KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer

Eindrapport

In opdracht van:

Vlaams Minister van Werk, Onderwijs en Vorming,
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

Uitgevoerd door:

IDEA Consult:	**Ann Gevers**
	Stephanie Devisscher
	An Van Pelt
Departement TEW KUL	**Prof. Dr. Maddy Janssens (promotor)**
	Patrizia Zanoni

Brussel, december 2004

DEA Consult nv
Congresstraat 37-41, bus 3
B –1000 Brussel

Tel: (+32) 02 282 17 10
Fax: (+32) 02 282 17 15
www.ideaconsult.be

Inhoudsopgave

p.

INHOUDSOPGAVE 2

Samenvatting van het onderzoek 7

Executive Summary 22

DEEL 1: SITUERING VAN HET ONDERZOEK EN PROBLEEMSTELLING 25

1 Situering van het onderzoek 26

2 Aanpak en onderzoeksvragen 28

3 Opbouw van het rapport 29

DEEL 2: INTERACTIES TUSSEN AUTOCHTONEN EN ALLOCHTONEN OP DE WERKVLOER: CONCEPTUEEL KADER 30

1 Inleiding 31

2 Traditionele theorievorming rond intergroepsrelaties 31

2.1 De sociale identiteitstheorie en afgeleide theorieën 31

2.1.1 Inhoud theorieën 31

2.1.2 Kritische reflectie 32

2.2 Contacthypothese 34

2.2.1 Inhoud theorie 34

2.2.2 Kritische reflectie 34

3 Dynamische procestheorieën betreffende interacties tussen allochtonen en autochtonen 35

3.1 Identiteitsoriëntatietheorie 35

3.1.1 Persoonlijke identiteitsoriëntatie 35

3.1.2 Collectieve identiteitsoriëntatie 36

3.1.3 Relationele identiteitsoriëntatie 36

3.2 Identiteiten en interacties in organisaties 37

3.2.1 Indirecte impact van organisatie op identiteit via interacties 37

3.2.2 Directe impact van organisatie op identiteit 38

3.3 Toegevoegde waarde van de dynamische procestheorieën 38

4 Conceptueel kader van dit onderzoek 39

4.1 Schema 39

4.2 Interacties 40

4.3 Context van de organisatie 40

4.4 Individuele achtergrond 41

4.5 Uitkomsten 42

4.5.1 Individuele uitkomsten 42

4.5.2 Uitkomsten op relationeel vlak 42

4.5.3 Prestatie-gerelateerde uitkomsten 44

4.6 Verwachte resultaten 44

DEEL 3: METHODOLOGIE VAN HET ONDERZOEK 45

1 Inleiding 46

2 Selectie van cases 47

3 Aanpak van de bevraging 49
3.1 Wie wordt bevraagd? 49
3.2 Methode van bevraging 50

4 Inhoud van de bevraging 52
4.1 Operationalisering van het conceptueel model 52
4.2 Bevragingsinstrument 63
4.3 Analyse van de interviews 73

DEEL 4: BEDRIJFSCASES 75

1 Aanpak verwerking bedrijfscases 76

2 Bedrijf A 77
2.1 Profiel van de organisatie 77
2.2 Demografie van de organisatie 79
2.3 Interviews 80
2.4 Context 81
2.4.1 Werksystemen 81
2.4.2 HRM-beleid 81
2.4.3 Diversiteitsbeleid 82
2.4.4 Organisatiecultuur 82
2.5 Interacties en uitkomsten 83
2.5.1 Relationele uitkomsten 83
2.5.2 Individuele uitkomsten 90
2.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten 90
2.6 Conclusies Bedrijf A 90

3 Bedrijf B 92
3.1 Profiel van de organisatie 92
3.2 Demografie van de organisatie 94
3.3 Interviews 95
3.4 Context 96
3.4.1 Werksystemen 96
3.4.2 HRM-beleid 96
3.4.3 Diversiteitsbeleid 97
3.4.4 Organisatiecultuur 98
3.5 Interacties en uitkomsten 98
3.5.1 Relationele uitkomsten 98
3.5.2 Individuele uitkomsten 105
3.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten 105
3.6 Conclusies Bedrijf B 105

4 Bedrijf C 107
4.1 Profiel van de organisatie 107
4.2 Demografie van de organisatie 108
4.3 Interviews 109
4.4 Context 109
4.4.1 Werksystemen 109
4.4.2 HRM-beleid 110
4.4.3 Diversiteitsbeleid 111

4.4.4 Organisatiecultuur ... 111
4.5 Interacties en uitkomsten ... 112
4.5.1 Relationele uitkomsten ... 112
4.5.2 Individuele uitkomsten ... 117
4.5.3 Prestatiegerelateerde uitkomsten ... 118
4.6 Conclusies Bedrijf C ... 118

5 Bedrijf D ... 120
5.1 Profiel van de organisatie ... 120
5.2 Demografie van de organisatie ... 121
5.3 Interviews ... 122
5.4 Context ... 123
5.4.1 Werksystemen ... 123
5.4.2 HRM-beleid ... 123
5.4.3 Diversiteitsbeleid ... 124
5.4.4 Organisatiecultuur ... 125
5.5 Interacties en uitkomsten ... 125
5.5.1 Relationele uitkomsten ... 125
5.5.2 Individuele uitkomsten ... 130
5.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten ... 130
5.6 Conclusies Bedrijf D ... 131

6 Bedrijf E ... 132
6.1 Profiel van de organisatie ... 132
6.2 Demografie van de organisatie ... 133
6.3 Interviews ... 134
6.4 Context ... 134
6.4.1 Werksystemen ... 134
6.4.2 HRM-beleid ... 135
6.4.3 Diversiteitsbeleid ... 136
6.4.4 Organisatiecultuur ... 137
6.5 Interacties en uitkomsten ... 137
6.5.1 Relationele uitkomsten ... 137
6.5.2 Individuele uitkomsten ... 143
6.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten ... 143
6.6 Conclusies Bedrijf E ... 144

7 Bedrijf F ... 145
7.1 Profiel van de organisatie ... 145
7.2 Demografie van de organisatie ... 147
7.3 Interviews ... 148
7.4 Context ... 148
7.4.1 Werksystemen ... 148
7.4.2 HRM-beleid ... 149
7.4.3 Diversiteitsbeleid ... 150
7.4.4 Organisatiecultuur ... 150
7.5 Interacties en uitkomsten ... 151
7.5.1 Relationele uitkomsten ... 151
7.5.2 Individuele uitkomsten ... 156
7.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten ... 156
7.6 Conclusies Bedrijf F ... 157

8 Bedrijf G ... 158
8.1 Profiel van de organisatie ... 158
8.2 Demografie van de organisatie ... 160
8.3 Interviews ... 161
8.4 Context ... 162
8.4.1 Werksystemen ... 162
8.4.2 HRM-beleid ... 162

8.4.3 Diversiteitsbeleid 163
8.4.4 Organisatiecultuur 164
8.5 Interacties en uitkomsten 164
8.5.1 Relationele uitkomsten 164
8.5.2 Individuele uitkomsten 171
8.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten 171
8.6 Conclusies Bedrijf G 172

DEEL 5: LEERPUNTEN EN BELEIDSAANBEVELINGEN 174

1 Algemene Leerpunten 175
1.1 Het werksysteem 175
1.2 De bedrijfscultuur 176
1.3 De mate van formele regelgeving over omgangsvormen tussen werknemers 177
1.4 Productiefocus versus relatiefocus van het beleid 179
1.5 Het aantal allochtonen 180
1.6 De individuele achtergrond 180
1.7 Betekenis van de individuele identiteit van de allochtone werknemers 181
1.8 De voordelen van diversiteit 182
1.9 Mogelijke gevaren van verschillende soorten diversiteitsbeleid 183
1.10 Theoretische reflectie ter aanvulling van het gehanteerde analysekader 184

2 Aanbevelingen 186
2.1 Heb oog voor de stuwende kracht van de werksystemen 186
2.2 Werk een diversiteitsbeleid uit dat complementair is aan de bedrijfscultuur 187
2.3 Creëer een gebalanceerd diversiteitsbeleid via een combinatie van algemene formele regels en individuele onderhandelingsruimte 188
2.4 Stem het diversiteitsbeleid af op diegene die een cruciale rol speelt 188
2.5 Breng een relatiefocus in het beleid 189
2.6 Beschouw cultuur niet als de alles verklarende factor 189
2.7 Stem het diversiteitsbeleid af op de individuele achtergrond van de werknemers 190
2.8 Een positieve eigen identiteit van allochtonen vereist initiatief van autochtonen én allochtonen 190
2.9 Maak de meerwaarde van diversiteit zichtbaar door de verschillende doelen van diversiteitsacties te expliciteren 191
2.10 Communiceer ook aan de werknemers de meerwaarde van diversiteit 191
2.11 Gebruik het analysekader als 'diversiteitskompas' 192

Bibliografie 193
Bijlage 1: Deelnemerslijst workshop 6 december 2004 198
Bijlage 2: Lijst van figuren 199
Bijlage 3: Lijst van tabellen 200

Wij willen alle personen danken die hebben bijgedragen tot de totstandkoming van dit rapport. Zonder hun inhoudelijke ondersteuning en/of logistieke hulp was dit niet mogelijk geweest. In het bijzonder danken wij:

- de Administratie Werkgelegenheid, voor de steun bij de praktische organisatie van de workshop van 6 december 2004;
- de deelnemende bedrijven aan de gevalsstudies, voor de tijd die het management en personeel vrijmaakte voor de diepte-interviews;
- de personeelsmanagers aanwezig op de expertenmeeting, voor hun inhoudelijke inbreng.

Samenvatting van het onderzoek

1. Situering van het onderzoek en onderzoeksvragen

In het Pact van Vilvoorde onderschrijven de Vlaamse regering en de sociale partners de doelstelling om een evenredige arbeidsparticipatie van kansengroepen te realiseren tegen 2010. Dat betekent dat de Vlaamse arbeidsmarkt en de organisaties die hierop actief zijn steeds meer een spiegelbeeld moeten vormen van de diversiteit in de maatschappij.

Als men echter naar de positie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt kijkt, merkt men dat ze ten eerste toch nog steeds minder aanwezig zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt (Gevers et al., 2004) of ten tweede vaak geconcentreerd zijn in specifieke sectoren en op specifieke hiërarchische niveaus (Verhoeven et al., 2001). Hoe kan men ondanks de toegenomen aandacht en bewustwording de onevenredige participatie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt dan verklaren? Enkele van de redenen die worden aangehaald om deze beperktere arbeidsparticipatie te verklaren is *weerstand van autochtonen ten aanzien van allochtonen op de werkvloer* en/of *weerstand van autochtone werknemers ten aanzien van een diversiteitsbeleid*. Dat werken in cultureel diverse groepen niet altijd even gemakkelijk is, hebben een aantal empirische onderzoeken reeds aangetoond (Meerman, 1999; Williams & O'Reilly 1998; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Doch de positieve effecten van het werken in een multicultureel team werden eveneens in onderzoek belicht (Hambrick et al., 1998).

De mechanismen waardoor diversiteit negatieve of positieve effecten heeft op organisaties blijft toch nog in sterke mate een 'zwarte doos'. Dit heeft meerdere oorzaken volgens Lawrence (1997) en Pelled et al. (1999). Aan de ene kant zijn sociale relaties in (diverse) organisaties een complex, contextgebonden fenomeen zijn waarover men nog relatief weinig weet en waarvoor men nog geen geschikt conceptueel kader gevonden heeft. Aan de andere kant, verkiezen de meeste onderzoekers kwantitatieve methodes voor hun empirisch onderzoek, die niet optimaal zijn om deze complexiteit te onderzoeken (Eisenhardt, 1989) omdat ze aan de hoogste eisen in termen van validiteit en representativiteit moeten voldoen om veralgemeenbaar te kunnen zijn.

Om een beter inzicht te verkrijgen in de processen die maken dat diversiteit positieve of negatieve effecten heeft op organisaties keken we naar *de interacties en de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer*. Daarbij stelden we de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe verlopen de interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer?
2. Hoe percipiëren werknemers het organisationeel beleid ten aanzien van allochtonen en autochtonen?
3. Op welke manier draagt de context van de organisatie bij tot het creëren van verschillende types van interacties?
4. Op welke manier draagt iemands persoonlijke achtergrond en kennis over de andere bij tot het creëren van verschillende types van interacties?

5. Welke soort interacties geven aanleiding tot een positieve/neutrale/negatieve eigen identiteit op de werkvloer?
6. Welke soort interacties geven aanleiding tot bepaalde acculturatieprocessen tussen autochtonen en allochtonen in de organisatie?
7. Welke soort interacties geven aanleiding tot goede/slechte prestaties?

Om de processen en de interacties in hun complexiteit te kunnen bestuderen gebruikten we in dit onderzoek een kwalitatieve aanpak aan de hand van gevalsstudies. Deze methodologische strategie liet ons toe om de organisationele context telkens in onze analyse te betrekken en dus de rol van organisaties in het managen van diversiteit naar voor te laten komen.

2. Naar een conceptueel kader voor de interacties tussen autochtonen en allochtonen

De theorieën rond intergroepsrelaties zijn in de laatste jaren sterk geëvolueerd. Naast een aantal klassieke sociaal psychologische theorieën, die de nadruk sterk op individuele cognitieve processen leggen in het opbouwen van individuele en groepsidentiteiten, worden er recent enkele meer dynamische modellen voorgesteld die eerder procesmatig opgesteld zijn en die op contextspecifieke interacties focussen eerder dan op beeldvorming.

2.1 Reflecties bij traditionele theorievorming rond intergroepsrelaties

In de klassieke sociale identiteitstheorie stelt men dat individuen zichzelf en anderen op basis van demografische kenmerken of waarneembare verschillen zoals leeftijd, geslacht, etniciteit classificeren in *sociale categorieën* en een *positieve identiteit* ontlenen aan de categorie of groep waarvan ze deel uit maken (Turner et al.,1987). Van deze sociale identiteitstheorieën werden theorieën afgeleid die onder meer poneren dat personen de minste vooroordelen hebben tegenover diegenen die met meest op hen gelijken en het meest vooroordelen tegenover diegenen die het sterkst van hen verschillen (vooroordelen-discriminatietheorie). Omdat allochtonen vaak van autochtonen op verschillende vlakken tegelijk verschillen (o.m. taal, etniciteit, religie, cultuur, …), is de sociale afstand tussen deze groepen vaak groot.

Er kunnen echter heel wat kritieken geformuleerd worden op deze sociale identiteitstheorie en afgeleide theorieën. Deze theorieën stellen steeds individuen centraal. Stereotypering, weerstand en dergelijke zijn echter fenomenen die steeds in relatie met een andere partij tot stand komen. Weerstand kan dan net als acceptatie enkel bestudeerd worden in een sociale context (Shadid, 1994). Vanuit deze reflectie is het dan ook beter om de interacties tussen autochtonen en allochtonen te bestuderen in plaats van beeldvorming over allochtonen als een individueel fenomeen te beschouwen. Bovendien worden sociale categorisatie, stereotypering en weerstanden in deze theorieën beschouwd als fenomenen die veroorzaakt worden door een universeel mechanisme. Zulke universalistische benadering verliest de context waarin deze fenomenen ontstaan uit het oog en is daardoor ongenuanceerd. De relaties tussen autochtone en allochtone werknemers krijgen vorm binnen een bepaalde context waardoor weerstand kan ontstaan of waardoor ook positieve relaties kunnen ontstaan.

2.2 Dynamische procestheorieën betreffende interacties

Vanuit de kritieken geformuleerd op de traditionele sociale identiteitstheorieën werd er gezocht naar een meer dynamische invulling van het identiteitsbegrip.

Zo contextualiseert Brickson (2000) identificatieprocessen. Zij stelt immers voorop dat we onszelf kunnen zien in termen van individuele eigenschappen en talenten die relevant zijn voor de organisatie waartoe we behoren, in termen van de rollen die we spelen ten aanzien van andere organisatieleden en in termen van lidmaatschap van een afdeling of van de organisatie. Dit bepaalt niet alleen hoe we onszelf behoren, maar ook onze houding ten aanzien van andere organisatiemedewerkers. De context bepaalt bovendien welk type van identiteitsoriëntatie (individueel, relationeel of collectief) dominant is.

Foldy (2003) onderscheidt een directe en indirecte impact van de organisatie (haar kenmerken en beleid) op de betekenis die iemand geeft aan zijn identiteit. Zij gaat etniciteit dan ook niet beschouwen als een onafhankelijke variabele zoals vaak gebeurde in onderzoek, doch zij ziet het als een concept dat vorm krijgt in sociale interacties en dat mee gevormd wordt door de arbeidscontext. Hoe een persoon zichzelf ziet wordt in sterke mate gekleurd door de werkomgeving. Identiteiten worden gevormd door interacties met andere organisatieleden en met de organisatie als andere.

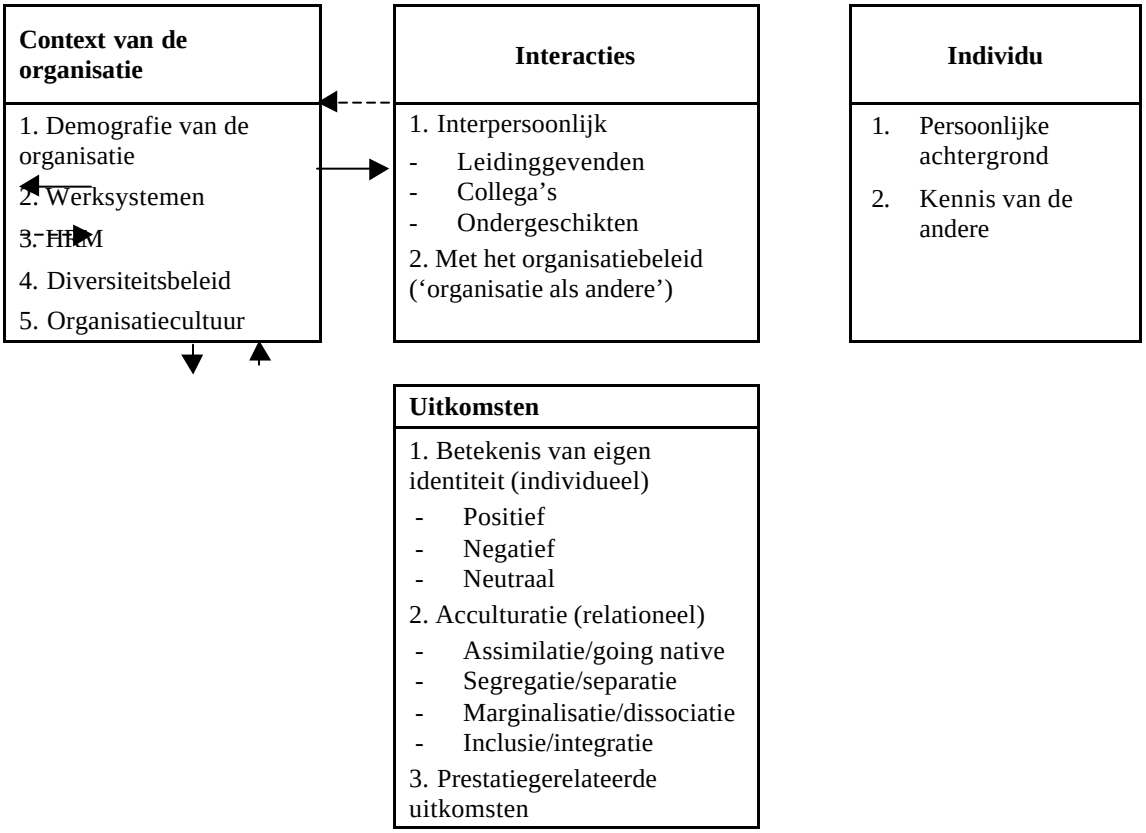
2.3 Conceptueel kader van dit onderzoek

In het conceptueel kader voor dit onderzoek staan de interacties tussen autochtone en allochtone medewerkers en tussen de allochtone/autochtone medewerker en de organisatie centraal. We opteren voor een relationele benadering. Door interacties als onze onderzoekseenheid te kiezen, volgen we grotendeels het procesmodel van Foldy (2003). Zij maakte een onderscheid tussen interacties tussen medewerkers onderling en interacties tussen een individu en de organisatie. Wat de eerste soort van interacties betreft, zal gekeken worden naar (a) interacties tussen medewerkers en hun leidinggevenden, (b) interacties tussen collega's en (c) interacties tussen medewerkers en hun ondergeschikten. Bij de tweede soort van interactie, is de organisatie de 'andere'. In het beleid en de structuur van de organisatie zitten namelijk verschillende signalen (cues) die geïnterpreteerd worden zoals de signalen van een persoon.

Vervolgens gaan we ervan uit dat zowel de context van de organisatie als de individuele achtergrond vorm geven aan de interacties die plaatsvinden op de werkplek. De organisatiecontext zoals voorgesteld in ons model betreft de demografie van de onderneming, de werkprocessen, het HRM-beleid, het diversiteitsbeleid en de organisatiecultuur. Met demografie van de onderneming bedoelen we de omvang van het personeelsbestand, de verdeling van het personeel naar demografische kenmerken als leeftijd, geslacht, en etniciteit en de vertegenwoordiging van de verschillende demografische groepen over de hiërarchische lagen. De werkprocessen betreffen de manier waarop het werk georganiseerd wordt: werkt men in team of individueel, in hoeverre is men afhankelijk van anderen voor de uitvoering van het werk, etc. Wat het HRM-beleid betreft kijken we naar het beleid inzake werving en selectie, onthaal, opleiding, beoordeling, beloning en loopbaanontwikkeling. Naast de organisatie-context heeft ook de persoonlijke achtergrond en kennis die men heeft over de

ander(e) een impact op hoe men zichzelf ziet en hoe men zich ten opzichte van die andere(e) gedraagt.

Figuur 1: Conceptueel kader



Bron: IDEA Consult en K.U. Leuven (2004)

De interacties resulteren in welbepaalde uitkomsten. Deze uitkomsten kunnen gedefinieerd worden op het individuele, het relationele en het taakspecifieke niveau. Bepaalde interacties tussen personen of tussen een persoon en de organisatie kunnen ertoe leiden dat men zich meer bewust wordt van bepaalde aspecten van de eigen identiteit en dat men zich hierdoor meer of minder gewaardeerd gaat voelen. Het kan echter ook zijn dat de signalen die uitgaan van de andere een neutrale impact hebben op iemands zelfbeeld. Dat zijn de uitkomsten op individueel niveau. Naast een impact op het zelfbeeld beïnvloeden interacties eveneens de houding ten aanzien van andere personen. Deze uitkomsten op relationeel niveau vormen een belangrijk onderdeel van dit onderzoek en worden gekaderd aan de hand van de acculturatietheorie van Bochner (1982). Acculturatie verwijst naar een proces van culturele verandering als gevolg van het contact tussen twee onderscheiden culturele groepen. Afhankelijk van de mate waarin ze zich met de twee culturen identificeren, kunnen individuen en groepen in een van de volgende soorten acculturaties terechtkomen (zie figuur). We beschrijven de acculturatieprocessen bovendien vanuit een dubbel oogpunt: vanuit het initiatief van de autochtone groep en vanuit het initiatief van de allochtone groep. Zo kan acculturatie bijvoorbeeld gebeuren via een hoge identificatie van de culturele minderheid met de cultuur van oorsprong en een lage identificatie met de lokale (organisatie)cultuur. In dit geval ontstaat er een scheiding tussen autochtonen en allochtonen. Als de scheiding wordt ingezet door de meerderheidsgroep, dan spreekt

men van *segregatie*. Als het scheidingsproces wordt geïnitieerd door de minderheidsgroep, dan spreekt men van *separatie*. Het gevolg is dat de minderheid zijn eigen manier van leven tracht te handhaven binnen de nieuwe context.

Figuur 2: Typologieën acculturatie

Identificatie met cultuur van oorsprong		Identificatie met lokale cultuur (organisatiecultuur): Laag	Identificatie met lokale cultuur (organisatiecultuur): Hoog
	Hoog	Segregatie/separatie	Inclusie/Integratie
	Laag	Marginalisatie/Dissociatie	Assimilatie/Going native

Bron: IDEA Consult en K.U.Leuven (2004) op basis van Bochner (1982)

Het conceptueel model is tenslotte dynamisch van aard in die zin dat er sprake is van een continue beïnvloeding van factoren op elkaar. Er kunnen tevens feedbackeffecten optreden tussen de uitkomsten en bijvoorbeeld het beleid van een organisatie.

3. Methodologische aanpak van het onderzoek

3.1 Selectie van cases

In de zoektocht naar cases voor het onderzoek vertrokken we van lijsten van bedrijven die in 2002 en 2003 een diversiteitsplan opstelden. We bepaalden daarnaast een aantal criteria voor de selectie van de bedrijven. Deze criteria waren het relatief veel of weinig aanwezig zijn van allochtonen in het bedrijf, de sectorale en regionale spreiding en de grootte van het bedrijf. Uiteindelijk werden 7 bedrijven geselecteerd (zie tabel) waarbinnen diepte-interviews werden afgenomen.

Tabel 1: Overzicht van de geselecteerde bedrijven

Organisatie	Locatie	Sector	Aantal werknemers	Aantal allochtonen	Aandeel allochtonen (%)	Functionele spreiding allochtonen
Bedrijf A	Provincie Antwerpen	Chemie	66	4	6%	Arbeiders
Bedrijf B	Brussel	Hotel	270	150-170	60%	Arbeiders en bedienden
Bedrijf C	Provincie Limburg	Transport en logistiek	215 vast en 50 interim	60-70	25%	Arbeiders en bedienden
Bedrijf D	Brussel	Non-profit	88	7	8%	Arbeiders en bedienden
Bedrijf E	Provincie Oost-Vlaanderen	Stellingbouw	75	7	9%	Arbeiders
Bedrijf F	Provincie Antwerpen	RVT	155	2	1%	Arbeiders
Bedrijf G	Provincie Antwerpen	Groothandel in fruit en groenten	56 vast en 40-50 interims	1 vast, 10-15 interims	20-30% van de interims, 2% van de vaste	Arbeiders

Naast de zeven cases werd tevens een expertenmeeting gehouden met twee industriële bedrijven uit Vlaams-Brabant. Daarin werd specifiek ingegaan op de knelpunten inzake de integratie van allochtonen in het bedrijf.

3.2 Diepte-interviews met verschillende partijen

De werknemers, syndicaal afgevaardigden, personeelsmanagers en lijnmanagers werden bevraagd via diepte-interviews. Aangezien de relaties tussen allochtonen en autochtonen binnen een organisatie een complex, contextgebonden fenomeen zijn, opteerden wij voor deze kwalitatieve onderzoeksmethode. De diepte-interviews werden volgens semi-gestructureerde vragenlijsten per type geïnterviewde gevoerd. In de semi-gestructureerde vragenlijst werden alle concepten uit ons model verwerkt.

De interviews met autochtone en allochtone werknemers geven ons indicaties over hoe de interacties verlopen tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer en hoe het organisatiebeleid (inclusief HRM en het diversiteitsbeleid) gezien wordt door individuele autochtone en allochtone werknemers. We vernemen tevens demografische informatie over de geïnterviewde en zijn/haar levensloop. Door te polsen naar positieve en negatieve gebeurtenissen zullen we een idee krijgen over de impact die o.m. het organisatiebeleid, de taakstructuur, de individuele achtergrond en de interacties op de werkplek hebben op het beeld dat werknemers van zichzelf en van anderen hebben. We vernemen tenslotte in hoeverre allochtonen en autochtonen zich goed voelen en gewaardeerd worden op de werkplek en in de omgang met elkaar.

De interviews met personeelsmanagers verschaffen ons inzicht in de bedrijfscontext (het gevoerde HR beleid en diversiteitsbeleid), de organisatie van de werkprocessen en de interacties tussen allochtone en autochtone werknemers in het bedrijf. De gesprekken met het lijnmanagement laten toe om het groepsgedrag te beoordelen en in te schatten welke acculturatieprocessen plaatsvinden op de werkvloer. Deze interviews geven aanvullend aan de interviews met de werknemers een indicatie van de uitkomsten van de interacties tussen werknemers van een verschillende cultuur. Dit laat ons toe om inzicht te verwerven in de relatie tussen diversiteit en (team)prestaties.

De interviews met de syndicaal afgevaardigden zijn vooral bedoeld om een idee te krijgen over hoe het bedrijfsbeleid vertaald is op de werkvloer, wat de relaties zijn tussen management en vakbond, in welke mate diversiteitsacties een impact hebben op de werkvloer, en in hoeverre het HR-beleid afgestemd is op de diverse groepen in de organisatie. Als ‘derde partij’ zullen vakbondsafgevaardigden een ander perspectief hebben op het beleid en de relaties op de werkvloer.

3.3 Analyse van de interviews

De analyse van de interviews verliep in een aantal stappen. Eerst werd een analyse per bedrijf gemaakt waarin de klemtoon vooral gelegd werd op enerzijds de context van de organisatie en anderzijds de interacties tussen personen en de interacties van personen met het organisatiebeleid telkens getypeerd volgens uitkomst. Naast relationele uitkomsten werden ook de individuele en prestatiegerichte uitkomsten bekeken. Vervolgens werden leerpunten en aanbevelingen geformuleerd over de cases heen. In wat volgt geven we deze leerpunten en aanbevelingen weer.

4. Leerpunten en beleidsaanbevelingen

4.1 Algemene leerpunten

Uit de volgende leerpunten blijkt duidelijk hoe de relaties tussen allochtonen en autochtonen beïnvloed wordt door enerzijds de contextfactoren zoals het werksysteem, de mate van regelgeving in het bedrijf, de bedrijfscultuur, de productiefocus of relatiefocus van het beleid, het aantal allochtonen in het bedrijf, en anderzijds de individuele achtergrond van de werknemers zelf. We hebben daarnaast tevens leerpunten geformuleerd aangaande de identiteit van allochtone werknemers, het type voordelen van diversiteit en de mogelijke gevaren van types diversiteitsbeleid.

Het werksysteem

Vooral in de gevalsstudies uit de profitsector bestaat er een duidelijk verband tussen de aanwezige werksystemen en het type acculturatie van allochtonen in de organisatie.

- In de bedrijven waar werknemers sterk *onderling afhankelijk* zijn in het uitvoeren van hun werk, onder de directe controle van de leidinggevende (bvb. de ploegbaas) staan en waar hun cultureel verschil niet rechtstreeks verbonden is met relevante professionele competenties, zien we een zekere graad van zowel inclusie als integratie. Autochtone werknemers staan open voor allochtonen en allochtonen trachten zich te integreren in hun werkomgeving. Doordat het werk van allochtonen en autochtonen zo sterk verweven is, juist door het type van werksysteem, worden culturele verschillen minder benadrukt.

- Wanneer culturele verschillen beschouwd worden als professionele competenties en specifieke culturele groepen dus aangeworven worden voor specifieke jobs, vindt *departementalisatie* plaats. De overlap tussen culturele achtergrond en job/afdeling versterkt de grenzen tussen groepen en werkt separatie en/of segregatie tussen groepen (van autochtonen en allochtonen maar ook allochtonen van verschillende origine) in de hand. Separatie en/of segregatie gaat niet noodzakelijk gepaard met conflicten tussen groepen, zoals vaak wordt verondersteld, en kan zelfs zorgen voor ‘veilige ruimtes’ in het bedrijf waarin werknemers uit dezelfde cultuur zich goed kunnen voelen.

- Wanneer werkrelaties sterk getekend zijn door hun *tijdelijke aard*, werknemers relatief autonoom werken en culturele verschillen geen specifieke bijdrage leveren tot het werk, zien we dat marginalisatie en/of dissociatie primeren. Door het werken met kortlopende contracten zijn zowel werkgever als werknemer minder gemotiveerd om in elkaar te investeren. Autochtonen zullen minder moeite doen om die nieuwe (allochtone) werknemer echt op te nemen in het team. Voor de allochtonen is het bijzonder moeilijk om snel ingewerkt en geïntegreerd te geraken, zeker als ze niet vlot de taal beheersen. Zij blijven daardoor op de achtergrond en zijn wat meer geïsoleerd.

- Een specifieke soort relatie ontstaat in werksituaties waar werknemers in *teamverband* moeten werken, afhankelijk zijn van elkaar voor hun eigen *veiligheid* op het werk en hun werk als team verrichten bij de klant en niet binnen de organisatie zelf (*op afstand*). Deze kenmerken van het werksysteem leiden ertoe dat deze nieuwe

mensen ofwel niet aanvaard worden, ofwel zich volledig aanpassen aan de lokale cultuur. Allochtonen ervaren specifieke problemen in de mate dat ze deze 'culturen' niet delen.

De bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur uit zich voornamelijk in de waarden van een organisatie. De waarden waar een organisatie voor staat hebben een sterke invloed op het omgaan met diversiteit op de werkvloer. Uit onze gevalsstudies hebben we vier soorten bedrijfsculturen geïdentificeerd.

- Een *zakelijke cultuur* is een cultuur waar de omgang tussen personeelsleden vrij expliciet door het management wordt vastgelegd, mede doordat deze omgang ook bepalend is voor de bedrijfsactiviteiten zelf. Daardoor heerst er een algemeen respect tussen de werknemers en vinden er weinig tot geen erge incidenten plaats tussen personen van verschillende culturen. Doch zien we dat deze aanpak niet voldoende is om integratie en/of inclusie te creëren tussen mensen uit diverse culturen.

- In bedrijven met een typische *familiecultuur* zijn relaties directer en gaat er dus meer aandacht naar het individu (autochtoon of allochtoon) en zijn/haar persoonlijke noden. In zulke cultuur kunnen ook de allochtone personeelsleden zich thuis voelen en het gevoel hebben dat de leidinggevenden rekening houden met hun behoeften. Het risico van een dergelijke bedrijfscultuur is dat men ten aanzien van allochtone werknemers een ad hoc beleid gaat voeren van individuele uitzonderingen.

- Een organisatiecultuur kan ook gecentreerd zijn op *sterke morele waarden*. Hierdoor heerst er in principe respect tussen alle leden van de organisatie. Toch bestaat de kans dat de expliciete invulling van deze algemene waarden niet door alle werknemers op dezelfde manier gebeurt. Er wordt met andere woorden niet meer geëxpliciteerd hoe men zich moet gedragen binnen een organisatie. Men gaat ervan uit dat iedereen die in de organisatie werkt dat wel weet. Hierdoor kunnen conflicten escaleren.

- Tenslotte kan een sterke *beroepscultuur* ervoor zorgen dat elke nieuwkomer (allochtoon of autochtoon) zich volledig dient aan te passen (assimilatie) om aanvaard te worden. Het risico hierbij is dat alleen een minderheid van allochtonen in het bedrijf blijft, namelijk diegenen die bereid zijn om zich volledig aan te passen. Deze beroepscultuur werkt assimilatie in de hand omdat deze cultuur samengaat met een bepaald werksysteem nl. teamwerk op afstand.

De mate van formele regelgeving over omgangsvormen tussen werknemers

Uit deze studie blijkt dat een contextuele factor die niet in ons theoretisch kader opgenomen was toch een belangrijke invloed heeft op het gevoerde diversiteitsbeleid en de acculturatieprocessen van allochtonen. Het gaat om de mate waarin bedrijven hun werknemers formele regels opleggen over hoe ze met elkaar dienen om te gaan. Deze normering is uiteraard gerelateerd met de bedrijfscultuur en het diversiteitsbeleid, die wél in het theoretische kader opgenomen werden, maar kan onder geen van de twee factoren volledig worden ondergebracht. De onderzochte bedrijven onderscheidden zich in de mate waarin ze hun werknemers formele regels opleggen over hoe ze me elkaar dienen om te gaan.

- In bedrijven waar de omgang tussen personeelsleden onderling (en eventueel met klanten) uitgebreid vastgelegd is in *formele regels,* vinden we een algemeen respect terug tussen werknemers van verschillende culturen.

- Bij bedrijven die *algemene regels* vastleggen waarbinnen echter *ruimte voor individuele onderhandeling* is, zien we een diepgaandere soort integratie van allochtonen. Een aantal algemene regels moeten door alle werknemers (inclusief de allochtonen) aanvaard worden, maar daarbinnen is er steeds mogelijkheid tot onderhandeling, bijvoorbeeld met betrekking tot culturele of religieuze gewoonten.

- Wanneer er *geen expliciete regels* rond omgangsvormen vastgelegd zijn, verlopen de relaties tussen autochtone en allochtone werknemers op een zeer individuele basis. De aard van de relaties hangt dan ook af van de specifieke context (de directe collega's, de persoonlijkheid van de allochtoon zelf, zijn of haar onderhandelingsmacht in de situatie, etc.). Omdat een algemeen kader ontbreekt, kunnen bepaalde werknemers op individuele basis voordelen krijgen. Er is met andere woorden een hoge graad van inclusie, maar soms worden juist daardoor bepaalde overtredingen van een allochtoon door de vingers gezien. In bepaalde gevallen kunnen we dan spreken van separatie vanwege allochtonen, indien deze zeer sterk vasthouden aan hun eigen cultuur en zich de lokale cultuur niet eigen maken.

- Tenslotte kunnen de relaties tussen allochtone en autochtone werknemers ook bepaald worden door *informele regels* of *sociale normen* opgesteld door (teams van) werknemers. Enkel indien voldaan is aan deze regels of normen, wordt de allochtoon echt opgenomen als collega in het team. Het acculturatieproces van allochtonen wordt dan gekenmerkt door assimilatie aan sterke groepsnormen en, vanuit de allochtoon zijn perspectief, going native.

Productiefocus versus relatiefocus van het beleid

Het type van acculturatie van allochtonen in een organisatie wordt eveneens beïnvloed door (i) de klemtonen die gelegd worden in het bedrijfsbeleid en hiermee samengaand (ii) de vorm en het gewicht van het diversiteitsbeleid. Wat het eerst aspect betreft, kan het bedrijfsbeleid overwegend gericht zijn op productie en productiviteit of eerder de relaties tussen werknemers beklemtonen. Wat het tweede aspect betreft, kan het diversiteitsbeleid van de organisatie voornamelijk via het HR-beleid gebracht worden, via een apart diversiteitsbeleid of via de bedrijfscultuur. Deze productie- en/of relatiefocus was niet opgenomen in het voorgestelde theoretische kader.

