

## Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

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

Titel: Integratie van het diversiteitsbeleid in het organisatiebeleid. Een praktijkstudie bij Center Parcs België en Randstad Group Belgium aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - innovatie en ondernemerschap  
2008

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

EEVERS, Sofie  
Datum: 5.11.2008

LAENEN, Kim

# ***Integratie van het diversiteitsbeleid in het organisatiebeleid***

***Een praktijkstudie bij Center Parcs België en Randstad Group Belgium aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument***

**Sofie Eevers, Kim Laenen**

promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

## **Woord vooraf**

Deze eindverhandeling kadert in onze opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen en vormt het sluitstuk van een vierjarige studieperiode. Onze economische achtergrond, gecombineerd met de nodige interesse in het menselijke aspect hierbinnen, brengen ons ertoe in deze masterproef na te gaan in welke mate het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het organisatiebeleid. Dit hebben we trachten na te gaan voor Center Parcs België en Randstad Group Belgium. Wij willen deze gelegenheid dan ook aangrijpen om de organisaties hartelijk te danken voor de unieke kans, het was voor ons beiden namelijk een bijzonder leerrijke ervaring. We danken alle personen binnen beide organisaties die hun medewerking hebben verleend om onze praktijkstudie te vervolmaken, en in het bijzonder onze contactpersonen Rob Gijsen van Center Parcs België en Raf Heroes van Randstad Group Belgium.

Tevens gaat onze oprechte dank uit naar onze promotor, prof. dr. Hilda Martens, voor de nodige steun en begeleiding om deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen.

Daarnaast zouden we ook onze ouders willen bedanken om achter ons te staan en in ons te geloven gedurende de afgelopen studiejaren en onze naaste vrienden om er voor ons te zijn.

Tot slot wensen wij u alvast een aangename lectuur!

Sofie Eevers en Kim Laenen

Diepenbeek, mei 2008.

## **Samenvatting**

Diversiteit is een thema dat een groeiend maatschappelijk en economisch belang kent. Door de verschillende demografische ontwikkelingen, zoals de vergrijzing en ontgroening van de bevolking, de toename van allochtone arbeidskrachten en de krapte op de arbeidsmarkt, kan de keuze voor diversiteit een meerwaarde met zich meebrengen voor een organisatie.

In onze literatuurstudie gaan we na wat diversiteit precies inhoudt. We bespreken kort de invloeden op maatschappelijk en individueel niveau, waarna we overgaan naar de voor- en nadelen op organisationeel niveau. Ook geven we een verklaring aan de begrippen diversiteitsbeleid en -management. We sluiten onze literatuurstudie af met een toelichting bij het 7S-model.

In onze praktijkstudie gaan we aan de hand van een toepassing van het 7S-diversiteitsinstrument, ontwikkeld op basis van dit 7S-model van McKinsey, na in welke mate het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in de verschillende organisatieaspecten binnen Center Parcs België en Randstad Group Belgium. Zo komen wij dan ook tot onze onderzoeksvraag: **“In welke mate is het diversiteitsbeleid geïntegreerd in het organisatiebeleid van Center Parcs België en Randstad Group Belgium en in welke mate is het 7S-diversiteitsinstrument, gebaseerd op het model van McKinsey, een goede hulp om dit (verder) te bewerkstelligen?”**

Onder diversiteit verstaan we alle mogelijke aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. We kijken dus naar diversiteit in de ruime zin. Met het oog op onze praktijkstudie besteden we voornamelijk aandacht aan de situatie in organisaties met aandacht voor diversiteit. Een organisatie kan belang hechten aan diversiteit om drie verschillende redenen. Deze zijn economisch, moreel-ethisch en juridisch van aard. Het merendeel van de organisaties wordt gedreven door het economische argument, hetgeen diversiteit koppelt aan onder andere creativiteit, een imagoverbetering en een diverser klantenbestand. Naast deze mogelijke voordelen moet een organisatie echter ook opletten voor de verschillende valkuilen die diversiteit met zich mee kan meebrengen. De meest voorkomende zijn stereotypering, vooroordelen en discriminatie. Daarnaast kan diversiteit ook affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten met zich meebrengen voor een organisatie.

Om een verscheidenheid in haar personeelsbestand te kunnen bewerkstelligen, is het wenselijk voor een organisatie om diversiteit in te bedden in de HRM-instrumenten, zoals rekrutering, selectie, training en ontwikkeling, ...

Organisaties kunnen echter op een verschillende manier omgaan met diversiteit, het op een verschillende manier trachten te beheren en er op verschillende manieren een voordeel uit halen. Dit alles komt tot uiting in hun diversiteitsbeleid en-management. Wij gaan hierbij uit van de definitie van Doyen, Janssens en Lamberts (2002). Zij vertrekken in hun definitie vanuit vier oogpunten. Een eerste oogpunt behandelt de spanwijdte van het diversiteitsbeleid wat het openen van deuren, praktijken en/of ogen kan inhouden. Als tweede oogpunt beschouwen ze het implementatieniveau, top-down of bottom-up. Vervolgens kan de organisatie uitgaan van een manifest of duidelijk gecommuniceerd diversiteitsbeleid enerzijds en een latent of minder expliciet diversiteitsbeleid anderzijds. Vierde en laatste oogpunt verklaart of de organisatie gebruik maakt van specifieke of niet-specifieke maatregelen.

In onze praktijkstudie gaan we na in hoeverre bij Center Parcs België en Randstad Group Belgium het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het organisatiebeleid. Dit doen we aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument met de zeven S'en uit het model van McKinsey, namelijk strategie, structuur, systemen, significante waarden, staf, sleutelvaardigheden en stijl als te bestuderen organisatieaspecten.

Uit de toepassing bij Center Parcs België leren we dat deze organisatie ervoor kiest haar diversiteitsbeleid te mainstreamen. Diversiteit is binnen de organisatie zeker een onderwerp waar belang aan wordt gehecht. Zo vinden we in de missie en visie van HR een ruime definitie van diversiteit terug en wordt er reeds op de introductiedag over dit onderwerp gecommuniceerd naar de medewerkers toe. De kern van Center Parcs is echter het werken aan delightness en dus niet het werken aan diversiteit. Tevreden medewerkers brengen namelijk een hogere klantentevredenheid met zich mee. Uit een recente bevraging blijkt dat de Center Parcs-medewerker redelijk tevreden is over zijn of, meer toepasselijk, haar (meer dan 70% is namelijk vrouw) job binnen de organisatie. Daarnaast kan de organisatie steunen op een sterke basis van wederzijds respect.

Randstad Group Belgium hecht veel belang aan diversiteit. De doelstelling van Randstad is, zover dit mogelijk is, een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Om dit te verwezenlijken gaan ze verschillen waarderen en respecteren. Diversiteit valt dus ook al onder de aandacht van de organisatie. Dit merken we doordat ze bijvoorbeeld verschillende charters met betrekking tot diversiteit mede ondertekend hebben. Het staat echter nog niet expliciet in hun missie en visie. Naar de toekomst toe gaan ze nog meer proberen te zoeken naar verschillen, hiermee willen ze diversiteit een centralere betekenis geven binnen hun organisatie. Hun eerste belangrijkste taak naar de toekomst toe is het explicieter vermelden van hun doelstellingen met betrekking tot diversiteit. Doordat dit op het moment nog niet gebeurt, weten de medewerkers soms niet wat er precies van hen verwacht wordt.

We kunnen dus stellen dat beide organisaties goed op weg zijn naar een diversiteitsvriendelijk organisatiebeleid, maar dat er uiteraard nog werk aan de winkel is. Diversiteit integreren in een organisatie is dan ook een tijdsintensief en voortdurend proces...

## **Inhoudsopgave**

**Woord vooraf**

**Samenvatting**

**Inhoudsopgave**

**Lijst van figuren**

**Lijst van tabellen**

**Diversiteitswoordenboek**

### **Deel 1: Probleemstelling**

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Omschrijving</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Onderzoeksvragen</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Methodologie</b> .....	<b>7</b>
4.1 Taakverdeling.....	7
4.2 Literatuurstudie .....	8
4.2.1 <i>Parameters</i> .....	8
4.2.2 <i>Zoektermen</i> .....	8
4.3 Praktijkstudie .....	8

### **Deel 2: Literatuurstudie**

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Diversiteit</b> .....	<b>10</b>
2.1 Definitie diversiteit .....	10
2.2 Markante bevindingen .....	12
2.3 Diversiteit in de maatschappij.....	15
2.3.1 <i>Label Gelijkheid Diversiteit</i> .....	18
2.4 Diversiteit en het individu .....	20
2.5 Diversiteit in een organisatie .....	22
2.5.1 <i>Argumenten voor diversiteit</i> .....	22
2.5.1.1 Voordelen .....	22
2.5.1.2 Drie argumenten .....	26
2.5.2 <i>Effecten</i> .....	27
2.5.3 <i>Mogelijke valkuilen of belemmeringen voor diversiteit</i> .....	28
2.5.3.1 Stereotypering .....	28

2.5.3.2	Vooroordelen en discriminatie .....	29
2.5.3.3	Gevaar voor het wegwerken van verschillen .....	30
2.5.3.4	Gevaar voor stigmatisering en polarisering .....	30
2.5.3.5	Organisatiecultuur .....	30
2.5.3.6	Andere valkuilen .....	31
2.5.4	<i>Drie benaderingen om diversiteit te integreren in een organisatie....</i>	<i>31</i>
2.5.4.1	Deficitbenadering.....	31
2.5.4.2	Differentiatie- of differentiebenadering .....	32
2.5.4.3	Destinatie- of discriminatiebenadering .....	33
<b>3.</b>	<b>Diversiteitsbeleid en -management .....</b>	<b>34</b>
3.1	Doelgroepenbeleid .....	34
3.2	Diversiteitsbeleid .....	35
3.3	Diversiteitsmanagement .....	35
3.4	Diversiteitsbeleid versus diversiteitsmanagement.....	37
3.5	Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid .....	39
3.6	Equal opportunities .....	43
3.7	HRM-instrumenten .....	45
3.7.1	<i>Rekrutering .....</i>	<i>45</i>
3.7.2	<i>Selectie.....</i>	<i>46</i>
3.7.3	<i>Training en ontwikkeling .....</i>	<i>47</i>
3.7.4	<i>Functiewaardering en loonbeleid .....</i>	<i>49</i>
3.7.5	<i>Loopbaanmanagement.....</i>	<i>50</i>
3.7.5	<i>Uitstroom .....</i>	<i>51</i>
<b>4.</b>	<b>Businessmodellen.....</b>	<b>52</b>
4.1	Situering.....	52
4.2	EFQM-Model.....	52
4.2.1	<i>Ontstaan .....</i>	<i>52</i>
4.2.2	<i>Model .....</i>	<i>53</i>
4.3	Balanced Scorecard.....	55
4.3.1	<i>Ontstaan .....</i>	<i>55</i>
4.3.2	<i>Model .....</i>	<i>55</i>
4.4	7S-model.....	56
4.4.1	<i>Ontstaan .....</i>	<i>56</i>
4.4.2	<i>Model .....</i>	<i>57</i>
4.4.2.1	<i>Strategie .....</i>	<i>57</i>



4.4.2.2	Structuur .....	58
4.4.2.3	Systemen .....	58
4.4.2.4	Staf .....	59
4.4.2.5	Stijl.....	59
4.4.2.6	Sleutelvaardigheden.....	61
4.4.2.7	Significante waarden .....	62
4.5	Verantwoording keuze .....	62
<b>5.</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>63</b>

### **Deel 3: Praktijkstudie**

<b>1.</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>66</b>
<b>2.</b>	<b>Werkwijze .....</b>	<b>66</b>
2.1	Center Parcs.....	66
2.2	Randstad .....	68
<b>3.</b>	<b>Toepassing .....</b>	<b>71</b>
3.1	Center Parcs.....	71
3.1.1	<i>Algemene bedrijfsinformatie en eerste aanzet naar 7S-methodiek...71</i>	71
3.1.2	<i>Het 7S-diversiteitsinstrument binnen Center Parcs .....</i>	<i>72</i>
3.1.2.1	Strategie .....	72
3.1.2.2	Structuur .....	76
3.1.2.3	Systemen .....	80
3.1.2.4	Significante waarden .....	90
3.1.2.5	Staf .....	96
3.1.2.6	Sleutelvaardigheden.....	103
3.1.2.7	Stijl.....	105
3.2	Randstad .....	108
3.2.1	<i>Algemene bedrijfsinformatie en eerste aanzet naar 7S-methodiek.108</i>	108
3.2.2	<i>Het 7S-diversiteitsinstrument binnen Randstad .....</i>	<i>109</i>
3.2.2.1	Strategie .....	109
3.2.2.2	Structuur .....	114
3.2.2.3	Systemen .....	116
3.2.2.4	Significante waarden .....	128
3.2.2.5	Staf .....	129
3.2.2.6	Sleutelvaardigheden.....	130
3.2.2.7	Stijl.....	131

3.3	Vergelijking naar werkwijze.....	133
3.4	Vergelijking naar inhoud .....	134
<b>4.</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>137</b>

#### **Deel 4: Adviezen en afsluitende conclusies**

<b>1.</b>	<b>Toepassing definitie diversiteitsmanagement.....</b>	<b>139</b>
1.1	Center Parcs.....	139
1.2	Randstad .....	141
<b>2.</b>	<b>Eigen ervaringen .....</b>	<b>143</b>
<b>3.</b>	<b>Adviezen.....</b>	<b>144</b>
3.1	Concrete aanbevelingen aan de hand van het 7S-model .....	144
3.2	Algemene adviezen .....	146

#### **Bronvermelding**

#### **Bijlagen**

## **Lijst van figuren**

Figuur 1: Lanceringsdata van diversiteitsinitiatieven .....	6
Figuur 2: Primaire en secundaire aspecten van diversiteit (Kreitner, R. en Kinicki, A., 1995).....	11
Figuur 3: Perceptie van de bevroagde Belgen over minderheidsgroepen op het werk/in het parlement. ....	13
Figuur 4: Perceptie van de bevroagde Belgen over het nadeel voor minderheidsgroepen. ....	14
Figuur 5: Perceptie van de bevroagde Belgen over speciale maatregelen voor minderheidsgroepen. ....	15
Figuur 6: Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep en geslacht (1986-2006). ....	16
Figuur 7: Werkgelegenheidsgraad naar nationaliteitsgroep en geslacht (1986-2006).	17
Figuur 8: Voordelen van een diversiteitsbeleid voor een organisatie. ....	25
Figuur 11: Het 7S-model van McKinsey. ....	57
Figuur 12: Platte en hiërarchische organisatiestructuur. ....	58
Figuur 13: Mate van inspraak tussen manager en medewerkers. ....	59
Figuur 14: De leiderschapsrollen in het concurrerende waardenkader.....	60
Figuur 15: Organigram.....	78
Figuur 16: The employee delight concept. ....	94
Figuur 17: Grafische voorstelling van indeling naar contractvolume. ....	99
Figuur 18: Grafische voorstelling van indeling naar leeftijd. ....	101

## **Lijst van tabellen**

Tabel 1: Selectie uit risicoanalyse. ....	91
Tabel 2: Cijfers personeelsbestand Center Parcs (2006). ....	98
Tabel 3: Indeling naar contractvolume. ....	99
Tabel 4: Indeling naar anciënniteit.....	100
Tabel 5: Indeling naar leeftijd. ....	100
Tabel 6: Instroom.....	101
Tabel 7: Uitstroom.....	101
Tabel 8: Vertegenwoordiging van de doelgroepen betreffende Randstad Belgium N.V. (N=1500 in januari).....	129
Tabel 9: Vergelijking tussen Center Parcs en Ranstad. ....	134
Tabel 10: Definitie diversiteitsmanagement toegepast.....	142
Tabel 11: Aanbevelingen aan de hand van het 7S-model.....	144

## **Diversiteitswoordenboek**

Vooraleer over te gaan naar de kern van deze eindverhandeling, is het belangrijk dat de volgende begrippen een eenduidige definitie krijgen:

*Minderheids- of kansengroep:* "Categorieën van personen waarbij de werkzaamheidsgraad lager ligt dan het gemiddelde bij de totale beroepsbevolking." (Doyen, Janssens en Lamberts, 2002)

*Werkzaamheidsgraad:* "De werkgelegenheidsgraad is het percentage werkende personen binnen de leeftijdsklasse van 15 tot 64 jaar in de totale bevolking van 15 tot 64 jaar." (www.statbel.fgov.be)

*Normwerknemer:* Met normwerknemer bedoelt men de, volgens de werkgever, ideale werknemer: mannelijk, blank, van Belgische origine, jong (tussen 30 en 40 jaar), hoger opgeleid, zonder lichamelijke beperking. (leergids Colourful Workshop, 2007)

*Allochtoon:* "Legaal in België verblijvende burgers met een socioculturele herkomst, teruggaand op een ander land, die al dan niet Belg geworden zijn en ofwel in het kader van gastarbeid en volgmigratie naar ons land gekomen zijn, ofwel het statuut van ontvankelijk verklaarde asielzoekers of van vluchteling hebben verkregen, ofwel regularisatieaanvraag hebben ingediend in het kader van de wet van 22 december 1999." (Doyen, Janssens en Lamberts, 2002, naar de definitie door de Vlaamse regering)

Omdat er overeenkomstig deze definitie nauwelijks cijfers beschikbaar zijn, zullen wij in onze definitie noch rekening houden met naturalisaties, noch met de

afkomst van de ouders of grootouders. Wij zullen dus enkel de personen met een niet-Belgisch paspoort als allochtoon beschouwen.

*Oudere:* Werknemers en werkzoekenden tussen de 55 en 64 jaar ([www.statbel.fgov.be](http://www.statbel.fgov.be)) .

*Arbeidsgehandicapte:* "Personen voor wie het uitzicht op het verwerven en behouden van een geschikte arbeidsplaats en op vooruitgang op die plaats langdurig en aanzienlijk beperkt is, als gevolg van een aantasting van de mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke mogelijkheden (die door een daartoe bevoegde instantie is vastgelegd)." ([www.statbel.fgov.be](http://www.statbel.fgov.be))

## Deel 1: Probleemstelling

### 1. Inleiding

#### **6 blinde mannen en 1 olifant (naar J.G. Saxe)**

*Er waren eens zes blinde mannen  
Die de werkelijkheid wilden kennen  
Om alle onduidelijkheid uit te bannen  
Besloten zij een olifant te verkennen*

*De eerste blinde liep naar het beest  
Struikelde en viel tegen zijn zijkant  
Hij riep enthousiast: 'Oh wat een feest  
De olifant, is een damwand'*

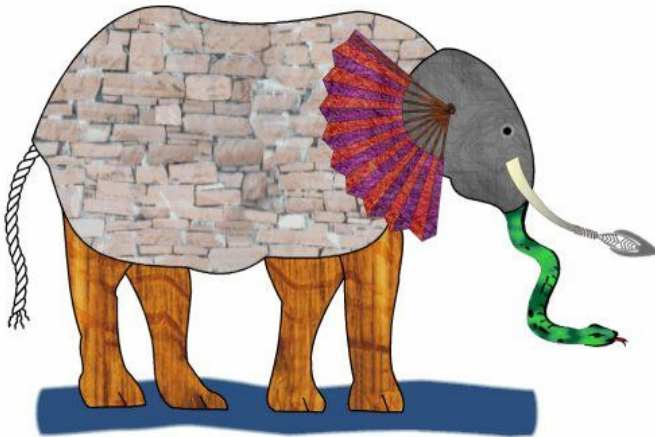
*De tweede voelde aan een slagtang  
Hij riep tegen de eerste: 'Spreek nimmer meer!  
Ik heb de waarheid aan mijn kant:  
de olifant is een speer!*

*De derde ging het beest aftasten  
Toevallig bleek hij de slurf te bevoelen  
Hij riep dus: ' Stelletje fantasten!  
Het is een slang zul je bedoelen!'*

*Toen voelde de vierde blinde aan het beest  
Hij kwam bij een voorpoot uit  
Hij riep: jullie zijn allen zwak van geest  
Het is een boom die hier ontspruit!'*

*De vijfde sprak: "Ik weet niet wat ik hoor!  
Jullie gestuntel maakt me alsmaar kwaai".  
Nauwgezet betastte hij het oor  
En riep: "Idioten, het is een waaier!"*

*De zesde, meteen ook de meest wijze  
Kreeg van de slingerende staart een douw  
Hij riep: 'Ik heb nu de bewijzen,  
de olifant dat is een touw!'*



De moraal van dit verhaal zit in het feit dat alle zes deze mannen hun eigen beeld tot de enige werkelijkheid uitroepen. Hierdoor vergeten ze hun ervaringen met elkaar te delen en zo geraakt de ware wijsheid verloren.

Dit is ook de manier waarop wij in onze diverse samenleving tewerk gaan. We hebben allemaal wel eens de neiging onze "gelijke" voor te trekken. Niet letterlijk, zoals de zes mannen in ons verhaal, maar wel figuurlijk zijn wij blind voor het of de "andere". Hierdoor durven we wel eens de gemakkelijkste uitweg van stereotypering, vooroordelen of discriminatie in te slaan.

Zou deze wereld vol verschil er niet veel mooier uitzien als we de verschillen leren inzien, erkennen en waarderen...

## **2. Omschrijving**

Mannen en vrouwen, ouderen en jongeren, autochtonen en allochtonen, christenen en moslims, hetero- en biseksuelen, ... Onze maatschappij wordt gekenmerkt door een grote diversiteit aan individuen en groepen. We mogen de zogenaamde minderheidsgroepen in onze samenleving niet over het hoofd zien. Dit geldt zeker ook zo op de arbeidsmarkt. De tijd dat organisaties enkel jonge, autochtone mannen als normwerknemers trachten aan te trekken, ligt ver achter ons. De toetreding van de verschillende minderheidsgroepen tot de arbeidsmarkt kunnen we benoemen onder de demografische ontwikkeling van onze samenleving.

Hiernaast moeten we ook rekening houden met economische ontwikkelingen zoals de globalisering of het functioneren in multidisciplinaire teams waarin mensen met verschillende waarden en normen moeten leren samenwerken en kunnen kennismaken met nieuwe culturen (Janssens en Steyaert, 2001).

Ondanks deze multiculturele samenleving is er nog steeds sprake van discriminatie, vooroordelen, racisme, stereotypering, ... ten opzichte van kansengroepen. We halen hier enkele voorbeelden aan uit de actualiteit. Zo kwam er op 17 maart 2008 protest van vrouwen omdat ze nog steeds gemiddeld 21% minder verdienen dan hun mannelijke collega's. Deze 21 procent houdt in dat vrouwen, naast een normaal



werkjaar, tot 17 maart langer moeten werken om hetzelfde loon te verdienen als mannen ([www.detijd.be](http://www.detijd.be)).

Daarnaast worden vrouwen ook met een zogenaamd glazen plafond geconfronteerd. In meer dan de helft van de Belgische beursgenoteerde bedrijven zetelt momenteel geen enkele vrouwelijke bestuurder en slechts 5,8 % van de leden in Belgische bestuursraden is van het vrouwelijk geslacht. Om het aantal vrouwen in bestuursfuncties te verhogen komt minister van Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt met het initiatief MV United op de proppen. Dit initiatief streeft ernaar om binnen de acht jaar één derde van de bestuursmandaten in te vullen met vrouwen. ([www.demorgen.be](http://www.demorgen.be))

Begin dit jaar verschijnt verder ook in de media het bericht dat minister Frank Vandenbroucke en minister Marino Keulen meer dan 28 miljoen euro uittrekken voor een betere tewerkstelling van gehandicapten. Om dit te verwezenlijken krijgen werkgevers die gehandicapten aanwerven een premie en wordt er samengewerkt met de VDAB om hulpmiddelen die nodig zijn tijdens een beroepsopleiding, stage of sollicitatie terug te betalen ([www.knack.be](http://www.knack.be)).

Hieruit blijkt dat het besef van de meer en meer diverse bevolking rijst. Daarnaast worden er dan ook nog talrijke andere initiatieven ondernomen zoals het Label Gelijkheid Diversiteit. Dit Label is een initiatief van de minister van Werk en de minister van Gelijke Kansen. In 2005 ontwikkelden zij deze preventieve aanpak ten overstaan van discriminatie om werkgevers aan te moedigen diversiteit een plaats te geven in hun strategieën (Brochure Label Gelijkheid Diversiteit, 2007). (Zie ook onder 2.3.1)

Dit Label behoort tot de vele initiatieven die mede mogelijk gemaakt worden door het Europees Sociaal Fonds (ESF)<sup>1</sup>, in dit geval door de Europese Unie-ESF. Het ESF is opgericht door de Europese Unie naar aanleiding van het verdrag van Rome van 1957. Het heeft als doel de werkgelegenheid binnen de EU te stimuleren en gelijke kansen te creëren. Het ESF tracht een nieuwe Europese werkgelegenheidsstrategie te

---

<sup>1</sup> "ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen."

verwezenlijken aan de hand van vier pijlers: inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen. Voor de periode 2007-2013 worden volgende prioriteiten nagestreefd ([www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be), [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)):

- Prioriteit 1: Talentenactivering en duurzame integratie op de arbeidsmarkt
- Prioriteit 2: Bevorderen van sociale inclusie van kansengroepen via maatgericht werken
- Prioriteit 3: Ondernemings- en organisatiecultuur focussen op mens en maatschappij
- Prioriteit 4: Innovatie
- Prioriteit 5: Transnationale en interregionale samenwerking

Lidstaten en regio's voeren hierbinnen hun eigen ESF-programma om in te spelen op de plaatselijke noden. Het Vlaamse ESF cofinanciert het project "Op de rails naar diversiteit", dat van 1 september 2006 tot 31 december 2007 aan de Universiteit Hasselt loopt. De bedoeling is een instrument te ontwikkelen dat in verschillende bedrijven toegepast kan worden om het diversiteitsbeleid te analyseren en te stimuleren. Het resultaat is een 7S-diversiteitsinstrument, op basis van het 7S-model van McKinsey. Het wordt voor het eerst ontwikkeld en toegepast binnen de NMBS-groep. Later volgen Sodexo, Stad Hasselt en De Lijn. In onze praktijkstudie maken wij nu ook een toepassing binnen Center Parcs België en Randstad Group Belgium. De theorie van het diversiteitsinstrument nemen we op in bijlage 1.

Ook de VDAB speelt in op de veranderende demografische trends door bijvoorbeeld het geven van jobcoaching en trajectbegeleiding, maar ook door het aanbieden van sollicitatietrainingen, praktijkgerichte en persoongerichte vormingen (VDAB, 2007).

Verder is er in België ter bestrijding van discriminatie een Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding. Dit centrum heeft een informatieve en bemiddelingsfunctie bij de behandeling van klachten in verband met discriminatie. De samenwerking met vakbonden en andere belangenorganisaties is cruciaal voor het centrum in haar opzet discriminatie te bestrijden. Hiertoe formuleert ze ook aanbevelingen en adviezen aan de verschillende overheden ([www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)). De wet van 15 februari 1993 bepaalt de oprichting van dit Centrum (Belgisch Staatsblad).

Op 25 februari 2003 wijzigt deze wet en ontstaat de antidiscriminatie wetgeving die het verbiedt personen te discrimineren op basis van geslacht, ras, seksuele geaardheid, geloof, ... Deze wet bepaalt onder andere dat zowel in de privé- als in de overheidssector er niet gediscrimineerd mag worden bij selectie, aanwerving en promotie, noch in de arbeidsvoorwaarden. Deze wet is ondertussen al enkele keren gewijzigd. We nemen de eerste versie hiervan op in bijlage 2.

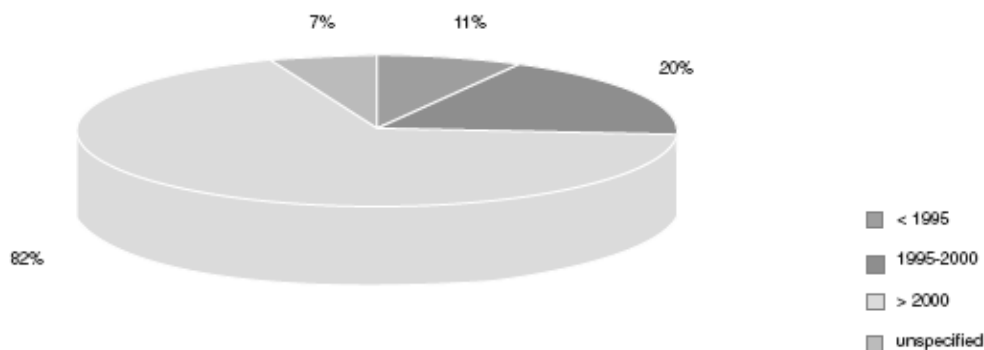
Er bestaan uiteraard nog andere initiatieven, maar als laatste in onze opsomming zouden we graag een Europees initiatief vermelden. 2007 is het "Europees jaar van gelijke kansen voor iedereen". Dit initiatief komt uit van de Europese Unie, in ons land is het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding de implementeerder. De bedoeling hiervan is alle burgers in te lichten over hun rechten en daarnaast gelijke kansen te promoten voor iedereen in de Europese Unie. Het is de eerste EU-activiteit die betrekking heeft op alle zes de discriminatiegronden, verboden door het EG-verdrag, zijnde handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, racisme, geloof of levensbeschouwing en geslacht. De doelstellingen voor het jaar 2007 luiden als volgt (ec.europa.eu):

1. Rechten: bewustmaking van het recht op gelijkheid en non-discriminatie en van de problematiek van discriminatie in al zijn vormen.
2. Vertegenwoordiging: evenwichtige participatie van alle minderheidsgroepen.
3. Erkenning: zorgen voor bewustwording van de diverse samenleving.
4. Respect: solidariteit onder de mensen stimuleren.

Het huidige jaar, 2008, wordt het "Europees jaar van de interculturele dialoog" genoemd. Dit jaar van de interculturele dialoog speelt in op een cultureel steeds diverser wordend Europa door de recente uitbreiding van de EU. Het moet Europeanen stimuleren om van elkaar en elkanders cultuur en tradities te leren. Het jaar behelst een aantal zogenaamde vlaggenschipprojecten op Europees niveau met daarbij EU-steun voor een nationaal project in elke lidstaat en een partnerprogramma dat zich richt op het mobiliseren van maatschappelijke organisaties. De actieve betrokkenheid van maatschappelijke organisaties is van essentieel belang voor het belichten van goede praktijken en het identificeren van de behoeften binnen de interculturele dialoog. Er zijn ook bekende ambassadeurs aangewezen om het bewustzijn te vergroten van het belang en de voordelen van een interculturele dialoog. Zo verlenen

de Belgische gebroeders Dardenne, het bekende regisseursduo, hun steun aan dit initiatief als officiële ambassadeurs. ([www.interculturaldialogue2008.eu](http://www.interculturaldialogue2008.eu)).

Met een opsomming van deze initiatieven denken we aangetoond te hebben dat diversiteit in onze samenleving van groot belang is geworden. Dit geldt zeker ook zo voor de bedrijfswereld. Onderstaand cirkeldiagram, betreffende de lanceringsdata van diversiteitsinitiatieven in organisaties, toont ons dat vooral sinds 2000 diversiteit onder de aandacht van de bedrijfswereld is gevallen.



Figuur 1: Lanceringsdata van diversiteitsinitiatieven

Bron: Europese Commissie, (2005). *The business case for diversity. Good practices in the workplace.*

### **3. Onderzoeksvragen**

Uit onze probleemstelling komen we tot de formulering van volgende centrale onderzoeksvraag: **“In welke mate is het diversiteitsbeleid geïntegreerd in het organisatiebeleid van Center Parcs België en Randstad Group Belgium<sup>2</sup> en in welke mate is het 7S-diversiteitsinstrument, gebaseerd op het model van McKinsey, een goede hulp om dit (verder) te bewerkstelligen?”**

Hierbij onderscheiden we volgende deelvragen:

- Wat verstaan we onder diversiteit, diversiteitsbeleid en diversiteitsmanagement?

---

<sup>2</sup> In al hetgeen dat volgt zullen wij naar deze organisaties refereren als Center Parcs en Randstad.

- Wat zijn de voordelen van diversiteit:
  - Voor de maatschappij?
  - Voor een individu?
  - Voor een organisatie?
  
- Wat is een effectief diversiteitsbeleid voor een organisatie? Waarom is het nuttig? Welk zijn de redenen voor een organisatie om daaraan aandacht te besteden?
  
- In welke mate kan het 7S-diversiteitsinstrument een organisatie helpen om een effectief diversiteitsbeleid te voeren en wat is het 7S-model, dat aan de basis ligt van dit instrument?
  - Inhoudelijk (Ontstaan? Doel? Bijdragen?).
  - Voordeel op andere businessmodellen.
  
- Toepassing van dit model bij Center Parcs en Randstad om na te gaan:
  - Wat deze bedrijven doen op het vlak van diversiteit in elk van de 7 S'en.
  - In welke mate het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het organisatiebeleid.
  - Wat ze nog meer kunnen doen.

## **4. Methodologie**

### **4.1 Taakverdeling**

We kozen ervoor om zo veel mogelijk samen te doen. Wij vonden dat dit een meerwaarde kon opbrengen in de uitwerking omdat we zo twee visies samengebracht werden. Met twee konden we de gevonden bronnen ook kritischer beoordelen dan alleen. Enkel het praktijkonderzoek hebben we opgesplitst. Kim Laenen voerde een analyse uit bij Randstad, Sofie Eevers deed de diversiteitstoepassing bij Center Parcs. Ook de methodologie met betrekking tot onze praktijkstudies hebben we afzonderlijk uitgewerkt.

## 4.2 Literatuurstudie

### *4.2.1 Parameters*

Om onze literatuurstudie tot stand te brengen hebben we zowel gebruik gemaakt van primaire als van secundaire en tertiaire bronnen. In de eerste plaats zijn we op zoek gegaan naar wetenschappelijke boeken en artikels. Hierdoor konden we de verschillende visies van diverse auteurs omtrent deze thematiek onderscheiden en vergelijken. Deze boeken en artikels vonden we door onze zoektermen in te geven op onder andere Anet, Ebscohost, Bronco, bibliotheekcatalogi, ... Ook op Google en andere zoekmachines zochten we naar informatie in verband met diversiteit. Hierbij waren we ons er echter van bewust dat we deze informatie met een kritische blik moesten lezen. Via deze weg selecteerden we vooral publicaties die door de overheid uitgegeven werden.

Omdat de literatuur rond dit onderwerp pas een opmars kende vanaf de jaren '90 zijn de meeste van onze bronnen recent gedateerd. Wel is het zo dat onderzoek naar diversiteit tot hiertoe vooral Amerikaans is. Vandaar dat de meeste van onze bronnen in het Engels geschreven zijn. De Nederlandstalige literatuur die we vonden was iets beperkter. Uiteindelijk konden we uit enkele boeken en de gegevens die we via zoekmachines op internet vonden toch de nodige relevante informatie met betrekking tot ons land vergaren.

### *4.2.2 Zoektermen*

Bij onze zoektocht naar bronnen gebruikten we volgende zoektermen: diversiteit, diversiteitsmanagement, diversiteitsbeleid, 7S-model, Waterman + Peters, McKinsey, business modellen, EFQM, HRM, wetgeving + diversiteit, antidiscriminatiewet, intercultureel, multicultureel, intercultureel management, minderheidsgroepen, effecten + diversiteit, diversity, diversity management, diversity + workforce, diversité, ...

## 4.3 Praktijkstudie

Om de gevonden literatuur te toetsen in de praktijk zijn we nagegaan in welke mate er een diversiteitsbeleid aanwezig is binnen Center Parcs en Randstad. Als instrument

voor deze analyse pasten we het 7S-diversiteitsinstrument, gebaseerd op het 7S-model van McKinsey, toe. Om de verschillende S'en in te vullen maakten we gebruik van de vragen die we in dit instrument konden terugvinden. Voor de nodige bedrijfsspecifieke informatie hiervoor ging Kim Laenen verscheidene keren langs op het hoofdkantoor van Randstad in Brussel. Sofie Eevers deed dit bij Center Parcs in Peer of Lommel. Bij ons eerste contact met de organisatie hebben mevrouw Marie De Keukelaere en prof. dr. Hilda Martens ons vergezeld naar respectievelijk Randstad en Center Parcs. Zij lichten het 7S-diversiteitsinstrument nader toe aan onze contactpersonen binnen de organisaties.

In de volgende contacten met de organisatie werd de nodige informatie vergaard, ondermeer in gesprekken met onze contactpersonen binnen de organisaties. Bij Randstad was dit Raf Heroes, Human Resources Advisor. Bij Center Parcs was dit Rob Gijzen, Manager Human Resources Belgium. Daarnaast namen voor Center Parcs ook Philippe Potargent (Senior Trainer en Consultant), Martin Spooren (Jobcoach), Ingrid Thijs (Personnel Manager, De Vossemeren), Monique Aerts (Personnel Manager, Erperheide) en Nathalie Beysen (ESF-coördinator) aan de workshops deel.

Naast deze gesprekken zochten we verder naar informatie omtrent diversiteit op het internet en het intranet. We kregen ook de kans om de kandidaatsdossieren ter verkrijging van het Label Gelijkheid Diversiteit van beide organisaties in te kijken.

Ter afsluiting van de 7S-diversiteitstoepassing, gingen we elk met onze promotor, prof. dr. Hilda Martens, een laatste keer naar beide bedrijven voor een workshop. Deze workshop had als doel terug te blikken op de toepassing binnen de organisaties en de werkwijze te evalueren.

## **Deel 2: Literatuurstudie**

### **1. Inleiding**

Onze literatuurstudie starten we met het geven van een betekenis aan het algemene begrip diversiteit. Daarna trachten we deze term te plaatsen in een maatschappelijk, individueel en organisationeel kader. Onze aandacht gaat vooral naar dit laatste uit. Hierbij bespreken we de mogelijke effecten en voordelen of belemmeringen voor een organisatie. Ook halen we hier drie benaderingen aan om diversiteit te integreren in de organisatie.

In een volgend deel gaan we na wat diversiteitsbeleid en –management inhoudt en hoe het in een organisatie ingebed kan worden. Ook werpen we een licht op de verschillende HRM-instrumenten die in een organisatie toegepast worden.

Ten slotte zullen we het 7S-model, hetgeen we in onze praktijkstudie op het diversiteitsbeleid van Center Parcs en Randstad toepassen, nader toelichten samen met het EFQM-model en de Balanced Scorecard.

### **2. Diversiteit**

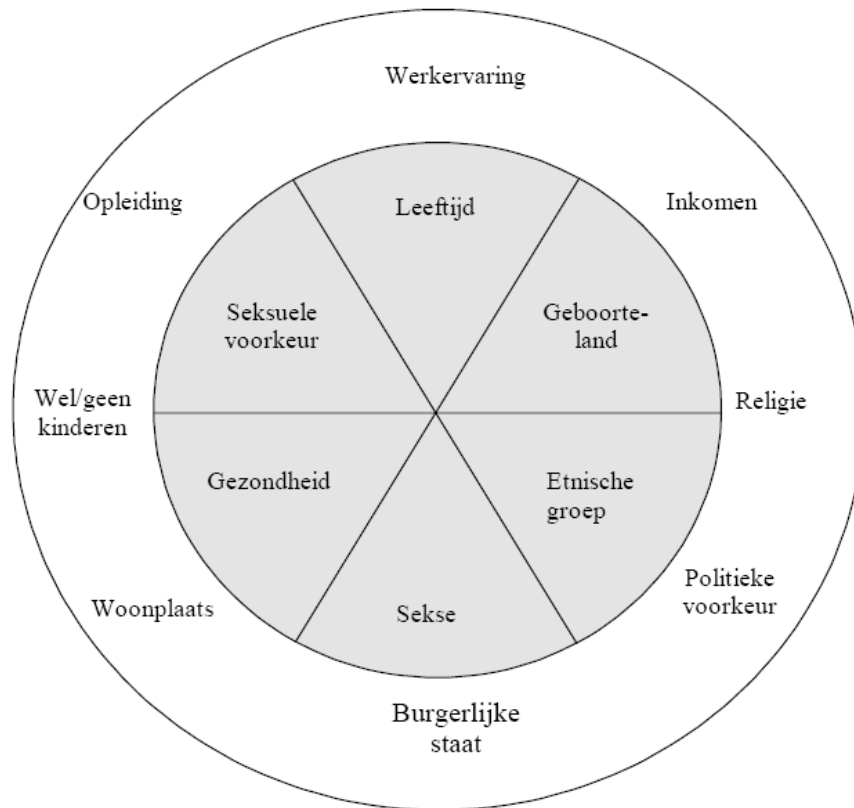
#### **2.1 Definitie diversiteit**

Diversiteit is afgeleid van het Latijnse "diversus". Van Dale definieert dit woord als verscheidenheid.

Een definitie die we in verschillende bronnen terugvinden is dat diversiteit alle mogelijke aspecten omvat waarop mensen van elkaar verschillen. Twee indelingen die we hierbij kunnen maken zijn deze naar zichtbare en onzichtbare kenmerken en deze naar primaire en secundaire kenmerken. Onder zichtbare kenmerken verstaan we onder andere geslacht en etniciteit terwijl we behoeften en karaktereigenschappen in de categorie onzichtbare kenmerken kunnen onderbrengen. Het onderscheid tussen



primaire en secundaire kenmerken bespreken we aan de hand van de onderstaande figuur.



Figuur 2: Primaire en secundaire aspecten van diversiteit (Kreitner, R. en Kinicki, A., 1995).

Bron: Janssen (2002), *Methodiek intercultureel personeelsmanagement*, De Vries en van de Ven (2005), *Wat is diversiteitsmanagement?*, en anderen.

De cirkel in het midden bevat kenmerken die een persoon nauwelijks of niet zelf kan beïnvloeden zoals gezondheid en geboorteland. Deze noemen we de primaire kenmerken. De buitenste cirkel bevat de secundaire kenmerken. Op deze kan men, in tegenstelling tot de primaire, wel zelf een invloed uitoefenen. Een voorbeeld hiervan is de persoonlijke keuze of men wel of niet kinderen wil of voor welke partij men bij de volgende verkiezingen zal stemmen (de Vries en van de Ven, 2005, Allard en Harvey, 2004 en Schuringa, 2003).

De definitie die we hier toepassen is een definitie in ruime zin. Daarnaast onderscheiden we ook een definitie in enge zin. Deze enge definitie beperkt zich tot

specifieke culturele categorieën zoals etniciteit en geslacht (Janssens en Steyaert, 2001).

Hellemans en Merckx (2004) bevestigen deze definitie in ruime zin, maar benadrukken daarnaast dat iedereen een eigen betekenis aan het begrip diversiteit kan geven.

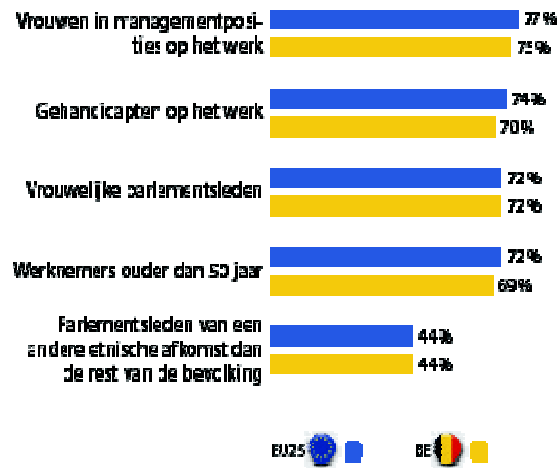
Deze twee auteurs bekijken diversiteit ook vanuit verschillende dimensies. Een eerste dimensie kijkt naar diversiteit vanuit een fysiek oogpunt. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan geslacht, ras of leeftijd. Onder het cultureel oogpunt verstaan we onder andere etnische achtergrond, seksuele voorkeur of geloof. Vervolgens kunnen we informatieverwerking en communicatie onder het functioneel oogpunt plaatsen. Het historisch oogpunt omvat onderdelen zoals politieke voorkeur of familiegeschiedenis. Het laatste oogpunt handelt over vaardigheden en genoten opleiding. Daarnaast kunnen er echter nog andere verschillen optreden die niet onder te delen zijn in één van deze dimensies zoals het al dan niet hebben van kinderen (Hellemans en Merckx, 2004).

## 2.2 Markante bevindingen

In dit deel nemen we enkele bevindingen op uit een Europees onderzoek naar discriminatie. De resultaten geven ons een beeld over hoe de gemiddelde Belg, in vergelijking met de gemiddelde Europeaan, staat ten opzichte van diversiteit en gelijke kansen. We zullen telken eerst de vraag opnemen met, bij de eerste twee vragen, het antwoord waarvan de figuur het aandeel van de respondenten toont dat dit antwoord gegeven heeft. Daarna volgt een korte verklaring bij de figuur.

Vraag 1: Denkt u dat we meer ... kunnen gebruiken?

→ Antwoord: Totaal "Ja".

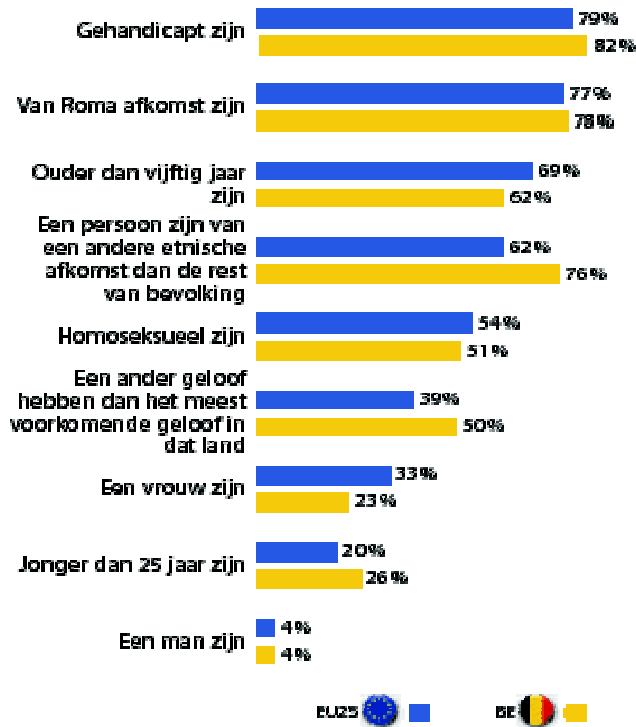


Figuur 3: Perceptie van de bevroagde Belgen over minderheidsgroepen op het werk/in het parlement.  
Bron: Onderzoek: Discriminatie in de Europese Unie (2006).

Uit deze eerste cijfers kunnen we afleiden dat onze landgenoten toch wel in grote mate openstaan voor enige verscheidenheid op de werkvloer (of op zijn minst verklaren dit te doen). Zo vindt bijvoorbeeld 75% van de Belgen (en 77% van de Europeanen) dat er meer vrouwen een managementpositie zouden mogen bekleden en zegt 70 % van de Belgen (en 74% van de ondervraagde Europeanen) open te staan voor gehandicapten op het werk.

Vraag 2: Bent u van mening dat als iemand tot één of meer van de volgende groeperingen behoort dit een nadeel of voordeel kan zijn, of geen van beide, met betrekking tot de hedendaagse samenleving in België?

→ Antwoord: Dit leidt tot een nadeel.

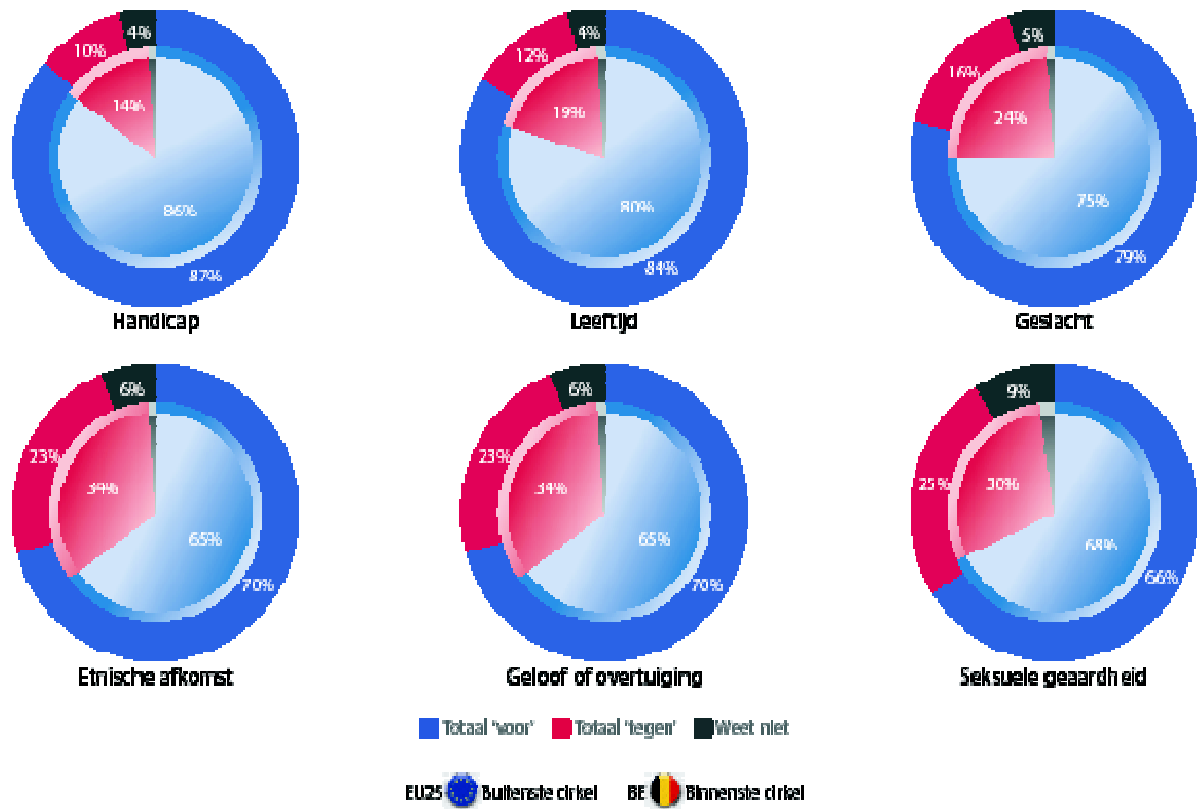


Figuur 4: Perceptie van de bevroagde Belgen over het nadeel voor minderheidsgroepen.

Bron: Onderzoek: Discriminatie in de Europese Unie (2006).

Uit bovenstaande figuur blijkt verder dat vooral het hebben van een handicap gepercipieerd wordt als een nadeel in onze samenleving. Deze statistiek wijst daarnaast op een opmerkelijk verschil tussen de beide geslachten. In België beschouwt 23% van de ondervraagden het vrouw-zijn als een mogelijk nadeel terwijl dit percentage voor mannen slechts op 4% ligt. Met dit percentage van 23% scoort ons land (met een verschil van maar liefst 10 %) opvallend lager dan het Europese gemiddelde. Wel wordt het hebben van een andere etnische afkomst door de Belgische respondenten als nadeliger bestempeld dan door de rest van de Europeanen.

Vraag 3: Bent u voor of tegen speciale maatregelen om gelijke kansen te scheppen voor iedereen op het gebied van werkgelegenheid? Speciale maatregelen voor mensen gebaseerd op hun ...



Figuur 5: Perceptie van de bevroagde Belgen over speciale maatregelen voor minderheidsgroepen.

Bron: Onderzoek: Discriminatie in de Europese Unie (2006).

Deze laatste cijfers geven, net zoals de vorige, weer dat onze ondervraagde landgenoten geloven dat vooral personen met een handicap het moeilijk hebben in onze maatschappij. Hieraan associëren we dat ze het daardoor ook moeilijk zullen hebben om een job te vinden. Figuur 5 toont dan ook dat we ervaren dat vooral voor gehandicapten ondersteuning noodzakelijk zou zijn, maar dat ook ouderen meer ondersteuning zouden mogen genieten.

