftijd              |
|  | Marokkanen            |
|  | Minderheidsgroep      |
|  | Misverstand           |
|  | Misverstanden         |
|  | Multiculturaliteit    |
|  | Multicultureel        |
|  | Nadelen               |
|  | Nationaliteit         |
|  | Nationaliteiten       |
|  | Nieuwe mensen         |
|  | Niveauverschil        |
|  | Onbegrip              |
|  | Ontwikkeling          |
|  | Openheid              |
|  | Openminded            |
|  | Openstaan             |
|  | Opleiding             |
|  | Oplossingen           |
|  | Origine               |
|  | Overtuigen            |
|  | Performance           |
|  | Persoonlijkheden      |
|  | Persoonsgebonden      |
|  | Perspectief           |
|  | prestaties            |
|  | Problematieken        |
|  | Religie               |
|  | Retentie              |
|  | Samenwerking          |
|  | Sfeer                 |
|  | Standpunten           |
|  | Subgroepen            |
|  | Taal                  |
|  | Taalbarrière          |
|  | Taalbeheersing        |
|  | Taalvaardigheid       |
|  | Teamontwikkeling      |
|  | Teamsamenstelling     |
|  | Teamverhouding        |
|  | Teamwerking           |
|  | Thuiskomen            |
|  | Toegankelijkheid      |
|  | Uiten                 |
|  | Vaardigheden          |
|  | Veiligheid            |
|  | Verbreden             |
|  | Verdeling diversiteit |
|  | Verhouding            |
|  | Verschillen           |
|  | Verschillen populatie |
|  | Verwachtingen         |
|  | Verzoeken             |
|  | Voorkeur              |
|  | Voorkomendheid        |

|         |                         |
|---------|-------------------------|
|         | Vreemdelingen           |
|         | Vriendschappen          |
|         | Vrouwen aantrekken      |
|         | Waardering              |
|         | Weerspiegeling          |
|         | Weerstand               |
|         | Werkijver               |
|         | Zelfherkenning          |
| Welzijn | Anonimiteit             |
|         | Bedrijfscultuur         |
|         | Begeleidingstraject     |
|         | Behoeften               |
|         | Beperkte reikwijdte     |
|         | Bespreekbaarheid        |
|         | Bewustzijn              |
|         | Budget                  |
|         | Buitenpauzes            |
|         | Capaciteiten            |
|         | Change management       |
|         | Feedback                |
|         | Geschenken              |
|         | Gevoelens               |
|         | Groei                   |
|         | Groep                   |
|         | Hulp                    |
|         | Impact welzijn          |
|         | Ingesteldheid           |
|         | Initiatieven            |
|         | Jezelf zijn             |
|         | Keuzes                  |
|         | Locatie                 |
|         | Luisteren               |
|         | Mentaal welzijn         |
|         | Mindset                 |
|         | Motivatie               |
|         | Ontwikkeling            |
|         | Persoonlijk             |
|         | Persoonsgericht         |
|         | Ploegbaas               |
|         | Respect                 |
|         | Sportevenement          |
|         | Spuut                   |
|         | Teambuilding            |
|         | Tevredenheid werknemers |
|         | Tevredenheidsonderzoek  |
|         | Toespraken              |
|         | Tools                   |
|         | Traktaties              |
|         | Trots                   |
|         | Veiligheid              |
|         | Verwachtingen           |
|         | Voldoening              |
|         | Waarderingsinitiatieven |
|         | Welzijn                 |
|         | Werk op maat            |
|         | Werknemersinzet         |
|         | Werkplezier             |
| Beleid  | Aandacht leidinggevende |
|         | Aanpak                  |
|         | Aanpassingen            |
|         | Acties                  |
|         | Advertenties            |
|         | Assessment center       |

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | Balans                    |
|  | Begeleiding               |
|  | Begrip                    |
|  | Behandeling               |
|  | Behoeften                 |
|  | Beleid                    |
|  | Bepalen grenzen           |
|  | Beslissingen              |
|  | Betrokkenheid             |
|  | Buitenruimtes             |
|  | Cijfers                   |
|  | Coaching                  |
|  | Communicatie              |
|  | Communicatietypes         |
|  | Cultuur                   |
|  | Cultuuracceptatie         |
|  | De-persoonlijking         |
|  | Discriminatie             |
|  | Diversiteitsaanpak        |
|  | Diversiteitsbeleid        |
|  | Diversiteitsinitiatieven  |
|  | Diversiteitsplan          |
|  | Diversiteitsprogramma's   |
|  | Druk                      |
|  | Employer-brand            |
|  | Enquêtes                  |
|  | Extra uitleg              |
|  | Fietsclub                 |
|  | Focuspunten               |
|  | Gedragcode                |
|  | Grenzen opstellen         |
|  | Groei                     |
|  | HR                        |
|  | Inclusieve faciliteiten   |
|  | Informele communicatie    |
|  | Initiatief                |
|  | Integratie                |
|  | Jaarlijkse themafocus     |
|  | Karakter                  |
|  | Leiderschap               |
|  | Leiderschapstraject       |
|  | Leiderschapstrajecten     |
|  | Les                       |
|  | Luisteren                 |
|  | Mentaal welzijn           |
|  | Mogelijkheden             |
|  | Neutraal                  |
|  | Nummers                   |
|  | Objectiviteit             |
|  | Observeren                |
|  | Onderscheid               |
|  | Ondersteuning             |
|  | Ondersteuning diversiteit |
|  | Onderzoeken               |
|  | Ontwikkeling competenties |
|  | Opendeurbeleid            |
|  | Openheid                  |
|  | Operaties                 |
|  | Opleidingsfocus           |
|  | Oplossingen               |
|  | Organisatiecultuur        |
|  | Overtuigen                |
|  | Personeelswerving         |

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Persoonsgericht        |
|  | Plan                   |
|  | Prioriteiten           |
|  | Problemen              |
|  | Procedures             |
|  | Rekrutering            |
|  | Relatie werknemers     |
|  | Roadmap                |
|  | Sociale integratie     |
|  | Structureel            |
|  | Taallessen             |
|  | Teamactiviteiten       |
|  | Teamplaatsing          |
|  | Tevredenheid           |
|  | Tevredenheidsonderzoek |
|  | Tijd                   |
|  | Toegankelijkheid       |
|  | Toernooien             |
|  | Toolbox                |
|  | Top-down               |
|  | Training               |
|  | Tussenlaag             |
|  | Vacatures              |
|  | Veerkracht             |
|  | Verandering            |
|  | Verbetering            |
|  | Vertrouwenspersoon     |
|  | Verwachtingen          |
|  | Vragenlijst            |
|  | Weerstand              |
|  | Welzijnsprogramma      |
|  | Workshops              |
|  | Yoga                   |