- In organisaties waar *de productiefocus* primeert, zullen de ondernomen diversiteitsacties ten dienste staan van de bedrijfsresultaten en de productiviteit. Deze diversiteitsacties moeten er dan voor zorgen dat de etnische diversiteit in het personeelsbestand een productieve meerwaarde creëert of minstens geen negatieve invloed heeft op de productiviteit. Deze sterke klemtoon op productie kan echter leiden tot ofwel de marginalisatie van de allochtone groep (indien ze slecht presteren) ofwel hun assimilatie (indien ze goed presteren). Mogelijks worden problemen en/of weerstanden niet opgemerkt, omdat relaties op de achtergrond blijven. Diversiteitsacties zullen in zulke organisaties zelden geïntegreerd zitten in het HR-beleid of de bedrijfscultuur, maar eerder als een apart diversiteitsbeleid ten dienste van de productie gevoerd worden. Zulke productiegeoriënteerde organisaties zullen

dus niet noodzakelijk minder diversiteitsacties ondernemen, ze hebben alleen een andere finaliteit en zullen met de hoogst mogelijke efficiëntie worden uitgevoerd.

- In andere organisaties worden waarden en de *relaties tussen mensen* sterk beklemtoond. Men gaat er hierbij van uit dat deze waarden gedeeld worden door alle leden van de organisatie en dat daardoor allochtonen bijna 'natuurlijk' geïntegreerd zullen worden. In zulke organisaties wordt diversiteit in de organisatie gebracht via een sterke bedrijfscultuur. Bijvoorbeeld, als een basiswaarde van de organisatie is dat 'iedereen in zijn eigenheid moet worden aanvaard', veronderstelt men dat dit ook werkelijk gebeurt ten aanzien van allochtonen. In zulke normerende aanpak, wordt te weinig rekening gehouden met mogelijke concrete problemen. Deze aanpak, die de waarden en de relaties tussen mensen sterk beklemtoont, in lijn met de inclusie- en integratiegedachte, heeft ook specifieke gevaren. Namelijk, er kan een verschil zijn tussen de impliciete verwachtingen en de reële omgang tussen mensen. De sterk normerende organisatiecultuur kan bepaalde kritische voorvallen moeilijk bespreekbaar maken (cfr. valkuilen).

- De *productie- en relatiefocus* kunnen tenslotte samengaan. Zo kan een excellente dienstverlening naar de klant toe in bepaalde gevallen maar mogelijk zijn wanneer ook de relaties tussen het personeel goed zijn en wanneer de personeelsleden binnen een team goed afgestemd zijn op elkaar. Wanneer deze vlotte omgang tussen personeelsleden directe implicaties heeft op de kwaliteit van het werk, zal dit geëxpliciteerd worden in het personeelsbeleid. De diversiteitsgedachte wordt dan via het HR-beleid in de organisatie gebracht.

Het aantal allochtonen

Als er nog maar enkele allochtonen in het bedrijf werken, worden deze vaak beschouwd als vertegenwoordigers van hun culturele groep. Alle gedragingen van allochtonen worden dan toegeschreven aan hun (andere) cultuur. Cultuur wordt zo een alles verklarende factor, wat leidt tot de creatie van uitzonderingen in de behandeling van allochtone werknemers. Het management is onzeker over wat het al dan niet kan toestaan aan allochtonen.

Wanneer een bepaald kritisch aantal allochtonen in een bedrijf bereikt wordt, is een ad hoc beleid niet meer mogelijk, maar is er nood aan formele regels. Dit 'kritisch' aantal verschilt per bedrijf en is moeilijk te kwantificeren. Dit kritische aantal kan ook een gevoelig punt zijn. Als werknemers het gevoel krijgen dat de verhouding autochtonen en allochtonen uit evenwicht raakt, dan kan er weerstand opduiken.

De individuele achtergrond

Naast de contextuele factoren heeft ook de individuele achtergrond van de werknemers een invloed op de manier waarop de relaties tussen allochtonen en autochtonen in het bedrijf verlopen.

- Werknemers die wonen en werken in een *multiculturele omgeving* zijn gewoon om samen te leven en om te gaan met diverse culturen. Bijvoorbeeld, als ze in een grote multiculturele stad wonen, is de kans groot dat ze in contact komen met andere culturen, maar ook dat de relaties eerder oppervlakkig blijven.

- In Vlaanderen zijn er een aantal *gebieden waar heel wat allochtonen van de 2de en 3de generatie* wonen. Deze allochtonen zijn in België geboren en getogen. Ze spreken ook goed Nederlands. Hun integratie verloopt meestal gemakkelijker dan bij migranten van de eerste generatie. Autochtone werknemers die in dergelijke streken zijn opgegroeid, zijn dan ook vertrouwd met mensen van andere culturen. Allochtone en autochtone werknemers hebben dus wederzijdse verwachtingen die ze al buiten het bedrijf gevormd hebben.

- Werknemers die in een landelijke omgeving met weinig allochtonen wonen, zijn vaak nog nooit rechtstreeks met allochtonen in contact gekomen en kennen veel minder allochtone culturen. Dit kan leiden tot een initieel wantrouwen van de autochtone groep naar allochtonen toe. Door gebrek aan kennis van vreemde culturen gaat men elk gedrag van allochtone werknemers als cultureel bepaald beschouwen.

Betekenis van de individuele identiteit van de allochtone werknemers

Indien de inspanningen in het acculturatieproces *zowel door allochtonen als autochtonen* gedaan worden, voelen allochtone werknemers zich meestal goed in de organisatie. Er heerst inclusie van de autochtonen naar de allochtone groep toe en ook de allochtonen zetten zich in om zich te integreren. Werknemers met een andere cultuur worden aanvaard en voelen zich thuis in de organisatie.

Daarnaast kan er eveneens een strenge *selectie* door de collega's/teamleden plaatsvinden ten aanzien van nieuwkomers (eis tot assimilatie). Hierdoor worden enkel allochtonen die zich helemaal aanpassen aan de groepscultuur aanvaard (going native). In deze situatie voelen allochtonen zich thuis, precies omdat ze gelijk zijn aan de andere leden van de groep, terwijl allochtonen zich in de situatie die hierboven beschreven werd, goed voelen in hun verschil.

Indien het initiatief in het acculturatieproces *enkel bij de allochtone werknemer* gelegd wordt, zullen allochtonen zich minder goed voelen in het bedrijf. Zij dienen zelf initiatief te nemen om contact te zoeken. Vaak zullen ze zich in een dergelijke situatie eerder onzeker voelen en durven ze nauwelijks voor hun mening op te komen als deze indruist tegen die van de autochtone groep. Ze willen in de smaak vallen bij hun autochtone collega's en proberen niet te veel op te vallen.

De voordelen van diversiteit

Uit de gevalstudies bleek duidelijk dat etnische diversiteit in een bedrijf heel uiteenlopende voordelen met zich mee kan brengen. Ten eerste kan het aanwerven van allochtone werknemers *rechtstreeks de bedrijfsprestaties verbeteren*. Als men uitgaat van de verschillende competenties van culturele groepen kan men deze inzetten om bijvoorbeeld verschillende aspecten van de dienstlevering te verbeteren. Allochtonen kunnen ook een positieve bijdrage leveren op een *ad hoc* basis. Diversiteit wordt niet altijd systematisch gebruikt om de prestaties te verbeteren. Diversiteit heeft niet altijd een directe invloed op de prestaties van het bedrijf, maar kan toch ook op een andere manier voordelen bieden. Zo kan een bedrijf er naar streven om te 'leren als organisatie' door diversiteit op de agenda te plaatsen. *Organisatieontwikkeling* staat dan centraal. Diversiteit kan echter ook *de werksfeer verbeteren*, wat het verloop kan beperken en zo onrechtstreeks de bedrijfsprestaties kan bevorderen. Tenslotte kan etnische diversiteit *instrumenteel* gebruikt worden. In

sommige bedrijven gaat men over tot het aanwerven van allochtonen om knelpuntvacatures in te vullen. Het gaat dan om jobs waarvoor men onvoldoende autochtone kandidaten vindt. Diversiteit is hier dan nodig om de werking van de organisatie te verzekeren.

Mogelijke gevaren van verschillende soorten diversiteitsbeleid

Uit de gevalsstudies blijkt dat er ook een aantal gevaren met specifieke soorten diversiteitsbeleid gepaard gaan.

- Indien men een *ad hoc beleid* voert ten aanzien van allochtone werknemers, creëert men uitzonderingen die de gelijkheid van alle werknemers kunnen ondermijnen. Aan allochtonen die goed presteren wordt veel toegestaan. Er ontbreekt in deze bedrijven echter een algemene regelgeving die voor alle allochtonen geldt en hen gelijk behandelt.

- Aan cultuur kunnen ook bepaalde vaardigheden verbonden worden. Binnen bepaalde functietypes krijgt men zo groepen van eenzelfde culturele etniciteit. Op deze manier worden culturele verschillen tussen werknemers extra benadrukt en ontstaat er separatie en segregatie. Er worden *culturele labels* op werknemers geplakt die zouden kunnen leiden tot stigmatisatie en mogelijk tot discriminatie.

- *Te veel formalisatie* van het beleid houdt een gevaar in. Als het omgaan met vreemde culturen volledig vastgelegd wordt in formele regels, zorgt dit voor respectvolle, maar eerder oppervlakkige relaties tussen de werknemers. Er zijn geen echte problemen tussen de personeelsleden, maar er is ook geen sprake van diepgaande onderlinge relaties tussen werknemers van verschillende departementen. Aan de andere kant, binnen de groepsgrenzen zijn de relaties tussen personen van dezelfde nationaliteit wél hecht en dit creëert een soort ‘veilige microwerkomgeving’.

- In veel bedrijven speelt de *ploegbaas een cruciale rol* in het overbrengen van het diversiteitsbeleid naar de werkvloer. Indien de mensen in deze functie niet beschikken over de nodige managementvaardigheden en interculturele vaardigheden, kan het diversiteitsbeleid echter verkeerd lopen.

- Bij bedrijfsculturen die *heel normerend* zijn en sterke morele waarden aanhangen, kunnen kritische incidenten uit de hand lopen. Er kan zo een diepe vertrouwenscrisis ontstaan, waardoor de relaties tussen werknemers onherstelbaar beschadigd worden.

- In een organisatie die niet gewoon is om met allochtonen om te gaan, gaan leidinggevenden er vaak van uit dat *allerhande interne normen en regels gekend* zijn door alle werknemers. Maar nieuwe allochtone werknemers kennen soms de impliciete regels niet omdat ze de culturele achtergrond van de autochtonen niet delen. Als men de allochtoon er bovendien niet expliciet op wijst dat hij/zij een regel overtreedt, blijft het misverstand bestaan.

- Een *sterke beroepsgebonden groepscultuur* kan allochtone nieuwkomers verplichten tot assimilatie. Hierdoor krijgt diversiteit geen kans zelfs als enkele allochtonen in de groep opgenomen worden.

4.2 Aanbevelingen

Op basis van de inzichten in de factoren die de onderlinge relaties beïnvloeden, de voordelen van diversiteit en de gevaren van de verschillende soorten diversiteitsbeleid, formuleren we een aantal aanbevelingen om de relaties tussen werknemers van verschillende culturen te bevorderen. Deze aanbevelingen werden eveneens aangevuld op basis van de inzichten die ter sprake kwamen tijdens de VIONA-workshop van 6 december 2006.

Heb oog voor de stuwende kracht van de werksystemen

Deze studie toont aan dat het soort werksysteem in een bedrijf sterk bepalend is voor de acculturatieprocessen. Zo blijkt dat indien de werknemers in hun werk wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, er meer inclusie en integratie voorkomt. Indien men dit wenst te bereiken, is het verhogen van de wederzijdse afhankelijkheid tussen werknemers een belangrijke hefboom. Indien verandering van het werksysteem niet mogelijk of wenselijk is, is het echter wel aangeraden om zich bewust te zijn van de stuwende kracht van de werksystemen en aangepaste diversiteitsmaatregelen te nemen. Bijvoorbeeld, in een organisatie waar specifieke culturele groepen aangeworven worden voor specifieke jobs, is het aangeraden om rekening te houden met deze departementalisatie bij het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid. De departementalisatie zal immers segregatie en separatie stimuleren. Een gepast diversiteitsbeleid houdt hier rekening mee en zal trachten de negatieve aspecten van deze segregatie en separatie tegen te werken door bijvoorbeeld crossdepartementale activiteiten te stimuleren of formele regels met betrekking tot omgangsvormen vast te leggen zodat er (minstens) een algemeen respect heerst tussen alle werknemers.

Werk een diversiteitsbeleid uit dat complementair is aan de bedrijfscultuur

Het management en de diversiteitsconsulenten moeten zich bewust zijn dat een bedrijfscultuur het diversiteitsbeleid reeds in een bepaalde richting duwt die ook valkuilen kan inhouden. Tegengas geven in de andere richting of complementair werken is dan nodig. Verandering van koers is slechts mogelijk indien men de zaken ook effectief anders gaat aanpakken dan men gewend is. Bijvoorbeeld, een organisatie met een sterke familiecultuur zal er goed aan doen om het beleid meer te formaliseren ten einde een ad hoc behandeling tegen te gaan. Of een organisatie met sterke morele waarden en principes mag deze principes niet te vaag houden, maar dient ze te concretiseren en te expliciteren. Anders heeft men binnen de organisatie enkel een akkoord over brede principes en kan men moeilijk tot concrete oplossingen komen bij specifieke voorvallen.

Creëer een gebalanceerd diversiteitsbeleid via een combinatie van algemene formele regels en individuele onderhandelingsruimte

Het beleid dat het management uitstippelt om de omgang tussen werknemers (uit verschillende culturen) te normeren moet gebalanceerd zijn. Idealiter zijn er in een organisatie algemene regels die door alle medewerkers gedeeld worden, maar waarbinnen ook ruimte is om individueel te onderhandelen. In zover specifieke uitzonderingen voor allochtonen binnen de algemene regels blijven, hoeven ze niet door iedereen in de organisatie gekend te zijn, maar kunnen ook op informele manier afgesproken worden. Zo kan men door wederzijdse aanpassing flexibel inspelen op

verschillen tussen werknemers. Het topniveau zorgt dus voor het algemeen kader, terwijl de invulling ervan op de werkvloer wordt onderhandeld. Om misverstanden met mensen van andere culturen te vermijden, geeft men best specifieke voorbeelden van deze algemene regels in de dagelijkse werkomgeving. Expliciete en directe communicatie zijn dus noodzakelijk op de werkvloer.

Stem het diversiteitsbeleid af op diegene die een cruciale rol speelt

Het diversiteitsbeleid moet verder reiken dan het topmanagement en de HR-afdeling, die vaak de initiatiefnemers van het beleid zijn. Wanneer de direct leidinggevenden op de werkvloer (bvb. de ploegbaas) een cruciale rol spelen, dienen ze over de nodige vaardigheden te beschikken om multiculturele teams te leiden. Belangrijk is ook dat het management en de vakbonden tot een gedeelde visie rond diversiteit komen. Zo kunnen vakbondsafgevaardigden meewerken om conflicten tussen autochtone en allochtone werknemers te voorkomen of op te lossen. Tenslotte kan het management een deel van de verantwoordelijkheid voor het welslagen van de relaties tussen allochtonen en autochtonen bij de werknemers zelf leggen. Indien de onmiddellijke collega's een belangrijke rol spelen in het integratieproces van de (allochtone) nieuweling, moet hun rol door het management ook worden erkend en gesteund.

Breng een relatiefocus in het beleid

Indien het management inclusie en integratie op de werkvloer beoogt, dient het beleid aandacht te besteden aan de onderlinge relaties tussen de werknemers, maar ook aan de relatie tussen werkgever en werknemer. Een bedrijfsbeleid dat zich enkel richt op het verhogen van de productie resulteert vaker in assimilatie of marginalisatie van de allochtone groep. In het eerste geval wordt het potentieel van de aanwezige diversiteit onderbenut, terwijl in het tweede geval potentiële werkkrachten verloren kunnen gaan of niet optimaal presteren. In een werkorganisatie valt een beleid dat een relatiefocus koppelt aan een productiefocus te verkiezen.

Beschouw cultuur niet als de alles verklarende factor

Organisaties die weinig culturele diversiteit in hun personeelsbestand hebben, gaan vaak de verschillen in gedrag tussen allochtone en autochtone werknemers toeschrijven aan hun culturele verscheidenheid. In plaats van het gedrag van allochtone werknemers per definitie toe te schrijven aan hun andere cultuur, dient men zich expliciet af te vragen waarom de specifieke (allochtone) werknemer een bepaald gedrag stelt en eventueel het onderwerp met de persoon in kwestie durven aankaarten. Door het individu en de groep duidelijk te scheiden vermijdt men dat individuele incidenten als precedenten worden beschouwd om mensen uit bepaalde culturele groepen niet meer te werk te stellen.

Stem het diversiteitsbeleid af op de individuele achtergrond van de werknemers

Het beleid dient rekening te houden met de omgeving waarin het bedrijf gesitueerd is en waarvan het autochtone en het allochtone personeel komt. Indien allochtonen en autochtonen reeds met elkaar vertrouwd zijn (bvb. zelfde woonomgeving, samen opgegroeid, Nederlands vormt geen probleem), zal het diversiteitsbeleid zich op andere aspecten toespitsen dan als de autochtone werknemers echter weinig ervaring

hebben met het omgaan met allochtonen. In dit laatste geval zijn soms specifieke acties nodig om het initiële wantrouwen dat er heerst weg te nemen.

Een positieve eigen identiteit van allochtonen vereist initiatief van autochtonen en allochtonen

Opdat allochtonen zich goed voelen op de werkvloer met behoud van hun diversiteit en eigenheid is een houding van inclusie nodig vanwege de autochtone groep én dienen allochtonen zelf ook integratie na te streven. Het diversiteitsbeleid kan de werknemers aansporen tot inclusie en integratie. Zo kunnen door diversiteitsacties autochtonen gesensibiliseerd worden om aandacht te hebben voor de culturele verschillen van allochtonen. Door een degelijk onthaal en coaching van allochtone werknemers kan het beleid allochtonen ook meehelpen zich te integreren.

Maak de meerwaarde van diversiteit zichtbaar door de verschillende doelen van diversiteitsacties te expliciteren

Bij het uitwerken van diversiteitsacties is het belangrijk om hier steeds doelstellingen aan te koppelen. Een diversiteitsbeleid kan zeer verscheidene doelen nastreven zoals betere bedrijfsprestaties, betere relaties tussen werknemers met verschillende culturen, organisatieontwikkeling, het invullen van knelpuntvacatures enz. Bepaalde doelstellingen zijn haalbaar op korte termijn (bvb. invullen knelpuntvacatures, prestatieverbetering) andere eerder op langere termijn (bvb. organisatieontwikkeling). Door doelstellingen te koppelen aan de acties wordt de meerwaarde van diversiteit voor het bedrijf beter zichtbaar.

Communiceer ook aan de werknemers de meerwaarde van diversiteit

Om weerstanden van autochtone werknemers tegenover allochtonen weg te nemen of althans te verminderen, is het essentieel dat niet alleen de werkgever maar ook de werknemers overtuigd zijn van de meerwaarde van diversiteit. Hier dient men verder te gaan dan enkel te wijzen op het maatschappelijk belang van diversiteit (de nood aan solidariteit). Men kan wijzen op de voortrekkersrol van personen van een andere cultuur. Het binnenbrengen van personen van andere culturen in de organisatie zal ongetwijfeld de organisatie een spiegel voorhouden. De organisatie zal bepaalde procedures, werkwijzen en gewoonten kritisch dienen te analyseren en eventueel aan te passen. Deze aanpassingen zullen opengetrokken worden naar alle personeelsleden. Diversiteit in een organisatie betekent vaak dat men meer rekening houdt met de individuele behoeften van alle werknemers waardoor elke werknemer baat heeft bij diversiteit.

Gebruik het analysekader als diversiteitskompas

Tot slot is er de algemene aanbeveling om het analysekader van deze studie te gebruiken als een instrument om de interacties tussen autochtonen en allochtonen in kaart te brengen. De meerwaarde van dit instrument bestaat erin dat het oog heeft voor contextuele organisatiefactoren die een impact hebben op de relaties tussen autochtonen en allochtonen. Vele van deze factoren zoals werksystemen en mate en aard van regelgeving worden tot vandaag niet gekoppeld aan het diversiteitsdenken. De identificatie van deze factoren vormt als het ware een kompas waarmee het diversiteitsbeleid rekening moet houden.

Executive Summary

In this study we have analysed the interactions between native and non-native workers in 7 organisations spread over different sectors and regions. We studied how the context of an organisation and the background of the individual worker contribute to the creation of different types of interactions. The impact these interactions have on the worker's identity also fell within the scope of this study. In what follows we will shortly describe the main lessons that can be learned from the results of this study.

Take into account the driving force of the working system

This study shows us that the type of working system in place strongly affects the acculturation processes. Acculturation refers to the process of cultural adaptation as a result of the contact between two distinct cultural groups. If workers depend on each other in their working situation, there is a larger incidence of inclusion (initiative of the native group) and integration (initiative of the non-native group). Increasing the mutual dependence between workers of different etnicity in the working system can be a way to achieve inclusion and integration. If a change in working system is not possible or desirable, it is nevertheless advisable to take into account the driving force of the working system and to take suitable diversity measures. For instance, in an organisation where specific etnic groups are hired for specific jobs, it is wise to consider this departementalization when developing a diversity policy. Departementalization will stimulate segregation (initiative of natives) and separation (initiative of non-natives). A well-adjusted diversity policy tries to compensate for the negative effects of segregation and separation, for example by stimulating cross-departemental activities.

Build up a diversity policy that is complementary to the company culture

Management and diversity consultants need to be aware of the fact that the company culture already pushes the diversity policy into a certain direction which can also imply pitfalls. Acting complementary is necessary in that case. Changing course is only possible when things are handled differently than before. An organisation with a strong family culture could try to formalize its policies more in order to avoid ad hoc policies. An organisation with strong moral values and principles should make these explicit and concrete. Otherwise, only an agreement is made on vague and broad principles, which will make it difficult to find concrete solutions for specific incidents.

Create a balanced diversity policy through a combination of general formal rules and opportunities for negotiation

The firm management needs to create a balanced labour relations policy. Ideally there is a general regulating framework shared by all workers with opportunities for individual negotation. Insofar specific exceptions for non-natives do not conflict with the general framework, they do not necessarily have not be common knowledge for everyone in the organisation, but can be agreed in an informal way. Through mutual adjustment it is possible to deal with differences between workers in a flexible way.

Focus on the crucial actors in diversity

A diversity policy must reach further than the top management and the human resources department, who are mostly the initiative takers. If the supervisor of a team plays a crucial role in translating the diversity policy to the workfloor, it is important that this supervisor is capable of leading a diverse team. It is equally important that management and unions reach a common vision on diversity. Delegates can contribute in avoiding and solving conflicts between native and non-native workers. Management can also make the workers themselves partly responsible for the success of the interactions between native and non-native workers. For instance, if the immediate colleagues play an important role in the inclusion of a new (non-native) worker, management needs to acknowledge and support this role.

Integrate a relation focus into your policy

If management aims at inclusion and integration on the workfloor, attention is needed for the relationships between employees on the one hand and the relationship between employer and employee on the other hand. If company policy is only focused on increasing production, assimilation (demand for complete adjustment) or marginalisation of the non-native group by the natives is more common. In the former case, the diversity potential remains unused, in the latter case potential workforce can be lost or might not function optimally. In a work organisation a combination of a relation focus together with a production focus is preferable.

Culture cannot explain it all

Organisations having little cultural diversity in their personnel often attribute different behaviour of non-natives to their different culture. It would be better to ask oneself why the specific (non-native) worker acts in a particular way and to confront that person with it. By clearly distinguishing between the individual and the group or culture you can avoid individual incidents being considered precedents that stop the firm from hiring non-natives.

Take into account the individual background of the workers

When shaping the diversity policy management should take into account the wider environment of the company and background of both native and non-native workers. If natives and non-natives already are acquainted with each other (living in the same area, speaking the same language, having had a similar youth), the diversity policy should focus on other aspects than would be the case when both groups are not yet familiar with each other. In the latter case specific actions that take away the initial distrust are more effective.

A positive identity of the non-native worker assumes both the initiative of native and non-native workers

For non-natives to feel comfortable on the workfloor without having to neglect their own diversity and culture, an attitude of inclusion from the native group is necessary, as well as the will of the non-native person to integrate. The diversity policy of an organisation can stimulate workers to include and integrate. Diversity actions can help

native workers to be sensitive to cultural differences. A nice welcome and good coaching of non-native workers can make integration easier for non-natives.

Show the added value of diversity by explicating the different goals of diversity

When developing diversity actions, it is of utmost importance to expound the goals of these actions. A diversity policy can serve many short and long-term goals such as better company results, better relations among workers with different cultural backgrounds, organisational development, the filling of hard-filled vacancies, etc.

Communicate the added value of diversity to the employees

In order to avoid or diminish resistance of native employees against non-native individuals, it is essential that not only the employer, but also the employees are convinced of the added value of diversity. It is insufficient to point at the societal importance of diversity. More effective is to draw attention to the pioneering role non-natives play in an organisation. Hiring non-native persons will undoubtedly force an organisation to examine its procedures, working methods and values critically and to possibly adjust them. If any adjustments are made, they will be made for everyone working in the company. Bringing diversity in an organisation implies being concious of workers' individual needs.

Use the conceptual framework as a diversity compass

The conceptual framework developed in this study can be used as an instrument to map the interactions between native and non-native workers. The innovative character of this instrument consists in the attention it gives to contextual factors having an impact on the relationships between native and non-native workers. Many of these contextual factors such as working systems and the use of formal procedures have not been linked to diversity before. The identification of these factors forms a compass guiding diversity actions.

Deel 1: SITUERING VAN HET ONDERZOEK EN PROBLEEMSTELLING

1 Situering van het onderzoek

Als gevolg van socio-economische en demografische ontwikkelingen is het profiel van de Vlaamse beroepsactieve bevolking van de laatste decennia sterk veranderd. De toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen, de internationale migratiestromen en de algemene vergrijzing van de bevolking hebben geleid tot een meer gediversifieerde demografische samenstelling van de arbeidskrachten.

Lagere arbeidsparticipatie allochtonen

Als men echter naar de positie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt kijkt, merkt men dat ze ten eerste toch nog steeds minder aanwezig zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt (Gevers et al., 2004) of ten tweede vaak geconcentreerd zijn in specifieke sectoren en op specifieke hiërarchische niveaus (Verhoeven et al., 2001). Bijvoorbeeld, allochtone werknemers komen vaker terecht in jobs met minder loopbaankansen, lagere lonen en een weinig uitdagende jobinhoud. De horizontale en verticale segregatie van allochtonen wordt beschouwd als het effect van mechanismen op de arbeidsmarkt die (i) niet toelaten dat iedereen gelijke kansen op de arbeidsmarkt krijgt en (ii) daardoor de optimale inzet van arbeidskrachten verhinderen. De werkzaamheidsgraad van personen met geen EU-nationaliteit bedroeg in 2002 in België 30,7% (tegenover 60,6% voor personen met een EU-nationaliteit) en de werkloosheidsgraad van personen zonder EU-nationaliteit bedroeg in België 33,5% in 2002 (tegenover 6,3% voor personen met een EU-nationaliteit) (Europese Commissie, 2003). Uit cijfers van de Panelstudie van Vlaamse Bedrijven (Delarue et al., 2002) is gebleken dat het aandeel werknemers afkomstig uit niet EU-landen in alle sectoren, uitgezonderd de landbouw, minder dan 5 procent bedraagt. In sommige sectoren als de openbare besturen, de financiële en zakelijke dienstverlening, de gezondheidszorg en het onderwijs bedraagt hun aandeel zelfs minder dan 2 procent. Ook de situatie van de hooggeschoolde allochtonen vraagt aandacht. Zij ondervinden meer problemen met de aansluiting op de arbeidsmarkt dan autochtonen met een vergelijkbaar opleidingsniveau. Deze hooggeschoolde allochtonen komen ondanks hun diploma vaak terecht in jobs waarvoor ze overgekwalificeerd zijn en hebben dus autochtone collega's die veel lagergeschoold zijn en in een andere leefwereld leven, (Pang & Sarens, 2002), wat de relaties niet vergemakkelijkt.

Veel argumenten vóór diversiteit

Nochtans hebben organisaties er alle belang bij om in hun personeelsbeleid oog te hebben voor diversiteit, uit ethische, economische en juridische redenen (Janssens en Steyaert, 2001). Vanuit een ethisch perspectief wordt geargumenteerd dat organisaties moreel verplicht zijn om alle (potentiële) werknemers gelijke kansen te geven op basis van hun capaciteiten (Cox, 1993). Vanuit een juridisch standpunt zijn organisaties gedwongen om bepaalde wetten aangaande discriminatie en gelijke kansen te respecteren. Tenslotte, de meest gebruikte argumentaties zijn van economische aard. Verschillende auteurs beweren dat een divers personeelsbestand tot betere bedrijfsresultaten kan leiden door: (i) de aanwezigheid van meerdere perspectieven, wat creativiteit en innovatie ten goede zou komen, (ii) een groter veranderingsvermogen en flexibiliteit, en (iii) een beter inlevingsvermogen in de

noden en wensen van diverse klanten. Organisaties die geen werk maken van diversiteit kunnen bovendien op termijn meer kosten dragen vanwege, o.m. het niet vinden van geschikte kandidaten voor knelpuntvacatures, ongunstig imago, en eventuele legale klachten.

Uit de bovenvernoemde redenen heeft diversiteit en de evenredige arbeidsparticipatie van kansengroepen de laatste jaren een belangrijkere plaats verworven in het beleid van overheden en bedrijven. De doelstellingen in het Pact van Vilvoorde en de Platformtekst Diversiteit getuigen hiervan. Er wordt steun verleend aan diverse onderzoeks- en pilootprojecten zoals in het kader van Trivisi, EQUAL en VIONA.

Hoe kan men ondanks de toegenomen aandacht en bewustwording de onevenredige participatie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt dan verklaren? Enkele van de redenen die worden aangehaald om deze beperktere arbeidsparticipatie te verklaren is *weerstand van autochtonen ten aanzien van allochtonen op de werkvloer* en/of *weerstand van autochtone werknemers ten aanzien van een diversiteitsbeleid*. Werken in cultureel diverse groepen is niet altijd even gemakkelijk. We vermelden een aantal bevindingen uit empirische onderzoeken waaruit blijkt dat werken in cultureel diverse organisaties een uitdaging kan zijn.

Enkele onderzoeksresultaten belicht

Empirisch onderzoek over cultureel diverse werkgroepen heeft reeds verscheidene uitkomsten aangetoond. Meerman (1999) ondervond[1] in een aantal afdelingen van een door haar onderzocht Nederlands bedrijf dat uitvoerende werknemers, maar ook leidinggevenden, vaak duidelijke ideeën hadden over eigenschappen van de goede werknemer. Volgens velen is een goede werknemer een blanke werknemer die zegt wat hij vindt, geen problemen kent en wel tegen een grapje kan. Andere groepen werknemers, zoals buitenlanders, zijn anders.

Verscheidene onderzoeken toonden een negatief verband aan tussen etnische heterogeniteit in groepen en betrokkenheid bij deze groep. Williams en ‘O Reilly (1998) illustreerden dat demografische heterogeniteit, vooral waar het gemakkelijk waarneembare karakteristieken betreft, de individuele betrokkenheid bij de groep vermindert en de verloopintentie verhoogt. Tsui, Egan en ‘O Reilly (1992) bewezen eveneens dat personen die in een team werken met een grotere etnische diversiteit een lagere betrokkenheid vertoonden ten aanzien van de organisatie, minder de intentie hadden om er te blijven en vaker afwezig waren van het werk. Pelled, Eisenhardt en Xin (1999) ondervonden dat een grotere etnische diversiteit leidt tot meer emotionele conflicten binnen een team. Wharton, Rotolo en Bird (2000) en Mueller et al. (1999) toonden aan dat etnische diversiteit op de werkplek leidt tot een lagere arbeidsvoldoening.

Onderzoek van Kramer en Bohlmeijer (2001) toont aan dat meer conflicten optreden in organisaties met een toenemende diversiteit. Ook voelen allochtonen zich meer gediscrimineerd door leidinggevenden en collega’s. In een nieuwe cultuur worden werknemers geconfronteerd met sociaal gedrag dat enerzijds moeilijk te interpreteren is en niet herkend wordt, en anderzijds ervaren wordt als strijdig met eigen essentiële waarden en normen. Dit maakt de kans op conflicten groter. Ook slechte

[1] Het onderzoek vond plaats op een Beheersdienst waar zowel autochtone als allochtone, zij het gescheiden, werken.

communicatie door het niet beheersen van de taal of het anders gebruiken van de taal zou conflicten kunnen veroorzaken.

Terwijl een aantal empirische studies meerdere negatieve effecten van etnische en culturele diversiteit aantonen, bestaat er nog steeds geen consensus over de onderliggende mechanismen waardoor deze effecten juist ontstaan. Andere onderzoeken tonen dan weer een aantal positieve gevolgen aan van werken in een cultureel diverse werkgroep (Hambrick et al., 1998) of tonen aan dat de negatieve gevolgen met de tijd verminderen (Watson et al., 1993). De interactie tussen individuen met verschillende normen en waarden kan juist een creatieve spanning bevorderen, mensen nieuwe perspectieven aanleren en innovatie bevorderen (van der Zee, 2003). Met andere woorden, de aanwezigheid van verschillende perspectieven lijkt samen te hangen met nieuwe denkwijzen en een grotere cognitieve diversiteit, die positieve economische gevolgen kan hebben (Hambrick et al., 1998).

Dat de mechanismen waardoor diversiteit negatieve of positieve effecten heeft op organisaties een 'zwarte doos' blijven (Lawrence, 1997; Pelled et al., 1999) heeft voornamelijk twee oorzaken. Aan de ene kant zijn sociale relaties in (diverse) organisaties een complex, contextgebonden fenomeen zijn waarover men nog relatief weinig weet en waarvoor men nog geen geschikt conceptueel kader gevonden heeft. Aan de andere kant, verkiezen de meeste onderzoekers kwantitatieve methodes voor hun empirisch onderzoek, die niet optimaal zijn om deze complexiteit te onderzoeken (Eisenhardt, 1989) omdat ze aan de hoogste eisen in termen van validiteit en representativiteit moeten voldoen om veralgemeenbaar te kunnen zijn.

2 Aanpak en onderzoeksvragen

Om een beter inzicht te verkrijgen in de processen die maken dat diversiteit positieve of negatieve effecten heeft op organisaties kijken we, in tegenstelling tot de hierboven vermelde literatuur, naar de interacties en de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer. Daarbij stellen we de volgende onderzoeksvragen, die we door dit onderzoek willen beantwoorden:

1. Hoe verlopen de interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer?

2. Hoe percipiëren werknemers het organisationeel beleid ten aanzien van allochtonen en autochtonen?

3. Op welke manier draagt de context van de organisatie bij tot het creëren van verschillende types van interacties?

4. Op welke manier draagt iemands persoonlijke achtergrond en kennis over de andere bij tot het creëren van verschillende types van interacties?

5. Welke soort interacties geven aanleiding tot een positieve/neutrale/negatieve eigen identiteit op de werkvloer?

6. Welke soort interacties geven aanleiding tot bepaalde acculturatieprocessen tussen autochtonen en allochtonen in de organisatie?

7. Welke soort interacties geven aanleiding tot goede/slechte prestaties?

De klemtoon in onze analyses zal gelegd worden op interacties, die zich bevinden op het micro-niveau. Het meso-niveau wordt opgenomen doordat we tevens de context van de organisatie opnemen in onze analyse. De persoonlijke achtergrond van een individu beïnvloedt eveneens interacties en hun uitkomsten, maar wordt tegelijk zelf beïnvloed door de ruimere macro-context. Vandaar dat we mogen stellen dat de impact van de macro-omgeving vervat zit in de beeldvorming van individuen. Maatschappelijke discussies bijvoorbeeld beïnvloeden deze individuele beeldvorming.

Om de processen en de interacties in hun complexiteit te kunnen bestuderen gebruiken we in dit onderzoek een kwalitatieve aanpak aan de hand van acht gevalsstudies. Deze methodologische strategie laat ons toe om de organisationele context telkens in onze analyse te betrekken en dus de rol van organisaties in het managen van diversiteit naar voor te laten komen.

3 Opbouw van het rapport

Voorliggend rapport bevat de inhoudelijke rapportage van het VIONA-onderzoek ‘Interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer’. Dit rapport bestaat uit 5 delen.

Na deze inleiding wordt in deel 2 het theoretisch en conceptueel kader voor het onderzoek geschetst. Deel 3 geeft meer uitleg over de gevolgde methodologie. Hier wordt achtereenvolgens de steekproef, bevragings- en analysemethode besproken. Deel 4 bevat de analyseresultaten van de bedrijfscases. In een vijfde en laatste deel zijn de leerpunten en beleidsaanbevelingen van het onderzoek opgenomen.

Deel 2: INTERACTIES TUSSEN AUTOCHTONEN EN ALLOCHTONEN OP DE WERKVLOER: CONCEPTUEEL KADER

1 Inleiding

De theorieën rond intergroepsrelaties zijn in de laatste jaren sterk geëvolueerd. Naast een aantal klassieke sociaal psychologische theorieën, die de nadruk sterk op individuele cognitieve processen leggen in het opbouwen van individuele en groepsidentiteiten, worden er recent enkele meer dynamische modellen voorgesteld die eerder procesmatig opgesteld zijn en die op context-specifieke interacties focussen eerder dan op beeldvorming. In wat volgt worden eerst enkele traditionele theorieën over intergroepsrelaties toegelicht. Bij de bespreking identificeren we tevens een aantal tekortkomingen van deze theorieën. Daarna bepreken we de twee theoretische modellen die we als basis hanteren voor ons conceptueel model. Tenslotte, in hoofdstuk vier, stellen we het conceptueel model voor dat we in het kader van dit onderzoek zullen toepassen.