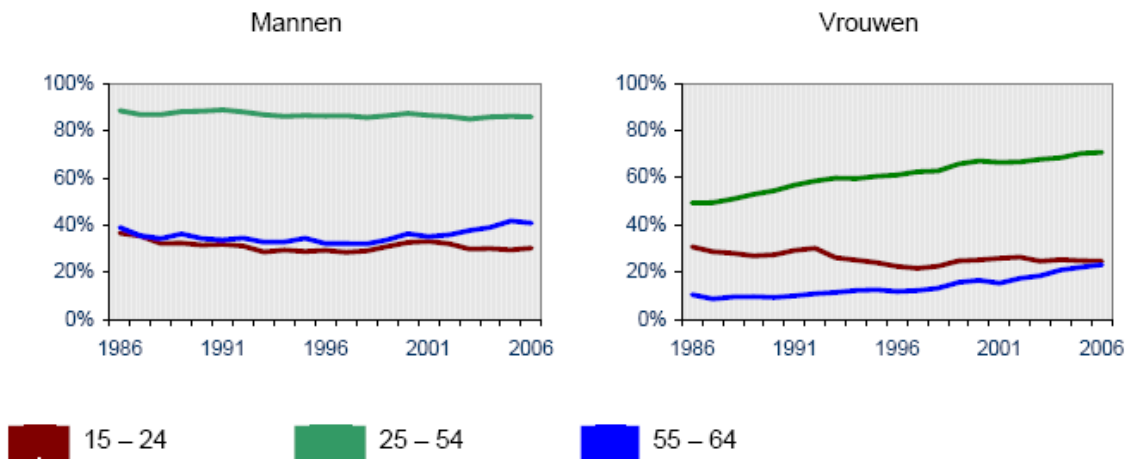
### 2.3 Diversiteit in de maatschappij

De laatste twee decennia is het aantal werkende personen met maar liefst 740.000 (of meer dan 20%) gestegen. Opvallend hierbij is dat steeds meer vrouwen de weg

vinden naar de arbeidsmarkt. Ook ouderen, hoger geschoolden en allochtonen maken een groter deel uit van de werkende bevolking.

Onderstaande grafieken geven deze bevindingen grafisch weer. Zo zien we in figuur 6 dat het percentage vrouwen, in de leeftijdscategorie tussen de 25 en 54 jaar, dat participeert op de arbeidsmarkt de afgelopen twintig jaar met bijna 20% toegenomen is. Eenverdienergezinnen worden een uitzondering. Het beeld van "moeder bij de haard" maakt plaats voor meer en meer carrièrerichte vrouwen.

Als reden voor de daling in de werkgelegenheidsgraad bij vrouwen tussen de 15 en 24 jaar kunnen we aanhalen dat vrouwen nu ook langer gaan studeren. Bij mannen blijft de werkgelegenheidsgraad stabiel in alle drie de leeftijdsgroepen.

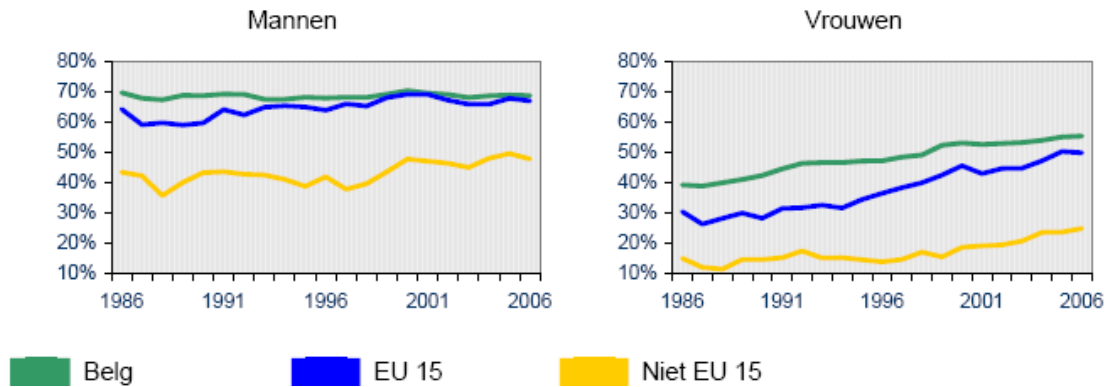


Figuur 6: Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep en geslacht (1986-2006).

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie.

Figuur 7 toont ons dat de werkgelegenheidsgraad vooral bij de niet-Belgische, vrouwelijke inwoners van ons land toeneemt. Bij de mannen valt het op dat de kloof in de werkgelegenheidsgraad tussen de Belgische mannen en de mannen met een paspoort uit de EU15-landen tot een minimum herleid wordt.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> EU15-burgers zijn personen die in België wonen en met een nationaliteit van één van volgende EU15-lidstaten: Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Zweden. Belgen worden hier als een aparte categorie opgenomen. Niet-EU15-burgers zijn alle andere personen met vreemde nationaliteit die in België wonen.



Figuur 7: Werkgelegenheidsgraad naar nationaliteitsgroep en geslacht (1986-2006).

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie.

Opmerking: We moeten hierbij wel uitkijken dat geregulariseerde personen of personen die in België geboren werden de Belgische nationaliteit bezitten en dat dus hun vreemde herkomst (nationaliteit van ouders) "onzichtbaar" is geworden in de statistieken (Doyen, Janssens en Lamberts, 2002).

De gemiddelde werkzaamheidsgraad in ons land bedraagt in 2006 61%. Opvallend hierbij is dat België met dit percentage slechter scoort dan het EU-gemiddelde en enkel landen als Kroatië, Hongarije, Polen en Italië achter zich laat met nog een lagere werkgelegenheidsgraad ([www.statbel.fgov.be](http://www.statbel.fgov.be)).

De overheid neemt dan ook talrijke initiatieven om de werkzaamheidsgraad te verhogen en zo achterstanden van bepaalde kansengroepen weg te werken en evenredige arbeidsparticipatie na te streven. In onze probleemstelling komen al enkele van deze initiatieven aan bod. In 2.3.1 besteden we wat meer aandacht aan één specifiek initiatief, met name het Label Gelijkheid Diversiteit. De reden hiervoor is dat beide organisaties waarrond we onze praktijkstudie voeren (Center Parcs en Randstad) in het bezit zijn van dit Label.

### 2.3.1 Label Gelijkheid Diversiteit

*"Ook al verschil je van mij, broeder, dat verschil doet mij niet tekort, maar verrijkt mij"*

*-Antoine de Saint-Exupéry*

Bovenstaand citaat benadrukt het belang van diversiteit, toch is discriminatie nog altijd aanwezig in onze samenleving en in de ondernemingen. In ondernemingen duikt discriminatie vooral op bij HRM-instrumenten zoals rekrutering, selectie, beloning, promotie en loopbaanmogelijkheden (zie 3.7). Door het introduceren van diversiteit in de organisaties kan discriminatie tegengegaan en gelijke rechten bevorderd worden. Een gediversifieerd personeelsbestand is voor ondernemingen een belangrijk middel omdat een grote verscheidenheid aan werknemers, een grote verscheidenheid aan kennis en potentieel met zich meebrengt en dus kan leiden tot een competitief voordeel voor de organisatie.

Het is uit deze gedachtegang dat het Label Gelijkheid Diversiteit ontspruit. Dit initiatief ontstaat in 2005 als gevolg van een beslissing van de federale minister van Werk en de minister van Gelijke Kansen. Op 11 mei 2005 wordt een werkgroep belast om, samen met de Gewesten, te onderzoeken of een label ter bevordering van diversiteit een voordeel kan zijn voor organisaties. Omdat uit deze onderzoeken blijkt dat diversiteit daadwerkelijk een voordeel kan vormen, hebben van september 2006 tot januari 2007 vijftien organisaties deze labelingmethode getest. Twee van deze vijftien organisaties zijn Center Parcs en Randstad, de organisaties waarrond we later onze praktijkstudie zullen voeren<sup>4</sup>. Om dit Label Gelijkheid Diversiteit te verkrijgen horen de organisaties actief bezig te zijn met het bevorderen van gelijkheid en diversiteit en het tegengaan van discriminatie.

Onder dit actief bezig zijn met de diversiteitsproblematiek verstaan we dat organisaties die het Label verkrijgen niet gewoon de wet met betrekking tot diversiteit en non-discriminatie gaan toepassen, maar daarnaast nog een stapje verder gaan in hun streven naar diversiteit. Hiertoe stelt het Label Gelijkheid Diversiteit elf actieterreinen op rond de drie thema's diversiteitsvriendelijke bedrijfscultuur,

---

<sup>4</sup> De andere organisaties zijn: Age d'Or, Belgacom Groep, Boulot vzw, Ethias, Federale Politie, Stad Gent, IBM, Stad Leuven, Stad Luik, NMBS-Groep, OIVO, Sodexho, Trace!



diversiteitsvriendelijk personeelsmanagement en gelijkheid tussen de geslachten (zie bijlage 3).

Ook het tot stand brengen van een goed diversiteitsbeleid door middel van participatie van de werknemers en continue verbetering nastreven zijn vereisten die het Label stelt. Om dit mogelijk te maken voorziet het Label voor deze organisaties gratis begeleiding in de vorm van consultants voor het analyseren en vastleggen van de diversiteitspolitiek en het opstellen van een kandidaatsdossier. Daarnaast worden ook methodes en "tools" ter beschikking gesteld van de kandidaat-organisaties en krijgen ze de nodige ondersteuning voor een communicatiecampagne met betrekking tot het Label Gelijkheid Diversiteit.

Uiteindelijk ontvangen op 22 maart 2007 tien organisaties de eerste labels. Tegenwoordig mogen ook enkele andere organisaties, die de opgelegde verplichtingen naleven, zich eigenaar van het Label noemen.

Als laatste opmerking hierbij vermelden we dat continue verbetering als rode draad fungeert bij dit Label. Zo moeten de bedrijven die het Label willen verkrijgen hun actieplan met betrekking tot de 11 actieterreinen omtrent diversiteit binnen de drie jaar verwezenlijken. Daarnaast horen de bedrijven die het Label verkrijgen, deel te nemen aan audits. De volgende audit is gepland voor april 2008. Dit Label Gelijkheid Diversiteit is dus voor organisaties geen eenmalige activiteit, maar een langdurig en tijdsintensief proces (brochure Label Gelijkheid Diversiteit van FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2007).

In de recente diversiteitsliteratuur kunnen we echter ook al enige kritische bemerkingen terugvinden over deze labeling van bedrijven. Blanpain et al. (2007) stellen namelijk dat dit initiatief contraproductieve effecten kan hebben. Hierbij gaat de kritiek vooral uit naar het feit dat nog niet geleverde inspanningen al op voorhand beloond worden. Het imago van de bedrijven die het Label verkrijgen wordt hierdoor in feite gratis opgekrikt zonder dat er in de praktijk al een verandering op de werkvloer plaatsvindt. Deze auteurs vinden dus dat het Label Gelijkheid Diversiteit dient voorbehouden te worden voor bedrijven, die in tegenstelling tot de bedrijven die het Label in 2007 ontvangen, wel al concrete en duurzame resultaten kunnen voorleggen met betrekking tot de aanwerving van kansengroepen.

Ook het Minderhedenforum verwoordt een gelijkaardige kritiek op het Label. De voorzitter, Christopher Oliha, stelt dat het Label als muziek in de oren moet klinken voor bedrijven die weinig extra inspanningen willen leveren voor diversiteit. Het Label vraagt namelijk geen streefcijfers noch resultaten met betrekking tot de instroom. Christopher Oliha noemt het Label dan ook, net als Blanpain et al. (2007), een gratis kleurrijk imago voor de bedrijven. Hij wijst er verder op dat het Label geen "window dressing" mag worden, maar dat het beter effectieve inspanningen en het werken met streefcijfers bekroont.

Het Minderhedenforum formuleert een eis dat diversiteitsplannen, waarvoor bedrijven een subsidie krijgen, gekoppeld dienen te worden aan resultaatsverbintenissen. Nu ze deze eis langzaam maar zeker ingewilligd zien worden, dreigt het ongefundeerd toekennen van het Label deze positieve evolutie te ondermijnen ([www.minderhedenforum.be](http://www.minderhedenforum.be)).

#### 2.4 Diversiteit en het individu

Ook op het individueel niveau merken we effecten van diversiteit op. Gilbert en Ivancevich (2001) tonen in hun onderzoek naar de effecten van diversiteitsmanagement op de verbondenheid en toewijding van een individu met de organisatie hieromtrent aan dat de organisatie best de nodige aandacht besteedt aan diversiteit.

Toewijding wordt hierbij gedefinieerd als zijnde de kracht van de identificatie van een individu met een organisatie, samen met de betrokkenheid van deze persoon met de organisatie. Drie factoren spelen hierbij een rol:

- Een sterk geloof in en enige aanvaarding van de doelen en waarden van de organisatie;
- Een paraatheid om zich in te spannen voor de organisatie;
- Een sterke wil om deel te mogen blijven van de organisatie (Cook, Hepworth, Wall en Warr, 1981 cit in Gilbert en Ivancevich, 2001).

Minderheidsgroepen zullen in een organisatie die aandacht besteedt aan het managen van diversiteit een grote toewijding tonen, zowel ten opzichte van hun collega's als

naar de organisatie in haar geheel. Dit laatste uit zich in een lager absentie- en verloopcijfer. Ook meerderheidsgroepen zullen met een grotere toewijding hun werk uitvoeren. Hoewel het onderzoek aantoont dat ook meerderheidsgroepen diversiteit in de organisatie als een opportuniteit zien, merken Gilbert en Ivancevich toch op dat de organisatie best uitkijkt voor een mogelijk negatieve perceptie van meerderheidsgroepen ten opzichte van positieve acties naar minderheidsgroepen met als opzet om het personeelsbestand diverser te maken. Doordat de leden van de meerderheidsgroep dit als een bedreiging voor hun positie kunnen zien, zal hun toewijding in dat geval mogelijk verminderen en kunnen ze een negatieve reactie vertonen ten opzichte van de leden van minderheidsgroepen. Yoder (1991, cit in Ely en Thomas, 2001) benoemt deze reactie als de "backlash" van de meerderheidsgroep.

Verder blijkt dat wanneer erkent wordt dat individuen met een verschillende culturele achtergrond door hun eigen verworven inzichten, vaardigheden en ervaring waardevol kunnen zijn voor de groep waarin ze werken, deze personen zich gewaardeerd en gerespecteerd zullen voelen door hun collega's. Als een verscheidenheid aan mensen in groep samen moet werken, kunnen ze bovendien van elkaar leren. Dit brengt een algemeen gevoel van tevredenheid teweeg (Ely en Thomas, 2001).

Daarnaast willen we hier naar de leergids Colourful Workshop (2007) verwijzen. Colourful Workshop is de naam van een samenwerkingsproject tussen de vakbonden ACV, ABVV en ACLVB. Dit project geniet de financiële steun van het ESF.

In deze leergids wordt gesteld dat volgende invloeden waarneembaar zijn:

- Meer solidariteit op de werkvloer:

De aanwezigheid van verscheidenheid op de werkvloer zorgt ervoor dat een diversiteit aan personen moet leren samenwerken. Hoe beter deze samenwerking kan verlopen, hoe groter de kans dat werknemers elkaars noden leren kennen en op deze manier onderlinge solidariteit kan ontstaan.

- Elkaar leren kennen en een betere werksfeer:

In hun dagelijkse contacten komen personen meestal niet in aanraking met leden van minderheidsgroepen. Daarom is de werkplek de plaats bij uitstek om de "anderen" beter te leren kennen door meer open te communiceren. Hierdoor wordt het beperkte, en vaak ook negatieve, beeld dat er over minderheidsgroepen heerst, realistischer.

Het gevolg hiervan is dat de werksfeer op een positieve manier beïnvloed wordt, wat bijgevolg voor iedereen voordelig werkt.

- Verbetering van arbeidsvoorwaarden en grotere tevredenheid:

Met het diverser worden van de werkvloer, worden ook de noden, verwachtingen en wensen van de werknemers meer divers. Om al zijn werknemers tevreden te houden, zal de werkgever aan meer behoeften tegemoet moeten komen en zal elke werknemer bijgevolg van meer voordelen kunnen genieten. Een voorbeeld hiervan is de opkomst van het tijdskrediet of het ouderschapsverlof door intrede van vrouwen op de arbeidsmarkt. Doordat vrouwelijke werknemers een grotere nood hebben aan een goede balans tussen werk en privé, kunnen nu ook mannen van dit soort vrouwvriendelijke voordelen meegenieten. Op deze manier zorgt diversiteit voor een grotere tevredenheid bij alle werknemers (leergids Colourful Workshop, 2007). Dit hoger niveau van tevredenheid zorgt ervoor dat individuen zich over het algemeen beter gaan voelen in hun job en in zekere zin een hogere betrokkenheid ervaren met hun job en de organisatie waarvoor ze werken (Hellemans en Merckx, 2004).

## 2.5 Diversiteit in een organisatie

*"I do not want my house to be walled in on all sides and my windows to be stuffed. I want the cultures of all the lands to be blown about my house as freely as possible. But I refuse to be blown off my feet by any."*

*-Mahatma Ghandi*

### *2.5.1 Argumenten voor diversiteit*

#### 2.5.1.1 Voordelen

Rekening houdend met de steeds diverser wordende maatschappij en de toenemende globalisering, is het voor organisaties belangrijk diversiteit op een juiste manier te waarderen. Cox en Blake (1991, cit in Allard en Harvey, 2004 en cit in Gilbert, Ivancevich en Stead, 1999) erkennen dat een organisatie met een diverser personeelsbestand een competitief voordeel kan behalen. Deze auteurs richten zich hierbij op de volgende zes gebieden: kosten, werving, marketing, creativiteit, probleemoplossing en systeemflexibiliteit.

Zo zal een organisatie met een divers personeelsbestand ten eerste de nodige aandacht moeten besteden aan de integratie en socialisatie van werknemers. Een gebrek aan inspanning op deze gebieden leidt tot bijvoorbeeld hoger verloop, wat extra kosten impliceert. Deze extra kosten kunnen echter ook positieve gevolgen hebben als deze opgelopen worden door het introduceren van initiatieven ter bevordering van de balans werk-privé zoals het aanbieden van kinderopvang of de mogelijkheid tot deeltijds werken. In deze gevallen blijkt namelijk dat het absentieïsme afneemt, wat dus op zich een kostenbesparing voor de organisatie inhoudt. Bij dit soort initiatieven moeten de besparingen zorgvuldig afgewogen worden ten opzichte van de extra investeringen.

Een tweede manier om voordeel te halen op de concurrenten is het werven en later ook behouden van de "beste" werknemers. Organisaties mogen zich daarbij echter niet blindstaren op een traditionele normwerknemer, maar ook andere categorieën van sollicitanten de kans bieden om voor hen te komen werken. Organisaties met een actief diversiteitsbeleid hebben namelijk een hogere attractiviteit ten opzichte van toekomstige werknemers en zullen bij rekrutering meer en betere kandidaten aantrekken. Op deze manier kan het ideaal van "de juiste man op de juiste plaats" beter benaderd worden doordat de organisatie een optimaal beroep kan doen op het aanwezige potentieel op de arbeidsmarkt (de Vries en van de Ven, 2005).

Vervolgens kan een diverser personeelsbestand ook een diverser klantenbestand aantrekken. Zo kan de organisatie beter aansluiten bij de klantenbehoeften op meer verscheiden afzetmarkten. Hier kan competitief voordeel ontstaan doordat een beter begrip van deze afzetmarkten kan leiden tot een hoger marktaandeel voor de organisatie. Bedrijven die hierdoor op een goede reputatie kunnen steunen, kunnen bovendien rekenen op een beter imago (de Vries en van de Ven, 2005).

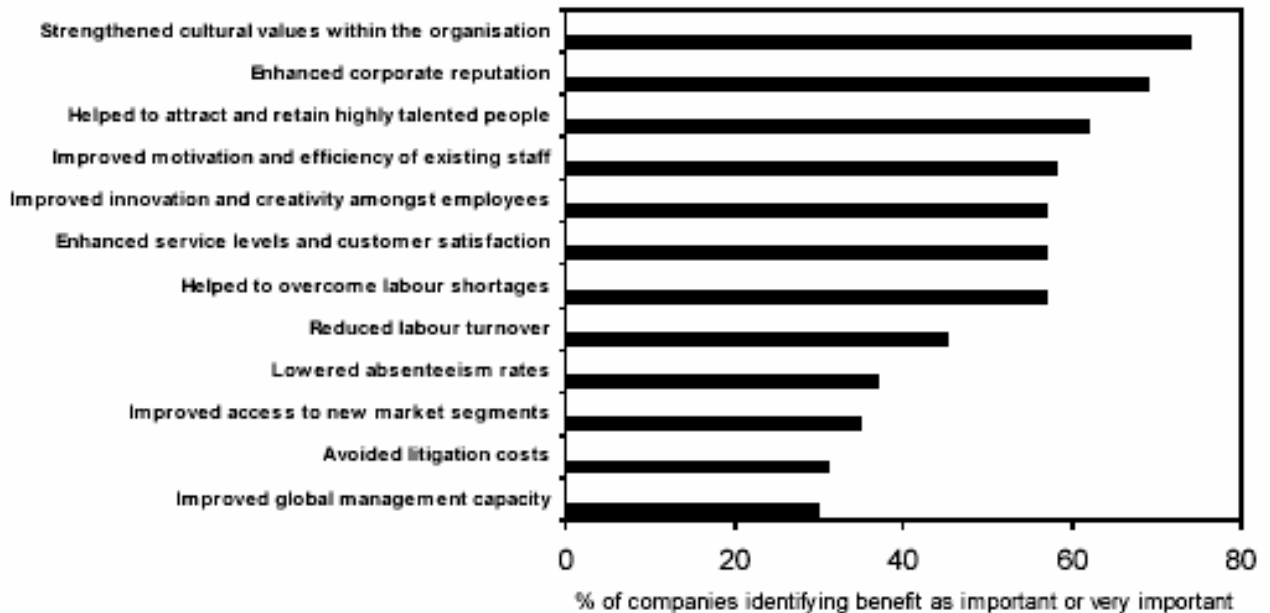
Daarnaast zorgen heterogeen samengestelde groepen voor meer creativiteit en innovatie binnen de organisatie omdat verschillende mensen verschillende visies hebben op een probleem. Als er leden van een minderheidsgroep opgenomen worden in een beslissingsteam, zullen er ook minder voor de hand liggende oplossingen in overweging genomen worden. Bij deze heterogene groepen is het besef van leden ten opzichte van de verschillende attitudes van anderen belangrijk (de Vries en van de Ven, 2005).

Daar een meer diverse groep kan steunen op een bredere basis aan ervaring vanuit dewelke een probleem te benaderen, kan dit voor een betere probleemoplossing zorgen. Heterogeniteit binnen de groep bevordert namelijk de kwaliteit van groepsbeslissingen omdat onder andere meer alternatieven in overweging genomen worden. De kwaliteit van genomen beslissingen zou, meer specifiek, het best zijn wanneer er noch te veel diversiteit, noch te veel homogeniteit in een groep aanwezig is. Een zekere gelijkheid tussen de groepsleden is namelijk wenselijk.

Als zesde en laatste mogelijk voordeel kunnen we aanhalen dat het managen van diversiteit de flexibiliteit binnen de organisatie verhoogt. Hiervoor worden twee oorzaken aangehaald. Een eerste stelt dat vrouwen en etnische minderheden cognitief meer flexibel zijn. Zo zullen leden van deze groepen een hogere tolerantie ten opzichte van ambiguïteit tonen. De tweede oorzaak haalt aan dat een lagere mate van standaardisatie van procedures een grotere aanpasbaarheid van de organisatie en minder verzet ten opzichte van verandering teweegbrengt. Dit zal als gevolg hebben dat systemen minder gestandaardiseerd zijn, waardoor flexibiliteit mogelijk wordt (Cox en Blake, 1991, cit in Allard en Harvey, 2004 en cit in Gilbert, Ivancevich en Stead, 1999).

Onderstaande figuur uit een onderzoek door de Europese Commissie (2003) toont ons de voordelen die organisaties die een diversiteitsbeleid voeren werkelijk ervaren. Hierin zien we onder andere ook enkele voordelen terugkeren die Cox en Blake (1991, cit in Allard en Harvey, 2004 en cit in Gilbert, Ivancevich en Stead, 1999) aanhalen. Zo ervaart bijna 70% van de bedrijven een verbetering in hun reputatie als gevolg van ondernomen diversiteitsinitiatieven. Ook innovatie en creativiteit worden door de organisaties als voordeel benoemd. Een opmerkelijk kleiner aandeel van de organisaties (ongeveer 35%) geeft toegang tot nieuwe marktsegmenten aan als voordeel.

## Companies with Active Diversity Policies Benefits Gained



Figuur 8: Voordelen van een diversiteitsbeleid voor een organisatie.

Bron: Europese Commissie (2003). *The costs and benefits of diversity*.

Hoewel bovenstaande figuur een bevestiging is van de voordelen door Cox en Blake (1991) geformuleerd, vinden we in de literatuur ook onderzoeken terug die deze voordelen in twijfel stellen. Zo formuleren Mannix en Neale (2005) bijvoorbeeld hun bedenkingen bij de voordelen in de vorm van creativiteit en probleemoplossing. Ze stellen dat dit soort voordelen effectief regelmatig als redenen voor verhoogde diversiteit worden aangehaald door organisaties, maar dat we hier toch kritisch mee moeten omgaan. Zij vinden namelijk geen consistent bewijs dat aantoonde dat diversiteit positieve effecten heeft op de groepsprestaties. Deze auteurs gaan hierbij uit van twee benaderingen, namelijk een optimistische en een pessimistische. De optimistische benadering bevestigt dat een bredere basis aan kennis, expertise en perspectieven een effectievere groepsprestatie teweegbrengt bij de oplossing van een complex probleem. De pessimistische benadering daarentegen gaat ervan uit dat diversiteit een negatieve invloed heeft op de groepsuitkomsten. Diversiteit moet vanuit dit perspectief namelijk bekeken worden als iets wat sociale verdeling

veroorzaakt wat op zijn beurt dan weer slechte sociale integratie en cohesie met zich meebrengt.

### 2.5.1.2 Drie argumenten

De in 2.5.1.1 opgenomen factoren, die leiden tot een competitief voordeel, bundelen Cox en Blake (1991) in hun werk onder een economische noemer (Cox en Blake, 1991 cit in Allard en Harvey, 2004).

Dit economisch argument is een van de drie argumenten die Cox (1993, cit in Janssens en Steyaert, 2001) identificeert als noodzakelijk. Een tweede argument is moreel-ethisch van aard en stelt dat organisaties een meer sociaal rechtvaardige situatie nastreven om zo sociale ongelijkheid te verminderen en hun engagement te tonen. Doordat de meeste organisaties nog steeds gekenmerkt worden door horizontale en verticale segregatie zijn bepaalde culturele groepen respectievelijk over- of ondervetegenwoordigd in de verschillende delen van de organisatie.

Onder horizontale segregatie verstaan we het fenomeen dat bepaalde groepen voornamelijk in specifieke departementen werkzaam zijn. Zo zullen in een ziekenhuis vrouwen eerder in de pediatrie of psychologie te vinden zijn terwijl mannen eerder chirurgen zijn. Verticale segregatie daarentegen verwijst naar het feit dat bepaalde groepen meer vertegenwoordigd zijn op bepaalde functieniveaus. Zo zal het topmanagement van een ziekenhuis vooral uit mannen bestaan (Cox, 1993, cit in Janssens en Steyaert, 2001 en cit in Doyen, Janssens en Lamberts, 2002).

Het derde en laatste argument is het juridische. Dit slaat vooral op de toepassing van de wetgeving, zoals de antidiscriminatiewet of het Rosetaplan in ons land. Organisaties zullen echter niet snel voor een diversiteitsbeleid kiezen uit juridische overweging vermits het aantal verplichtingen op dit gebied in België slechts miniem is (Doyen, Janssens en Lamberts, 2002).



### 2.5.2 Effecten

Janssens en Steyaert (2001) onderscheiden vier effecten van diversiteit naar de literatuur van Milliken en Martins (1998). Deze effecten die we hieronder kort zullen verklaren zijn affectief, cognitief, symbolisch en communicatief van aard.

Betrokkenheid, tevredenheid, identificatie, rolconflict, rolambiguïteit, perceptie van discriminatie en sociale integratie zijn uitingen van de affectieve effecten. Deze effecten impliceren mogelijk een negatieve impact voor de organisatie in de vorm van spanning of conflicten. Ze kunnen echter ook positieve gevolgen hebben voor de organisatie wanneer onderlinge verschillen bijvoorbeeld ruimte bieden voor discussie en reflectie (Benschop, 2001). Ook hier blijkt weer het belang van diversiteit, vermits een organisatie die onvoldoende aandacht aan de verscheidenheid in haar personeel besteedt voornamelijk negatieve effecten zal ervaren (Janssens en Steyaert, 2001).

De literatuur associeert deze effecten met het begrip "homofilie", zijnde de neiging van mensen om vooral relaties aan te knopen met personen die op hen lijken. Er wordt echter ook aangetoond dat negatieve gevoelens hierdoor ten opzichte van anderen na verloop van tijd verminderen en dat op deze manier vooroordelen en stereotyperingen dan ook kunnen omgevormd worden tot een effectievere samenwerking. Het zijn vooral deze effecten die kosten teweegbrengen voor de organisatie. Ook Cox en Blake (1991, cit in Allard en Harvey, 2004) erkennen dit kostenargument. Zo vermelden zij dat factoren zoals onder andere ontevredenheid in de job en een hoge graad van absentieïsme kosten voor de organisatie met zich meebrengen (zie 2.5.1.1).

De cognitieve effecten verwijzen naar het vermogen van een groep om informatie te verzamelen, deze informatie te verwerken, er op te reageren en besluiten te nemen (Milliken en Martin, 1996). Een heterogene groep heeft een breder netwerk en meer contacten waardoor ze de organisatie toegang geven tot nuttige en nieuwe informatie waardoor creativiteit gestimuleerd wordt (zie 2.5.1.1).

Daarnaast kan de samenstelling van een heterogeen personeelsbestand de symbolische betekenis hebben van een sociaal rechtvaardige organisatie. Dit

symbolisch effect zorgt ervoor dat minderheidsgroepen geloven dat de organisatie hen gelijke kansen biedt.

Als laatste categorie onderscheiden we de communicatieve effecten. Binnen een heterogene groep verloopt communicatie op een formelere en minder frequente manier. Zij communiceren echter meer met mensen buiten de groep, hierdoor kan er een draagvlak gecreëerd worden en wordt het zo dus makkelijker groepsbeslissingen te implementeren.

### *2.5.3 Mogelijke valkuilen of belemmeringen voor diversiteit*

#### 2.5.3.1 Stereotypering

Individen worden gezien als leden van een groep. In ons hoofd veronderstellen we bepaalde kenmerken ten aanzien van deze specifieke groep die we dan projecteren naar een individu. Dit wordt stereotypering genoemd (Cox, 1994, Hellemans en Merckx, 2004). Een voorbeeld hiervan is dat werkgevers afkerig staan ten opzichte van de aanwerving van personen met lichamelijke gebreken omdat ze geloven dat tewerkstelling van deze individuen extra kosten, hoger absentisme en lagere productiviteit met zich meebrengt.

Stereotypering heeft gevolgen voor de loopbaan van de slachtoffers. Zoals bovenstaand voorbeeld aantoont, worden bepaalde groepen minder snel aangeworven dan andere. Als ze toch aangeworven worden, ondervinden ze beperkingen op hun verdere loopbaanmogelijkheden. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan het glazen plafond voor vrouwen. Ook bij de evaluatie wordt dit duidelijk. Zo zal succes in prestaties bij vrouwen eerder toegewezen worden aan geluk terwijl bij mannen eerder de capaciteiten benadrukt zullen worden. Ten slotte vinden we de nadelige gevolgen van stereotypen ook terug in trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Zo zullen ouderen minder snel toegang krijgen tot opleidingen omdat er verondersteld wordt dat zij onvoldoende interesse hebben om nog nieuwe technologieën aan te leren (Cox, 1994).

### 2.5.3.2 Vooroordelen en discriminatie

Vooroordelen worden beschreven als een negatieve houding of emotionele reactie tegenover een individu of groep op basis van een kenmerk (Cox, 1994, Hellemans en Merckx, 2004). In deze definitie leggen we de nadruk op een negatieve houding, wat ook het meest voorkomt, maar in principe kunnen vooroordelen ook positief van aard zijn.

Het verschil tussen vooroordelen en de hierboven besproken stereotypen is dat terwijl stereotypen eerder gemakkelijk doorbroken kunnen worden, door bijvoorbeeld veelvuldig contact met de benadeelde individuen, vooroordelen hardnekkiger zijn en niet afnemen na verloop van tijd (Cox, 1994, Hellemans en Merckx, 2004).

Als er effectief een onderscheid wordt gemaakt tussen individuen spreken we van discriminatie. Hierdoor wordt een nadeel berokkend aan de gediscrimineerde persoon of groep en dit op grond van kenmerken die in die situatie eigenlijk onaanvaardbaar of onterecht zijn (Cox, 1994, Hellemans en Merckx, 2004).

Bij discriminatie wordt vaak het onderscheid gemaakt tussen een directe en indirecte variant. We spreken van directe discriminatie wanneer een individu of groep slechter behandeld wordt op basis van bijvoorbeeld handicap, ras, geloof, leeftijd, geslacht of seksuele geaardheid. Directe discriminatie is duidelijk herkenbaar door zijn expliciete aard (Corbridge en Pilbeam, 1998, cit in Price, 2007). Een voorbeeld hiervan is het gebruiken van verschillende criteria bij verloning of promotie van mannen en vrouwen. Indirecte discriminatie daarentegen is een minder duidelijke vorm van discriminatie. Het kan de vorm aannemen van vooropgestelde voorwaarden die gemakkelijker voldaan worden door een bepaalde groep dan door een andere groep (Corbridge en Pilbeam, 1998, cit in Price, 2007). Hiervan spreken we bijvoorbeeld wanneer een vaste minimumlengte gespecificeerd wordt om toegelaten te worden tot een politiekorps. Deze vereiste wordt namelijk makkelijker gehaald door mannen dan door vrouwen (Price, 2007).

### 2.5.3.3 Gevaar voor het wegwerken van verschillen

Een mogelijke valkuil die Janssens (2002) aanhaalt, bestaat eruit dat verschillen benaderd worden vanuit een veronderstelling van gelijkheid. De organisatie gaat er in dit geval van uit dat een aanpassing in het personeelsbeleid noodzakelijk is om minderheidsgroepen dezelfde kansen te kunnen geven als de zogenaamde normwerknemer. Door op deze manier gelijke behandeling na te streven bestaat echter het gevaar dat het bestaan van verschillen ontkend wordt in plaats van gewaardeerd (zie ook 3.6).

### 2.5.3.4 Gevaar voor stigmatisering en polarisering

Janssens (2002) wijst er tevens op dat er een gevaar bestaat dat het verschil tussen bepaalde groepen te sterk benadrukt wordt waardoor acties een stigmatiserend en polariserend effect zullen hebben.

Hierbij denken we bijvoorbeeld aan het algemene beeld dat een vrouw niet zelf een succesvolle carrière kan opbouwen vanuit haar competenties en kwaliteiten dat opduikt wanneer er positieve acties ten opzichte van deze groep ondernomen zouden worden. Dit soort acties gericht op specifieke groepen hebben dus een stigmatiserend effect. Het gevaar voor polarisering duikt op wanneer individuen in een categorie geplaatst worden (vrouwen, allochtonen, jongeren, ...) die dan vergeleken wordt met de ideale normwerknemer. Op deze manier worden er in- en uitgroepen gecreëerd. Individuen die tot de uitgroep behoren worden als problematisch en met een achterstand bestempeld. Aandacht voor de noden van deze personen roept dan ook snel weerstand op vanuit de ingroep.

### 2.5.3.5 Organisatiecultuur

Daarnaast toont een Europees onderzoek naar de kosten en baten van verscheidenheid dat moeilijkheden bij het veranderen van de bedrijfscultuur een mogelijke belemmering kunnen zijn voor ondernemingen om al dan niet in diversiteit te investeren. Om van de voordelen van diversiteit te kunnen genieten is er namelijk een belangrijk obstakel dat het hoofd zal moeten geboden worden: weerstand van de werkvloer (Europese Commissie, 2003)!

Deze mogelijke weerstanden kunnen we toewijzen aan de heersende cultuur binnen de organisatie. Hellemans en Merckx (2004) definiëren een organisatiecultuur als het geheel van geschreven en ongeschreven regels die het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseren en vormgeven. Een cultuur is iets specifiek aan een organisatie, iedere organisatie hecht namelijk belang aan andere waarden, normen en regels. Het is iets wat ingebed is in de organisatie en wat dus niet eenvoudig te veranderen is. De top zal bijgevolg de nodige inspanningen moeten leveren ter verandering van de cultuur om op deze manier een draagvlak te creëren voor diversiteit (Hellemans en Merckx, 2004).

#### 2.5.3.6 Andere valkuilen

Hellemans en Merckx (2004) benoemen nog enkele andere valkuilen in de vorm van gebrek aan aandacht voor de diversiteitsthematiek van het management. Dit komt onder andere tot uiting in een onvoldoende kennis en bewustzijn met betrekking tot diversiteit, ontbreken aan metingen van de behaalde resultaten op dit gebied of slechts beperkte integratie van het diversiteitsbeleid in de strategische doelstellingen of de HRM-instrumenten.

#### 2.5.4 *Drie benaderingen om diversiteit te integreren in een organisatie*

Er zijn drie mogelijke wegen naar diversiteit in de organisatie. Deze worden verklaard door de deficitbenadering, de differentiatiebenadering en de destinatie- of discriminatiebenadering.

##### 2.5.4.1 Deficitbenadering

Bij de eerstgenoemde benadering, de deficitbenadering, beschouwt Glastra (1999) achterstanden van etnische minderheden als kern. Deze benadering richt zich voornamelijk op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Achterstanden, bijvoorbeeld in de vorm van een gebrekkige kennis van de Nederlandse taal, tracht men weg te werken door middel van opleiding, training en begeleiding zodat ook deze mensen een job kunnen vinden. Deze initiële acties zijn echter niet voldoende, aan de hand van verdere loopbaanbegeleiding wordt gepoogd deze personen ook in hun job te

behouden. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan toewijzing van een mentor aan nieuwkomers om de socialisatie in de organisatie te bevorderen.

Hellemans en Merckx (2004) associëren deze benadering met affirmative actions of positieve acties. De bedoeling is enerzijds het personeelsbestand meer divers te maken en anderzijds de mogelijkheid op promotie voor minderheden te verhogen. Er wordt dus in feite getracht het personeelsbestand in evenwicht te brengen. Dit resultaat kan bereikt worden door een positieve actie zoals het vooropstellen van een quota. Met deze quota's moet echter voorzichtig omgesprongen worden. Om deze quota te halen kan het zijn dat de organisatie haar criteria verlaagt zodat minderheden er ook aan zullen voldoen. Dit kan gevaarlijke spanningen of vijandigheid teweegbrengen (zie ook 2.4).

#### 2.5.4.2 Differentiatie- of differentiebenadering

De tweede benadering is de differentiatie- (Hellemans en Merckx, 2004) of differentiebenadering (Glastra, 1999). Deze benadering richt zich op bestaande culturele verschillen en het gebrek aan erkenning hiervan. In tegenstelling tot de vorige benadering, die zich vooral op het aspect van de minderheid in het begrip "etnische minderheid" toelegt, zal deze benadering eerder de focus leggen op de etniciteit. Verschillende culturele achtergronden en gewoonten en vooral het begrijpen hiervan staan centraal. Diversiteit wordt gezien als bron voor de organisatie. Zo zal de onderneming bijvoorbeeld door begrip op te brengen voor verschil toegang krijgen tot nieuwe marktsegmenten (zie ook 2.5.1.1) .

Glastra (1999) onderscheidt binnen deze differentiebenadering twee varianten: de culturaliserings- en de individualiseringsvariant. Deze laatste variant wordt ook wel verbonden aan diversiteitsmanagement (zie 3.3).

De culturaliseringsvariant komt er op neer dat conflicten tussen individuen of groepen een gevolg zijn van collectieve cultuurverschillen. Mensen behoren tot een cultuur, deze cultuur zorgt er voor dat ze zich als groep verbonden voelen tot anderen en dat ze zich als groep kunnen onderscheiden van andere groepen. Door te leren over diverse culturele achtergronden kan er met deze conflicten omgegaan worden.

In de individualiseringsvariant worden, in tegenstelling tot in de vorige variant waarbij het collectieve van belang was, conflicten toegewezen aan individuele verschillen. Cultuurverschillen staan, net als in de vorige variant, centraal, maar bij deze variant wordt vooral de nadruk gelegd op een mogelijke productiviteitsverbetering als gevolg van culturele diversiteit. Verschillen kunnen, als ze tenminste goed gestuurd worden door een leidinggevende, leiden tot persoonlijke ontwikkeling en zo dus tot een hogere bedrijfsproductiviteit. Positieve acties, die volgens de eerste benadering een hulpmiddel vormen, zijn hierbij niet meer nodig. Het probleem dat deze benadering erkent is niet langer de instroom van etnische minderheden, zoals in de deficitbenadering, maar wel de doorstroom. Etnische minderheden zouden het, eens aangeworven, namelijk moeilijk hebben door te groeien of een zekere anciënniteit op te bouwen.

#### 2.5.4.3 Destinatie- of discriminatiebenadering

De derde en laatste benadering is de destinatie- (Hellemans en Merckx, 2004) of discriminatiebenadering (Glastra, 1999). In tegenstelling tot de eerste benadering die de focus legt op achterstanden, benoemt deze benadering discriminatie en uitsluiting als oorzaak van de ongelijke participatie van verschillende groepen. Oplossing voor dit probleem zou het geven van trainingen gericht op bewustwording van negatieve gedragingen zoals racisme, seksisme of discriminatie zijn. Ook mag men niet vergeten aandacht te besteden aan de diepgewortelde ongelijkheid in de organisatiestructuur. Hieruit leiden we twee varianten van deze discriminatiebenadering af, namelijk de vooroordeelvariant en de systeemvariant.

De vooroordelen uit de eerste variant kunnen afkomstig zijn van diverse bronnen. Het hebben of uiten van vooroordelen kan samenhangen met de persoonlijkheid van een individu, kan voortkomen uit een ongestaafde veronderstelling dat mensen die bijvoorbeeld eenzelfde afkomst hebben ook op andere gebieden gelijk zijn of kan het gevolg zijn van een gebrek aan contact met de "ander". Het principe van tolerantie is van groot belang om deze vooroordelen het hoofd te bieden. Dit brengt ons terug naar de in de vorige alinea vermelde oplossing in de vorm van training. Vooroordelen en discriminatie kunnen namelijk door training aangepakt worden, maar de wijze waarop dit dient te gebeuren roept enige discussie op. Moeten de cursisten rechtstreeks of slechts indirect met hun gedrag geconfronteerd worden, met andere woorden: wordt

er expliciet gevraagd of zij discrimineerden of laat men ze beter nadenken over hun professionaliteit in het algemeen...

Bij een trainingsvorm die direct gericht is op vooroordelen denken we bijvoorbeeld aan methodes die afgeleid zijn van het bekende "brown eyes, blue eyes"-experiment van Jane Elliott. In dit experiment wordt een kleuterklas in twee verdeeld. Enerzijds een groep kleuters met bruine ogen, anderzijds een groep kleuters met blauwe ogen. Op de eerste dag van dit experiment vertelt Elliott dat blauwe ogen superioriteit met betrekking tot intelligentie betekent, de kleuters met deze oogkleur zijn met andere woorden "de goeden". Deze "superieure" groep gaat zich ook "superieur" gedragen. De "inferieure" groep kleuters met bruine ogen daarentegen gedraagt zich angstig en zelfs agressief.

De volgende dag vertelt Elliott dat ze zich heeft vergist en dat eigenlijk de kleuters met bruine ogen superieur zijn aan die met blauwe ogen. De kinderen die de dag ervoor nog onderdrukt werden, veranderen hierdoor compleet van gedrag en gaan zelf de kleuters met blauwe ogen onderdrukken, en omgekeerd.

Dit onschuldige experiment toont aan welke negatieve effecten discriminatie op een persoon kan hebben.

De tweede variant van deze benadering is de systeemvariant. Deze variant gaat uit van de veronderstelling dat het historische en institutionele aspecten zijn die de ongelijkheid tussen etnische groepen in stand houden. Volgens sommige auteurs moet dan ook niet enkel naar het heden gekeken worden, maar moeten ook de historische barrières ten opzichte van minderheidsgroepen ongedaan gemaakt worden. De basisgedachte van deze systeemvariant is het gelijkheidsprincipe (Glastra, 1999) (zie ook 3.6).

### **3. Diversiteitsbeleid en -management**

#### **3.1 Doelgroepenbeleid**

Essentieel is dat een organisatie de verschillen tussen individuen niet enkel beschouwt als bron van conflict, maar ook, en vooral, als meerwaarde. Ieder mens is namelijk



uniek. De meeste organisaties erkennen dit al en proberen hier dan ook rekening mee te houden in hun doen en laten. Zo kunnen ze bijvoorbeeld al een beleid specifiek gericht op vrouwen, ouderen of allochtonen hebben. De organisatie baseert zich dan op een dominant kenmerk waarop de doelgroep verschilt van de zogenaamde normwerknemer. Dit specifieke beleid wordt door de Vries en van de Ven (2005) benoemd als doelgroepenbeleid.

### 3.2 Diversiteitsbeleid

Een diversiteitsbeleid richt zich op alle medewerkers, inclusief de normwerknemer. Het heeft dus een breder toepassingsveld dan het doelgroepenbeleid.

Hellemans en Merckx (2004) definiëren:

- "Een diversiteitsbeleid gaat over voordeel halen uit het managen van de verschillen in talenten en competenties die medewerkers uniek en verschillend maken. Het is een personeelsbeleid dat er op gericht is de verschillen tussen mensen te kennen, te begrijpen, te waarderen en aan te wenden, ter verrijking van de medewerkers en de organisatie."

### 3.3 Diversiteitsmanagement

Van het begrip diversiteitsmanagement kunnen we in de literatuur een grote verscheidenheid aan definities terugvinden. Zo vinden we onder andere:

- Het managen van diversiteit is een managementproces waarbij de organisatie een zekere toewijding toont om werknemers met diverse demografische achtergronden te rekruteren en later ook in de organisatie te houden (Thomas, 1991, cit in Glastra, 1999 en cit in Redman en Wilkinson, 2001).
- Diversiteitsmanagement is het plannen en implementeren van organisatiesystemen en -praktijken om individuen zo te kunnen managen dat de potentiële voordelen van diversiteit maximaal zijn en de nadelen minimaal. Verder is het doel van diversiteitsmanagement het maximaliseren van de mogelijkheden van alle werknemers om zo te kunnen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en hun volledige potentieel te bereiken, los van hun geslacht, ras, leeftijd, ... (Cox, 1993, cit in Glastra, 1999)

- "The basic concept of managing diversity accepts that the workforce consists of a diverse population of people. ... [The diversity] is founded on the premiss that harnessing these differences will create a productive environment in which everybody feels valued, where their talents are being fully utilised and in which organizational goals are met." (Kandola en Fullerton, 1998, cit in Redman en Wilkinson, 2001)

Doyen, Janssens en Lamberts (2002) halen in hun werk onder andere nog volgende drie definities aan:

- "Diversity management refers to the systematic and planned commitment by organisations to recruit, retain, reward and promote a heterogeneous mix of employees." (Ivancevich en Gilbert, 2000)
- "Managing diversity refers to the challenge of meeting the needs of a culturally diverse workforce and of sensitising workers and managers to differences associated with gender, race, age and nationality in an attempt to maximise the potential productivity of all employees." (Ellis en Sonnefeld, 1994)
- "Managing diversity includes a variety of voluntary activities related to recruiting, hiring and using the skills of people who differ along such dimensions as race, gender and ethnic background." (Kirby en Richard, 2000)

Doyen, Janssens en Lamberts halen uit deze verscheidenheid aan definities vijf manieren om diversiteit te managen:

- weghalen van hindernissen voor "andere" werknemers;
- inspanningen leveren om een divers personeel aan te trekken, te behouden en intern te laten doorstromen;
- flexibel zijn voor de noden van een divers personeel;
- personeel bewust maken rond verschillen in personeel en het waarderen van verschillen;
- gebruik maken van de ervaring, de kennis en de vaardigheden van "andere" werknemers.

Op deze manier kan het menselijk potentieel maximaal benut worden.

Diversiteitsmanagement verschilt in volgende zes punten van de reguliere managementmethoden (Janssen, 2002):

- diversiteit krijgt binnen de hele organisatie aandacht, zowel op individueel, interpersoonlijk als op organisatieniveau;
- het management is verantwoordelijk hiervoor;
- managers zullen moeten leren een werkomgeving te creëren waarin medewerkers worden aangesproken op hun kwaliteiten en dus niet op irrelevante factoren waarin ze anders zijn;
- diversiteit behelst de vele manieren waarop mensen van elkaar verschillen, of net niet, en wordt dus breed opgevat;
- diversiteitsmanagement vraagt aanpassingen van mens én organisatie en vraagt dus niet louter dat minderheden zich aanpassen aan de dominante cultuur binnen de organisatie;
- diversiteitsmanagement is een werk van lange adem daar er een heuse gedragsverandering noodzakelijk is.

### 3.4 Diversiteitsbeleid versus diversiteitsmanagement

Diversiteitsmanagement wordt vaak in één adem met diversiteitsbeleid vermeld. Zo benoemen De Vries en van de Ven (2005) en Janssen (2002) diversiteitsmanagement als onderdeel van een diversiteitsbeleid. Diversiteitsmanagement wordt op deze manier dus een aspectbeleid van het totale diversiteitsbeleid en maakt volgens Janssen (2002) zo deel uit van een integraal bedrijfsbeleid.

Beide begrippen worden tevens vaak door elkaar gebruikt. Ook Doyen, Janssens en Lamberts (2002) maken geen duidelijk onderscheid. Zij onderscheiden in hun werk volgende vier ooghoeken voor een diversiteitsbeleid (of diversiteitsmanagement):

- Spanwijdte van het diversiteitsbeleid:

Dit wordt ook wel de focus genoemd. Aan de hand van de vijf bovengenoemde manieren om diversiteit te managen (p.36) onderscheiden Doyen, Janssens en Lamberts hierbinnen drie aspecten waarop het diversiteitsbeleid gericht kan zijn, namelijk een beleid gericht op het openen van deuren, op het openen van praktijken

of op het openen van ogen. Het diversiteitsbeleid kan bovendien meerdere van deze drie aspecten tegelijk behelzen.

Met het openen van deuren wordt bedoeld dat de organisatie nagaat of hindernissen met betrekking tot rekrutering en selectie overwonnen kunnen worden zodat ook "andere" werknemers de organisatie kunnen instromen. Daarnaast kan er de nodige flexibiliteit en ruimte binnen het personeelsbeleid gecreëerd worden door middel van het openen van praktijken. Op deze manier geraken "andere" werknemers ook verder dan enkel "de geopende deur". Het openen van ogen ten slotte houdt in dat het personeel bewust gemaakt wordt van hun onderlinge verschillen zodat er meerwaarde uit deze verschillen gehaald kan worden. Hoe meer van deze aspecten het diversiteitsbeleid omvat, hoe breder de spanwijdte ervan is.

- Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid:

Deze dimensie handelt over het niveau waarop het initiatief om een diversiteitsbeleid te voeren genomen wordt. Hierbij zijn er twee mogelijkheden. Bij de top-down benadering is het de directie die initiatief neemt, het proces plant en later ook stuurt. De lagere niveaus leggen hierbij verantwoording af aan de directie. Bij de bottom-up benadering daarentegen zijn het de werknemers die initiatief nemen. Zij ervaren een zekere nood aan een grotere diversiteit aan collega's of aan een beter management van de al bestaande diversiteit onder collega's. De directie zal dan onder andere financiële middelen ter beschikking stellen.

- Manifest of latent diversiteitsbeleid:

Deze derde dimensie verheldert of de organisatie al dan niet haar diversiteitsbeleid naar de buitenwereld bekendmaakt. Als de organisatie kiest voor een manifest diversiteitsbeleid communiceert ze haar engagement zowel intern als extern. Een organisatie die kiest voor een manifest diversiteitsbeleid gelooft dat deze communicatie deel uit dient te maken van het beleid. Ze zien een duidelijk voordeel in hun imago van "diversiteitsmanager". Een organisatie die kiest voor een latent diversiteitsbeleid doet weldegelijk inspanningen zodat deuren, praktijken en ogen opengaan, maar zal deze inspanningen niet expliciet onder een noemer "diversiteitsbeleid" plaatsen. Dit soort organisatie ziet absoluut geen voordeel in communicatie over het diversiteitsthema.