2 Traditionele theorievorming rond intergroepsrelaties

De twee belangrijkste theorieën inzake intergroepsrelaties uit de psychologie die veelvuldig als basis gediend hebben in diversiteitsonderzoek zijn de sociale identiteitstheorie en de contacthypothese. Uit de sociale identiteitstheorie zijn tal van aanvullende theorieën (onder meer de sociale dominantietheorie en de vooroordelen-discriminatietheorie) afgeleid. We bespreken hier eerst de grondslagen van de sociale identiteitstheorie en de contacthypothese alvorens de tekortkomingen van deze traditionele intergroepstheorieën aan te tonen.

2.1 De sociale identiteitstheorie en afgeleide theorieën

2.1.1 Inhoud theorieën

Turner et al. (1987) stelt dat individuen zichzelf en anderen op basis van demografische kenmerken of waarneembare verschillen zoals leeftijd, geslacht, etniciteit classificeren in *sociale categorieën*. Sociale categorisatie treedt op doordat de maatschappij de betekenissen die aan verschillen gekoppeld worden legitimeert. De zogenaamde effecten van het lid zijn van een bepaalde groep of categorie, op basis van etniciteit, geslacht, enz, worden teweeggebracht door de status die een maatschappij toekent aan deze groepen. Dit wordt ook wel de “status characteristics” theorie genoemd (Ridgeway, 1991). Statusverschillen kunnen nog versterkt worden in organisaties (bvb. als enkel autochtonen topfuncties vervullen) (Alderfer, 1987).

Sociale categorisatie ligt aan de grondslag van de *sociale identiteitstheorie*. De verbinding tussen het zelf en de eigen sociale categorie wordt *sociale identiteit* genoemd. Personen schatten de categorie waartoe ze zelf behoren positief in. De veronderstelling van de sociale identiteitstheorie is dat mensen streven naar een positieve identiteit, een identiteit die opgemaakt is uit de kennis omtrent het eigen groepslidmaatschap en de waarde (positief en negatief) die daaraan wordt toegekend. Door deel uit te maken van een groep, ontleent de persoon een positieve identiteit aan

die groep. Belangrijk hierin is het gegeven dat deze plaatsbepaling van sociale positie en status relatief is, namelijk ten opzichte van andere groepen (*sociale vergelijking*). Het ontwikkelen van een eigen positieve identiteit betreft dan ook een identiteit die zich onderscheidt van die van mensen in andere groepen en tevens in vergelijking met die van anderen positief uitvalt.

Het bewustzijn van het bestaan van een eigen groep (de in-group) en daardoor ook van een andere groep (de out-group) is voldoende om stereotypen op te roepen, eigenschappen die geassocieerd worden met het lidmaatschap van een sociale groep. Het gebruik van stereotypen kan tot discriminatoir gedrag leiden (Tajfel & Turner (1986) in Meerman, 1999). Typisch is echter dat men zich over de leden van de 'out-group' zeer generaliserend uitlaat, terwijl men over de leden van de eigen groep, de 'in-group', juist een genuanceerde mening heeft (Tajfel & Turner, 1979). Bijvoorbeeld, blanken definiëren zichzelf doorgaans niet als een "raciale" groep en blanke mannen zien zichzelf en elkaar als individuen eerder dan als een groep met een gemeenschappelijke identiteit (Meerman, 1999).

De aan de sociale identiteitstheorie verwante *sociale dominantietheorie* stelt dat individuen met een hoge "social dominance orientation" een sterke drang voelen om de hiërarchische verhoudingen tussen groepen te beklemtonen en de in-group te laten domineren over de out-group. Reeds eerder werd bevestigd dat sociale dominantie positief gecorreleerd is met racistische gevoelens (Sidanius & Pratto, 1999; Hewstone et al., 2002). Verschillen gaan gepaard met machtsrelaties (Holvino, 2003). Ook Alderfer (1987) stelde dat de verdeling van de macht tussen (cultureel) verschillende groepen de sleutel is tot hoe mensen denken, voelen en zich gedragen.

De eveneens van de sociale identiteitstheorie afgeleide *vooroordelen-discriminatietheorie* stelt centraal dat discriminatie een reflectie is van sociale afstand. Personen hebben de minste vooroordelen tegenover diegenen die het meest op hen gelijken en het meest vooroordelen tegenover diegenen die het sterkst van hen verschillen (Evans & Kelley, 1991). Omdat allochtonen vaak van de autochtonen op verschillende vlakken tegelijk verschillen (o.a. taal, etniciteit, religie, cultuur en opleidingsniveau), is de sociale afstand tussen deze twee groepen meestal groot. In lijn met deze theorie zou men verwachten dat de vooroordelen het felst zijn tegen vreemdelingen die in het buitenland geboren zijn en geen opvoeding en opleiding genoten hebben in ons land. De sociale afstand tussen deze laatsten en de autochtone bevolking is het grootst.

2.1.2 Kritische reflectie

Door te peilen naar sociale categorieën, stereotypes en vooroordelen, die tot (negatieve) beeldvorming over andere groepen leiden, identificeren deze benaderingen het probleem in *universele cognitieve mechanismen* die aan de basis van individuele identiteitsvorming zouden liggen. Maar dit zou kunnen betekenen dat deze cognitieve processen noodzakelijk zijn voor het individu om een eigen positieve identiteit op te bouwen zowel op individueel als op groepsniveau.

Bovenstaande theoretische perspectieven stellen steeds individuen centraal. Het gevaar van zulke individuele benadering is dat men de oorzaak van sociale categorisatie, stereotypering, vooroordelen en weerstand enkel bij het individu legt.

Stereotypering, weerstand en dergelijke zijn echter fenomenen die steeds in relatie met een andere partij tot stand komen. Men heeft steeds weerstand of vooroordelen ten aanzien van iemand of iets anders. Weerstand kan net zoals acceptatie enkel bestudeerd worden in een sociale context (Shadid, 1994). Vanuit deze reflectie is het dan ook beter om de interacties tussen allochtonen en autochtonen te bestuderen in plaats van beeldvorming over allochtonen als een individueel fenomeen te beschouwen. Het gaat eerder om een complex web van sociale relaties waarin we verschillende rollen kunnen vervullen: onderdrukker of onderdrukte, initiator van verandering of voorstander van een status quo (zie ook Holvino, 2003).

Sociale categorisatie, stereotypering en weerstanden worden in de klassieke theorieën over intergroepsrelaties beschouwd als fenomenen die veroorzaakt worden door een universeel mechanisme. Men veronderstelt dat het individu bepaalde opinies heeft of juist niet, en dat deze opinies van toepassing zijn op alle leden van de out-groep ongeacht de specifieke situatie. Maar individuen zijn in de praktijk niet altijd consistent in hun ideeën nog in hun gedrag (Billig, 1988). Zulke universalistische benadering verliest de context waarin deze fenomenen ontstaan uit het oog en is daardoor zeer ongenuanceerd. Zo kan weerstand of kunnen positieve relaties ook ontstaan door bijvoorbeeld de organisatiecontext waarin autochtone en allochtone werknemers samen werken. De literatuur rond diversiteit stelt immers dat specifieke acties gericht naar een doelgroep mogelijkerwijze weerstand oproepen omwille van de polarisering en stigmatisering die zulke acties met zich meebrengen (Janssens & Steyaert, 2001). Zo komt het volgens Meerman (1999) wel vaak voor dat allochtonen wel geaccepteerd worden op het eigen bedrijf, maar niet in de eigen afdeling, wel als collega maar niet als leidinggevende, wel als secretaresse of schoonmaker, maar niet als lid van het zelfsturend team, wel als minnaar of vriend, maar niet als collega, enz. Vanuit deze bedenking stellen wij dus een contextuele invulling in plaats van een universele invulling voor. De relaties tussen autochtone en allochtone werknemers krijgen vorm binnen een bepaalde context waardoor weerstand kan ontstaan of waardoor ook positieve relaties kunnen ontstaan.

Een daarmee samenhangende kritiek op de sociale identiteitstheorie heeft te maken met het feit dat deze theorie niet kan verklaren dat het mogelijk is bewust iets te doen aan vooroordeel en discriminatie (Meerman, 1999). De sociale identiteitstheorie heeft weinig aandacht voor individuele verschillen tussen mensen. Er wordt geen antwoord gegeven op de vraag waarom sommige individuen zich bijvoorbeeld wel met de eigen sociale groep identificeren en anderen dat niet doen. De theorie gaat uit van een onverbiddelijke logica van het proces van identificatie, van vergelijking en groepsdifferentiatie, louter en alleen om de zelfwaardering te maximaliseren. De drang tot vergroting van de zelfwaardering gaat wellicht eerder op waar economische structuren competitief van aard zijn. De sociale identiteitstheorie gaat echter te ver wanneer ze stereotypering en vooroordelen jegens andere etnische groepen als een natuurlijk psychologisch proces voorspiegelt. Hiermee veronachtzaamt ze de sociale en politieke context en de geschiedenis waarin de sociale constructie van identiteiten en groepsverschillen tot stand is gekomen (Meerman, 1999).

2.2 Contacthypothese

2.2.1 Inhoud theorie

De contacthypothese (Allport, 1954; Williams, 1947) stelt dat een intensifiëring van het contact tussen de individuen van verschillende groepen onder bepaalde condities de intergroepsrelaties verbetert. De achterliggende hypothese is dat individuen bepaalde groepen negatief stereotyperen vanwege hun eigen socialisatie in het kader van dominante sociale ideologieën gebaseerd op simplistische, foute en denigrerende opinies die hen niet toelaten een eigen 'geïnformeerde mening' over de groep op te bouwen.

2.2.2 Kritische reflectie

Opdat het intenser of frequenter contact tussen leden van groepen zou leiden tot een verbetering van de intergroepsverhoudingen, dienen er verschillende voorwaarden vervuld te zijn. Zo dienen de groepen een gelijke status te hebben, er dient samenwerking te zijn, men moet de mogelijkheid hebben om mekaar te leren kennen, er moeten gemeenschappelijke doelen nagestreefd worden, etc. Deze voorwaarden zullen in praktijk echt zelden vervuld zijn, precies omdat het cultureel verschil gecorreleerd is met verschillen in macht en status die vaak tot segregatie leiden.

Er kan nog een tweede bedenking bij de contacthypothese geformuleerd worden. Ook al kan meer contact tussen de verschillende groepen leiden tot een verbetering van de relaties tussen deze groepen, dan nog strekt dit positieve effect zich niet automatisch uit tot de andere groep in zijn geheel. Men kan immers degenen waar men contact mee gehad heeft zien als uitzondering op de groep (Brewer & Brown, 1998).

3 Dynamische procestheorieën betreffende interacties tussen allochtonen en autochtonen

Zoals reeds vermeld is er kritiek ontstaan op de sociale identiteitstheorie en afgeleide theorieën. Er was nood aan een andere, meer dynamische, invulling van het identiteitsbegrip. Brickson (2000) maakt een onderscheid tussen drie soorten van identiteitsoriëntaties mede vorm gegeven binnen een bepaalde context. Het procesmodel van Foldy (2003) is precies gericht op de impact die de organisatie heeft op de interacties en de identiteit. Ons conceptueel model (hoofdstuk 4) is in belangrijke mate gebaseerd op de ideeën van Foldy.

3.1 Identiteitsoriëntatietheorie

In navolging van Brewer en Gardner (1996) stelt Brickson (2000) dat identiteit op drie manieren georiënteerd kan zijn of dat personen zichzelf op drie manieren kunnen identificeren: als individu, als persoon die interageert met anderen en als lid van een groep. In een organisatiecontext kunnen we onszelf dan zien in termen van individuele eigenschappen en talenten die relevant zijn voor de organisatie, in termen van de rollen die we spelen ten aanzien van andere organisatieleden en tenslotte in termen van lid van een afdeling. In wat volgt zullen we deze drie oriëntaties van identiteit toelichten binnen een organisatiecontext, zoals Brickson dit in haar model heeft gedaan. We zullen bespreken welke contextvariabelen (organisatie-, taak- en beloningsstructuur) deze oriëntaties in de hand werken en welke gevolgen deze oriëntaties hebben enerzijds voor de leden van de organisatie en anderzijds voor de organisatie.

3.1.1 Persoonlijke identiteitsoriëntatie

Bij een ‘persoonlijke’ identiteitsoriëntatie heeft het individu de tendens om zichzelf voornamelijk als individu te zien, verschillend van andere individuen. Dit wordt in de hand gewerkt door een organisatie- en taakstructuur waarin individuen eerder gescheiden dan samen werken. Medewerkers van de organisatie zullen hoofdzakelijk op zichzelf aangewezen zijn voor informatie in plaats van op hun netwerk of op collega’s. Een beloningsbeleid dat individuen eerder dan teams beloont, zal wellicht de interpersoonlijke competitie nog opdrijven. Men is niet geneigd om zich in te zetten voor anderen. Wanneer deze oriëntatie de bovenhand heeft, dan ziet men zich vooral in termen van individuele eigenschappen en karaktertrekken en zal men vergelijkingen met anderen maken en dit als referentiekader gebruiken. Automatisch zal er gecategoriseerd worden: de indruk die men van iemand heeft wordt bepaald door zaken zoals etniciteit, geslacht, etc. Stereotypering kan het gevolg zijn, maar dat hoeft zo niet te zijn. In geval van interpersoonlijke afhankelijkheid en wederzijds vertrouwen zal men meer moeite doen om iemand diepgaander te gaan beschrijven dan louter in termen van sociale categorisatie. Als er echter sterke onderlinge concurrentie is, zal men minder moeite doen om iemand als persoon te leren kennen. Wat de affectieve respons zal zijn van de meerderheidsgroep ten aanzien van de minderheidsgroep is ambivalent: vooroordelen kunnen optreden.

Het gedrag dat daaruit voort vloeit zal vooral gedreven zijn door eigenbelang en kan daarom inconsistent zijn. Degene die zich in de minderheidspositie bevindt zal aanvoelen dat anderen hem niet als persoon kennen. Hij/zij zal de ambivalente houding en het inconsistente gedrag van de meerderheidsgroep beantwoorden met soortgelijk gedrag. Doet de meerderheidsgroep toch moeite om de leden van de minderheid als personen te zien en te benaderen, dan zullen deze laatste de organisatie als meer open beschouwen. Wat betekent deze oriëntatie voor de organisatie? Ze zal de nadelen van diversiteit vermijden, maar de voordelen er niet van plukken. Gelijke kansen worden wel belangrijk geacht, maar discussies over discriminatie, vooroordelen en positieve acties worden onderdrukt. Het ongemak om over deze zaken te spreken kan leiden tot ongewilde discriminatie.

3.1.2 Collectieve identiteitsoriëntatie

Hierbij worden personen gezien als leden van een groep. Dit wordt versterkt door een organisatiestructuur die de grenzen tussen de divisies of teams sterk benadrukt. Allochtonen en autochtonen kunnen in aparte afdelingen tewerkgesteld zijn. Zulke structurele barrières leiden ertoe dat personeelsleden geïdentificeerd worden met de afdeling of de categorie waartoe ze behoren. Een collectieve identiteitsoriëntatie wordt nog versterkt door de manier waarop het werk verdeeld en beloond wordt (bijvoorbeeld indien gewerkt wordt in teams die zelden van samenstelling veranderen en indien het teamresultaat beloond wordt in plaats van de individuele prestatie). Dergelijke taak- en beloningsstructuren zullen ertoe leiden dat groepen in hoofdzaak hun eigen situatie zullen proberen te verbeteren.

Dit sluit het sterkst aan bij de traditionele sociale identiteitstheorie. Twee scenario's zijn hierbij mogelijk: ofwel maakt de minderheidsgroep deel uit van de meerderheidsgroep, ofwel valt ze er buiten. Valt de minderheid buiten de meerderheidsgroep, dan zullen wellicht stereotype beelden overheersen en zal er een negatieve houding bestaan ten aanzien van de minderheidsgroep. De leden van de minderheidsgroep zullen zich een buitenstaander voelen, met een verminderd zelfvertrouwen. Omdat ze zich niet op hun gemak voelen, zullen ze ook geen contact zoeken met de meerderheid. Maakt de minderheidsgroep deel uit van de meerderheidsgroep, dan zullen de houdingen positiever zijn (als men voldoet aan de groepsnormen), toch is er kans op het ontstaan van subgroepen. De leden van de minderheidsgroep zullen alleszins de druk voelen om te conformeren aan de normen. Wat brengt het op voor de organisatie? De kans bestaat dat zij geen voordelen plukt van diversiteit en eventueel zelfs lijdt onder de nadelen van diversiteit (vooral indien de werkgroepen in een organisatie zeer homogeen zijn samengesteld, d.w.z. allochtonen in een groep, autochtonen in een andere).

3.1.3 Relationele identiteitsoriëntatie

Deze oriëntatie is van toepassing in een organisatiecontext die de interpersoonlijke samenwerking bevordert. Dichte, geïntegreerde netwerken verminderen de kans op categorisatie. Beloning is eveneens gericht op relaties: het opnemen van een mentorrol en het steunen van collega's wordt gewaardeerd.

Individuen zien zichzelf als partners in een relatie (niet als leden van afzonderlijke groepen). Men behandelt elkaar eerlijk en zit in met het welzijn van de andere. Bij

deze oriëntatie doet de meerderheid echt moeite om iemand als persoon te leren kennen. Wederzijds vertrouwen wordt opgebouwd. De houdingen en gedragingen zijn positief. Er vindt geen assimilatie plaats, men waardeert mekaar in zijn verschil. De waardering is ook stabiel, en niet afhankelijk van de situatie. Als men zich zorgen maakt over hoe de doelgroep hen zal zien, zal men minder gauw zelf in stereotypes vallen. De minderheidsgroep zelf heeft ook het gevoel meer geïntegreerd te zijn, en gewaardeerd te worden om wie ze zijn en niet afhankelijk van de mate waarin ze zich aan de normen houden. Er zal veel meer samengewerkt worden met de meerderheid. Integratie vindt plaats via informatievoorziening en sociale netwerken. Op die manier kan de organisatie de nadelen van diversiteit minimaliseren en optimaal gebruik maken van de voordelen.

3.2 Identiteiten en interacties in organisaties

Foldy (2003) gaat etniciteit niet beschouwen als een onafhankelijke variabele zoals vaak gebeurde in vroegere onderzoeken. Zij ziet het eerder als een afhankelijke variabele: etniciteit draait om identiteit, hetgeen een sociaal geconstrueerd concept is, dat vorm krijgt in sociale interacties. *Symbolisch interactionisme* (met als twee basisideeën "mensen creëren samen de realiteit waarin we leven" en "betekenissen komen tot stand via sociale interacties") is het theoretisch kader waarvan Foldy vertrekt en interacties zijn haar analyse-eenheid. Indien men stelt dat identiteiten sociale constructies zijn, dan suggereert men dat hun betekenis, zowel voor individuen als voor de maatschappij, zal verschuiven en veranderen doorheen de tijd als reactie op invloeden zoals demografische trends tot en met interpersoonlijke dynamieken. Dit laat haar toe om in haar studie na te gaan welke rol organisaties spelen in het vormgeven aan identiteiten. Foldy (2003) onderzoekt hoe organisatiekenmerken en organisatiebeleid een impact kunnen hebben op de betekenis die iemand geeft aan zijn of haar identiteit (en etniciteit). Zij maakt het onderscheid tussen een directe en een indirecte impact.

3.2.1 Indirecte impact van organisatie op identiteit via interacties

Interacties tussen personen kunnen bepaalde aspecten van iemands identiteit meer in de verf zetten en de persoon bewust maken van deze aspecten van zijn/haar identiteit. Zo kan iemand meer bewust worden van zijn eigen etniciteit doordat collega's bijvoorbeeld veel vragen stellen over diens thuisland. Deze vragen of opmerkingen kunnen positieve, negatieve of neutrale aspecten belichten, waardoor de persoon in kwestie zich meer gewaardeerd of minder gewaardeerd gaat voelen. Foldy duidt dit aan met de term "*spotlighting interactions*". In een interactie kan de andere ook iets zeggen of doen ten aanzien van iemand waardoor deze laatste de manier waarop hij/zij zich uitdrukt (en dus zijn/haar identiteit verpersoonlijkt) gaat veranderen. Hij/zij gaat daardoor meer (positieve uitkomst) of minder (negatieve uitkomst) zichzelf zijn en zich daarnaar gedragen. Dat noemt Foldy "*expression-shaping interactions*".

Bepaalde organisatiekenmerken (zoals de demografie van de organisatie) en het organisatiebeleid (formeel en informeel) bepalen enerzijds de kans dat bepaalde interacties voorkomen. Anderzijds beïnvloeden deze organisatiekenmerken en het organisatiebeleid de betekenis die aan deze interacties wordt gegeven. Op die manier

beïnvloeden organisatiekenmerken indirect (via interacties) de betekenis die iemand geeft aan zijn/haar identiteit.

3.2.2 Directe impact van organisatie op identiteit

Bovendien kunnen organisatiekenmerken en het beleid van een organisatie ook een directe impact hebben op de betekenis die iemand geeft aan zijn eigen identiteit. Organisatiekenmerken en –beleid kunnen net zoals interacties ook bepaalde aspecten van iemands identiteit belichten (spotlight) of de uitdrukking ervan versterken of verzwakken (expression-shaping). In het beleid van de organisatie zitten namelijk verschillende signalen (cues) die door de persoon in kwestie geïnterpreteerd worden en hierdoor de betekenis die iemand geeft aan zijn identiteit kan beïnvloeden (Foldy, 2003).

3.3 Toegevoegde waarde van de dynamische procestheorieën

Wat Brickson in haar model doet is identificatieprocessen contextualiseren door hun verbanden met de antecedenten en de individuele en organisationele uitkomsten te illustreren. Het is een verbetering ten opzichte van de traditionele sociale identiteitstheorie in die zin dat het identiteit als een concept met verschillende facetten en als een dynamisch concept beschouwt. We kunnen onszelf zien in termen van individuele eigenschappen en talenten die relevant zijn voor de organisatie, in termen van de rollen die we spelen ten aanzien van andere organisatieleden en tenslotte in termen van lid van een afdeling of van de organisatie. Dit bepaalt niet alleen hoe we onszelf beoordelen, maar ook onze houding ten aanzien van andere organisatiemedewerkers. Bricksons model is dynamisch in die zin dat de onmiddellijke context bepaalt welk type van oriëntatie dominant is. Deze context betreft niet enkel de organisatie. Op micro-niveau bijvoorbeeld heeft iemands persoonlijke achtergrond eveneens een impact op welke oriëntatie dominant is. Daarom ook kan men op organisatieniveau (vanuit het HR-beleid, de werkprocessen, etc) niet volledig de oriëntatie sturen.

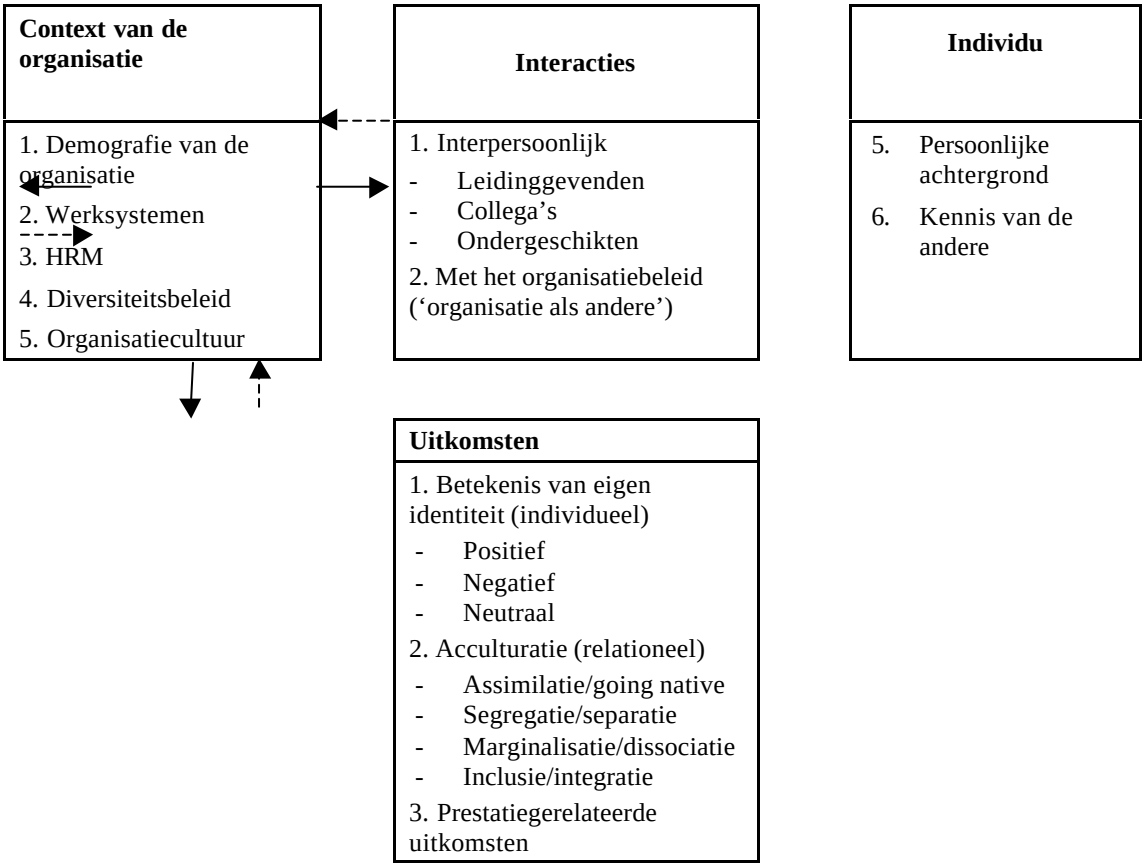
De toegevoegde waarde van Foldy's model bestaat er in dat zij aantoont hoe een organisatie kan inspelen op de identiteit van haar medewerkers. Hoe een persoon zichzelf ziet wordt in sterke mate gekleurd door zijn/haar werkomgeving. Zij toont aan dat concepten zoals etnische identiteit niet vast en onveranderlijk zijn, doch constant gevormd worden, onder andere door de arbeidscontext. De idee dat identiteit mee gecreëerd wordt door de organisatiecontext was niet volledig nieuw, doch Foldy's bijdrage ligt vooral in het opzetten van een procesmodel waarin *interacties* het onderliggend mechanisme zijn. Identiteiten worden dan vorm gegeven door interacties met andere organisatieleden en met de organisatie als 'andere'. Foldy's model is theoretisch goed onderbouwd, doch vergt verdere empirische toetsing.

4 Conceptueel kader van dit onderzoek

4.1 Schema

In volgende figuur stellen wij ons conceptueel kader voor dit onderzoek rond interacties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer voor.

Figuur 2: Conceptueel kader



Bron: IDEA Consult en K.U. Leuven (2004)

Zowel de context van de organisatie als de individuele achtergrond geven vorm aan de interacties die plaats vinden op de werkplek. De interacties tussen autochtone en allochtone medewerkers en tussen de allochtone/autochtone medewerker en de organisatie staan centraal. Deze interacties resulteren in welbepaalde uitkomsten. Deze uitkomsten kunnen gedefinieerd worden op het individuele, het intergroeps- of relationele en het taakspecifieke niveau. Het model is dynamisch van aard in die zin dat er sprake is van een continue beïnvloeding van factoren op elkaar. Er vinden tevens feedback effecten plaats tussen de uitkomsten en bijvoorbeeld het beleid van een bedrijf. In wat volgt bespreken we de verschillende onderdelen van het model.

4.2 Interacties

Interacties zijn de centrale bouwsteen van ons conceptueel model en worden daarom eerst besproken. Zoals in de theoretische beschouwingen reeds is aangehaald, gaat de voorkeur uit naar een relationele benadering. Het gevaar van een individuele benadering zoals gevolgd in de traditionele theorieën is dat men de oorzaak van positieve of negatieve houdingen ten aanzien van cultureel andere personen enkel bij het individu legt terwijl deze houdingen steeds in relatie met een andere partij tot stand komen.

We willen in het conceptueel model de nadruk niet te sterk leggen op weerstand, maar eerder vertrekken van een meer neutrale notie. Wij gaan na hoe 'de andere' ervaren wordt in relatie met 'de zelf' (hoe de allochtoon in relatie treedt met de autochtoon en omgekeerd), eerder dan als individu op zich (en dus als object). Daarom bevragen we ook beide partijen over hun interacties met elkaar. Gevolg is dat wij niet alleen inzicht kunnen krijgen in de factoren die leiden tot negatieve uitkomsten, maar ook tot positieve uitkomsten.

Door interacties als onze onderzoekseenheid te kiezen, volgen we grotendeels het procesmodel van Foldy (2003). Het concept "interactie" is tevens noodzakelijk om de impact van het organisatiebeleid op (etnische) identiteit na te gaan (zie Foldy). Foldy maakt een onderscheid tussen interacties tussen medewerkers onderling en interacties tussen een individu en de organisatie. Wat de eerste soort van interacties betreft, zal gekeken worden naar (a) interacties tussen medewerkers en hun leidinggevenden, (b) interacties tussen collega's en (c) interacties tussen medewerkers en hun ondergeschikten. Bij de tweede soort van interactie, is de organisatie de 'andere'. In het beleid en de structuur van de organisatie zitten namelijk verschillende signalen (cues) die door de persoon in kwestie geïnterpreteerd worden zoals de signalen van een persoon kunnen geïnterpreteerd worden.

4.3 Context van de organisatie

Ook de onderneming kan een negatieve of positieve context vormen voor de relaties tussen allochtone en autochtone werknemers. Via haar beleid, processen en structuren wordt aangegeven hoe verschillen en ongelijkheden gezien, aangepakt, versterkt of uitgedaagd worden. Structuren bepalen mee hoe individuele leden van de organisatie omgaan met elkaar en met elkaars verschillen (Kanter, 1977). Door allochtone en autochtone werknemers van elkaar te scheiden bestaat de kans dat autochtonen hun allochtone collega's niet zien als collega's, maar als leden van een etnische groep (Meerman, 1999).

De context van de organisatie zoals voorgesteld in ons model betreft zowel de demografie van de onderneming, de werkprocessen, het HRM-beleid, het (al of niet aanwezige) diversiteitsbeleid en de organisatiecultuur. Met demografie van de onderneming bedoelen we enerzijds de omvang van het personeelsbestand en anderzijds de verdeling van het personeel naar demografische kenmerken als leeftijd, geslacht, en etniciteit. Ook de vertegenwoordiging van de verschillende demografische groepen over de hiërarchische lagen ligt hierin vervat. De werkprocessen betreffen de manier waarop het werk georganiseerd wordt: werkt men in team of individueel, in hoeverre is men afhankelijk van anderen voor de uitvoering

van het werk, etc. Wat het HRM-beleid betreft zal gekeken worden naar het beleid inzake werving en selectie, onthaal, opleiding, beoordeling, beloning en loopbaanontwikkeling. Het al of niet aanwezig zijn van een diversiteitsbeleid (al dan niet ondersteund door een diversiteitsplan) wordt zeker ook in rekening gebracht als factor in ons model. Er zal nagegaan worden in hoeverre het HR-beleid oog heeft voor gelijke kansen en of er specifieke acties genomen worden ter bevordering van de tewerkstelling van kansengroepen. Tenslotte zal ook de organisatiecultuur bestudeerd worden. Er zal nagegaan worden welke waarden de organisatie beklemtoont, hoe sterk de organisatiecultuur is en welke acties ondernomen worden om deze cultuur te beklemtonen.

Foldy (2003) stelt in haar onderzoek dat bepaalde organisatiekenmerken (zoals de demografie van de organisatie) en het organisatiebeleid (het formele en informele beleid) maken dat bepaalde interacties eerder of minder voorkomen. Bovendien beïnvloeden deze organisatiekenmerken en het organisatiebeleid de betekenis die aan deze interacties wordt gegeven. Ook zegt Foldy dat van het organisatiebeleid bepaalde signalen kunnen uitgaan die een impact kunnen hebben op hoe een medewerker zich voelt binnen de organisatie. De werknemers reageren ook op het beleid van de organisatie.

Door werkprocessen, het HRM-beleid, en andere contextvariabelen in het model op te nemen gaan we zicht krijgen op de plaats van de geïnterviewde in de organisatie. Bovendien zal zo duidelijker worden of de organisatie haar werknemers eerder beschouwt als een individu op zich, als lid van een groep, of als lid van de organisatie. Zo ook stelde Brickson (2000) in haar model dat de organisatie mee bepaalt welke identiteitsoriëntatie dominant zal zijn. Of we onszelf zien of gezien worden als individu of eerder als lid van een groep of de organisatie bepaalt in belangrijke mate onze houding ten aanzien van andere medewerkers van de organisatie.

4.4 Individuele achtergrond

Zoals Brickson (2000) stelde, heeft niet enkel de organisatie (onder meer via haar beleid) een impact op hoe we ons zelf zien en op hoe we ons ten aanzien van anderen in de organisatie gedragen. Ook onze persoonlijke achtergrond en de kennis die we hebben over de andere(n) spelen een belangrijke rol.

Onze persoonlijke achtergrond of onze levensloop bepaalt voor een belangrijk deel wie we zijn, hoe we ons zelf zien en het beeld dat we van anderen hebben. De levensloop schetst het parcours dat iemand afgelegd heeft tot waar hij/zij nu staat: opleiding, vroegere (werk)ervaringen, omgeving waarin men is opgegroeid en waarin men nu leeft, etc. We zullen in de bevraging dan ook polsen naar zogenaamde ‘life stories’ van de geïnterviewde personen.

Onze beeldvorming over en gedrag ten aanzien van anderen (in dit geval personen van een andere etnische origine) wordt meebepaald door wat we weten van die andere of van zijn/haar cultuur. Het onvoldoende op de hoogte zijn van de waarden, levenswijzen, overeenkomsten en verschillen van personen met een andere etnische origine kan ertoe leiden dat men zich onzeker en zelfs wantrouwig voelt ten aanzien van allochtonen en bepaalde maatschappelijke stereotypen over allochtonen niet ter discussie gaat stellen. Men heeft de raciale informatie onvoldoende kunnen ordenen

en verwerken (Helms, 1990). Hoe meer we weten over de andere, hoe meer stereotype beelden vervangen worden door genuanceerde beelden.

4.5 Uitkomsten

De uitkomsten van de interacties tussen autochtone en allochtone medewerkers en met de organisatie als andere hebben verschillende soorten uitkomsten. We onderscheiden hier uitkomsten met betrekking tot het individu, tot de relaties in/met de organisatie en tot de prestaties in de organisatie. We bespreken ze achtereenvolgens.

4.5.1 Individuele uitkomsten

Zoals we reeds vermeldden bij de bespreking van Foldy's theorie, kunnen bepaalde interacties tussen personen of tussen een persoon en de organisatie ertoe leiden dat men zich meer bewust wordt van bepaalde aspecten van de eigen identiteit en dat men zich hierdoor meer of minder gewaardeerd gaat voelen. Het kan echter ook zijn dat de signalen die uitgaan van de andere een neutrale impact hebben op iemands zelfbeeld.

4.5.2 Uitkomsten op relationeel vlak

4.5.2.1 Acculturatieprocessen

Naast een impact op het zelfbeeld beïnvloeden interacties eveneens de houding ten aanzien van andere personen. De houding kan positief, negatief of neutraal zijn. Om de uitkomsten van interacties op relationeel vlak te kaderen maken we gebruik van een aangepaste versie van de acculturatietheorie van Bochner (1982). Deze theorie beschrijft en analyseert de processen die plaatsvinden als mensen in contact komen met een nieuwe samenleving of een andere cultuur. Acculturatie verwijst hierbij naar een proces van culturele verandering als gevolg van het contact tussen twee onderscheiden culturele groepen. Afhankelijk van de mate waarin ze zich met de twee culturen identificeren, kunnen individuen en groepen in een van de volgende soorten acculturaties terechtkomen (zie figuur hieronder). In het kader van dit onderzoek is de 'lokale cultuur' de cultuur van de organisatie waar de autochtonen en de allochtonen zijn tewerkgesteld.

Zoals reeds vermeld werd gaan de traditionele theorieën zoals de sociale identiteitstheorie uit van het individu. Wij gaan in onze analyse uit van interacties tussen de verschillende partijen, allochtonen en autochtonen. Daarom opteren we er voor om ook de acculturatieprocessen vanuit dit dubbel oogpunt te beschouwen. In de volgende figuur worden daarom per blok telkens twee processen aangegeven. Het eerstgenoemde proces geeft het initiatief van de autochtoon aan, het tweede het initiatief van de allochtoon.

Figuur 2: Typologieën acculturatie

Identificatie met cultuur van oorsprong	Identificatie met lokale cultuur (organisatiecultuur): Laag	Identificatie met lokale cultuur (organisatiecultuur): Hoog
Hoog	Segregatie/separatie	Inclusie/Integratie
Laag	Marginalisatie/Dissociatie	Assimilatie/Going native

Bron: IDEA Consult en K.U.Leuven (2004) op basis van Bochner (1982)

Acculturatie kan ten eerste gebeuren via een hoge identificatie van de culturele minderheid met de cultuur van oorsprong en een lage identificatie met de lokale (organisatie)cultuur. In dit geval ontstaat er een scheiding tussen autochtonen en allochtonen. Als de scheiding wordt ingezet door de meerderheidsgroep, dan spreekt men van *segregatie*. Als het scheidingsproces wordt geïnitieerd door de minderheidsgroep, dan spreekt men van *separatie*. Het gevolg is dat de minderheid zijn eigen manier van leven tracht te handhaven binnen de nieuwe context.

Een tweede modaliteit van acculturatie is *integratie*, waarbij de minderheid zich tegelijk sterk identificeert met beide culturen. De minderheidsgroep behoudt zijn cultuur maar maakt tegelijk ook deel uit van de maatschappij. Dit wordt mogelijk gemaakt door wederzijds respect. Integratie wordt beschouwd als de meest wenselijke vorm van acculturatie (Meerman, 1999). In een arbeidscontext gekenmerkt door diversiteit betekent integratie eigenlijk dat werknemers zich zowel identificeren met hun eigen culturele achtergrond, als met de cultuur van de organisatie (van der Zee, 2003). Als het initiatief eerder uitgaat van de meerderheidsgroep dan spreekt men van *inclusie*.

Een derde soort acculturatie is *going native.* Deze verwijst naar een hoge identificatie van de allochtone groep met de lokale cultuur en een zwakke identificatie met de cultuur van oorsprong. Omdat de cultuur van herkomst wordt opgegeven, verdwijnen de culturele verschillen tussen de nieuwkomers en de meerderheidsgroep in de samenleving. Wanneer de autochtone groep haar cultuur opdringt aan de allochtone groep zodat deze laatste haar eigen cultuur op de achtergrond drijft, is sprake van assimilatie. Als gevolg van assimilatie en going native verdwijnen niet alleen de problemen verbonden aan diversiteit maar ook de mogelijke voordelen daarvan. De mogelijke opbrengsten van diversiteit in termen van het oplossen van problemen en creativiteit zullen verloren gaan juist omdat de leden van minderheidsgroepen zich volledig aan het meerderheidsperspectief conformeren (van der Zee, 2003).

Tenslotte komt *dissociatie* voor als het individu of de groep zich noch met de cultuur van oorsprong noch met de lokale cultuur identificeert. Vanuit het perspectief van de autochtoon is de allochtone groep dan gemarginaliseerd (*marginalisatie*). Het belangrijkste nadeel van deze soort acculturatie is dat de betrokkenheid van de allochtoon ten aanzien van beide groepen dan ook gering zal zijn.

4.5.3 Prestatie-gerelateerde uitkomsten

De derde soort van uitkomsten betreft de effecten van de interacties tussen autochtone en allochtone medewerkers en met de organisatie op de prestaties van de werknemers, de teams en de organisatie in zijn geheel. Er zal onder meer nagegaan worden in welke mate de bestaande interacties bijdragen tot het bereiken van organisationele doelstellingen zoals o.a. dienstverlening, flexibiliteit, efficiëntie, creativiteit en innovatie of het juist belemmeren.

4.6 Verwachte resultaten

Een analyse van de vier blokken van ons conceptueel model (context van de organisatie, individuele achtergrond, interacties en uitkomsten) zal resulteren in een *typologie van interacties*. Deze interacties zullen geclassificeerd worden in enerzijds *synergieën* en anderzijds *conflicten*. In het geval van synergieën is er sprake van een positief effect van diversiteit op het functioneren van het bedrijf. In geval van conflicten kan er een negatieve impact zijn van diversiteit op het functioneren van de organisatie, doch dat hoeft zo niet te zijn. Het zal afhangen van de aard van de conflicten (namelijk taakinhoudelijk versus relationeel).

Deel 3: METHODOLOGIE VAN HET ONDERZOEK

1 Inleiding

In een vorig deel werd het conceptueel kader beschreven dat als basis dient voor deze studie naar interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer. In dit deel gaan we in op de methodologie die gebruikt zal worden om ons conceptueel model te toetsen. We herhalen kort even de onderzoeksvragen die we aan de hand van dit onderzoek willen beantwoorden:

- Hoe verlopen de interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer?
- Hoe percipiëren werknemers het organisationeel beleid ten aanzien van allochtonen en autochtonen?
- Op welke manier draagt de context van de organisatie bij tot het creëren van verschillende types van interacties?
- Op welke manier draagt iemands persoonlijke achtergrond en kennis over de andere bij tot het creëren van verschillende types van interacties?
- Welke soort interacties geven aanleiding tot een positieve/neutrale/negatieve eigen identiteit op de werkvloer?
- Welke soort interacties geven aanleiding tot bepaalde acculturatieprocessen tussen autochtonen en allochtonen in de organisatie?
- Welke soort interacties geven aanleiding tot goede/slechte prestaties?

In wat volgt zal ingegaan worden op de selectie van de bedrijfscases, de aanpak van de bevraging en de inhoud van de bevraging.

2 Selectie van cases

Bij de zoektocht naar geschikte cases werd contact opgenomen met de Vlaamse Administratie Werkgelegenheid. De lijsten van bedrijven die in 2002 of in 2003 een diversiteitsplan hebben opgesteld dienden als vertrekpunt.

De uiteindelijke selectie van de bedrijven waarin een bevraging plaatsvond, was gebaseerd op de volgende criteria:

1. het relatief veel of weinig aanwezig zijn van allochtonen in het bedrijf
2. sectorale spreiding
3. regionale spreiding
4. grootte van bedrijf

Uit de literatuur (o.m. Kanter, 1977) leren we dat de graad van aanwezige diversiteit een invloed heeft op de relaties tussen meerderheid en minderheid. Vandaar dat het relatief veel of weinig aanwezig zijn van allochtonen in het bedrijf een belangrijke factor is om mee te nemen in de typologie van cases. Wij hebben de cases ingedeeld in twee groepen: één groep met 1 tot 10 procent allochtonen en een tweede groep met 20 procent allochtonen of meer. Binnen elke groep streefden we ernaar om bedrijven uit verschillende sectoren te selecteren. De mate waarin allochtonen gespreid zijn over verschillende hiërarchische en functionele niveaus verschilde tevens van bedrijf tot bedrijf. In de meerderheid van bedrijven bestond er echter weinig hiërarchische spreiding van allochtonen.

De sectoren waaruit de bedrijfscases kwamen waren chemie, bouw, groothandel, distributie, horeca, de zorgsector en de social profit. Er werd geopteerd voor sectorale spreiding over zowel industriële als dienstensectoren. Ook werd getracht om in de keuze van sectoren voldoende spreiding te creëren wat betreft het geschoold karakter van de werkgelegenheid in de sector.

De bedrijven die geselecteerd werden zijn tevens regionaal gespreid over verschillende Vlaamse provincies en Brussel.

Tenslotte werd gekozen om in hoofdzaak kleine en middelgrote bedrijven te bevragen, aangezien deze ook in sterke mate onze economie bepalen. We geven de voorkeur aan bedrijven met een grootte van 50 tot 250 werknemers. Een syndicale delegatie is immers aanwezig vanaf 50 werknemers. Bovendien leeft vooral in deze kleine en middelgrote bedrijven de vraag naar een analyse van de stand van zaken met betrekking tot diversiteit. Zij hebben in het bijzonder nood aan aanbevelingen voor een optimale omgang tussen personen van diverse culturen. Bestaand onderzoek rond diversiteit richt zich al te vaak op grotere bedrijven.

Het veldwerk bestond uit 7 gevalstudies in bedrijven en een workshop met bedrijven[2]. Tabel 2 bevat een overzicht van de 7 bedrijven waarin diepte-interviews afgenomen werden met de personeelsmanager, met lijnmanagers, vakbondsafgevaardigden, allochtone en autochtone werknemers. Om de privacy van de deelnemende bedrijven en hun werknemers te beschermen, werd verkozen om anoniem naar de bedrijven te verwijzen met opeenvolgende letters (bvb. Bedrijf A, Bedrijf B, enz.).

Tabel 2: Overzicht van de geselecteerde bedrijven

Organisatie	Locatie	Sector	Aantal werknemers	Aantal allochtonen	Aandeel allochtonen (%)	Functionele spreiding allochtonen
Bedrijf A	Provincie Antwerpen	Chemie	66	4	6%	Arbeiders
Bedrijf B	Brussel	Hotel	270	150-170	60%	Arbeiders en bedienden
Bedrijf C	Provincie Limburg	Transport en logistiek	215 vast en 50 interim	60-70	25%	Arbeiders en bedienden
Bedrijf D	Brussel	Non-profit	88	7	8%	Arbeiders en bedienden
Bedrijf E	Provincie Oost-Vlaanderen	Stellingbouw	75	7	9%	Arbeiders
Bedrijf F	Provincie Antwerpen	Rust en verzorgings-tehuis	155	2	1%	Arbeiders
Bedrijf G	Provincie Antwerpen	Groothandel in fruit en groenten	56 vast en 40-50 interims	1 vast, 10-15 interims	20-30% van de interims, 2% van de vaste werknemers	Arbeiders

Eind augustus organiseerden we een expertenmeeting met twee industriële bedrijven uit Vlaams-Brabant (Bedrijf H en Bedrijf I). Daarin werd specifiek ingegaan op de knelpunten inzake de integratie van allochtonen in het bedrijf. Qua sector en regio zijn deze bedrijven complementair aan de bedrijven die aan bod komen in de gevalstudies. De resultaten van de expertenmeeting werden meegenomen in de conclusies en de aanbevelingen van dit onderzoek.

[2] Oorspronkelijk waren 8 gevalstudies voorzien. Het bleek echter niet mogelijk om tijdig een 8ste bedrijf te vinden, vandaar dat het onderzoeksteam opteerde voor een expertenmeeting met bedrijven (vertegenwoordigd door hun personeelsmanager) in plaats van de 8ste bedrijfsstudie.

3 Aanpak van de bevraging

3.1 Wie wordt bevraagd?

Binnen elke bedrijfscase interviewden wij de volgende personen: autochtone werknemers, allochtone werknemers, personeelsmanager, lijnmanagers en syndicaal afgevaardigden. Daarbij gaan we ervan uit dat de meeste allochtonen als werknemers tewerkgesteld zijn. Indien er een allochtone personeelsmanager, lijnmanager en/of syndicaal afgevaardigde in het bedrijf aanwezig was, werd deze tevens geïnterviewd.

Het definiëren van wie juist een allochtoon is, stelt een aantal problemen. In de literatuur worden diverse begrippen gehanteerd om personen met een andere etnische origine te duiden. Men spreekt van allochtonen, etnische groep, raciale groep, buitenlanders en het pejoratief klinkende minderheid (Meerman, 1999). De internationale arbeidsorganisatie maakt een onderscheid tussen de concepten “migrant workers” en “members of ethnic minorities” (ILO, 2000). Onder de eersten verstaat de internationale arbeidsorganisatie personen die economisch actief zijn in een land waarvan zij niet de nationaliteit dragen (definitie ILO conventie 97). Enkel migranten die voor langere tijd in een land verblijven vallen onder de definitie (dus geen seizoensarbeiders die slechts voor beperkte tijd in het land zijn). De tweede groep, etnische minderheden (volgens de ILO definitie), zijn al de personen die op basis van fysiologische, culturele of andere karakteristieken verschillen van de meerderheid van de bevolking, doch de nationaliteit van het betreffende land dragen. Deze laatste worden ondanks het feit dat ze dezelfde nationaliteit dragen als de meerderheid van de bevolking, toch vaak als vreemdelingen beschouwd. In dit onderzoek hanteren wij het begrip ‘allochtonen’. We nemen de nationaliteit van de ‘allochtonen’ niet als meest belangrijke criterium om hen te definiëren. Ook etnische minderheden die de Belgische nationaliteit hebben kunnen als ‘vreemd’ ervaren worden. Voorgaand onderzoek naar diversiteit (Zanoni & Janssens, 2004) heeft immers aangetoond dat het voornamelijk zichtbare en hoorbare verschillen zijn die maken dat een individu als ‘divers’ en ‘anders’ wordt ervaren. We gaan allochtonen in dit onderzoek definiëren als personen met een buitenlandse culturele achtergrond, die legaal in ons land verblijven, en die al dan niet de Belgische nationaliteit dragen.

De interviews met autochtone en allochtone werknemers geven ons indicaties over hoe de interacties verlopen tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer. Ze geven ons ook meer inzicht in hoe het organisatiebeleid (inclusief HRM en het diversiteitsbeleid) gezien wordt door individuele autochtone en allochtone werknemers. We vernemen tevens demografische informatie over de geïnterviewde en zijn/haar levensloop. Door te polsen naar positieve en negatieve gebeurtenissen zullen we een idee krijgen over de impact die o.m. het organisatiebeleid, de taakstructuur, de individuele achtergrond en de interacties op de werkplek hebben op het beeld dat werknemers van zichzelf en van anderen hebben. We vernemen tenslotte in hoeverre allochtonen en autochtonen zich goed voelen en gewaardeerd worden op de werkplek en in de omgang met elkaar.

De interviews met personeelsmanagers verschaffen ons inzicht in de bedrijfscontext (het gevoerde HR beleid en diversiteitsbeleid). Op basis van de informatie die de lijnmanagers ons geven, krijgen we een beeld van de organisatie van de

werkprocessen (de verdeling van het werk, de coördinatie ervan). Zij kunnen daarnaast verdere informatie geven over de interacties tussen allochtone en autochtone werknemers in het bedrijf. De gesprekken met het lijnmanagement laten toe om het groepsgedrag te beoordelen en in te schatten welke acculturatieprocessen plaatsvinden op de werkvloer. Deze interviews geven aanvullend aan de interviews met de werknemers een indicatie van de uitkomsten van de interacties tussen werknemers van een verschillende cultuur. Dit laat ons toe om inzicht te verwerven in de relatie tussen diversiteit en (team)prestaties.

De interviews met de syndicaal afgevaardigden zijn vooral bedoeld om een idee te krijgen over hoe het bedrijfsbeleid vertaald is op de werkvloer, wat de relaties zijn tussen management en vakbond, in welke mate diversiteitsacties een impact hebben op de werkvloer, en in hoeverre het HR-beleid afgestemd is op de diverse groepen in de organisatie. Als 'derde partij' zullen vakbondsafgevaardigden een ander perspectief hebben op het beleid en de relaties op de werkvloer.

De interviews werden afgenomen in de periode mei – augustus 2004. Tabel 3 geeft een overzicht van de geïnterviewde personen in de verschillende bedrijven. Bij de bespreking van elke case volgt een meer gedetailleerde beschrijving van de geïnterviewden.

Tabel 3: Overzicht van de geïnterviewde personen in elk bedrijf

Organisatie	Personeels-manager	Lijn-manager	Vakbonds-afgevaardigde	Autochtone werknemer	Allochtone werknemer	Totaal aantal interviews
Bedrijf A	1	3	1	2	4	11
Bedrijf B	2	2	1	5	3	13
Bedrijf C	1	2	1	4	4	12
Bedrijf D	1	2	-	4	4	11
Bedrijf E	1	2	2	3	3	11
Bedrijf F	1	2	-	3	1	7
Bedrijf G	1	2	-	5	4	12

3.2 Methode van bevraging

De werknemers, syndicaal afgevaardigden, personeelsmanagers en lijnmanagers werden bevraagd in *diepte-interviews.* Aangezien de relaties tussen allochtonen en autochtonen binnen een organisatie een complex, contextgebonden fenomeen zijn, opteerden wij voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het voordeel van diepte-interviews bestaat erin dat men dieper kan doorvragen over bepaalde kritische incidenten. Deze mogelijkheid is er niet bij het afnemen van enquêtes of het laten invullen van vragenlijsten. Via diepte-interviews in een aantal bedrijven kan de onderzoeker de dynamiek van sociale verschijnselen beter bestuderen en meer inzicht

krijgen in de processen die zich afspelen op de werkvloer. Bij een diepte-interview kan de interviewer tevens de respondent helpen wanneer vragen niet worden begrepen. Het laat tenslotte beter toe om spontane reacties van de respondent op te nemen.

De diepte-interviews werden volgens semi-gestructureerde vragenlijsten per type geïnterviewde gevoerd. In de semi-gestructureerde vragenlijst werden alle concepten uit ons model verwerkt. In wat volgt zal dieper ingegaan worden op de inhoud van deze vragenlijst.

4 Inhoud van de bevraging

Om een duidelijke link te creëren tussen deel 1 en deel 2 van dit rapport, hebben we ervoor geopteerd om in een eerste stap de vragen te ordenen volgens ons conceptueel model (zie 4.1). In 4.2 worden de vragenlijsten getoond die gebruikt werden tijdens de diepte-interviews. Tijdens deze interviews werd van de strikte indeling in organisatiecontext, individuele achtergrond, interacties en uitkomsten afgeweken. Wanneer bijvoorbeeld aan de werknemers gevraagd werd om een aantal gebeurtenissen of incidenten op te noemen die ze als positief of negatief typeren, werd uiteraard ook onmiddellijk gepolst naar antecedenten en uitkomsten van deze gebeurtenissen.

4.1 Operationalisering van het conceptueel model

Onderstaande tabel bevat een lijst met vragen, opgebouwd volgens de verschillende blokken van het conceptueel model uit deel 1. Deze blokken uit het conceptueel model betreffen de individuele achtergrond van de respondent, de organisatiecontext en de interacties en de uitkomsten hiervan.

ACHTERGROND				
Profiel respondent	Leeftijd, geslacht, studie, gezinssituatie	Leeftijd, geslacht, studie, gezinssituatie	Leeftijd, geslacht, studie, gezinssituatie	Leeftijd, geslacht, studie, gezinssituatie
Levensloop	Vertel kort over uzelf. Van waar bent u afkomstig? (Indien niet in België geboren: Sinds wanneer bent u in ons land?) Is dit uw eerste job? (Indien niet: Waar heeft u eerder gewerkt? Waarom bent u weggegaan?) Hoe bent u in deze organisatie terechtgekomen?	Vertel kort over uzelf. Van waar bent u afkomstig? (Indien niet in België geboren: Sinds wanneer bent u in ons land?) Is dit uw eerste job? (Indien niet: Waar heeft u eerder gewerkt? Waarom bent u weggegaan?) Hoe bent u in deze organisatie terechtgekomen? Waarom bent u syndicaal afgevaardigde geworden?	Vertel kort over uzelf. Van waar bent u afkomstig? (Indien niet in België geboren: Sinds wanneer bent u in ons land?) Is dit uw eerste job? (Indien niet: Waar heeft u eerder gewerkt? Waarom bent u weggegaan?) Hoe bent u in deze organisatie terechtgekomen?	Vertel kort over uzelf. Van waar bent u afkomstig? (Indien niet in België geboren: Sinds wanneer bent u in ons land?) Is dit uw eerste job? (Indien niet: Waar heeft u eerder gewerkt? Waarom bent u weggegaan?) Hoe bent u in deze organisatie terechtgekomen? Hoe bent u lijnmanager geworden? Bent u op deze functie begonnen of heeft u promotie gemaakt?
Kennis van andere cultuur	Werken er mensen met andere culturele achtergrond in dit bedrijf? Van welke culturen? Kende u al mensen uit deze culturen vooraleer dat u hier kwam werken?	Werken er mensen met andere culturele achtergrond in dit bedrijf? Van welke culturen? Kende u al mensen uit deze culturen vooraleer dat u hier kwam werken?	Werken er mensen met andere culturele achtergrond in dit bedrijf? Van welke culturen? Kende u al mensen uit deze culturen vooraleer dat u hier kwam werken?	Werken er mensen met andere culturele achtergrond in dit bedrijf? Van welke culturen? Kende u al mensen uit deze culturen vooraleer dat u hier kwam werken?
ORGANISATIE				
Demografie van de organisatie	Werken er veel allochtone werknemers in dit bedrijf?	In welke mate zijn de werknemers in dit bedrijf gesyndiceerd? In welke mate zijn de allochtone werknemers gesyndiceerd? Waarom wel/niet?	Hoeveel werknemers telt dit bedrijf?	Geeft u leiding aan mensen met een niet-Vlaamse culturele achtergrond? Hoeveel? Met welke culturele achtergrond?

		Hoeveel?	er in dit bedrijf?	
			Wat is de culturele achtergrond van de allochtone werknemers?	
			In welke functies zijn de allochtone werknemers tewerkgesteld?	
			Kan u een inschatting geven van de leeftijdsverdeling van de personeelsleden? Tot welke leeftijdsgroep(en) behoren de allochtone werknemers die hier werken?	
			Kan u inschatten hoe de verdeling mannen en vrouwen is in uw bedrijf? En hoe is de man-vrouw verdeling onder de allochtone werknemers die in het bedrijf werken?	
			Kan u een inschatting geven van het opleidingsniveau van de personeelsleden in de voornaamste functies? (bvb. hoofdzakelijk TSO, hoofdzakelijk graduaten, etc). Wat is het opleidingsniveau van de allochtone werknemers?	
Werksystemen	Wat is uw job?			Wat soort werk doet de afdeling waarvoor u verantwoordelijk bent? Kan u de werkprocessen kort beschrijven?
	Werkt u samen met anderen?			Hoe is het werk georganiseerd? Werken de

	personen afhankelijk van u? Wie? (Gedetailleerd beschrijving)			de hiërarchische lijn kunnen beschrijven? Wie rapporteert aan wie?
	Vergaderen jullie vaak over het werk? Zou u voorbeelden kunnen geven van onderwerpen die in vergaderingen worden besproken? Wie neemt aan de vergaderingen deel? Zijn er vaste tijden voor de vergaderingen? (Formeel overleg)			Aan hoeveel personen geeft u leiding?
	Vindt er spontaan overleg plaats onder mekaar (met collega's, leidinggevenden) over het werk? Waarover gaat het? (Informeel overleg)			In welke mate zijn de werknemers afhankelijk van mekaar in hun job? Kan u hier een voorbeeld van geven?
	Wie begeleidt u tijdens het werk? Wie beoordeelt uw werk? Op wat letten de bazen?			Wordt er vaak over het werk vergaderd? Waarover gaat het? Zijn er vaste tijden voor de vergaderingen? (Formeel overleg)
				Vindt er spontaan overleg plaats onder mekaar (met collega's, leidinggevenden) over het werk? Waarover gaat het meestal? (Informeel overleg)
HRM			Welke wervingskanalen worden door het bedrijf het meest gebruikt?	Hoe worden mensen beoordeeld? Wat zijn cruciale

			selecteren? (gesprek, testen, referentie, …)?	
			Is er een onthaalbeleid voor nieuwe werknemers? Hoe ziet het eruit? (polsen naar introductie, gebruik van training, peter)	
			Hoe gebeurt de beoordeling in het bedrijf? Door wie? Via welke methoden? Hoe vaak?	Wie maakt promotie? Wat soort capaciteiten moet iemand hebben om voor promotie in aanmerking te komen? Waarop let u als u iemand moet promoveren?
			Waarop is de beloning gebaseerd? (bvb. beloning gekoppeld aan functie, beloning volgens prestatie, anciënniteit, competenties, etc)?	Volgen de mensen uit uw team opleidingen? Welke soort? Wie neemt er aan deel? Wie beslist wie aan welke opleiding mag deelnemen?
			Welk soort opleidingen worden gegeven? Voor wie?	Helpt het HR-beleid u bij de oplossing van conflicten? Kan u concrete voorbeelden geven?
			Wat zijn criteria voor promotie? Welke vaardigheden moeten mensen hebben om door te stromen?	
			Is er een beleid voor het omgaan met conflicten op de werkvloer? Welke conflicten komen meestal voor? Hoe worden ze opgelost? Is er een	

		kandidaten?	Hoe zijn de allochtone werknemers in het bedrijf terechtgekomen? Heeft het bedrijf specifieke wervingskanalen moeten aanwenden om allochtone werknemers aan te werven?	aandacht aan besteden? Helpt het diversiteitsbeleid van het bedrijf u in het managen van deze diverse groep?
		Is het onthaalbeleid aangepast voor allochtone nieuwkomers? Hoe? Helpt de aanpassing?	Worden er specifieke acties ondernomen rond diversiteit? Zo ja, welke?	
		Stromen er veel allochtone werknemers door in deze organisatie? Waarom wel/niet?	Stromen allochtone werknemers even veel als autochtone werknemers door? (Indien niet:) Waarom niet volgens u? Waarom wél?	
		Om welke reden besliste het bedrijf volgens u aandacht te besteden aan diversiteit?	Zijn er bepaalde vragen naar boven gekomen bij het tewerkstellen van allochtone werknemers in het bedrijf? (bvb. heeft men vakantieregeling moeten aanpassen, …)	
		Wat vindt u van de acties die het bedrijf onderneemt in het kader van diversiteit? Boeken ze resultaten? Is er m.a.w. iets veranderd sinds die acties genomen werden?	Zijn er andere groepen tot wie het diversiteitsbeleid zich richt?	
		Stappen allochtone werknemers met specifieke vragen naar de vakbond	Bent u tevreden met de resultaten van de diversiteitsacties?	

		staan in dit bedrijf centraal?	bedrijf centraal?	welke waarden staan in dit bedrijf centraal?
		Hoe zijn de relaties tussen vakbond en management?	Doet de organisatie iets speciaals om deze waarden te beklemtonen?	Vertalen deze waarden zich naar een specifiek beleid of acties?
		Zou u de relatie tussen werknemers onderling kunnen beschrijven? En met bazen?		
INTERACTIES				
Interacties met andere personen	Wanneer u de tijd die u in dit bedrijf reeds hebt gewerkt even overloopt, kan u dan een vijftal gebeurtenissen beschrijven waarbij u betrokken was en die u als positief of negatief zou bestempelen? (Het gaat hier om positieve/negatieve ervaringen in uw contacten met allochtone en autochtone collega's, leidinggevenden, ondergeschikten). Per gebeurtenis vragen naar wie erbij betrokken was, waarover het ging, wat het resultaat was, …)	Wanneer u de tijd die u in dit bedrijf reeds hebt gewerkt even overloopt, kan u dan een vijftal gebeurtenissen beschrijven waarbij u betrokken was en die u als positief of negatief zou bestempelen? (Het gaat hier om positieve/negatieve ervaringen in uw contacten met allochtone en autochtone collega's, leidinggevenden, ondergeschikten). Per gebeurtenis vragen naar wie erbij betrokken was, waarover het ging, wat het resultaat was, …)	Heeft u voorbeelden van positieve en negatieve episodes tussen autochtone en allochtone werknemers?	Heeft u voorbeelden van positieve en negatieve episodes tussen autochtone en allochtone werknemers aan wie u leiding geeft? Heeft u voorbeelden van eigen positieve en negatieve episodes met autochtone en allochtone werknemers aan wie u leiding geeft? Waarover gaan de positieve ervaringen? Waarover gaan de conflicten?
	Denkt u dat uw cultuur u helpt om uw job beter/anders uit te voeren? Hoe?			Zijn er mensen in uw team die vooroordelen hebben ten

	bekiemtoond wordt? (Passief) In welke situaties kan u uw culturele achtergrond extra benadrukken en in welke juist niet? (Actief)				
	Wordt u door bepaalde contacten met anderen of door in deze organisatie te werken soms sterker bewust van uw eigen culturele identiteit? Heeft u op het werk al meegemaakt dat mensen vooroordelen over bepaalde groepen uitdrukken?				
Interacties met de organisatie als andere	Werksystemen: Kan u zelf initiatief nemen om dingen ter discussie te brengen (bvb. manier waarop het werk gebeurt, etc.) of suggesties doen om dingen i.v.m. het werk te verbeteren?				
	HRM: Welke fasen moest u doorlopen alvorens u in dit bedrijf werd aangeworven? (sollicitatiegesprek, testen, …)				
	HRM: Hoe werd u begeleid toen u in dit bedrijf begon te werken? (ev. extra vragen: Heeft u vorming gekregen, had u een peter of begeleider, …?) Is het goed verlopen? Heeft het u geholpen?				

	opleiding? Heeft u zelf gevraagd om die opleiding te volgen of was dat op initiatief van de werkgever? Is de opleiding voldoende?			
	HRM: Wie maakt hier in het bedrijf promotie? Wat moet je kunnen om promotie te maken? Zijn de criteria om promotie te maken duidelijk? Zijn de procedures eerlijk?			
	Diversiteitsbeleid: Weet u van acties die het bedrijf onderneemt om de tewerkstelling van allochtonen in het bedrijf te bevorderen / om de integratie van allochtonen in het bedrijf te bevorderen? Wat vindt u van deze acties? Helpen ze u om beter samen te werken met andere allochtone/autochtone werknemers?			
	Organisatiecultuur: Hoe zou u de cultuur van dit bedrijf beschrijven? Welke waarden staan centraal in het bedrijf? Wat vindt dit bedrijf belangrijk? Helpt de bedrijfscultuur u om beter samen te werken met andere allochtone/autochtone werknemers?			
UITKOMSTEN				
Uitkomsten /	Kan u uzelf zijn in dit bedrijf?			Kan u uzelf zijn in dit bedrijf?

				gewaardeerd in dit bedrijf? (Vragen naar concrete voorbeelden)
	Voelt u zich gewaardeerd door uw collega's (zowel de allochtone als de autochtone)? Voelt u zich gewaardeerd door uw leidinggevenden (zowel de allochtone als de autochtone)? (Vragen naar concrete voorbeelden)			Voelt u zich gewaardeerd door uw collega's (zowel de allochtone als de autochtone)? Voelt u zich gewaardeerd door uw leidinggevenden (zowel de allochtone als de autochtone)? Voelt u zich gewaardeerd door uw ondergeschikten (zowel de allochtone als de autochtone)? (Vragen naar concrete voorbeelden)
	In hoeverre hebt u zich moeten aanpassen om in dit bedrijf te werken? Denkt u dat u uzelf meer heeft moeten aanpassen dan andere mensen?			
Uitkomsten / relationeel	Wie zijn de mensen binnen het bedrijf met wie u het nauwste contact hebt? Zijn dit mensen met uw zelfde culturele achtergrond of niet? Waarom denkt u dat u met hen het meeste contact hebt? Wie zijn de mensen binnen het bedrijf met wie u het minste	Hoe zijn de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkplek?	Hoe zijn de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkplek?	Hoe zijn de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkplek?

		wel/niet?		wel/niet?
	Zou u de relatie tussen (allochtone en autochtone) werknemers onderling kunnen beschrijven? En met bazen?	Zijn de relaties geëvolueerd doorheen de tijd? Hoe komt dat?	Zijn de relaties geëvolueerd doorheen de tijd? Hoe komt dat?	Zijn de relaties geëvolueerd doorheen de tijd? Hoe komt dat?
	In welke mate hebben de autochtone/autochtone werknemers zich open gesteld voor u?	In welke mate hebben de autochtone werknemers zich open gesteld voor allochtone werknemers?	In welke mate hebben de autochtone werknemers zich open gesteld voor allochtone werknemers?	In welke mate hebben de autochtone werknemers zich open gesteld voor allochtone werknemers?
	Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar?	Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar?	Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar?	Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar?
	Zijn uw relaties met uw (allochtone /autochtone) collega's veranderd doorheen de tijd? Wat zijn de oorzaken van eventuele veranderingen?	In welke mate hebben de allochtonen die hier werken zich de cultuur van het bedrijf eigen gemaakt?	In welke mate hebben de allochtonen die hier werken zich de cultuur van het bedrijf eigen gemaakt?	In welke mate hebben de allochtonen die hier werken zich de cultuur van het bedrijf eigen gemaakt?
Uitkomsten/ prestatiegerelateerd	Vindt u dat u in dit bedrijf optimaal gebruik kan maken van uw kennis en vaardigheden? Kan u een paar voorbeelden geven? Waarvan wordt geen gebruik gemaakt? Verwacht men dingen van u dat u niet kan?	In uw ervaring, leidt diversiteit binnen een groep tot betere of slechtere resultaten (meer creativiteit, betere teamgeest, beter product/dienst, efficiëntie, etc)? Waarom?	In uw ervaring, leidt diversiteit binnen een groep tot betere of slechtere resultaten (meer creativiteit, betere teamgeest, beter product/dienst, efficiëntie, etc)? Waarom?	In uw ervaring, leidt diversiteit binnen een groep tot betere of slechtere resultaten (meer creativiteit, betere teamgeest, beter product/dienst, efficiëntie, etc)? Waarom?

Bron: IDEA Consult en K.U.Leuven (2004)

4.2 Bevragingsinstrument

De interviews verliepen volgens een vast stramien met een vragenlijst voor werknemers personeelsmanagers, lijnmanagers, vakbondsafgevaardigden. In wat volgt worden deze vragenlijsten achtereenvolgens weergegeven.

Onderstaand is een vragenlijst opgenomen voor de **werknemers** (autochtone en allochtone). Deze zal als leidraad bij de interviews gebruikt worden.

Vragen rond achtergrond en aankomst in het bedrijf

1. **Vertel eens kort over uzelf**. *Van waar bent u afkomstig? Indien niet in België geboren, sinds wanneer bent u in ons land? Wat zijn uw ervaringen met België en Belgen? Wat hebt u gestudeerd? Hebt u al elders gewerkt? Waar? Wat waren ervaringen?*

2. **Hoe bent u in huidige organisatie terechtgekomen?** *Hoe hebt u het bedrijf leren kennen?*

3. **Werd u door de andere werknemers goed ontvangen toen u hier begon te werken?** *Zowel autochtonen als allochtonen.*

Vragen over het werk

4. **Kan u uw werk kort beschrijven?** *Wat doet u precies?*

5. **Werkt u in het bedrijf samen met anderen?** *Met wie? Wat doen jullie samen (bvb. samen taak vervullen, samen probleem oplossen, …)? Wanneer/hoe vaak werkt u samen met anderen? Bent u in uw eigen werk sterk afhankelijk van het werk van anderen? Hebt u andere personen nodig in uw werk? Wie? Of zijn andere personen sterk afhankelijk van u? Wie?*

6. **Is er veel overleg op het werk?** *Met wie (collega's, leidinggevenden)? Vergaderen jullie vaak over het werk? Wat wordt er dan allemaal besproken? Wie is daar bij betrokken?*

7. **Kan u zelf suggesties doen om dingen te verbeteren?** *Bvb. de manier waarop het werk gebeurt, etc*. Via welke weg kan u suggesties doen?

8. **Wordt er met uw suggesties rekening gehouden?**

Vragen over aanwezigheid van allochtonen en diversiteitsbeleid

9. **Werken er veel allochtonen in dit bedrijf?** *Welke verschillende culturen zijn hier aanwezig?*

10. **Kende u al mensen uit deze culturen vooraleer dat u hier kwam werken?**

11. **In welke jobs werken de allochtonen?** *Zijn de allochtonen die in dit bedrijf werken gespreid over verschillende functieniveaus binnen het bedrijf (zowel uitvoerende, als managementfuncties)? Zijn er allochtonen onder de ploegbazen/supervisors?*

12. **Hebt u weet van acties die het bedrijf onderneemt om de tewerkstelling van allochtonen in het bedrijf te bevorderen of om de integratie van allochtonen in het bedrijf te bevorderen?** *Doet het bedrijf iets bijzonders om mensen met andere cultuur/andere etniciteit aan te werven?*

13. **Helpen deze acties u om betere relaties met autochtone/allochtone werknemers op te bouwen?**

Vraag rond interacties: kritische incidenten

14. **Wanneer u de tijd die u in dit bedrijf reeds hebt gewerkt even overloopt, kan u dan een vijftal positieve of negatieve gebeurtenissen beschrijven waarbij mensen uit verschillende culturen betrokken waren?** Indien respondent geen kritische incidenten spontaan aanhaalt; *Het gaat hier om positieve/negatieve ervaringen in uw contacten met allochtone en autochtone collega's, leidinggevenden, ondergeschikten. Per gebeurtenis vragen naar wie erbij betrokken was, waarover het ging, wat het resultaat was… Hebt u soms contact met personen van een andere cultuur op uw werk? Hoe ervaart u die contacten? Kan u een paar ervaringen vertellen (positief en negatief)? Hebt u op het werk al een vorm van vooroordelen meegemaakt? Zijn er bepaalde facetten van uw culturele achtergrond die u liever verbergt in bepaalde situaties? Of speelt u uw culturele achtergrond in bepaalde situaties (interacties) extra uit? M.a.w. benadrukt u bepaalde aspecten van uzelf meer in bepaalde situaties? Wordt u door bepaalde contacten met anderen in deze organisatie soms sterker bewust van uw eigen etniciteit, uw eigen culturele identiteit? Vinden er conflicten plaats tussen allochtone, resp. autochtone medewerkers? Waarover gaan ze?*

Vragen rond uitkomsten: relaties en rol van de bedrijfscultuur

15. **Wie zijn de mensen binnen het bedrijf met wie u het nauwste contact hebt?** *Kan u deze contacten beschrijven? Zijn dit mensen van dezelfde cultuur of andere? Waarom hebt u met hen het meeste contact? Wie zijn de mensen binnen het bedrijf met wie u het minste contact hebt? Zijn dit mensen van dezelfde cultuur of andere? Waarom hebt u met hen het minste contact? Waarover spreekt u met uw allochtone/autochtone collega's?*

16. **Hoe zou u uw relaties met uw autochtone en allochtone collega's in dit bedrijf beschrijven?**

17. **Zijn uw relaties tot uw (allochtone/autochtone) collega's veranderd doorheen de tijd?** *Is uw houding ten opzichte van uw allochtone/autochtone collega's veranderd? Gaat u nu anders met hen om dan vroeger? Hoe komt dat? Gaan zij ook anders met u om? Hoe ziet u dat? Wat valt u op? Hebt u dingen geleerd van uw (allochtone/autochtone) collega's? Wat zoal? Hebben zij dingen van u geleerd?*

18. **Hoe zou u de cultuur van dit bedrijf beschrijven?** *Welke waarden staan centraal in dit bedrijf? Wat vindt dit bedrijf zeer belangrijk? Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar?*

19. **Helpt de cultuur van dit bedrijf u om beter met mensen samen te werken?**

Vragen rond uitkomsten: (zelf)waardering en prestaties

20. **Voelt u zich gewaardeerd in dit bedrijf?** *Door uw collega's, leidinggevenden en ondergeschikten (zowel de allochtone als de autochtone)*.