- Het diversiteitsbeleid bestaat uit vooral specifieke of vooral niet-specifieke maatregelen:

Deze laatste dimensie verduidelijkt of maatregelen uit het diversiteitsbeleid op alle medewerkers gericht zijn of enkel op kansengroepen. Als de organisatie zich bij het aantrekken van werknemers richt op bepaalde groepen zoals allochtonen of ouderen, of als ze de werkplek toegankelijker maakt voor gehandicapten spreken we van specifieke maatregelen. Een diversiteitsbeleid met niet-specifieke maatregelen omvat maatregelen die voor iedereen gelden. Hierbij kan de organisatie wel uitzonderingen maken voor individuen, maar dus niet voor een hele groep. Daarom horen deze uitzonderingen onder niet-specifieke maatregelen.

Deze definitie gaat uit van verschillende aspecten van een diversiteitsbeleid, is duidelijk en overzichtelijk. Daarom kiezen wij er ook voor in de rest van deze eindverhandeling te steunen op deze definitie van diversiteitsbeleid of -management.

### 3.5 Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid

In opdracht van Trivisi, een project het Vlaamse Werkgelegenheidsbeleid, formuleert Janssens (2002) volgende tien kritische succesfactoren met betrekking tot het voeren van een diversiteitsbeleid:

#### 1. Organisatiedoelstellingen: een rechtstreekse koppeling met diversiteit

Hieronder verstaan we dat er een rechtstreekse link van diversiteit met de organisatiedoelstellingen zou moeten zijn. Verschillen kunnen positief uitdraaien voor de organisatie en mogen dus niet als belemmering voor het behalen van de doelstellingen ervaren worden. De Groot, de Vries en van de Ven (2004) bevestigen dat een duidelijke visie van het management met betrekking tot diversiteit belangrijk is voor een organisatie.

#### 2. Missie en waarden als leidraad

De missie en waarden van een organisatie kunnen het diversiteitsbeleid ondersteunen en richting geven. De bedrijfscultuur, of dus de waarden die heersen in een organisatie, dient het formele diversiteitsbeleid te bevestigen door weerspiegeling ervan in de dagelijkse activiteiten. Belangrijk hierbij is het gedrag van de leidinggevenden. Zo kan de leidinggevende een voorbeeldfunctie opnemen en zelf het

gewenste gedrag stellen om op deze manier de missie te laten doorsijpelen naar lagere niveaus binnen de organisatie. "Walk your talk" is de boodschap voor het management.

### 3. Draagvlak creëren

Cruciaal op de weg naar een geslaagd diversiteitsbeleid is het creëren van een draagvlak. Een draagvlak is noodzakelijk om betrokkenheid bij alle partijen in de organisatie teweeg te brengen. Het diversiteitsbeleid zou onder gedeeld eigenaarschap horen te vallen en dus niet enkel de verantwoordelijkheid van een "diversiteitsmanager" mogen uitmaken. Open communicatie is hierbij dé factor naar succes. Elke stakeholder zou op de hoogte moeten zijn van dit beleid en de acties die hiertoe gepland zijn. De Groot, de Vries en van de Ven (2004) beklemtonen dat in de eerst plaats een draagvlak op het managementniveau gecreëerd dient te worden.

### 4. Aantrekken en binden

Een eerste steen naar een diverser personeelsbestand is een gepaste rekrutering en selectie. Hierbij zou de organisatie moeten uitgaan van de competenties en het potentieel van de kandidaten zodat stereotypering en discriminatie geen kans krijgen. Anders zouden bijvoorbeeld lager geschoolden onmiddellijk al uitgesloten worden als er hoge vereisten vooropgesteld worden.

Daarnaast is ook het kanaal waarlangs de organisatie gaat werven belangrijk. Het wervingskanaal zou een zo breed mogelijk bereik moeten halen. De uiteindelijke selectie zou daarna op een zo objectieve mogelijke wijze moeten gebeuren. Het geven van diversiteitsopleidingen aan selecteurs kan hiertoe raadzaam zijn.

### 5. Cultuur van respect

Een succesvol diversiteitsbeleid houdt evenzeer in dat diverse medewerkers respectvol met elkaar kunnen omgaan. Ook de Groot, de Vries en van de Ven (2004) halen dit als succesfactor aan. Een cultuur van respect wordt gecreëerd door individuen bij elkaar te brengen en met elkaar te laten werken zodat ze elkaars sterke punten leren zien. Wederzijdse aanpassing is hierbij noodzakelijk. Er mag niet verwacht worden dat een persoon zijn of haar eigen cultuur opgeeft.

Door het in contact komen met andere culturen wordt de medewerker om enige zelfreflectie gevraagd. Diversiteitsbeleid houdt namelijk een mentaliteitswijziging in. Door in contact te komen met andere culturen, leren individuen in feite het meest over zichzelf en niet zozeer over die anderen...

#### 6. Dynamiek van participatie

Doordat meer diverse medewerkers worden aangenomen en gaan participeren in het organisatieproces is het belangrijk om een goed evenwicht te creëren tussen het waarderen van verschillen en het nastreven van gelijkheid en cohesie. Er worden voor de "andere" medewerkers vaak extra initiatieven ondernomen waardoor de reeds aanwezige werknemers zich benadeeld gaan voelen. Hieruit volgt dat een diversiteitsbeleid dus gericht moet zijn op de individuele behoeften van alle werknemers. Toch is een gelijke behandeling niet altijd de juiste oplossing. Doordat het personeelsbestand diverser is geworden, heersen er namelijk verschillende waarden en normen in organisaties. Eenzelfde uitvoering van een bepaalde taak kan daardoor een heel andere betekenis hebben. Het uiteindelijke doel van een goed diversiteitsbeleid is dat iedere medewerker leert omgaan met diverse medewerkers en klanten en dat hierdoor diversiteit een verantwoordelijkheid wordt voor de organisatie in haar geheel.

#### 7. Flexibele afspraken maken

Gedaan met de standaardoplossing die in elke situatie werkt! Tegenwoordig verschillen mensen en situaties te erg van elkaar. Het is de kunst om een oplossing te vinden die specifiek is voor de ontstane situatie. De bedoeling is dat er gezamenlijke onderhandelingen plaatsvinden om tot een win-win situatie voor beide partijen te komen. Hierbij mogen echter de onderliggende belangen van beide partijen niet uit het oog verloren worden. Als beide partijen de oplossing aanvaarden spreken we van een consensus. Omgaan met onzekerheid speelt een belangrijke rol in het diversiteitsbeleid van een organisatie vermits er niet op voorhand een oplossing voor elk mogelijk probleem geformuleerd kan worden.

#### 8. Relatieve leidinggeven en coachen

Het is niet de bedoeling dat de leidinggevendenden alleen taakgericht te werk gaan. Er dient namelijk ook een coachend aspect aan te pas komen. Het is namelijk de bedoeling dat de medewerker zich snel thuis voelt in de organisatie en dat de

onzekerheid wordt weggewerkt. Hierbij is begeleiding essentieel. We onderscheiden vijf succesfactoren in het relationeel coachen die hieronder verder besproken worden.

Als eerste wordt er op tweezijdige communicatie gewezen. Hiermee wordt bedoeld dat de werknemer en de coach hun wederzijdse veronderstellingen en verwachtingen aan elkaar kunnen vertellen. Een tweede factor is positieve feedback, hieronder verstaan we dat de coach de eigenwaarde van de medewerker versterkt door hem met raad bij te staan in zijn verdere groeiproces. Als derde punt is er het inleven in de andere, wat voor zich spreekt. Door met de ogen van de ander te leren kijken kan de coach detecteren waar er zich nog problemen en gevoelige punten voordoen. Vervolgens wordt gepast omgaan met macht als succesfactor aanzien. De coach heeft een bepaalde macht over de ander. Het is echter belangrijk dat hij zijn stijl aanpast naargelang de situatie, dit vereist een zekere flexibiliteit langs zijn kant. Tot slot moet een coach respect en erkenning tonen. Dit houdt in dat de coach op een opbouwende manier commentaar kan geven aan zijn medewerkers. De coach kan best aan volgende twee voorwaarden voldoen om de bovenstaande rol goed te vervullen: ten eerste moet hij over de nodige, specifieke competenties beschikken en ten tweede is het belangrijk dat hij tijd, ruimte en middelen ter beschikking heeft om zijn rol als coach tot een goed einde te brengen.

#### 9. Interculturele opleiding

De bedoeling hiervan is dat individuen naar zichzelf moet leren kijken door de andere. Het is belangrijk dat verschillen worden ondersteund door er opbouwend mee te leren omgaan. Deze opleiding is vooral procesmatig en ervaringsgericht.

#### 10. De kracht van een netwerk

Om een diversiteitsbeleid in een organisatie te ondersteunen, is het belangrijk dat er netwerken worden gevormd en dat er samengewerkt wordt met andere partijen. Op deze manier wordt het mogelijk verschillende groepen, die andere knowhow en expertise hebben, aan elkaar te koppelen. Netwerken hebben dus een innovatief effect (Hellemans en Merckx, 2004). Het is hierbij belangrijk dat beide partijen een voordeel halen uit de samenwerking, er moet een win-win situatie optreden. Hellemans en Merck (2004) wijzen er op dat een netwerk zich op twee gebieden verschilt van een organisatie. Een eerste onderscheidend kenmerk van een netwerk is gelijkwaardigheid, er ontbreekt namelijk een onderlinge hiërarchie. Ten tweede is er



een verschil in duurzaamheid. Een netwerk kan namelijk bij het bereiken van zijn doelstelling zichzelf opheffen.

Hiermee hebben we alle tien de succesfactoren die Janssens (2002) vooropstelt behandelt. We merken echter op dat deze factoren niet allesomvattend zijn. Zo vinden we bij de Vries, Nuyens et al. (2005) bijvoorbeeld ook nog "heldere communicatie" als belangrijke succesfactor terug. Zij stellen dat de organisatie haar motieven, haar doelen en de inhoud van haar diversiteitsbeleid intern dient te communiceren. Niet alleen het topmanagement moet op de hoogte zijn van het diversiteitsbeleid, ook de medewerkers, die het ten slotte in de praktijk om zullen zetten, moeten ingelicht worden.

Ten slotte kunnen we nog aanhalen dat evaluatie een niet te vergeten stap in het voeren van een diversiteitsbeleid dient te zijn (de Vries, Nuyens, et al., 2005 Garside en Townley i.o.v. de Europese Commissie).

### 3.6 Equal opportunities

*"All animals are equal but some animals are more equal than others"*

*-George Orwell*

Gelijke kansen voor iedereen. In een steeds diverser wordende samenleving wordt dit steeds belangrijker voor bedrijven. Equal opportunities is een veelgebruikte term en wordt in de literatuur vaak geassocieerd met diversiteitsmanagement. Gilbert, Stead en Ivancevich (1999) en Kandola en Fullerton (1998, cit in Redman en Wilkinson, 2001) benoemen equal opportunities expliciet als de voorganger van diversiteitsmanagement. Gagnon en Cornelius (cit in Cornelius, 2002) zien in equal opportunities en diversiteitsmanagement eerder twee duidelijk verschillende benaderingen voor eenzelfde doel: gelijkheid op de werkvloer.

Gagnon en Cornelius stellen dat equal opportunities eerder van rechtswege uit geleid dient te worden terwijl diversiteitsmanagement eerder steunt op de toewijding en initiatieven van organisaties uit. Daarnaast hebben beide benaderingen een verschillende focus. Equal opportunities is vooral gericht op het wegwerken van

discriminatie, diversiteitsmanagement legt de nadruk op het maximaliseren van het potentieel van de werknemer (Gagnon en Cornelius, cit in Cornelius, 2002).

Nu we equal opportunities gesitueerd hebben ten opzichte van diversiteitsmanagement, gaan we over naar een verdere toelichting bij het begrip. Een eenduidige definitie is echter moeilijk te formuleren. Er bestaan namelijk twee perspectieven om naar dit begrip te kijken, de literatuur (Bassett-Jones, et al., 2007, Gagnon en Cornelius, cit in Cornelius, 2002) onderscheidt een liberale en een radicale visie.

Terwijl in de liberale visie gelijkheid van opportuniteiten centraal staat, richt de radicale visie zich eerder op uitkomsten. We bespreken ze hieronder verder:

- Liberale visie

Deze visie baseert zich op de politieke idealen van de liberale democratie waarbij alle individuen gelijk burgerschap genieten, onafhankelijk van hun sociale afkomst. Beslissingsprocessen moeten door de mensen waar de beslissing betrekking op heeft als eerlijk ervaren worden. Dit noemt men procedurele rechtvaardigheid. We denken hierbij bijvoorbeeld aan beoordeling en promotie die moeten gebeuren aan de hand van individuele verdiensten, zonder rekening te houden met verschillen die voortvloeien uit het lidmaatschap van een bepaalde groep.

- Radicale visie

Een belangrijke tegenstelling met de vorige visie is dat deze radicale benadering gelijkheid benadert vanuit een perspectief van verschil in plaats van gelijkheid. Onder deze verschillen verstaan we de verschillen als gevolg van lidmaatschap van een bepaalde groep welke slachtoffer kan zijn van discriminatie door een dominante groep. Om hieruit toch tot een zekere gelijkheid te komen, stelt deze radicale visie voor gebruik te maken van positieve discriminatie. Positieve discriminatie treedt op wanneer leden van een minderheidsgroep een voorkeursbehandeling genieten in bijvoorbeeld het wervingsproces door middel van quota's.

Zoals hierboven reeds vermeld, ligt de focus in deze benadering op gelijke uitkomsten. Gelijke uitkomsten worden hierbij bekomen door middel van distributieve rechtvaardigheid. Dit betekent dat uitkomsten eerlijk zijn en dat beloningen en

middelen eerlijk verdeeld worden (Bassett-Jones, et al., 2007, Gagnon en Cornelius, 2002).

### 3.7 HRM-instrumenten

Human Resource Management wil het menselijk potentieel waarderen en de mens dus beschouwen als meerwaarde, als human capital, voor de organisatie (Janssens en Steyaert, 2001). Rekrutering, selectie, training en ontwikkeling, functiewaardering en loonbeleid en loopbaanmanagement zijn enkele van de kernactiviteiten van de HR-managers waar we dieper op zullen ingaan. Deze HRM-instrumenten zijn namelijk een mogelijke bron voor discriminatie binnen de onderneming. De HR-manager zal hier dus de nodige aandacht aan moeten besteden om een diverser personeelsbestand aan te kunnen trekken en te behouden.

#### *3.7.1 Rekrutering*

Onder rekrutering verstaat Barber (1998, cit in Lievens, 2006): "De praktijken en activiteiten die door de organisatie worden uitgevoerd met als primair doel het identificeren en aantrekken van potentiële medewerkers".

Om nieuwe werknemers aan te trekken, zal een organisatie gebruik maken van verschillende rekruteringskanalen om mogelijke kandidaten te bereiken. Hierbij maken we in eerste instantie een onderscheid tussen interne rekrutering en externe rekrutering. Met het eerste wordt bedoeld dat de organisatie de openstaande betrekking tracht in te vullen met een werknemer die al tewerkgesteld is binnen de organisatie. Bij externe rekrutering daarentegen richt de organisatie zich op kandidaten die niet tewerkgesteld zijn binnen de organisatie.

De externe rekruteringskanalen kunnen nog verder onderverdeeld worden in informele en formele kanalen. Onder de informele kanalen, die over het algemeen betere kandidaten opleveren, verstaan we onder andere eigen werknemers die kandidaten aanbrenge, spontane sollicitaties en zogenaamde campus recruitments waarbij de organisatie naar scholen trekt om toekomstig afgestudeerden warm te maken voor een job bij hen. Op deze manier worden openstaande vacatures dus niet openbaar bekendgemaakt.

Als een organisatie formele kanalen gebruikt, worden de vacatures wel openlijk bekendgemaakt. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan advertenties in de media of het zoeken van nieuwe werknemers via uitzendkantoren (Anthonissen et al., 2002, Lievens, 2006).

Ten slotte kunnen we nog het internet aanhalen als mogelijk rekruteringskanaal. Dit is een relatief nieuwe, maar al erg populaire vorm van rekruteren (Lievens, 2006).

De organisatie moet er echter op letten dat ze niet in deze fase al potentiële kandidaten uitsluit. Janssen (2002) stelt dat een groot aantal van de organisaties nog steeds op zoek is naar de zogenaamde normwerknemers. Hierdoor bouwt de organisatie onbewust drempels in waardoor minderheidsgroepen minder zullen reageren op een vacature. Zo vinden we in een groot deel van de vacatures verwijzingen terug die discriminerend zijn op basis van leeftijd, bijvoorbeeld: "young potentials" of "je bent jong van geest en actief in je doen". Objectief en correct geformuleerde functie-eisen stellen de organisatie in staat deze drempels te verkleinen doordat een kandidaat in dit geval op relevante criteria beoordeeld kan worden (Janssen, 2003).

### *3.7.2 Selectie*

Roe (1983, cit in Lievens, 2006) definieert selectie als volgt: "Een geheel van activiteiten die gericht zijn op en leiden tot het kiezen van personen voor de vervulling van functies, zodanig dat aan bepaalde maatstaven met betrekking tot de consequenties van gemaakte keuzen zo goed mogelijk wordt voldaan."

Het klassieke selectiemodel bestaat uit drie fasen. Een eerste fase bestaat eruit de kenmerken van de functie, de verschillende activiteiten en vereiste vaardigheden in de functie en de werkomgeving en -omstandigheden rond die functie te specificeren. Dit alles resulteert in een functiebeschrijving en een competentieanalyse. Op deze manier stelt de organisatie dus een beeld voorop van hetgeen ze van de toekomstige medewerker verwacht.

In een tweede fase tracht men individuele kenmerken van kandidaten te meten aan de hand van selectietechnieken. De meest gebruikt selectie-instrumenten zijn: het sollicitatieformulier, verschillende soorten tests, assessment centers en het selectie-interview. Deze laatste is de meest gebruikte selectiemethode. Onder deze interviews onderscheiden we een gestructureerde en een ongestructureerde variant. In tegenstelling tot het ongestructureerde interview, dat altijd anders zal zijn, verloopt het gestructureerde op een meer gestandaardiseerde manier. Zo worden verschillende vormen van bias die in het ongestructureerde interview opduiken verminderd.

In de derde en laatste fase wordt de kandidaat dan uiteindelijk beoordeeld naar geschiktheid. Dit gebeurt aan de hand van de verzamelde informatie uit de vorige fase die dan vergeleken wordt met kritische functievereisten (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 1993, cit in Lievens, 2006).

Ook in haar selectieprocedure moet de organisatie objectiviteit trachten te verwezenlijken. De toegepaste selectiemethoden moeten diversiteitsvriendelijk zijn om discriminatie te voorkomen. In de realiteit komt discriminatie in de selectie echter nog frequent voor. Zo valt in De Morgen van 12 maart 2008 te lezen dat het Centrum voor Gelijke Kansen en Racismebestrijding een klacht aanspant tegen Feryn, een bedrijf dat gespecialiseerd is in kantel- en sectionale poorten. Deze klacht kwam er na een uitlating van een van de zaakvoerders van Feryn, die in de media te kennen gegeven had dat hij geen Marokkanen zou aanwerven omdat zijn klanten dit niet willen. ([www.demorgen.be](http://www.demorgen.be)). Om discriminatie in de selectieprocedure te voorkomen is het hierboven al besproken gestructureerde interview een goede methode. Indien hiertoe de juiste interviewtechniek toegepast wordt, maakt het namelijk een objectieve selectie mogelijk (Lievens, 2006).

### *3.7.3 Training en ontwikkeling*

Training en ontwikkeling is: " Het systematisch verwerven van kennis, vaardigheden en attitudes, die resulteren in betere prestaties in een andere omgeving." (Goldstein en Ford, 2002, cit in Lievens, 2006)

Het trainingsproces wordt onderverdeeld in vijf fasen. In een eerste fase worden de behoeften naar training binnen een organisatie nagegaan. Hierbij onderscheiden we

drie analyses: een organisationele analyse, een functie-, taak- en competentieanalyse en ten slotte een persoonsanalyse. De meest ruime van de drie is de organisationele analyse, die nagaat waar in de organisatie er nog behoefte is aan training en welke de mogelijke hinderpalen hierbij zijn. Daarnaast is er dus een analyse op functieniveau, waarbij uit een overzicht van de taken de vereiste kennis, vaardigheden en attitudes worden bepaald. Dit komt dus grotendeels overeen met de eerste fase uit het selectieproces (zie 3.7.2). Ten slotte is er nog een persoonsanalyse. Deze analyse evalueert wat de werknemer al kan en welke vaardigheden hij nog verder kan ontwikkelen om zijn functie nog beter uit te oefenen.

Belangrijke opmerking bij deze eerste fase is nog dat de behoefteanalyse door de steeds veranderende omstandigheden in de organisatie regelmatig, en dus niet eenmalig, uitgevoerd dient te worden.

Een volgende fase bestaat uit het specificeren van de trainingsdoelstellingen die voortkomen uit de trainingsbehoeften. De verdere ontwikkeling van de training en de evaluatie achteraf gebeuren aan de hand van deze doelstellingen. Als ze eenmaal gespecificeerd zijn, worden de doelstellingen logisch geordend, bijvoorbeeld volgens moeilijkheidsgraad.

De derde fase is het ontwerpen van de trainingsinhoud en -methode. Enkele voorbeelden van trainingsmethoden zijn: presentaties, casestudies, rollenspelen, on-the-jobtraining en business games. Met betrekking tot de inhoud van de training kunnen we vermelden dat vooral functiespecifieke trainingen en trainingen met betrekking tot leiderschaps- en pc-vaardigheden populair zijn.

Doordat ondernemingen de nodige financiële inspanningen moeten verrichten om trainingen mogelijk te maken is transfer een vierde belangrijke fase. Een transfer houdt in dat de kennis, vaardigheden en attitudes aangeleerd in de trainingen nadien ook effectief in de werksituatie toegepast worden.

Ten slotte dient er in fase vijf ook nog een evaluatie van de resultaten die de training opleverde te gebeuren en dient er nagegaan te worden in welke mate deze resultaten overeenstemmen met de oorspronkelijke doelstellingen (Lievens, 2006).

De organisatie dient er de nodige aandacht aan te besteden dat elke werknemer de mogelijkheid krijgt trainingen te volgen om zich verder te ontwikkelen. Onder 2.5.3.1 halen we al een voorbeeld aan dat toont hoe de organisatie ouderen uitsluit op grond van stereotypen. Dit soort uitsluiting, en uitsluiting op basis van andere, ongepaste gronden, zou de organisatie te allen tijde moeten vermijden (Janssen, 2004). Een belangrijke rol in de ontwikkeling van werknemers is weggelegd voor de leidinggevenden. Zij kunnen, in hun voorbeeldfunctie, de werknemers stimuleren en motiveren opleidingen te gaan volgen (Hellemans en Merckx, 2004).

#### *3.7.4 Functiewaardering en loonbeleid*

Functiewaardering en beloning maken het mogelijk voor een organisatie om een loonstructuur samen te stellen. Hierbij is het belangrijk dat het loon competitief is ten opzichte van dat in andere organisaties en dat het ook intern ten opzichte van andere functies binnen de organisatie als voldoende ervaren wordt door de medewerkers (Lievens, 2006).

Functiewaardering wordt meer expliciet gedefinieerd als: "Het systematisch proces om de relatieve waarde van functies te bepalen en te kwantificeren." (Lievens, 2006)

Beloning verwijst meer naar de financiële aspecten die de organisatie haar medewerkers te bieden heeft. Daarnaast horen hieronder ook de tastbare diensten en voordelen waar de werknemers van kunnen genieten. Hieronder verstaan we voordelen met betrekking tot de balans tussen werk en privé (bijvoorbeeld kinderopvang of een wasdienst), tegemoetkomingen bij onkosten (bijvoorbeeld verplaatsingsvergoeding of prijsreducties op de aankopen bij de organisatie) en medische voordelen (Lievens, 2006).

Het is belangrijk voor een organisatie een aantrekkelijk loonbeleid te voeren. Op deze manier wordt er ten eerste voor gezorgd dat de organisatieattractiviteit verhoogt en zullen zo dus de beste medewerkers aangetrokken kunnen worden. Ten tweede kunnen we dit koppelen aan de mate waarin werknemers binnen de organisatie blijven, hier moeten we echter wel opmerken dat het verloop nooit volledig vermeden kan worden. In de horecasector bijvoorbeeld zal dit verloop zelfs redelijk hoog zijn, ongeacht het loonbeleid, vermits er hier vaak een gebrek aan doorgroeimogelijkheden

is en een job soms fysiek te belastend kan worden. Ten slotte zou een organisatie ook aandacht moeten besteden aan een correcte waardering van de inspanningen van medewerkers (Anthonissen et al., 2002).

Ten slotte kunnen we nog vermelden dat het voor de organisatie, die diversiteit wil nastreven, van groot belang is gelijkheid te realiseren op het gebied van verloning. Het voorbeeld uit onze probleemstelling toont ons dat de loonkloof tussen de geslachten nog altijd een feit is. Een deel van deze loonkloof kan niet verklaard worden aan de hand van neutrale factoren, waardoor we dus kunnen spreken van discriminatie. Om attractief te kunnen zijn voor minderheidsgroepen, moet de organisatie dus de nodige stappen ondernemen zodat een neutraal loonbeleid, waarin gelijk werk vergoed wordt met een gelijk loon, wordt gehanteerd. Hierbij haalt het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen een analytisch functieclassificatiesysteem aan als meest aangeraden verloningssysteem ([www.igvm.be](http://www.igvm.be)).

### *3.7.5 Loopbaanmanagement*

“Een loopbaan is de individueel gepercipieerde opeenvolging van attitudes en gedragingen, geassocieerd met werkgerelateerde ervaringen en activiteiten tijdens de hele levenscyclus van een individu.” (Paffen, 1999, cit in Lievens, 2006)

Iets wat niet in deze definitie terug te vinden is, maar wat toch van cruciaal belang is, is dat er enige persoonlijke fit tussen het individu en de organisatie nodig is. Onder deze fit verstaan we dat het individu zichzelf en zijn noden, waarden en verwachtingen goed kent en dat deze bovendien matchen met hetgeen er in de organisatie leeft, met de manier waarop de organisatie is opgebouwd en met wat de organisatie precies zoekt. Dit is nodig omdat individuen zich meer aangetrokken voelen tot organisaties die dezelfde kenmerken vertonen als zijzelf.

Wat de definitie evenzeer niet weergeeft, zijn de mogelijke richtingen waarin de loopbaan zich kan ontwikkelen. Naast de voor de hand liggende verticale loopbaanbeweging, of dus het opwaarts door promotie of neerwaarts door demotie klimmen of dalen op de organisatieladder, bestaan er ook nog horizontale en centrale loopbaanbewegingen. Bij de horizontale beweging gaat het om een functiewissel of



dus een verplaatsing van de medewerker binnen hetzelfde niveau. De centrale of inclusiebeweging gaat op voor werknemers die geen hoger niveau gaan betrekken, maar die binnen hetzelfde functieniveau meer informele macht gaan uitoefenen (Lievens, 2006).

Het voorzien van loopbaanbegeleiding is belangrijk voor een organisatie omdat op deze manier de werknemers weten wat ze verder in hun job mogen verwachten en zo dus ook eventuele teleurstellingen met betrekking tot het gebrek aan doorgroeimogelijkheden vermeden worden. Deze teleurstellingen kunnen namelijk verminderde prestaties van de werknemer met zich meebrengen alsook een hoger verloop wat dan weer leidt tot extra kosten voor de organisatie (Anthonissen et al., 2002).

Tot slot kunnen we hierbij aanhalen dat minderheden vaak in lagere functies in een organisatie voorkomen. Dit fenomeen kunnen we onder andere verklaren door de vaststelling dat managers bij promoties vaak de personen die het meest op hen lijken voortrekken. Mannen zullen dus eerder een man dan een vrouw kiezen. Dit kunnen we associëren met het glazen plafond, waar vrouwen mee af te rekenen krijgen. Een voorbeeld hiervan vinden we terug in de academische wereld. Vrouwen hebben het namelijk nog steeds moeilijk om tot de hoogste rangen van het professorenkorps door te dringen ([www.vapl.kuleuven.be](http://www.vapl.kuleuven.be)). Om diversiteit in alle organisatieniveaus mogelijk te maken, is het belangrijk dat de organisatie gelijke kansen in de loopbaanmogelijkheden creëert voor iedereen (Janssen, 2002).

### *3.7.5 Uitstroom*

Naast de instroom en doorstroom van personeel, hetgeen we in bovenstaande puntjes bespreken, is ook uitstroom een thema dat aandacht van de organisatie moet krijgen. Werknemers verlaten de organisatie om verschillende redenen, waaronder pensioen, het aflopen van een contract, een beter aanbod van een andere organisatie, maar ook het ontbreken van een diversiteitsstimulerende werkomgeving en gebrek aan doorgroeimogelijkheden (Hellemans en Merckx, 2004 en Janssen, 2004). Ook ontslag om discriminatie komt nog steeds voor. Als voorbeeld hiervan kunnen we het ontslag van een dove man in Wilrijk aanhalen. Een elektricien werd hier na zeven jaar dienst ontslaan omdat, volgens het bedrijf, de klanten geen gehoorgestoorde man op hun

werf willen ([www.gva.be](http://www.gva.be)). Omdat vele van de uitstroomgevallen ongewenst zijn voor de organisatie, is het opportuun dat ze verloopcijfers bijhoudt en exitgesprekken voert (Hellemans en Merckx, 2004 en Janssen, 2004). Het voeren van exitgesprekken kan wenselijk zijn voor de organisatie vermits op deze manier mogelijke pijnpunten blootgelegd worden waar de organisatie, met het oog op de toekomst, uit kan leren (Janssen, 2004).

## **4. Businessmodellen**

### **4.1 Situering**

Een businessmodel of managementmodel is een vereenvoudigd beeld van de realiteit waarbij die elementen die relevant zijn voor analyse van een bepaald probleem in de vorm van een overzichtelijk model gegoten zijn (Recklies, 2001). Om deze modellen niet al te complex te maken, is het aantal opgenomen elementen gelimiteerd. Naast het 7S-model van McKinsey, kunnen we als voorbeelden onder andere ook nog het EFQM-model en de Balanced Scorecard aanhalen. Deze modellen kunnen ondermeer gebruikt worden om na te gaan in welke mate het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het organisatiebeleid, zoals wij in onze praktijkstudie zullen doen aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument, dat gebaseerd is op het 7S-model. Hoewel dus ook beide andere modellen voor dit doel gebruikt kunnen worden, zullen wij deze niet verder toepassen.

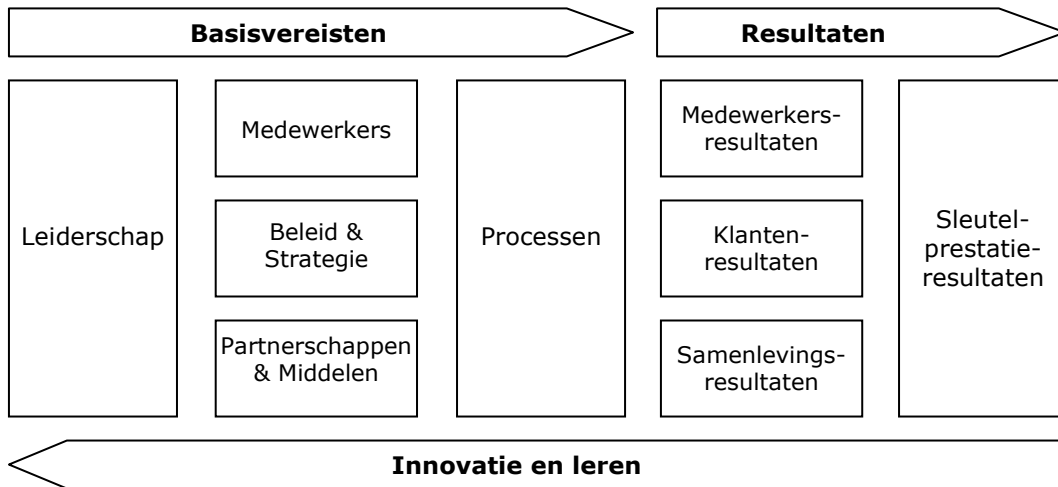
We lichten eerst het EFQM-model en de Balanced Scorecard nader toe, waarna we meer uitgebreid overgaan naar een bespreking van het 7S-model.

### **4.2 EFQM-Model**

#### ***4.2.1 Ontstaan***

EFQM is de afkorting van European Foundation for Quality Management, dit is een Europese organisatie, in 1988 opgericht door 14 grote Europese bedrijven. In 1992 ontwierp EFQM een "excellence model" om organisaties te helpen hun prestaties te verbeteren. Excellent wordt gedefinieerd als: "buitengewone prestaties in het managen van de organisatie en het behalen van resultaten" ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

#### 4.2.2 Model



Figuur 9: Het EFQM-Excellence model.

Bron: Broux, G., Crets, L., et al. (2002). *Excellent. Een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence model.*

Het excellence model omvat negen criteria. Deze criteria worden opgesplitst in vijf basisvereisten, of zogenaamde "enablers", en vier resultaten, die het gevolg zijn van de basisvereisten (Broux, G., Crets, L., et al., 2002).

De basisvereisten zijn:

- Leiderschap:

Excellente leiders ontwikkelen de visie en missie van de organisatie met het oog op duurzaam succes. De taak van de leider bestaat eruit alle noodzakelijke elementen om de doelstellingen te realiseren, te begeleiden en te sturen. Goed leiderschap is cruciaal voor een organisatie.

- Beleid en strategie:

Het beleid en de strategie zijn de besturingsmiddelen. Ze zorgen ervoor dat de focus van de organisatie gericht is op het waarmaken van de visie, opgesteld door de leidinggevenden.

- Medewerkers:

Excellente organisaties weten het potentieel van hun medewerkers op de juiste manier te managen, te ontwikkelen en te benutten. Ze proberen hun medewerkers te

motiveren hun kennis en vaardigheden zo te gebruiken dat het ook de organisatie ten goede komt.

- Partnerschappen en middelen:

De mate waarin een organisatie haar beleid en strategie kan waarmaken, hangt af van de manier waarop de organisatie haar externe partnerschappen en interne middelen (financieel, ICT, logistiek, ...) plant te beheren.

- Processen:

Het beheer van de processen staat centraal in het model. Het vormgeven, beheren en verbeteren van de processen staat rechtsreeks in verband met de toegevoegde waarde die de klanten en andere stakeholders ervaren.

De resultaten zijn:

- Klantenresultaten:

Organisaties die excellent willen zijn, moeten klantgerichtheid hoog in het vaandel dragen. Klantgerichtheid leidt tot een hogere tevredenheid bij de klanten en zo tevens tot een grotere loyaliteit.

- Medewerkersresultaten:

Deze resultaten refereren naar hetgeen de organisatie aan goede resultaten heeft bereikt met betrekking tot haar medewerkers.

- Samenlevingsresultaten:

Dit zijn de resultaten die de organisatie behaald heeft met betrekking tot de samenleving. Een organisatie heeft een brede waaier aan interacties en relaties met de samenleving, we doelen hier dus zowel op lokaal, als op nationaal en internationaal niveau.

- Sleutelprestatieresultaten

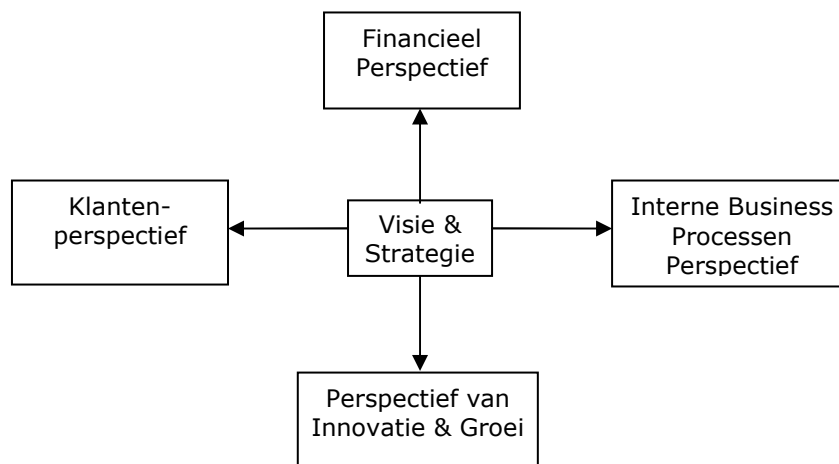
Dit laatste criterium gaat na wat de organisatie werkelijk bereikt heeft voor haar aandeelhouders en geldschieters in relatie tot haar vooropgestelde normen.

## 4.3 Balanced Scorecard

### 4.3.1 *Ontstaan*

De Balanced Scorecard duikt voor het eerst op in 1987 bij Analog Devices, waar Norton en Kaplan het onderzoek: "Measuring Performance in the Organization of the Future" voeren. In 1992 publiceren Norton en Kaplan de resultaten van dit onderzoek in een wetenschappelijk artikel in de Harvard Business Review. Nadien schrijven beiden nog verscheidene artikels hieromtrent om uiteindelijk in 1996 de kroon op hun werk te zetten met de publicatie van een bestseller onder de managementliteratuur "The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action".

### 4.3.2 *Model*



Figuur 10: The Balanced Scorecard.

Bron: Kaplan en Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*.

Het doel van de Balanced Scorecard is het vertalen van de missie, de visie en de strategie van een organisatie in concrete initiatieven en processen en, nog belangrijker, in meetbare indicatoren dewelke opgevolgd dienen te worden. Deze indicatoren zijn meetinstrumenten voor kritische prestatiedomeinen of dus de domeinen waarop een organisatie zich tracht te onderscheiden van de concurrentie. Hierbij gaat de Balanced Scorecard uit van vier perspectieven, namelijk: het financiële perspectief, het klantenperspectief, het interne processen perspectief en het perspectief van innovatie en leren (Kaplan en Norton, 1996).

- Financiële perspectief:

Dit perspectief gaat over de financiële verwachtingen en doelen van de organisatie. Hierbij is de manier waarop de aandeelhouders en andere financiers naar de organisatie kijken tevens van belang. Een voorbeeldindicator is de mate van winstgevendheid.

- Perspectief van de klant:

Dit perspectief heeft betrekking op hoe de klant de organisatie ziet en meer specifiek over de tevredenheid van de klant. Een voorbeeld van een indicator die hieronder valt is de levertijd.

- Perspectief van de interne processen:

Hieronder verstaan we de gebieden waarop de organisatie zich nog verder kan verbeteren om de financiële en klantendoelstellingen te bereiken. Kortom: "Hoe kan de organisatie uitblinken?" Een voorbeeld van een indicator is de werkelijke productkwaliteit.

- Perspectief van het lerend vermogen en innovatie:

Door de dynamische omgeving waarin organisaties tegenwoordig opereren, zijn ze constant onderhevig aan veranderingen. Om in te spelen op deze veranderingen is het belangrijk dat organisaties blijven innoveren, leren en groeien. Nieuwe producten en markten zijn voorbeelden van indicatoren die onder dit perspectief vallen (Kaplan en Norton, 1996).

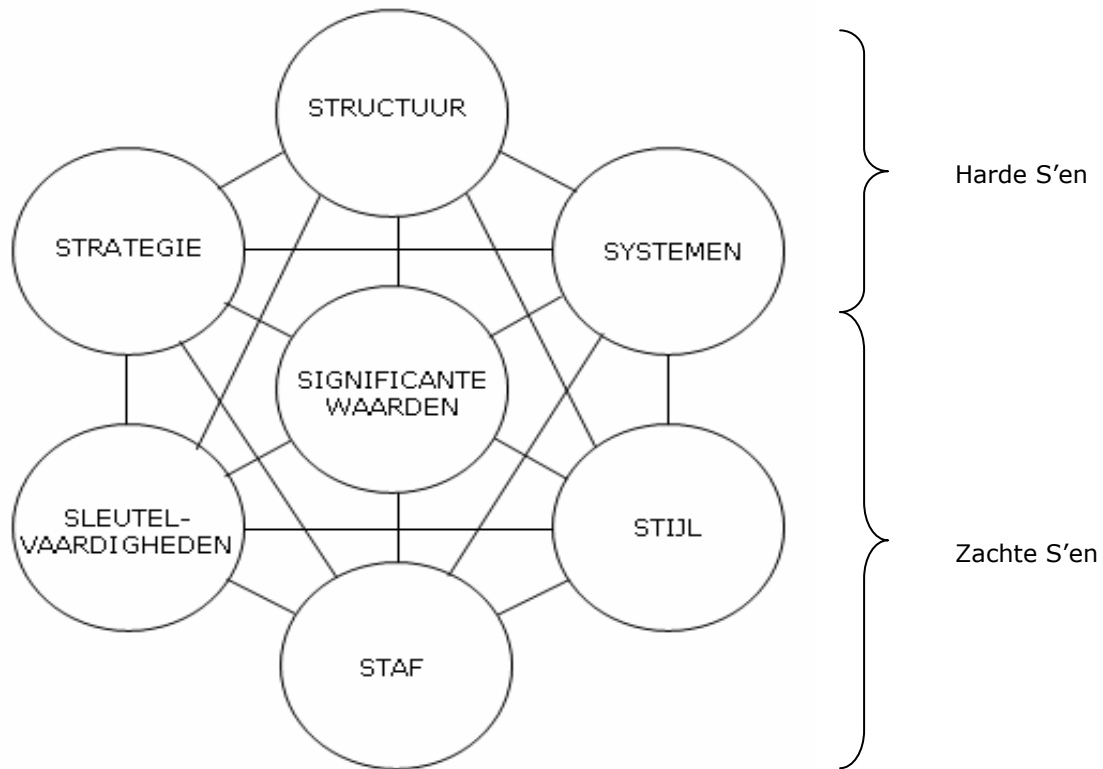
#### 4.4 7S-model

##### *4.4.1 Ontstaan*

Dit managementmodel vinden we voor het eerst in de literatuur terug in 1982 in Peter's en Waterman's "In search of excellence" waarin de auteurs op zoek gaan naar voorwaarden om organisaties succesvol te maken. (Uiteindelijk komen zij tot acht kerncompetenties die we onder Sleutelvaardigheden verder zullen toelichten.) In diezelfde periode zetten ook Pascale en Athos hieromtrent verder uiteen wat de succesfactoren van de Japanse industrie zijn. Deze auteurs werken voor het

Amerikaanse consultancybureau McKinsey, vandaar dat we dit model ook wel het 7S-model van McKinsey noemen.

#### 4.4.2 Model



Figuur 11: Het 7S-model van McKinsey.

Bron: Doelen en Weber, (2006). *Organiseren en Managen. Het 7S-model toegepast.*

Vooraleer we met de bespreking van het model beginnen maken we eerst een onderscheid tussen de "harde" en de "zachte" S'en. Een harde S is tastbaar, is te beschrijven of in een schema te zetten zoals de S'en met betrekking tot de strategie, de structuur en de systemen. De andere S'en laten de menselijke kant van de organisatie zien en noemen we daarom zacht. Hieronder bespreken we elke S afzonderlijk.

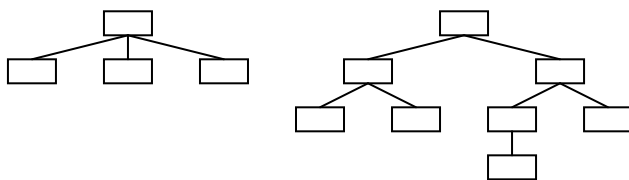
##### 4.4.2.1 Strategie

Strategie verwijst naar plannen of actieprogramma's om de doelen die het management vooropstelt te verwezenlijken of dus de manier waarop vooropgestelde

doelen bereikt worden. Belangrijke voorwaarde om de strategie te kunnen bepalen is het duidelijk zijn van de missie van de organisatie. De missie noemen we ook wel de bestaansreden van een organisatie. Daarnaast heeft een organisatie ook een visie, datgene waar de organisatie op lange termijn wil toe komen (Doelen en Weber, 2006).

#### 4.4.2.2 Structuur

Onder de structuur van een organisatie verstaan we de manier waarop de organisatie is opgebouwd en vormgegeven, bijvoorbeeld in de vorm van een platte of hiërarchische organisatie (zie figuur 12) of door middel van een matrixstructuur of projectstructuur. (Anthonissen et al., 2002, Doelen en Weber, 2006).



Figuur 12: Platte en hiërarchische organisatiestructuur.

Bij de structuur van de organisatie denken we ook aan zijn organigram. Een organigram is een schema waarin de structuur van een organisatie wordt afgebeeld naar de verschillende functies, afdelingen en relaties. Dit is dan de formele structuur van de organisatie. Daarnaast bestaat er echter ook een informele structuur die niet letterlijk op papier staat. Deze heeft betrekking op de invloed die een persoon kan uitoefenen, onafhankelijk van zijn positie in de hiërarchie waaronder we bijvoorbeeld informele leiders verstaan (Doelen en Weber, 2006).

#### 4.4.2.3 Systemen

De dagelijkse activiteiten van een organisatie krijgen vorm door de formele en informele procedures en routines die in relatie met elkaar staan en zo een bepaald resultaat opleveren (Anthonissen et al., 2002, Doelen en Weber, 2006).



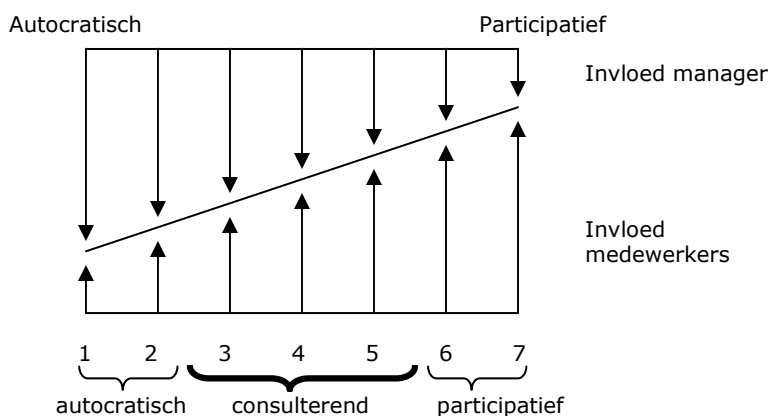
Hierbij denken we bijvoorbeeld aan de volgende HRM-instrumenten: rekrutering en selectie, loopbaanbeleid, beloningssystemen, competentie management en training en ontwikkeling (zie 3.7).

#### 4.4.2.4 Staf

Deze S verwijst naar de personeelsinvulling van de organisatie. Zo zijn het aantal werknemers, de samenstelling naar onder andere leeftijd en geslacht of individuele eigenschappen zoals ambitie en motivatie en kennis en ervaring belangrijk. Human capital is een zeer belangrijke factor voor de organisatie (Anthonissen et al., 2002, Doelen en Weber, 2006)!

#### 4.4.2.5 Stijl

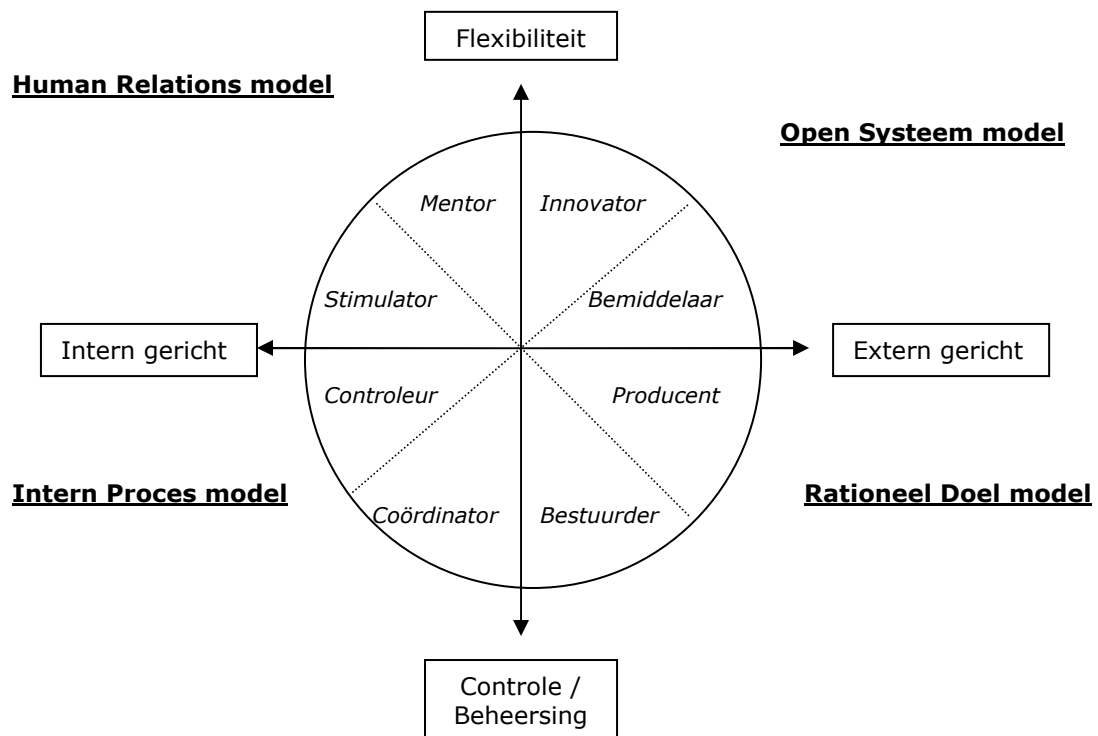
De stijl refereert naar de manier waarop de manager met zijn personeel omgaat. Zo zal de manager in een hiërarchische organisatie (zie figuur 12, rechts) op een meer autoritaire stijl leidinggeven terwijl in een platte organisatie (zie figuur 12, links) een meer participatieve stijl gehanteerd zal worden. Daarnaast benoemen Doelen en Weber (2006) onder andere nog een autocratische, een participatieve en een consulterende leiderschapsstijl (zie figuur 13).



Figuur 13: Mate van inspraak tussen manager en medewerkers.

Bron: Doelen en Weber, (2006). *Organiseren en Managen. Het 7S-model toegepast.*

De literatuur benoemt verder nog op verschillende andere manieren de stijl van leidinggeven. Wij halen hier nog een van de bekendste aan en dat is het concurrerende waardenmodel van Quinn. In dit model plaatst Quinn vier managementmodellen ten opzichte van elkaar in een kader. Hierbij gaat hij ervan uit dat deze vier deelmodellen onderling verbonden zijn. Elk deelmodel heeft dus een tegengestelde, maar er zitten ook overeenkomsten in. Om de managementvaardigheden hieraan te koppelen kunnen we bij elk deelmodel twee managementrollen onderscheiden. Het gehele model kunnen we weergeven zoals in de volgende figuur:



Figuur 14: De leiderschapsrollen in het concurrerende waardenkader.

Bron: Quinn, R.E., et al., (2005). *Handboek Managementvaardigheden*.

De oorspronkelijke bedoeling is dat het management al deze leiderschapsrollen beheert en toepast. In realiteit is het echter zo dat een manager een zekere voorkeur heeft voor één of enkele van deze rollen waarnaar hij zich gedraagt.

Daarnaast denken we bij de managementstijl ook aan de mate waarin een leider in staat is te delegeren en aan de mate waarin hij het vertrouwen van de werknemers kan winnen (Anthonissen et al., 2002, Doelen en Weber, 2006, Kolb, Rubin en Osland, 1991). Ten slotte benadrukken we ook het belang van de leider als spilfiguur bij het voeren van een diversiteitsbeleid (Hellemans en Merckx, 2004).

#### 4.4.2.6 Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden, ook wel benoemd als de kerncompetenties van de organisatie, zijn essentieel voor het functioneren van de organisatie en fungeren als middel om een organisatie te onderscheiden van haar concurrenten. Waterman en Peters (1982) onderscheidden in hun "In search of excellence" acht kerncompetenties om het succes van een organisatie te bepalen. Deze kerncompetenties zijn:

- Bias for action: actieve beslissingname, maak de organisatie niet te complex en laat ruimte om te experimenteren;
- Close to the customer: benadruk klantgerichtheid (de verkoop begint in feite pas ná de feitelijke verkoop), ook van klanten kan een organisatie leren;
- Autonomy and entrepreneurship: maak innovatie mogelijk;
- Productivity through people: behandel werknemers als primaire bron van productiviteit;
- Hands-on, value-driven: het management hoort de nodige toewijding te tonen;
- Stick to the knitting: blijf bij hetgeen gekend is, in overeenstemming met het motto "Schoenmaker blijf bij je leest!";
- Simple form, lean staff: zorg voor een eenvoudige organisatiestructuur;
- Simultaneous loose-tight properties: maak enige autonomie mogelijk naast de nodige centralisatie en vastgelegde spelregels.

Verder kunnen we deze S onderverdelen in twee niveaus namelijk het medewerkersniveau, gericht op individuele competenties, en het organisatieniveau, waarbij het gaat over strategische sterktes van de organisatie als geheel (Anthonissen et al., 2002, Doelen en Weber, 2006).

#### 4.4.2.7 Significante waarden

Dit zijn de idealen waar een organisatie en haar leden in geloven en naar handelen. Dit associëren we ook met de bedrijfscultuur die gebruikt kan worden om gedrag te sturen. Hieraan worden ook wel de waarden en normen gekoppeld. Deze cultuur is gebaseerd op wat als "goed" of "fout" bestempeld wordt in een organisatie en kan sterk verschillen van bedrijf tot bedrijf.

Tot slot willen we er nog op wijzen dat het belangrijk is er rekening mee te houden dat alle zeven de S'en een bepaalde samenhang vertonen. Door deze samenhang kan er synergie optreden, hiermee bedoelen we dat een bepaalde S invloed kan hebben op een andere S en dat ze zo mekaar kunnen versterken. Dit houdt tevens in dat een S niet gewijzigd kan worden zonder na te gaan of de andere S'en uit het model niet mee veranderen (Anthonissen et al., 2002, Doelen en Weber, 2006). Hieromtrent citeren we nog Kolb, Rubin en Osland (1991):

*"When all seven needles are all pointed the same way, you're looking at an organized company"*

#### 4.5 Verantwoording keuze

In onze praktijkstudie kiezen we ervoor om het 7S-diversiteitsinstrument, gebaseerd op het 7S-model van McKinsey, toe te passen. We maken deze keuze omdat het 7S-model de verschillende elementen omvat die voor een organisatie van belang zijn en het een onderlinge samenhang tussen deze elementen erkent. De bedoeling van deze toepassing is per aspect na te gaan in welke mate diversiteit al geïntegreerd is binnen Center Parcs en Randstad en te achterhalen waar er nog verbeteringen mogelijk zijn. Bij de invulling van het 7S-diversiteitsinstrument in de organisaties wordt een duidelijk beeld gecreëerd van de huidige situatie met betrekking tot diversiteit.

In tegenstelling tot in het EFQM-model komen resultaten niet aan bod in het 7S-model. Het 7S-model is namelijk louter gericht op een analyse van de huidige bedrijfssituatie. Hoewel dit als een nadeel van het model beschouwd kan worden, ervaren wij dit, in onze toepassing bij Center Parcs en Randstad aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument, als een mogelijk voordeel. Voor beide organisaties is het

namelijk niet altijd even eenvoudig om de behaalde resultaten duidelijk te verwoorden of af te leiden.

In vergelijking met de Balanced Scorecard sprak vooral de eenvoud en klaarheid van het 7S-diversiteitsinstrument en het 7S-model ons aan. Er zijn zeven belangrijke organisatieaspecten bepaald die we trachten in te vullen. Hieromtrent kan dus in principe niet veel onduidelijkheid rijzen.

Bovendien werd onze keuze voor het 7S-model vergemakkelijkt doordat er, in het kader van een ESF-traject binnen de Universiteit Hasselt, "Op de rails naar diversiteit", een 7S-diversiteitsinstrument ontwikkeld is door Martens, De Keukelaere en Manshoven (2007). Dit instrument wordt ontwikkelt voor een eerdere toepassing binnen de NMBS-groep. Later wordt eenzelfde toepassing uitgevoerd bij Sodexo, Stad Hasselt en De Lijn. In dit instrument wordt per S eerst een bondige toelichting gegeven, waarna enkele kernvragen volgen. Daarenboven worden per aspect enkele mogelijke vervolgstappen voor de organisatie gesuggereerd. Dit instrument vormt dus een goede leidraad voor zowel de organisatie als voor onszelf (zie bijlage 1).

## **5. Conclusie**

Diversiteit kan tegenwoordig niet meer over het hoofd gezien worden. Iedereen wordt er haast dagelijks mee geconfronteerd. We verklaren de invloeden op maatschappelijk, individueel en organisationeel niveau. Met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, de vraag naar arbeid overstijgt namelijk het diverser wordende aanbod, is het belangrijk dat er de nodige aandacht voor deze problematiek uitgaat. Hierbij denken we in de eerste plaats aan initiatieven van overheidswege.

Ook een individu ervaart uiteraard invloeden van diversiteit. Door de demografische ontwikkelingen en, alweer, de krapte op de arbeidsmarkt, is een persoon die tot een van de minderheidsgroepen behoort niet langer een witte raaf op de werkvloer. Hierbij kunnen we ons eigenlijk de vraag stellen hoe lang we de benaming "minderheid" nog mogen gebruiken... Niet alleen de samenleving, maar ook de werkvloer kent dus almaar meer diversiteit. Het is bijgevolg belangrijk voor een organisatie dat deze diverser wordende groep zich goed voelt in hun job zodat ze op deze manier de nodige

toewijding en betrokkenheid tonen ten opzichte van de organisatie. Aan de effecten van diversiteit op de maatschappij en op het individu hebben we slechts in beperkte mate aandacht besteedt in onze literatuurstudie. Deze onderwerpen zijn zeker interessant voor verder onderzoek, maar onze interesse gaat meer uit naar organisaties met aandacht voor diversiteit.

We onderscheiden drie redenen waarom een organisatie een diverser personeelbestand zou willen, deze zijn economisch, moreel-ethisch en juridisch van aard. Uiteraard is het zo dat het overgrote deel van de organisaties voor het economische argument vallen, het overheersende organisatiedoel blijft immers het maken van winst. Daarbij komt nog dat de overheid weinig of geen diversiteitsverplichtingen oplegt voor bedrijven, waardoor dit dus ook geen drijfveer zal zijn voor de doorsnee organisatie.

Cox en Blake (1991, cit in Allard en Harvey, 2004 en cit in Gilbert, Ivancevich en Stead, 1999) halen zes voordelen aan die optreden in een organisatie met een divers personeelsbestand. Ook de Vries en van de Ven (2005) halen het merendeel van deze voordelen aan in hun werk. Deze zogenaamde voordelen moeten we echter nuanceren. Voldoende wetenschappelijk bewijs hiervoor ontbreekt namelijk. Wel vinden we een onderzoek van de Europese Commissie naar de kosten en baten van diversiteit (2003) dat bevestigt dat de respondenten (Europese organisaties) deze voordelen daadwerkelijk ervaren. We stuiten echter ook op een artikel dat het creativiteitsvoordeel ontkracht. Deze voordelen bekijken we dus best met een kritische blik, vermits we naast bevestigende onderzoeken ook publicaties vinden die op het tegendeel wijzen.

Aan definities van het begrip diversiteitsmanagement is er absoluut geen gebrek in de literatuur. Integendeel. Elke auteur heeft wel zijn of haar eigen definitie van diversiteitsmanagement. Sommige definities liggen op eenzelfde lijn, andere definities betrekken dan weer nieuwe aspecten. Wij kiezen voor de heldere, veelomvattende definitie van Doyen, Janssens en Lamberts (2002) die zich richt op het openen van deuren, praktijken en ogen, op het organisatieniveau dat het diversiteitsbeleid implementeert, op de mate waarin erover gecommuniceerd wordt en over de aard van de genomen maatregelen.

Om tot een succesvol diversiteitsbeleid te komen stelt Janssens (2002) voor Trivisi tien kritische succesfactoren op. Wat ons opvalt, is dat er hierin geen speciale aandacht uitgaat naar communicatie. Uit talrijke andere literaire bronnen blijkt namelijk dat een goede communicatie cruciaal is voor het voeren van een succesvol diversiteitsbeleid.

Verder is een belangrijk aspect in het openstellen van de organisatie voor diversiteit het aanpassen van de HRM-instrumenten. In allerlei media stuiten we hieromtrent op verbazingwekkend veel voorbeelden van discriminatie, racisme, vooroordelen en stereotypering ten opzichte van onder andere personen met een andere huidskleur, met een beperking, met zwaarlijvigheid, met een andere levensstijl, enzovoort... Volledige objectiviteit in de verschillende instrumenten is waarschijnlijk een utopie, we zullen altijd wel ergens blijven vastklampen aan het ideaalplaatje dat in ons hoofd opduikt, maar verbetering op dit gebied is zeker mogelijk. Tolerantie en respect zijn waarden die wij allemaal meer zouden moeten naleven!

## **Deel 3: Praktijkstudie**

### **1. Inleiding**

In onze praktijkstudie gaan we aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument, gebaseerd op het model van McKinsey, na in welke mate het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in elk van de zeven aspecten van de organisatie (strategie, structuur, systemen, staf, significante waarden, stijl en sleutelvaardigheden) binnen Center Parcs en Randstad. We zijn bij deze organisaties terecht gekomen omdat ze beide tot de eerste bedrijven hoorden die het Label Gelijkheid Diversiteit mochten ontvangen, en zich dus actief engageren voor de diversiteitsproblematiek. Na deze afzonderlijke toepassing op de organisaties, maken we een korte vergelijking naar werkwijze en naar inhoud om ten slotte tot een conclusie te komen.

Zowel de methodologie als de praktijktoepassing worden afzonderlijk geschreven door Sofie Eevers en Kim Laenen.

### **2. Werkwijze**

#### **2.1 Center Parcs**

*Door Sofie Eevers*

Na een thesisseminarie waarin het 7S-model en het 7S-diversiteitsinstrument nader werd toegelicht, werd me het voorstel geboden dit instrument toe te passen op een andere organisatie, die tevens het Label Gelijkheid Diversiteit in het bezit had. Een eerste contact met Center Parcs werd gelegd. Op 31 oktober 2007 zaten prof. dr. Hilda Martens en ikzelf een eerste keer rond de tafel met een Center Parcs-afvaardiging. Het doel van dit gesprek was voornamelijk na te gaan of en hoe de toepassing van het 7S-diversiteitsinstrument zou verlopen. In dit gesprek werd ons verder de visie op HR binnen deze organisatie toegelicht door Rob Gijsen, Manager Human Resources Belgium, en Philippe Potargent, Senior Trainer en Consultant. Er werd die dag afgesproken dat we het 7S-diversiteitsinstrument zouden invullen door middel van een workshop-formule met volgende personen: Rob Gijsen, Philippe Potargent, Martin Spooen (Jobcoach), Ingrid Thijs (Personnel Manager, De



Vossemeren), Monique Aerts (Personnel Manager, Erperheide) en Nathalie Beysen (ESF-coördinator, HR-Officer). Door deze toepassing uit te voeren met verschillende personen werden er verschillende invalshoeken belicht en werd er zodoende ruimte gecreëerd voor eventuele discussie. Er werd gekozen om enkel deze personen bij de invulling van het diversiteitsinstrument te betrekken en dus niet de gehele werkgroep diversiteit omdat in deze werkgroep ook werknemers zitten voor wie het 7S-model en de diversiteitstoepassing hiervan binnen Center Parcs mogelijk te ingewikkeld zouden zijn.

Op 5 november ging ik voor de tweede keer naar Center Parcs om de eerste S'en uit het model van Mc Kinsey te bespreken aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument. Dit instrument vormde een erg goede handleiding. Het specificeert namelijk duidelijk, aan de hand van enkele kernvragen per organisatieaspect, welke informatie er nodig is om de analyse te maken. Deze vragen vormden dus de basis voor de bespreking van elke S, waarna verdere uitweiding uiteraard mogelijk was.

Hierna volgden er nog twee workshops, respectievelijk op 7 december 2007 en 18 februari 2008, om de overige S'en te analyseren. Ondertussen kon ik de uit deze meetings verkregen informatie vervolledigen en vergelijken met de andere informatie die Center Parcs mij ter beschikking stelde (het kandidaatsdossier voor het Label Gelijkheid Diversiteit, een psychosociale risicoanalyse, een tevredenheidsonderzoek, ...). Ook surfte ik naar de websites van Center Parcs en haar moedermaatschappij Pierre & Vacances.

Na elke samenkomst maakte ik een verslag op, met het 7S-diversiteitsinstrument met de vragen bij de hand, zodat de S'en geleidelijk aan ingevuld werden. De extra informatie die ik verkreeg kon ik hier bij inpassen zodat één overzichtelijk geheel gecreëerd werd. Met de gelezen literatuur uit onze literatuurstudie in het achterhoofd, voegde ik bij dit geheel voor elk van de zeven organisatieaspecten mogelijke werkpunten voor de organisatie.

Op 17 maart 2008 kon ik de gehele toepassing, inclusief de geformuleerde aanbevelingen, aan de werkgroep diversiteit presenteren. Op deze meeting waren naast de deelnemers aan de workshop ook de parkmanager en een vertegenwoordiging van de werknemers aanwezig. Eerst lichtte Philippe Potargent het

7S-model nader toe waarna een korte oefening volgde om alle deelnemers wat meer vertrouwd te maken met het model. Daarna presenteerde ik aan de hand van een Powerpoint-presentatie per S de stand van zaken binnen Center Parcs, gevolgd door de mogelijke werkpunten (zie bijlage 4).

Op 8 april 2008 trok ik samen met prof. dr. Martens voor een laatste keer naar Center Parcs om de werkwijze te evalueren. In een workshop met de HR-vertegenwoordiging, die ook meewerkten aan de vorige workshops, werden volgende vragen besproken:

1. Hoe werd de toepassing van het 7S-diversiteitsinstrument binnen Center Parcs ervaren?
2. Hoe zouden de effecten van het 7S-diversiteitstoepassing op een objectieve manier meetbaar gemaakt kunnen worden?
3. Hoe kan de toepassing verbeterd worden?
4. Heeft Center Parcs bij het doorlopen van het 7S-diversiteitsinstrument activiteiten of werkpunten gevonden binnen een bepaalde S die effecten hebben op andere S'en, waardoor die S dus een hefboomwerking heeft?

## 2.2 Randstad

*Door Kim Laenen*

Op 18 oktober 2007 zaten Meneer Raf Heroes, Human Resources advisor, van Randstad en ikzelf voor de eerste maal samen. We spraken vooral over wat ik juist verwachtte van mijn thesis en welke meerwaarde het voor Randstad zou opleveren. Toen was er nog geen sprake van het 7S-model maar ging het meer over iets te doen rond diversiteit in het algemeen.

Op 8 november 2007 ging ik een tweede maal naar Randstad in het gezelschap van Marie De Keukelaere, projectmedewerker van "Op de rails naar diversiteit", die Raf Heroes het 7S-model in het kort toelichtte. We hadden enkele weken ervoor namelijk een thesisseminarie gehad samen met prof. dr. Hilda Martens en de projectmedewerkers Marie De Keukelaere en Germaine Drieskens en hier werd ons het 7S-model uitgelegd. Toen kwam ik op het idee dat dit misschien nuttig zou zijn om dit toe te passen binnen Randstad. Meneer Heroes was na de uitleg en het lezen van infobrochure over het 7S-diversiteitsinstrument, "Op de rails naar diversiteit: diversiteit integreren in de organisatie aan de hand van het 7S-model", te vinden om

dit te hanteren binnen hun organisatie. Daarnaast gaf Meneer Heroes mij het kandidaatsdossier voor het Label Gelijkheid Diversiteit mee. Dit kon ik dan samen met wat ik op het internet gevonden had en een rapport met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen al doornemen. Op deze wijze kon ik reeds zien wat er op dit moment al werd gedaan voor elke S en probeerde ik het in te delen onder de zeven organisatieaspecten.

Ik heb dan op 13 december 2007 terug samen gezeten met Meneer Heroes om nog wat onduidelijkheden die ik tegengekomen was in de schriftelijke informatie te verduidelijken. Daarna ben ik daar de hele dag gebleven om het intranet van Randstad, Blueweb, uit te spitten op zoek naar waar diversiteit hierin terugkomt en hoe ik dit bij in de zeven S'en kon passen.

Ik heb dan wat ik teruggevonden heb in de informatie verwerkt in een praktijkstudie. Per S heb ik gekeken wat ik hieronder kon plaatsen om het 7S-diversiteitsinstrument in te vullen. Op 25 februari 2008 ben ik dan terug naar Randstad geweest. Ik heb toen met Meneer Raf Heroes vergaderd om te kijken waar ik reeds stond en of ik nog bijkomende informatie nodig had. Hij heeft toen ook nog enkele nieuwigheden verteld. We zijn die dag ook overeengekomen dat het organiseren van een focusgroep met een aantal HR-medewerkers in de nabije toekomst wel een leerrijke ervaring zowel voor Randstad als voor mijzelf zou zijn. Deze focusgroep is dan tot stand gekomen op 11 april 2008 onder leiding van prof. dr. Hilda Martens. Er waren acht medewerkers van Randstad aanwezig, namelijk: twee HR advisors, de regiomanager diversity Vlaanderen, de collaborator CSR rapport, een HR consultant, de Manager central HR services, een HR officer en de branchmanager diversity Wallonië.

Ik bereidde voor de focusgroep een document voor met wat ik tot op dat moment reeds verzameld had aan informatie. Dit document werd op voorhand naar de deelnemers gestuurd zodat ze zich konden voorbereiden. Ik heb dan op aanraden van prof. dr. Hilda Martens nog een korte samenvatting gemaakt van dit document zodat de focusgroep vlot zou verlopen en iedereen goed kon volgen. Tijdens de focusgroep werd eerst het 7S-model kort voorgesteld om het dan per S te overlopen. Na elke S en zijn werkpunten te hebben overlopen, gaven de deelnemers hun mening hierover. Tot slot werd ook de werkwijze van het 7S-model geëvalueerd. Dit is allemaal vlot verlopen en het zorgde ervoor dat ik nog verbeteringen en extra aanvullingen kon

doen bij elke S. Doordat we hier met verschillende mensen samen zitten kregen we feedback uit verschillende hoeken.

Ik ben dan op 16 april 2008 voor de laatste keer naar Randstad geweest. Meneer Raf Heroes en ik hebben toen de belangrijkste uitkomsten bekeken en gezien of ik nog extra gegevens nodig heb voor een bepaalde S.

Na elke bijeenkomst maakte ik een verslag op met wat er juist die dag besproken was. Op deze manier werd er overzichtelijk bijgehouden wat er wanneer gebeurde. Het was een grote hulp om de 7S'en in te vullen.

Ten slotte kunnen we hierbij vermelden dat zowel Sofie Eevers als Kim Laenen op 22 november 2007 naar Brussel zijn geweest waar een event voor de NMBS-leidinggevenden plaatsvond. Hier werd de ontwikkeling en de toepassing van het 7S-diversiteitsinstrument binnen de NMBS-groep voorgesteld. Tevens werd er verslag gedaan over het werken met focusgroepen rond diversiteit en de effecten ervan. Prof. dr. Hilda Martens gaf een toelichting over wat het 7S-diversiteitsinstrument precies inhoudt.

Op 23 november 2007 woonden we op de Universiteit Hasselt samen met de projectmedewerkers en prof. dr. Martens ook nog een seminarie bij over het EFQM-model (zie 4.2). De gastspreker, meneer Yves Van Nuland tevens een van de auteurs van het boek rond het EFQM-model, vertelde over zijn ervaringen in het toepassen van het EFQM-model in verschillende bedrijven. Hij is ook nog samen met ons ingegaan op wat nu precies de sterke en zwakke punten van zowel het EFQM- als het 7S-model zijn.

### **3. Toepassing**

#### **3.1 Center Parcs**

*Door Sofie Eevers*

##### *3.1.1 Algemene bedrijfsinformatie en eerste aanzet naar 7S-methodiek*

Center Parcs is een internationale organisatie die diensten aanbiedt in het verblijfstoerisme en de horeca. Op dit moment telt de organisatie 17 parken, verspreid over België, Nederland, Frankrijk en Duitsland. In België zijn er twee parken gelegen, namelijk Erperheide in Peer en De Vossemeren in Lommel. In deze parken kunnen jong en oud terecht voor een verblijf in een van de cottages of in het hotel. Elke park heeft een Aqua Mundo, een heus waterparadijs, waar de gasten van de cottages of het hotel, of gewone dagbezoekers, zich volop kunnen ontspannen. Center Parcs wil dat haar gasten zich thuis voelen in haar "State of happiness" temidden van een prachtige natuur. Hierbij hebben we ook meteen vier van de vijf pijlers waar het Center Parcs-"product" op gebaseerd is, aangehaald: cottages, Aqua Mundo, ontspanning en natuur. De vijfde en laatste pijler is het Center Parcs-personeel. De organisatie besteedt er in het zogenaamde Happy-project veel aandacht aan dat haar medewerkers delighted zijn.

Bovendien is Center Parcs al sinds de jaren '90 bezig met de diversiteitsthematiek. Toen werden er door het STC al opleidingen gegeven (onder andere met het bekende blauwe ogen experiment). Meer recent ontving de organisatie het Label Gelijkheid Diversiteit. In het kader van dit Label kwam er een werkgroep diversiteit. Daarnaast neemt Center Parcs ook deel aan een ESF-traject rond opleidingen.

In het kandidaatsdossier voor het Label Gelijkheid Diversiteit vond ik volgende vierledige definitie van diversiteitsmanagement binnen Center Parcs terug:

- Optimaal benutten van alle verschillende talenten van individuele medewerkers om de productie of dienstverlening, de winst/output en doelen van de organisatie te bereiken.
- Daartoe zal het management maximaal gebruik maken van de talenten die aanwezig zijn in de factoren zoals geslacht, leeftijd, positie in de organisatie, etnische of filosofische achtergrond, arbeidshandicap, enz.

- We zien diversiteit als verschillen in menselijke karakteristieken die een effect hebben op hoe zij werken en in interactie treden met de organisatie als geheel.
- De verschillen kunnen dus biologisch of cultureel bepaald zijn vanuit sociale klasse, afkomst of status.

Center Parcs beperkt zich hierin dus niet enkel tot etnische verschillen, maar erkent het bestaan van diversiteit in ruime zin. Bovendien blijkt uit deze definitie ook dat Center Parcs een meerwaarde ziet in het voeren van een diversiteitsbeleid.

Onder 3.1.2 gaan we na in welke mate het diversiteitsbeleid al geïntegreerd is in elk van de zeven organisatieaspecten uit het model van McKinsey. Deze toepassing is uitgevoerd aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument. De invulling is gebaseerd op de workshops met de HR-vertegenwoordiging van Center Parcs en, in mindere mate, op de verkregen schriftelijke informatie. We beginnen telkens met de kerngedachte die we daarna uitgebreid toelichten. Per aspect vermelden we bovendien de mogelijke werkpunten voor de organisatie.

Een nadere toelichting bij de werkwijze vindt u op pagina 66.

### *3.1.2 Het 7S-diversiteitsinstrument binnen Center Parcs*

#### *3.1.2.1 Strategie*

*Het doel van Center Parcs is een gemainstreamd diversiteitsbeleid te voeren. Acties die positieve discriminatie als gevolg kunnen hebben zal deze organisatie niet ondernemen. Toch krijgt diversiteit de nodige aandacht binnen Center Parcs. Hiermee wordt respect van en voor iedereen bewerkstelligd.*

Diversiteit is binnen Center Parcs geïntegreerd in de missie van HR en dus niet in de algemene strategie van de organisatie. De reden hiervoor is dat Center Parcs de bedoeling heeft het diversiteitsbeleid te mainstreamen. Dit wil zeggen dat Center Parcs niet aan expliciete formulering zal doen door bijvoorbeeld het opleggen van concrete, tijdgebonden doelstellingen. Verder zal Center Parcs in haar diversiteitsbeleid ook geen quota's invoeren, hierdoor vermijdt ze het optreden van positieve discriminatie. Center Parcs' moedermaatschappij, Pierre & Vacances,

formuleert haar doelen met betrekking tot diversiteit dan weer wel explicieter, maar beperkt zich doordat ze zich vooral op fysiek gehandicapten richt.

De algemene missie van Center Parcs luidt als volgt:

*"With genuinely caring staff and safe, yet stimulating and naturally relaxing surroundings, ensure instant happiness for our guests."*

De algemene visie van de organisatie is:

*"People need a time and place to (re)connect to family and friends. Where they can enjoy the truly simple but special things in life, and effortlessly be who they really are."*

Bron: [www.centerparcs.com](http://www.centerparcs.com)

Mission statement Human Resources Center Parcs:

- Mensen verlenen diensten aan mensen.
- HR ondersteunt de organisatie om bestendig een succesvolle dienstverlening te leveren door de juiste mensen te rekruteren, te selecteren, te ontwikkelen en te betrekken.
- Dit wordt bereikt middels harmonieuze samenwerking met andere disciplines, de ondernemingsraden en de vakbonden, waarbij er voortdurend "gebalanceerd" wordt tussen het nastreven van kwaliteit en het bewaken van de kosten / het genereren van opbrengsten.

Vision statement ten aanzien van diversiteit:

- We zijn ons bewust van de karakteristieken van verschillende groepen.
- We beseffen dat diversiteit meer inhoudt dan etnische afkomst.
- We respecteren en waarderen verschillen.
- We ontwikkelen een gezonde basis voor aanvaarding, waardering, respect en tolerantie.

Bron: Kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit

Om deze missie en visie daadwerkelijk in de praktijk om te zetten, hecht Center Parcs er veel belang aan dat er respect uit gaat ván iedereen, vóór iedereen. Bij Center

Parcs krijgt elke werknemer dan ook gelijke kansen. Vandaar ook dat deze organisatie liever spreekt over "medewerkers" en niet over arbeiders en bedienden.

De kern van Center Parcs als organisatie is het werken aan delight, wat geïntegreerd is in het zogenaamde "Happy project". Met dit project streeft Center Parcs naar een niveau hoger dan gewoon gelukkige en tevreden medewerkers en klanten: ze streven dus delightness na. De basisgedachte is gasten een delight gevoel over hun verblijf te geven, daartoe moeten werknemers ook delight zijn (voor een nadere toelichting bij het delight-begrip, zie bijlage 5).

Om te garanderen dat diversiteit de nodige aandacht krijgt van de medewerkers, wordt het diversiteitsbeleid onder andere opgenomen in het Handboek Personeel, hetgeen een bijlage is bij het arbeidsreglement. Ook Centerpoint, het intranet voor de Center Parcs-medewerkers, kan voor dit doel gebruikt worden. Verder wordt bij elke introductie van nieuwe medewerkers een kwartier besteed aan diversiteit en krijgen deze nieuwelingen ook de brochure rond het Label Gelijkheid Diversiteit mee. Voor de managers is er rond diversiteit een IOP, International Orientation Program, gecreëerd. Ten opzichte van de extern belanghebbenden worden er lezingen en workshops gehouden. Dit dient enkel de HR-belangen en heeft dus niets te maken met marketing van de diensten die Center Parcs biedt.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Wanneer een organisatie werk wil maken van een diversiteitsbeleid is het belangrijk om dit ook zichtbaar te maken in de visie en missie van de organisatie. Op deze manier wordt de diversiteitsverbintenis duidelijk gemaakt voor zowel medewerkers als externen zoals klanten, aandeelhouders en andere stakeholders. Het verder ontwikkelen van de missie, visie en doelen in verband met diversiteit kan dus wenselijk zijn.*
- *De organisatie kan ook een partnerschap opzoeken met andere organisaties die bezig zijn met diversiteit. Zo kan er een netwerk rond diversiteit opgebouwd worden. We denken hierbij bijvoorbeeld aan een netwerk met andere organisaties die het Label Gelijkheid Diversiteit verkregen hebben.*



- *Naast het deelnemen in het Label Gelijkheid Diversiteit kan Center Parcs zich nog op andere manieren engageren voor diversiteit. Zo kan de organisatie het charter diversiteit van het Verbond van Belgische Ondernemingen of de diversiteitsverklaring van het ondernemersplatform voor diversiteit van UNIZO, VOKA, VKW ondertekenen.*
- *Onder deze S haalden we ook al het delight-concept binnen Center Parcs aan. Dit is ingebed in het zogenaamde Happy-project. Rond diversiteit zou de organisatie een gelijkaardig project kunnen opzetten. Een andere mogelijkheid is dat diversiteit meer expliciet in het Happy-project opgenomen wordt.*

*In het kader van dit Happy-project zette Center Parcs al een actie op poten waarvoor managers beloftes of commitments maken waarop de medewerkers dan kunnen stemmen. Als de beloftes zijn nagekomen worden er punten toegekend en aan deze punten zijn er dan incentives verbonden in de vorm van geschenken die ze zelf kunnen uitkiezen. Dit alles gebeurt via het internet zodat iedereen de commitments van anderen kan zien en er dus ook van kan leren. Binnen deze actie zou de organisatie een diversiteitsvariant kunnen introduceren waarbij de managers een doelstelling met betrekking tot diversiteit vooropstellen.*

*De moedermaatschappij van Center Parcs, Pierre & Vacances, is thans een goed voorbeeld op vlak van het tonen van een diversiteitsengagement. Door bovengenoemde initiatieven zou Center Parcs dit voorbeeld meer kunnen volgen.*

*Pierre & Vacances is erg begaan met het hele diversiteits-thema. Zo ondertekende de organisatie bijvoorbeeld een diversiteitscharter, werd er een partnerschap gesloten met SOS Racisme en kwamen er drie overeenkomsten ter bevordering van de aanwerving van gehandicapten.*

*Onder de missie Solidarité Handicap streven ze er dan ook actief naar het aantal gehandicapten in de organisatie effectief te verhogen. Dit gebeurt aan de hand van drie zogenaamde reflexen. Deze zijn:*

- *Ik ben niet bang erover te praten – de handicap is slechts een handicap als er niet over gepraat wordt.*

- *Ik maak geen verschillen – een manager maakt geen verschil bij rekrutering, en later ook niet in zijn team.*
- *Ik toon mijn solidariteit – er bestaat geen handicap, er zijn enkel werknemers en hun vaardigheden.*

*De HR-afdeling binnen deze onderneming formuleert dit meer specifiek als volgt:*

*"Beloftes met betrekking tot het aanwerven van gehandicapten, ter bevordering van de diversiteit (autochtonen, werknemers met een vreemde afkomst) en ten opzichte van jongeren (stages of vormingen)."*

Bron : [groupe.pierreetvacances.com](http://groupe.pierreetvacances.com)

*De website stelt dat niet alleen Pierre & Vacances, maar ook alle andere eenheden binnen deze groep het aanwerven van gehandicapten zouden bevorderen. Center Parcs België maakt echter nog geen gebruik van dit soort acties...*

### 3.1.2.2 Structuur

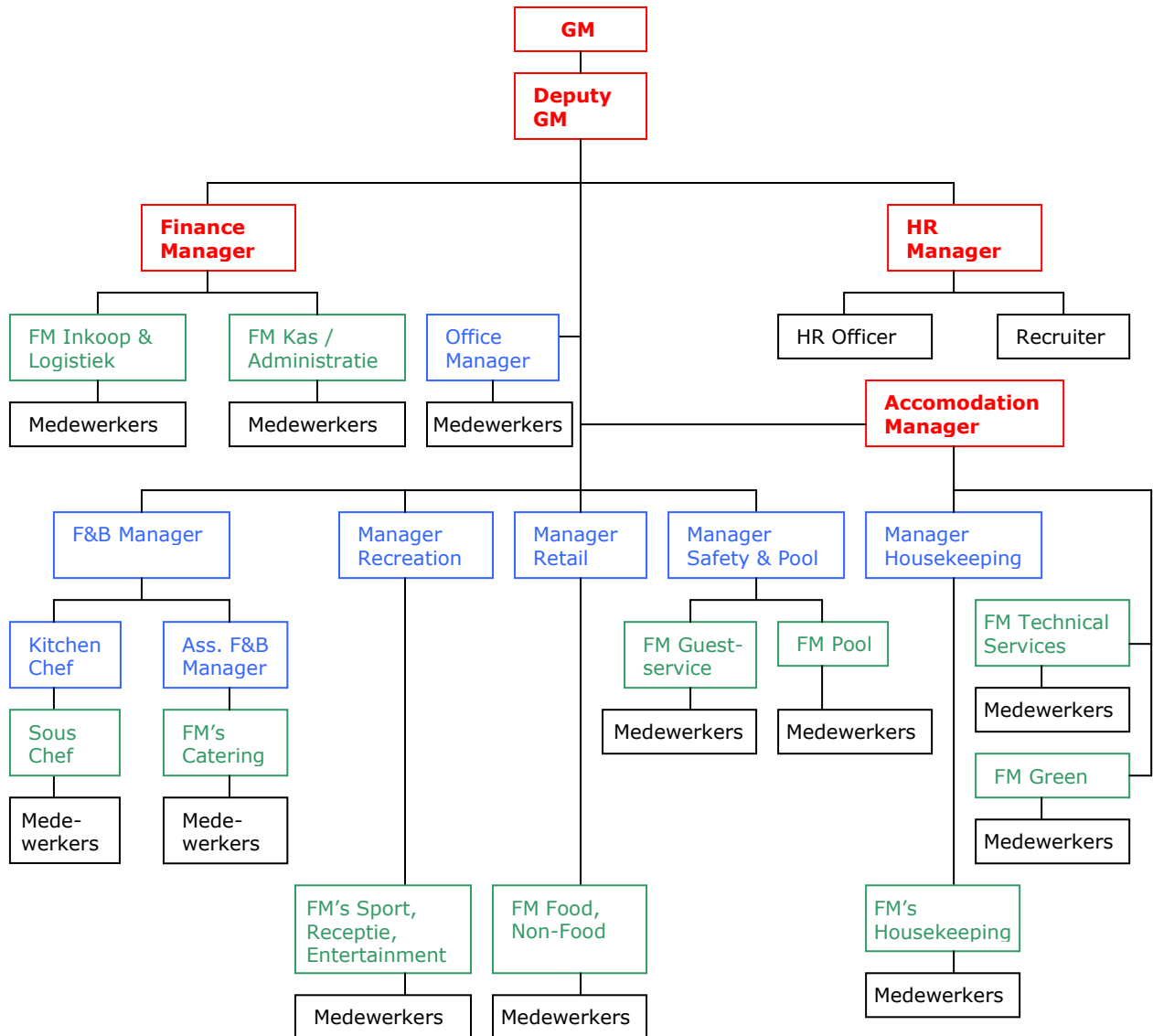
*Zoals we onder de S van strategie al bespreken, kiest Center Parcs ervoor geen expliciet diversiteitsbeleid te voeren, maar dit beleid te mainstreamen. Er zijn dan ook geen specifieke "diversiteitsstructuren" terug te vinden binnen deze organisatie. Wel opereert er in het kader van het HR-beleid een sturende werkgroep diversiteit.*

Op structureel gebied besteedt Center Parcs aandacht aan diversiteit door middel van een werkgroep. Deze werkgroep komt voort uit het vroegere centraal overlegcomité met drie vertegenwoordigers van De Vossemeren en drie van Erperheide. Dit comité wordt door de ondernemingsraad gekozen en heeft als doel het op elkaar afstemmen van de beleidsafspraken van de twee parken. Sinds Center Parcs meewerkt aan het Label Gelijkheid Diversiteit krijgt dit overlegcomité er nog een andere taak bij. Samen met de personeelsmanagers, de coördinatoren van opleidingen en een vertegenwoordiging van de werknemers vormen zij de werkgroep diversiteit.

Deze werkgroep komt om de twee maanden samen en functioneert in het kader van het algemene HR-beleid. Ze is dus niet enkel opgericht in het kader van een diversiteitsbeleid. De groep heeft een eerder sturende taak. Een van de voorstellen

van hun hand is het organiseren van interculturele activiteiten zoals Turks koken met de medewerkers.

Onder de structuur van een organisatie verstaan we ook een weerspiegeling van functies en afdelingen in de vorm van een organigram. Op de volgende pagina staat het doorsnee organigram van een Center Parcs-park afgebeeld. Omdat dit organigram dus voor elk park vergelijkbaar is, nemen we geen aparte indeling voor Erperheide of De Vossemeren op.



Legende:  
/ = Management team (GM = General Manager)  
/ = Managers  
/ = FM = Floor Managers  
(Dit organigram is een licht vereenvoudigde weergave)

Figuur 15: Organigram.  
Bron: [www.centerparcs.com](http://www.centerparcs.com)

Center Parcs neemt deel aan een ESF opleidingstraject. In het organigram kunnen we onder de HR-manager in principe dus ook nog een ESF-coördinator plaatsen. Voor zowel De Vossemeren als voor Erperheide is dit Nathalie Beysen. Haar taak bestaat uit

het verzamelen van de voorgeschreven bewijsvoering en de opgelegde registraties. Tot vorig jaar deed zij dit voltijds, maar vermits ESF slechts een deel van het door Center Parcs ingediende plan erkent voor toekenning van subsidies, is dit sinds 1 januari 2008 een deeltijdse taak geworden naast haar functie als HR-Officer.

### **Mogelijke werkpunten**

*Omdat Center Parcs ervoor kiest haar diversiteitsbeleid te mainstreamen zal deze organisatie dus ook geen diversiteitsstructuren oprichten. Volgende stappen zijn echter ook voor Center Parcs van belang.*

- *Center Parcs zou ondernomen diversiteitsinitiatieven extern en, nog voornameer, intern moeten bekendmaken. Ieders aandeel in het uitwerken van acties met betrekking tot diversiteit mag geweten zijn.*
- *Het is belangrijk voor de organisatie om medewerkers uit alle organisatieniveaus te betrekken bij het uitwerken van een diversiteitsbeleid. Kortom: er moet een draagvlak gecreëerd worden. Op deze manier zullen medewerkers zich gemakkelijker achter genomen initiatieven scharen en wordt er vertrouwen gecreëerd in de ontwikkelde maatregelen. Het diversiteitsbeleid komt zo onder een gedeeld eigenaarschap terecht.*
- *Tot slot zou de organisatie een soort diversiteitsverantwoordelijke kunnen aanstellen. Hiertoe moet in feite geen aparte functie gecreëerd worden, waardoor we dus trouw kunnen blijven aan de keuze van Center Parcs om een gemainstreamd diversiteitsbeleid te voeren. De jobcoach, Martin Spooren, zou de perfecte kandidaat zijn voor deze taak. Zijn taak bestaat er voornamelijk uit toe te zien en feedback te geven aan de medewerkers op de uitvoering van hun taken. Hij staat dus dicht bij de medewerkers en geniet zo hun vertrouwen én maakt tevens deel uit van de werkgroep diversiteit waardoor hij dus ook op de hoogte is van alle diversiteitsinitiatieven binnen Center Parcs. Hij kan polsen naar de mening van de medewerkers over initiatieven die de organisatie zou willen doorvoeren en kan bovendien als klankbord fungeren voor de medewerkers die aan hem hun mening, eigen ideeën, positieve of negatieve ervaringen en dergelijke meer zouden kunnen vertellen. Doordat hij dicht bij de*

*medewerkers staat kan hij ook kijken wat de werkelijke invloeden van ondernomen diversiteitsinitiatieven zijn.*

### 3.1.2.3 Systemen

*Ook bij de verschillende systemen merken we dat er geen sprake is van bevoordeling of benadeling van bepaalde groepen. Zo zijn er lage drempels tot toetreding, een verloning op basis van een functieclassificatiesysteem en functiegerelateerde opleidingen.*

*Verder is er een introductiedag waar het thema diversiteit al aangekaart wordt en wordt er gebruik gemaakt van een mentorschap om nieuwelingen op een aangename manier te laten wennen aan hun nieuwe job. Daarnaast tracht zowel Center Parcs zelf als haar medewerkers de samenwerking te bevorderen. Bij vertrek is er een exitgesprek, is dit vertrek gedwongen dan voorziet de organisatie outplacement.*

*Hieronder bespreken we de verschillende systemen afzonderlijk.*

#### Rekruteringsbeleid

De rekruteringsprocedure binnen Center Parcs kent lage drempels. Zo is het geen vereiste een cv mee op te sturen als antwoord op een advertentie, het volstaat om de basisgegevens zoals naam en adres op een bijgevoegde strook in te vullen en op te sturen, waarna Center Parcs dan zelf contact zal opnemen.

Wel is het opmerkelijk dat er op vacatures bijzonder weinig reactie komt van allochtonen. De belangrijkste reden hiervoor is cultuur- of geloofsgebonden. Een allochtone vrouw zal bijvoorbeeld niet solliciteren naar een functie als badmeester omdat ze daar te schaars gekleed voor moet zijn en dat is in strijd met de voorschriften van haar geloof.

Een andere bron van rekrutering voor deze organisatie is haar deelname als aandeelhouder in de Startcentrale van Limburg. De Startcentrale wil duurzame tewerkstelling voor mensen uit de kansengroepen creëren vanuit ondernemerschap en bedrijfsrealiteit en dit voornamelijk in de reguliere economie ([www.startcentrale.be](http://www.startcentrale.be)).

We vinden de organisatie ook terug op jobbeurzen voor langdurig werklozen. Dit is een mogelijkheid om contacten te leggen met potentieel nieuwe medewerkers. Wel is het zo dat op deze beurzen slechts zelden effectief een nieuwe werknemer gerekruteerd wordt.

Bij de afsluiting van deze oefening heeft Center Parcs bovendien al een eerste contact gelegd met ATB (arbeidstrajectbegeleiding). De verdere mogelijkheden met betrekking tot de tewerkstelling van personen met een handicap dienen nog samen bekeken te worden.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Het is belangrijk om de buitenwereld duidelijk te maken dat diversiteit een meerwaarde is voor de organisatie en meer specifiek bij de werving van nieuwe medewerkers zodat bekend raakt dat de organisatie een beleid voert dat ook allochtonen, oudere werknemers en mensen met een handicap serieus neemt in de selectieprocedure. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld een expliciete vermelding op te nemen in de vacature zoals: "Onze organisatie hecht veel belang aan diversiteit. Daarom waarderen we de competenties van iedereen, los van leeftijd, sekse, afkomst of arbeidshandicap."*
- *De organisatie kan zich ook richten tot Jobkanaal. Dit initiatief van onder andere UNIZO en Voka is een gericht wervingskanaal voor het aanwerven van allochtonen, personen met een handicap en 45-plussers. Jobkanaal biedt zijn diensten volledig gratis aan.*
- *Als een organisatie allochtonen wil aanwerven, moeten er andere rekruteringskanalen en aangepaste selectieprocedures gebruikt worden om binnen deze groep de juiste kandidaten te kunnen bereiken en te kunnen selecteren. Dit kan bijvoorbeeld via gespecialiseerde kanalen zoals opleidingsinstanties, uitzendkantoren van kansengroepen en dergelijke meer.*

*Zo is er bijvoorbeeld Kif Kif, een intercultureel platform dat actief wil meebouwen aan een interculturele samenleving waarin de actieve participatie van alle burgers bevorderd wordt. Daartoe organiseerde Kif Kif in 2007*

*bijvoorbeeld de eerste interculturele jobbeurs in Vlaanderen waar tal van bedrijven en allochtonen met elkaar kennis konden maken.*

- *Het aantrekken van een diverser personeelsbestand kan deuren openen voor de organisatie doordat het dan mogelijk wordt een diverser cliënteel te bereiken. Klanten willen zich namelijk graag identificeren met het personeelsbestand van een organisatie waarvan ze klant zijn. Zo kan eventueel de mogelijke drempelvrees van allochtonen om naar Center Parcs te komen overwonnen worden (of in ieder geval bij allochtonen waar deze drempelvrees niet geloofsgebonden is).*

*Bovendien is voor de klant de kwaliteit van de service het belangrijkste en dus niet door wie die service geleverd wordt, autochtoon of allochtoon (let wel op bij een eventueel belang van taalvaardigheid).*

- *Allochtone organisaties uitnodigen voor een bedrijfsbezoek of een opendeurdag is een manier voor de organisatie om aansluiting te zoeken bij deze kansengroep. De leden krijgen daardoor een realistisch(er) beeld van de organisatie en van de waarde die gehecht wordt aan diversiteit op de werkvloer.*

### Selectiebeleid

Voor de uiteindelijke selectie worden er in de eerste plaats enkele basisvragen gehanteerd. Toch zal er altijd wel een zekere mate van subjectiviteit aanwezig zijn bij de keuze van de selecteur. Daarom ziet Center Parcs erop toe dat een manager de juiste criteria gebruikt bij de selectie zodat er zeker niemand bekwaam afgewezen wordt wegens bijvoorbeeld "te oud".

### **Mogelijke werkpunten**

- *De profielschets in een vacature moet ruimte bieden voor diversiteit en zou niemand in deze fase al mogen uitsluiten.*
- *Een gestructureerd sollicitatiegesprek en met betrekking tot diversiteit getrainde selecteurs bevorderen de objectiviteit. De selectiegesprekken zouden*



*ook best door een zo divers mogelijk samengestelde commissie gevoerd worden.*

- *Het kan voor de organisatie een hulp zijn om cijfers en statistieken bij te houden met betrekking tot het aantal allochtonen dat reageert op een advertentie, het aantal dat opgeroepen wordt voor een sollicitatie en het aantal allochtonen dat effectief aangeworven wordt.*

### Onthaalbeleid

Nieuwe medewerkers maken kennis met Center Parcs op een introductiedag. Het doel van deze dag is de organisatie en haar filosofie voor te stellen aan de nieuwe werknemers en ze een rondleiding te geven door het park en de afdeling waar ze zullen werken. Op deze introductiedag wordt verder ook aandacht besteed aan het onderwerp diversiteit. Het hoofddoel van de dag ligt bij het kennismaken met de organisatie, maar door op dit moment al het onderwerp diversiteit aan bod te laten komen, worden werknemers zich al vroeg bewust van de verscheidenheid op de werkvloer.

Op deze introductiedagen worden alle nieuwe medewerkers samen verwacht. Er worden dus geen gescheiden introducties voorzien voor arbeiders of bedienden.

De introductie beperkt zich echter niet tot deze enkele uurtjes, maar gaat verder op de werkvloer. Zo wordt er een mentor voorzien die instaat voor het helpen inwerken van de nieuwe medewerkers. Deze praktijkbegeleider is meestal de floormanager. Hij of zij heeft een opleiding gevolgd en een examen afgelegd om mentor te mogen worden. Deze mentor moet namelijk de nodige competenties bezitten om een goede begeleider te zijn en de werknemer op een correcte manier wegwijs te maken in specifieke afdelingsregels of taken behorende tot de job. Dit mentorschap duurt ongeveer 8 weken.

Nog een stap verder in dit proces is de effectieve socialisatie van de medewerker. De eerste maanden kan de werknemer rekenen op verdere begeleiding. Na een drie- tot zestal maanden wordt hij dan uitgenodigd voor een evaluatiegesprek. Ook is er de jobcoach die toeziet op de uitvoering van het werk en die feedback geeft.

Voor managers is er het National Orientation Program (NOP) en het International Orientation Program (IOP). Deze programma's hebben als doel het hoogste (IOP), maar ook het laagste (NOP) leidinggevende niveau een inleiding te geven in de verschillende businessfuncties. Ook komen in deze programma's de cultuur en waarden van Center Parcs aan bod.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Het inzetten van een mentor, zoals bij Center Parcs al gebeurt, is een goede manier om de eerste integratie vlotter te laten verlopen. Het is echter wel aangeraden dat dit bestand van mentoren ook enige diversiteit bevat. Een mogelijkheid hierbij zou bijvoorbeeld zijn om naast een formeel mentorschap ook een informeel peter- of meterschap te introduceren of stimuleren.*

### **Opleidingsbeleid**

Het volgen van een opleiding is bij Center Parcs functiegerelateerd. Werknemers die over bepaalde competenties moeten beschikken volgen een opleiding. Het enige onderscheid dat hierbij wordt gemaakt is er een op basis van een niveau. Bijvoorbeeld beginners versus gevorderden, maar ook laagopgeleide floormanagers versus hoger opgeleiden. Op deze manier wordt er zeker niemand uitgesloten. De taal en opdrachten in een opleiding kunnen aangepast worden aan de doelgroep, want een lager opgeleide zal afhaken wanneer hij een opleiding moet volgen die hij moeilijk of niet begrijpt. Zulke situaties worden door het toepassen van dit niveauonderscheid vermeden.

In het kader van een van de ESF-trajecten is er een opleidingsplanning. ESF voorziet een 38-tal opleidingen van een nummer en deze opleidingen worden dan gekoppeld aan subsidies. Center Parcs beperkt zich echter niet tot de door ESF in dit traject voorgestelde opleidingen.

Ten slotte kunnen we hier nog vermelden dat Center Parcs liever spreekt van een ontwikkelingsbeleid dan van een opleidingsbeleid. Sommige opleidingen, zoals een opleiding met betrekking tot een goede omgang met klanten, kan de medewerker niet alleen in de werksituatie toepassen, maar ook in zijn sociaal leven buiten de werkuren.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Uit diverse literatuur leren we dat diversiteit staat of valt met de instelling van de leidinggevenden. Het is dus belangrijk dat de organisatie continue training en ontwikkeling van leidinggevenden op dit gebied nastreeft. Deze leidinggevenden moeten er namelijk voor zorgen dat er een draagvlak voor diversiteit op de werkvloer ontstaat, zij horen ook diversiteit onder de aandacht van de medewerkers te brengen en zij moeten kunnen omgaan met eventuele weerstanden ten opzichte van deze diversiteit.*
- *Ook de medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen opleidingen met betrekking tot deze thematiek te volgen.*
- *De organisatie kan ook extra opleidingen aanbieden rond interculturele communicatie, ongewenste omgangsvormen,... Zo worden de medewerkers gestimuleerd om te leren over "de andere" en zullen ze daarbij ook iets over zichzelf leren. Wederzijdse aanpassing is hierbij van groot belang. Er mag niet verwacht worden dat iemand zijn of haar cultuur opgeeft.*
- *Indien wenselijk kan ook een cursus Nederlands worden aangeboden voor allochtonen met een beperkte kennis van onze taal. Ook een eventuele financiële tussenkomst van de organisatie als dit soort opleidingen op eigen initiatief gevolgd worden, is mogelijk.*

### **Beloningssystemen**

Bij Center Parcs wordt er uitgegaan van het principe: gelijk werk, gelijk loon. Er wordt dus een functieclassificatiesysteem toegepast, meerbepaald het USB. Dat is het Universeel Systeem Berenschot, het waarderingssysteem van het Managementadviesbureau Berenschot. Dit systeem is analytisch van aard en waardeert functies aan de hand van een puntenschaal en volgens verscheidene functiekenmerken en criteria. Het maakt het voor de organisatie mogelijk de functies van alle medewerkersgroepen te wegen en te rangschikken ([www.berenschot.be](http://www.berenschot.be)). Dit functieclassificatiesysteem is dus een belangrijke factor om de gelijkheid tussen alle medewerkers te bevorderen.

Daarnaast kunnen de medewerkers bovenop hun salaris genieten van enkele extra's. Zo krijgen alle medewerkers bijvoorbeeld maaltijdcheques, heeft iedereen recht op een verplaatsingsvergoeding en is er voor de meeste medewerkers de mogelijkheid tot groepsverzekering (voor diegenen met een contract vanaf 10 werkuren per week). Bovendien kunnen de medewerkers tegen een gunstiger tarief gebruik maken van de Center Parcs-faciliteiten.

#### Loopbaanmogelijkheden (interne mobiliteit)

Bij Center Parcs zijn de medewerkers over het algemeen nogal vasthoudend met betrekking tot hun job. Hoewel er naar de ontwikkelingsnaden van de medewerkers wordt gepolst in het voortgangsgesprek, bestaat er slechts een zeer beperkte mobiliteit. Zoals in het verleden reeds gebleken is, staan de werknemers nogal afkerig ten opzichte van jobrotatie, zowel tussen de afdelingen als tussen de verschillende parken. Binnen eenzelfde afdeling bestaat er wel een zekere mate van mobiliteit.

Anders is de situatie bij het management. In deze functies ligt de mobiliteit opmerkelijk hoger.