21. **Kan u uzelf zijn in het bedrijf?** *Met uw collega's (autochtoon + allochtoon), en met de leidinggevenden? Geef een aantal voorbeelden van situaties waarin u uzelf (niet) kon zijn. In hoeverre hebt u zich moeten aanpassen om in dit bedrijf te werken?*

22. **Vindt u dat u in dit bedrijf al uw vaardigheden kan laten zien?** *Geef een paar voorbeelden. Waarvan wordt geen gebruik gemaakt? Wat verwacht men van u dat u niet kan bieden? (Wat u kan, kan u dat gebruiken in uw werk? Is uw werk te eenvoudig/te moeilijk in vergelijking met wat u kan?)*

23. Alleen voor allochtonen: **Denkt u dat uw verschillende culturele achtergrond u helpt om uw job beter/anders uit te voeren?**

Vragen rond HRM praktijken

24. **Werd u voldoende begeleid toen u in dit bedrijf bent beginnen werken? Hoe?**

25. **Wordt u nu begeleid?** *Door wie? Hoe verloopt de begeleiding?*

26. **Wordt uw werk regelmatig beoordeeld?** *Hoe verloopt de evaluatie? Waarop wordt u geëvalueerd? Wie evalueert uw werk?*

27. **Hoe zou u de relatie tussen werknemers en bazen beschrijven?** *Zijn de bazen bereikbaar?*

28. **Hoe worden mensen in dit bedrijf gepromoveerd?** *Wat moet men kunnen om promotie te maken? Zijn die criteria die gevolgd worden duidelijk? Is het duidelijk voor u wat u moet doen om promotie te kunnen maken? Zijn de procedures eerlijk?*

29. **Zou u graag promotie maken? Denkt u dat u kans zou maken op promotie?**

30. **Hebt u reeds opleiding gevolgd in het kader van uw werk?** *Waarover ging de opleiding? Hebt u zelf gevraagd om die opleiding te volgen of was dat op initiatief van de werkgever?*

31. **Zijn er opleidingen die u graag zou willen volgen?**

Algemeen slotvraag

32. **Zou u lang dit werk willen blijven doen?**

Onderstaand is een vragenlijst opgenomen voor de **HR-manager**.

Vragen rond achtergrond

1. **Kan u kort iets over uzelf vertellen?** Alleen voor allochtonen: *Van waar bent u afkomstig? Hebt u al elders gewerkt? Zo ja, waar precies?*

2. **Hoe lang werkt u in deze organisatie (als HR manager)?**

Vragen rond de personeelssamenstelling

3. **Hoeveel werknemers telt dit bedrijf?**

4. **Werken er mensen met andere culturele achtergrond in dit bedrijf?** Zo ja hoeveel en van welke etnische herkomst zijn ze?

5. **In welke functies zijn de allochtone werknemers tewerkgesteld?**

6. **Kan u een inschatting geven van de leeftijdsverdeling van de personeelsleden? Behoren de allochtone werknemers tot specifieke leeftijdsgroep(en)? Welke?**

7. **Kan u inschatten hoe de verdeling mannen en vrouwen is in uw bedrijf? Doen ze dezelfde soort van werk? Hoe is de man-vrouw verdeling onder de allochtone werknemers die in het bedrijf werken?**

8. **Kan u een inschatting geven van het opleidingsniveau van de personeelsleden in de voornaamste functies?** (bvb. hoofdzakelijk TSO, hoofdzakelijk graduaten, etc.). **Wat is het opleidingsniveau van de allochtone werknemers?**

9. **In hoever bent u vertrouwd met de culturen van de allochtonen in dit bedrijf?**

Vragen rond HRM-praktijken

10. **Welke wervingskanalen worden door het bedrijf het meest gebruikt? Hoe/via welke kanalen zijn de allochtone werknemers in het bedrijf terechtgekomen?** Heeft het bedrijf specifieke wervingskanalen moeten aanwenden om allochtone werknemers aan te werven? Welke wervingskanalen?

11. **Welke selectie-instrumenten gebruikt het bedrijf om werknemers te selecteren** (gesprek, testen, referenties, …)? Worden specifieke selectie-instrumenten gebruikt bij de selectie van allochtonen (bvb. taaltesten, …)?

12. **Is er een onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers?** Hoe ziet het eruit? (polsen naar introductie, gebruik van training, peter)

13. **Hoe gebeurt de beoordeling in het bedrijf?** Door wie? Via welke methoden? Hoe vaak?

14. **Waarop is de beloning gebaseerd?** (bvb. beloning gekoppeld aan functie, beloning volgens prestatie, anciënniteit, competenties, …)

15. **Welk soort opleidingen worden gegeven? Voor wie?** Mogen de medewerkers zelf vragen om een opleiding te volgen of is dat eerder op initiatief van de ploegbazen/lijnmanagers/…?

16. **Wat zijn criteria voor promotie?** Welke vaardigheden moeten mensen hebben om door te stromen? **Stromen allochtone werknemers even veel als autochtone werknemers door?** Indien niet: waarom niet volgens u?

17. **Is er een beleid voor het omgaan met conflicten op de werkvloer?** Welk(e) (type) conflicten komen meestal voor? Hoe worden ze opgelost? Is er een vertrouwenspersoon in het bedrijf?

Vragen rond diversiteitsbeleid

18. **Wat waren redenen om meer aandacht te besteden aan diversiteit?**

19. **Welke acties m.b.t. diversiteit worden in het bedrijf geïmplementeerd?**

20. **Zijn er bepaalde vragen naar boven gekomen bij het tewerkstellen van allochtone werknemers in het bedrijf en hoe is men daarmee omgegaan?** (bvb. heeft men vakantieregeling moeten aanpassen, …)

21. **Zijn er, naast allochtonen, andere groepen tot wie het diversiteitsbeleid van het bedrijf zich richt?**

Vragen rond interacties: kritische incidenten

22. **Heeft u voorbeelden van positieve en negatieve gebeurtenissen/episodes tussen autochtone en allochtone werknemers?** Indien respondent geen kritische incidenten spontaan aanhaalt: Het gaat hier om positieve of negatieve gebeurtenissen die plaatsvinden in de omgang tussen allochtonen en autochtonen. Per gebeurtenis vragen wie er bij betrokken was, waarover het ging, wat het resultaat was. Is er op het werk al sprake geweest van vooroordelen? Vinden er soms conflicten plaats tussen allochtone en autochtone medewerkers? Waarover gaan ze?

Vragen rond uitkomsten: relaties en rol van bedrijfscultuur

23. **Bent u tevreden met de resultaten van de diversiteitsacties? Wat werd daarmee bereikt?**

24. **In uw ervaring, leidt diversiteit binnen een groep tot betere of slechtere resultaten** (meer creativiteit, betere teamgeest, beter product/dienst, efficiëntie, etc)? Waarom? Zijn er concrete aanwijzingen voor deze resultaten?

25. **Hoe zijn de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkplek?** Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar? Welke culturen meer of minder? Hoe uit zich dat?

26. **Zoeken mensen van verschillende culturen mekaar op?** Waarom wel/niet? In welke contexten (enkel tijdens job/tijdens pauzes)?

27. **Zijn de relaties tussen autochtonen en allochtonen op de werkplek geëvolueerd doorheen de tijd?** Hoe zijn ze geëvolueerd (verbeterd/verslechterd/veranderd)? Hoe komt dat (bvb door te werken met gemengde teams, …)?

28. **In welke mate hebben de autochtone werknemers zich open gesteld voor allochtone werknemers?** Hoe uit zich dat?

29. **In welke mate hebben de allochtonen die hier werken zich de cultuur van het bedrijf en deze van de autochtone werknemers eigen gemaakt?** (vragen naar concrete voorbeelden)

30. **Hoe zou u de cultuur van dit bedrijf beschrijven?** Welke waarden staan in dit bedrijf centraal? Doet de organisatie iets speciaals om deze waarden te beklemtonen?

Algemene slotvraag

31. **Heeft u zelf nog verdere suggesties/voorstellen om de integratie van allochtone werknemers op de werkplek te bevorderen?**

Onderstaand vindt u de vragenlijst voor de **lijnmanager** (of ploegbaas of projectleider).

Vragen rond achtergrond en loopbaan in bedrijf

1. **Kan u kort iets over uzelf vertellen?** Van waar bent u afkomstig? Indien niet in België geboren: Sinds wanneer bent u in ons land?. Hebt u reeds elders gewerkt? Waar en wat deed u daar dan precies?

2. **Hoe bent u in deze organisatie terechtgekomen?**

3. **Hoe bent u lijnmanager geworden?** Bent u op deze functie begonnen of heeft u promotie gemaakt?

Vragen over het werk

4. **Wat soort werk doet de afdeling waarvoor u verantwoordelijk bent?** Kan u de werkprocessen kort beschrijven? Welke diensten worden geleverd? Of wat wordt precies gemaakt? Waaruit bestaat de dagtaak van de medewerkers?

5. **Aan hoeveel personen geeft u leiding?**

6. **Hoe is het werk georganiseerd?** Werken de mensen op hun eigen of meer in teamverband? Zijn er ploegen? In welke mate zijn de werknemers afhankelijk van mekaar in hun job? Kan u hier een voorbeeld van geven? Hoe verloopt de begeleiding en coördinatie van het werk? Zou u de hiërarchische lijn kunnen beschrijven? Wie rapporteert aan wie?

7. **Zijn er vaste tijdsstippen voor formeel overleg over het werk? Hoe vaak?** Waarover gaat het? Zijn er vaste tijden voor de vergaderingen? (Formeel overleg)

8. **Vindt er spontaan overleg plaats onder mekaar over het werk?** (met collega's, leidinggevenden)? Waarover gaat het meestal? (Informeel overleg)

Vragen over HRM-praktijken

9. **Hoe worden de medewerkers (in uw team) beoordeeld?** Wat zijn cruciale elementen in de evaluatie? Wordt er in het bedrijf vooral gekeken naar individuele resultaten of is groepsresultaat belangrijker?

10. **Wat soort capaciteiten moet iemand hebben om voor promotie in aanmerking te komen?** Waarop let u als u iemand moet promoveren?

11. **Volgen de mensen uit uw team opleidingen?** Welke soort? Wie neemt er aan deel? Wie beslist wie aan welke opleiding mag deelnemen?

Vragen over diversiteit en leiding geven aan een diverse groep

12. **Werken er mensen met andere culturele achtergrond in dit bedrijf?** Van welke culturen?

13. **Geeft u zelf leiding aan mensen met een niet-Vlaamse culturele achtergrond?** Hoeveel van uw teamleden hebben een niet-Vlaamse culturele achtergrond? Welke culturele achtergrond hebben zij?

14. Indien hij/zij een diverse groep leidt, **Waar moet je specifiek aandacht aan besteden?**

15. **Helpt het diversiteitsbeleid van het bedrijf u in het managen van deze diverse groep?** Helpt het HR-beleid u o.m. bij de oplossing van conflicten indien deze er zouden zijn? Kan u concrete voorbeelden geven?

16. **In hoever bent u vertrouwd met de culturen van de allochtonen in dit bedrijf?**

Vraag rond interacties: kritische incidenten

17. **Heeft u voorbeelden van positieve en negatieve gebeurtenissen/episodes tussen autochtone en allochtone werknemers aan wie u leiding geeft? Heeft u voorbeelden van eigen positieve en negatieve episodes met autochtone en allochtone werknemers aan wie u leiding geeft?**
    Indien respondent geen kritische incidenten spontaan aanhaalt: het gaat hier om positieve of negatieve gebeurtenissen die plaatsvinden in de omgang tussen allochtonen en autochtonen. U kan er al dan niet zelf in betrokken geweest zijn. Waarover gaan de positieve ervaringen? Waarover gaan de conflicten? Wie was er bij betrokken? Hoe wordt er mee omgegaan? Waarin resulteert het? Is er binnen uw team al sprake geweest van vooroordelen? Wordt culturele afkomst extra uitgespeeld of juist niet op de werkvloer? Kan u hiervan concrete voorbeelden geven?

Vragen rond uitkomsten: relaties en rol bedrijfscultuur

18. **Hoe zijn de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkplek?** Zoeken mensen van verschillende culturen mekaar op? Waarom wel/niet?

19. **Zijn de relaties geëvolueerd doorheen de tijd?** Zo ja, hoe zijn ze geëvolueerd (verbeterd, verslechterd)? Hoe komt dat?

20. **Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar?** Welke culturen meer of minder? Hoe uit zich dat? Zijn er mensen in uw team die vooroordelen hebben ten aanzien van andere werknemers? Waarover gaat het? Hoe wordt er mee omgegaan?

21. **Wat is de impact van de niet-Vlaamse culturen op het verlopen van het werk?** Wat kunnen deze culturen tot het werk bijdragen en welke soort problemen kunnen ze veroorzaken? (vragen naar concrete voorbeelden)

22. **In welke mate hebben de autochtone werknemers zich open gesteld voor allochtone werknemers?**

23. **In welke mate hebben de allochtonen die hier werken zich de cultuur van het bedrijf en van de autochtone werknemers eigen gemaakt?** Hoe uit zich dat (concrete voorbeelden)?

24. **In uw ervaring, leidt diversiteit binnen een groep tot betere of slechtere resultaten** (meer creativiteit, betere teamgeest, beter product/dienst, efficiëntie, etc)? Waarom? Zijn er concrete aanwijzingen voor deze resultaten?

25. **Hoe zou u de cultuur van dit bedrijf beschrijven?** Welke waarden staan in dit bedrijf centraal? Vertalen deze waarden zich naar een specifiek beleid of acties?

Vragen rond uitkomsten: (zelf)waardering en prestaties

26. **Voelen mensen zich gewaardeerd in dit bedrijf?** Voelt u zich gewaardeerd in dit bedrijf? (Vragen naar concrete voorbeelden) Kan u uzelf zijn in dit bedrijf? Waarom (niet)?

27. **Voelt u zich gewaardeerd door uw collega's** (zowel de allochtone als de autochtone)? Voelt u zich gewaardeerd door uw **leidinggevenden** (zowel de allochtone als de autochtone)? Voelt u zich gewaardeerd door uw **ondergeschikten** (zowel de allochtone als de autochtone)? (Vragen naar concrete voorbeelden)

Algemene slotvraag

28. **Heeft u zelf nog verdere suggesties/voorstellen om de integratie van allochtone werknemers op de werkplek te bevorderen?**

Hieronder bevindt zich de vragenlijst voor de **syndicaal afgevaardigden**.

Vragen over achtergrond

1. **Vertel eens kort over jezelf.** Van waar bent u afkomstig? Indien niet in België geboren: Sinds wanneer bent u in ons land?. Hebt u reeds elders gewerkt? Waar en wat deed u daar?

2. **Hoe bent u in deze organisatie terechtgekomen?**

3. **Sinds wanneer bent u syndicaal afgevaardigde? Waarom bent u syndicaal afgevaardigde geworden?**

Vragen over aanwezigheid van allochtonen en de syndicalisatiegraad

4. **Werken er mensen met andere culturele achtergrond in dit bedrijf?** Van welke culturen?

5. **In hoever bent u vertrouwd met de culturen van de allochtonen in dit bedrijf?**

6. **Zijn er (andere) allochtonen tussen de syndicale afgevaardigden?** Waarom wel/niet? Hoeveel?

7. **In welke mate zijn de werknemers in dit bedrijf gesyndiceerd? In welke mate zijn de allochtone werknemers gesyndiceerd?** Waarom wel/niet?

8. **Stappen allochtone werknemers met specifieke vragen naar de vakbond toe?** Kan u voorbeelden geven?

Vragen over HRM praktijken en diversiteitsbeleid

9. **Om welke reden besliste het bedrijf volgens u aandacht te besteden aan diversiteit?**

10. **Wat vindt u van de acties die het bedrijf onderneemt in het kader van diversiteit?** Boeken ze resultaten? Is er m.a.w. iets veranderd sinds die acties genomen werden? Zo ja, wat is er veranderd?

11. **Via welke wervingskanalen bereikt dit bedrijf allochtone kandidaten?** Zijn dat andere wervingskanalen dan voor autochtone kandidaten?

12. **Is het onthaalbeleid aangepast voor allochtone nieuwkomers?** Hoe? Helpt de aanpassing (concrete voorbeelden)?

13. **Stromen er veel allochtone werknemers door in deze organisatie?** Waarom wel/niet? Wat betekent dit “doorstromen”, m.a.w. naar welke functies stromen ze door?

Vraag over interacties: kritische incidenten

14. **Wanneer u de tijd die u in dit bedrijf reeds hebt gewerkt even overloopt, kan u dan een vijftal gebeurtenissen beschrijven waarbij u al dan niet rechtstreeks betrokken was en die u als positief of negatief zou bestempelen?** Indien respondent geen kritische incidenten spontaan aanhaalt: Het gaat hier om positieve/negatieve ervaringen in uw of andermans contacten met allochtone en autochtone collega's, leidinggevenden, ondergeschikten. Per gebeurtenis vragen naar wie erbij betrokken was, waarover het ging, wat het resultaat was, …

Vragen over uitkomsten: relaties en rol van de bedrijfscultuur

15. **Hoe zijn de relaties tussen vakbond en management?**

16. **Hoe zou u de cultuur van dit bedrijf beschrijven?** Welke waarden staan in dit bedrijf centraal?

17. **Zou u de relaties tussen werknemers onderling kunnen beschrijven? En met bazen?**

18. **Specifiek, hoe zijn de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkplek?** Zoeken mensen van verschillende culturen mekaar op? Waarom wel/niet? Respecteren alle culturen op de werkplek elkaar? Voorbeelden/uitingen hiervan?

19. **Zijn de relaties tussen allochtonen en autochtonen geëvolueerd doorheen de tijd? Hoe komt dat?**

20. **In welke mate hebben de autochtone werknemers zich open gesteld voor allochtone werknemers?** Voorbeelden/uitingen hiervan?

21. **In welke mate hebben de allochtonen die hier werken zich de cultuur van het bedrijf en van de autochtone werknemers eigen gemaakt?** Voorbeelden/uitingen hiervan?

22. **In uw ervaring, leidt diversiteit binnen een groep tot betere of slechtere resultaten** (meer creativiteit, betere teamgeest, beter product/dienst, efficiëntie, etc)? Waarom? Zijn er concrete aanwijzingen voor deze resultaten?

Vragen rond uitkomsten: (zelf)waardering en prestaties

23. **Voelen mensen zich gewaardeerd in dit bedrijf?** Waarom wel/niet? Voorbeelden/uitingen hiervan?

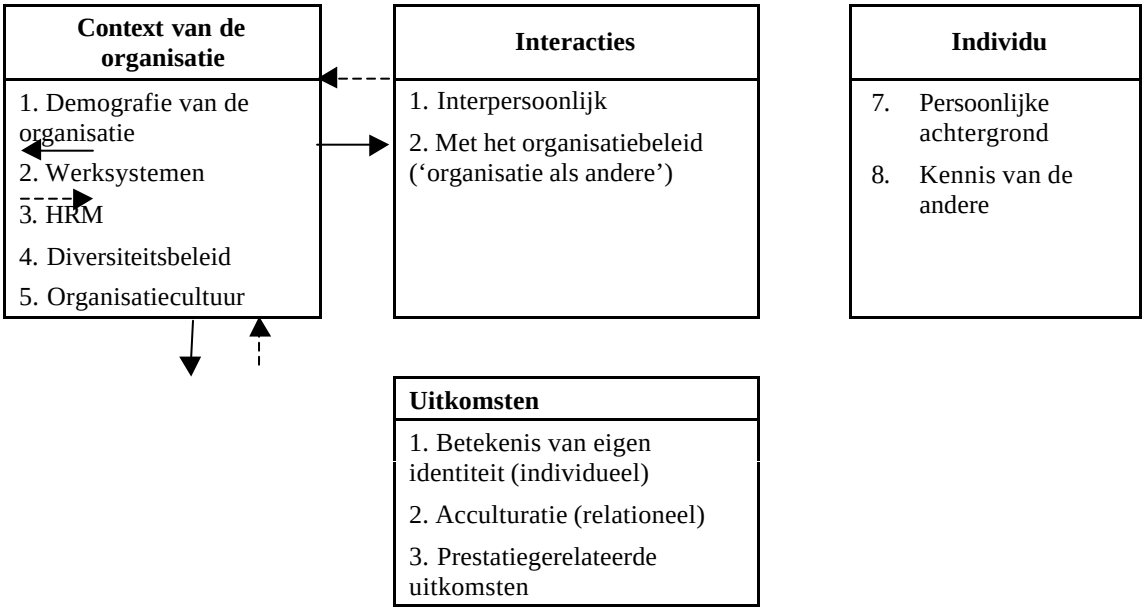
Algemene slotvraag

24. **Heeft u zelf nog verdere suggesties/voorstellen om de integratie van allochtone werknemers op de werkplek te bevorderen?**

4.3 Analyse van de interviews

De interacties tussen autochtonen en allochtonen werden per bedrijf geanalyseerd op basis van het dynamisch concept dat we opbouwden in het eerste deel van de studie. We herhalen hier nog even het conceptueel kader en de hoofdgedachte van dit model.

Figuur 3: Conceptueel kader



Bron: IDEA Consult en K.U.Leuven (2004)

Zowel de context van de organisatie als de individuele achtergrond geven vorm aan de interacties die plaatsvinden op de werkplek. De interacties tussen autochtone en allochtone medewerkers en tussen de allochtone/autochtone medewerker en de organisatie staan centraal. Deze interacties resulteren in welbepaalde uitkomsten. Deze uitkomsten kunnen gedefinieerd worden op het individuele, het intergroeps- of relationele en het taakspecifieke niveau. Het model is dynamisch van aard in die zin dat er sprake is van een continue beïnvloeding van factoren op elkaar. Er vinden tevens feedbackeffecten plaats tussen de uitkomsten en bijvoorbeeld het diversiteitsbeleid van een bedrijf.

De analyse zelf verliep in een aantal stappen. Eerst werd de context van het bedrijf bekeken. Hiervoor werd uit alle interviews informatie verzameld over de demografie van het bedrijf, de werksystemen, het HR-beleid, het diversiteitsbeleid en de organisatiecultuur. Hoewel de meeste informatie hierover terug te vinden is in de interviews met de personeelsmanager en de lijnmanagers, is het ook belangrijk om rekening te houden met de perceptie van de werknemers omtrent organisatiecultuur en -beleid. In een volgende stap werd voor elk van de geïnterviewde personen hun persoonlijke achtergrond geanalyseerd. De laatste stap bestudeert de interacties en uitkomsten per bedrijf. De verschillende uitspraken in de interviews werden opgesplitst in interpersoonlijke interacties (tussen werknemers onderling) en interacties van personen met het organisatiebeleid. Vervolgens werden de interacties getypeerd als indicator van een welbepaalde uitkomst. In totaal zijn er 8 mogelijke

typologieën van uitkomsten, naargelang van identificatie met de cultuur van oorsprong en de lokale cultuur (zie Figuur 4).

Figuur 4: Typologieën van uitkomsten

Identificatie met cultuur van oorsprong		Laag	Hoog
	Hoog	Segregatie/separatie	Inclusie/Integratie
	Laag	Marginalisatie/Dissociatie	Assimilatie/Going native

Identificatie met lokale cultuur (organisatiecultuur)

Bron: IDEA Consult en K.U.Leuven (2004) op basis van Bochner (1982)

Als het initiatief uitgaat van de *autochtonen* (of van het beleid bij interacties met het organisatiebeleid) zijn er 4 mogelijke uitkomsten. Als autochtonen zich openstellen voor werknemers van andere culturen en hen respecteren spreken we van inclusie. Als autochtone werknemers zich afscheiden van allochtonen die hun eigen cultuur vasthouden ten nadele van de lokale cultuur, is de uitkomst segregatie. Als het beleid (of de autochtonen) erop staat dat allochtonen zich aanpassen aan de lokale cultuur en hun eigen cultuur onderdrukken, is er sprake van assimilatie. Tenslotte is de uitkomst marginalisatie van de allochtone groep als er noch identificatie is met de cultuur van oorsprong, noch met de lokale cultuur.

Ligt het initiatief bij de *allochtonen*, dan zijn er weer 4 uitkomsten mogelijk. Bij integratie passen de allochtone werknemers echt in de bedrijfsomgeving en identificeren ze zich met beide culturen. Een uitkomst is separatie als allochtonen vasthouden aan hun eigen cultuur en zich afscheiden van de autochtone groep. Omgekeerd, wanneer ze hun cultuur van oorsprong onderdrukken en zich aanpassen aan de lokale cultuur, is er sprake van “going native”. Bij dissociatie identificeren de allochtone werknemers zich noch met hun eigen cultuur noch met de lokale cultuur.

Deel 4: BEDRIJFSCASES

1 Aanpak verwerking bedrijfscases

In dit vierde deel bespreken we de analyseresultaten van de interviews in de 7 bedrijven. Voor elk van de bestudeerde bedrijven, vindt u volgende informatie terug:

- Gedetailleerd profiel van het bedrijf. Hierbij beschrijven we naast de activiteit van het bedrijf en de ligging ook de bedrijfsstructuur en de hiërarchische lijnen.

- Demografie van het bedrijf. We bespreken het aantal werknemers en de verdeling volgens geslacht, statuut, cultuur/etniciteit, leeftijd, opleidingsniveau. Deze informatie behoort tot de organisatiecontext in de vorm van *objectieve* informatie.

- Overzicht van de interviews. Dit overzicht bevat de lijst van geïnterviewde personen, hun functie in het bedrijf, geslacht, anciënniteit en etniciteit.

- De resultaten van de analyse worden gegroepeerd rond volgende onderdelen van het conceptueel model:

    - De context van de organisatie die de interacties van de geïnterviewde personen beïnvloedt. Het gaat hier om de contextinformatie die via de interviews in kaart wordt gebracht, meer specifiek om de werksystemen, het HRM-beleid, het diversiteitsbeleid en de organisatiecultuur. Dit is de '*subjectieve*' contextinformatie.

    - De individuele analyses worden niet afzonderlijk gerapporteerd, maar worden wel in beschouwing genomen bij het typeren van de uitkomsten.

    - De interacties tussen de personen en de interacties van personen met het organisatiebeleid worden in tabelvorm samengevat en getypeerd volgens uitkomst. Naast deze bespreking van de relationele uitkomsten, worden ook de individuele en prestatiegerichte uitkomsten bekeken.

2 Bedrijf A

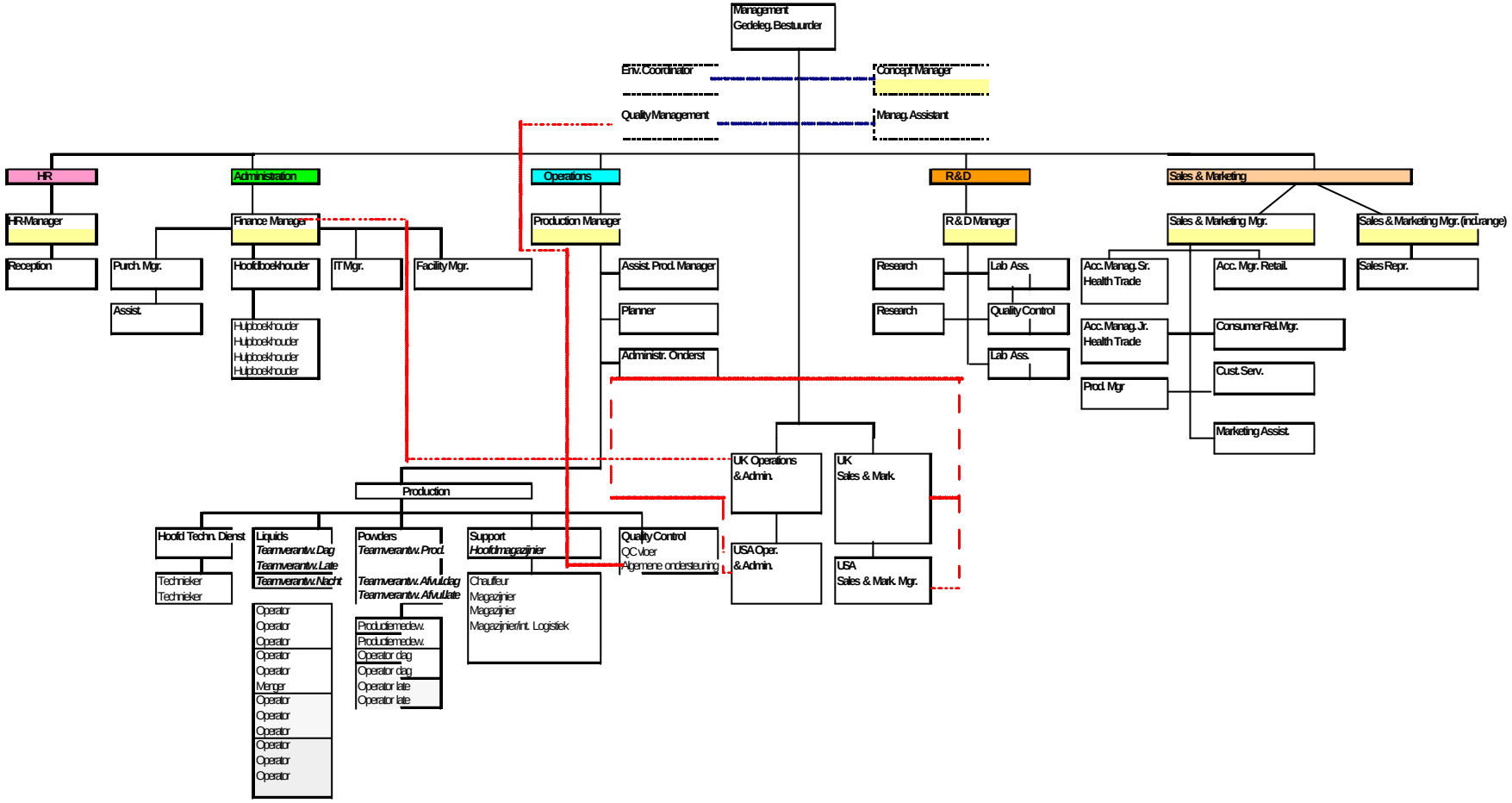
2.1 Profiel van de organisatie

Tabel 4: Profiel van Bedrijf A

Bedrijfsprofiel	
Vestigingsplaats	Provincie Antwerpen
Origine	Belgisch
Activiteit	Productie en distributie van ecologische was- en reinigingsproducten
Sector	Chemie

Bedrijf A is opgericht in 1979 als een familiebedrijfje actief in het produceren van ecologische schoonmaakproducten. Op 25 jaar tijd is het bedrijf uitgegroeid tot een wereldwijde marktleider van ecologische was- en reinigingsmiddelen. De producten worden geëxporteerd naar 22 verschillende landen. Het is nog steeds een familiaal bedrijf dat momenteel 66 werknemers telt. Bedrijf A hecht belang aan zorgvuldig ondernemen. Dit betekent dat ze was- en reinigingsmiddelen produceren in een unieke ecologische fabriek op een ecologisch, economisch en sociaal verantwoorde wijze.

Op de volgende pagina vindt u een organogram van Bedrijf A met de verschillende afdelingen en functies erop. In de productieafdeling waar het onderzoek plaatsvindt, hanteert men de volgende hiërarchie: operator (productie-operator en afvullings-operator), verantwoordelijke van een machine en teamverantwoordelijke (ploegbaas). De ploegbaas legt verantwoording af aan de productiemanager, en deze aan de algemene manager.



Figuur 5: Organogram van Bedrijf A

2.2 Demografie van de organisatie

Tabel 5: Demografie van Bedrijf A

Demografie		
	Alle werknemers	**Allochtone werknemers**
Aantal	66	4 (6%)
Verhouding arbeider/bediende	50%-50%	Allen arbeiders
Verhouding man/vrouw	70%-30%	Allemaal mannen
Gemiddelde leeftijd	Rond 25 jaar	Rond 30 jaar
Gemiddeld opleidingsniveau	Arbeiders: technische opleiding (A3/A2) Bedienden: graduaat	Divers
Etniciteit	-	Marokkaans (2), Roemeen, Kosovaar
Aantal gesyndiceerde werknemers	75%	Weinig tot geen

2.3 Interviews

Tabel 6: Geïnterviewde personen bij Bedrijf A

Type geïnterviewde	Functie	Geslacht	Allochtoon/ autochtoon	Anciënniteit
Personeelsmanager (PM)	Personeelsmanager	V	AU	12j
Lijnmanager (LM1)	Productiemanager	M	AU	5j
Vakbonds-afgevaardigde (VBA)	Hoofdmagazijnier	M	AU	11j
Lijnmanager (LM2)	Teamverantwoordelijke Vloeibare producten	V	AU	18j
Lijnmanager (LM3)	Teamverantwoordelijke technische dienst	M	AU	10j
Werknemer (WNAU1)	Technische dienst	M	AU	1j
Werknemer (WNAU2)	Verantwoordelijke dagshift poeder	M	AU	11j
Werknemer (WNAL1)	Productiearbeider vloeibare producten	M	AL	8 mnd
Werknemer (WNAL2)	Productiearbeider vloeibare producten	M	AL	6 mnd
Werknemer (WNAL3)	Productiearbeider poeders	M	AL	1 mnd
Werknemer (WNAL4)	Technische dienst	M	AL	11j

2.4 Context

2.4.1 Werksystemen

Het onderzoek vond plaats in de productieafdeling van Bedrijf A, waarbinnen men volgende eenheden heeft:

- productie (+ verpakking en stockage) vloeibare wasproducten
- productie (+ verpakking en stockage) poedervormige wasproducten
- laboratorium
- technische ploeg
- logistiek

Hier werken vooral laaggeschoolde werknemers, met uitzondering van het laboratorium. Alle allochtonen in het bedrijf werken hetzij in de productie hetzij in de technische ploeg. Binnen de productie wordt in kleinere teams gewerkt per machine (productie of verpakken), waarbij er een grote onderlinge afhankelijkheid is binnen het team. Men streeft in de teams taakrotatie na op dagelijkse basis of zelfs tijdens de dag (elke 2u). De werkverdeling houdt rekening met de verhoudingen tussen de werknemers: wie niet goed overeenkomt wordt zo weinig mogelijk bij elkaar gezet.

Werkoverleg gebeurt zowel formeel via wekelijkse vergaderingen als informeel op de werkvloer wanneer er nood aan is. De vergaderingen zijn vooral bedoeld voor teamverantwoordelijken en de productiemanagers. Met de medewerkers wordt vooral informeel en ad hoc gecommuniceerd. Werknemers kunnen suggesties doen waarmee ook rekening gehouden wordt.

De werknemers beoordelen dit werksysteem positief omdat ze voelen dat ze inspraak hebben en ook relatief veel vrijheid krijgen zolang ze hun job goed doen.

2.4.2 HRM-beleid

Nieuwe medewerkers worden aangeworven via uitzendbureaus, zowel voor arbeiders als voor bedienden. De sollicitanten worden onderworpen aan een aantal gesprekken waaruit ook hun kennis van het Nederlands dient te blijken.

Er is geen echte onthaalprocedure: nieuwe werknemers krijgen een rondleiding en opleiding “on the job”. Alle werknemers maken kans op promotie afhankelijk van hun inzet en capaciteiten. De taalkennis van allochtonen wordt niet als een probleem ervaren door het beleid, maar soms wel op de werkvloer (zie verder). Wat het beleid ten aanzien van conflicten betreft, zijn er momenteel geen specifieke richtlijnen. De nood hieraan neemt echter toe onder andere door de sterke groei van het bedrijf.

Jaarlijks worden alle werknemers geëvalueerd door het invullen van een evaluatieformulier. Tijdens een gesprek met het diensthoofd worden alle aspecten overlopen (vb inzet, sociale vaardigheden, netheid en technische kennis). Dit gesprek gebeurt in twee richtingen, ook de werknemer krijgt de kans feedback te geven. Tijdens het evaluatiegesprek kunnen werknemers ook aangeven welke opleidingen ze willen volgen. Dit zijn ofwel technische opleidingen (vb attest heftruckchauffeur of lascursus) ofwel veiligheidsopleidingen (vb EHBO, cursus hef- en tiltechnieken)

Een goede en open werksfeer is zeer belangrijk voor Bedrijf A. Om de werksfeer te bevorderen organiseert het bedrijf maandelijks een teamlunch waar alle werknemers (arbeiders en bedienden) aan deelnemen. Jaarlijks is er een 'voyage mystère' voor alle personeelsleden en er zijn ook regelmatig sportactiviteiten.

Dit beleid wordt door alle geïnterviewde werknemers positief ervaren. Men aanvaardt ook dat bij de 'voyage mystère' rekening gehouden wordt met de aanwezige moslims (bijvoorbeeld bij de menukeuze).

2.4.3 Diversiteitsbeleid

Er is een diversiteitsbeleid dat in eerste instantie gericht is op allochtonen. Naar de toekomst toe komen ouderen ook aan bod. Dit beleid wordt uitgebouwd door het personeelsmanagement en de leidinggevenden. De meeste werknemers zijn hiervan niet op de hoogte. In samenwerking met het STC stelde Bedrijf A een diversiteitsplan op met een aantal concrete acties. Zo volgden de leidinggevenden van het bedrijf een cursus 'omgaan met diversiteit'. Ook communiceerde Bedrijf A expliciet naar de uitzendbureaus toe dat ze openstaan voor het aanwerven van allochtonen. Hierdoor hopen ze de instroom van allochtonen te vergroten.

Voor de toekomst wordt het uitbouwen van het onthaalbeleid door het management als een prioriteit gezien. Zo plant men het opstellen van een onthaalbrochure, het instellen van een peterschapsysteem op de werkvloer en een grotere betrokkenheid van de vakbond bij het onthaal. Deze acties richten ze naar alle nieuwe werknemers, maar worden als bijzonder nuttig gezien voor allochtonen.

Het diversiteitsbeleid op bedrijfsniveau heeft nog maar weinig invloed op de dagelijkse relaties tussen allochtonen en autochtonen. Algemeen stellen we vast dat de integratie via 'lokaal beleid' verloopt via de begeleiding door de directe verantwoordelijken (teamleiders). Negatieve ervaringen uit het verleden hebben ervoor gezorgd dat het aantal allochtonen tot nu toe klein gebleven is. Ondanks het feit dat leidinggevenden aangeven dat ze allochtonen extra kansen geven, is het verloop bij allochtonen vrij hoog. Redenen hiervoor zijn taalproblemen en het niet aanvaarden van het gezag van een vrouw. Bij Bedrijf A werkt één allochtoon die al 11 jaar in dienst is en die een voorbeeldfunctie uitoefent.