#### **Mogelijke werkpunten**

- *Het item diversiteit zou hierbij bijvoorbeeld een vast item in functioneringsgesprekken, beoordelingen,... kunnen worden.*
- *Center Parcs zou daarnaast een video kunnen realiseren over de loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie. Vrouwen, allochtonen, gehandicapten en oudere werknemers kunnen hiermee aangezet worden tot het nadenken over hun loopbaan.*

#### Systemen ter bevordering van de combinatie werk en privé

Center Parcs behoort tot de horecasector. Dit wil zeggen dat een job bij deze organisatie automatisch latere uren, weekendwerk en werken op feestdagen inhoudt. Medewerkers mogen wel gewenste vrije dagen doorgeven en hier zal dan bij het opstellen van de werkroosters, in de mate van het mogelijke, rekening mee gehouden worden.

Communicatie is hierbij van groot belang. Zo zullen de werkroosters op voorhand op het intranet, Centerpoint, geplaatst worden zodat er nog kans tot overleg met de werknemers is. Voor de horeca bijvoorbeeld wordt er per vier weken een rooster vastgesteld. Voor de eerste week is dit rooster definitief, de overige drie weken kunnen achteraf eventueel nog bijgestuurd worden.

Onder dit soort systemen kunnen we daarnaast de mogelijkheid tot telewerken voor IT'ers of marketeers plaatsen. In deze functies is het niet vereist fysiek aanwezig te zijn op het park om de job te kunnen uitoefenen.

De medewerkers van Center Parcs kunnen ook gebruik maken van de wasserette op het park. Dit is echter geen speciale voorziening voor werknemers vermits de gasten ook van deze dienst gebruik maken.

Wel is er speciaal voor de medewerkers kinderopvang voorzien in de schoolvakanties. De doelgroep is voornamelijk de wisselschoonmaaksters. Deze werken van maandag tot vrijdag, telkens van 10 tot 15 uur. Tussen deze uren wordt er dan opvang voorzien. Ook andere medewerkers mogen zich hiervoor inschrijven, maar meestal zijn hun werkuren anders dan de opvanguren.

### **Mogelijke werkpunten**

- *77% van de Center Parcs-medewerkers is vrouw. Vermits vrouwen in de meeste gevallen naast hun job ook nog instaan voor het huishouden en de zorg voor hun gezin zal deze groep het grootste belang hebben bij een goede combinatie tussen beroeps- en privéleven. Aangezien steun vanuit de organisatie hierbij een belangrijke pijler is, zou Center Parcs kunnen navragen welke hulpmiddelen de medewerkers eventueel verder nog wensen om hun werk beter met hun privéleven te kunnen verzoenen. Op deze manier kan de organisatie haar medewerkers een goed gevoel bezorgen doordat ze toont met hen "begaan" te zijn.*

### **Systemen ter bevordering van de samenwerking**

Bij Center Parcs worden diverse activiteiten georganiseerd ter bevordering van de samenwerking. Deze initiatieven komen uit van de organisatie, maar nog meer van de

medewerkers zelf. Per park is er daartoe een personeelsvereniging waarvan het lidmaatschap geheel vrijwillig is. Op De Vossemeren wordt een speciaal budget uitgetrokken, op Erperheide financieren de medewerkers dit soort activiteiten. Center Parcs zelf organiseert een sportdag, personeelsdrinks, een nieuwjaarsontbijt, een Happy Borrel, en dergelijke meer.

Daarnaast zijn er natuurlijk ook werkgerelateerde activiteiten. Zo worden er dashboardsessies gehouden (dit zijn sessies met de floormanagers), is er een werkoverleg per afdeling, training on the job en worden werknemers per dag gebriefd in een shift kick-off. Bovendien bevordert het samen werken zelf ook de samenwerking. Het van elkaar leren is een belangrijk onderdeel hiervan.

#### Systemen van taaktoewijzing

Binnen Center Parcs worden geen specifiek aangepaste functies gecreëerd voor personen met een fysieke of andere beperking. Wel kunnen bijvoorbeeld langdurig afwezige medewerkers bij hun terugkeer een aangepast werkrooster krijgen, maar dit met als doel op termijn terug de vroegere taken uit te oefenen. Ook kan in zulke situaties de mogelijkheid besproken worden om van een fulltime naar een parttimebaan over te schakelen. In de mate van het mogelijke wordt hier dus rekening gehouden met de wensen van de werknemer.

#### **Mogelijke werkpunten**

- *Bij Center Parcs werken er slechts twee mensen met een handicap. De organisatie zou voortaan onder het motto "ga uit van wat een persoon wel kan, niet vanuit wat hij niet kan" ook in deze richting kunnen denken bij nieuwe tewerkstelling.*

#### Informatiesystemen

Center Parcs maakt gebruik van informatieborden, een personeelsblad per park (De Horter voor De Vossemeren en Happy Magazine voor Erperheide), nieuwsbrieven (de Shortbreak) en het intranet (Centerpoint) om haar medewerkers op de hoogte te houden, ondermeer over acties rond diversiteit zoals het verkrijgen van het Label Gelijkheid Diversiteit. De brochure die de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg rond dit Label uitbracht, wordt ter beschikking gesteld van de werknemers.

Overigens stelt Center Parcs ook externe informatie ter beschikking. Deze informatie over allerhande onderwerpen die de werknemers aangaan, komt van de overheid en wordt in de vorm van folders in een daarvoor voorzien display uitgesteld.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Goede communicatie met betrekking tot het diversiteitsthema is belangrijk binnen de organisatie. Op deze manier kan er onder andere een draagvlak gecreëerd worden.*

*Daartoe zou Center Pars bijvoorbeeld een rubriek in haar magazine (Happy Magazine en De Horter) kunnen wijden aan diversiteit. Ook het intranet, Centerpoint, zou meer voor deze doelstelling gebruikt kunnen worden. Op deze manier worden alle medewerkers bereikt.*

### **Uitstroomstelsels**

In geval van reorganisatie zal Center Parcs in eerste instantie kijken of er voor de werknemers, bedreigd met ontslag, elders mogelijkheden zijn binnen de organisatie. Is dit niet zo dan zal Center Parcs in geen geval gebruik maken van positieve discriminatie om de ontslagen te bepalen. Zo is leeftijd geen criterium voor ontslag.

In ieder geval zal Center Parcs outplacement voorzien voor de werknemers die hun job verliezen. Elke werknemer krijgt begeleiding op weg naar een nieuwe baan. Hierin gaat Center Parcs dus een stapje verder dan de wettelijke vereisten die stellen dat het recht op outplacement moet voorzien zijn voor ontslagen 45-plussers.

Om te polsen naar de redenen van een vertrek wordt er gebruik gemaakt van exitinterviews. Ook worden er met betrekking tot deze problematiek formulieren per post opgestuurd, de respons bij deze laatste methode licht echter zeer laag.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Belangrijke redenen van vertrek kunnen gebrek aan waardering, eventueel waardering van diversiteit, of gebrek aan loopbaanmogelijkheden zijn. Center*

*Parcs polst al naar de reden van vertrek in een exitinterview of op een schriftelijke wijze. Maar door de gebrekkige respons op deze laatste methode is het zeker van belang dat de organisatie de nodige inspanningen blijft doen om ook aan deze vertrekkers en hun redenen de nodige aandacht te besteden. Het onderwerp diversiteit zou ook in deze bevraging opgenomen kunnen worden.*

#### 3.1.2.4 Significante waarden

*De leidinggevende is in zijn voorbeeldfunctie een spilfiguur wat betreft de heersende waarden op de werkvloer. Het National Orientation Program stelt voor deze leidinggevendende waarden als veiligheid, vertrouwen, commitment, flexibiliteit en gastgerichtheid voorop. Daarnaast zijn de waarden die daadwerkelijk op de werkvloer leven respect, collegialiteit en correctheid. Over het algemeen zijn werknemers zeer tevreden over hun werk bij Center Parcs.*

Uit een risicoanalyse met betrekking tot psychosociale aspecten, uitgevoerd door een extern bureau bij een 80-tal werknemers tewerkgesteld in het restaurant of de bar, blijkt dat deze werknemers gelukkig zijn in hun job bij Center Parcs en zelfs een zekere fierheid hebben om voor deze organisatie te werken. Die fierheid voor de organisatie blijkt onder andere uit het feit dat er een groot aantal van de medewerkers aanwezig is op de Happy Borrels, die buiten de werkuren plaatsvinden. Ook brengt een groot deel van de medewerkers zijn of haar familie mee naar de opendeurdagen van de organisatie. Dit zouden ze uiteraard niet doen als er niet enige trotsheid over hun werk aanwezig is.

In deze bevraging wordt bij de medewerkers gepolst naar hun mening over de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en arbeidsrelaties. Een persoonlijke selectie van enkele belangrijke punten staat weergegeven in onderstaande tabel.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Deze selectie werd gemaakt door Sofie Eevers op basis van het verband van de gekozen aspecten met het diversiteitsbeleid binnen Center Parcs en hun relevantie voor de verdere praktijkstudie.



<b>TOTAALBEELD én ACTIEPLAN VAN DE RISICOANALYSE PSYCHOSOCIALE ASPECTEN binnen F&amp;B afdelingen van DE VOSSEMEREN</b>		
<b>Risicobeperkende factoren: Wat loopt goed?  Wat moeten we zeker behouden? ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN</b>	<b>Risicoverhogende factoren: Wat is belangrijk en kan beter?  ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN</b>	<b>Welke acties kunnen we ondernemen?</b>
<b>Functiezekerheid bij medewerkers</b>		
Goede diversiteitswerking		
Klein personeelsverloop		
Weinig arbeidsongevallen		
Duidelijke taak- en functieomschrijvingen	Eventuele aanpassingen taak- en functieomschrijvingen	
<b>ARBEIDSVOORWAARDEN</b>	<b>ARBEIDSVOORWAARDEN</b>	
Tevredenheid over het loon		
Doorgroeimogelijkheden	Onduidelijkheid over de mogelijkheid op promotie voor parttimers	Iedereen kan solliciteren.
Intern aanbod van opleidingen, facilitering van externe opleidingen	Opnieuw organiseren van vb. taalcurssussen	Op maat van personeelslid, korte basiscursus via vdab of...
<b>ARBEIDSINHOUD</b>	<b>ARBEIDSINHOUD</b>	
Zinvol, nuttig werk dat medewerkers graag doen		
	Hoge werkdruk. (Door o.a. te weinig of onjuiste inzet medewerkers)	Verlof afspraken respecteren, zieken en bedrijfsverlaters niet te voorzien
	Fysisch zwaar werk voor oudere medewerkers	Informatie geven en individueel bekijken
<b>ARBEIDSRELATIES</b>	<b>ARBEIDSRELATIES</b>	
Voldoende inspraak in praktische gang van zaken op de afdeling	Nieuwe floormanagers valideren ervaring oudere medewerkers niet genoeg, voeren wijzigingen door zonder te bevragen	Continue coachen van FM 's op stijl van leidinggeven
Tevreden over waardering	Meer waardering kan altijd: liever persoonlijke waardering dan algemene brief	Waardering in Happy Kantine, Happy Borrel, Parkblad, briefing op de afdeling, functioneringsgesprek en persoonlijk schouderklopje
Bijsturen van medewerkers verloopt correct	Zeldzame bijsturing waar gasten bij zijn	Onderdeel van coaching
Goede, respectvolle samenwerking tussen de collega's		

Tabel 1: Selectie uit risicoanalyse.

Bron: risicoanalyse psychosociale aspecten, (januari 2008).

Uit deze tabel kunnen we concluderen dat op deze afdeling de Center Parcs-medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de verschillende psychologische aspecten die gelinkt worden aan hun werk binnen de organisatie zoals: het loon, de inhoud van het werk en de contacten met collega's en leidinggevenden. Toch wijst deze risicoanalyse ook enkele belangrijke werkpunten voor de organisatie aan.

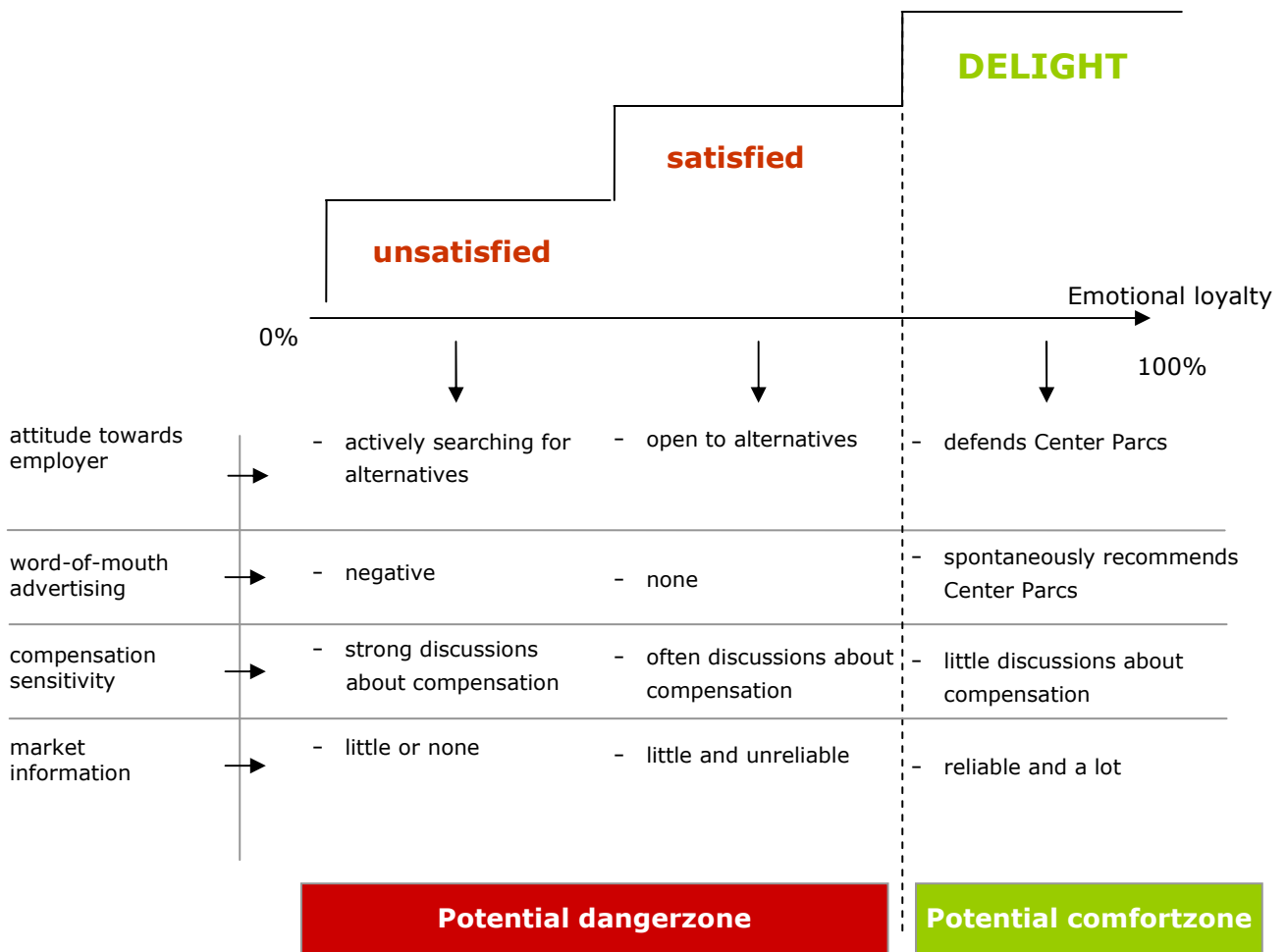
Meer specifiek met betrekking tot de organisatiewaarden kunnen we hier vermelden dat in het National Orientation Program bepaalde waarden, door de organisatie vooropgesteld, expliciet aan de leidinggevenden bijgebracht worden. Deze organisatiewaarden zijn veiligheid, vertrouwen, commitment, flexibiliteit en gastgerichtheid.

Doordat waarden op een zekere manier ook doorgegeven worden van een leidinggevende aan zijn ondergeschikten en elke leidinggevende zijn of haar eigen stijl en interpretatie heeft, kan het dus best zijn dat tussen verschillende afdelingen nuanceverschillen leven. Wel is er enige standaardisatie vermits waarden zoals respect, collegialiteit en correctheid in omgang hun intrede vinden in cursussen voor floormanagers en dus op deze manier verder de organisatie kunnen insijpelen. Door deze en andere cursussen kunnen de leidinggevenden tegenwoordig op een professionelere manier hun werk uitvoeren waardoor het respect van de medewerker voor zijn leidinggevende groeit. Er is binnen de organisatie wederzijds respect tussen werknemers en hun floormanager. Dit is één van de redenen waarom er relatief weinig ziekteverzuim is. Center Parcs is namelijk één van de weinige grote organisaties die geen controle uitvoert bij afwezigheid wegens ziekte. Op deze manier komt het respect en vertrouwen van de werkgever dus tot uiting. De werknemer apprecieert dit en toont daardoor op zijn beurt ook respect voor zijn werkgever. Werknemers appreciëren en waarderen daarnaast het feit dat bij Center Parcs het principe "iedereen gelijk voor de wet" opgaat.

Vervolgens kunnen we hierbij ook vermelden dat Center Parcs al 15 jaar de tevredenheid van haar personeel meet. Tot voor kort gebeurde dit schriftelijk, nu gebeuren deze bevragingen op een elektronische wijze. Dit levert een voordeel voor de organisatie, vooral met betrekking tot de snelheid van het verkrijgen van resultaten. Uit een onlangs door een extern bureau uitgevoerde tevredenheidsenquête

blijkt dat, ondanks dat er slechts een relatief kleine groep van de medewerkers delight is, er een behoorlijk grote groep tevreden is met zijn job.

Een belangrijke veronderstelling die in dit onderzoek gemaakt wordt, is dat ontevreden medewerkers mogelijk de organisatie verlaten en in dat geval een negatief beeld uiten over de organisatie ten opzichte van anderen. Tevreden werknemers daarentegen zijn eerder neutraal. Zij uiten zich helemaal niet over de organisatie. Wel zouden deze medewerkers, ondanks hun tevredenheid, ingaan op een beter aanbod van de concurrentie. Daarom is het voor Center Parcs belangrijk dat haar werknemers het hogere niveau bereiken, namelijk dat van delightness. Voor medewerkers met zo een gevoel is het duidelijk: Center Parcs is de enige organisatie waar ze voor willen werken. Dit uit zich dan ook in niets dan positiefs over de organisatie. Deze medewerkers bezitten de nodige passie, gedrevenheid en discipline in hun job. De grafische voorstelling op de volgende pagina verduidelijkt deze bevindingen verder.



Figuur 16: The employee delight concept.

Bron: Rapport D-Sense met betrekking tot "Employee delight survey".

Deze weergave verduidelijkt dat de medewerkers die delight zijn, in tegenstelling tot deze die ontevreden zijn, een erg positieve attitude hebben ten opzichte van Center Parcs als hun werkgever, de organisatie zelfs spontaan zullen aanbevelen en weinig in discussie treden over hun verloning.

Aangezien delighted werknemers impliceert dat gasten ook delight zijn, is dit een belangrijk streefdoel voor de organisatie. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat het nodig is dat 7% van de werknemers zichzelf als delighted omschrijven opdat 15% van de gasten ook delighted zouden zijn. Het oorspronkelijk uitgangspunt voor de organisatie is delightness bij de gasten nastreven, er wordt hierbij dus niet uitgegaan van de medewerkers als startpunt.

Center Parcs gaat daartoe op zoek naar gedreven, passionele medewerkers. Het uiten van deze persoonskenmerken kan mogelijk belemmerd worden door de gestructureerdheid en systematisering van de organisatie. Center Parcs is een bedrijf met grote omvang waardoor er dus grenzen gesteld moeten worden aan deze passie en gedrevenheid, niet alle goede ideeën kunnen namelijk zomaar doorgevoerd worden.

Ten slotte kunnen we onder deze S nog vermelden dat Center Parcs uitgaat van een positief mensbeeld. In haar kandidaatsdossier voor het Label kunnen we lezen dat de organisatie daaronder het volgende verstaat:

- Iedere werknemer heeft "eigen" gaven en talenten die hij/zij graag wil ontwikkelen en gebruiken om de doelen van de afdeling of organisatie te bereiken.
- Respect van iedereen voor iedereen.
- Werken met het positieve en het positieve versterken.

Bron: Kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit

### **Mogelijke werkpunten**

- *Ideeën, kennis en oplossingen moeten openlijk gedeeld kunnen worden. Niet alleen top-down, maar ook bottom-up. Medewerkers kunnen vanuit hun ervaringen ook effectieve voorstellen hebben om de diversiteit te bevorderen. De organisatie besteedt hier dan ook best de nodige aandacht aan. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door het houden van focusgroepen.*
- *Als de organisatie nog geen informatie bezit over de waarden die daadwerkelijk heersen op de werkvloer, kan ze deze nagaan. Daarna kan er dieper ingegaan worden op de bevindingen hieruit door te onderzoeken of deze waarden een verdere ontwikkeling van een diversiteitsbeleid ondersteunen.*
- *De organisatie kan ook peilen naar ervaringen en meningen over diversiteit van diverse stakeholders. Op deze manier kan de organisatie bijvoorbeeld de klanten en vakbonden betrekken bij een diversiteitsbeleid.*

### 3.1.2.5 Staf

*Standards of performance zorgen voor de nodige uniformiteit op de werkvloer. Tevens bekijken we volgende opvallende cijfers met betrekking tot het personeelsbestand in het jaar 2006 van naderbij: 77% van de Center Parcs-werknemers is vrouw, 16% is ouder dan 50, slechts 1.3% is allochtoon en 0.1% heeft een handicap. Ook komen een indeling naar leeftijd en anciënniteit terug en bestuderen we het verloop binnen de organisatie (voor 2007).*

Een eerste belangrijke vraag die bij de bespreking van deze S gesteld dient te worden is: Moet het personeelsbestand van Center Parcs best een afspiegeling zijn van de omgeving of eerder van het cliënteel? Center Parcs is een instelling met een economisch doel, er wordt dus winst nagestreefd. Een logisch gevolg hieruit zou zijn dat ze hun personeelsbestand aanpassen aan de gasten en dus niet aan de omgeving. Er bestaat echter slechts geringe diversiteit onder de gasten, zo komen allochtonen bijvoorbeeld niet veel voor onder het klantenbestand van de organisatie. De oorzaak hiervan zou cultuur- of geloofsgebonden kunnen zijn.

Bij dit alles is de mening van de klant van groot belang. Hoe zou het bijvoorbeeld overkomen bij autochtone gasten om bediend te worden door een allochtone vrouw met een hoofddoek? Het antwoord hierop kennen we niet. Want bij Center Parcs draagt elke medewerker die voor de schermen werkt een uniform. Dit zorgt voor de herkenbaarheid ten opzichte van klanten, hygiëne en natuurlijk uniformiteit. In deze functies, waarbij de medewerker in contact staat met de klanten, worden hoofddoeken dus niet aanvaard. Dit wordt expliciet geformuleerd in de SOP's, de Standards of Performance. Alle werknemers dienen zich te schikken naar deze SOP's, autochtonen mogen dus evenmin petten dragen of tatoeages en piercings hebben die zichtbaar zijn.

Daarnaast zijn er ook medewerkers die niet rechtstreeks met klanten in contact komen of die dus achter de schermen werken. In deze jobs kunnen we, ook al is het aantal zeer beperkt, wel allochtone vrouwen met een hoofddoek terugvinden. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan jobs in de back-office of in de housekeeping.

De tabellen op pagina 98, met gegevens van einde 2006, geven een duidelijk beeld van de diversiteit in het personeelsbestand. We merken dat het merendeel van de Center Parcs-medewerkers (maar liefst 77%) vrouw is. Het aandeel van de andere minderheidsgroepen in het totale personeelsbestand, namelijk de niet-EU medewerkers, gehandicapten en ouderen, is veel lager.

Center Parcs hanteert bij de selectie nochtans dezelfde regels en afspraken voor zowel autochtonen als allochtonen, voor zowel mannen als vrouwen, ... Er wordt geen gebruik gemaakt van quota's om een diverser personeelsbestand te verkrijgen. Degene die het best gekwalificeerd is, wordt ongeacht afkomst of geslacht aangenomen. Op deze manier krijgt positieve discriminatie van minderheidsgroepen geen kans en voorkomt de organisatie een "dwangmatige" groei.

Een verklaring voor deze cijfers kunnen we dan ook elders terugvinden. Zo moeten we het lage aantal werknemers van buiten de Europese Unie nuanceren vermits dit cijfer geen rekening houdt met naturalisaties of de afkomst van ouders of grootouders. Bovendien richten allochtonen zich zelf niet tot de organisatie en dit mogelijk omwille van geloofs- en cultuurgebonden redenen. Dat het personeelsbestand verder slechts twee gehandicapten telt is toe te wijden aan de volgende enge definitie van arbeidshandicap die Center Parcs toepast: "mensen met een aantasting van hun mentale, fysische, psychische of zintuiglijke mogelijkheden, voor wie het uitzicht op het verwerven en behouden van een arbeidsplaats en op vooruitgang op die plaats, langdurig en in belangrijke mate beperkt is" (Kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit). Eén van deze arbeidsgehandicapten bij Center Parcs heeft ooit een arbeidsongeval gehad en is als dusdanig aangeworven bij Center Parcs. De andere mindervalide persoon heeft een nieuw hart. Voor het grote aandeel vrouwen bij Center Parcs ten slotte, ligt de oorzaak bij het grote aantal deeltijdse banen binnen de organisatie, wat dus vooral een vrouwelijk publiek aantrekt. De doorsnee man kiest in onze maatschappij namelijk niet voor een deeltijdse job.

Personen met niet-EU nationaliteit	Arbeider		Bediende		Kader	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Erperheide	1	5	1	0	0	0
De Vossemeren	2	14	0	1	0	0
CENTER PARCS België	0	0	0	0	0	0
	3	19	1	1	0	0
Subtotalen	22		2		0	
Totaal	24					

Personen ouder dan 50 jaar	Arbeider		Bediende		Kader	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Erperheide	14	102	5	23	0	0
De Vossemeren	11	94	4	25	1	0
CENTER PARCS België	1	1	3	3	6	0
	26	197	12	51	7	0
Subtotalen	223		63		7	
Totaal	293					

Gender	Arbeider		Bediende		Kader	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Erperheide	132	470	35	110	1	2
De Vossemeren	173	635	42	141	5	1
CENTER PARCS België	1	14	19	50	10	1
	306	1119	96	301	16	4
Subtotalen	1425		397		20	
Totaal	1842					

Personen met arbeidshandicap	Arbeider		Bediende		Kader	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Erperheide	0	0	0	0	0	0
De Vossemeren	1	0	0	0	0	0
CENTER PARCS België	0	0	1	0	0	0
	1	0	1	0	0	0
Subtotalen	1		1		0	
Totaal	2					

Totaal Center Parcs	Arbeider		Bediende		Kader	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Personen met niet-EU nationaliteit	3	19	1	1	0	0
Personen ouder dan 50 jaar	26	197	12	51	7	0
Personen met arbeidshandicap	1	0	1	0	0	0
Gender	306	1119	96	301	16	4
Totaal Personeelsbestand	1842					

Tabel 2: Cijfers personeelsbestand Center Parcs (2006).

Bron: Kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit.



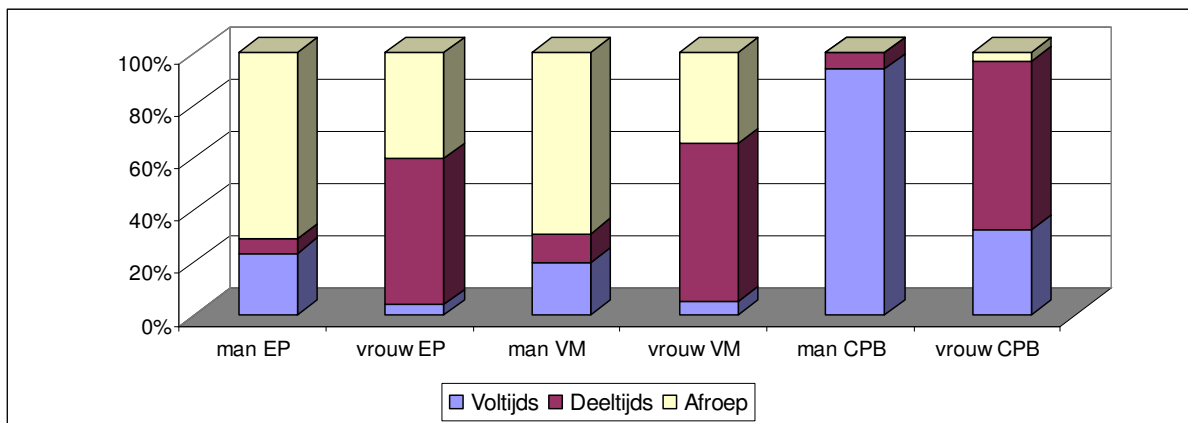
Onderstaande tabel met gegevens uit het Sociaal Jaarverslag van Center Parcs van het jaar 2007 toont aan dat hoewel mannen de minderheid vormen binnen Center Parcs, ze wel meer voltijds gaan werken dan hun vrouwelijke collega's.

	Man	Vrouw	<b>Totaal</b>
Voltijds	142	90	<b>232</b>
Deeltijds	46	955	<b>1001</b>
Afroep	361	585	<b>946</b>
<b>Totaal 2007</b>	<b>549</b>	<b>1630</b>	<b>2179</b>

Tabel 3: Indeling naar contractvolume.

Bron: Sociaal Jaarverslag Center Parcs België (2007).

Dit kan als volgt grafisch weergegeven worden:



Figuur 17: Grafische voorstelling van indeling naar contractvolume.

Bron: Sociaal Jaarverslag Center Parcs België (2007).

Het percentage dat in de afroep werkt bevat gelegenhedswerkers en jobstudenten. We zien dat deze afroepmedewerkers, in beide parken, meer dan de helft van de mannelijke medewerkers vertegenwoordigen.

Uit dit Sociaal Jaarverslag nemen we hieronder ook nog cijfers met betrekking tot anciënniteit, leeftijdsopbouw, instroom en uitstroom over. Hierbij wordt telkens het onderscheid tussen beide geslachten gemaakt.

Indeling naar anciënniteit:

	Man	Vrouw	<b>Totaal</b>	%
0-5 jaar	370	773	<b>1143</b>	52.46
6-10 jaar	84	347	<b>431</b>	19.78
11-15 jaar	25	123	<b>148</b>	6.79
16-20 jaar	54	345	<b>399</b>	18.31
21-25 jaar	5	21	<b>26</b>	1.19
26-30 jaar	10	21	<b>31</b>	1.42
+30 jaar	1	0	<b>1</b>	0.04
<b>Totaal</b>	<b>549</b>	<b>1630</b>	<b>2179</b>	<b>99.99</b>

Tabel 4: Indeling naar anciënniteit.

Bron: Sociaal Jaarverslag Center Parcs België (2007).

Hierbij valt op dat maar liefst 52% van de medewerkers minder dan vijf jaar in dienst zijn bij de organisatie. Dit hoge cijfer valt mede te verklaren door het grote aantal afroepmedewerkers of dus gelegenheidswerkers en jobstudenten.

Indeling naar leeftijd:

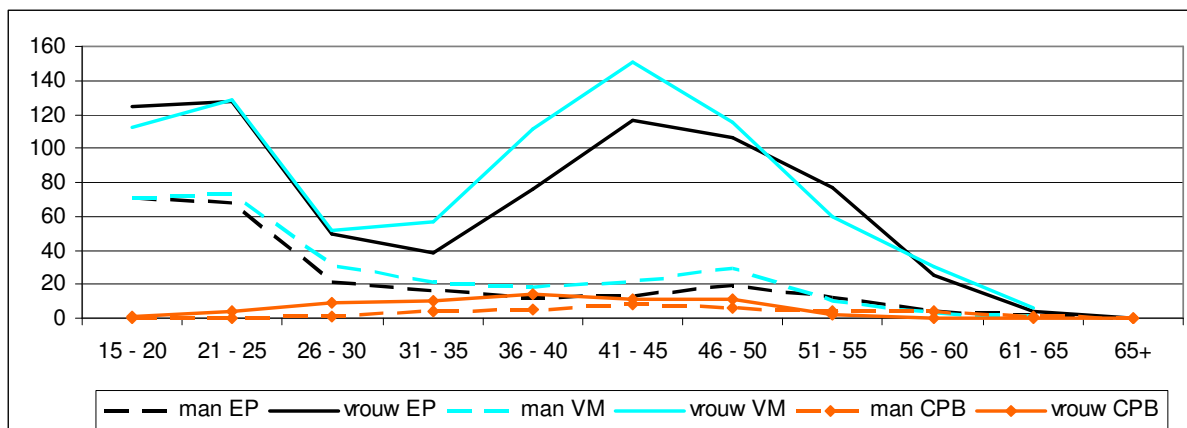
	Man	Vrouw	<b>Totaal</b>	%
15-20	142	238	<b>380</b>	17.44
21-25	141	261	<b>402</b>	18.45
26-30	53	111	<b>164</b>	7.53
31-35	41	105	<b>146</b>	6.70
36-40	35	201	<b>236</b>	10.83
41-45	42	278	<b>320</b>	14.69
46-50	54	232	<b>286</b>	13.13
51-55	26	139	<b>165</b>	7.57
56-60	11	55	<b>66</b>	3.03
61-65	4	10	<b>14</b>	0.64
65+	0	0	<b>0</b>	0
<b>Totaal</b>	<b>549</b>	<b>1630</b>	<b>2179</b>	<b>100.01</b>
Gem.leeftijd	30.2	35.9	34.5	

Tabel 5: Indeling naar leeftijd.

Bron: Sociaal Jaarverslag Center Parcs België (2007).

Met een gemiddelde leeftijd van 34.5 jaar is Center Parcs een relatief jonge organisatie.

Dit kan als volgt grafisch weergegeven worden:



Figuur 18: Grafische voorstelling van indeling naar leeftijd.

Bron: Sociaal Jaarverslag Center Parcs België (2007).

Instroom:

	Aantal	Gem.leeftijd
Man	186	24.5
Vrouw	396	25.8
Totaal 2007	582	25.4

Tabel 6: Instroom.

Bron: Sociaal Jaarverslag Center Parcs België (2007).

Uitstroom:

	Aantal
Man	128
Vrouw	331
Totaal 2007	459

Tabel 7: Uitstroom.

Bron: Sociaal Jaarverslag Center Parcs België (2007).

Uit deze laatste twee tabellen blijkt dus dat de instroom in 2007 groter was dan de uitstroom (Sociaal Jaarverslag 2007).

Ten slotte nemen we nog enkele cijfers met betrekking tot het verloop in de organisatie op. In 2007 verlieten in totaal 141 medewerkers de organisatie. Het

merendeel hiervan vertrok op vrijwillige basis. Verder valt op dat dit verloop in de housekeeping het hoogst is en dat De Vossemeren met een percentage van 14.56% een opmerkelijk hoger verloop kent dan Erperheide met 6.99%. Het hoofdkantoor kent echter het hoogste verlooppercentage, namelijk 15% (Sociaal Jaarverslag Center Parcs België, 2007).

### **Mogelijke werkpunten**

*Center Parcs behoort tot de organisaties die ervoor kiezen zichzelf geen kwantitatieve doelstellingen op te leggen om tot een diverser personeelsbestand te komen. Toch is het met het oog op de demografische ontwikkelingen belangrijk dat ook deze organisatie op termijn streven naar een andere samenstelling van haar personeelsbestand.*

- *Meer dan 80% van de werknemers binnen deze organisatie is jonger dan 50 jaar. Jonge werknemers van vandaag worden echter ooit arbeidsouderen. De organisatie dient hier dan ook oog voor te hebben zodat ze, indien nodig, er effectief op kan inspelen. Dat dit een aandachtspunt voor de organisatie dient te worden bleek ook uit de recente risico-analyse (zie 3.1.2.4 Significante waarden). Deze analyse toont namelijk aan dat de hierin bevroegde medewerkers een hoge werkdruk ervaren en dat ouderen het werk fysisch zwaar vinden worden.*
- *De organisatie kan zich ook de vraag stellen of allochtonen anders gedefinieerd kunnen worden dan enkel als niet-EU burger. Bijvoorbeeld aan de hand van familienaam, thuistaal, geboorteplaats van de ouders of grootouders?*
- *Zoals onder de systemen van taaktoewijzing al vermeld, zou de organisatie ook inspanningen kunnen doen om gehandicapten aan te trekken.*
- *Zoals bij de werkpunten onder het uitstroomstelsel al vermeld, is het belangrijk voor de organisatie naar de redenen van vertrek te polsen. Dit blijkt ook uit deze S, vermits het merendeel van de medewerkers die de organisatie verlaat dit vrijwillig blijkt te doen. Een bevraging naar de redenen is dus zeker wenselijk. Bovendien tonen de cijfers dat het verloop het hoogst is in de*

*housekeeping. De organisatie kan er dus tevens extra aandacht aan besteden dat deze medewerkers gehoord worden en de nodige appreciatie voor hun werk krijgen.*

### 3.1.2.6 Sleutelvaardigheden

*Als dienstenorganisatie hoort Center Parcs klantgerichtheid hoog in het vaandel te dragen. Trainingen kunnen dit bewerkstelligen. Het Happy-programma stelt in dat opzicht zeven KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) op.*

Hoe kunnen werknemers het best omgaan met Frans- of Duitstalige gasten? Welke verschillende manier van omgang moeten de werknemers tonen in contacten met een gezin met kinderen enerzijds en een bejaard koppel anderzijds? Om deze specifieke vaardigheden met betrekking tot een verscheidenheid aan klanten aan alle medewerkers aan te leren, worden er specifieke trainingen voorzien. Daarnaast is ook werkplekleren van groot belang. Dit alles gebeurt onder toezicht van de jobcoach die de werknemers observeert en hen later feedback geeft over hun prestaties in een evaluatiegesprek. Belangrijk in dit evaluatiegesprek is het benadrukken van hetgeen de werknemer goed deed. Bij Center Parcs heerst er dan ook geen "afrekencultuur", maar wel een "aanspreekcultuur". Werkpunten mogen vermeld worden, maar positieve punten mogen zeker ook niet vergeten worden.

Deze positieve feedback kan onder andere van de jobcoach komen. Deze jobcoach benadert alle medewerkers op dezelfde manier, er wordt dus geen onderscheid gemaakt tussen bijvoorbeeld autochtonen of allochtonen. Wel is het zo dat allochtonen misschien vaker benaderd worden voor bijkomende training door mogelijk gebrek aan kennis van de Nederlandse taal. Volgens jobcoach Martin Spooren is deze groep allochtonen een heel dankbare groep "leerlingen". Deze mensen vinden het een fijn gevoel "ergens bij te horen", in dit geval bij Center Parcs als organisatie.

Daarnaast worden in het Happy programma alvast volgende zeven KPI's opgenomen:

- Warm welkom
- Wachttijden beperken
- Gasten herkennen en erkennen
- De tien meest gestelde gastenvragen kunnen beantwoorden

- Oplossingen bedenken
- Gasten hun irritaties laten kenbaar maken/uiten
- Professionele indruk

Klantvriendelijkheid kan voor deze organisatie dus zeker als sleutelvaardigheid beschouwd worden. Een groot deel van de werknemers werkt wat we noemen "voor de schermen" of komt dus in direct contact met de gasten. Diverse klanten horen allen op een vriendelijke manier geholpen te worden. Deze lijn van vriendelijkheid kan dan voortgetrokken worden in het contact met de verschillende collega's. De gevolgde trainingen kunnen dus niet alleen in het contact met klanten in de praktijk omgezet worden, maar ook in de persoonlijke contacten met collega's.

Tot slot kunnen we nog vermelden dat in de Nederlandse parken er al functioneringsgesprekken bestaan waarin competenties worden besproken. In ons land wordt dit echter (nog) niet toegepast.

### **Mogelijke werkpunten**

- o *Een mogelijke actie die de organisatie met betrekking tot de sleutelvaardigheden kan ondernemen is het opstellen van een competentiewoordenboek. Op deze manier kan de organisatie een optimaal competentie management nastreven. Door concretisering van de verwachte competenties in dit soort woordenboek verbeteren de prestaties van de medewerkers. Zo kan "Omgaan met diversiteit" opgenomen en gespecificeerd worden in dit competentiewoordenboek. Ook diversiteitsondersteunende competenties zoals samenwerken kunnen opgenomen worden.*

*Op deze manier weten de medewerkers wat de organisatie van hen verwacht en hoe zij deze verwachtingen kunnen inlossen. Dit competentiewoordenboek moet natuurlijk niet beperkt zijn tot de diversiteitsthematiek.*

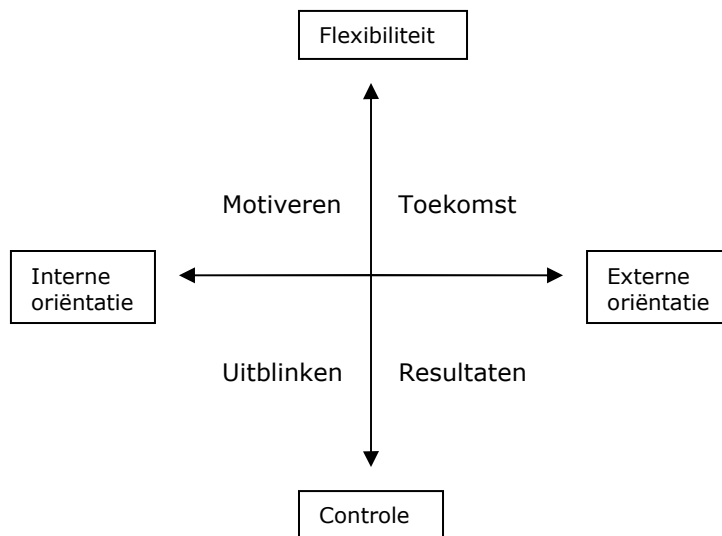
- o *Ook kan de organisatie in haar Happy-project (of eventueel in een nieuw diversiteitsproject) enkele KPI's rond het omgaan met diversiteit opstellen zoals ze dit nu al doet rond klantgerichtheid.*

### 3.1.2.7 Stijl

*Center Parcs stelt vier Leadership Standards voorop. Deze hebben betrekking op motivatie, de toekomst, goede resultaten en kwaliteit. Verder heerst er een persoonsgerichte leiderschapsstijl.*

De stijl van leidinggeven is door Center Parcs vastgelegd in de zogenaamde Leadership Standards. Deze, door de organisatie voorgeschreven standaarden, komen in elke opleiding voor leidinggevendenden terug. Er mag dan ook niet van worden afgeweken.

De Leadership Standards worden in vier kwadranten onderverdeeld. Vermits deze gebaseerd zijn op het concurrerende waardenmodel, ook wel het model van Quinn genoemd, kunnen we ze als volgt in een assenstelsel samenvatten:



Figuur 19: Leadership Standards van Center Parcs in een kwadrant geplaatst naar het model van Quinn.

We onderscheiden hierbij dus twee dimensies. Op de verticale as plaatsen we flexibiliteit en controle als uitersten en de horizontale as loopt van interne oriëntatie naar externe oriëntatie.

Een eerste kwadrant hierbij is het ontwikkelen en motiveren van het personeel. De competenties die hieronder leiden tot succes zijn: coachen, succesvolle teams

samenstellen, dialoog mogelijk maken en inlevingsvermogen en gevoeligheid tonen. Het tweede kwadrant behelst het vormgeven aan de toekomst. Het heeft ondernemerschap, verandering mogelijk maken, rekening houden met de buitenwereld en moed tonen als voornaamste competenties. Kwadrant drie handelt over het halen van uitstekende resultaten. Hieronder verstaan we het effectief behalen van resultaten, leiding bewaren, beslissingen nemen en overtuigen. Het vierde en laatste kwadrant benadrukt het belang van het kwaliteitsgericht werken, het creëren van gastenwaardering, het bewaken van procedures en processen en het coördineren. Dit vatten we samen onder de noemer uitblinken ([www.centerparcs.com](http://www.centerparcs.com)).

Het is belangrijk dat deze vier kwadranten samen bekeken worden. Het is dus niet zo dat een bepaald leider kwadrant x als goed en kwadrant y als slecht mag beschouwen. De leider moet een balans kunnen maken tussen de vier kwadranten.

Meer algemeen kunnen we de leiderschapsstijl binnen Center Parcs bestempelen als persoonsgericht. Anders dan in een productiebedrijf draait het bij Center Parcs niet om het halen van een vooropgesteld aantal stuks, waardoor een taakgerichte cultuur dus niet vereist is.

Daarnaast spreken werknemers hun leidinggevenden met de voornaam aan en zal de leidinggevende zich slechts zeer beperkt "afzonderen" in zijn kantoor. Het is ook zo dat feedback niet alleen top-down, maar ook bottom-up verloopt. Leidinggevenden staan dus open voor feedback van hun medewerkers.

Naast de al besproken items, kunnen we hier ook nog vermelden dat de leiderschapsstijl in deze organisatie consequent te noemen is. Hieronder verstaan we meer specifiek dat de leidinggevenden in feite aan de basis van delightness staan. Om bij de klanten een gevoel van delightness te verwezenlijken, moeten de leidinggevenden er in de eerste plaats voor zorgen dat werknemers delighted zijn...

### **Mogelijke werkpunten**

*Leiders vervullen op elk vlak een voorbeeldfunctie. Hun houding of gedrag en hun normen of waarden hebben een grote invloed op het functioneren van de andere medewerkers. Inzake diversiteit moeten leidinggevenden op alle niveaus zich bewust*



*zijn van het belang en de noodzaak van een diversiteitsbeleid in de organisatie. In de hieronder volgende werkpunten maken we een onderscheid tussen de hogere leidinggeevenden, met een belangrijke beslissingsbevoegdheid en de lagere leidinggeevenden, die dichterbij de medewerkers staan.*

*Werkpunten voor de hogere leidinggeevenden:*

- o Leidinggeevenden vervullen een voorbeeldfunctie, ook wat het omgaan met diversiteit betreft. Het is dus opportuun voor een organisatie deze leidinggeevenden op te leiden (zoals al aangehaald onder het opleidingsbeleid) en te sensibiliseren voor diversiteit.*
- o De organisatie kan ook gevoeligheid voor diversiteit meenemen als criterium bij beoordeling en promotie.*

*Werkpunten voor de lagere leidinggeevenden*

- o Leidinggeevenden dienen open te staan voor vragen van hun werknemers over diversiteit of discriminatie. In hun voorbeeldfunctie kunnen ze als aanspreekpunt fungeren voor de medewerkers en op deze manier het noodzakelijke draagvlak voor diversiteit vergroten.*
- o Het erkennen en belonen van positieve initiatieven rond diversiteit kan een ander mogelijk actiepoint zijn.*
- o De diverse medewerkers kunnen aan de organisatie gebonden worden door telkens te vertrekken vanuit ieders mogelijkheden en deze te waarderen.*
- o Het is de leidinggevende in zijn voorbeeldfunctie die zijn werknemers kan stimuleren om diversiteitstrainingen, trainingen met betrekking tot interculturele communicatie en dergelijke te volgen. Zelf dient hij natuurlijk ook zulke trainingen te volgen. "Walk your talk!" is dan ook de boodschap voor de leidinggeevenden. Zij moeten niet alleen naar de medewerkers communiceren over diversiteit, maar er ook zelf adequaat naar handelen.*
- o De leidinggevende kan daarnaast ook mogelijke netwerken, die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit, aanmoedigen.*

## 3.2 Randstad

*Door Kim Laenen*

### *3.2.1 Algemene bedrijfsinformatie en eerste aanzet naar 7S-methodiek*

De Randstad Holding, waarvan we de hele geschiedenis in bijlage 6 terugvinden, is één van de grootste aanbieders van flexibele werkoplossingen en HR-management ter wereld. Bij de opstarting van Randstad worden drie kernwaarden geformuleerd die ze nu nog steeds hoog in het vaandel dragen. De drie kernwaarden van Randstad zijn: kennen, dienen en vertrouwen; streven naar perfectie en simultane belangenbehartiging, welke verder in de tekst onder strategie worden besproken.

Randstad Group Belgium is een onderdeel van de Randstad Holding. Sinds 1965 is Randstad Group Belgium, toen nog onder de naam Interlabor Interim, actief in België. Randstad, marktleider op het gebied van uitzendwerk, is onder andere bezig met rekrutering en selectie, outplacement, opleidingen, inhouse-kantoren en human resources-projecten. Op deze manier hebben ze zich ontwikkeld tot een allround dienstverlener op het vlak van werk. Aan de hand van een vernieuwende kijk op werk willen ze mensen en organisaties op de meest professionele manier bij elkaar brengen. Hierbij is het belangrijk dat ze hun klanten en kandidaten goed kennen en een goede verstandhouding onderhouden met hen, op deze manier kunnen ze beter in hun behoeften voorzien en hun verwachtingen overtreffen. "Good to know you" is een mooie weerspiegeling van de Randstadcultuur, dit geeft weer hoe ze willen dat er over hen gedacht wordt.

Naast het helpen van anderen ligt er nog een andere oorzaak te gronde aan hun leidersrol in de HR-dienstensector, namelijk een heldere visie op groei. Om Randstad beter en efficiënter te laten werken dan welke organisatie ook gaan ze zich baseren op vier strategische bouwstenen. Sterke concepten, de beste mensen, excellente uitvoering en krachtige merken zijn de vier bouwstenen waarmee Randstad garandeert aan hun klanten dat hun diensten de beste op de markt zijn.

Onder 3.2.2 gaan we na in welke mate het diversiteitsbeleid al geïntegreerd is in elk van de zeven organisatieaspecten uit het model van McKinsey. Deze toepassing is uitgevoerd aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument. De invulling is gebaseerd

op de informatie door Raf Heroes, HR advisor, voorzien. Ook komen er bevindingen uit de afsluitende focusgroep terug. We beginnen telkens met een toelichting per organisatieaspect, waarna de mogelijke werkpunten voor de organisatie vermeld worden.

Een nadere toelichting bij de werkwijze vindt u op pagina 68.

### 3.2.2 *Het 7S-diversiteitsinstrument binnen Randstad*

Diversiteit wordt binnen Randstad gedefinieerd als: "het optimaliseren van het management van verschil in competenties, met als doel de kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van producten en/of diensten" (kandidaatsdossier Label Gelijkheid en Diversiteit, p. 22).

#### 3.2.2.1 Strategie

De Randstad Holding formuleert haar missie als volgt:

*"To be among the world leaders in matching supply and demand in employment and HR services".*

Randstad België vertaalde dit als volgt: "Randstad=werk. Randstad wil de referentie zijn in HR en HR-kennis. Als arbeidsmarkt- en HR-deskundige voegen wij waarde toe enerzijds aan het menselijk kapitaal van organisaties en aan het beheer ervan, en anderzijds aan de loopbaan van individuen. Organisaties en individuen moeten ons daarbij ervaren als een transparante, eenvoudig gestructureerde en sterk klantgerichte organisatie, met een maximale toegankelijkheid. Zij kunnen rekenen op de meest actuele waardepropositie: innovatie is een voortdurende drijfveer."

Randstad heeft als visie en doel om beter en efficiënter te werken dan de anderen. Hierbij baseren ze zich op 4 bouwstenen. Een eerste bouwsteen heeft betrekking op het beogen van sterke concepten. Ten tweede willen ze de beste mensen hebben, die voortdurend ontwikkeld moeten worden. De medewerkers moeten ook makkelijk inzetbaar zijn. Als derde bouwsteen baseert Randstad zich op een excellente uitvoering van hun dienstverlening. De laatste bouwsteen handelt over het hebben van krachtige en herkenbare merken, zodat de mensen weten wie ze zijn. Ze hechten

ook veel belang aan volgende gedragskenmerken binnen Randstad: ondernemerschap, positivisme, samenwerking, oriëntatie op de ander en integriteit.

De kernwaarden van Randstad, die geformuleerd zijn toen Randstad is opgericht, zijn als eerste kennen, dienen en vertrouwen waarmee wordt bedoeld dat ze zich met hart en ziel gaan storten op het leveren van kwaliteitsdiensten. Als tweede is er het streven naar perfectie, ze willen altijd een hoge kwaliteit garanderen zowel intern als extern. Als derde en laatste is er de simultane belangenbehartiging. Hier wordt gewezen op het toepassen van competenties als middel om armoede en ongelijkheid te bestrijden. Deze waarden moeten door iedere medewerker gekend, bekend en geleefd worden. Binnen Randstad willen ze zich vooral richten op diversiteit en gelijkheid en niet op positieve discriminatie. Er wordt niet expliciet verwezen naar diversiteit in de missie en visie.

De waarden van Randstad en de gedragskenmerken van haar medewerkers vormen de grondslag voor haar ethisch engagement, hieronder valt ook de Social Accountability 8000. Dit is een internationale standaard die op ethische zaken bij de productie van goederen en diensten betrekking heeft. Hier wordt ook verwezen naar het verbieden van elke discriminerende praktijk en naar het principe van competentiebeheer, waarmee bedoeld wordt dat iedereen gelijke kansen moet krijgen. Ze drukken er hier ook op dat zowel bij de aanwerving als bij de benoemingen van het personeel diversiteit een belangrijke rol speelt, diversiteit in de opleidingen is hier een concreet voorbeeld van. Er wordt in dit handvest ook nog naar andere punten verwezen zoals de gezondheid en veiligheid van de medewerkers.

In het arbeidsreglement van Randstad wordt niet expliciet verwezen naar diversiteit, wel wordt er een onderdeel besteed aan discriminatie. In de gedragscode van Federgon (federatie voor uitzendkantoren) wordt ook verwezen dat ze iedereen met respect moeten behandelen en dat ze niemand mogen discrimineren.

Elk land, waaronder ook België, wordt vanuit de Randstad-groep gestimuleerd een actief diversiteitsbeleid uit te bouwen, wat blijkt uit de boodschap op de site van de Randstad Holding. Ook al staat het niet expliciet in hun missie of visie, hiermee wordt er toch de aandacht op gevestigd.

“Diversiteit is van groot belang voor ons doorlopende succes. We trekken talent aan uit alle hoeken van de wereld en de gelijke en respectvolle behandeling van alle medewerkers, flexwerkers, interim-professionals en kandidaten staan centraal in onze HR-standaarden. Alle HR-procedures die we ontwikkelen gaan uit van gelijke kansen en behandeling.”

“Discriminatie op grond van ras, huidskleur, sekse, seksuele voorkeur, geloofsovertuiging, leeftijd, politieke overtuiging, land van oorsprong, handicap of sociale achtergrond is verboden. De populatie van de Randstad-groep tracht een afspiegeling te zijn van de verscheidenheid van de maatschappij. Omdat Randstad zich verplicht heeft aan de gelijke behandeling van medewerkers, flexwerkers, interim-professionals en kandidaten in al zijn geografische markten, moeten onze HR-standaarden door de hele Randstadorganisatie toepasbaar zijn. Heel concreet betekent dit dat een aantal werkmaatschappijen op een proactieve manier omgaan met diversiteit bij het aannemen van medewerkers, flexwerkers en interim-professionals, door de introductie van een groter opleidingsaanbod en door manieren te zoeken om obstakels voor indiensttreding weg te nemen.” (kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit)

Randstad onderneemt verschillende acties om diversiteit op te nemen in haar organisatie en om te tonen naar de buitenwereld en naar haar medewerkers toe dat ze hier belang aan hecht. Er werd al in 1996 een diversiteitscel opgericht die in 2006 zijn 10-jarig bestaan heeft gevierd. Randstad België heeft het “Diversity Charter” van het verbond der Belgische ondernemingen ondertekend, alsook het “Charter for diversity” met de Brusselse regering. De diversiteitsverklaring van het ondernemersplatform voor diversiteit van UNIZO, VOKA en VKW werd ook ondertekend. In september 2006 participeren ze ook in het pilootproject van het Label Gelijkheid Diversiteit, een initiatief van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Dit Label heeft betrekking op de interne medewerkers van Randstad en niet op de uitzendkrachten. Het Label houdt in dat ze gaan kijken hoe ver ze staan op gebied van diversiteit, wat ze kunnen verwezenlijken naar de toekomst toe en hoe dit op een efficiënte manier kan gecontroleerd worden. De minister van Gelijke Kansen en de minister van Werk hebben dan op 22 maart 2007 het Label Gelijkheid Diversiteit uitgereikt aan Randstad en nog enkele andere organisaties. De volgende vier verplichtingen moeten zeker nageleefd worden:

- Het naleven van de wet inzake gelijke kansen en non-discriminatie;
- Het ontwikkelen en uitvoeren van een diversiteitsbeleid;
- Het doorlopen van een proces inzake analyse, planning, implementatie en evaluatie van het eigen diversiteitsbeleid met de medewerking van de werknemers;
- Het procesmatig zorgen voor continue verbetering (brochure Label Gelijkheid Diversiteit).

Randstad voldoet aan deze aspecten, het blijft natuurlijk een uitdaging om naar de toekomst toe aan het diversiteitsbeleid te blijven sleutelen en verbeteringen aan te brengen. Om het Label te behouden, worden ze jaarlijks ook aan een audit onderworpen.

Randstad onderneemt ook nog verschillende acties naar buiten toe om een diverser personeelbestand aan te trekken, in dit opzicht werken ze niet met quota's maar zouden ze graag streefcijfers vooropstellen. Ze willen hun doelstellingen meer kwantificeren en specificeren omdat ze toch een resultaatgerichte onderneming zijn. In 1996 heeft Randstad een afdeling Randstad Diversity opgericht, hier werken ze samen met meer dan 70 non-profit-partners. De bedoeling is om mensen te re-integreren in de arbeidsmarkt na langdurige werkloosheid of ziekte of arbeidsongeschiktheid. Een aantal externe projecten van de afdeling Diversity naar kansengroepen toe zijn: als eerste Diablo in Vlaanderen, hierin neemt door een doorgedreven sensibilisering en coaching van bedrijven en werkzoekenden de kansen van werkloze 45-plussers op een nieuwe baan toe. Een tweede project is Baanbreker in Antwerpen, dit is een diversiteitsproject in Borgerhout dat opgezet is in samenwerking met Stad Antwerpen en dat als doel heeft de tewerkstelling van personen uit kansengroepen te bevorderen. Randstad is ook nog actief lid van volgende organisaties:

- CIETT (internationale organisatie van uitzendwerkgevers): door het lidmaatschap streven ze naar goed gereguleerde arbeidsomstandigheden.
- Business & Society Belgium, waarvan ze mede-oprichter zijn. Dit is een inspiratiebron voor bedrijven en bedrijfsverenigingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun beleid en activiteiten willen integreren.
- Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe): een business netwerk met meer dan 60 multinationals als lid op het gebied van maatschappelijk

verantwoord ondernemen, Randstad is vooral betrokken bij de projecten rond diversiteit en "Skills for Employability".

- United Nations Global Compact en Samenleving & Bedrijf: richt zich vooral op maatschappelijk verantwoorde doelstellingen, inclusief diversiteit.
- Partner van VSO (Voluntary Services Overseas).

Uit de focusgroep, die plaatsvond op vrijdag 11 april 2008 in het hoofdkantoor van Randstad te Brussel, is voortgekomen dat diversiteit bij Randstad kan ingedeeld worden in een commercieel, een intern en een extern luik. De definitie voor diversiteit die Randstad hanteert, werkt prima voor het commerciële luik maar minder voor het interne en externe luik. Ze willen echt bewust op zoek gaan naar diversiteit in de interne staf en mensen niet discrimineren op basis van geslacht of afkomst enzovoort. Diversiteit moet een meerwaarde opleveren voor Randstad zowel op business, sociaal als op maatschappelijk vlak.

Randstad wil een aantrekkelijke werkgever en een afspiegeling van de maatschappij zijn maar zit dan met de vraag of ze dat wel kunnen omdat ze geen arbeiders in hun organisatie tewerkstellen. Op de focusgroep wordt dan gezegd dat ze dit wel kunnen binnen het eigen personeel, dus daarin meer allochtonen, en arbeidsgehandicapten opnemen. Divers zijn binnen de realiteit van je bedrijf, heeft dus ook zijn grenzen.

Ze moeten medewerkers nog meer bewust maken van diversiteit zodat het op lange termijn een natuurlijke reflex wordt. Medewerkers moeten verschillen van de anderen respecteren en waarderen. Op termijn misschien zelfs zoeken naar verschillen wat de synergie ten goede zal komen. Om hier te geraken hebben ze nog wel wat werk voor de boeg maar uit het vorige blijkt alleszins dat Randstad diversiteit een belangrijk topic vindt.

Uit de focusgroep is ook gebleken dat meer diversiteit leidt tot:

- Een betere bediening van je klanten (zowel uitzendkrachten als bedrijven)
- Synergie
- Nieuwe ideeën
- Instroom en doorstroom
- Door schaarste op de arbeidsmarkt wordt het een noodzaak in de toekomst
- Op deze wijze kan ook Randstad ieders competenties maximaal gebruiken

### **Mogelijke werkpunten**

- *Het is voor elke organisatie die diversiteit hoog in het vaandel draagt, zoals Randstad doet, belangrijk om een goede definitie te hanteren van wat ze nu juist verstaan onder diversiteit. Ze moeten op zoek gaan naar een betere definitie voor diversiteit voor het interne en externe luik. Degene die nu gehanteerd wordt is vooral van toepassing op het commerciële luik.*
- *Diversiteit is tegenwoordig een veelbesproken onderwerp. Het is dus belangrijk dat Randstad diversiteit explicieter gaat opnemen in haar missie en visie. Op deze manier wordt het duidelijker zowel voor de medewerkers, als naar klanten en leveranciers toe, dat Randstad met diversiteit bezig is en dit waardeert.*
- *Omdat Randstad een omzetgericht bedrijf is, is het belangrijk om ook op vlak van diversiteit doelstellingen voorop te stellen. Hieruit kunnen ze dan KPI's afleiden, die op hun beurt gemeten en gecontroleerd kunnen worden. Deze controlebevoegdheid kan makkelijk bij opgenomen worden door de auditcel.*
- *Randstad wil een afspiegeling zijn van de maatschappij. Toegespitst op haar realiteit, met name hoger opgeleide profielen.*

#### 3.2.2.2 Structuur

Sinds 2005 is de werkgroep non-discriminatie actief binnen Randstad, deze wordt uitgebreid naar de werkgroep diversiteit. Hierbinnen hebben ze een diversiteitsverantwoordelijke aangeduid. De werkgroep houdt zich bezig met onderwerpen die te maken hebben met gelijke kansen, non-discriminatie en diversiteit. Het is een multidisciplinair team dat representatief samengesteld is, hiermee wordt bedoeld dat er zowel mannen als vrouwen aanwezig zijn, er zijn leden van de ondernemingsraad, bedienden en managers. Jaarlijks worden op de ondernemingsraad de genomen acties omtrent diversiteit besproken en geëvalueerd.

Initiatieven betreffende diversiteit worden vooral genomen vanuit de werkgroep, de directie en de HR director voor de interne medewerkers, die de werkgroep diversiteit voorziet. Hier kunnen we dus uit afleiden dat het topniveau betrokken is bij het



diversiteitsbeleid. Ze proberen ook de medewerkers zo goed mogelijk te informeren en warm te maken door een draagvlak voor diversiteit te creëren. Het best kunnen ze anticiperen op de toekomstige arbeidsmarkt-tendensen, dit is de efficiëntste manier om een draagvlak te creëren. Hiernaast moeten ze de projecten en doelstellingen duidelijk afbakenen zodat het voor al de betrokken partijen een win-win situatie wordt. Randstad gaat zijn medewerkers contacteren via informatie op Blueweb, het intranet van Randstad, te zetten. Ze gaan ook diversiteit inbedden in hun managementreviews, dit is een evaluatie door het directiecomité van de resultaten en verdere plannen volgens het Plan-Do-Check-Act model. Een roadshow op regiomeetings is ook een actie om diversiteit tot bij de medewerkers te brengen. Ze gaan op elke regiomeeting een presentatie geven omtrent het Label en diversiteit, de aanwezige regioverantwoordelijken zullen dan op hun beurt de kantoorverantwoordelijke inlichten die dan de consultants op de hoogte brengen zodat iedereen persoonlijk hieromtrent geïnformeerd wordt.

De focusgroep meldt dat de werkgroep diversiteit na het voorbereiden van het kandidaatsdossier voor het Label Gelijkheid Diversiteit te verkrijgen, niet meer is samengekomen, al volgen verschillende leden ervan hun actiepunten op. Enkel in het commerciële luik zit een structuur, terwijl zowel het interne als externe luik weinig of geen expliciete diversiteitsstructuur heeft. Bij het opzetten van een structuur moet Randstad volgens hen rekening houden dat het binnen de lijn wordt opgesteld zodat de directeur verantwoordelijk is naar de regiomanagers toe. Op deze manier wordt de structuur ook gedragen door het management wat een pluspunt is.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Uit de focusgroep is naar voor gekomen dat ze bij Randstad gebruik maken van drie luiken: het interne, het commerciële en het externe. Binnen het commerciële luik zijn ze op het vlak van structuur op de goede weg, ze gebruiken een aantal tools en zijn initiatieven aan het uitwerken. Ze hebben echter ook hier nog werk voor de boeg. Het interne en externe luik bevat wel enkele werkmiddelen maar op gebied van structuur is hier nog maar weinig over te vinden. Hier moeten ze in de toekomst aan werken om hierbinnen een structuur op te zetten zodat de strategie kan omgezet worden in de praktijk. Ze moeten ervoor zorgen dat de structuur gevormd wordt door het*

*topmanagement maar dat deze ook door de werkvloer wordt gedragen. Eenmaal de structuren meer zijn afgestemd, weet ook iedereen beter wie waarvoor verantwoordelijk is. Voornemens en plannen uit vorige paragraaf moeten dus stringenter opgevolgd worden.*

- *Het werken met ambassadeurs kan voor Randstad een meerwaarde betekenen als er concrete doelstellingen of projecten aan worden verbonden. Op deze manier weet iedereen wat er van hen verwacht wordt.*
- *De werkgroep diversiteit die actief was tijdens de voorbereiding van het Label is nadien niet meer samen gekomen (wel volgen de groepsleden hun to do's op). Randstad kan deze misschien terug actief maken eventueel met aangepaste samenstelling. Wel moet er voor gezorgd worden dat de werkgroep voldoende macht heeft.*
- *Het kan voor Randstad misschien ook nuttig zijn om naar de ervaringen en meningen rond diversiteit te peilen bij verschillende stakeholders, onder andere de werknemers, vakbonden en eventueel klanten en leveranciers. Op deze manier kunnen ze misschien nog nuttige dingen te weten komen die ze zelf kunnen toepassen of waar ze nog kunnen verbeteren.*

### 3.2.2.3 Systemen

#### Rekruteringsbeleid

Voor de invulling van het 7S-model binnen Randstad baseren we ons enkel op de interne medewerkers, omdat dit de focus van deze studie is. Het Label Gelijkheid Diversiteit is ook enkel van toepassing op de interne medewerkers van Randstad en niet op de uitzendkrachten. Als we de systemen bespreken, houden we er rekening mee dat er bij Randstad geen positieve discriminatie wordt toegepast maar dat gelijkheid hoog in het vaandel wordt gedragen.

Bij Randstad hechten ze veel belang aan diversiteit, en op deze manier proberen ze een afspiegeling van de maatschappij te zijn. Ze trachten alternatieve rekruteringskanalen aan te spreken door met organisaties zoals Jobkanaal, Kif Kif, MRAX enzovoort samen te werken. Randstad heeft deelgenomen aan jobbeurzen van

Kif Kif in oktober 2007 en op 18 maart 2008 in Brussel. Op deze manier proberen ze mensen uit alle delen van de samenleving te bereiken. De rekrutering gebeurt op basis van competenties en niet door te kijken of personen autochtoon of allochtoon zijn of vrouw of man zijn. Dit zien we in bijlage 7 en 8 waar twee advertenties voor een betrekking bij Randstad zijn toegevoegd.

Randstad heeft ook samen met de Kamer van Koophandel een project opgestart, genaamd "Adoptie van een CV". Het is de bedoeling dat hoger opgeleide allochtonen geholpen worden via professionals van Randstad, die contacten gaan leggen voor hen of hun netwerken gaan raadplegen op zoek naar werk voor de hoger opgeleide. Ze willen met dit project de bedrijven en kandidaten hiervoor warm maken want ze vermoeden dat hier nood aan is.

Als je solliciteert bij Randstad moet je online een vragenlijst invullen, dit is al een beetje een selectie op zich. Hier beantwoord je verschillende vragen zoals hoe goed je kan werken met een Office-pakket. Als je gewoon je CV moet uploaden zijn dit misschien belangrijke aspecten die je vergeet mee te delen en hier vermeld je ze wel doordat er expliciet naar gevraagd wordt. Tijdens deze vragen wordt er ook nog eens op gewezen dat Randstad diversiteit belangrijk vindt en dat ze rekruteren op basis van competenties. Dit ziet u in bijlage 9, die een printscreen weergeeft van de online sollicitatie. Als werkzoekende kan je ook altijd in één van de vele Randstadkantoren binnenwandelen en vragen naar een job bij Randstad. De enthousiaste medewerkers zullen je daar met plezier verder helpen.

Bij het solliciteren voor een job bij Randstad is er echter wel een hoge drempel voorzien, dit is niet om mensen uit te sluiten maar om ze telkens de ontgoocheling te besparen. Als de drempel laag zou zijn dan is de instroom veel te groot en komen er veel personen niet in aanmerking. Randstad probeert iedereen feedback te geven waarom ze een bepaalde job niet hebben gekregen. Als er te veel instroom is gaat dit niet meer, dan brengt dit te veel administratie met zich mee. Op deze wijze worden de mensen ook niet elke keer teleurgesteld als ze de job niet hebben.

Ze vinden dat ze reeds veel initiatieven ondernemen om kansengroepen aan te trekken, zoals bijvoorbeeld de jobbeurzen. Toch merken ze dat goede kandidaten soms naar de concurrentie gaan.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Om het rekruteringsbeleid zo diversiteitsvriendelijk mogelijk te maken, kunnen ze nog een aantal verbeteringen aanbrengen zodat de beste kandidaten door Randstad worden aangetrokken en behouden. Het zou nuttig kunnen zijn om een databank bij te houden van wie voor welke job solliciteert en of deze personen ook daadwerkelijk op gesprek komen of de selectie niet halen. Zo krijgen ze een mooi overzicht van waar er zich mogelijke problemen voordoen en hoe ze dit misschien door simpele maatregelen kunnen oplossen.*
- *Randstad moet de procedures op een regelmatig tijdstip controleren of er toch geen indirecte bottlenecks inzitten waardoor bepaalde personen toch gediscrimineerd worden.*
- *Randstad kan in de vacatures, naast het diversiteitsstatement dat erin opgenomen wordt, ook nog meer tot uiting laten komen dat diversiteit belangrijk is voor hen. Bijvoorbeeld door een oudere naast een jongere medewerker te zetten of erop te drukken dat iedereen met de vereiste diploma's welkom is.*
- *Het kan ook voordelen met zich meebrengen door kansengroepen uit te nodigen op een opendeurdag van het bedrijf. Dit is een wijze om de personen op een andere manier kennis te laten maken met het bedrijf.*
- *Randstad kan ook intern erop wijzen dat als andere medewerkers andere personen aanzetten tot solliciteren bij Randstad dat dit ook personen mogen zijn die anders zijn dan de groep.*

### **Selectiebeleid**

Een volledige neutrale selectieprocedure bestaat er volgens de diversiteitsverantwoordelijke van Randstad niet. Er zullen altijd dingen zijn die beter kunnen. Ze gaan zo objectief mogelijk te werk door onder andere iedereen dezelfde formulieren en testen te laten doen. Per slot van rekening blijven het mensen die andere mensen beoordelen. Het staat centraal bij Randstad dat hun medewerkers hun

neutraliteit ten opzichte van klantengroepen behouden, zij hechten hier veel belang aan.

Er wordt sinds kort gebruik gemaakt van een nieuwe selectieprocedure waarvan in bijlage 10 een goed overzicht gegeven wordt.

Als eerste stap is er het online solliciteren of op gesprek gaan in een vestiging van Randstad. Op deze manier gebeurt er al een zekere selectie. Deze kandidaten moeten dan een aantal vragen beantwoorden, aan de hand hiervan komen ze al veel over hun kandidaten te weten, bijvoorbeeld of iemand al dan niet over een rijbewijs beschikt. Als ze niet over het nodige diploma beschikken en/of geen relevante werkervaring hebben stopt de sollicitatie hier. Zonder diploma maar met relevante ervaring mogen ze wel mee door naar de volgende stap.

Als tweede stap is er dan de telescreening, dit houdt in dat ze kandidaten gaan opbellen. Tijdens het gesprek gaan ze vragen wat hun motivatie is om bij Randstad te komen werken, waarom ze in een welbepaalde regio willen werken, of ze een bepaalde loonsverwachting hebben,...

De derde stap is dan de mensen uitnodigen voor de preselecties, namelijk op een one day screening, hiermee bedoelen ze dat er op één dag verschillende dingen getest en geëvalueerd gaan worden.

- Eerst word er een presentatie gegeven over Randstad in verband met diversiteit en loonsvoorwaarden,...
- Vervolgens worden er twee redeneerproeven uitgevoerd, één abstracte en één verbale, hiermee wordt het logisch denken getest. De kandidaten moeten een bepaald gemiddelde behalen, zoniet stopt de procedure hier.
- Als derde volgt er een groepsoefening, genaamd business game, hier moeten de kandidaten tot een planning komen in verband met rekrutering en ook een planning naar bedrijven toe opstellen. Hier gaan ze evalueren hoe goed ze kunnen samenwerken en wie er bepaalde leiderschapseigenschappen vertoont. Dit is een goede manier om competenties te toetsen.
- Als vierde en laatste is er dan het individueel assessment. Hier wordt een commercieel rollenspel gespeeld en de competenties en persoonlijkheid getest.

Er volgt ook een interview. Er wordt getest of de kandidaten vaardig zijn in plannen en organiseren (meer administratieve vaardigheden) en er wordt een computertest afgenomen (meer persoonlijke vaardigheden). De selectiecommissie bestaat uit verschillende personen van de HR-afdeling en van het selectiekantoor van Randstad. Ze proberen te bewerkstelligen dat de commissies even divers samengesteld zijn als het personeel dat werkt bij Randstad.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Het aanleggen van een databank kan een handige tool zijn, om effectief te kijken wie er wel of niet wordt aangenomen en waarom.*
- *Randstad doet niet aan positieve discriminatie, maar aan de kansengroepen met de juiste competenties kunnen ze in de toekomst misschien toch wat extra aandacht schenken. Dit wordt aanzien als een positieve actie, ze kunnen kijken of ze geen andere vacatures hebben waar deze personen ook voor in aanmerking komen. Hierdoor gaan ze hun imago naar buiten toe ook verbeteren, als organisatie die openstaat voor anderen en hen actief helpt.*

### **Onthaalbeleid**

Als je bij Randstad begint te werken word je professioneel ingewerkt, opgeleid en begeleid. Dit gebeurt onder andere door peter- en meterschap. Ze kunnen dan met al hun vragen en eventuele klachten bij deze personen terecht.

Als een nieuwe medewerker van start gaat bij Randstad, krijgt hij een startersday. Hier wordt er informatie gegeven omtrent verzekeringen, het te bewandelen loopbaantraject, hoe evaluaties gebeuren en zo verder. Door de afdeling Human Resources wordt er ook een meer technische uitleg gegeven rond open feedbackmomenten en wordt het bedrijf in het kort voorgesteld. De nieuwe medewerker ontvangt ook een Randstad-tas waar een onthaalbrochure in zit, hier vindt hij een kort overzicht in terug van waarvoor Randstad staat en wat ze willen bereiken in de toekomst en hoe hij hieraan kan meewerken. Verder staat er ook wat er de eerste dagen en weken van hem verwacht wordt zodat hij goed alles kan volgen. Na een viertal maanden proefperiode wordt er een introductiegesprek voorzien met

een HR-deskundige en de medewerker. Mogelijke klachten of punten ter verbetering kunnen hier geuit worden.

Als er klachten zijn kunnen ze zich ook altijd beroepen op de integriteitcode, hier staan procedures in die moeten gevolgd worden bij geweld, pesterijen of ongewenste intimiteiten.

Meestal verloopt de integratie van nieuwe medewerkers vlot maar Randstad moet misschien nog wat meer aandacht besteden aan diversiteit in het onthaalbeleid.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Het kan een meerwaarde zijn voor zowel Randstad als de nieuwe medewerker om bij de start van zijn job er de nadruk op te leggen dat de inwerking moet opgevat worden als een wederzijds leren van elkaar. Dit kunnen ze koppelen aan een project waar ze bijvoorbeeld twee personen laten samenwerken aan een onderwerp om zo elkaar en het bedrijf beter te leren kennen. Bij deze oefening is het proces belangrijker dan de output.*
- *Bij de evaluatiegesprekken zouden ze regelmatig kunnen terugkomen op het thema "hoe omgaan met diversiteit". Zo weten ze hoe een nieuwe medewerker diversiteit binnen Randstad ervaart.*

### **Opleidingsbeleid**

Bij Randstad worden zowel interne als externe trainingen voorzien. Elke medewerker heeft een actief loopbaantraject en opleidingen volgen is daar een belangrijk onderdeel van. Wel wordt er rekening gehouden of de opleidingen relevant zijn voor nu of voor de toekomst. Welke opleidingen medewerkers kunnen volgen is te vinden op het intranet en er wordt ook bijgehouden in een database wie reeds welke opleiding heeft gevolgd.

Field coaching proberen ze ook toe te passen door bijvoorbeeld iemand die niet goed is in het omgaan met klanten, hiervoor een specifieke training te laten volgen.

Randstad vindt het belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn en de juiste mensen aan te kunnen trekken en te behouden om een zo efficiënt mogelijke organisatie te creëren. De medewerkers van Randstad worden op het vlak van kansen krijgen om opleidingen te volgen zeker verwend.

Het eerste jaar dat iemand bij Randstad werkt wordt een pakket van twintig opleidingsdagen voorzien. Ze proberen ook ieder zijn competenties op maat te ontwikkelen door personen de nodige opleidingen te laten volgen.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Randstad medewerkers krijgen een ruim aanbod aan opleidingen. Het is misschien wel belangrijk om diversiteit nog meer op te nemen in de bestaande opleidingen.*

### **Beloningssystemen**

De medewerkers van Randstad genieten een interessant salaris en extralegale voordelen zoals een aandelenplan. Dit weten we doordat er een benchmark wordt vooropgesteld binnen de sector, waaruit blijkt dat Randstad bij de beter betalende bedrijven binnen de sector hoort. In het arbeidsvoorwaardenpakket is vastgelegd dat mannen en vrouwen hetzelfde loon krijgen voor hetzelfde werk. Dit is in veel organisaties niet het geval, gemiddeld genomen verdienen vrouwen ongeveer 20% minder dan hun mannelijke collega's.

De medewerkers van Randstad krijgen ook een bonus als er bepaalde doelstellingen zijn bereikt, deze moet het groepsgevoel stimuleren en ook de individuele factor beïnvloeden. De bonus is niet gebaseerd op het feit of iemand man of vrouw is of jong of oud. De bonus hangt af van drie aspecten. Als eerste is er de groep of de holding, als tweede aspect kennen we de landelijke factor en als derde de individuele factor, deze drie samen bepalen de bonus die ze krijgen.

In de focusgroep wordt opgemerkt dat anciënniteit verworven in een ander bedrijf een drempel kan vormen om bij Randstad te komen werken. Deze wordt hier niet verrekend. Anciënniteit verworven bij Randstad wordt wel meer betaald. Er heerst hier zowel een prestatie- als een anciënniteitmanagement.



### **Mogelijke werkpunten**

- *Het bestaande systeem is heel diversiteitsvriendelijk. Het enige wat een drempel kan vormen is de anciënniteit, hoeveel jaren je al hebt gewerkt in een ander bedrijf telt niet mee bij Randstad. Ze moeten dit systeem wel blijven controleren opdat het eerlijk blijft verlopen.*
- *In de wervingscommunicatie wordt niet voor elke betrekking het loon vermeld, als mensen op gesprek komen kunnen ze hier achter vragen. Dit kan een reden zijn waarom ze bepaalde kandidaten mislopen, het is misschien goed om hier eens over na te denken en na verloop van tijd aan te passen. In de wervingscommunicatie wordt het startloon duidelijk vermeld voor de functie van consultant (het grote merendeel van de vacatures). Er wordt echter onvoldoende gesteld dat mensen met ervaring hun anciënniteit verloond kunnen zien, los van dit startersloon. Allereerst dient hier uiteraard in het loonbeleid een beslissing genomen te worden in hoeverre ze relevante ervaring wensen te verlonen.*

### **Loopbaanmogelijkheden (Interne mobiliteit)**

Aan de interne mobiliteit is Randstad nog steeds aan het sleutelen, het kan namelijk altijd beter. Binnen Randstad kan je verticaal doorgroeien, dit wil zeggen promoveren. Horizontaal doorgroeien is ook een mogelijkheid, hiermee bedoelen ze binnen één functie groeien, dit wordt eigenlijk verwacht van iedereen doordat je ervaring opdoet en opleidingen geniet. Momenteel wordt één op de vier functies intern ingevuld. Uit deze doorgroeimogelijkheden volgt dan ook dat ongeveer 80% van de managers via interne groei tot hun functie zijn gekomen.

Bij Randstad willen ze graag verwezenlijken dat hun medewerkers hun volledig potentieel bereiken, dit door onder andere de nodige trainingen te voorzien. Doorgroei en promotie gebeurt ook op basis van professionele kwaliteiten en niet op basis van afkomst of leeftijd.

Als de medewerkers vinden dat sommige zaken op een andere manier kunnen aangepakt worden of opgelost worden mogen ze dit ook altijd vermelden. Bij Randstad

werken ze met tweerichtingsfeedback. Iedereen kan op iedereen en over alles feedback geven en er wordt ook zo veel mogelijk rekening mee gehouden.

De beroepsbevolking wordt steeds ouder, dit merken ze ook binnen Randstad. Het aantal 45+ers is er de laatste jaren namelijk gestegen. Randstad stimuleert haar medewerkers door middel van een actief loopbaantraject.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Hier is het vooral belangrijk dat dit wordt aanzien als een continu proces en dat Randstad de promotiemogelijkheden op tijd en stond controleert op hun objectiviteit.*

### **Systemen ter bevordering van de combinatie werk en privé**

De combinatie werk en privé verloopt vlot bij Randstad. De medewerkers mogen onderling afspreken wanneer ze hun vakantiedagen willen opnemen. Dit kan zolang de professionele werking van het kantoor niet in het gedrang komt. Hetzelfde geldt voor flexibele uren, ze maken hier geen probleem van zolang het vlot verloopt. Als er bedrijfsactiviteiten plaatsvinden, worden deze zo veel mogelijk binnen de kantooruren georganiseerd.

Er wordt zo veel mogelijk tegemoetgekomen ten opzichte van de medewerkers op het gebied van tijdscrediet, ouderschapsverlof, deeltijds werken. Bijvoorbeeld van de interne medewerkers werkt ongeveer 69% voltijds en 31% deeltijds en van het management bij Randstad werkt ongeveer 65% voltijds en 35% deeltijds. In veel organisaties is deeltijds werken niet mogelijk in managementfuncties. Hieruit blijkt dat Randstad veel over heeft voor haar medewerkers en hen op zo veel mogelijk manieren probeert te steunen bij de combinatie werk en privé. Randstad heeft in haar CAO er voor geopteerd om meer medewerkers deeltijds te laten werken dan de norm, dit komt terug in het artikel "deeltijds werk, fantastisch toch". Het is ook mooi meegenomen dat 80% van het personeel dicht bij huis werkt in de lokale kantoren die verspreid liggen over heel België.

Er heerst de nodige flexibiliteit binnen Randstad, bijvoorbeeld als jouw kind ziek is mag je wat later komen. Hier is echter niet expliciet een regel over. Medewerkers

kunnen ook gebruik maken van home office, hoewel dit niet voor de meerderheid geldt. Bij Randstad verstaan ze hieronder dat de accountmanager bijvoorbeeld kan inpluggen in een lokaal kantoor in Geel om files te vermijden die hij zou tegenkomen moest hij telkens van Geel naar Brussel pendelen.

Naast deze maatregelen is Randstad bezig met het samenstellen van een flexpool. Dit houdt in dat je bijvoorbeeld drie dagen kunt werken per week of elke dag van 10u tot 16u komt werken. Dit wordt opgestart naast de reeds bestaande 4/5 regelingen en het deeltijds werken. Het is de bedoeling dat de flexpool een win-winsituatie wordt zowel voor de medewerkers als voor Randstad zelf. Ze geven de mogelijkheid om flexibel te werken. Voor deze uren krijg je dan wel een uitzendcontract, je kan dan ingezet worden in vestigingen in een bepaalde regio. Je moet wel flexibel zijn. Deze flexpool wordt momenteel verder uitgebouwd.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Randstad doet op dit punt reeds veel voor zijn medewerkers. Ongeveer 80% van de medewerkers zijn vrouwen, dit leidt tot een omgekeerde genderproblematiek. Ze kunnen naar de toekomst toe proberen meer mannen aan te trekken door middel van bepaalde acties, zodat er terug een stabiel evenwicht komt tussen het aantal mannen en vrouwen.*

### **Systemen ter bevordering van de samenwerking**

Op elk niveau/team worden wel verschillende activiteiten georganiseerd, de manager krijgt hier ook een budget voor ter beschikking. Ze kunnen dan samen eens gaan bowlen of eens gaan ontbijten. Per vestigingsniveau worden er presentaties en feestjes gegeven. Vorige zomer zijn ze een dagje naar Walibi mogen gaan met het hele gezin op kosten van Randstad.

In 2007 heeft Randstad 1 miljard EUR omzet gehaald en dit hebben ze gevierd met de organisatie van Randstad Palace, dit is een feest met dansoptredens, casinogames en een buffet.

Er heerst een groot wederzijds respect op de werkvloer. Bij de aanwerving gaan ze er ook voor een deel op selecteren dat mensen goed kunnen samenwerken met anderen,

kijken of het echte teamplayers zijn. Bonussen worden ook groepsgericht gegeven omdat op deze manier de mensen wel moeten proberen op een goede manier samen te werken.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Randstad onderneemt reeds initiatieven om medewerkers vlot te laten samenwerken. Met het oog op diversiteit kan dit misschien uitgebreid worden met bijvoorbeeld diversiteitsbevorderende thema-avonden.*
- *Ze verwennen hun medewerkers soms ook met cadeaus, hier moeten ze er ook op letten dat deze diversiteitsproof zijn. Het zijn dikwijls deze kleine details die grote effecten kunnen teweegbrengen.*

### **Systemen van taaktoewijzing**

De medewerkers van Randstad vinden dat ze in een stimulerende werkomgeving vertoeven en dat hun taken uitdagend zijn. Ze weten goed wat er van hen verwacht wordt en hebben het gevoel dat ze iets verwezenlijken in hun baan. Binnen Randstad wordt er zoveel mogelijk voor gezorgd dat iedere medewerker zijn volledig potentieel bereikt, dit gebeurt ook aan de hand van bijkomende opleidingen en trainingen.

Er worden voor sommige medewerkers bepaalde regelingen getroffen, bijvoorbeeld aangepaste software die alles uitvergroot voor een slechtziende medewerker. Hier merken we nog maar eens dat Randstad probeert aan de eisen van haar medewerkers tegemoet te komen.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Het blijft een uitdaging om ervoor te zorgen dat de talenten en de vaardigheden van alle medewerkers optimaal benut blijven. Hiervoor kan Randstad een denkoefening doen betreffende het al dan niet aannemen van gehandicapten. Ze kunnen dan nagaan voor welke functies deze personen wel in aanmerking komen of actief gaan zoeken naar deze mensen, in bepaalde betrekkingen gaan ze misschien zelfs heel goed functioneren.*

### Informatiesystemen

Volgens Randstad informeren ze hun medewerkers voldoende, onder andere via het intranet. Ze willen hier echter niet in overdrijven, dit is al enkele keren ter sprake gekomen omdat ze bang zijn dat het dan minder effect gaat hebben. Ze hebben er wel al aan gedacht om de informatie gerichter proberen over te brengen.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Er wordt veel gecommuniceerd zowel intern als extern, bijvoorbeeld via het intranet, Blueweb. Het is echter belangrijk dat eerst de doelstellingen opgesteld worden zodat deze gecommuniceerd kunnen worden naar de medewerkers toe, op deze manier weten ze beter wat er juist van hen verwacht wordt en hoe ze moeten omgaan met de diverse medewerkers.*

### Uitstroomstelsels

Als medewerkers Randstad verlaten wordt er een exitgesprek afgenomen. Op deze manier willen ze een zicht krijgen op de reden van ontslag en dit weergeven in algemene statistieken. Ze willen dit naar de toekomst toe zeker verder uitbouwen omdat dit een belangrijk gegeven is. De informatie uit de exitgesprekken wordt kwantitatief en kwalitatief verwerkt en bijgehouden. Deze informatie wordt ook besproken in het HRM team en voorgelegd aan de Ondernemingsraad.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Er wordt een exitgesprek gehouden als een medewerker de organisatie verlaat. Op deze manier krijgen ze een beter zicht om welke reden iemand weggaat. Als een bepaalde groep over- of ondervertegenwoordigd is, moeten er misschien wel bepaalde maatregelen getroffen worden.*

Randstad is aan een geïntegreerd systeem aan het werken om alle gegevens en acties rond diversiteit bij te houden en te meten. Vooraleer dit op punt staat hebben ze nog heel wat werk voor de boeg. Ze vragen zich ook af of dit wel realiseerbaar is, misschien moeten ze toch meerdere systemen gebruiken omdat één niet haalbaar is.

#### 3.2.2.4 Significante waarden

De kernwaarden van Randstad, vermeld bij het deel strategie, zijn goed gekend bij de medewerkers, ze worden hier tevens op geëvalueerd. Randstad ondervindt in de dagelijkse praktijk dat deze waarden leven bij de mensen en dit wordt ook in de cultural survey, die de holding uitvoert, bevestigd. Aan de vijf gedragskenmerken van Randstad hecht ook iedere medewerker belang, want mensen staan centraal bij Randstad en daarom wordt er oprechte interesse getoond in de anderen. Deze kenmerken zijn:

- Ondernemerschap: "heb het lef om te scoren"
- Samenwerken: "twee werken beter dan één"
- Integriteit: "eerlijk duurt het langst"
- Positivisme: "geloof in wat je doet"
- Oriëntatie op de ander: "heb aandacht en respect voor de ander"

Er wordt via een cultural survey vanuit de holding onderzocht of het personeel tevreden is, hieruit blijkt dat er een groot wederzijds vertrouwen heerst tussen de medewerkers en directie. Kwantitatieve gegevens hieromtrent zijn echter niet beschikbaar omwille van de privacy van het bedrijf. Het personeel is ook gemotiveerd om van Randstad een succesvol bedrijf te maken. Ze zijn tevreden over de werksfeer en vinden dat iedereen elkaar correct behandelt. Hieruit is ook gebleken dat de waarden van Randstad goed gekend zijn onder de medewerkers. Randstad hecht hier veel belang aan ze willen dat de waarden gekend, bekend en geleefd worden.

#### **Mogelijke werkpunten**

- *Randstad hecht veel belang aan haar waarden en vindt dat deze moeten gekend, bekend en geleefd worden. Om deze reden is het naar de toekomst toe belangrijk om onder elke waarde een punt op te nemen wat ze hieronder verstaan op het vlak van diversiteit.*

### 3.2.2.5 Staf

Randstad wil dat haar personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. Zij hebben echter uitsluitend hoogopgeleide personen in dienst en kunnen maar een afspiegeling zijn in functie van de betrekkingen die ze aanbieden.

De tabel op de volgende pagina geeft de aantallen weer van de interne medewerkers van Randstad in januari 2007. Hieruit leiden we af dat er 18,27% mannen zijn en 81,73% vrouwen. Er is bij Randstad een sterke vertegenwoordiging van de vrouwen zowel bij de bedienden als de kaders. 3,27% zijn personen met een andere nationaliteit, 2,80% zijn personen ouder dan 50 jaar en 0,27% zijn personen met een arbeidshandicap. Het aandeel personen dat ouder is dan 50 jaar zal de volgende jaren waarschijnlijk stilaan gaan stijgen door de sociale en demografische veranderingen in onze samenleving waar de vergrijzing van de beroepsbevolking onder valt.

	ARBEIDERS*		BEDIENDEN		KADERS		TOTAAL
	M	V	M	V	M	V	
Personen van andere nationaliteit	0	0	7	26	7	9	49
Personen ouder dan 50 jaar	0	0	15	14	8	5	42
Personen met een arbeidshandicap	0	0	4				4
Totaal personeelsbestand	0	0	189	1049	85	177	1500

\* Randstad heeft geen medewerkers met een arbeidersstatuut.

Tabel 8: Vertegenwoordiging van de doelgroepen betreffende Randstad Belgium N.V. (N=1500 in januari)

Bron: Kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit.

Metingen omtrent nationaliteit en afkomst zijn niet echt exact, omdat hier geen rekening wordt gehouden met de allochtonen die Belg zijn geworden. Er werken hoogstwaarschijnlijk meer mensen bij Randstad waarvan de ouders een andere nationaliteit hebben, maar ze kunnen dit niet meten door onder andere de wet op de privacy. Randstad kan dit echter wel vrijblijvend vragen en dan is de medewerker niet

verplicht hier op te antwoorden. Ook voor de personen met een handicap geldt een vertekening. Je wordt alleen tot deze groep gerekend als je erkend wordt door één van de betrokken fondsen, maar er zullen wel meer personen zijn met een lichtere vorm die niet erkend zijn maar toch ook ongemakken ervaren.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Eerst en vooral is het belangrijk dat Randstad goede definities hanteert. Wat verstaan ze juist onder een allochtoon, gehandicapte, enzovoort. Hieruit kunnen ze dan besluiten wat voor hen het ideale personeelsbestand is en waar ze over x aantal jaren willen staan. Ze kunnen bijvoorbeeld zoeken hoeveel procent van de hoogopgeleiden gehandicapt zijn.*
- *Extra inspanning leveren, zonder dat het positieve discriminatie wordt, om bepaalde kansengroepen meer aan te trekken is ook altijd een mogelijkheid.*

#### 3.2.2.6 Sleutelvaardigheden

Samenbrengen van de vraag naar en het aanbod van arbeid en het aanbieden van HRM-diensten zijn de kernactiviteiten van Randstad. Dit is waar de organisatie en haar leden in uitblinken. (MVO, p. 2)

Ze dragen die diversiteit ook door naar hun klanten. Dit is te merken door het SA 8000 certificaat dat Randstad bezit. Dit garandeert dat ze niemand bevoordelen of discrimineren, dat ze de rechten en belangen eerbiedigen en nauw toezien op de arbeidsomstandigheden en de werkomgeving. De standaard bevat normen voor kinderarbeid, dwangarbeid, gezondheid en veiligheid, verloning, werkuren, discriminatie, disciplinaire maatregelen, vrijheid van vereniging en recht op collectieve onderhandelingen. Deze negen basisnormen staan in het charter en vormen een leidraad voor de activiteiten van Randstad. Een externe organisatie gaat controleren of deze normen in de dagelijkse werking worden nageleefd. Er is een interne audit voorzien, namelijk door de Randstad quality en global audit afdeling en er is een externe audit voorzien, namelijk door een externe certificeringsinstelling die Randstad controleert. Ze bezitten ook nog het sociaal label MVO, maatschappelijk verantwoord



ondernemen. De belangrijkste leveranciers worden ongeveer één keer per jaar gecontroleerd op het feit dat ze beide labels bezitten en naleven.

Ze vinden het binnen Randstad ook heel belangrijk dat de medewerkers leren omgaan met verschillen en conflicten. Als ze dit op een positieve manier kunnen bekijken kan dit leiden tot synergie, wat de organisatie alleen maar ten goede komt. (Kandidaatsdossier Label Gelijke Diversiteit p. 25, Meneer Heroes)

### **Mogelijke werkpunten**

- *De medewerkers van Randstad worden meer en meer geconfronteerd met diversiteit, zowel bij hun collega's, uitzendkrachten als bij klanten. Het kan daarom nuttig zijn ze hier bepaalde specifieke opleidingen rond te laten volgen zodat ze verschillen niet alleen waarderen maar ook kunnen opzoeken. Dit gaat dan op zijn beurt leiden tot meer synergie want de organisatie alleen maar ten goede komt.*

#### 3.2.2.7 Stijl

Bij Randstad organiseren ze trainingen om te leren omgaan met diversiteit. Ze onderscheiden twee opleidingen, namelijk een basisopleiding die verplicht is voor iedereen en een specifieke opleiding. In de basisopleiding leren ze bijvoorbeeld hoe ze moeten omgaan met discriminerende vragen van klanten. De specifieke opleiding is bijkomend en niet verplicht, maar staat open voor iedere medewerker. Deze opleiding werd tot nu toe ongeveer gevolgd door 36 personen.

Voor de manier van leidinggeven wordt niet echt een opleiding gegeven, wel gaat het hier om een mensgerichte stijl omdat ze niet met producten bezig zijn en iedere medewerker contact heeft met klanten. Randstad is een dienstverlenende organisatie waar inzet, enthousiasme en deskundigheid dus van doorslaggevend belang zijn. We kunnen wel een beetje spreken van een rolcultuur omdat er verwacht wordt dat iedere medewerker zijn verantwoordelijkheid opneemt en bepaalde doelstellingen probeert te verwezenlijken. Feedback gebeurt via tweerichtingsverkeer zowel van leidinggevendenden naar medewerkers als omgekeerd, zodat alle aspecten aan bod kunnen komen. Dit kan hier goed worden toegepast omdat de vier verschillende niveaus niet zo ver uit

elkaar liggen. Iedereen kan zijn directe manager aanspreken in functie van diens agenda. Bij Randstad noemt iedereen elkaar ook bij de voornaam wat een aangename sfeer meebrengt en de drempel om iemand een vraag te stellen verlaagt.

De medewerkers zijn tevreden over de flexibiliteit die er heerst en over de steun van de leidinggevenden. Ze vinden dat de directie hun verantwoordelijkheden opneemt en open staat voor nieuwe ideeën. De leidinggevenden geven blijk van vertrouwen in hun medewerkers en omgekeerd.

### **Mogelijke werkpunten**

- *Omdat het management in een organisatie een belangrijke functie vervult, is het de bedoeling dat ze een voorbeeld zijn voor hun medewerkers. Het is daarom belangrijk dat de leidinggevende openstaat voor vragen rond diversiteit en er zelf adequaat naar handelt. Hij moet ook beter leren omgaan met andere attitudes en deze leren te waarderen en gebruiken en verschillen van de anderen proberen te benutten. Hiervoor moet hij zichzelf als manager misschien eerst in vraag stellen.*
- *Het is in een organisatie als Randstad belangrijk dat iedere medewerker het doel van het diversiteitsbeleid en zijn verantwoordelijkheden hierin kent. Hier moet de leidinggevende proberen doelgericht te sturen.*
- *Ze kunnen bij promotie en beoordeling de gevoeligheid voor diversiteit meenemen als een criterium om dit te meten.*
- *Als er positieve initiatieven rond diversiteit de kop op steken moeten deze beloond worden, bij negatief gedrag moet er kordaat opgetreden worden. Op deze wijze leren de medewerkers creatief te zijn met diversiteit.*
- *Steeds meer problemen steken tegenwoordig de kop op, denk maar aan de vergrijzing van de bevolking, meer allochtone werknemers op de arbeidsmarkt, enzovoort. Het is belangrijk om naar de toekomst toe hier oplossingen proberen rond te bedenken. Medewerkers moeten leren samenwerken met elkaar en open dialogen leren voeren zodat er geen informatie verloren gaat.*

### 3.3 Vergelijking naar werkwijze

Voor de diversiteitstoepassing binnen respectievelijk Center Parcs en Randstad maakten we beiden gebruik van het 7S-diversiteitsinstrument. De invulling hiervan gebeurde echter op een verschillende manier. We maken hier een vergelijking van de beide werkwijzen.

Bij de toepassing binnen Randstad werden de zeven organisatieaspecten ingevuld doordat één HR-persoon allerhande informatie ter beschikking stelde. De invulling werd dus voornamelijk vervolmaakt aan de hand van deze door Raf Heroes ter beschikking gestelde documenten (zoals het kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit, informatie van het intranet, ...). Bij Center Parcs daarentegen werd de informatie verzameld door in een groep met zes HR-vertegenwoordigers (meerbepaald het HRM-team, een afvaardiging van het trainingscenter, de jobcoach en de ESF-coördinator) de zeven organisatieaspecten te bespreken.

Het voordeel van de eerste methode is dat de overvloed aan informatie op zelfstandige basis opgenomen en verwerkt kan worden. Keerzijde van deze werkwijze is echter dat de informatie mogelijk verkeerd geïnterpreteerd kan worden.

Een voordeel van de tweede werkwijze is dat er via deze weg verschillende visies vergaard worden en dat onduidelijkheden onmiddellijk opgehelderd kunnen worden. Een minpunt hierbij is dat de verschillende agenda's telkens op elkaar afgestemd dienen te worden en dat zo de tussenpauze tussen twee meetings kan oplopen.

Hieruit blijkt dus dat elke methode zijn voor- en zijn nadelen heeft. Een combinatie van beide kan de nadelen mogelijk compenseren. Dit is bij elk van de twee toepassingen gebeurd. Zo werd ter afsluiting van de toepassing binnen Randstad gebruik gemaakt van een focusgroep zodat misinterpretaties aan het licht kwamen en onduidelijkheden verhelderd konden worden. Door Center Parcs werd evenzeer schriftelijke informatie beschikbaar gesteld, dit om voor de workshops al een beter beeld te krijgen over de situatie en ook om de bevindingen die uit deze samenkomsten voortkwamen, aan te vullen.

### 3.4 Vergelijking naar inhoud

In deze paragraaf trachten we, aan de hand van de 7S-diversiteitstoepassingen, een vergelijking naar inhoud te maken tussen Center Parcs en Randstad. Deze vergelijking, die per S gebeurt, staat bondig weergegeven in onderstaande tabel. Hierna volgt een meer uitgebreide bespreking.

	<b><u>Center Parcs</u></b>	<b><u>Randstad</u></b>
Strategie	Niet in algemene strategie, wel in missie en visie van HR	Niet expliciet
Structuur	Werkgroep diversiteit	/
Systemen	Diversiteitsvriendelijke systemen	Diversiteitsvriendelijke systemen
Significante waarden	Waarden uit NOP versus waarden op de werkvloer (respect!)	5 kernwaarden, oriëntatie op de ander
Staf	Meerderheid vrouwelijke werknemers	Meerderheid vrouwelijke werknemers
Sleutelvaardigheden	Klantgerichtheid	Omgaan met verschillen en conflicten
Stijl	Persoonsgericht	Persoonsgericht

Tabel 9: Vergelijking tussen Center Parcs en Randstad.

Bovenstaande tabel toont ons dat hoewel diversiteit niet opgenomen is in de algemene strategie van Center Parcs, ze op dit gebied wel al een stap verder staan dan Randstad. Randstad verwijst niet expliciet naar diversiteit in de missie en visie terwijl Center Parcs in haar missie en visie van HR diversiteit wel duidelijk opneemt.

Om het Label Gelijkheid Diversiteit te verkrijgen, richten zowel Randstad als Center Parcs een werkgroep diversiteit op. Bij Center Parcs is deze werkgroep tegenwoordig nog steeds actief. Bij Randstad daarentegen komt de werkgroep diversiteit na indiening van het kandidaatsdossier en na verkrijging van het Label niet meer samen.

Wel is het zo dat de betrokken medewerkers nog steeds de verantwoordelijkheid dragen voor de opvolging van de actiepunten. Beide organisaties wensen verder geen specifieke diversiteitsstructuren in te voeren.

Ook in de systemen merken we verschillen op tussen de organisaties. Bij Randstad bevat het rekruteringsbeleid hoge drempels terwijl er bij Center Parcs eerder een laagdrempelig rekruteringsbeleid is. Dit kunnen we mede verklaren door de rekrutering van hoog opgeleid personeel bij Randstad en eerder laaggeschoold personeel bij Center Parcs.

Nieuwe medewerkers worden bij Randstad en Center Parcs onthaald met respectievelijk een startersday en een introductiedag. Een verschilpunt is echter dat bij Center Parcs het onderwerp diversiteit al expliciet aan bod komt terwijl dit bij Randstad als werkpunt opgenomen kan worden. Beide organisaties voorzien een verdere begeleiding op de werkvloer door peter- en meterschap bij Randstad en mentorschap bij Center Parcs. Enig verschil hierbij is dat de mentors bij Center Parcs een opleiding volgen en hierover een examen moeten afleggen. Daarnaast is er bij Center Parcs een belangrijke rol in het begeleiden van de werknemers weggelegd voor de jobcoach.