2.4.4 Organisatiecultuur

Bedrijf A is een bedrijf dat de nadruk legt op milieuvriendelijkheid en kwaliteit. De werksfeer is er gemoedelijk en er wordt sterk rekening gehouden met de familiale situatie van de werknemers. Er heerst een grote openheid die alles bespreekbaar maakt. Het beleid is tolerant naar alle werknemers toe: er worden veel kansen

gegeven voor men iemand ontslaat en de werkdruk is redelijk. Deze open en tolerante cultuur van bevordert de integratie van allochtonen en de samenwerking tussen de werknemers. De filosofie van Bedrijf A wordt vooral uitgedragen door de leidinggevenden.

Werknemers en ploegbazen staan dicht bij elkaar in het bedrijf en tussen hen is alles bespreekbaar. Met de directie hebben de werknemers een eerder oppervlakkig contact. De relaties tussen de vakbond en het management van Bedrijf A verlopen vrij vlot en zijn goed gesystematiseerd.

2.5 Interacties en uitkomsten

2.5.1 Relationele uitkomsten

Interpersoonlijk

Tabel 7 geeft een overzicht van uitspraken van de geïnterviewden over interacties tussen allochtonen en autochtonen. Het gaat hier zowel om algemene als persoonlijke uitspraken over de onderlinge interacties. Elk voorbeeld van interactie werd in de tabel geklasseerd volgens het type van acculturatie.

Tabel 7: Typering interpersoonlijke interacties

Interpersoonlijke interacties

A. Op initiatief van autochtone werknemers

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
1	PM	Inclusie	Autochtone werknemers stellen veel vragen aan allochtone collega's over hun cultuur
2	LM1	Inclusie	Als men de taal spreekt en dezelfde huidskleur heeft, worden allochtonen gemakkelijker aanvaard. Zo zijn autochtone werknemers opener voor Oost-Europeanen die goed Nederlands spreken dan voor mensen afkomstig van maghreb-landen.
3	WNAU1	Inclusie	Autochtone werknemers maken geen vettige mopjes en hangen geen naaktkalender op uit respect voor de geloofsovertuiging van hun allochtone collega's.
4	LM2	Inclusie	De autochtonen in de ploeg stellen zich open voor de 2 allochtone collega's. Over de middag eet ook iedereen tesamen.
5	LM3	Inclusie	Autochtone werknemers zoeken contact met werknemers van verschillende culturen tijdens de pauzes.
6	WNAL4	Inclusie	Blanke allochtonen, vb Oost-Europeanen worden sneller aanvaard door de andere werknemers.

7	LM1	Inclusie	De lijnmanager vindt van zichzelf dat hij meer kansen geeft aan allochtone dan aan autochtone werknemers. Hij moet opletten om allochtonen niet positief te discrimineren.
8	VBA	Inclusie	Via gesprekken met zijn allochtone collega's heeft hij hun cultuur beter leren kennen.
9	WNAU1	Inclusie	Hij stelt veel vragen over de cultuur van zijn allochtone collega waarmee hij in team werkt. Zo hebben ze elkaar goed leren kennen.
10	WNAL1	Inclusie	Nadat hij teruggekeerd is naar Bedrijf A (na het "talk to strangers" incident, zie voorbeeld 1 hieronder) zijn de collega's meer open en zoeken ze vaak contact met hem.
11	LM2	Inclusie	Hij is nieuwsgierig naar de cultuur van zijn allochtone collega en stelt er dan ook vragen over.
12	LM3	Inclusie	Hij praat dikwijls met zijn allochtone collega, maar deze blijft wel oppervlakkig over persoonlijke zaken.
13	WNAL2	Inclusie	Hij heeft een heel goed contact met zijn collega's, kan met hen over vanalles praten en ze staan ook altijd klaar om hem te helpen.
14	WNAL4	Inclusie	De andere werknemers respecteren zijn godsdienst vb hij mag gaan bidden. Hij heeft nog nooit discriminatie ondervonden.
15	WNAL4	Inclusie	Hij krijgt veel respect van de autochtone werknemers.
16	WNAL1	Inclusie	Collega's waarderen hem als persoon en respecteren zijn culturele achtergrond.
17	WNAL2	Inclusie	Hij voelt zich helemaal aanvaard door zijn autochtone collega's en kan met hen over alles praten. Hij is trots op zijn cultuur en vindt het tof als andere werknemers er vragen over stellen.
18	PM	Segregatie	Omwille van slechte ervaringen in het verleden met allochtone werknemers, nemen autochtone werknemers een afwachtende houding aan tegenover nieuwe allochtone collega's
19	LM1	Segregatie	Een allochtone vrouw kwam gesluierd bij Bedrijf A werken. Werknemers die met haar moesten samenwerken, deden dat wel, maar voor de rest werd ze compleet genegeerd. Ze is uiteindelijk bij Bedrijf A weggegaan.
20	LM1	Segregatie	Een allochtoon verliet Bedrijf A om elders te gaan werken. Bij zijn vertrek liet hij een kaartje na met het volgende advies "talk to strangers". (zie ook voorbeeld 1)
21	WNAL3	Segregatie	Collega's stellen hem geen vragen over zijn cultuur en/of persoon. Hij wordt uitgesloten door de andere werknemers en heeft er slechts oppervlakkige contacten mee. (opmerking: hij denkt dat het komt doordat hij een interimmer is)
22	WNAL4	Segregatie	De algemene opvatting over Marokkanen is dat ze lui zijn en trager werken tot het tegendeel bewezen is.

B. Op initiatief van allochtone werknemers

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
23	LM3	Integratie	Werknemers van verschillende culturen mengen zich tijdens de pauzes, er is geen zichtbare lijn tussen allochtonen en autochtonen.
24	WNAL2	Integratie	Allochtonen die zelf initiatief nemen om contact te zoeken met de andere werknemers worden door hen snel aanvaard.
25	WNAL4	Separatie	Zijn godsdienst houdt hij voor zichzelf, deze bepaalt zijn identiteit en stuurt hem aan. Hij bidt tijdens de werkuren en kan bepaalde culturele eigenheden behouden (vb geen hand geven, geen varkensvlees eten, geen alcohol drinken).
26	PM	Separatie	Met Kerstmis kregen alle werknemers een cadeaupakket. Daar zat onder meer ook een fles wijn bij. Een allochtone werknemer nam het cadeau aan omdat hij toen nog niet durfde zeggen dat hij geen alcohol mocht drinken. Hij kwam met de bus naar het werk en liet zijn fles wijn in een plastiek zak achter in het bushokje. De politie had dat juist gezien en heeft hem er nog over aangesproken.
27	PM	Separatie	Toen een allochtone werknemer jarig was, gaf ze hem een hand om hem te feliciteren. Later ontdekte de personeelsmanager dat hij liever geen hand gaf omwille van zijn geloof. Ook toen zijn kindjes geboren waren, werd er eerst voorzichtig geïnformeerd of er mensen op bezoek mochten komen.
28	WNAL4	Going native	Soms vergeet hij dat hij een Marokkaan is.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat allochtonen en autochtonen veel contact hebben met elkaar tijdens de pauzes. Ook tijdens het werk vormen allochtonen een team met hun autochtone collega's in de productie. De relaties zijn vooral gestuurd door het werk, hoewel er ook vaak over cultuur gepraat wordt, vooral dan tijdens de pauzes. Doordat de autochtonen vragen stellen over het thuisland van de allochtonen, worden deze laatste zich meer bewust van hun etniciteit. Ze voelen hierdoor dikwijls een zekere fierheid over hun afkomst. Dit fenomeen hebben we in het theoretische gedeelte gekarakteriseerd als "spotlighting interactions".

Door negatieve ervaringen uit het verleden zijn autochtonen eerder afwachtend ten opzichte van nieuwe allochtonen. Als blijkt dat de allochtonen goed werken en initiatief nemen om contact te zoeken met collega's, worden ze snel opgenomen in de groep.

Zoals blijkt uit de analyse in Tabel 7 is het acculturatieproces binnen Bedrijf A een combinatie van segregatie en inclusie. Ten opzichte van nieuwe allochtone werknemers neemt de autochtone groep een afwachtende houding aan en overheerst segregatie. Inclusie ontstaat wanneer werknemers langer in dienst zijn en het duidelijk wordt dat ze goed werken en openstaan voor contact. Het volgende voorbeeld geeft weer hoe deze evolutie van segregatie naar inclusie door een allochtone medewerker werd ervaren.

Voorbeeld 1 (LM1):

Een allochtone werknemer van Bedrijf A had een andere en beter betaalde job gevonden. Men vond het heel spijtig dat hij vertrok omdat hij zo goed werkte en van het bedrijf mocht hij altijd terugkomen. Op zijn laatste dag bij Bedrijf A bracht hij een taart mee en liet hij een kaartje achter op het prikbord met de suggestie "talk to strangers". Bij Bedrijf A was iedereen hierdoor aangedaan en er kwamen veel emoties naar boven. Men voelde zich schuldig dat de man het zo aanvoelde dat men weinig tegen hem sprak omdat hij een vreemdeling was. Nochtans werd hij door iedereen volledig aanvaard en vond men dat er een goed contact met hem was. Na 3 weken wou de man terugkeren naar Bedrijf A en hij kreeg direct zijn job terug. Na zijn terugkeer merkte hij een duidelijk verschil in de relaties met de andere werknemers: ze stonden meer open voor hem en stelden meer vragen. Maar hij veranderde ook zijn eigen houding en nam meer initiatief om met zijn collega's te praten.

De meeste geïnterviewde allochtonen geven aan dat ze geïntegreerd zijn in het bedrijf. Eens een allochtone medewerker volledig aanvaard is door zijn autochtone collega's, kan hij zich ook in een situatie van separatie bevinden waarbij hij aspecten van zijn eigen cultuur behoudt tijdens het uitvoeren van zijn werk. Het volgende voorbeeld illustreert de houding van separatie van een allochtone werknemer.

Voorbeeld 2 (VBA):

De personeelsdienst van Bedrijf A organiseerde een zgn. "voyage mystère". Dit is een uitstap naar een onbekende bestemming voor alle werknemers. De bedoeling hiervan is om de werknemers dichter bij elkaar te brengen. Maar er wordt die dag ook bier gedronken en vlees gegeten en dat druist in tegen het geloof van een allochtone werknemer. Daarom wordt hem de keuze gelaten of hij al dan niet meegaat. Hij besliste om niet mee te gaan en mocht dan een dag verlof nemen, terwijl de andere werknemers verplicht mee moesten.

Met het organisatiebeleid

Tabel 8 geeft de analyse weer van de interacties van geïnterviewde personen met het organisatiebeleid.

Tabel 8: Typering interacties met het beleid

Interacties met het organisatiebeleid			
Nr.	**Bron**	**Type acculturatie**	**Voorbeeld van interactie**
1	PM	Assimilatie (taal)	Een allochtoon spreekt steeds Engels op de werkvloer. De personeelsmanager dringt er bij hem op aan dat hij Nederlands tegen haar spreekt.
2	PM	Assimilatie (wetgeving)	Een allochtone werknemer bleek illegaal in het land te verblijven. Bedrijf A kon hem niet langer tewerkstellen omwille van het risico op hoge boetes.
3	PM	Assimilatie (inzet)	Een allochtone werknemer zet zich niet in en toont helemaal geen initiatief. Na hem nog een aantal kansen gegeven te hebben, besluit men zijn contract niet te verlengen.
4	LM1	Assimilatie (taal)	Om in het bedrijf mee te kunnen draaien is het nodig dat allochtonen Nederlands spreken. Communicatie is zeer belangrijk op de werkvloer.
5	LM1	Assimilatie (capaciteit/ opleiding)	Een allochtone werknemer is onvoldoende opgeleid en ontbreekt ook de nodige capaciteiten. Men beslist dan ook om zijn contract niet te verlengen.
6	VBA	Assimilatie (taal)	Taal is heel belangrijk voor een goede integratie van allochtonen.
7	VBA	Assimilatie (capaciteiten)	Allochtonen moeten (zoals autochtonen) voldoende capaciteiten hebben om hun job uit te voeren.
8	WNAL1	Assimilatie (goed werken)	Als je je werk goed doet, wordt je door iedereen op het werk aanvaard.
9	WNAL1	Assimilatie (taal)	Als een allochtoon een hogere job wilt, is het nodig dat hij perfect Nederlands spreekt.
10	LM2	Assimilatie (taal)	Bedrijf A had veel problemen met een allochtoon die enkel Engels sprak. Nederlands spreken is een basisvereiste.
11	LM3	Assimilatie (inzet)	Enkele allochtone werknemers werkten zeer goed tot ze de Belgische nationaliteit hadden. Dan zetten ze zich niet langer in en wilden zo snel mogelijk gaan stempelen.

12	WNAU2	Assimilatie (inzet)	Een allochtoon waar Bedrijf A tevreden van was, kon ineens niet meer tegen de poedergeur toen hij de Belgische nationaliteit had. Om deze reden wou hij zich medisch laten afkeuren om te gaan stempelen.
13	WNAU2	Assimilatie (betrouwbaarheid)	Een allochtone EHBO-verantwoordelijke kwam niet ter hulp toen een meisje haar hand kwetste aan een machine omdat hij aan het bidden was.
14	WNAL3	Assimilatie (taal)	Als je geen Nederlands spreekt, vind je geen goed werk.
15	WNAL4	Assimilatie (inzet)	Sommige allochtonen bevestigen alle vooroordelen door niet of te laat te komen werken.
16	WNAL4	Assimilatie (taal)	Enkele allochtonen spraken enkel Engels en dit zorgde voor problemen.
17	WNAL4	Assimilatie (instelling)	Een goede werknemer wil iets betekenen voor zijn bedrijf.
18	PM	Inclusie	Voor een allochtone werknemer gelden een aantal uitzonderingen, vb hij mag bidden tijdens de uren en mag zelf kiezen of hij meegaat op de bedrijfsuitstap.
19	LM1	Inclusie	Een allochtone werknemer mag na zijn uren internet gebruiken in het bedrijf op voorwaarde dat hij geen overuren aanrekent.
20	LM3	Inclusie	Allochtone werknemers mogen soms meer dan de andere werknemers, vb verlof nemen in plaats van op uitstap te gaan, bidden tijdens werkuren.
21	WNAU2	Inclusie	Een allochtone werknemer krijgt vis in plaats van varkensvlees op het personeelsfeest.
22	WNAU2	Inclusie	Een allochtone werknemer wou ineens niet meer stapelen en eiste ander werk (nl. de machine bedienen). Uit schrik om van racisme beschuldigd te worden, gaf Bedrijf A toe en de allochtoon mocht controle gaan doen. Als een autochtoon zou weigeren te werken, werd hij misschien wel sneller ontslagen. Drie dagen later vroeg de allochtoon om weer te mogen gaan stapelen.

Uit de tabel blijkt dat Bedrijf A volgende minimale voorwaarden voor integratie oplegt:

- taal: perfect Nederlands kunnen spreken is niet nodig, maar het wordt niet toegestaan dat allochtonen Engels spreken op de werkvloer.

- (extra) inzet: werknemers moeten zich inzetten om goed werk te leveren, luiheid en te laat komen worden niet getolereerd. Van allochtonen worden extra inspanningen gewaardeerd vanuit het beleid, zoals extra hard werken en een job doen die onder het opleidingsniveau valt.

- betrouwbaarheid: men moet de werknemers kunnen vertrouwen en erop kunnen rekenen.

- technische capaciteiten: werknemers moeten goed opgeleid zijn en over voldoende capaciteiten beschikken om hun job te kunnen uitvoeren.

Het bedrijf en de autochtone werknemers verwachten dat allochtone werknemers zich inzetten om deze voorwaarden te vervullen en hiervoor zelf het initiatief nemen. Het volgende voorbeeld geeft het belang weer dat Bedrijf A hecht aan inzet en initiatief van alle werknemers. Ook sluit het voorbeeld aan bij de bemerking van enkele leidinggevenden dat ze geneigd zijn om allochtonen extra kansen te geven.

Voorbeeld 3 (WNAU1):

Een allochtone werknemer werkte 7 weken als uitzendkracht bij Bedrijf A. In het bedrijf ontstaan veel klachten over hem: leidinggevenden en collega's vinden dat hij zich niet inzet en onvoldoende capaciteiten heeft. Het bedrijf organiseert daarom een vergadering met alle betrokkenen van zijn afdeling waarop iedereen openlijk zijn mening over de man kan geven en samen naar een oplossing gezocht wordt. Er wordt beslist om hem nog een kans te geven. Twee weken na deze vergadering ziet men echter nog geen verbetering wat betreft zijn houding en instelling en wordt besloten om hem te ontslaan

Indien deze minimale voorwaarden vervuld zijn en er assimilatie is met de aanwezige bedrijfscultuur en – normen, zijn er ruime onderhandelingsmogelijkheden. Dit betekent dat er vanuit het beleid op bepaalde punten inclusie is naar de allochtone werknemers toe. Het organisatiebeleid geeft hiermee het signaal dat werknemers hun culturele eigenheden kunnen behouden op de werkvloer. Het volgende voorbeeld illustreert dit.

Voorbeeld 4 (LM1 en LM3):

Een allochtoon werkt reeds 11 jaar bij Bedrijf A. Hij is alom gerespecteerd o.w.v. zijn technische capaciteiten, inzet en goed contact met collega's. Hierdoor slaagt hij erin om een aantal uitzonderingen te onderhandelen. Zo krijgt hij aangepast eten op bedrijfsfeestjes (vis i.p.v. varkensvlees), mag hij gaan bidden tijdens de werkuren (hiervan zijn enkel de naaste collega's op de hoogte) en laten de leidinggevenden toe dat hij na de werkuren gebruikt maakt van internet in het bedrijf.

2.5.2 Individuele uitkomsten

De geïnterviewde werknemers vinden de waardering die ze krijgen van leidinggevenden zeer belangrijk. De allochtone werknemers appreciëren daarnaast ook dat ze interesse en respect krijgen van hun autochtone collega's. Ze zijn zeer trots op hun vreemde cultuur, en beantwoorden graag vragen van autochtone collega's over hun cultuur en afkomst.

2.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten

Wanneer in de interviews gevraagd werd naar de invloed van multiculturele teams op prestaties, verwijzen management en leidinggevenden vooral naar een mogelijke negatieve impact door vb taalproblemen of een hoger verloop bij het personeel. Men beoordeelt en waardeert eerder de individuele prestaties van elke werknemer.

2.6 Conclusies Bedrijf A

- Bedrijf A wil diversiteit in de organisatie brengen vanuit haar waarden en overtuiging. Bedrijf A staat voor zorgvuldig ondernemen, op een ecologische, economische en sociaal verantwoorde manier. Deze bedrijfsfilosofie bepaalt in belangrijke mate hoe de organisatie tegen een groot aantal zaken aankijkt. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die ontstaat door de ecologische missie wordt doorvertaald naar diversiteit toe. Bedrijf A streeft er dan ook naar om open te staan voor iedereen en is bereid het beleid aan te passen waar nodig om allochtone werknemers te integreren.

- Bedrijf A heeft ondanks de groei van de laatste jaren toch nog een sterk familiaal karakter. De afstanden tussen de verschillende hiërarchische niveau's zijn beperkt. Deze kleine afstanden en de familiale sfeer maken dat veel dingen gemakkelijk bespreekbaar zijn. Hoewel de afstand tussen een operator en een productiemanager klein is, merken we wel een zekere afstand tussen de personen die in de fabriek werken (voornamelijk arbeiders) en de bedienden. Net door het familiale en in zekere zin kleinschalige karakter van het bedrijf, voert men een ad hoc personeelsbeleid waarbij ad hoc oplossingen gezocht worden voor concrete plots voorkomende problemen. Ook de acties inzake diversiteit hebben een dergelijk ad hoc karakter. Momenteel is deze benadering nog haalbaar en misschien zelfs wenselijk. Doch, wanneer het aantal personeelsleden en ook het aantal allochtonen zal stijgen, zal er nood zijn aan een uitgewerkt globaal personeels- en diversiteitsbeleid waarbij binnen een kader van een aantal algemene flexibiliteitsregels onderhandeld zal kunnen worden.

- Momenteel wordt elke allochtoon die bij Bedrijf A werkt nog beschouwd als een vertegenwoordiger van een groep. De Marokkaanse werknemer staat voor de Marokkaanse gemeenschap, de Kroatische werknemer beeldt dan weer de Kroatische cultuur uit. Doordat de autochtone medewerkers nog vrij weinig weten over de culturen van hun allochtone collega's weten ze niet wat ze wel en niet dienen te accepteren, met als gevolg dat ze ongeveer alles accepteren, althans wanneer de allochtoon zijn best doet op het werk en reeds lang in dienst

is. Een aanbeveling voor Bedrijf A is het opzoeken van voldoende culturele informatie. De werknemers en leidinggevenden binnen Bedrijf A moeten leren dat cultuur flexibel is en dat je ook kan onderhandelen en niet alles dient te aanvaarden.

- Wanneer een allochtoon in de ogen van de autochtonen faalt in zijn rol als vertegenwoordiger van een groep en wanneer de autochtonen ontgoocheld worden in deze persoon, dan blijven deze gevoelens lang nazinderen. Uit vroegere (soms negatieve) ervaringen ontstaat binnen Bedrijf A een afwachtende houding ten aanzien van allochtonen. Het is een stap voor deze laatste om twijfels weg te nemen en zich in de eerste plaats open te stellen voor de autochtonen. Het individu krijgt in die zin bij Bedrijf A zeker mogelijkheden, maar heeft hierbij een actieve rol.

- Bedrijf A heeft reeds veel geleerd van vroegere gebeurtenissen, die op hun beurt het personeelsbeleid gaan beïnvloeden. Zo heeft het signaal dat een allochtoon heeft gegeven met betrekking tot de beperkte communicatie tussen autochtonen en allochtonen wel ogen geopend. Bestaande relaties en omgangsvormen werden in vraag gesteld.

- De technische en productieprestaties worden niet beïnvloed door het diverse karakter van het personeelsbestand. De resultaten van een kleurrijk personeelsbeleid worden namelijk op een ander vlak gehaald. Het leerproces dat Bedrijf A als organisatie doormaakt is het prestatiecriterium. Bedrijf A is in staat om zich als organisatie verder te ontwikkelen en steeds beter met mensen van andere culturen te werken.

- De gevaren van een ad hoc personeels- en diversiteitsbeleid tenslotte bestaan er in dat het zeer moeilijk is om grenzen te trekken. Men staat iets toe aan een allochtoon en kan moeilijk anders dan dit aan iedereen toe te staan. Er worden echter vrij veel toegevingen gedaan naar de allochtonen toe die er werken, althans als ze zich inzetten voor het bedrijf en ook loyaal zijn. Er is met andere woorden een hoge graad van inclusie: een moslim mag een dag verlof nemen terwijl de andere werknemers verplicht op bedrijfsuitstap moeten, ze zien bepaalde overtredingen van een allochtoon door de vingers, enz. Het beleid is te individueel waardoor niet aan iedereen gelijke kansen gegeven worden en uitzonderingen gecreëerd worden. Stilaan zal de nood rijzen aan het opleggen van bepaalde minimale standaarden betreffende het werk (bvb. werk niet verwaarlozen) en betreffende de omgang onder collega's. Assimilatie zal belangrijker worden naarmate het aantal allochtonen groeit.

3 Bedrijf B

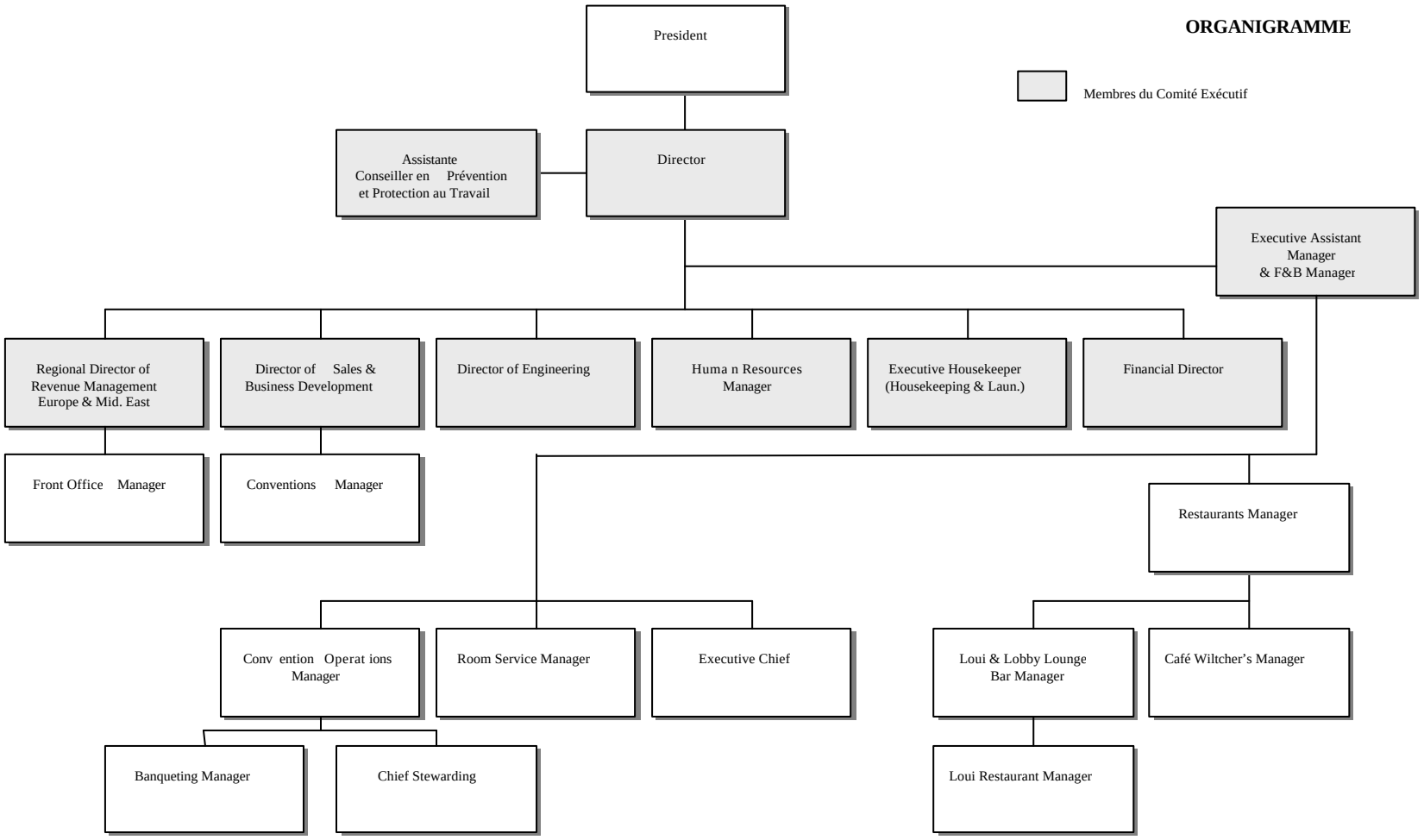
3.1 Profiel van de organisatie

Tabel 9: Profiel van Bedrijf B

Bedrijfsprofiel	
Vestigingsplaats	Brussel
Origine	Amerikaans bedrijf
Activiteit	Luxe 5-sterren hotel
Sector	Horeca

Bedrijf B is een luxe 5-sterren hotel gelegen in het centrum van Brussel. Het hotel is onderdeel van een Amerikaanse hotelketen en opende zijn deuren in Brussel in 1993. Het hotel telt 269 kamers en 39 suites, restaurants, bars, een uitgebreid gezondheids- en fitnesscentrum en verschillende hightech conferentiezalen.

Op de volgende pagina wordt het organogram van Bedrijf B weergegeven.



Figuur 6: Organogram van Bedrijf B

3.2 Demografie van de organisatie

Tabel 10: Demografie van Bedrijf B

Demografie		
	Alle werknemers	**Allochtonen werknemers**
Aantal	270	150-170 (60%)
Verhouding arbeider/bediende	60%-40%	Arbeider en bedienden
Verhouding man/vrouw	60-65% mannen	60-65% mannen
Gemiddelde leeftijd	32-33j	32-33j
Gemiddeld opleidingsniveau	Graduaat (bedienden) Middelbaar onderwijs (BSO, TSO) (arbeiders)	Graduaat (bedienden) Middelbaar onderwijs (BSO, TSO) (arbeiders)
Etniciteit	Meer dan 30 nationaliteiten: Europeanen, Afrikanen, Aziaten, Amerikanen	Vooral Afrikanen (Marokkanen, Kongolezen), Aziaten (Filippijnen, Japanners), Arabieren (Libanezen)
Aantal gesyndiceerde werknemers	70%	70%

Bedrijf B is onderdeel van een Amerikaanse hotelketen, maar heeft wel een duidelijke Europese (westerse) cultuur. De voertaal (onder het personeel) in het hotel is Frans en daarnaast ook Engels. Vandaar worden in deze case alle personen met een westerse cultuur als autochtonen beschouwd. Dit zijn dus de Europeanen en Noord-Amerikanen. De allochtone werknemers hebben voornamelijk een Afrikaanse, Aziatische of Arabische achtergrond.

3.3 Interviews

Tabel 11: Geïnterviewde personen bij Bedrijf B

Type geïnterviewde	Functie	Geslacht	Allochtoon/ autochtoon	Anciënniteit
Personeelsmanager (PM1)	Personeelsmanager	V	AU	6 mnd
Personeelsmanager (PM2)	Medewerkster personeelsdienst	V	AU	3,5j
Lijnmanager	Manager Room service	M	AL	5j
Lijnmanager	Manager Housekeeping	V	AU	2j
Vakbonds-afgevaardigde	Medewerker Banket	M	AL	9j
Werknemer	Receptie en hotelbutler	M	AU	1j
Werknemer	Bediende boekhouding	M	AU	1,5j
Werknemer	Engineering (technicus)	M	AU	2j
Werknemer	Reservaties	M	AU	2j
Werknemer	Chef Room service	M	AU	2j
Werknemer	Cost controller (boekhouding)	M	AL	5j
Werknemer	Housekeeping	M	AL	10j
Werknemer	Laundry	V	AL	4j

3.4 Context

3.4.1 Werksystemen

Het onderzoek vond plaats in verschillende afdelingen van Bedrijf B:

- Housekeeping (schoonmaak, o.a. kamermeisjes)
- Laundry (wasserij)
- Frontoffice (receptie, reservaties, belboys)
- Room service
- Boekhouding
- Engineering (technische dienst en onderhoud)
- Banket

In housekeeping, laundry en banket werken vooral laaggeschoolde werknemers. In de frontoffice en de boekhouding zijn hoger geschoolde werknemers (graduaat) werkzaam. De bedienden zijn overwegend Europeanen en Amerikanen, op enkele uitzonderingen na. De meeste allochtonen zijn arbeider, al zijn er ook allochtone supervisors in het hotel. Sommige nationaliteiten zijn sterk geconcentreerd in bepaalde afdelingen zoals Filippijnen in housekeeping en Marokkanen bij belboys. De meeste werknemers voeren hun taken alleen uit en worden gecontroleerd door een supervisor en/of manager.

Werkoverleg gebeurt vooral formeel via dagelijkse briefings en maandelijkse vergaderingen. Sommige afdelingen werken met dag- of weekschema's die de taakinhoud bepalen. Werknemers kunnen suggesties doen waarmee ook effectief rekening gehouden wordt.

De meeste geïnterviewde werknemers beoordelen dit werksysteem positief omdat ze voelen dat ze inspraak hebben en ook relatief veel vrijheid krijgen zolang ze hun job goed doen. In sommige afdelingen (housekeeping, laundry) klaagt men wel over een te hoge werkdruk en de nood aan extra personeel.

3.4.2 HRM-beleid

De meeste nieuwe medewerkers komen bij Bedrijf B terecht via familie, vrienden of kennissen die reeds werknemers zijn en hun kandidatuur doorgeven. Voor hogere functies wordt vaak extern gerekruteerd via interim of advertenties in de pers. Voor bepaalde functies verkiest het management bepaalde nationaliteiten. In housekeeping werft men veel Filippijnen aan omdat ze beleefd en proper zijn en de klanten vriendelijke behandelen. Men vindt weinig Belgen die dit soort functies willen doen.

De personeelsdienst organiseert een specifiek onthaalprogramma voor nieuwe werknemers (zgn. Orientation Program). Gedurende 2 dagen maken ze kennis met het hotel en de verschillende afdelingen alsook met elkaar via activiteiten en rollenspelen. Het programma wordt ingericht als er voldoende nieuwelingen zijn, waardoor sommigen er pas aan kunnen deelnemen als ze al enkele maanden in het hotel werken. Promotie gebeurt op basis van goede evaluatieresultaten, maar het aantal supervisorposities – en dus de kansen op promotie - is beperkt. Kaderfuncties worden bovendien meestal extern ingevuld. Horizontale verschuivingen (naar een andere afdeling) komen frequenter voor. Bedrijf B heeft geen specifiek conflictenbeleid, maar hanteert wel een systeem van waarschuwingen die bij cumulatie kunnen leiden tot ontslag.

Bedrijf B telt een groot aantal werknemers van uitlopende nationaliteiten. Om de groepssfeer te bevorderen, worden er allerhande activiteiten georganiseerd: personeelsfeest, Sinterklaasfeest, uitstap naar Six Flags en allerhande sportactiviteiten. Eén keer per trimester is er een “Employee Communication Day” waarop de bedrijfsresultaten toegelicht worden en het personeel bedankt wordt met een informele drink. Om werknemers te motiveren kent men de titel van “Employee of the month” en “Employee of the year” toe, met bijhorende prijzen.

De geïnterviewde werknemers zijn tevreden over de extra activiteiten en nemen er dan ook zoveel mogelijk aan deel. Het toekennen van de titel van beste werknemer wordt minder positief onthaald. De titel zorgt voor jaloezie tussen collega’s en de toekenning wordt als vriendjespolitiek gepercipieerd.

3.4.3 Diversiteitsbeleid

Bedrijf B is nog maar pas begonnen met zijn diversiteitsplan in samenwerking met het STC Brussel. Het diversiteitsbeleid richt zich op allochtonen. Aangezien het klantenbestand van Bedrijf B kosmopolitisch is, wil het hotel dat zijn personeel ook multicultureel is. Het diversiteitsplan werd door de directeur officieel aangekondigd aan alle werknemers. Concrete acties die reeds plaatsvonden zijn taallessen Frans en Engels en het aanbieden van eten uit alle culturen in de kantine. In de toekomst plant het management culturele thema-avonden alsook een multiculturele opleiding voor alle werknemers op vraag van de vakbond. Ook heeft men het plan opgevat om samen met het STC Brussel specifieke rekruteringskanalen voor allochtonen te gebruiken.

Het diversiteitsbeleid op bedrijfsniveau heeft tot nu toe nog maar weinig invloed op de dagelijkse relaties tussen allochtonen en autochtonen. Bepaalde nationaliteiten zonderen zich af en vormen klieken. Sommige geïnterviewde werknemers vinden het utopisch dat alle verschillende culturen binnen Bedrijf B elkaar kunnen begrijpen en overeenkomen. Een allochtone werknemer formuleert het zo:” er is wel diversiteit in de structuur van Bedrijf B, maar nog lang niet in de mentaliteit van de mensen die er werken”.

3.4.4 Organisatiecultuur

Bedrijf B is een internationaal gericht bedrijf waar een perfecte service naar alle klanten toe centraal staat. Het is voor het hotel ook belangrijk dat gasten in hun eigen taal aangesproken worden. Andere centrale waarden waar Bedrijf B voor staat zijn: positivisme, openheid, integriteit en goede relaties tussen collega's. De filosofie van Bedrijf B naar onderlinge relaties tussen werknemers toe is "behandel de andere steeds, zoals je zelf behandeld wenst te worden".

Sommige werknemers gaven in de interviews aan dat voor Bedrijf B het geldelijke motief en de individuele prestaties van de medewerkers primeren. Er wordt vaak gewerkt met bepaalde targets naar het personeel toe en aan het behalen hiervan zijn beloningen gekoppeld. Werknemers krijgen vooral veel waardering van leidinggevenden indien ze hard werken en zich flexibel opstellen. Maar het zijn vooral persoonlijke complimentjes van de gasten zelf waar de werknemers het meeste voldoening uit halen.

De relaties tussen de werknemers en supervisors zijn heel divers. In sommige (voornamelijk grotere) afdelingen is de afstand tussen beiden zeer groot en heerst er een strikte hiërarchie. In kleinere afdelingen staat de manager praktisch op gelijke hoogte met zijn medewerkers, vooral als er weinig leeftijdsverschil is. De vakbond geeft aan dat het management veeleisend is, maar dat de communicatie de laatste jaren enorm verbeterd is. De nieuwe directie staat ook meer open voor opslag en interne promotie.

3.5 Interacties en uitkomsten

3.5.1 Relationele uitkomsten

Interpersoonlijk

In Tabel 12 worden de onderlinge relaties tussen allochtonen en autochtonen getypeerd naar uitkomsten toe.