Bij het vergelijken van het opleidingsbeleid in de organisaties, merken we dat het volgen van een opleiding bij Randstad eerder competentiegerelateerd is terwijl dit bij Center Parcs functiegerelateerd is.

Het beloningssysteem is in beide organisaties vergelijkbaar. Alle werknemers met hetzelfde werk krijgen eenzelfde verloning.

Vermits zowel Randstad als Center Parcs voornamelijk vrouwen tewerkstellen, zal voor deze organisaties de mogelijkheid tot het bewerkstelligen van een balans tussen werk en privé erg belangrijk zijn. Hiertoe zetten beide organisaties zich dan ook al in zekere mate in. Een belangrijk voorbeeld hierbij is het grote aantal deeltijdse banen bij Randstad en Center Parcs.

Met betrekking tot de bevordering van de samenwerking organiseren Randstad en Center Parcs allerlei activiteiten. Bij Center Parcs komen er op dit gebied bovendien allerlei initiatieven uit van de werknemers zelf.

Bij uitstroom van werknemers gaan zowel Randstad als Center Parcs een exitgesprek voeren.

In de volgende S, die over de significante waarden handelt, hechten beide organisaties veel belang aan respect voor de anderen. Bij Randstad is dit uitdrukkelijk geformuleerd in de kernwaarden (meerbepaald onder: "Oriëntatie op de ander"), bij Center Parcs is respect voornamelijk ingebed in de visie van HR. Daarenboven speelt ook het Happy-project hiertoe een rol.

Het personeelsbestand van beide organisaties bestaat grotendeels uit vrouwelijke werknemers. De oorzaak hiervoor verschilt echter. Bij Randstad kunnen we dit aantal vooral toewijzen aan de "vrouwelijke" sector vermits de consultancywereld vooral vrouwen aantrekt. Bij Center Parcs zijn het vooral de deeltijdse jobs in de horeca die vrouwen aanspreken. Daarnaast werken er bij Randstad vooral hogeschoolden terwijl Center Parcs meestal laaggeschoolden tewerkstelt.

Bij Randstad kan, met betrekking tot diversiteit, vooral het omgaan met verschillen en conflicten als sleutelvaardigheid beschouwd worden. De organisatie probeert diversiteit tevens door te geven naar haar klanten. Bij Center Parcs kan vooral klantgerichtheid als sleutelvaardigheid aanzien worden. Hieromtrent stelt de organisatie zeven kritische prestatie-indicatoren in het Happy-programma op. Vermits Randstad, net als Center Parcs, een dienstenorganisatie is, kan ook voor deze organisatie klantgerichtheid als sleutelvaardigheid aanzien worden.

Tot slot bekijken we de stijl van leidinggeven in de organisaties. Bij Center Parcs zijn de leidinggevendenden op dit gebied gebonden door de zogenaamde Leadership Standards. Verder blijkt de stijl voor beide organisaties persoonsgericht te zijn. Als reden voor deze overeenkomst kunnen we aanhalen dat het dienstenorganisaties zijn waarbij het dus draait om medewerkers en niet om producten. Hierbij willen we graag nog bemerken dat, doordat beide organisaties tot de dienstensector horen, ze hierdoor sterk klant- en mensgericht zijn. Dit impliceert mede dat Center Parcs en Randstad

dienen om te gaan met een verscheidenheid aan cliënteel, waardoor ze minder "moeite" zullen hebben om aandacht te besteden aan diversiteit onder hun personeel.

#### **4. Conclusie**

Randstad en Center Parcs tonen het nodige respect voor hun personeel in al zijn verscheidenheid en erkennen die verscheidenheid in de ruime zin. Beide organisaties behoren tevens tot de eerste groep die het Label Gelijkheid Diversiteit ontvangen. Ter verkrijging van dit Label hebben beide organisaties een diversiteitsanalyse uitgevoerd. Organisaties die dit Label willen verkrijgen dienen namelijk een kandidaatsdossier op te stellen om de huidige situatie te verduidelijken en om actiepunten naar de toekomst toe te formuleren. Na één jaar worden de organisaties onderworpen aan een audit.

Hoewel het Label Gelijkheid Diversiteit en het 7S-diversiteitsinstrument twee totaal verschillende methoden zijn om diversiteit binnen een organisatie te benaderen, kunnen we er min of meer dezelfde werkpunten uit afleiden. We bespreken hier kort de werkwijzen.

Drie grote kernpunten, namelijk een diversiteitsvriendelijke cultuur, een diversiteitsvriendelijk personeelsmanagement en gelijkheid tussen de geslachten vormen de basis voor het Label Gelijkheid Diversiteit. Hierbij wordt er verder een onderverdeling gemaakt in elf actieterreinen, die opgenomen zijn in bijlage 3. De bedoeling is dat organisaties die het Label verkrijgen niet gewoon de wet gaan toepassen, maar daarnaast nog een stapje verder gaan in het tonen van hun engagement voor diversiteit.

Het 7S-diversiteitsinstrument, gebaseerd op van het 7S-model van McKinsey, daarentegen is een instrument dat als doel heeft na te gaan in welke mate het diversiteitsbeleid al geïntegreerd is in de diverse elementen van het organisatiebeleid. Dit instrument zorgt er aan de hand van enkele kernvragen voor dat informatie over de strategie, structuur, systemen, significante waarden, staf, sleutelvaardigheden en stijl samengevoegd wordt en zo ook vergeleken kan worden. Belangrijk hierbij is dat het 7S-model een onderlinge samenhang erkent tussen de zeven aspecten. Er kan dus synergie tussen de S'en optreden. Bovendien is er ook een hefboomeffect mogelijk.

Bij het uitvoeren van onze praktijkstudie is ook daadwerkelijk gebleken dat een bepaalde S als hefboom kan werken voor diversiteit in de andere organisatieaspecten. Zo ontbreken er bij Randstad een specifieke definitie en expliciete doelstellingen met betrekking tot diversiteit (strategie). Dit brengt problemen met zich mee in het meten van duidelijke resultaten voor de andere S'en. Bij Center Parcs kunnen de systemen als hefboom aanzien worden. De organisatie omvat talrijke systemen, zoals een informatiesysteem, een onthaalsysteem met de introductiedag en dergelijke meer. Als het bijgevolg mogelijk zou zijn diversiteit in al deze systemen te integreren, dan wordt er een hefboom gecreëerd vermits het onderwerp zo onder ieders aandacht komt. Met de systemen als hefboom, wordt diversiteit op een zachte manier overgebracht. Diversiteit kan telkens in de systemen mee opgenomen worden, dit is minder expliciet dan bijvoorbeeld een uitdrukkelijke formulering van een diversiteitsbeleid in de strategie. Center Parcs moet hierbij wel uitkijken voor het verschil tussen de parken en het hoofdkantoor. De parken zijn vergelijkbaar op gebied van systemen (en ook op het gebied van structuur, stijl, ...), maar het hoofdkantoor valt hier buiten.

Uit onze analyse bij Randstad en Center Parcs blijkt verder dat een groot aantal van de punten, opgesteld in het kandidaatsdossier, (nog) niet verwezenlijkt zijn. Ook deze organisaties hebben dus op diversiteitsgebied nog heel wat werk voor de boeg.

Ten slotte leiden we nog af dat we Randstad en Center Parcs als pioniers kunnen zien op het gebied van diversiteit. Beide organisaties zijn al goed gevorderd op hun weg naar een diversiteitsvriendelijk organisatieklimaat. Dit is iets waar talrijke andere organisaties een voorbeeld aan kunnen nemen.



## **Deel 4: Adviezen en afsluitende conclusies**

In dit afsluitend deel zullen we eerst de definitie van Doyen, Janssens en Lamberts (2004), die we in onze literatuurstudie uitgereid toegelicht hebben, toepassen op de organisaties uit onze praktijkstudie, met name Center Parcs en Randstad. Daarna bespreken we onze eigen ervaringen met de 7S-diversiteitstoepassing binnen beide organisaties waarna we tot slot overgaan tot de formulering van enkele adviezen.

### **1. Toepassing definitie diversiteitsmanagement**

De definitie die Doyen, Janssens en Lamberts (2002) geven aan diversiteitsbeleid of diversiteitsmanagement, vertrekt vanuit vier ooghoeken. Deze ooghoeken behandelen ten eerste de spanwijdte gericht op het openen van deuren praktijken en ogen, ten tweede het implementatieniveau, vervolgens de al dan niet bekendmaking en ten slotte de aard van de maatregelen (zie 3.4). Hieronder bespreken we hoe deze ooghoeken worden toegepast binnen Center Parcs en Randstad.

#### **1.1 Center Parcs**

Het diversiteitsbeleid binnen Center Parcs heeft een tamelijk brede spanwijdte. Zoals uit hetgeen volgt zal blijken wordt zowel aan het openen van deuren, praktijken als ogen aandacht besteed.

Center Parcs erkent dat bepaalde minderheidsgroepen de weg naar de organisatie niet blijken te vinden. Ze gaan echter geen speciale acties ondernemen door bijvoorbeeld het aanspreken van andere, aangepaste wervingskanalen. De organisatie richt zich dus in beperkte mate op het openen van deuren. Wel neemt Center Parcs deel in de Startcentrale van Limburg en vinden we de organisatie terug op jobbeurzen voor langdurig werklozen. Dit levert echter zelden effectief een nieuwe medewerker op. Recent kwam Center Parcs in contact met ATB (arbeidstrajectbegeleiding), er worden op het gebied van tewerkstelling van gehandicapten echter nog geen concrete acties ondernomen.

Meer aandacht wordt er besteed aan het openen van praktijken. Zo zien we in de definitie van diversiteitsmanagement die Center Parcs hanteert dat de organisatie zich richt op alle mogelijke verschillen en deze ook erkent en waardeert (definitie diversiteitsmanagement binnen Center Parcs zie 3.1.1). Bovendien worden er in het kader van het Label Gelijkheid Diversiteit al enkele initiatieven doorgevoerd zoals onder andere de oprichting van een werkgroep diversiteit en het voorzien van outplacement voor iedereen.

Ook aan het openen van ogen besteedt de organisatie meer en meer aandacht. Onder andere al op de introductiedag worden medewerkers ingelicht over diversiteit. Daarnaast vinden we diversiteit terug in het Handboek Personeel.

Met betrekking tot het organisatieniveau dat vormgeeft aan het diversiteitsbeleid, kunnen we afleiden dat dit bij Center Parcs voornamelijk het managementniveau is of dat er dus een top-down benadering wordt toegepast. Wel is het zo dat de strategische top van Center Parcs niet direct betrokken is bij het diversiteitsbeleid, maar dat het plaatselijk management de vrijheid heeft om zelf initiatieven door te voeren.

Vervolgens kunnen we stellen dat Center Parcs een redelijk latent diversiteitsbeleid voert. Center Parcs erkent en waardeert de verschillen in haar personeelsbestand weldegelijk, maar zal dit niet expliciet onder een diversiteitsnoemer plaatsen. De organisatie kiest er namelijk voor haar diversiteitsbeleid te mainstreamen.

Met betrekking tot de laatste ooghoek kunnen we vermelden dat Center Parcs enkel niet-specifieke maatregelen toepast. Mede door de mainstreaming van haar diversiteitsbeleid wil Center Parcs niet kiezen voor quota of streefcijfers om haar organisatie diverser te maken. Ze willen namelijk organisch groeien en dus niet dwangmatig. Iedereen die voor Center Parcs werkt, wordt gelijk behandeld. Daarbij spreekt de organisatie over medewerkers en dus niet over arbeiders en bedienden. Op deze manier wordt gelijkheid dus bevorderd.

## 1.2 Randstad

Randstad heeft een vrij brede spanwijdte, doordat haar beleid gericht is op zowel het openen van deuren, praktijken, als ogen. Als we kijken naar het openen van deuren, stellen we vast dat Randstad verschillende projecten gerealiseerd heeft om "andere" werknemers te bereiken. We denken hierbij aan Diabolo in Vlaanderen en het partnerschap met organisaties zoals CSR Europe. Dit wordt onder de strategie van Randstad al uitgebreider uitgelegd. Ze vinden wel dat ze altijd kunnen verbeteren en willen naar de toekomst toe nog meer ondernemen om "andere" werknemers aan te trekken. De ondertekening van het diversiteitscharter en de participatie en verkrijging van het Label Gelijkheid Diversiteit laat zien dat er binnen Randstad ruimte gecreëerd wordt om diversiteit onder de aandacht te brengen van haar personeel. Ze hopen dat op deze manier werknemers uit minderheidsgroepen ook verder geraken dan alleen de selectie en effectief een medewerker worden van Randstad. Doordat onderlinge verschillen bij Randstad worden gerespecteerd en gewaardeerd komt hier een zekere synergie tussen de medewerkers uit voort hetgeen de organisatie en de relaties alleen maar ten goede kan komen.

Bij Randstad overheerst de top-down benadering. De directie neemt namelijk het initiatief op het vlak van diversiteit. Dit moet echter wel gedragen worden door de werkvloer anders zal het niet goed werken. Het is de bedoeling dat zowel de werknemers als het management het diversiteitsbeleid waarderen en ernaar handelen. Door de verkrijging van het Label Gelijkheid Diversiteit zitten ze zeker op de goede weg om diversiteit een belangrijke plaats te geven in hun organisatie. Op deze wijze worden zowel de managers als de werkvloer zich er meer bewust van. Ze weten echter dat naar de toekomst toe dit nog altijd een belangrijk actiepoint blijft.

Randstad heeft een overwegend latent diversiteitsbeleid. De bedoeling is dat het diversiteitsbeleid geïntegreerd raakt in het organisatiebeleid. Diversiteit is niet iets waar ze in de organisatie de klemtoon op willen leggen, maar eerder iets wat spontaan moet groeien. Haar diversiteitsengagement wordt echter zowel intern als extern gecommuniceerd, wat het imago ten goede komt. Ze willen ook hun klanten tonen dat diversiteit voor hen belangrijk is. Dit is eerder een kenmerk dat we kunnen toewijzen aan een manifest diversiteitsbeleid.

Als laatste ooghoek bekijken we of er specifieke of niet-specifieke maatregelen worden genomen binnen Randstad. Doordat het diversiteitsbeleid gericht is op alle medewerkers, niet alleen op de kansengroepen, spreken ze binnen Randstad van niet-specifieke maatregelen. Dit komt tot uiting doordat ze niet aan positieve discriminatie doen en zich niet bezig houden met het opleggen van quota's voor een bepaalde groep. Ze kunnen wel, als ze willen, uitzonderingen maken voor individuen, maar niet voor de hele groep.

Onderstaande tabel geeft een samenvattend overzicht van onze bevindingen weer.

<b>Dimensie</b>	<b><u>Center Parcs</u></b>	<b><u>Randstad</u></b>
<i>Spanwijdte</i>	Breed	Breed
→ deuren	✓	✓
→ praktijken	✓	✓
→ ogen	✓	✓
<i>Niveau</i>	Top-down	Top-down
<i>Manifest / latent</i>	Latent	Latent en, in mindere mate, manifest
<i>Maatregelen</i>	Niet-specifiek	Niet-specifiek

Tabel 10: Definitie diversiteitsmanagement toegepast.

Uit deze toepassing kunnen we opmaken dat de organisaties, betreffende de vier ooghoeken uit de toegepaste definitie, in grote lijnen vergelijkbaar zijn, maar dat ze een verschillende visie hebben over het al dan niet bekendmaken van hun diversiteitsbeleid. Terwijl Center Parcs ervoor kiest haar diversiteitsinitiatieven niet onder de noemer "diversiteitsbeleid" te plaatsen, zal Randstad haar diversiteitsbeleid duidelijk tonen, ook aan de buitenwereld.

## **2. Eigen ervaringen**

Hoewel het 7S-model duidelijk de zeven verschillende organisatieaspecten benoemt, was het toch niet altijd eenvoudig bepaalde informatie onder één specifiek aspect te plaatsen. Zo kunnen we bij Center Parcs het Happy-project onder significante waarden plaatsen, maar ook onder strategie. Voor Randstad kunnen we als voorbeeld aanhalen dat we hun wil om een personeelsbestand in overeenstemming met de maatschappij te creëren zowel onder systemen (selectiebeleid) als onder staf kunnen plaatsen.

Het 7S-diversiteitsinstrument was op dit gebied een hulp voor ons doordat het specifieke vragen vooropstelt aan de hand van dewelke we de overvloed aan informatie die we van beide organisatie kregen, konden onderverdelen onder het juiste organisatieaspect. Natuurlijk was niet al de informatie in te delen naar deze richtvragen. De niet duidelijk te plaatsen gegevens hebben we dan ook onder de S geplaatst waarvan we zelf vonden dat het er het meest toe hoorde.

We verkregen alle twee meer dan de nodige informatie om de 7S-diversiteitstoepassing te vervolmaken, maar het is misschien aan te raden in een volgende toepassing een betere balans te zoeken tussen beide werkwijzen. Onze informatie was ook kwalitatief heel erg goed, maar door beide werkwijzen samen te voegen kan er nog efficiënter te werk gegaan worden. Door informatie te verzamelen uit persoonlijke gesprekken, wordt ook nog niet neergeschreven informatie vergaard. Deze kan dan als aanvulling gebruikt worden met gegevens uit geschreven bronnen, die in een persoonlijk contact misschien over het hoofd gezien worden.

Als eerste stap kan het misschien raadzaam zijn de geschreven informatie door te nemen en eventueel te verwerken. Op deze manier kan er al een goed inzicht gevormd worden in de situatie binnen de organisatie. Later kan deze informatie dan aangevuld en gecontroleerd worden in persoonlijke contacten. Door echter eerst de geschreven bronnen te verwerken, kan de tijd die aan het samen rond de tafel zitten besteed wordt, ongetwijfeld ingekort worden. Op deze manier vergt de 7S-toepassing niet zoveel van de kostbare tijd van de medewerkers binnen beide organisaties...

### **3. Adviezen**

Bij het managen van diversiteit is het fundamenteel dat de organisatie inziet dat het niet de verschillen op de werkplek zijn die een probleem vormen, maar wel de manier waarop we tegen die verschillen aankijken of ermee omgaan. De kern is het laten samenwerken van verschillende mensen, en dit zodanig dat er een meerwaarde ontstaat of dus dat er een 1+1=3 -situatie gecreëerd wordt (Kaldenbach, 1996). Hieronder gaan we verder met de formulering van, eerst, enkele adviezen aan de hand van het 7S-model hetgeen we gebruiken in onze praktijkstudies en, vervolgens, enkele algemene adviezen.

#### **3.1 Concrete aanbevelingen aan de hand van het 7S-model**

	<b>Werkpunt</b>
<b>Strategie</b>	Integreren van diversiteit in de organisatiestrategie. Communicatie!
<b>Structuur</b>	Eventueel oprichten van een specifieke diversiteitsstructuur en deze zichtbaar maken binnen de organisatie. Op deze manier wordt een aanspreekpunt voor de werknemers gecreëerd. Communicatie!
<b>Systemen</b>	Instroom, doorstroom en uitstroom dienen aangepast te worden aan diversiteit. <ol style="list-style-type: none"><li>1. De organisatie toegankelijk maken voor minderheidsgroepen</li><li>2. Objectiviteit in de selectie</li><li>3. Gepast onthaal</li><li>4. Gelijke kansen m.b.t. verloning, loopbaanmogelijkheden, training en ontwikkeling, ...</li><li>5. Exit-interviews</li></ol>

	Communicatie!
<b>Significante waarden</b>	De waarden en normen die leven in de organisatie moeten diversiteitsvriendelijk zijn om verscheidenheid op de werkvloer mogelijk te maken. De leidinggevenden kunnen hierbij in hun voorbeeldfunctie een rol spelen...
	Communicatie!
<b>Staf</b>	De organisatie dient een verscheidenheid in haar personeelsbestand na te streven, al dan niet in functie van een afspiegeling van de bevolking.
	Communicatie!
<b>Sleutelvaardigheden</b>	Het kunnen omgaan met en het tolereren van diversiteit kan een belangrijke sleutelvaardigheid zijn om diversiteit mogelijk te maken.
	Communicatie!
<b>Stijl</b>	Leiders zijn de spilfiguren om een organisatie toegankelijk te maken voor diversiteit.
	De organisatie betreft best alle leidinggevende niveaus.
	Communicatie!

Tabel 11: Aanbevelingen aan de hand van het 7S-model.

In deze tabel hebben we een overzicht trachten maken van enkele algemene aanbevelingen voor organisaties die aan diversiteit willen werken. In zekere zin komen deze werkpunten overeen met diegene die we in onze praktijkstudies formuleren voor Center Parcs en Randstad. Deze organisaties zijn echter al een tijdje bezig met diversiteit, waardoor ze bepaalde van deze aanbevelingen al verwezenlijkt hebben, zoals een billijk verloningssysteem en het voeren van exit-interviews. Ook kunnen ze ervoor gekozen hebben de werkpunten op een andere manier aan te pakken zoals bij

de structuur. Zowel Center Parcs als Randstad kiezen er namelijk voor geen afzonderlijke diversiteitsstructuren op te richten.

In dit overzicht hebben we onder elk aspect communicatie als belangrijk advies opgenomen. Communicatie is namelijk de sleutel tot succes, overigens niet alleen op diversiteitsgebied. Een goede, verstaanbare, duidelijke communicatie zorgt mede voor het onmisbare draagvlak binnen de organisatie. Daarom ook dat we de nadruk blijven leggen op communicatie.

### 3.2 Algemene adviezen

Met Center Parcs en Randstad hebben we twee organisaties getroffen die diversiteit al weten te erkennen en waarderen. We beseffen echter dat dit niet in alle organisaties het geval is. Een heleboel organisaties zien nog steeds de meerwaarde van een diversiteitsbeleid niet in en komen met allerlei excuses op de proppen om geen verandering in die situatie te moeten brengen, zoals "we kunnen ze niet vinden" of "daar hebben wij niet de middelen voor".

Dit is natuurlijk erg jammer. Hoewel het nastreven van een diverser personeelsbestand altijd wel enige investering van een organisatie vereist, is het niet noodzakelijk dat hierbij grote kosten gemaakt worden. Een organisatie kan ook met weinig middelen veel bereiken op diversiteitsgebied. Enkel al door het tonen van een positieve ingesteldheid ten opzichte van kansengroepen kan de organisatie een stap in de goede richting zetten. Hierbij beweren we uiteraard niet dat deze eerste stap eenvoudig te zetten is voor een organisatie en haar medewerkers. De overheid zou hier echter een duwtje in de goede richting kunnen geven. Door het meer bekendmaken van initiatieven, van best practices van andere bedrijven, van mogelijke voordelen voor de organisatie, en dergelijke meer, kan de overheid organisaties aansporen diversiteit te waarderen. Niet alleen voor organisaties zou dit soort sensibilisering een goede zet zijn. Ook de burgers, die zowel in hun beroepsuitvoering als in hun sociale leven in contact komen met een verscheidenheid aan andere personen hebben nood aan enige bewustmaking.

Voor alle organisaties die er in de toekomst voor kiezen meer diversiteit op hun werkvloer na te streven, formuleren we hieronder enkele adviezen. Hierbij baseren we



ons op Cox en Blake (cit in Allard en Harvey, 2004). Zij verwoorden vijf componenten die noodzakelijk zijn om een traditionele organisatie in een succesvolle multiculturele organisatie te transformeren. Uiteraard gelden deze vijf succesfactoren ook voor organisaties, zoals Center Parcs en Randstad, die zich al engageren voor de diversiteitsthematiek.

De vijf componenten zijn:

1. Leiderschap:

Cruciaal voor een organisatie bij het voeren van een diversiteitsbeleid is de steun en oprechte toewijding van het management. Die toewijding kan onder andere blijken uit een duidelijke wil van het management de dingen anders te gaan doen. Hierbij spreken we niet alleen over de hogere managementposities, maar evenzeer, en misschien nog meer zelfs, over de leidinggevendenden die dichterbij de medewerkers staan. Zij kunnen in hun voorbeeldfunctie de medewerkers sensibiliseren voor diversiteit. Zelf dienen ze natuurlijk ook het gepaste gedrag te tonen.

2. Training:

Ten tweede kunnen we een gepaste en continue training benoemen als belangrijke factor in het managen van diversiteit. Hierbij onderscheiden Cox en Blake twee soorten, namelijk training ter bewustwording van diversiteit en meer specifieke training ter ontwikkeling van diversiteitsvaardigheden. Deze trainingen moeten toegankelijk zijn voor zowel de leidinggevendenden als de werknemers. Leidinggevendenden kunnen daarbij ook een stimulans zijn voor de werknemer en, zo nodig, de werknemer het laatste duwtje in de goede richting geven.

3. Onderzoek:

Daarnaast is het voor een organisatie belangrijk de nodige informatie te vergaren over diversiteitsgerelateerde zaken. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan de percepties en ervaringen van de werknemers met betrekking tot diversiteit. De resultaten hiervan kan de organisatie gebruiken om onder andere onderwerpen voor trainingen af te leiden of te bestuderen op welk gebied veranderingen opportuun zijn en in welke mate al doorgevoerde verandering het gewenste resultaat bereiken.

#### 4. Systemaudit van cultuur en management:

Vervolgens is het ook raadzaam voor een organisatie om een analyse te maken van haar cultuur en verschillende systemen en HRM-praktijken. Het is van belang voor een organisatie te weten wat er werkelijk onder de medewerkers leeft en hoe zij staan ten opzichte van verscheidenheid. Daarnaast dienen ook eventuele knelpunten in de systemen en de HRM-instrumenten opgespoord te worden die belemmerend werken op de weg naar een diversiteitsvriendelijke organisatie. Op deze manier kunnen dus onder andere mogelijke culturele belemmeringen voor diversiteit gedetecteerd worden en komt onopzettelijke of verdoken benadeling van bepaalde leden van de organisatie aan het licht.

#### 5. Opvolging:

Ten slotte besteedt een organisatie ook best de nodige aandacht aan het controleren van veranderingen en het evalueren van resultaten als gevolg van ondernomen diversiteitsinitiatieven. Deze evaluatie maakt het voor de organisatie mogelijk bij te sturen waar nodig om zo een nog effectiever diversiteitsbeleid te kunnen voeren. De Vries, Nuyens et al. (2005) stellen dat zeker voor organisaties met een geïntegreerd diversiteitsbeleid (zoals Center Parcs en Randstad) een evaluatie van groot belang is vermits voor deze organisaties de kans groter is dat diversiteit "ondergesneeuwd" raakt naast de vele andere beleidsdoelen.

Naast deze vijf componenten willen we nogmaals communicatie aanhalen als belangrijke factor. Communicatie zien we als dé sleutel tot succes! Hiermee doelen we niet alleen op interne communicatie, naar de medewerkers toe, maar ook externe communicatie, naar de diverse stakeholders zoals de klanten, de aandeelhouders of de leveranciers toe.

Naar de diverse stakeholders toe kan deze communicatie een nadere toelichting van het diversiteitsengagement van de organisatie inhouden zoals een duidelijke missie en visie hieromtrent. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een diversiteitsfolder. Dat de organisatie belang hecht aan diversiteit mag namelijk door iedereen, ook door externen, geweten zijn.

Intern is het van groot belang dat er op een goede, gestructureerde manier gecommuniceerd wordt naar alle medewerkers. De medewerkers moeten hierbij ook

duidelijk op de hoogte zijn van wat van hen persoonlijk verwacht wordt. Anders zal de organisatie nooit het noodzakelijke draagvlak verkrijgen. Hierbij houdt de organisatie best volgende wijsheid in het achterhoofd:

*"Think like a wise man but communicate in the language of the people."*

*-William Butler Yeats*

## **Bronvermelding**

### Boeken

- ALLARD, M.J., HARVEY, C.P., (2004). *Understanding and Managing Diversity*. Prentice Hall.
- ANTHONISSEN, P.F., AVAU, M., et al., (2002). *HRM in perspectief – Band 1*. Mechelen: Kluwer.
- ANTHONISSEN, P.F., AVAU, M., et al., (2002). *HRM in perspectief – Band 2*. Mechelen: Kluwer.
- BELET, B., BLANPAIN, B., et al., (2007). *Diversiteit op de werkvloer. Naar een personeelsbeleid van verschil*. Brugge: Vanden Broele.
- BROUX, G., CRETS, L., et al., (2002). *Excellent. Een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence model*. Blanden: Comatech.
- CORNELIUS, N., (2002). *Building Workplace Equality: Ethics, diversity and inclusion*. Londen: Thomson Publishing.
- COX, T., (1994). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- DOELEN, A., WEBER, A., (2006). *Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- GLASTRA, F., (1999). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- HELLEMANS, M., MERCKX, G., (2004). *Rijkdom aan verscheidenheid. Diversiteit op de werkvloer*. Antwerpen: Garant.
- JANSSEN, M., (2002). *Methodiek intercultureel personeelsmanagement*. Soest: Uitgeverij H. Nelissen.
- JANSSENS, M., STEYAERT, C., (2001). *Meerstemmigheid: Organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers.
- KALDENBACH, H., (1996). *Cultuurverschillen op de werkplek. 111 ervaringen met intercultureel management*. Amsterdam: Prometheus.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- KOLB, D.A., RUBIN, I.M., OSLAND, J.S. (1991). *Organizational behavior reader*. New Jersey: Prentice-Hall.
- LIEVENS, F., (2006). *Handboek Human Resource Management. Back tot basics*. Den Haag: Lannoo Campus.

- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., (1982). *In search of excellence. Lessons of America's best-run companies*. New York: Harper & Row Publishers.
- PRICE, A., (2007). *Human Resource Management: in a business context*. Thomson.
- QUINN, E.R., et al., (2005). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag : Academic Service.
- REDMAN, T., WILKINSON, A., (2001). *Contemporary Human Resource Management. Text and Cases*. Dorchester: Pearson Education
- SCHURINGA, L., (2003). *Omgaan met diversiteit – Een uitdaging*. Soest: Uitgeverij H. Nelissen.

### Artikels

- BENSCHOP, Y., (2001). *Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance*. International Journal of Human Resource Management, 12, p.1166-1181.
- BASSET-JONES, N., (2005). *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*. Creativity and Innovation Management, 14 (2), p.169-175.
- BASSET-JONES, N., BROWN, R.B., CORNELIUS, N., (2007). *Delivering Effective Diversity Management Through Effective Structures*. Systems Research and Behavioral Science, 24, p. 59-67.
- 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, p.229-273.
- GILBERT, J.A., IVANCEVICH, J.M., (2001). *Effects of Diversity Management on Attachment*. Journal of Applied Social Psychology, 31 (7), p.1331-1349.
- GILBERT, J.A., IVANCEVICH, J.M., STEAD, B.A., (1999). *Diversity Management: A New Organisational Paradigm*. Journal of Business Ethics, 21, p.61-76.
- MANNIX, A., NEALE, M.A., (2005). *What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations*. Psychological Science in the Public Interest, 6 (2), p.31-49.
- C.V., (18 maart 2008). *Vrouwen protesteren tegen loonkloof aan Hasselts station*. Het Belang van Limburg.

- SUBELIANI, D., TSOOGAS, G., (2005). *Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank*. International Journal of Human Resource Management, 16, p.831-851.

### Brochures

- EUROPESE COMMISSIE, (2005). *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROPESE COMMISSIE, (2003). *The Costs and Benefits of Diversity*. Brochure van de Europese Commissie, Employment and Social Affairs.
- GARSIDE, P., TOWNLEY, B., (n.d.). *Diversity at work. 8 steps for small and medium-sized businesses*. Brochure van de Europese Commissie.
- MARTENS, H., DE KEUKELAERE, M., MANSHOVEN, J., (2007). *Op de rails naar diversiteit. Diversiteit integreren in de organisatie aan de hand van het 7S-model (Doe-het-zelf instrument)*.
- JANSSENS, M., (2002). *Diversiteit. Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*. Brochure Ministerie van Vlaamse Gemeenschap. Brussel: Printmarketing.
- FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, (2007). *Label Gelijkheid Diversiteit*. Beersel: Drukkerij Boone-Roosens.
- Colourful Workshop: Werken aan diversiteit. Vormingspakket voor diversiteit op de werkvloer. Brochure Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap i.s.m. ACV; ABVV, ACLVB.
- Colourful Workshop: Werken aan diversiteit. Leergids voor diversiteit op de werkvloer. Brochure Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap i.s.m. ACV; ABVV, ACLVB.
- DE VRIES, S., NUYENS, M., et al. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: Hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Amsterdam: Plantijn Casparie.

### Elektronische bronnen

- DE MORGEN, (6 maart 2008). *Over 8 jaar moet derde bestuurders vrouw zijn*, 18 maart 2008,  
<http://www.demorgen.be/dm/nl/989/Binnenland/article/detail/196733/2008/03/06/Over-8-jaar-moet-derde-bestuurders-vrouw-zijn.dhtml>.

- DE MORGEN, (12 maart 2008). *Advocaat-generaal EU-Hof: "Zaak Feryn is directe discriminatie."*, 19 mei 2008, <http://www.demorgen.be/dm/nl/989/Home/article/detail/203461/2008/03/12/Advocaat-generaal-EU-Hof-Zaak-Feryn-is-directe-discriminatie.dhtml>.
- DE TIJD, (1 maart 2007). *Federale overheid mist boot diversiteit*, 20 mei 2008, [http://www.minderhedenforum.be/2pers/documents/De\\_Tijd\\_1maart2007\\_p.15.pdf](http://www.minderhedenforum.be/2pers/documents/De_Tijd_1maart2007_p.15.pdf).
- DE VRIES, S., VAN DE VEN, C., (2005). *Wat is diversiteitsmanagement?*, 5 november 2007, [http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Wat\\_is\\_Diversiteitsmanagement.pdf](http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Wat_is_Diversiteitsmanagement.pdf).
- EFQM, (n.d.). *The EFQM Excellence Model*, 9 april 2008, <http://www.efqm.org>.
- ESF, (n.d.). 7 februari 2008, <http://www.esf-agentschap.be>.
- EUROPESE COMMISSIE, (n.d.). *Wat is het ESF?*, 7 februari 2008, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/discover/esf\\_nl.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/esf_nl.htm).
- EUROPESE COMMISSIE, (2006). *Discrimination in the European Union*, 21 december 2007, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_263\\_fiche\\_be.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_263_fiche_be.pdf).
- FOD ECONOMIE, KMO, MIDDENSTAND EN ENERGIE, (n.d.). *Werkgelegenheid en werkloosheid*, 2 december 2007, [http://www.statbel.fgov.be/figures/d31\\_nl.asp#1](http://www.statbel.fgov.be/figures/d31_nl.asp#1).
- FOD ECONOMIE, KMO, MIDDENSTAND EN ENERGIE, (persbericht 26 april 2007). *Trends op de arbeidsmarkt tussen 1986 en 2006*, 2 december 2007, [http://www.statbel.fgov.be/press/pr094\\_nl.pdf](http://www.statbel.fgov.be/press/pr094_nl.pdf).
- GAZET VAN ANTWERPEN, (18 augustus 2007). *Dove man ontslagen omwille van handicap*, 20 mei 2008, [http://212.113.81.22/vindzoek/archief/Artikel\\_detail.asp?id={0D079A23-EF79-409B-9576-320EE16CF12F}&check=online](http://212.113.81.22/vindzoek/archief/Artikel_detail.asp?id={0D079A23-EF79-409B-9576-320EE16CF12F}&check=online).
- GROUPE ONE, (n.d.). 31 oktober 2007, [http://www.groupeone.be/new\\_nl/Activites/Dev\\_durable/Label\\_diversite.html](http://www.groupeone.be/new_nl/Activites/Dev_durable/Label_diversite.html), PowerPoint-presentatie i.v.m. Label Diversiteit, gebruikt op de consultatievergadering met de geïnteresseerde organisaties (29 juni 2006).
- INSTITUUT VOOR DE GELIJKHEID VAN VROUWEN EN MANNEN, (n.d.). *Gelijk loon voor gelijkwaardig werk, EVA werkt eraan!*, 10 mei 2008, [http://www.igvm.be/eva/index.php?nl\\_short](http://www.igvm.be/eva/index.php?nl_short).

- KNACK, (15 februari 2008). *Meer gehandicapten op de werkvloer*, 18 maart 2008, <http://www.knack.be/nieuws/belgie/meer-gehandicapten-op-de-werkvloer/site72-section24-article13035.html>.
- MINDERHEDENFORUM, (23 maart 2007), *Diversiteitslabel dreigt diversiteit op de werkvloer te ondermijnen*, 20 mei 2008, <http://www.minderhedenforum.be/2pers/200703diversiteitslabel.htm>.
- ONDERNEMERSPLATFORM DIVERSITEIT, (n.d.). *Tips voor werving en selectie. Goed werk heeft geen kleur*. Brochure van het Ondernemersplatform Diversiteit, 6 januari 2008, <http://www.verschillenversterken.be/media/diversiteit/albums/tips%20voor%20werving%20&%20selectie.pdf>.
- RECKLIES, D., (2001). *Management Models – What they can do and what they cannot do*, 25 oktober 2007, <http://www.themanager.org/resources/Managementmodels.htm>.
- VAPL (n.d.). *Werkgroep Vrouw en Universiteit*, 20 mei 2008, <http://vap1.kuleuven.be/V&U/i-werkgroep.htm>.

#### Andere publicaties

- DOYEN, G., JANSSENS, M., LAMBERTS, M., (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.
- DE GROOT, M., DE VRIES, S., VAN DE VEN, C., (2004). *Werk maken van diversiteit: 10 tips*. Management Executive.
- JANSSEN, M., (november 2004). *Voorkomen van uitstroom van divers talent*. Een uitgave van Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten i.s.m. Macori Consult BV.
- JANSSEN, M., (april 2004). *Ontwikkeling en doorstroom van divers talent*. Een uitgave van Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten i.s.m. Macori Consult BV.
- JANSSEN, M., (december 2003). *Divers talent binnenhalen. Rekruteren en selecteren op kwaliteit bij toenemende variëteit op de arbeidsmarkt*. Een uitgave van Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten i.s.m. Macori Consult BV.



### Specifieke bronnen Center Parcs

- Berenschot Belgium, (n.d.). *USB*, 8 december 2007, <http://www.berenschot.be/NL/Diensten/USB.php>.
- CENTER PARCS (n.d.). 29 oktober 2007, <http://www.centerparcs.com>.
- Pierre & Vacances, (n.d.). *Qui sommes nous?* 13 november 2007, <http://groupe.pierreetvacances.com/qui.php>.
- Startcentrale, (n.d.). 8 december 2007, <http://www.startcentrale.be>.
- VAN WELDEN P., ALEN, T., (februari 2007). *Employee Delight Survey. Results 2007 – Europe. Obtaining more delighted employees will guarantee more delighted guests in "The State of Happiness"*. Onderzoek van D-Sense i.o.v Center Parcs.
- (n.n.), (januari 2008), *Risicoanalyse psychosociale aspecten*.
- CENTER PARCS BELGIË, (2006). *Kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit*.

### Specifieke bronnen Randstad

- RANDSTAD, (2006). *Kandidaatsdossier Label Gelijkheid Diversiteit*.
- RANDSTAD, (2006). *Randstad en de maatschappij: activiteitenverslag 2006*.
- RANDSTAD, (n.d.). 16 oktober 2007, <http://www.randstad.be>.
- RANDSTAD HOLDING NV, 16 oktober 2007, <http://www.randstadholding.com>.
- RANDSTAD, Blueweb (intranet)
- RANDSTAD, (maart 2008). *Good to know*. Heerhugowaard: Hollandia Printing.
- (n.n.), (juli 2007). *Deeltijds werk, fantastisch toch*. Human Resources Magazine. Een getuigenis van Raf Gerard, HR-director Randstad.
- (n.n.), (19 februari 2008). *Senioren bereik je ook via Ketnet*. De Standaard.

## **Bijlagen**

- Bijlage 1: Theorie van het 7S-diversiteitsinstrument
- Bijlage 2: Wet oprichting Centrum Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding
- Bijlage 3: Actieterreinen Label Gelijkheid Diversiteit
- Bijlage 4: Powerpoint-presentatie Center Parcs 17 maart 2008
- Bijlage 5: Verduidelijking van het delight-concept
- Bijlage 6: Geschiedenis Randstad
- Bijlage 7: Vacature Randstad voorbeeld 1
- Bijlage 8: Vacature Randstad voorbeeld 2
- Bijlage 9: Sollicitatieproces Randstad
- Bijlage 10: Selectieproces Randstad

## **Diversiteit integreren in de organisatie aan de hand van het 7S-model**

### **Op de rails naar diversiteit**

*Auteurs 7S-instrument: Hilda Martens, Marie De Keukelaere, Joke Manshoven*

*Uitgave ontwikkeld in het kader van "Op de rails naar diversiteit", een project van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen. Met Europese en Vlaamse Steun.*

Omwille van de vlotte leesbaarheid gebruiken we steevast 'hij' als derde persoon enkelvoud. Lees a.u.b. iedere verwijzing naar 'hij' als 'hij/zij'.

#### 1. Inleiding

*'Om als organisatie optimaal te profiteren van diversiteit moet er ruimte gemaakt worden voor diversiteit en moet het proces van samenwerken gemanaged worden'* (TNO rapport).

Onder diversiteit verstaan we alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Voorbeelden hiervan zijn geslacht, leeftijd, etniciteit, ziekte of handicap, seksuele geaardheid, etc.

Een diversiteitsbeleid omvat alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van ieders talenten, rekening houdend met onderlinge verschillen en overeenkomsten (De Vries et al., 2005).

Diversiteitsbeleid = het waarderen van verschillen

Er bestaat geen kant- en klare manier van werken om een diversiteitbeleid te doen slagen in de organisatie. De inhoud én het proces bepalen het slagen van een diversiteitsbeleid. Iedere organisatie moet dus zelf aan de slag met het vormgeven van de *inhoud* (wat verstaan we onder diversiteit, hoe integreren we dit in onze visie – missie – doelen, welke acties ondernemen we) én met het vormgeven van het *proces* (hoe pakken we dit aan, wie betrekken we hierbij, hoe creëren we voldoende draagvlak, ... ).

Diversiteit wordt binnen deze handleiding via het 7S-model van Waterman en Peters gekoppeld aan zeven kernelementen van de organisatie: strategie, structuur, systemen, significante waarden, staf, sleutelvaardigheden en stijl van management.

Door middel van het 7S-model krijgt men een zicht op de plaats en de integratie van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie.

Dit is een praktijkgericht instrument waarin de laatste theoretische inzichten over diversiteit verwerkt zijn.

We gaan als volgt te werk:

- Wat verstaan we onder elk van de 7 organisatie-aspecten (7S' en) van het model?
- Welke zijn de kernvragen i.v.m. diversiteit bij ieder organisatie-aspect?
- Welke concrete stappen kan de organisatie nemen om ieder organisatie-aspect diversiteits-vriendelijk te maken?

Deze stappen werden geput uit een samenbundeling van diverse checklists over diversiteit die momenteel op de markt zijn.

- Hoe wordt binnen elk organisatie-aspect diversiteit aangepakt?
- Wat zijn knelpunten? Waar liggen uitdagingen? Hoe kan verder aan diversiteit gewerkt worden binnen dit aspect?
- Wat is hun ervaring met het gebruik van het 7S-instrument geënt op diversiteit?

## 2. Het proces

Een succesvol diversiteitsbeleid wordt door de organisatie zelf opgezet en vormgegeven. Daartoe geven we een aantal handvaten over hoe men dit kan organiseren.

### *Het management*

De steun van het management is cruciaal om te starten met deze oefening. Het management onderschrijft de noodzaak en de voordelen van het diversiteitsbeleid, toont bereidheid om mee te werken, stelt een projectverantwoordelijke en een projectteam aan, denkt mee ... .

We ontwikkelden hiervoor het instrument : '*Het verkrijgen van draagvlak voor diversiteitsmanagement. Op de rails naar diversiteit.*' (Hilda Martens en Joke Manshoven)

### *De projectverantwoordelijke – 'trekker' van het project*

Deze persoon is de trekker van het project. Hij / zij coördineert en/of verzamelt de nodige informatie, verwerkt en bundelt deze. Deze persoon stuurt het projectteam aan en zorgt voor de terugkoppeling naar het management.

### *Projectteam*

Ter ondersteuning van de 'trekker' wordt een projectteam samengesteld bestaande uit de verschillende stakeholders (partijen die belang hebben bij het invoeren van een

diversiteitsbeleid). We denken aan vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, business-units, directie, leidinggevenden, communicatie, vakbonden, HR en de projectverantwoordelijke.

#### *Breder draagvlak*

Op cruciale momenten wordt een bredere groep in de organisatie betrokken om hun ervaringen en opvattingen te leren kennen, om hen te sensibiliseren, om advies te vragen, om adviezen en acties te toetsen, om voorstellen te implementeren, etc. Werken met focusgroepen kan daarom een succesvolle aanpak zijn.

We ontwikkelen hiervoor het instrument: 'De toegevoegde waarde van focusgroepen. Op de rails naar diversiteit.' (Hilda Martens, Joke Manshoven, Kellee Smet, Guido Holemans)

#### *Het integreren van het diversiteitsbeleid in het organisatiebeleid.*

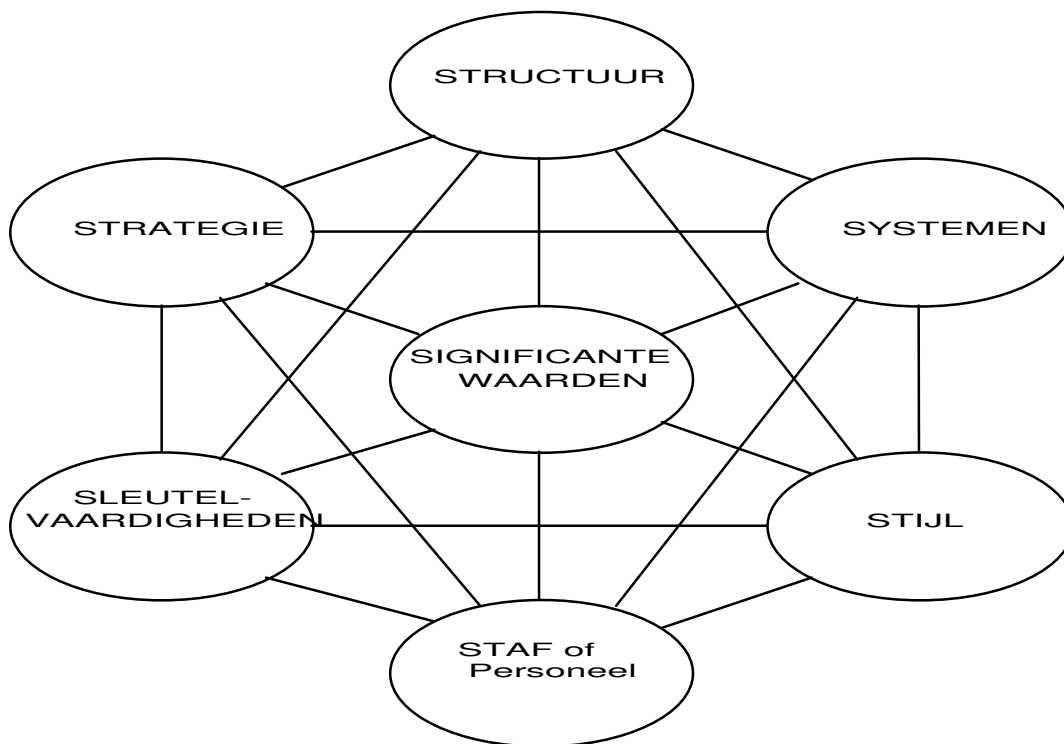
Dit instrument is gericht op het bewerkstelligen van een geïntegreerd diversiteitsbeleid. Tijd is een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van deze aanpak. De analyse van de verschillende elementen uit het 7S-model kan men namelijk niet op één dag maken.

### 3. Het 7S-model onder de loep

Vooraleer we starten met het invullen van het 7S-model rond het thema diversiteit lichten we eerst het model kort toe.

Centraal in het model staat het idee van samenhang of congruentie tussen de verschillende organisatie-elementen of aspecten. Deze organisatie-elementen zijn strategie, structuur, systemen, stijl, sleutelvaardigheden, significante waarden en staf.

Een organisatie kan maar effectief zijn als alle organisatiecomponenten in elkaars verlengde liggen (Kolb D., Rubin I. & Osland J.,1991). Bij organisatieverandering kan men starten in één of meerdere aspecten, maar de verandering zal maar effectief zijn als ook de andere organisatie-aspecten mee veranderd zijn. Ook de relatie met de omgeving is hierbij belangrijk. De aspecten hangen met andere woorden ook samen met de ontwikkelingen in de maatschappij. Hier zien we een duidelijk aanknopingspunt met diversiteit. Diversiteit wordt steeds belangrijker binnen onze maatschappij: onze maatschappij wordt meer divers, dus ook onze organisaties. Om het diversiteitsbeleid binnen een organisatie beter vorm te geven stellen we voor te werken met het 7S-model.



#### 4.1 Strategie

**De strategie omvat de doelen van de organisatie en de weg er naartoe.**

*De strategie hangt nauw samen met de missie, de visie en de waarden van de organisatie.*

##### *Missie*

*De missie geeft een antwoord op de vraag: waarom vinden wij, de leden van de organisatie, het zinvol, waardevol of belangrijk dat onze organisatie bestaat en blijft bestaan? Welke toegevoegde waarde willen wij leveren. De missie geeft de bestaansreden van de organisatie aan.*

##### *Visie*

*De visie geeft een met de missie in overeenstemming zijnde antwoord op de vraag: welk is het gewenste lange termijn perspectief van de organisatie; waarheen zijn wij gezamenlijk op weg?*

##### *Doel*

*Het doel geeft een antwoord op de vraag: wat willen we precies op welk moment bereikt hebben?.*

*Is diversiteit opgenomen binnen de strategie van de organisatie? Hoe helpt diversiteit de organisatiestrategie te realiseren?*

*Wanneer een organisatie werk wil maken van een diversiteitsbeleid is het belangrijk om dit ook zichtbaar te maken in de visie van de organisatie. Op deze manier wordt de diversiteitverbintenis duidelijk voor zowel de medewerkers als de buitenwereld (klanten – stakeholders – shareholders - ...). Daarnaast moeten er uiteraard doelstellingen gekoppeld worden aan diversiteit (op korte – middellange en lange termijn) en worden er best een aantal pistes ter uitvoering van de doelen geformuleerd.*

*Uiteraard dient de diversiteitsverantwoordelijke en het topmanagement tijdens deze fase meerdere individuele en / of groepsgesprekken te voeren.*

**Dit zijn de kernvragen:**

- 1. Is diversiteit geïntegreerd in de huidige missie / visie van de organisatie? Zo neen, hoe kan de missie / visie aangepast worden rekening houdend met diversiteit?*
- 2. Is de visie / missie van de organisatie inzake diversiteit omgezet in doelstellingen (op korte – middellange en lange termijn)?*
- 3. Zijn deze doelstellingen voldoende concreet? Zijn de resultaten meetbaar?*
- 4. Is de weg die de organisatie wil volgen om deze doelen te bereiken op een duidelijke wijze omschreven?*

**Daarna kan werk gemaakt worden van de volgende stappen:**

**1. Verbintenis aangaan**

- a) Werd het beleid rond diversiteit ingesloten in het arbeidsreglement? Is er een gedragscode uitgewerkt?*
- b) Werd een diversiteitscharter ondertekend?*

**2. Bekendmaken**

- a) Maak de visie rond diversiteit intern bekend  
→ via intranet, internet, bedrijfsblad, videofragment, knipselkrant, jaarverslag,...*
- b) Maak de visie rond diversiteit bekend aan externen  
→ klanten, partners, ...*

**3. Verder ontwikkelen van missie, visie en doelen i.v.m. diversiteit**

- a) Zijn de doelstellingen voldoende concreet? Zijn de resultaten meetbaar?*
- b) Opsporen en evalueren van risico's, kansen en succesfactoren in het realiseren van de diversiteitsstrategie*

→ Verzamelen van nuttige documenten, analyseren en vergelijken met eigen data

#### 4. Partnerschap opzoeken met organisaties die bezig zijn met diversiteit

- a) Actief lid zijn van een netwerk rond diversiteit
- b) Onderhouden van contacten met andere organisaties die werken rond diversiteit (bv. Organisaties die het Label diversiteit behaalden)
- c) De organisatie kiest klanten en leveranciers op basis van hun diversiteitsverbintenis, niet enkel op basis van economische argumenten

#### 4.2 Structuur

**De structuur van een organisatie is het resultaat van de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn.**

Het betreft dus de formele indeling in departementen, niveau's, functies, ...