Tabel 12: Typering interpersoonlijke interacties

Interpersoonlijke interacties

A. Op initiatief van autochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
1	LM2	Inclusie	De werkomgeving is heel internationaal gericht en ook in Brussel wonen/werken veel verschillende culturen. In die zin staan autochtone werknemers zeer open voor personen van een andere afkomst.
2	WNAU1	Inclusie	Autochtone werknemers discrimineren hun allochtone collega's niet. Vanuit de autochtone groep wordt er geen onderscheid gemaakt op basis van afkomst of nationaliteit.
3	WNAU2	Inclusie	Tijdens pauzes wordt er vaak over cultuur gepraat en stellen autochtone werknemers vragen over vreemde culturen.
4	WNAU3	Inclusie	Als allochtonen op vakantie naar hun land gaan, stellen autochtonen naar aanleiding daarvan veel vragen over hun vreemde cultuur. Om te lachen gebruiken autochtone werknemers woorden uit een vreemde taal met elkaar die ze geleerd hebben van allochtone collega's.
5	WNAU3	Inclusie	Sommige klanten wensen niet bediend te worden door mensen met een specifieke nationaliteit. Op dit vlak heerst er een grote solidariteit onder het personeel. Autochtone werknemers reageren daar fel op en staan aan de kant van de allochtone werknemers.
6	WNAU5	Inclusie	Tijdens de Ramadan mogen moslims ook geen alcohol schenken. Dat leidt tot problemen bij de obers in de restaurants. Autochtone collega's nemen dan zoveel mogelijk over, maar dat is niet altijd mogelijk als het restaurant vol zit.
7	PM1	Inclusie	De personeelsmanager is zeer benieuwd naar vreemde culturen en vindt het contact op het werk met andere nationaliteiten zeer verrijkend. In de kantine gaat ze steeds aan een andere tafel zitten en ze krijgt daar positieve reacties op.
8	PM2	Inclusie	Ze stelt allochtonen vragen over de Ramadan. De moslims appreciëren dit en zijn er trots op.
9	PM2	Inclusie	Als een Filippijnse werknemer verjaart, wordt er altijd een feestje georganiseerd door de andere Filippijnse collega's. De personeelsmanager komt altijd even langs op deze feestjes om de jarige persoonlijk te feliciteren. Ze doet dit omdat ze weet dat de Filippijnse werknemers dit erg appreciëren.
10	WNAU1	Inclusie	Hij gaat bij de kuisploeg aan tafel zitten, zegt de allochtone schoonmakers altijd vriendelijk gedag en motiveert hen door te zeggen dat de kamer in orde is.
11	WNAU2	Inclusie	De sfeer met vele culturen samen is positief, autochtone werknemers kunnen veel van allochtonen leren door te praten over hun cultuur.

12	LM1	Segregatie	Een allochtone lijnmanager vindt dat de structuur van Bedrijf B hem wel aanvaard, maar de autochtonen binnen het bedrijf hem niet altijd aanvaarden. Er is wel diversiteit in de structuur van het bedrijf, maar niet in de mentaliteit van de autochtone werknemers. Allochtonen moeten ook extra hun best doen om aanvaard te worden door autochtone werknemers.
13	WNAL2	Segregatie	Sommige werknemers bij Bedrijf B zijn racisten, als hij hen gedag zegt, zeggen ze niets terug. Men is racistisch ten opzichte van Arabieren (niet vb. Aziaten) omdat ze naast Frans ook Arabisch praten.
14	LM1	Segregatie	Sommige mensen spreken hem aan met “hé Pakistaan”. Hij neemt dit op als een belediging. Autochtonen stellen hem geen vragen over zijn cultuur. Hij vindt dat autochtonen vreemde mensen niet aanvaarden, maar aan de andere kant wel eten en kleren van die vreemde culturen consumeren.
15	WNAU4	Segregatie	Hij heeft liever geen contact met Aziatische supervisors. Ze zijn heel direct en geven bevelen op een toon of je niets waard bent. Hij voert geen enkele taak uit, voor ze hem op een andere toon aanspreken.
16	WNAL3	Segregatie	Ze kreeg de titel van werkneemster van de maand. Enkel de chef feliciteerde haar, alle andere collega’s negeerden haar (uit jaloezie). Na enige tijd werden de relaties weer normaal.

B. Op initiatief van allochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
17	PM	Separatie	In de kantine zitten bepaalde nationaliteiten vaak apart, vb de Filippijnen samen en de Marokkanen samen. Iedereen houdt nogal aan zijn eigen cultuur.
18	PM	Separatie	Sommige vreemde culturen komen onderling totaal niet overeen. Dat heeft te maken met historische culturele verschillen. Zo werkt er een Marokkaanse werknemer onder een Pakistaanse manager en die komen voortdurend met elkaar in conflict. Ze hebben steeds kritiek op elkaar, maar eigenlijk doen ze alle twee hun werk goed.
19	LM2	Separatie	Sommige vreemde culturen vormen clans, ze spreken liever in hun eigen taal.
20	WNAU2	Separatie	Tijdens de pauzes zitten mensen van dezelfde (vreemde) afkomst bijeen. Maar er is ook een opsplitsing op basis van departement, personen uit verschillende departementen zitten zelden bij elkaar.
21	WNAL1	Separatie	Tijdens de Ramadan proberen moslims werk te vermijden, ze nemen te lange pauzes of zijn moeilijk te vinden.
22	WNAU4	Separatie	Het is onderdeel van de policy van Bedrijf B om iedereen te groeten en te vragen hoe het is. Als je bepaalde allochtonen gedag zegt, negeren ze je. In de kleedkamer is het alsof je niet meer in België bent, iedereen spreekt daar Arabisch.

23	WNAU4	Separatie	Bepaalde allochtonen die bij banket werken, staan de ganse tijd te niksen. Ze kunnen niet ontslagen worden, want ze zijn aangesloten bij de vakbond en dan is dit te kostelijk.
24	WNAU4	Separatie	De meeste problemen zijn met laaggeschoolde allochtonen, die beschuldigen de autochtonen er vlug van racist te zijn.
25	PM2	Separatie	Vanuit het allochtone personeel was er een grote vraag naar taalcursussen Frans en Engels. Het hotel organiseerde daarom tijdens de werkuren taallessen, maar er kwamen maar 10 werknemers opdagen. Op het einde van de lessenreeks kwam er niemand meer en de cursus werd geannuleerd. De personeelsverantwoordelijke heeft hierover gepraat met het personeel. De werknemers zagen in dat ze verkeerd waren en beloofden zeker te komen naar de nieuwe cursus in september.
26	WNAU3	Separatie/integratie	De Poolse werknemers praten vaak Pools onderling, maar wel Frans als er andere collega's aanwezig zijn.
27	WNAU3	Integratie/going native	Alle allochtonen die bij Engineering werken zijn goed geïntegreerd. Ze spreken goed Frans en voelen zich ook Belg.
28	WNAL1	Integratie	Hij zoekt zelf contact met mensen van alle nationaliteiten en departementen. Het onderscheid allochtoon/autochtoon is niet van belang, men moet zich samen inzetten voor de klant.
29	WNAL1	Integratie	Hij is fier op zijn vreemde afkomst, maar voelt zich ook Europeaan.
30	WNAU4	Integratie	Arabische werknemers met een hogere opleiding kunnen met iedereen omgaan en zijn ook goed geïntegreerd.

De geïnterviewden autochtonen geven voornamelijk voorbeelden van inclusie naar allochtonen toe. Ze benadrukken hierbij hun interesse voor vreemde culturen en het feit dat ze zich openstellen naar allochtonen toe. Toch worden er ook uitspraken gedaan die wijzen op een houding van segregatie bij de autochtone werknemers. Vaak beperkt deze houding van segregatie zich tot bepaalde nationaliteiten (vb Marokkanen die men beschuldigd van luiheid en ongepast gedrag zoals Arabisch praten en autochtonen beschuldigen van racisme).

De houding van de allochtonen in de interacties wordt door bijna alle geïnterviewden gekenmerkt als separatie. Het grote aantal allochtonen in Bedrijf B, laat kliekvorming toe. Dit wordt mede in de hand gewerkt doordat bepaalde nationaliteiten gegroepeerd zitten in bepaalde afdelingen (vb Filippijnen in housekeeping). Deze structurele verdeling leidt ertoe dat deze nationaliteiten door de autochtonen eerder geïdentificeerd worden als etnische groep dan als collega's (collectieve identiteitsoriëntatie, cfr. Eerste tussentijds rapport). Bovendien klitten dezelfde nationaliteiten (bvb. Filippijnen) samen tijdens pauzes en spreken dan hun eigen taal. Dit bemoeilijkt de omgang met autochtonen en wekt soms weerstand bij hen op. Behalve op basis van nationaliteit, is er ook groepsvorming tussen mensen van hetzelfde departement. Het voorbeeld hieronder illustreert de clanvorming door allochtone werknemers.

Voorbeeld 1 (PM):

In de afdeling housekeeping werken heel veel Filippijnse vrouwen. Deze zijn vaak via elkaar aan een job binnen Bedrijf B geraakt. Het zijn dan ook meestal kennissen of familie van elkaar en soms wonen ze in hetzelfde huis. Ze worden door de andere werknemers gezien als zeer onderdanig ("ze zijn bereid alles te doen") en ze lachen steeds en zijn heel vriendelijk naar de klanten toe. Ze spreken ook geen Frans (de voertaal in Bedrijf B), maar enkel Engels. Deze groep vormt een hechte kliek binnen Bedrijf B: tijdens de pauzes zitten de Filippijnse vrouwen steeds samen aan tafel en spreken ze ook Engels of hun eigen taal. Hun contact met andere werknemers is hierdoor vaak zeer beperkt.

In sommige afdeling is de kliekvorming beperkter en zijn de allochtonen goed geïntegreerd (bv. Engineering). Algemeen zijn allochtonen in hogere functies wel veel beter geïntegreerd dan deze in lagere functies. Tussen bepaalde vreemde culturen zijn de relaties van oudsher heel slecht en verloopt de samenwerking problematisch zoals blijkt uit het onderstaande voorbeeld.

Voorbeeld 2 (PM):

Sommige vreemde culturen komen onderling totaal niet overeen. Dat heeft te maken met historische culturele verschillen. Zo werkt er een Marokkaanse werknemer onder een Pakistaanse manager en die komen voortdurend met elkaar in conflict over werkuren, de houding van de manager ed. Ze hebben steeds kritiek op elkaar en maken voortdurend ruzie. Het is moeilijk voor het management om in te grijpen, want ze doen alle twee hun werk goed. Het enige probleem is dat ze onderling niet overeenkomen omwille van hun culturele achtergrond.

<u>Met het organisatiebeleid</u>

Tabel 13 geeft de analyse van de interviews weer in verband met de relatie tussen werknemers en het organisatiebeleid.

Tabel 13: Typering interacties met het organisatiebeleid

Interacties met het organisatiebeleid

Nr.	Bron	Type acculturatie	Voorbeeld van interactie
1	PM1	Assimilatie (verzorgd uiterlijk)	Werknemers van Bedrijf B moeten hun uiterlijk goed verzorgen om te passen in een 5-sterren hotel.
2	PM1	Assimilatie (gepast gedrag)	Het wordt niet getolereerd dat werknemers staan roepen of zingen in de gangen. Zo'n gedrag wordt door de klanten niet geapprecieerd.
3	LM2	Assimilatie (taal)	Ze eist van de Filippijnse werknemers dat ze Frans tegen haar spreken.
4	WNAU3	Assimilatie (taal)	Een gemeenschappelijke werktaal is nodig, iedereen moet Frans kunnen spreken.
5	WNAU5	Assimilatie (hygiënische normen)	Allochtonen hebben soms lagere hygiënische normen en wassen dan bijvoorbeeld niet goed af. De borden van een 5-sterrenhotel moeten perfect proper zijn.
6	LM1	Inclusie	Tijdens de Ramadan is er speciaal eten voor de moslims die vasten en men probeert hen ook te ontlasten op het werk.
7	PM2	Inclusie	Als het Sinterklaas is, wordt er een feest georganiseerd voor alle werknemers en hun kinderen. De Arabieren krijgen dan een Arabisch feest in de plaats.
8	WNAL1	Inclusie	Het beleid is tolerant op het vlak van godsdienst. Tijdens de Ramadan worden extra werkkrachten aangetrokken die meehelpen omdat de moslims dan minder hard kunnen werken en vaak ziek zijn.
9	PM2	Inclusie	De prijs van "werknemer van de maand' bedraagt 250 € en de "werknemer van het jaar" wint een reis naar Miami of Bangkok. Deze prijs zal het hotel nooit toekennen aan iemand die een hoog loon heeft. De laatste keer won een Filippijnse werknemer en die was er dolgelukkig mee.
10	PM2	Inclusie	Er was grote vraag naar taalcursussen Frans en Engels vanuit het allochtone personeel. Daarom organiseert het hotel voor de werknemers taallessen tijdens de werkuren.

11	VBA	Inclusie na een hele tijd segregatie	De nieuwe directeur van Bedrijf B brengt goede veranderingen teweeg op het vlak van opslag en promotie. Veel allochtone werknemers kregen 10 jaar lang geen opslag en berustten dan in hun lot. Ze waren dan ook niet meer gemotiveerd om te promoveren, want ze wisten dat het toch niet mogelijk was.
12	VBA	Segregatie	Er heerst geen racisme bij Bedrijf B, maar wel favoritisme. Slechts enkele hogere functies zijn ingevuld door allochtonen en die dienen om het imago van Bedrijf B hoog te houden.

De tabel geeft aan dat Bedrijf B de volgende minimale voorwaarden voor integratie oplegt:

- verzorgd uiterlijk en een waardig gedrag dat past bij een luxehotel.
- taal: de gemeenschappelijke werktaal binnen Bedrijf B is het Frans. De allochtone werknemers die Engels spreken worden aangespoord om Frans te (leren) praten, vooral in hun relaties met de supervisors.
- hygiënische standaarden: alles moet perfect schoon zijn, anders is het onaanvaardbaar voor een 5-sterren hotel.

Naast deze minimale voorwaarden die moeten vervuld worden, probeert het hotel ook rekening te houden met de specifieke vragen die allochtone werknemers stellen, vooral met betrekking tot religie (zie onderstaand voorbeeld). Het hotel organiseert op vraag van het allochtone personeel tevens taallessen (Engels en Frans) tijdens de werkuren. Doel is de communicatie tussen de werknemers onderling en met de klanten te verbeteren. Voor de eerste lessenreeks daagden echter zeer weinig allochtonen op zodat men de cursus moest stopzetten.

Voorbeeld 3 (LM1):

> Bedrijf B is zeer tolerant ten opzichte van de specifieke eisen die moslims stellen tijdens de Ramadan. Het eten in de kantine wordt dan speciaal aangepast aan de moslims. Er wordt ook rekening mee gehouden dat degenen die vasten minder hard kunnen werken. De supervisors proberen hen te ontlasten en er worden ook extra werkkrachten tijdelijk aangeworven om degene die vasten te helpen en bij ziekte eventueel te vervangen.

3.5.2 Individuele uitkomsten

De geïnterviewde werknemers geven aan dat ze vooral waardering van leidinggevenden krijgen indien ze hard werken, hun opgelegde targets halen en zich flexibel opstellen. Maar het zijn vooral persoonlijke complimentjes van de gasten zelf die de werknemers erg appreciëren. Enkele medewerkers die zich minder goed voelen in het hotel, vermelden als oorzaak hiervan vooral de hoge werkdruk en het gebrek aan respect van collega's voor hun werk.

3.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten

Een multicultureel personeelsbestand wordt door Bedrijf B als een echt voordeel gezien. Gasten kunnen ontvangen worden in hun eigen taal en door iemand van hun eigen cultuur. Wel wordt er gewezen op het gevaar dat teveel personeel van één bepaalde nationaliteit aanleiding kan geven tot het vormen van een clan die een overheersende rol gaat spelen.

Voorbeeld 4 (WNAU4):

> Bedrijf B wierf speciaal een Japanse werknemer aan voor de afdeling reservaties om de Japanse klanten te bedienen. Het wordt erg gewaardeerd door Japanse gasten dat ze hun eigen taal kunnen spreken en dat hun aanspreekpunt in het hotel een persoon van hun eigen cultuur is. Omgekeerd stellen de Japanse gasten deze persoon ook verantwoordelijk voor alles wat misgaat tijdens hun verblijf.

3.6 Conclusies Bedrijf B

- Bij Bedrijf B dragen cultuurverschillen bij tot het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Een multicultureel personeelsbestand wordt door Bedrijf B als een bedrijfsvoordeel gezien. Gasten kunnen ontvangen worden in hun eigen taal en door iemand van hun eigen cultuur die een grotere affiniteit heeft met hun wensen en verwachtingen.

- Bij Bedrijf B wordt cultuur direct gelinkt aan bepaalde vaardigheden. Zo wil men graag bepaalde nationaliteiten (bvb. Filippijnen) aantrekken voor bepaalde functies omdat deze vanuit hun cultuur de juiste vaardigheden voor deze functies zouden hebben (vriendelijkheid, gehoorzaamheid). Dit versterkt uiteraard het beeld dat men heeft van bepaalde culturen en confronteert de allochtoon zelf ook met dat beeld (cfr. spotlighting interactions). Deze strategie zorgt er tevens voor dat men zeer homogene groepen creëert binnen het bedrijf. Bepaalde afdelingen bestaan uit personen van bijna allemaal dezelfde nationaliteit. Dit leidt uiteraard tot separatie. Doordat men vaak binnen een zelfde bevolkingsgroep op zoek gaat naar nieuwe medewerkers, gebeurt de werving ook vaak via informele kanalen (via relaties en netwerking). Soms werken verschillende leden van een zelfde familie of kennissenkring binnen één afdeling van het bedrijf. Het werk is voor hen bijna een tweede thuis. Dit versterkt de groepsgrenzen en verhoogt de kans op separatie nog meer.

- Bedrijf B wordt gekenmerkt door een personeelsbeleid dat eerder zakelijk is met een sterke klemtoon op individuele prestaties. De bedrijfscultuur focust op het halen van targets waaraan dan beloningen gekoppeld zijn. De verkiezing van een werknemer van de maand is hier een duidelijk voorbeeld van. Het nadeel van een dergelijke verkiezing is dat je slechts één individu binnen een sterk team beloont, terwijl er toch eerder groepsgericht wordt gewerkt. Dit werkt jaloezie en persoonlijke conflicten in de hand.

- Bedrijf B heeft een diversiteitsbeleid dat complementair is aan een erg ontwikkeld en expliciet personeelsbeleid. Zij hebben duidelijk geëxpliciteerd wat zij onder diversiteit verstaan. Zij hebben een a priori beeld van hoe de omgangsvormen in de organisatie dienen te zijn. Het gevoerde beleid is echter eerder star. Bedrijf B is bovendien zeer divers in de structuren, doch het ontbreekt het bedrijf nog aan een interculturele managementstijl. Men beschouwt bepaalde gedragingen van het personeel nog te vaak als een gevolg van culturele verschillen, terwijl deze eerder het gevolg zijn van het ontwerp van de organisatie- en werkprocessen.

- De grote mate van diversiteit wordt binnen Bedrijf B aanvaard omwille van de individuele achtergrond van de personeelsleden. Doordat de werknemers van Bedrijf B meestal ook in de stad Brussel wonen, zijn ze gewoon temidden van verschillende culturen te leven.

- Er is sprake van een eerder oppervlakkige integratie. De verschillende culturen werken respectvol en conflictloos naast elkaar. Er heerst een soort van basisvorm van respect die het gevolg is van de zakelijke aanpak en de grote mate van formalisering. Personeelsleden groeten mekaar bijvoorbeeld telkens als ze mekaar zien (aangezien dit zo is voorgeschreven in procedures). Er zijn minder echt intense contacten tussen deze culturen. Onafhankelijk van het werkproces leren de personeelsleden mekaar nooit echt kennen. Deze eerder beperkte integratie heeft echter als voordeel dat er weinig tot geen erge incidenten plaatsvinden tussen personen van verschillende culturen.

- Het linken van cultuur aan bepaalde competenties houdt toch een gevaar in. Op deze manier worden culturele verschillen juist beklemtoond en ontstaat er segregatie en separatie. Er worden culturele labels op de verschillende departementen geplakt die kunnen leiden tot stigmatisering.

4 Bedrijf C

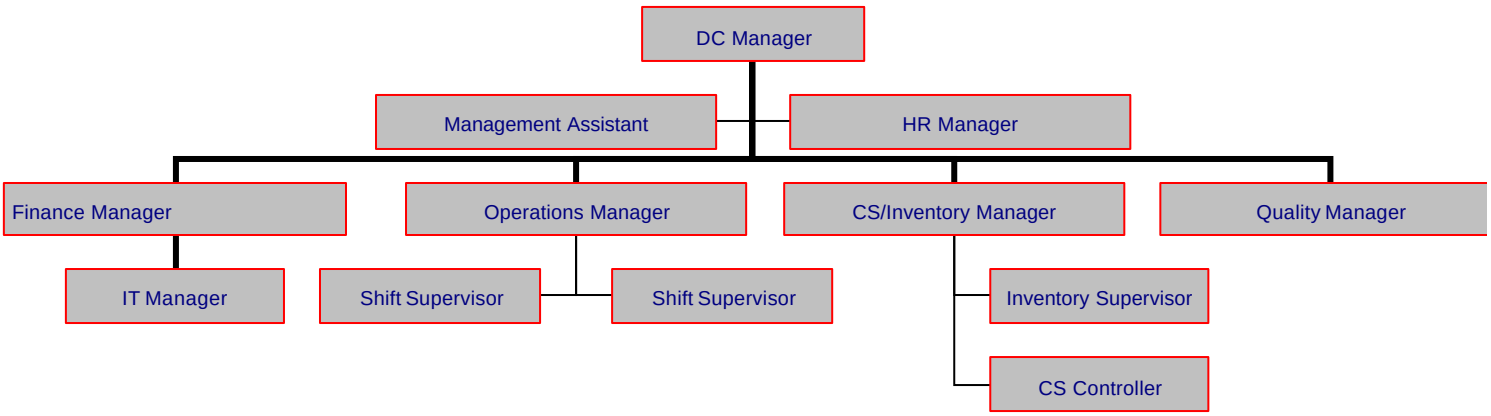
4.1 Profiel van de organisatie

Tabel 14: Profiel van Bedrijf C

Bedrijfsprofiel	
Vestigingsplaats	Provincie Limburg
Origine	UK
Activiteit	Vrachtmanagement en contractlogistiek voor de health care sector
Sector	Logistieke diensten

De vestiging van Bedrijf C in Limburg maakt deel uit van een Belgische hoofdvestiging die op zijn beurt onderdeel is van een Brits moederbedrijf. Bedrijf C biedt een uitgebreid pakket logistieke diensten aan voor verschillende industriële sectoren. De vestiging in Limburg doet de logistiek voor 2 producenten van medisch materiaal (healthcare). De locatie is ook fysisch opgesplitst in 2 delen in overeenstemming met de 2 klanten. Voor klant 1 werkt ongeveer 85% van de werknemers, de andere 15% werkt voor klant 2.

Hieronder bevindt zich het organogram van het gedeelte van Bedrijf C dat voor klant 1 werkt.



Figuur 7: Organogram Bedrijf C site klant 1

4.2 Demografie van de organisatie

Tabel 15: Demografie Bedrijf C

Demografie		
	Alle werknemers	**Allochtone werknemers**
Aantal	215 met vast contract en 50 met interim-contract	60-70 allochtonen (25%)
Verhouding arbeider/bediende	64% arbeiders – 36% bedienden	Arbeider en slechts enkele bedienden
Verhouding man/vrouw	52% man-48% vrouw	60% man - 40% vrouw
Gemiddelde leeftijd	30j	30j
Gemiddeld opleidingsniveau	Laaggeschoold	Laaggeschoold
Etniciteit	-	Italianen, Marokkanen, Turken, Grieken, Spanjaarden, Polen
Aantal gesyndiceerde werknemers	meerderheid	meerderheid

In deze case worden Belgen (en Nederlanders) als autochtonen beschouwd. Italianen, Grieken en Spanjaarden zijn allochtonen omwille van hun andere cultuur en taal.

4.3 Interviews

Tabel 16: Geïnterviewde personen bij Bedrijf C

Type geïnterviewde	Functie	Geslacht	Allochtoon/ autochtoon	Anciënniteit
Personeelsmanager	Personeelsmanager	V	AU	2,5 weken
Lijnmanager	Teamleader	M	AL	5j
Lijnmanager	Shift supervisor	M	AU	1j
Vakbonds-afgevaardigde	Onderhoud	M	AU	5j
Werknemer	Operator coördinator	M	AU	4j
Werknemer	Polyvalent operator	M	AU	1,5j
Werknemer	Polyvalent operator	M	AU	2,5j
Werknemer	Administratie outbound	V	AU	1,5j
Werknemer	Polyvalent operator	V	AL	1j en 3 mnd
Werknemer	Polyvalent operator	V	AL	1,5j
Werknemer	Polyvalent operator	M	AL	1j en 4 mnd

4.4 Context

4.4.1 Werksystemen

Het onderzoek vond plaats in de outbound-afdeling die werkt voor klant 1. In deze afdeling worden producten gepickt, ingepakt en klaargemaakt voor transport. De outbound-afdeling bestaat uit 3 subafdelingen:

- Export (exportlanden)
- Lokaal (lokale markten)
- Intercompagnie (orders voor andere vestigingen van Bedrijf C)

In deze afdeling werken voornamelijk laaggeschoolde arbeiders, de zgn. polyvalente operatoren. Deze werken in kleine teams, maar voeren hun taken redelijk onafhankelijk uit. Coördinatoren hebben op de vloer de directe leiding over een ploeg en rapporteren aan de teamleaders. De verschillende teams werken in een ochtend- en avondploeg die telkens geleid wordt door een shift supervisor. Boven de shift supervisor bevindt zich de operations manager (zie ook organogram). Allochtone werknemers hebben voornamelijk uitvoerende arbeidersfuncties, maar er zijn ook

coördinatoren en teamleaders van allochtone afkomst. Deze laatste hebben een bediendecontract. Werknemers die op het eerste zicht niet goed overeenkomen worden juist wel bij elkaar gezet. Het idee is dat ze door samen te werken elkaars verschillende interesses leren kennen en hierdoor de culturele verschillen verdwijnen.

Bij de opstart van de shift is er een kleine briefing voor alle operatoren en de teamleaders vergaderen ook elke dag onderling. Maandelijks is er tevens een site-meeting met al het personeel om hen te informeren en problemen te bespreken.

Sommige geïnterviewde werknemers beoordelen het werksysteem positief en vinden dat ze veel inspraak en vrijheid hebben. Enkele andere geven in het interview aan dat de relaties met sommige coördinatoren en teamleaders problematisch verlopen en er weinig communicatie tussen hen is. Dit wordt door deze werknemers opgelost door bij problemen direct de shift supervisor aan te spreken en voor de rest heel zelfstandig te werken.

4.4.2 HRM-beleid

Aanwerving gebeurt via een interim-kantoor zowel voor arbeiders als bedienden. Na een aantal maanden werken met een interim-contract, schakelt men over op een 6 maandencontract en daarna op een vast contract. Taalvaardigheid van allochtonen dient te blijken uit een aantal sollicitatiegesprekken. Het management geeft aan dat het uitbouwen van een onthaalbeleid in combinatie met peter/meterschap een belangrijke prioriteit voor de nabije toekomst is. Nu beperkt zich dit tot een rondleiding en een korte uitleg door collega's.

Hoewel er een uitgebreid evaluatiesysteem aanwezig is gestuurd vanuit de Belgische hoofdvestiging van Bedrijf C, wordt dit in de vestiging onvoldoende opgevolgd. HR wil dit systeem hervormen omdat het te repressief en disciplinair is. Voor technische trainingen (bvb. vorklift) wordt er samengewerkt met een extern opleidingsbureau. Teamleaders en coördinatoren beslissen wie er nood heeft aan bijkomende opleiding.

Interne promotiekansen (tot coördinator of teamleader) worden op een bord aangekondigd en werknemers kunnen zich kandidaat stellen. Geschikte kandidaten worden door de leidinggevende aangemoedigd om mee te doen aan de selectie. Er wordt vooral naar interpersoonlijke vaardigheden gekeken, nl. mensen kunnen aansturen en communiceren. Enkele geïnterviewde werknemers geven aan dat er bij het promoveren veel vriendjespolitiek komt kijken.

Om de sfeer tussen de werknemers te bevorderen wordt er een personeelsfeest georganiseerd alsook een aantal sportactiviteiten (bvb. bowling). Verschillende geïnterviewden melden dat deze activiteiten geen succes hebben en er niet veel werknemers aan deelnemen.

4.4.3 Diversiteitsbeleid

Enige tijd geleden vond een actieplan met betrekking tot diversiteit plaats in een andere vestiging van Bedrijf C in Vlaams-Brabant. Hierna wou Bedrijf C ook diversiteit introduceren in de plant van Limburg alsook het personeelsbeleid daar verder vormgeven. Bedrijf C is nog een jong bedrijf en had in de opstartfase weinig oog voor personeelszaken. Het management wil zich nu laten ondersteunen door een externe deskundige en tegelijk ook diversiteit opnemen in het personeelsbeleid.

De geplande acties van het diversiteitsplan bestaan voornamelijk uit training. Zo voorziet men een basistraining selectievaardigheden vanuit het diversiteitsdenken. Het doel hiervan is deelnemers de kennis en vaardigheden aan te reiken nodig bij het selecteren van sollicitanten op kwaliteit. Om te voorkomen dat oneigenlijke selectiecriteria een rol gaan spelen bij de selectie van nieuwe medewerkers of bij het beoordelen van het doorstoompotentieel van medewerkers is het belangrijk om goede functieprofielen te ontwikkelen. Hiervoor wordt een basistraining concretisering functieprofielen ingericht.

Het management streeft ernaar het huidige onthaalbeleid te verbeteren door het invoeren van het meter/peterschap. Daarbij horen ook opleidingssessies voor peters en meters. Tenslotte worden er ook trainingen in leidinggeven gepland. De leidinggevenden bij Bedrijf C (vb coördinatoren, teamleaders) zijn immers vaak doorgegroeide arbeiders (ook vrouwen en allochtonen) die soms toch een aantal tools missen om hun mensen correct aan te sturen.

De geïnterviewde werknemers waren niet op de hoogte van het diversiteitsplan en de eraan gekoppelde acties.

4.4.4 Organisatiecultuur

Volgens de corporate policy van Bedrijf C zijn er 3 centrale waarden: teamwork, servicegerichtheid en innovatie. De werknemers zijn hier niet van op de hoogte, maar geven als belangrijke waarden het volgende aan: openheid, menselijkheid, veiligheid en kwaliteit naar de klant toe. Ook legt het management de nadruk op een minimaal foutenpercentage en het halen van de dagelijkse kwantitatieve targets (zgn. “lijnen halen”). Om de vooropgestelde targets te halen zijn collegialiteit en teamwork tussen de werknemers noodzakelijk.

Verschillende geïnterviewde werknemers (zowel allochtone als autochtone werknemers) geven aan dat ze weinig vertrouwen hebben in bepaalde coördinatoren en teamleaders. Het contact met hen verloopt dan ook stroef. Vaak wordt tevens het bestaan van vriendjespolitiek aangehaald. De vakbondsafgevaardigden zijn nog maar enkele maanden actief en zijn bezig met de problemen in kaart te brengen.

4.5 Interacties en uitkomsten

4.5.1 Relationele uitkomsten

Interpersoonlijk

Tabel 17 geeft een overzicht van uitspraken over de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer.

Tabel 17: Typering interpersoonlijke interacties

Interpersoonlijke interacties

A. Op initiatief van autochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
1	LM1	Inclusie	De exportgroep is heel hecht en er zitten veel moslims in die geen varkensvlees eten of alcohol drinken. De autochtone collega's passen zich daaraan aan en doen dit dan ook niet. Sommige autochtone werknemers willen een aantal woordjes in een vreemde taal leren.
2	LM2	Inclusie	Autochtonen hebben veel contact met allochtonen tijdens de pauzes, buiten of in de cafetaria. Er worden geen groepjes gevormd.
3	VBA	Inclusie	Er is veel interesse van autochtonen naar andere culturen toe. Vaak komt cultuur ter sprake tijdens discussies in de pauzes. Iedereen helpt ook elkaar.
4	WNAU2	Inclusie	De autochtone werknemers schieten goed op met hun allochtone collega's. Soms bekvechten autochtone werknemers wel eens met allochtonen, maar er is nooit echte ruzie.
5	WNAL1	Inclusie	Sommige autochtonen zijn zeer geïnteresseerd in haar godsdienst en vreemde cultuur. Ze proberen ook enkele woordjes van de taal te leren. Een collega vroeg haar om een boek mee te brengen over haar cultuur zodat hij erover kon lezen. Ze vindt het heel fijn dat autochtonen interesse hebben voor haar cultuur en willen weten hoe ze is en denkt.
6	WNAL4	Inclusie	Er heerst een heel goede sfeer tussen collega's. Er worden veel grappen gemaakt door autochtonen over nationaliteit en cultuur, maar iedereen kan daar tegen. Alle werknemers worden gelijk behandeld en respecteren elkaar en staan voor elkaar open.
7	LM1	Inclusie	Tijdens de Ramadan stellen autochtone collega's vragen hierover en ze respecteren dat hij vast. Een werknemer vroeg of hij wel mocht eten, omdat het anders voor de vastenden te zwaar zou zijn. De andere werknemers houden er rekening mee dat hij geen alcohol drinkt en geen varkensvlees eet. Ze kiezen dan een restaurant waar je andere dingen kan eten/drinken.

8	VBA	Inclusie	Hij heeft veel bevriende allochtone collega's. Door hen is hij zich gaan interesseren voor de Islam en veel respect gekregen voor moslims.
9	LM1	Segregatie (en dan inclusie)	Een allochtone werkneemster gaat ineens een hoofddoek dragen als ze te weten komt dat het toegelaten is op de werkvloer. Ze kreeg daar eerst veel negatieve reacties op van haar collega's. Wanneer de (allochtone) ploegbaas aan de rest uitlegt dat ze eerst niet wist dat het mocht, kan iedereen wel begrip opbrengen.
10	WNAL2	Segregatie/ inclusie	Een allochtoon kreeg geen dag verlof van zijn teamleader, daarop ontstond er een felle discussie. De teamleader deed toen de uitspraak dat "alle Turken en Marokkanen maar terug naar hun land moesten" (d.i. segregatie). Alle werknemers (ook de autochtonen) reageerden woedend hierop (d.i. inclusie). De teamleader heeft zijn woorden dan teruggenomen, hij was ook niet gewoon om met allochtonen om te gaan.
11	WNAU4	Segregatie	Ze vond het in het begin moeilijk om met allochtonen om te gaan. Allochtonen hebben heel andere ideeën, bvb. een meisje mag niet uitgaan. Ook is het raar als de halve tafel tijdens de middag niet eet omdat ze vasten.

B. Op initiatief van allochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
12	WNAL2	Integratie/going native	Ze heeft eigenlijk de Belgische cultuur, is in België geboren en opgegroeid. Er zijn nog maar weinig raakpunten met de Marokkaanse cultuur, enkel haar geloof heeft ze behouden.
13	WNAL4	Integratie	Hij kan perfect zichzelf zijn op het werk, gedraagt zich heel los en doet gekker dan thuis. Bij Bedrijf C voelt hij zich geen gevangene zoals in andere fabrieken.
14	WNAL1	Integratie	Allochtonen zitten samen met autochtonen tijdens de pauzes en vormen geen aparte groepjes.
15	WNAL3	Integratie	Ze heeft een hechte band met al haar collega's. Deze beschouwen haar omwille van haar ervaring als de leider van het team. Aangezien de ploeg het contact met de echte ploegbazen tot een minimum beperkt, draagt ze veel verantwoordelijkheid.
16	WNAU2	Integratie	De allochtonen in zijn team zijn jonger dan 25 jaar en in België geboren. Ze spreken perfect Nederlands en zijn niet fanantiek met hun godsdienst bezig. Het is een heel toffe groep ondereen. Hij is een soort vaderfiguur voor de jongere allochtonen in de groep.
17	WNAU3	Separatie	Allochtonen passen zich niet volledig aan, want ze behouden hun geloof.

Er heerst overwegend inclusie van de autochtonen naar vreemde culturen toe. Tijdens de pauzes heeft iedereen contact met elkaar en wordt er veel gepraat over cultuur en gewoonten. Ook voor het moslimgeloof met zijn eigen gewoonten is er respect en nieuwsgierigheid. De allochtonen zelf zijn goed geïntegreerd in hun werkomgeving. De meeste van hen zijn in België geboren (tweede of derde generatie), waardoor ze geen taalproblemen hebben (praten perfect Nederlands) en sterk aanleunen bij de Belgische cultuur. Door de locatie van Bedrijf C (Limburg) zijn de meeste autochtone werknemers opgegroeid met andere culturen (school, buurt) waardoor ze de verschillende etniciteiten nauwelijks opmerken.

Daarnaast werden er ook voorbeelden van segregatie gegeven in de interviews. Deze houden vooral verband met geloofszaken (bvb. hoofddoek dragen). Ook reageren sommige werknemers (zowel allochtonen als autochtonen) zich bij conflicten wel eens af door de afkomst van een persoon te bespotten. Het onderstaande voorbeeld geeft aan hoe afkomst aangehaald wordt bij persoonlijke conflicten.

Voorbeeld 1 (LM1):

Een allochtoon werkte samen met een autochtoon en ze beschikten samen over een eigen radio. De Belg wou altijd naar Studio Brussel luisteren, maar op een dag was de allochtoon het beu en veranderde de post naar Radio Donna. Hierop ontstond een heftige discussie en de Belg begon de allochtoon uit te schelden voor “vuile Italiaan”. Daarop kwam reactie van de teamleader, deze duldt niet dat nationaliteit of afkomst aangehaald worden in een persoonlijk conflict. De situatie werd praktisch opgelost door 1 radio voor het ganse bedrijf te installeren die regelmatig op andere posten gezet wordt.

Met het organisatiebeleid

Tabel 18 geeft de analyse van interacties van geïnterviewde personen met het organisatiebeleid weer.

Tabel 18: Typering interacties met het organisatiebeleid

Interacties met het organisatiebeleid			
Nr.	**Bron**	**Type acculturatie**	**Voorbeeld van interactie**
1	LM1	Assimilatie (taal)	Als werknemers onderling (onbewust) Turks spreken, komt er reactie op van andere werknemers. De lijnmanager dringt erop aan om altijd Nederlands te spreken.
2	LM1	Assimilatie (afkomst is geen argument)	Afkomst of godsdienst mag nooit een rol spelen in een persoonlijk conflict. Het mag ook nooit als excuus gebruikt worden, vb. een allochtoon krijgt een verwittiging en hij zegt “dat komt omdat ik een vreemdeling ben, dat je kritiek op mij hebt”.
3	LM1	Assimilatie (goed werken)	Als een werknemer goed werkt, krijgt hij veel kansen en vrijheid van Bedrijf C.
4	WNAL4	Assimilatie (inzet)	Als je goed werkt, krijg je waardering vanuit het management en mag je ook meer, vb. er was een dringend familiaal probleem in Italië en hij mocht direct het werk verlaten, hoewel het zeer druk was.
5	WNAL4	Assimilatie (goede werksfeer)	Bedrijf C wil dat alle werknemers goed overeenkomen en dat er onderlinge collegialiteit heerst.
6	WNAU1	Assimilatie (ongewenste intimiteiten)	Bedrijf C is heel strikt op het gebied van ongewenste intimiteiten. Er was eens een allochtoon die 2 werkneemsters (1 autochtoon en 1 allochtoon) kruiste en hij riep iets naar hen en deed iets met zijn broek. De meisjes gingen dit incident melden en de allochtoon werd prompt ontslagen.
7	LM1	Inclusie	Tijdens de Ramadan kunnen moslims die vasten hun pauzes verschuiven. Als het donker wordt, kunnen ze snel iets eten en de rest van de pauze nemen ze dan samen met de ploeg.
8	LM1	Inclusie	Bedrijf C tracht zoveel mogelijk rekening te houden met ieders cultuur, in de mate van het mogelijke.