Is er op structureel vlak plaats gemaakt voor diversiteit?

We denken hierbij aan ondersteunende functies, overleggroepen die zich bezighouden met activiteiten rond diversiteit.

Een eerste belangrijke stap is afstemmen met het management welke structuren aangewezen zijn om diversiteit een duidelijke, zichtbare plaats te geven binnen de organisatie. De projectverantwoordelijke speelt hierbij een belangrijke rol. Deze persoon heeft de taak om de juiste mensen te betrekken om zo de meest geschikte structuren vorm te geven.

Een tweede stap is het opzetten en onderhouden van de structuren rond diversiteit.

Wat betreft de communicatie en het betrekken van de medewerkers worden er best op maat van de organisatie beslissingen genomen.

#### **Dit zijn de kernvragen:**

1. Is de aandacht voor diversiteit ingebed in de structuren of m.a.w. is er op structureel vlak plaats gemaakt voor diversiteit?
2. Zijn deze structuren verankerd in de rest van de organisatie? Met welke organen of afdelingen zijn deze verbonden?
3. Wat is de rol van het hoger management binnen deze structuren?
4. Wat is de rol van de medewerkers binnen deze structuren?

#### **Daarna kan werk gemaakt worden van de volgende stappen:**

1. Oprichten of herorganiseren van 'diversiteits-structuren'.

a. Oprichten van nodige structuren

→ Hou hierbij rekening met de eigenheid van de organisatie, met andere woorden welke structuren blijken effectief binnen de organisatie. Indien bijvoorbeeld het



*werken met concrete thematische projectgroepen reeds ingeburgerd is binnen de organisatie verkiest men best deze structuren om mee verder te werken.*

*→ Mogelijkheden zijn: het oprichten van een 'cel diversiteit' met vertegenwoordigers van de kansengroepen, de vakbonden, de personeelsdirectie, hogere kaderleden; het aanduiden van een diversiteitsverantwoordelijke die het geheel coördineert*

## *2. Bekendmaken*

*a. Maak deze structuren zichtbaar binnen de organisatie. Veranker de structuren in de organisatie, in de dagdagelijkse manier van werken. Zorg dat er weet is van ieders aandeel in de uitwerking van het diversiteitsbeleid.*

## *3. Draagvlak creëren*

*a. Het is belangrijk om werknemers uit alle niveaus van de organisatie te betrekken bij het uitwerken van het diversiteitsbeleid. Het neemt de angst weg van de medewerkers en vergroot het vertrouwen in de ontwikkelde maatregelen.*

*b. Probeer de verschillende beslissingsinstanties (het directiecomité, het uitvoerend comité, de projectgroepen, de dienst opleiding, selectie, loopbaanontwikkeling, werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers) te betrekken in de structuren.*

## 4.3 Systemen

***Onder systemen verstaan we het geheel aan werkwijzen en procedures waarmee de dagelijkse activiteiten van de organisatie geregeld worden.***

*We stellen ons de vraag of de huidige systemen aansluiten bij en ondersteunend zijn voor een divers personeelsbestand. Hieronder worden een aantal systemen benoemd met daarbij aspecten die belangrijk zijn in het kader van een diversiteitsbeleid.*

*Om een zicht te krijgen op de invulling van de systemen (hoe gaat het er nu aan toe) is het aangeraden om mensen uit de organisatie te betrekken. Voor het onderdeel informatiesystemen kan men bijvoorbeeld informatie verzamelen bij de afdeling communicatie. Voor het onderdeel opleidingen kan men terecht bij de opleidingsverantwoordelijken, etc.*

*Met deze mensen kan men tevens aftoetsen in welke mate diversiteit aandacht krijgt binnen hun verantwoordelijkheidsdomein. De onderstaande aandachtspunten kunnen hierbij als richtlijn gebruikt worden.*

**Dit zijn de kernvragen:**

1. *Ondersteunen de systemen de ontwikkeling en realisatie van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie? Sluiten zij aan bij een divers personeelsbestand?*
2. *Kunnen de bestaande systemen gebruikt worden om diversiteit zichtbaar te maken binnen de organisatie?*

Rekruteringsbeleid

*Doel = neutraal rekruteringsbeleid (neutraal ongeacht afkomst, leeftijd, geslacht,, arbeidshandicap, ... )*

- *Bekendmaken dat diversiteit belangrijk is bij de aanwerving van nieuwe medewerkers: vb. opnemen van vermelding 'Onze organisatie hecht veel belang aan diversiteit. Daarom waarderen we de competenties van iedereen, los van leeftijd, sekse, afkomst of arbeidshandicap.'*
- *Analyseren van rekruteringsprocedures op neutraliteit (t.a.v. gender, leeftijd, etniciteit etc.) en indien nodig aanpassen.*
- *Selecteren en gebruiken van de juiste rekruteringskanalen: gericht op kansengroepen, eventueel via gespecialiseerde kanalen (organisaties, opleidingsinstanties en uitzendkantoren van kansengroepen, bv. Instant A, Manpower Unlimited)*
- *Allochtone organisaties uitnodigen voor een bedrijfsbezoek, opendeurdagen,... De leden krijgen hierdoor een realistisch beeld van de organisatie en van de waarde die gehecht wordt aan diversiteit op de werkvloer.*
- *Lage drempel bij solliciteren door standaard sollicitatieformulier te laten invullen en begeleiding aan te bieden bij het invullen ervan*

Selectiebeleid

*Doel = neutraal selectiebeleid: 'de beste wordt aangeworven, ongeacht afkomst, leeftijd, sekse, arbeidshandicap, ... .'*

- *Analyseren van selectieprocedures op neutraliteit (t.a.v. gender, leeftijd, etniciteit etc.) en indien nodig aanpassen. Hierbij zou ook indirecte discriminatie moeten vermeden worden. (bv. maximumlengte als vereiste voor een bepaald beroep.)*
- *Selectie-instrumenten met een hoge predictieve validiteit hanteren. Selecteren op basis van individuele competenties*
- *Erop toezien dat de selectiecommissies divers zijn samengesteld*

Onthaalbeleid

*Doel = alle nieuwe werknemers zijn welkom*

- *Het belang van diversiteit mondeling toelichten aan nieuwkomers*
- *Beklemtone dat inwerken moet opgevat worden als wederzijds leren van elkaar. De nieuwkomer wordt via opleidingen, coaching, werkplekleren, etc. wegwijs gemaakt in het functioneren van de organisatie. Omgekeerd helpen de verfrissende ideeën van de nieuwe medewerker het voorkomen van bedrijfsblindheid en helpen zij de organisatie vooruit.*
- *Inbouwen van feedback momenten, evaluatiemomenten voor nieuwe medewerkers*
- *Ontwerpen van een onthaalbrochure voor alle nieuwe werknemers (ook stagiairs en deeltijds werkenden) waarin de aandacht voor diversiteit expliciet aan bod komt*
- *Onthaalbrochure toegankelijk maken voor iedereen: geschikt taalgebruik, geen stereotypen opnemen, diversiteit in illustraties en afbeeldingen, ...*
- *Mentor / coach systeem invoeren voor nieuwe werknemers*
- *Organiseren van de opvang van de nieuwe medewerker in zijn / haar toekomstig team*
- *Kennis laten maken met vertrouwenspersoon bij ongewenste omgangsvormen*

### Opleidingsbeleid

*Doel = opleidingsbeleid dat qua inhoud, vorm en toelatingscriteria het diversiteitsbeleid ondersteunt*

- *Het opleidingsaanbod bekend maken aan alle werknemers (kansen tot leren voor iedereen even groot maken)*
- *Een gelijke toegang verlenen tot opleidingen aan werknemers uit kansengroepen*
- *Het opleidingsbeleid aanpassen aan de verschillende kansengroepen, m.a.w. oog hebben voor een gepaste inhoud en vorm van opleidingen*
- *Indien nodig voortrajecten organiseren voor kansengroepen*
- *Aanbieden van stages aan scholieren en werklozen. Hierbij moet specifiek in het oog gehouden worden in welke mate dit aanwerving als gevolg heeft.*
- *Diversiteit als aandachtspunt meenemen in iedere (permanente) opleiding*
- *Evalueren van de neutraliteit van het opleidingsmateriaal (handboeken, cursussen, ...)*
- *Opnemen van boardstatistieken over wie welke opleiding volgt*
- *Opleiden van docenten: aanleren van een stimulerende rol en houding t.a.v. diversiteit.*
- *Opleiden van docenten opdat zij diversiteit integreren in alle opleidingen*

*Specifieke diversiteitsvriendelijke opleidingen:*

- *Extra opleiding aanbieden rond interculturele communicatie, ongewenste omgangsvormen en intercultureel leidinggeven. Werknemers stimuleren om te leren over de andere, maar ook over zichzelf.*
- *Een cursus Nederlands voor niet-nederlandstaligen aanbieden*
- *Organiseren van opleidingen voor verschillende HR-domeinen over de tewerkstelling van kansengroepen*

### Beloningssystemen

*Doel = gelijk loon voor gelijk werk*

- *Toepassen van een functieclassificatiesysteem*
- *Toeziens dat alle medewerkers goede toegang hebben tot sociale diensten*
- *Extralegale voordelen koppelen aan competenties*
- *Onderzoek voeren naar loongap*

### Loopbaanmogelijkheden (Interne mobiliteit)

*Doel = aan iedereen die in aanmerking komt kansen bieden op interne mobiliteit, zowel horizontaal als verticaal*

*Een goed afstemming tussen de wensen en behoeften van de organisatie en de medewerker.*

- *Aandacht hebben voor ieders specifieke ontwikkelingsnaden*
- *Informatie bieden (via verschillende kanalen) over de mogelijkheden van interne mobiliteit*
- *Een video realiseren over de loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie. Vrouwen, allochtonen, gehandicapten en oudere werknemers kunnen hiermee aangezet worden tot het nadenken over hun loopbaan*
- *Evalueren van promotiecriteria op hun neutraliteit, en indien nodig aanpassen van de promotiecriteria*
- *Promoties baseren op duidelijke taakbeschrijvingen en op competenties, kwalificaties en ervaring vereist voor de job*
- *Neutrale functieclassificatie*
- *Loopbaanondersteuning aanbieden aan vrouwen die op weg zijn naar de top*
- *Mobiliteit mogelijk maken via kinderopvang, flexibele arbeidstijdregelingen, telewerken, vakantie- en verlofregelingen en gemaksdiensten (wasserijservice, boodschappendienst, etc.)*
- *Het item 'diversiteit als een vast punt aanhalen bij het voeren van functioneringsgesprekken, werkoverleg, ...*

### Systemen ter bevordering van de combinatie werk en privé

*Doel = goede combinatie mogelijk maken voor verschillende groepen, zonder te vertrekken van vooroordelen*

- *Flexibiliteit in het indelen van werkroosters om zo de combinatie van werk – en privé-leven makkelijker te maken*
- *Flexibele verlofdagen aanbieden (rekening houden met ieders religieuze feestdagen, bv. moslim geen verlof geven op Paasmaandag, eerder op Offerfeest)*

- *Alternatieve loopbaanpaden aanbieden*
- *Tijdens selectie- en functioneringsgesprekken wijzen op de mogelijkheden om werk en privé-leven te combineren.*

### Systemen ter bevordering van de samenwerking

*Doel= een effectief team vormen waarbij iedere medewerker zich gewaardeerd voelt*

- *Aanbieden van mogelijkheden tot intervisie, teamleren, werkoverleg waarin het samenwerken tussen de diverse werknemers kan besproken worden*
- *Kliekjesvorming gebaseerd op taalverschillen inperken door vertrouwen te creëren tussen de medewerkers*
- *Diverse duo's samenstellen waarbij personen gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen*
- *Organiseren van activiteiten buiten het werk per team of voor de hele organisatie*
- *Ruimtes zo inrichten dat kliekjesvorming ingeperkt wordt bv. bureaus, kantine*
- *Betrekken van woordvoerder van bepaalde kansengroep indien conflicten met een groep of werknemer niet intern opgelost geraken*
- *Rolmodellen uit kansengroepen promoten*

### Systemen van taaktoewijzing

*Doel= De taken toewijzen in functie van de wensen en capaciteiten van de werknemers.*

- *Een aantal minder belastende functies worden voorbehouden voor personen met een medische beperking*
- *Duidelijke gestructureerde taken toewijzen aan personen met een licht mentale handicap*
- *Creëren van dienstenbanen voor laaggeschoolden*
- *Creëren van banen voor laaggeschoolden via taaksplitsing (bv. Logistiek assistent)*

### Informatiesystemen

*Doel = algemeen bekend maken van de houding ten opzichte van diversiteit, zowel intern als extern. Hiervoor kunnen onder andere de reeds bestaande communicatiemiddelen gebruikt worden (internet, intranet, interne bedrijfsbladen, ... ).*

- *Intern bekend maken van de diversiteitverbintenis van de organisatie*
- *Ter beschikking stellen van informatie over diversiteitsmanagement binnen de organisatie*
- *Zorgen dat de ondersteunende maatregelen voor diversiteit in de verschillende systemen gepromoot en bekend worden*
- *Waken over de coherentie van interne / externe communicatie*

### Uitstroomstelsels

Doel = eerlijke criteria en systemen van uittreding

- Vertrekgesprekken voeren met werknemers die de organisatie verlaten, op die manier peilen naar redenen voor vertrek (mogelijk op basis van discriminatie)
- Ontslagen baseren op de noden van de onderneming, met andere woorden bij ontslagen geen 'groepen' voorstellen vb oudere werknemers moeten eerst vertrekken

### 4.4 Significante waarden

**Onder significante waarden verstaat men de fundamentele principes waar de organisatie en haar leden in geloven en naar handelen.**

Het gaat om wat daadwerkelijk leeft in de organisatie.

Sommige bedrijven bezitten een overwegend masculiene cultuur. Dit houdt in dat waarden zoals aanwezigheid, zichtbaarheid en competitiedrang overheersend zijn. Dit heeft als gevolg dat vrouwen belemmerd worden in de doorstroom naar de top.

Wanneer waarden zoals respect, behulpzaamheid, flexibiliteit, creativiteit en complementariteit tot de bedrijfswaarden behoren, is er een hogere kans dat minderheidsgroepen gelijke groeikansen ondervinden.

<b>Dit zijn de kernvragen:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Wat zijn de waarden die op de werkvloer leven?</li><li>2. Bevorderen deze waarden het verder ontwikkelen naar een open bedrijf waar iedereen zich goed voelt?</li><li>3. In welke mate worden de visie en de gewenste waarden van het hoger management (zie strategie) gedragen door het personeel?</li></ol>

Een werkpunt is het peilen naar de heersende waarden op de werkvloer. Indien een grote afwijking bestaat tussen de gewenste waarden en de bestaande waarden van het personeel, is dit onderwerp van gesprek op diverse echelons binnen de organisatie en kunnen sensibiliseringsacties overwogen worden.

### 4.5 Staf

**De staf van een organisatie omvat alle personeelsleden uit de verschillende personeels- en functiecategorieën.**

*De personeelsleden hebben individuele eigenschappen, motieven en competenties (sterkten en zwakten) en daarnaast beschikt ook de totale groep over eigenschappen, motieven en competenties. Op basis van de gegevens uit het personeelsbestand kan men een analyse maken van de huidige situatie.*

*Het diversiteitsbeleid heeft als doel en gevolg een evenredige participatie op de werkvloer te creëren. Dit houdt in dat het personeelsbestand van de organisatie een evenredige afspiegeling is van de bevolking uit de omgeving of regio van de organisatie.*

*Het is essentieel dat de organisatie het huidige personeelsbestand doorlicht op een aantal elementen. Vervolgens heeft de organisatie er baat bij de gewenste situatie te verhelderen.*

*Sommige organisaties kiezen er bewust voor om te werken met een aantal kwantitatieve streefdoelen, bijvoorbeeld binnen 5 jaar moet 30% van ons personeelsbestand vrouw zijn. Deze keuze brengt uiteraard grote verwachtingen met zich mee en kan in sommige gevallen de verkeerde indruk scheppen van positieve acties – positieve discriminatie (om de kwantitatieve doelen te kunnen bereiken).*

*Andere organisaties vinden het zichzelf opleggen van kwantitatieve doelstellingen niet opportuun. Zij werken liever aan kwalitatieve acties, sensibilisering, het imago van de organisatie om zo op termijn ook te streven naar een andere samenstelling van het personeelsbestand.*

*Voorwaarden om het personeelsbestand te kunnen doorlichten zijn:*

- *Evalueren of ken- en stuurgetallen ontwikkeld moeten worden om de gewenste evolutie in het diversiteitsbeleid te kunnen nagaan*
- *Diversiteit tot uiting brengen in de kwantitatieve vertegenwoordiging van verschillende personeelsgroepen*
- *Diversiteit opnemen als variabele bij o.a. tevredenheidsenquêtes, ...*

***Dit zijn de kernvragen:***

- 1. In welke mate vormt het personeel een afspiegeling van de beroepsbevolking?*
- 2. In welke mate is er in het personeelsbestand een evenredige verdeling van de diverse groepen over de verschillende functieniveaus?*
- 3. In welke mate staat de diversiteit bij het personeel in verhouding tot de diversiteit bij de klanten?*

**GEWENSTE SITUATIE**

*Waar wil de organisatie binnen een aantal jaar staan? Hoe zou het personeelsbestand er dan idealiter uitzien?*

#### 4.6 Sleutelvaardigheden

**Onder sleutelvaardigheden verstaan we de kerncompetenties of meest essentiële vaardigheden, capaciteiten en attitudes van de organisatie.**

Uiteraard moeten de kerncompetenties van de organisatie weerspiegeld worden in de competenties van de medewerkers. Deze sleutelvaardigheden kunnen via opleidingen, werkplekleren, sensibiliseringsacties, coachingsmomenten, intervisie, teamleren, ... worden bijgebracht.

<b>Dit zijn de kernvragen:</b>
--------------------------------

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Welke combinatie van kennis en kunde overheerst?</li><li>2. Waarin blinken de organisatie en haar leden uit?</li><li>3. In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder collega's?</li><li>4. In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder klanten(groepen)?</li><li>5. In welke mate kunnen leidinggevenden teams ontwikkelen met personen van diverse aard?</li><li>6. In welke mate worden verschillen gewaardeerd en leiden ze echt tot synergie (in plaats van tot conflicten)?</li></ol> |
|--|

#### 4.7 Stijl

**Stijl handelt over de wijze waarop het management met de medewerkers omgaat en hoe de managers hun tijd indelen.**

*Diversiteitsbeleid heeft enkel kans op slagen als het ook de filosofie van de managers is (Merckx & Hellemans, 2004).*

*Leiders vervullen een voorbeeldfunctie in de omgang met diversiteit. Goede leiders creëren enerzijds een omgeving waarbij medewerkers zich thuisvoelen en anderzijds geven zij continu sturing aan de vernieuwingsprocessen naar meer diversiteit.*

*Opdat het diversiteitsbeleid uitgedragen wordt is het essentieel dat managers over teamgeest en een groot aanpassingsvermogen beschikken, coachend of participatief leidinggeven en sterk zijn op relationeel vlak. Daarom is het goed de leidinggevenden vanaf de opstart van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie te betrekken. Hun gevoeligheid voor diversiteit zal op deze manier enkel toenemen.*



**Dit zijn de kernvragen:**

1. *Leeft er een gevoeligheid voor diversiteit bij het (top-)management en de leidinggevenden? Waaraan is dat te merken?*
2. *In welke mate houden het management en de leidinggevenden in hun stijl van leidinggeven en communiceren rekening met de diversiteit onder het personeel?*
3. *Vervullen de leidinggevenden een voorbeeldfunctie op dit vlak?*

**Daarna kan werk gemaakt worden van de volgende stappen:**

*Werkpunten voor de strategische top:*

- *Leidinggevenden opleiden en sensibiliseren voor diversiteit*
- *Gevoeligheid voor diversiteit meenemen als criterium bij beoordeling en promotie*

*Werkpunten voor de leidinggevenden:*

- *Openstaan voor vragen over diversiteit en er zelf adequaat naar handelen*
- *Zich coachend en faciliterend opstellen t.a.v. medewerkers*
- *De diverse medewerkers binden aan de organisatie door telkens te vertrekken vanuit ieders mogelijkheden en deze te waarderen*
- *Diversiteitsmaatregelen bevestigen en zichtbaar maken*
- *Werknemers stimuleren om naar diversiteitstrainingen te gaan*
- *Ervoor zorgen dat iedere werknemer de doelen van het diversiteitsbeleid en zijn verantwoordelijkheid hierin kent*
- *De werknemers leren omgaan met verschillen tussen collega's en klanten*
- *Uit gesprekken met medewerkers leren welke hinderpalen of goede praktijken voor een diversiteitsbeleid leven op de werkvloer*
- *Erkennen en belonen van positieve initiatieven rond diversiteit werknemers*
- *Kordaat zijn bij negatief gedrag*
- *Zichzelf aanspreekbaar opstellen*
- *Netwerken die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit aanmoedigen*
- *Alle werknemers stimuleren om hun loopbaan in eigen handen te nemen*
- *Aandacht voor positieve feedback, constructieve kritiek en tweezijdige feedback*

Bijlage 2: Wet oprichting Centrum Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding

**Wet van 15 februari 1993 tot oprichting van een Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding**

*B.S., 19.II.1993, gewijzigd door de wetten van 13 april 1995 (BS, 25 IV 95), 20 januari 2003 (BS, 12 II 03), 25 februari 2003 (BS, 17 III 03), 10 augustus 2005 (BS, 2 IX 05), 10 mei 2007 (BS, 30 V 07)*

**Artikel 1.**

Bij de Eerste Minister wordt een Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding opgericht, hierna "het Centrum" genoemd. Het Centrum heeft rechtspersoonlijkheid.

**Art. 2.**

Het Centrum heeft als opdracht het bevorderen van de gelijkheid van kansen en het bestrijden van elke vorm van onderscheid, uitsluiting, beperking of voorkeur op grond van:

1° nationaliteit zogenaamd ras, huidskleur, afkomst of nationale of etnische afstamming;

2° seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte , fortuin, leeftijd, geloof of levensbeschouwing, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, politieke overtuiging, fysieke of genetische eigenschap, of sociale afkomst. Het Centrum voert zijn opdracht uit in een geest van dialoog en van samenwerking met de verenigingen, instituten, organen en diensten die, geheel of gedeeltelijk, dezelfde opdracht uitvoeren of rechtstreeks betrokken zijn bij de uitvoering van deze opdracht". Het Centrum heeft eveneens tot opdracht te waken over het respect van de grondrechten van de vreemdelingen en de overheid te informeren over de aard en de grootte van de migratiestromen. Het heeft ook tot taak het overleg en de dialoog te ontwikkelen tussen alle overheidsactoren en private actoren die betrokken zijn bij het opvang- en integratiebeleid van de immigranten. Bovendien heeft het Centrum de opdracht de bestrijding van de mensenhandel en de mensensmokkel te stimuleren.

**Art. 3.**

Het Centrum is in de uitoefening van zijn opdracht volkomen onafhankelijk. Het Centrum is bevoegd:

1° om alle studies en onderzoeken uit te voeren die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van zijn opdracht;

2° om adviezen en aanbevelingen te richten tot de overheid ter verbetering van de reglementering, met toepassing van artikel 2 van deze wet;

3° om aanbevelingen te richten aan de overheid, privé-personen of instellingen naar aanleiding van de resultaten van de sub 1° vermelde studies en onderzoeken;

4° om binnen de perken van zijn opdracht bepaald bij artikel 2 hulp te verlenen aan een ieder die om raad vraagt in verband met de omvang van zijn rechten en verplichtingen. Die hulp bestaat in het verstrekken van inlichtingen en raadgevingen aan de betrokkene over de middelen die hij kan aanwenden om zijn rechten te doen gelden;

4 bis om binnen de perken van zijn opdracht bepaald bij artikel 2, klachten te ontvangen, te behandelen en elke bemiddelingsopdracht uit te voeren die het nuttig acht, onverminderd de bevoegdheden van de federale ombudsmannen;

5° om in rechte op te treden in alle rechtsgeschillen en waartoe de toepassing van de volgende wetten aanleiding kan geven:

- de wet van 30 juli 1981 tot bestraffing van bepaalde door racisme of xenofobie ingegeven daden;

- de wet van 23 maart 1995 tot bestraffing van het ontkennen, minimaliseren, rechtvaardigen of goedkeuren van de genocide die tijdens de Tweede Wereldoorlog door het Duitse nationaalsocialistische regime is gepleegd;

- de wet van 13 april 1995 houdende bepalingen tot bestrijding van de mensenhandel en van de [mensensmokkel];

- het hoofdstuk Vbis van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk;

- de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie.

6° om, in het kader van zijn opdrachten, instellingen en organisaties en rechtshulpverleners te ondersteunen en te begeleiden;

7° om, in het kader van zijn opdracht, alle nodige informatie en documentatie aan te leggen en te verstrekken;

8° om elke andere opdracht, toevertrouwd door onverschillig welke overheid, te vervullen.

9° om statistische gegevens en uit de rechtspraak voortvloeiende beslissingen die nuttig zijn voor de evaluatie van de toepassing van de voormelde wet van 30 juli 1981 en van de wet van 25 februari 2003 ter bestrijding van discriminatie en tot wijziging

van de wet van 15 februari 1993 tot oprichting van een centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding in te winnen en bekend te maken, zonder dat de betrokken partijen kunnen worden geïdentificeerd;

10° om de bevoegde overheid te vragen, wanneer het Centrum feiten aandraagt die wijzen op een vermoeden van discriminatie, zoals bedoeld in voormelde wetten van 30 juli 1981 en van 25 februari 2003, zich te informeren en het Centrum op de hoogte te houden van de resultaten van de analyse van de betreffende feiten. De overheden informeren het Centrum op een met redenen omklede wijze over het gevolg dat er aan is gegeven.

#### **Art. 4.**

De bevoegde ministers en staatssecretarissen stellen het Centrum de informatie ter beschikking die vereist is voor het volbrengen van zijn opdrachten. De minister van Justitie deelt het Centrum jaarlijks de gerechtelijke statistieken mede die verband houden met de toepassing van de voormelde wetten van 30 juli 1981 en van 25 februari 2003, evenals de gerechtelijke beslissingen genomen met toepassing van deze wetten zonder dat de betrokken partijen kunnen worden geïdentificeerd. Het Centrum kan het advies inwinnen van de Gemeenschappen, de Gewesten, de provinciale en de lokale overheden en van elke andere openbare instelling als dit nuttig is voor de uitvoering van zijn opdracht.

#### **Art. 5.**

De Koning bepaalt, bij in Ministerraad overlegd besluit, het organiek statuut van het Centrum. Dit statuut bepaalt onder andere:

1° de structuur van het Centrum zodat de verschillende taken, vermeld in artikel 3, optimaal georganiseerd kunnen worden en de medewerking van de Gemeenschappen en Gewesten gewaarborgd wordt;

2° de aanwijzingsmodaliteiten van zijn leden;

3° het statuut van zijn medewerkers;

4° de financieringsmodaliteiten.

#### **Art. 6.**

Elk jaar brengt het Centrum aan de Eerste Minister verslag uit over zijn opdracht. Deze zendt een afschrift van dat verslag aan de Kamer van volksvertegenwoordigers en aan de Senaat en verzekert er de publicatie van. Het Centrum stelt het

tweejaarlijks verslag op dat België overeenkomstig artikel 9 van het Internationaal Verdrag inzake de uitbanning van alle vormen van rassendiscriminatie, opgemaakt te New York op 7 maart 1966, bij de VN-Commissie voor uitbanning van rassendiscriminatie moet indienen betreffende de wetgevende, gerechtelijke, bestuurlijke of andere maatregelen die genomen werden ter uitvoering van de bepalingen van dit Verdrag.

### Bijlage 3: Actieterreinen Label Gelijkheid Diversiteit

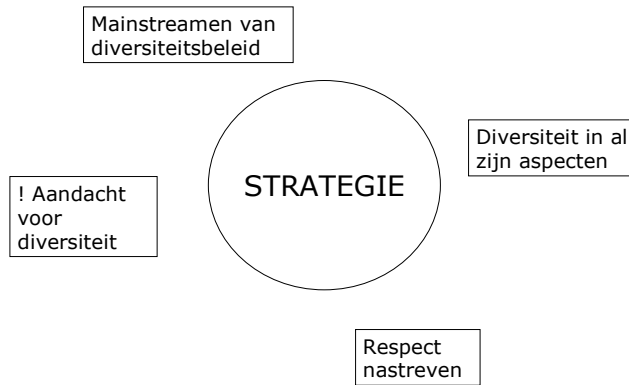
De 11 actieterreinen van een diversiteitsbeleid zijn:

- Diversiteitsvriendelijke bedrijfscultuur (3 actieterreinen):
  1. Formaliseren en intern en extern bekend maken van de verbintenis van de organisatie om binnen de eigen organisatie te streven naar diversiteit en te strijden tegen discriminatie;
  2. De werknemers informeren over het diversiteitsbeleid van de organisatie;
  3. Uitvoeren van een programma om de werknemers gevoelig te maken voor diversiteit en non-discriminatie;
- Diversiteitsvriendelijk personeelsmanagement (6 actieterreinen):
  4. Uitwerken van een aanwervingsprocedure die diversiteit bevordert;
  5. Voorbereidingen treffen voor een aangepaste opvang van nieuwe werknemers;
  6. Alle werknemers een gelijke toegang bieden tot opleidingen;
  7. Alle werknemers eenzelfde toegang bieden tot interne mobiliteit op basis van hun professionele kwaliteiten en hun motivatie; rekening houden met het gevoel voor diversiteit bij de selectie van bevorderde personen;
  8. Aanpassen van de werkomstandigheden rekening houdend met de verschillende doelgroepen zodat ze in staat zijn om hun werk in de best mogelijke omstandigheden uit te oefenen;
  9. In kaart brengen van vrijwillig en niet-vrijwillig personeelsverloop en de redenen ervoor ontleden;
- Gelijkheid tussen de geslachten (2 actieterreinen):
  10. Zorgen voor een gelijke bezoldiging van de werknemers en een gelijke definitie van de functies;
  11. De afstemming tussen het beroeps- en privé-leven bevorderen door de werkomstandigheden aan te passen.

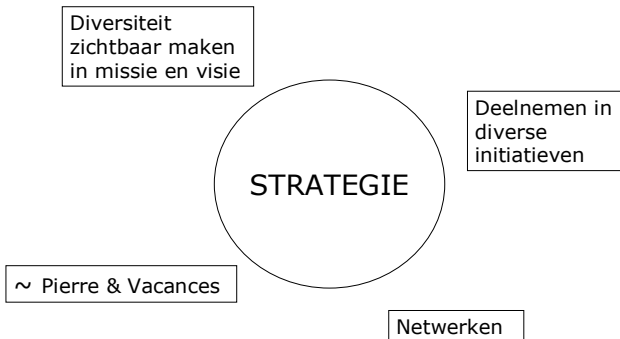
Bijlage 4: Powerpoint-presentatie Center Parcs 17 maart 2008



**7S-MODEL:**

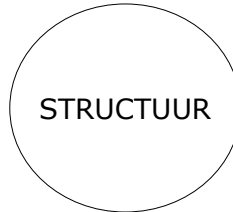


**ACTIEPUNTEN:**



**7S-MODEL:**

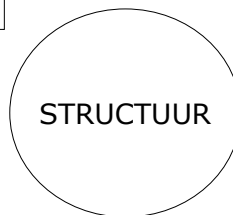
Werkgroep  
diversiteit



ESF-  
coördinator

**ACTIEPUNTEN:**

Bekendmaken



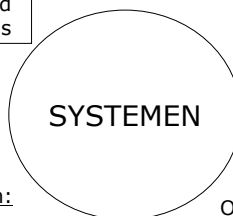
Draagvlak

**7S-MODEL:**

Rekrutering en selectie:

Rekruteringsbeleid  
met lage drempels

Startcentrale



Onthaal:

Thema  
diversiteit op  
introductiedag

Mentor en  
jobcoach

Beloningssysteem:

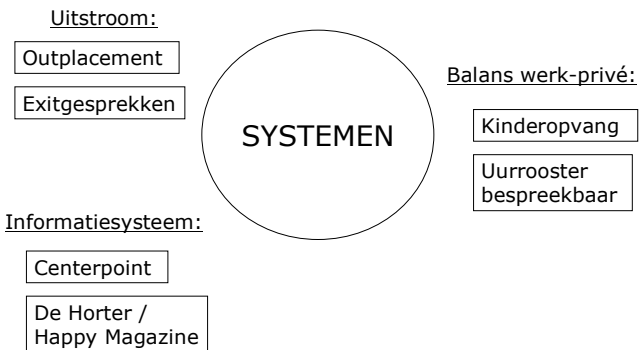
Gelijk werk,  
gelijk loon

Opleidingsbeleid:

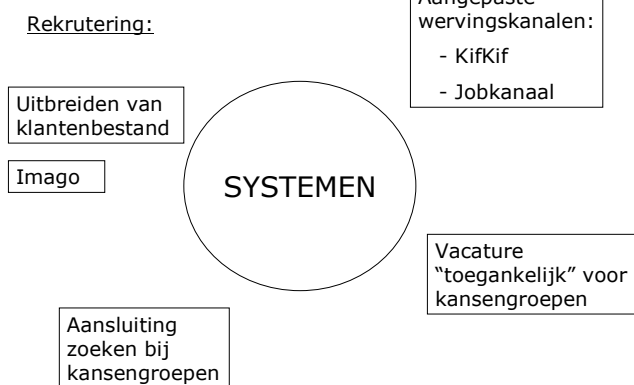
Aangepaste  
opleidingen



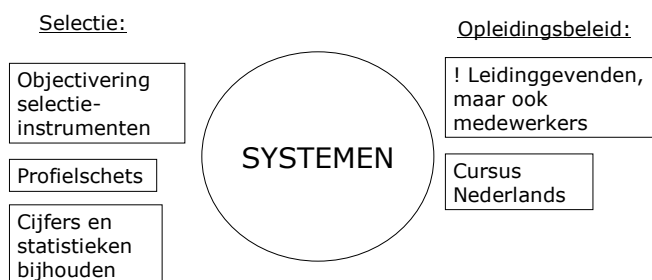
### 7S-MODEL:



### ACTIEPUNTEN:



### ACTIEPUNTEN:



**ACTIEPUNTEN:**

Loopbaanmogelijkheden:

Video

Balans werk-privé:

Navragen bij medewerkers

SYSTEMEN

Informatiesystemen:

!! Communicatie

Uitstroom:

Diversiteit in exitgesprek

**7S-MODEL:**

Leidinggevende  
=  
spilfiguur

NOP: veiligheid,  
vertrouwen,  
flexibiliteit,  
commitment,  
gastgerichtheid

Respect

SIGNIFICANTE  
WAARDEN

Positief mensbeeld

Collegialiteit

Correctheid

Beperkt delight,  
toch zeer tevreden

**ACTIEPUNTEN:**

Expliciet nagaan  
van waarden ~  
diversiteitsbeleid

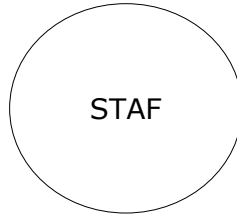
Focusgroepen

SIGNIFICANTE  
WAARDEN

Andere  
stakeholders

**7S-MODEL:**

SOP's  
↓  
uniformiteit



77% is vrouw

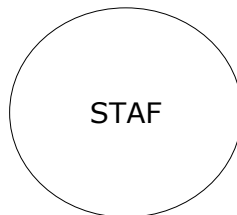
16% is ouder dan 50

1.3% is allochtoon

0.1% heeft een handicap

**ACTIEPUNTEN:**

Gehandicapten



Leeftijdsbewust beleid

Andere definitie allochtonen

**7S-MODEL:**

Klantgerichtheid



7 kernvaardigheden uit Happy-programma

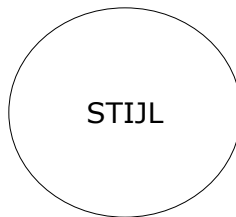
**ACTIEPUNTEN:**



Competentiewoordenboek

**7S-MODEL:**

Leadership  
standards:  
motivatie,  
toekomst,  
resultaten,  
kwaliteit

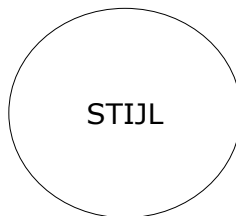


Feedback

Persoonsgericht

**ACTIEPUNTEN:**

Opleidingen:  
- Diversiteit  
- Conflicten  
- ...



Openstaan

Belonen

Netwerken

Motivatie /  
stimulans

## CONCLUSIE

- Communicatie naar buitenwereld, engagement mag getoond
- Interne communicatie
- Aandacht voor kansengroepen

**BEDANKT VOOR JULLIE AANDACHT!**

**ZIJN ER NOG VRAGEN?**

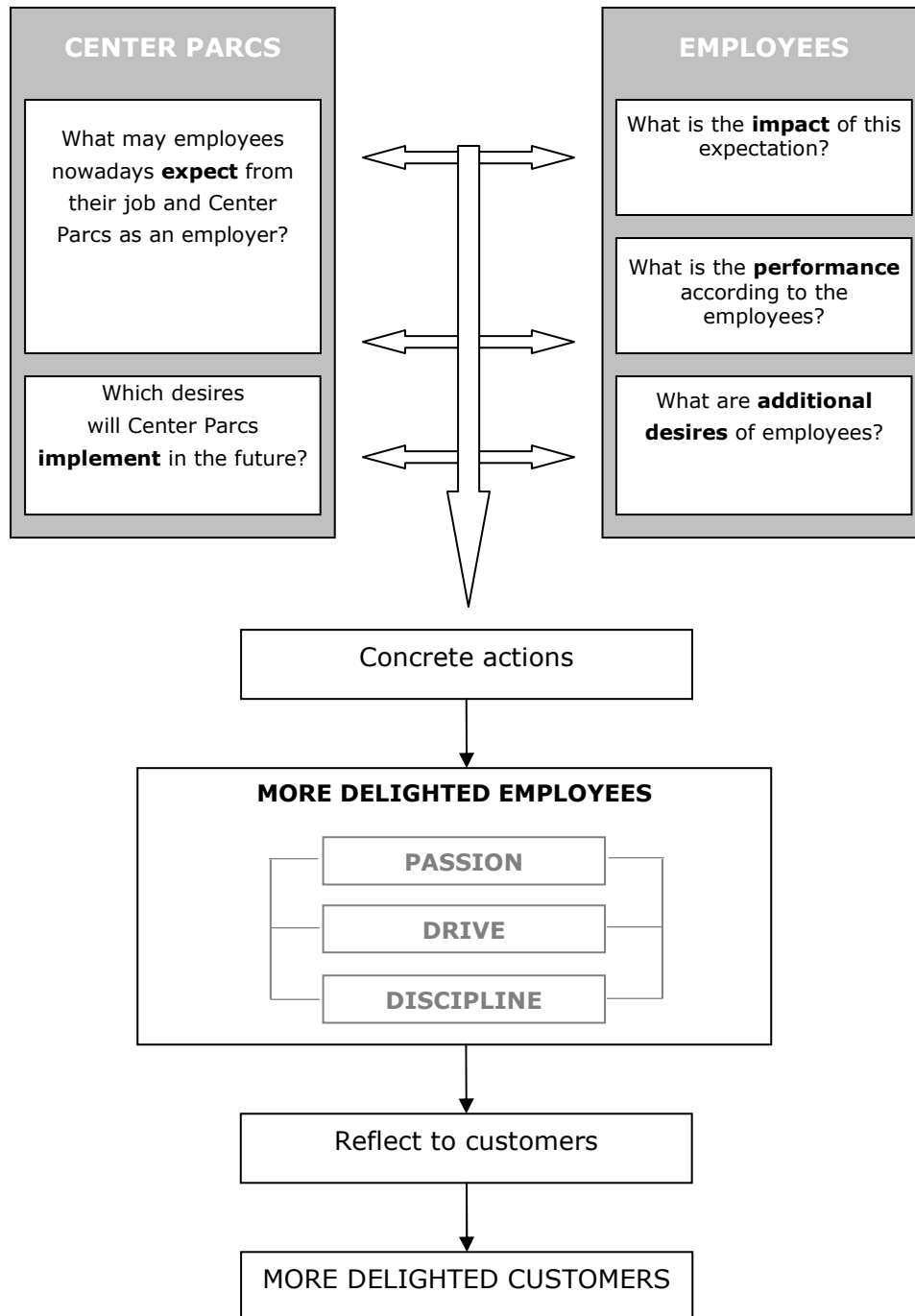


CenterParcs

### Overzicht mogelijke werkpunten:

Diversiteit in strategie	Mening werknemers / stakeholders bevragen
Initiatieven	
Netwerken	Draagvlak creëren
	Bekendmaken
Aangepaste wervingskanalen	Leeftijdsbewust beleid
Aansluiting zoeken	
Objectieve selectie	Competentiewoordenboek
Opleidingen	
Loopbaanvideo	Leiding sensibiliseren
Balans werk-privé	
Communicatie!	

Bijlage 5: Verduidelijking van het delight-concept



## Bijlage 6: Geschiedenis Randstad

- 1960:** Oprichting Uitzendbureau Amstelveen; winst in het eerste jaar bijna €4,32.
- 1964:** De onderneming wordt omgedoopt tot Randstad Uitzendbureau.
- 1965:** Eerste stap over de grens: in België wordt Interlabor Interim opgericht.
- 1967:** Het Verenigd Koninkrijk wordt de tweede internationale markt die Randstad betreedt.
- 1968:** Start van de Duitse uitzendactiviteiten.
- 1970:** Randstad begint de jaren '70 met 32 vestigingen in 4 landen; omzet ligt boven de €20 miljoen.
- 1973:** Randstad betreedt de Franse markt; recordomzet van €45 miljoen.
- 1979:** Opening van de 100<sup>ste</sup> vestiging; nettowinst ruim €4,5 miljoen.
- 1983:** Acquisitie van Tempo-Team.
- 1985:** Randstad viert zilveren jubileum met 257 vestigingen in 4 landen en met 1.600 eigen en 65.000 flexwerkers per dag; omzet bedraagt €453 miljoen.
- 1990:** Randstad brengt aandelen naar Amsterdamse Effectenbeurs; nettowinst overschrijdt de €40 miljoen en Randstad opent nieuw hoofdkantoor in Diemen.
- 1993:** Betreding uitzendmarkt in de Verenigde Staten en start van uitzendactiviteiten in Spanje.
- 1995:** Acquisitie van Optiman in Zwitserland en start van uitzendactiviteiten in Luxemburg.
- 1996:** Randstad zet 16.000 uitzendkrachten in bij de Olympische Spelen in Atlanta; omzet bedraagt €2,7 miljard.
- 1997:** Opening 1.000ste vestiging; acquisitie van SejersenGruppen in Denemarken en start van uitzendactiviteiten in Canada.
- 1999:** Acquisitie van Tempo Grup in Spanje en Time Power in Duitsland; start van uitzendactiviteiten in Italië.
- 2000:** Randstad viert 40-jarig bestaan met lancering van activiteiten in Portugal, de doop van de clipper Stad Amsterdam en een omzet van € 5,8 miljard.

- 2004:** Acquisitie van Arvako in Zweden; lancering van activiteiten in Hongarije en Polen en start van ons samenwerkingsverband met Voluntary Service Overseas (VSO).
- 2005:** In het 45-ste jaar van Randstads bestaan betreden wij de Chinese en Indiase markt en worden Galilei in België, Gamma Dienstverlening in Nederland en Martin Ward Anderson in het Verenigd Koninkrijk overgenomen.
- 2006:** Acquisitie van PinkRoccade HR Services in Nederland, Bindan en Teccon in Duitsland, Team4U in India en Talent Shanghai in China; opening eerste vestiging in Japan en omzet komt boven de €8 miljard.
- 2007:** In Zwitserland wordt Job One overgenomen; Randstad wordt gepromoveerd naar de AEX-indes; Formule 1-samenwerkingsverband met AT&T Williams wordt uitgebreid; acquisitie van Team BS in Duitsland en Thremen in Nederland; aankondiging van onze intentie om samen te gaan met Vedior N.V.



## Bijlage 7: Vacature Randstad voorbeeld 1



## zoveel kansen bij randstad zelf? dat is meer dan toeval.

**Een vaste job bij Randstad zelf?** Slim gezien. Want je gaat aan de slag bij een grote werkgever die je bijzonder veel mogelijkheden biedt. Bovendien één waarmee je vele kanten uit kan en waar jij mee de richting kiest. Ontdek je vaste stek bij deze allround dienstverlener in human resources en bepaal welke functie écht je ding is. Uitzendkrachten aan het werk zetten bijvoorbeeld, zodat je de perfecte match vindt tussen klant en kandidaat. Of misschien is het selecteren van de juiste medewerker voor een vaste job bij een van onze klanten meer iets voor jou. Begeleid je liever ervaren specialisten in technology, ICT of finance bij hun projecten? Wil je mensen helpen solliciteren na hun ontslag of de loonverwerking van onze klanten correct laten gebeuren? Zie je human resources-projecten bij klanten zitten of zie je jezelf in een staffunctie op ons hoofdkantoor? Allemaal mogelijk!

Wij ontwikkelen graag je potentieel zodat je horizontaal of verticaal kan groeien. Wie je ook bent, wat je troeven en ambities ook zijn. Onze ruim 1400 medewerkers zijn daar het bewijs van.

Bekijk ons complete jobaanbod op [www.randstad.be/internejobs](http://www.randstad.be/internejobs)



good  
to know  
you

[www.randstad.be/internejobs](http://www.randstad.be/internejobs)

 randstad



**Een  
nieuwe job?  
Vast bij  
Randstad!**



good  
to know  
you

[www.randstad.be/internejobs](http://www.randstad.be/internejobs)



Als marktleider op het vlak van uitzendwerk en belangrijk human resources-dienstverlener, pakken we uit met een ruim aanbod uitdagende functies. Wil jij (m/v) deel uitmaken van de boeiende wereld van werk en aan de slag gaan bij een beste werkgever? Zoek dan de uitdaging die bij je past.

Voor onze uitzendactiviteiten zoeken wij:

**branch manager  
Brussel**

Je bent een gedreven people manager en wordt verantwoordelijk voor één van onze vestigingen in Brussel. Je coacht je team in het behalen van de vooropgestelde doelen en bent zelf ook commercieel actief om de marktpositie van Randstad continu te verstevigen. Je drukt je vlot uit in het Nederlands en het Frans. Je kan rekenen op een uitgebreide opleiding, coaching door je regionamanager, alsook een compleet verloningspakket inclusief bedrijfsvoeren.

**consultant**

**construct, medical: Antwerpen**

**finance & accounting: Brussel**

**high technics: Sint-Niklaas**

**horeca: Brussel, Vilvoorde**

**industry: Bree, Roeselare**

**office & industry: Brucargo, Gent, Kalmthout, Turnhout**

**transport: Gent, Vilvoorde**

Klantencontact, rekrutering en selectie in één job. Een perfecte mix dus tussen binnen- en buitendienst, waarbij je zowel contact hebt met uitzendkrachten als met bedrijven. Jij bent immers de link tussen vraag en aanbod van werk. Je kan rekenen op een uitgebreide opleiding en een degelijk salaris, aangevuld met een compleet pakket extralegale voordelen.

**consultant inhouse**

**Dendermonde**

**regio West-Vlaanderen**

**Meer**

Je vertegenwoordigt Randstad vanuit een kantoor bij de klant zelf. Je werkt in het verlengde van de HR-afdeling van de klant en bent het aanspreekpunt voor je uitzendkrachten. Je stelt oplossingen voor, onderneemt acties en zorgt voor een optimale planning om maximaal de gevraagde flexibiliteit te garanderen.

**werkstudenten of flexmedewerkers**

**leper: Bellewaerde**

Voor onze inhouse klant Bellewaerde zoeken wij werkstudenten of andere flexmedewerkers die zich regelmatig kunnen vrijmaken in weekends en/of feestdagen. Tijdens vakantieperiodes bestaat de mogelijkheid om fulltime te werken. Je zorgt ter plaatse voor het omtaal van uitzendkrachten en houdt de aanwezigheden zorgvuldig bij. Je bent kandidaat op en geeft de klant feedback over de stand van zaken.

Onze divisie Randstad Professionals zet hoger opgeleide vakspecialisten aan het werk. Wij zoeken:

**account manager**

**elektronica: West-Vlaanderen**

**ICT: Kontich**

**technology: Strombeek-Bever**

Je bent een kei in het openen van deuren, zodat je samen met je team een succes maakt van jouw productlijn. Je beschikt over een eerste commerciële ervaring en voelt je aangetrokken tot rekrutering en selectie. Je bouwt een stevig netwerk uit binnen de sector en analyseert bij de klant de vereiste vaardigheden. Je staat samen met een recruiter in voor het vinden van de ideale kandidaat met de nodige competenties voor projecten of vaste aanwervingen bij klanten. Je motiveert vakspecialisten en volgt hen op in hun projecten.

**recruiter**

**finance: Strombeek-Bever**

**ICT: Strombeek-Bever**

Je doet al het nodige om de gezochte profielen aan te trekken, zowel voor specifieke projecten als op een proactieve manier. Je spoort via diverse kanalen potentiële kandidaten op en screent ze. Je actualiseert de database en verleent commerciële en administratieve ondersteuning aan de account managers. Je zorgt voor de perfecte afstemming van vraag en aanbod van kandidaten en vacatures. Je beschikt over een eerste ervaring in rekrutering en selectie.

Ontdek de volledige functiebeschrijvingen op [www.randstad.be/internejobs](http://www.randstad.be/internejobs) en solliciteer meteen. Meer in fo? Bel Raf Heroes op 02.474.61.17. Randstad wil de maatschappij zo goed mogelijk weerspiegelen. Kandidaten worden geselecteerd op basis van hun kwaliteiten en vaardigheden, ongeacht geslacht, afkomst of handicap.

## Bijlage 9: Sollicitatieproces Randstad

Opportunities online sollicitatie bezig - Microsoft Internet Explorer aangeboden door Telenet Internet

http://194.78.189.42/haps/interview1.asp?RND=837615789

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help pdf Go 0 PDF Pagina Extra

Opportunities online sollicitatie bezig

**randstad** **Randstad Opportunites**  
Deel: Biografische gegevens - Kandidaat: Kim Laenen  
Relatieve vooruitgang: 26 van maximaal 40 pagina's

### Informatie over gelijke kansen

**Randstad heeft een duidelijk gelijke kansen beleid.**  
Dit betekent dat we sollicitaties en aanwervingen behandelen zonder onderscheid in geslacht, ras, godsdienst of gelijk welke andere discriminerende factor. Om te verzekeren dat onze selectiemethoden inderdaad niet discriminerend werken, hebben we zoveel mogelijk informatie nodig over deze factoren, niet om te oordelen op basis ervan, maar om het niet-discriminerend karakter van onze procedure te kunnen aantonen.

Noch wettelijk, noch volgens onze interne procedures, ben je verplicht de vragen hieronder te beantwoorden. Door het toch te doen, geef je ons de nodige informatie om te verzekeren dat we niemand discrimineren.

Geslacht:

Burgerlijke staat:

Nationaliteit:

Gelieve, indien je geen EU-burger bent, aan te geven of je over een voor België geldige arbeidsvergunning beschikt.  
Randstad is een Belgisch bedrijf en als dusdanig wettelijk verplicht personen aan te werven die over een geldige arbeidsvergunning beschikken.

Geboortedatum:

Geboorteplaats:

Vragen die je vroezer hebt ingevuld worden samen met je antwoord weergegeven. Je bent verplicht vragen voorgegaven door een \* te beantwoorden.  
Druk slechts éénmaal op een knop en wacht op de reactie. --- Help.

Vorige pagina Ondbreken Volgende pagina

start Opportunities online s... Lokaal Intranet 100% 15:37

# Schema nieuw proces