9	LM2	Inclusie	In de herentoiletten werden hakenkruisen en uitspraken over Turken op de muur gezet. De lijnmanager nam er een foto van en confronteerde alle werknemers ermee. Als men iemand hierop betrapt, wordt hij direct ontslagen.
10	WNAL1	Inclusie	Een hoofddoek dragen op de werkvloer mag, in de praktijk wordt het zelden gedaan.
12	WNAL4	Inclusie	Je krijgt bij Bedrijf C veel vrijheid. Als je goed werkt en beleefd bent, kan er heel veel. Je mag dan eens staan babbelen, er wordt dan niks op gezegd.
13	WNAL1	(teveel) inclusie	Een allochtoon werkte 7 maanden bij Bedrijf C toen er een vacature voor een bediende was. Veel werknemers solliciteerden daarvoor, maar de baas koos voor deze allochtoon. De reacties van de autochtonen (en Italianen) was “je moet hier Ali of Mohammed heten om hogerop te geraken”.
11	WNAU4	Inclusie/segregatie	Alle werknemers krijgen maximum 3 weken verlof. Een allochtoon kreeg 4 weken vakantie om naar zijn vaderland te gaan (d.i. inclusie). De autochtonen vinden dit oneerlijk, ze willen ook wel extra verlof om vb. bij hun kinderen te zijn (d.i. segregatie).

De tabel geeft aan dat Bedrijf C assimilatie wenst op de volgende punten:

- Nederlands spreken op de werkvloer
- Goed werk leveren, dan krijg je ook veel kansen en vrijheid van de leidinggevenden,
- Vreemde afkomst mag niet misbruikt of aangehaald worden in persoonlijke conflicten.
- Goede werksfeer en teamgeest onder de collega’s
- Ongewenste intimiteiten worden streng aangepakt

Het volgende voorbeeld geeft weer wat er kan gebeuren als men zich niet houdt aan deze minimale voorwaarden van assimilatie.

Voorbeeld 2 (WNAU2):

Een autochtone werknemer liep achter een allochtoon en twee werkneemsters (1 autochtone en 1 allochtone) kwamen hen tegemoet. De allochtoon deed iets met zijn broek (de getuige kon dit niet goed zien) en riep iets onverstaanbaars tegen de meisjes. De autochtone werknemer werd later bij de directie geroepen als getuige van dit incident. De meisjes hadden aan de directie gemeld dat de allochtone collega zijn broek had afgedaan en schunnige dingen gezegd had. De autochtoon zelf vond dat de meisjes de zaak overdreven, maar de allochtoon werd ontslagen op grond van het voorval.

Naast deze minimale voorwaarden die moeten vervuld worden, tracht men bij Bedrijf C zoveel mogelijk rekening houden met de gewoonten van verschillende culturen voor zover dit mogelijk is. Het volgende voorbeeld illustreert dit.

Voorbeeld 3 (WNAL2):

Tijdens de Ramadan mogen moslims als het donker wordt, een snelle pauze nemen om hun vasten te onderbreken (5 minuten). Het tijdstip van deze pauze verschuift naargelang het uur van zonsondergang. De rest van hun pauze wordt dan samen met de andere werknemers opgenomen om 18u. Autochtonen die het principe van vasten niet kennen, reageren soms verbaasd, maar na uitleg hebben ze er begrip voor.

Bij het mislopen van promoties komt het argument afkomst vaak naar boven. Als een autochtoon ploegbaas wordt, voelen de allochtonen die solliciteerden zich benadeeld. Kiest het management voor een allochtoon, dan zijn de autochtone kandidaten misnoegd en klagen deze over positieve discriminatie (d.i. segregatie).

4.5.2 Individuele uitkomsten

Allochtone werknemers geven in de interviews aan dat ze zich aanvaard en thuis voelen bij Bedrijf C. Dit komt vooral door de toffe contacten met hun collega's en de losse sfeer die er heerst. Vooral de interesse van anderen in hun eigen cultuur wordt door allochtone werknemers erg gewaardeerd. Door het problematische contact met sommige coördinatoren en teamleaders, voelen niet alle werknemers zich door de leidinggevenden gewaardeerd. De geïnterviewde werknemers (zowel allochtonen als autochtonen) klagen vooral dat coördinatoren en teamleaders niet naar hen luisteren en hen zelfs tegenwerken. Als reactie hierop gaan de werknemers het contact met hun leidinggevenden beperken en heel zelfstandig werken. De slechte relatie met de leidinggevenden versterkt wel de hechte band tussen de werknemers onderling.

4.5.3 Prestatiegerelateerde uitkomsten

Bedrijf C ziet een multicultureel personeelsbestand als een voordeel. Er ontstaat een dynamiek en een betere groepssfeer die tot positieve resultaten leidt. Allochtonen worden als opener en vrolijker gepercipieerd. Door in een divers team te werken, komt men in contact met verschillende mensen waarvan men iets kan leren. Als laatste argument wordt aangegeven dat een bedrijf de afspiegeling moet zijn van de huidige multiculturele maatschappij. Onbekend maakt namelijk onbemind. De logistieke sector is bovendien laagdrempelig naar allochtonen toe en kan hier een voorbeeldfunctie uitoefenen.

Voorbeeld 4 (VBA, WNAU1):

Verschillende autochtonen geven aan dat de allochtonen de werksfeer erg verbeteren. Ze zijn meer open van karakter en maken graag plezier en grapjes. Ook vatten ze het leven wat lichter op en kunnen ze beter relativeren. Verschillende geïnterviewden geven aan dat ze niet willen werken in een omgeving met uitsluitend Belgen, dat zou zeer saai zijn.

4.6 Conclusies Bedrijf C

- Bedrijf C slaat de weg van diversiteit in omdat ze geloven dat een bedrijf een afspiegeling moet zijn van de huidige multiculturele maatschappij.
- Het bedrijf heeft een vrij hoog aandeel allochtonen in dienst, maar het gaat hoofdzakelijk om tweede en derde generatie allochtonen die in België geboren zijn en daarom ook goed de taal beheersen. De regio waarbinnen het bedrijf is gelegen is ook reeds vertrouwd met allochtonen.
- Doordat het bedrijf al geruime tijd met allochtonen werkt en enkelen hiervan ook reeds doorstroomden naar hogere functies, is diversiteit gemainstreamed binnen Bedrijf C.
- Inclusie van allochtonen vindt voornamelijk plaats door het stellen van vragen over de cultuur en de gewoonten, alsook door het willen leren van een aantal woorden in de taal van de andere. Iedereen kan zijn culturele eigenheid behouden. Men erkent de verschillen, maar bevestigt eveneens de vele gelijkenissen.
- Indien er zich nog bepaalde incidenten voordoen, dan wordt hier onmiddellijk op gereageerd vanwege het management. Het management tolereert geen racisme en legt duidelijke regels voor respect op.
- Allochtone en autochtone werknemers zijn zo sterk geïntegreerd dat zij als een gezamenlijk front optreden, bijvoorbeeld in conflicten met de ploegbazen. Dat er eerder spanningen zijn tussen operatoren en hun ploegbaas dan tussen werknemers van verschillende culturen, illustreert de gevorderde integratie.

- Men zal erover moeten waken dat men bij verdere groei van het bedrijf niet vervalt in het teveel formaliseren van het beleid. De organisatie vaart wel bij een combinatie van enerzijds duidelijke basisregels en anderzijds een “day-to-day” informeel diversiteitsbeleid.

- Men moet aandacht hebben voor de rol van de teamleader als lijnmanager. Deze vervult binnen Bedrijf C een sleutelrol tussen het management en de operatoren op de vloer. Deze functie dient ingevuld te zijn door een persoon die niet enkel op technisch vlak onderlegd is, maar ook op zijn sociale vaardigheid gescreend werd. Hij heeft namelijk –gegeven de diverse context- een belangrijke people management opdracht.

5 Bedrijf D

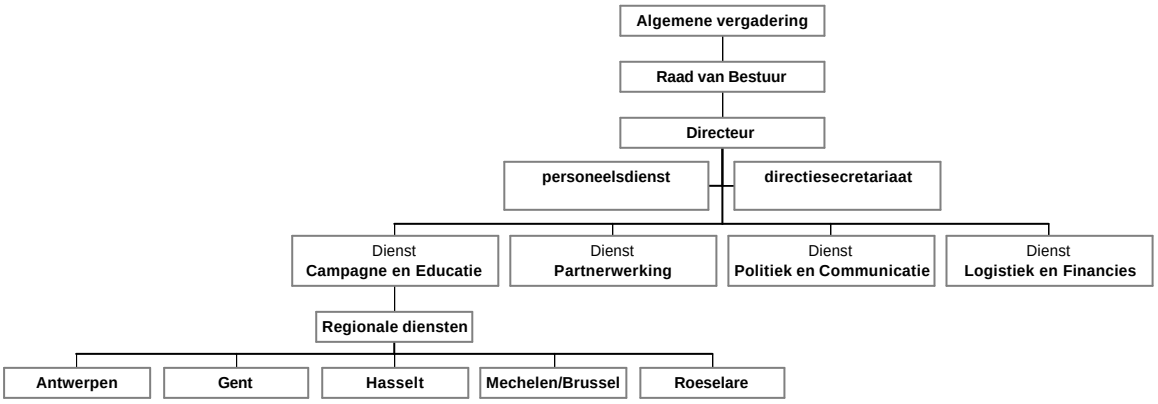
5.1 Profiel van de organisatie

Tabel 19: Profiel van Bedrijf D

Bedrijfsprofiel	
Vestigingsplaats	Brussel
Origine	Belgisch (Vlaams)
Activiteit	3de wereldorganisatie
Sector	Non-profit sector

Bedrijf D organiseert campagnes voor het Vlaamse publiek met een groot aantal vrijwilligers alsook educatieve activiteiten rond de Noord-Zuid thematiek voor verschillende doelgroepen. Bedrijf D heeft een relatie met meer dan 250 organisaties in het Zuiden (Afrika, Latijns-Amerika, Azië) via financiële ondersteuning, tijdelijke uitzending van coöperanten, toekenning van beurzen en de organisatie van ontmoetingen en uitwisselingen. Tenslotte houdt Bedrijf D zich ook bezig met studie- en lobbywerk rond de Noord-Zuid thematiek.

Figuur 8 geeft een overzicht van de structuur van Bedrijf D.



Figuur 8: Organogram van Bedrijf D

Bedrijf D zendt ook een 40-tal NGO-coöperanten uit naar het Zuiden. Deze medewerkers hebben een contract met de plaatselijke partner, maar Bedrijf D is verantwoordelijk voor hun selectie en het introductietraject.

In het Zuiden heeft Bedrijf D ook plaatselijke vertegenwoordigers (de zgn. steunpunten). Deze 10 medewerkers worden beschouwd als stafmedewerkers en hebben naargelang hun nationaliteit een arbeidsovereenkomst met Bedrijf D of met een plaatselijke partner. De steunpunten komen regelmatig naar België voor een uitwisseling met de nationale medewerkers.

5.2 Demografie van de organisatie

Tabel 20: Demografie van Bedrijf D

Demografie		
	Alle werknemers	**Allochtone werknemers**
Aantal	88 (nationaal en regionaal)	7 allochtonen (8%)
Verhouding arbeider/bediende	3% arbeider – 97% bediende	40% arbeider – 60% bediende
Verhouding man/vrouw	50% vrouw - 50% man	60% vrouw – 40% man
Gemiddelde leeftijd	40j	divers
Gemiddeld opleidingsniveau	Universitair (nationaal) Graduaat (regionaal)	Helft is hooggeschoold (universitair of HOBU), ander helft laaggeschoold
Etniciteit	-	Afrika (Kongo, Burundi, Nigeria, Oeganda), Latijns-Amerika (Peru, Bolivia), Italië
Aantal gesyndiceerde werknemers	Onbekend wegens privacyredenen	Onbekend wegens privacyredenen

5.3 Interviews

Tabel 21: Geïnterviewde personen bij Bedrijf D

Type geïnterviewde	Functie	Geslacht	Allochtoon/ autochtoon	Anciënniteit
Personeelsmanager (PM)	Personeelsmanager	V	AU	4j
Lijnmanager (LM1)	Diensthoofd Financiën en logistiek	M	AU	1,5j
Lijnmanager (LM2)	Regioverantwoordelijke Midden-Amerika	V	AU	4,5j
Werknemer (WNAU1)	Informaticus	M	AU	7-8j
Werknemer (WNAU2)	Hoofdboekhouder	V	AU	7 mnd
Werknemer (WNAU3)	Verantwoordelijke Fondsenwerving	M	AU	6j
Werknemer (WNAU4)	Secretariaat Dienst Partnerwerking	V	AU	8j
Werknemer (WNAL1)	Medewerker Onderhoud	V	AL	8j
Werknemer (WNAL2)	Medewerker Keuken	V	AL	1j
Werknemer (WNAL3)	Boekhouder	M	AL	2-3j
Werknemer (WNAL4)	Medewerker Dienst Partnerwerking	V	AL	6 mnd

5.4 Context

5.4.1 Werksystemen

Het onderzoek vond plaats in verschillende afdelingen binnen Bedrijf D:

- Dienst Financiën en logistiek: boekhouding, keuken en onderhoud, informatica, onthaal.
- Dienst Partnerwerking en secretariaat: met 3 subdiensten, nl. regio Afrika, Azië en Latijns-Amerika.
- Dienst Politiek en Communicatie: met 3 verschillende cellen, nl. fondsenwerving, politiek en communicatie.

In deze afdelingen werken hooggeschoolden, met uitzondering van de keuken en het onderhoud. De werknemers werken in teams, maar hebben duidelijk afgelijnde taken die ze alleen kunnen uitvoeren. Wel is er veel informeel overleg in en tussen diensten en subdiensten (cellen). Daarnaast zijn er per dienst formele vergadermomenten op vaste tijdstippen. Een actief werksysteem dat rekening houdt met suggesties zit ingebakken in de bedrijfscultuur van Bedrijf D. Ook bij de eerder uitvoerende jobs is veel inspraak en vrijheid om de eigen taak in te vullen.

Alle geïnterviewde werknemers beoordelen het werksysteem als zeer positief omdat ze veel inspraak en vrijheid hebben en hun werk zelfstandig kunnen regelen. Een aantal werknemers gaven in hun interview aan dat men door het vele overleg soms beslissingssnelheid mist in bepaalde afdelingen.

5.4.2 HRM-beleid

Aanwerving gebeurt via advertenties in de pers (Jobat en Visie) of via internet (portaalsite 11.11.11, VDAB, site NGO's). Ook gebruikt Bedrijf D een specifiek aanwervingskanaal voor allochtonen nl. het minderhedenforum (zie verder bij bespreking diversiteitsbeleid). Sollicitanten worden onderworpen aan computertesten en hebben een aantal gesprekken met een selectiecommissie op basis waarvan ook hun taalvaardigheid beoordeeld wordt.

Bedrijf D is volop bezig met het uitschrijven van een onthaalbeleid: wat dient er te gebeuren op de eerste werkdag, wat vooraleer men komt werken enz. Deze uniforme procedure wordt later wel aangepast aan de specifieke eigenschappen van de nieuwkomers. Het introductiebeleid bevat ook 2 dagen vormingsmodules waarop de verschillende diensten zich voorstellen aan de nieuwkomers. Gedurende de eerste 6 maanden plant men in de toekomst een peter/meterschap voor nieuwe medewerkers. Tot nu toe verliep de opvang van nieuwe medewerkers ad hoc en ze moesten veel zelf uitzoeken.

Het beoordelingssysteem met jaarlijkse functioneringsgesprekken werd in het verleden niet goed opgevolgd. Het systeem gaat in de toekomst opnieuw geïntroduceerd worden in een aangepaste versie met functiekaarten. Tijdens het jaarlijkse gesprek wordt ook de vormingskaart besproken waarop de opleidingen genoteerd worden die de werknemers wensen te volgen. Bedrijf D moedigt de werknemers ook aan om opleidingen te volgen tijdens de werkuren zowel intern (taallessen, informaticacursus, vorming rond de jaarlijkse campagne) als extern (boekhoudkundige opleidingen, cursus preventieadviseur). Sommige geïnterviewden gaven aan dat ze graag meer opleidingen wilden volgen, maar dat dit niet mogelijk was omwille van de werklast.

Binnen de vlakke organisatie van Bedrijf D zijn er niet veel promotiekansen. Als er een vacature vrijkomt, worden eerst geschikte interne kandidaten aangesproken. Zijn er geen geschikte interne kandidaten, dan rekruteert men extern. Allochtonen stromen moeilijk door omwille van taalproblemen en een lage opleiding. Horizontale verschuivingen naar andere diensten komen wel frequent voor, alsook inhoudelijke promoties (men krijgt meer verantwoordelijkheden maar blijft in dezelfde functie). Conflicten tracht men snel en informeel op te lossen, meestal via het diensthoofd.

5.4.3 Diversiteitsbeleid

Bedrijf D ging aandacht besteden aan diversiteit vanuit haar ideologie. De organisatie die gericht is op het zuiden en de genderproblematiek centraal stelt, vond meer evenwicht onder de werknemers (bvb. meer vrouwen, meer allochtonen) hard nodig.

Een belangrijk actiepunt van het diversiteitsplan is dus het vergroten van de instroom van allochtonen. Deze instroom is momenteel klein, mogelijks omdat allochtonen de organisatie niet kennen of omdat Bedrijf D christelijk geïnspireerd is. Vacatures worden naar het minderhedenforum gestuurd, een specifiek kanaal om allochtonen te bereiken. Deze organisatie verspreidt vervolgens de vacatures onder de aangesloten leden (vb. Kongolese organisaties). Tevens wordt de tekst van vacatures aangepast om allochtonen alsook andere doelgroepen (bvb. vrouwen, gehandicapten) aan te trekken.

Bedrijf D organiseert een waaier van activiteiten in het kader van diversiteit. Zo worden er tijdens de werkuren lessen Nederlands voor anderstaligen gegeven door een werkneemster van Bedrijf D. In deze lessen ligt de nadruk op het converseren via spelletjes, liedjes, spreekbeurten. In deze les ontstond het idee om Kongolese werknemers eens een les Lingale te laten geven aan de andere medewerkers. Dit initiatief was een groot succes en hielp ook autochtonen te sensibiliseren aangaande de taalproblemen van allochtonen. De leidinggevende en personeelsmanager volgden ook een opleiding rond diversiteit en er werd een werkgroep diversiteit opgericht. Verder werd er een week van de diversiteit georganiseerd met onder andere een Kongolese maaltijd. Een ander actie is het houden van lunch causerieën waarop een medewerker komt vertellen over zijn ervaringen met andere culturen (vb na een reis).

Het actieplan loopt nog tot februari 2005, maar de reacties zijn zeer positief en het enthousiasme is groot. Door de vele concrete acties leert men ander culturen kennen en ontdekt men de andere talenten van allochtone werknemers. De meeste geïnterviewden waren goed op de hoogte van de verschillende acties, maar minder van het feit dat Bedrijf D beoogt om de instroom van allochtonen te vergroten.

5.4.4 Organisatiecultuur

Een eerste belangrijke waarde is openheid en respect naar andere culturen en godsdiensten toe. Tegelijk blijft Bedrijf D zijn christelijke inspiratie behouden. Veel werknemers gaven ook aan dat er respect is voor de mens achter de functie en de combinatie werk en gezinsleven (vb ouderschapsverlof, flexibele werkuren). Verder is de organisatie vlak en hebben alle werknemers inspraak en ruimte om hun eigen ding te doen. Voor bedrijf D zijn solidariteit, samenwerken, gelijkheid en verdraagzaamheid heel belangrijke waarden. Het management meent dat allochtonen zich in deze open en multiculturele cultuur meer welkom zullen voelen. De organisatiecultuur draagt er ook toe bij dat alle werknemers zichzelf kunnen zijn.

Door de vlakke organisatie van Bedrijf D geven alle geïnterviewden aan dat er geen grote afstand is tussen hen en het management. Alles kan besproken worden met de leidinggevenden en ook de directie is bereikbaar.

5.5 Interacties en uitkomsten

5.5.1 Relationele uitkomsten

Interpersoonlijk

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de interacties tussen allochtone en autochtone werknemers die bleken uit de interviews.

Tabel 22: Typering interpersoonlijke interacties

Interpersoonlijke interacties

A. Op initiatief van autochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
1	PM	Inclusie	Autochtone werknemers namen enthousiast deel aan een les Lingala gegeven door 2 Kongolese werkneemsters. De rollen werden dus eens omgedraaid zodat autochtonen de taalproblemen van allochtonen beter konden begrijpen.
2	LM1	Inclusie	Autochtonen spreken Frans met de Kongolese werkneemsters omdat ze niet goed Nederlands kunnen. Nu ze echter Nederlandse les volgen, let men erop ze in het Nederlands aan te spreken zodat ze kunnen oefenen.
3	WNAU4	Inclusie	Door de les Lingala krijgen autochtonen begrip voor de situatie van de allochtonen, men leert elkaar op een andere manier kennen.
4	WNAL2	Inclusie	Men raadpleegt haar vaak omdat de jaarlijkse campagne over Peru ging. Ze mocht ook over de campagne en haar land gaan spreken in scholen en kerken (ze is medewerker keuken).

5	WNAL4	Inclusie	Bij Bedrijf D werken mensen van verschillende culturen samen zonder problemen. De autochtone werknemers hebben veel respect en interesse voor hun allochtone collega's.
6	WNAU3	Inclusie	Hij heeft een zeer goed contact met de allochtone medewerkers. Toch blijft er een taalprobleem: hij praat ook meer met de allochtonen die Nederlands spreken dan met diegene waarmee hij Frans (moet) praten.
7	WNAU4	Inclusie	Ze heeft veel contact met de allochtonen omdat ze Nederlandse les aan hen geeft. Ze heeft ook een grote betrokkenheid bij de Latijns-Amerikaanse cultuur.
8	WNAL2	Inclusie	Haar autochtone collega's doen hun best om traag en goed Nederlands te spreken met haar. Een paar autochtone werknemers zijn zeer geïnteresseerd in Bolivia en ze praat met hen dan ook veel over haar geboorteland.
9	WNAL3	Inclusie	Heeft een goed contact met de autochtone collega's in zijn afdeling. Hij werkt ook nog deeltijds bij een ander bedrijf, maar de collega's bij Bedrijf D zijn heel anders, ze zijn vriendelijker en begrijpender.
10	WNAL4	Inclusie	Haar autochtone collega's zijn sympathiek en doen hun best zodat ze haar thuis zou voelen in de organisatie. Ze vindt Bedrijf D de beste plaats in België om te werken.
11	LM1	Segregatie	Een tijd geleden werden er portefeuilles gestolen. Sommige autochtonen verdachten de allochtone kuisploeg ervan. Ook dwong een werknemer een allochtoon zijn zakken leeg te maken. De lijnmanager keurt die af, hij wil eerste concrete bewijzen zien en dan pas volgen sancties.
12	LM1	Segregatie	Een allochtone werknemer kreeg van de persoon aan het onthaal een trui die daar al 2 jaar lag (verloren voorwerp). Toen de allochtoon de volgende dag de trui droeg en de eigenaar van de trui dit zag, was de reactie:"je hebt mijn trui gestolen". Als een autochtoon de trui zou dragen was de reactie misschien: "ik heb die trui ook".
13	WNAL1	Segregatie	Ze vroeg aan een goede collega (autochtoon) 5€ te geven voor een soort informeel banksysteem dat onder Kongolezen gebruikt wordt. Dit systeem houdt in dat iedereen maandelijks 5€ geeft aan 1 persoon van de groep zodat ze om de beurt het totaalbedrag krijgen. De autochtone collega ging hierop aan de directie melden dat de allochtone werknemer haar geld wilde aftroggelen. De allochtoon voelde zich hierdoor verraden door haar autochtone collega.

B. Op initiatief van allochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
14	PM	Integratie	De meeste allochtonen willen zich integreren en ze volgen dan ook Nederlandse les en zoeken veel contact met autochtonen.
15	WNAL1	Integratie	Ze volgt les Nederlands om zich beter te integreren. Er is veel contact met de andere collega's tijdens de pauzes.
16	WNAU1	Integratie/going native	Zijn allochtone medewerker was heel Westers en volledig aangepast aan de Belgische cultuur.

17	PM	Separatie	In de eetzaal zonderen bepaalde allochtone werknemers zich soms af en spreken onderling hun eigen taal.
18	WNAU1	Separatie	De Afrikaanse allochtonen zoeken elkaar wel op en praten meer met elkaar omdat ze dezelfde roots hebben.
19	WNAL1	Separatie	Ze vindt dat ze meer Nederlands moet durven spreken. Vaak praat ze nog Frans met haar collega's.
20	PM	Dissociatie	Een allochtone medewerker zocht vast werk als boekhouder. De personeelsmanager vond een vacature voor hem bij een holebi-organisatie. De allochtoon vatte dit op als een grote belediging. Hij sprak eerst niet meer tegen de personeelsmanager en bracht dan een foto mee van zijn vrouw en kinderen (om te bewijzen dat hij hetero is).

Binnen Bedrijf D heerst er een grote inclusie naar andere culturen toe. Dit is kenmerkend voor de cultuur van de organisatie en waar ze voor staat. De autochtonen die er werken, zijn ook zelf heel open en hebben een grote interesse voor vreemde culturen. Zowel de cultuur als de persoonlijkheid van de werknemers bevorderen de contacten met allochtonen. Alle geïnterviewden spraken dan ook van uitstekende relaties tussen allochtone en autochtone werknemers. Slechts enkele voorbeelden van segregatie werden verteld, die aantonen dat er bij sommige autochtonen nog wel wantrouwen is naar allochtonen toe. Het gaat hier steeds over verdenkingen van diefstal zoals in het onderstaande voorbeeld. Deze voorbeelden van segregatie illustreren dat de waardering van allochtonen door autochtonen niet stabiel is en verstoord kan worden door een kritisch incident.

Voorbeeld 1 (LM1):

> Een tijdje geleden was er een diefstal van portefeuilles in het gebouw van Bedrijf D. Sommige autochtone werknemers verdachten de allochtone medewerkers van de kuisploeg omdat zij door hun werkzaamheden in alle bureaus komen. Ook een allochtone medewerker verantwoordelijk voor de helpdesk werd geviseerd omdat hij ook vaak in de bureaus kwam om pc-problemen op te lossen. Een autochtone werknemer dwong de helpdeskmedewerker om zijn zakken leeg te maken. Het lijnmanagement keurde deze gang van zaken resoluut af en vond dat er eerst concrete bewijzen moesten zijn voordat iemand beschuldigd werd. Bovendien konden mensen van buitenaf ook gemakkelijk het gebouw binnengeraken. Zo had men al enkele keren een persoon aangetroffen in het gebouw die er niet thuis hoorde.

De allochtone werknemers bij Bedrijf D zijn goed geïntegreerd of ondernemen actie om zich beter te integreren (vb volgen les Nederlands). De separatieve houding van sommige allochtonen vindt meestal haar oorspong in een zwakke taalkennis. Zo zorgt het feit dat ze Frans spreken dat ze zich afzonderen van de andere collega's. Dit is wel al verbeterd door het aanbieden van taallessen. Het onderstaande voorbeeld geeft een originele manier weer om met de taalproblemen van allochtonen om te gaan.

Voorbeeld 2 (WNAU4):

In de lijn van de lessen Nederlands gaven de 2 Kongolese medewerkers een les Lingala (inheemse taal van Kongo) aan de andere werknemers. Zo werden de rollen eens omgedraaid en konden autochtonen ervaren hoe het is voor Kongolezen om hun collega's Nederlands te horen praten, waar ze in het begin ook niks van verstonden. Het initiatief ontstond vanuit de werkgroep diversiteit en de werkgroep Nederlands. Het is niet enkel de bedoeling allochtonen te zeggen dat ze Nederlands moeten kennen, maar ook de wisselwerking is belangrijk voor de sensibilisering en het zorgen voor respect van autochtonen ten opzichte van allochtonen. Dit initiatief werd heel positief onthaald door alle werknemers.

Met het organisatiebeleid

Tabel 23 geeft de analyse van de relaties van werknemers met het organisatiebeleid weer.

Tabel 23: Typering interacties met het organisatiebeleid

Interacties met het organisatiebeleid			
Nr.	**Bron**	**Type acculturatie**	**Voorbeeld van interactie**
1	PM	Assimilatie (taal)	Bedrijf D vindt dat taal een noodzakelijke voorwaarde is voor integratie. Daarom worden er ook lessen Nederlands gegeven tijdens de werkuren.
2	PM	Assimilatie (autoriteit aanvaarden)	Hoger opgeleide allochtonen hebben soms moeite om onder een baas te werken. Ze willen als gelijke erkend worden op basis van hun diploma ook al spreken ze de taal niet.
2	PM	Assimilatie (respect en openheid voor vreemde culturen)	Alle autochtone werknemers hebben respect en een grote openheid voor andere culturen. Personen die deze eigenschappen niet hebben, worden niet aangeworven.
3	LM1	Assimilatie (wederzijds vertrouwen) en inclusie	De allochtonen die instaan voor het onderhoud moesten eerst manuele aangifte van hun uren doen. In het verleden bleken ze het niet zo nauw te nemen met het invullen van hun uren. De lijnmanager besliste om ze hetzelfde registratiesysteem als de andere werknemers te laten gebruiken (dat minder werk vergt). Als tegenprestatie vraagt de lijnmanager wel dat ze altijd inloggen zoals het moet.
4	LM2	Assimilatie (stiptheid)	Een allochtoon werd ontslagen omdat hij steeds te laat kwam of niet kwam opdagen op afspraken.

5	LM2	Assimilatie (taal)	Een allochtone werknemer spreekt vaak Spaans met autochtone collega's. De lijnmanager wijst haar erop dat ze bij Bedrijf D werkt onder meer om Nederlands te leren (werkt via OCMW op basis van artikel 60)
6	WNAL1	Assimilatie (op elkaar kunnen rekenen) en inclusie	Bedrijf D vraagt aan allochtoon om flexibel te zijn (bvb. overuren doen in de keuken). Omgekeerd kan men ook op het bedrijf rekenen als er bvb een familiaal probleem is (kind dat ineens ziek is) ze niet/later kan komen werken.
7	LM2	Inclusie	Een medewerker wil perse naamkaartjes, omdat dat in haar cultuur een belangrijk statussymbool is. Bedrijf D laat dan kaartjes drukken met de titel "medewerker" erop.
4	LM1	Inclusie	De volgende jaarlijkse campagne van Bedrijf D gaat over Kongo. Men gaat de Kongolese werknemers daar dan ook bij betrekken en hun raad vragen.
16	WNAL2	Inclusie	Ze heeft een trager werktempo (vanuit haar cultuur) maar daar wordt bij Bedrijf D geen probleem van gemaakt (i.t.t. bij vorige werkgevers).
17	WNAL4	Inclusie	Omdat ze zelf van Peru is, kan ze veel bijdragen aan projecten die over Peru gaan. Ze voelt zich thuis in de organisatie omwille van de eenvoud en soberheid van de mensen die er werken.
8	WNAL2	Inclusie	Ze krijgt een maand betaald en 2 maand onbetaald verlof om naar haan vaderland te gaan.

Bedrijf D vindt assimilatie op volgende vlakken belangrijk:

- Nederlands spreken is essentieel voor de integratie van allochtonen. Vandaar worden er ook cursussen Nederlands tijdens de werkuren georganiseerd.
- Wederzijds vertrouwen is belangrijk. Als men de werknemers vertrouwt, kan men ze ook veel vrijheid geven.
- Stiptheid, consequent te laat komen of niet opdagen, kan niet door de beugel.
- Autoriteit aanvaarden, ondanks de vlakke structuur zijn er wel leidinggevenden naar wie de ondergeschikten dienen te luisteren.

Naast deze minimale voorwaarden van assimilatie, tracht Bedrijf D zoveel mogelijk rekening houden met de gewoonten van verschillende culturen. In het volgende voorbeeld houdt de organisatie rekening met het belang van statussymbolen in andere culturen.

Voorbeeld 3 (LM2):

Een allochtoon met een universitaire opleiding werkt tijdelijk bij Bedrijf D via het OCMW (artikel 60). Het is de bedoeling dat ze werkervaring opdoet en ook tegelijk Nederlands leert. Omdat ze zelf van Peru afkomstig is en ervaring had met jongeren, mocht ze in Peru de systematisatie van de jongerenwerking gaan doen. Ze vroeg om naamkaartjes om daar uit te delen. Blijkbaar hebben ze daar andere statussymbolen die daar belangrijk zijn. De reactie van de verantwoordelijke was dat ze eigenlijk geen vaste medewerker van Bedrijf D is en geen echte titel heeft. Maar omdat het voor de allochtone medewerkster blijkbaar heel belangrijk was, lieten ze kaartjes drukken met de titel “medewerkster” erop.

5.5.2 Individuele uitkomsten

De geïnterviewde werknemers voelen zich zeer gewaardeerd binnen Bedrijf D, zowel door collega’s als door leidinggevenden. De open cultuur van de organisatie maakt het voor alle werknemers mogelijk om zichzelf te zijn. Ook geven verschillende werknemers aan dat ze zich thuis voelen bij Bedrijf D omwille van de toffe sfeer die er hangt en de specifieke ingesteldheid van alle mensen die er werken. Werknemers vermelden ook dat het bedrijf echt gelooft in zijn medewerkers en hen volop kansen en verantwoordelijkheid geeft.

5.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten

Het management van Bedrijf D is overtuigd van de positieve invloed van diversiteit op de werkvloer. Een mix van nationaliteiten, man/vrouw, jong/oud is verrijkend en er ontstaat een dynamiek omdat verschillende mensen andere vragen stellen. Het werk dat de organisatie doet vergt interculturaliteit bvb. voor de internationale programma’s en educatie. Diversiteit leidt soms tot praktische problemen (taalproblemen, moeizame communicatie) en een homogene groep is makkelijker, maar beperkt ook het denkwerk en de visie. De praktische nadelen moet men erbij nemen, want het werk dat Bedrijf D doet wordt door een divers personeelsbestand gefundeerder en evenwichtiger.

Voorbeeld 4 (LM1):

Dit jaar ging de campagne over de Andes. Voor de affiche had Bedrijf D gekozen voor het beeld van de panfluit. Een antropoloog die de campagne moest beoordelen en evalueren vond het een ongepast beeld, omdat het een dubbele betekenis had bij de Indianen daar. Volgend jaar gaat de campagne over Kongo en men heeft de Kongolese werknemers betrokken bij het kiezen van het beeld dat ze voor de campagne gaan gebruiken. Op deze manier maakt de vreemde afkomst van de werknemers het werk gefundeerder.

5.6 Conclusies Bedrijf D

- Bedrijf D beklemtoont zeer sterk haar waarden als eenvoud, soberheid, respect voor de andere, genderbewustzijn en evenwicht tussen arbeid en gezin. Deze waarden versterken mekaar: evenwicht tussen arbeid en gezin en aandacht voor gender bevorderen ook respect voor diversiteit.

- Bedrijf D wordt gekenmerkt door een eerder vlakke structuur. Dit heeft tevens tot gevolg dat ieders mening gevraagd wordt bij te nemen beslissingen. Er heerst een overlegcultuur hetgeen de besluitvorming wel vertraagt. Een voordeel is dat de allochtonen, op welk niveau ze ook tewerkgesteld zijn, eveneens betrokken worden bij sommige beslissingen. De werkprocessen binnen Bedrijf D worden op ad hoc basis beïnvloed door de culturele verschillen. De allochtone werknemers worden gewaardeerd voor hun eigen achtergrond en de verdieping die dit geeft aan het werk binnen Bedrijf D. Hun betrokkenheid bevordert tevens hun integratie.

- De democratische overlegcultuur creëert een sfeer van geven en nemen. Niet alleen volgen de allochtonen Nederlandse les, zij laten de autochtonen omgekeerd ook kennismaken met hun taal (het Lingale).

- Bij Bedrijf D blijkt er toch een groot verschil te zijn tussen de politiek correcte praattheorie ("espoused theory"[3]) en de doe-theorie (met andere woorden het effectief getoonde gedrag) ("theory in use"). Dit is een mogelijke valkuil van te sterk veronderstelde waarden. Wanneer een incident zich voordoet (zoals de diefstal van de portefeuilles en de trui), dan worden de geclaimde waarden plots overboord gegooid en komt het wantrouwen naar boven. De zeer sterk geuite waarden en dominante ideologie maken bepaalde kritische voorvallen moeilijk bespreekbaar. Het leerproces om beter om te gaan met diversiteit wordt dus bemoeilijkt door de dominante, vanzelfsprekende cultuur en waarden.

- Wanneer zulke kritische incidenten zich voordoen, is het belangrijk om hier op gepaste wijze op te reageren. Het management van Bedrijf D heeft op dat ogenblik wel aangegeven dat de verdachtmakingen niet getolereerd worden. Indien men niet optreedt bij zulke incidenten, dreigt de cultuur van de organisatie ondermijnd te worden. Het is niettemin van belang om af en toe de eigen cultuur en de daaruit voortvloeiende gedragingen in vraag te stellen.

[3] Argyris, C. and Schön, D. (1974) Theory in Practice. Increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass

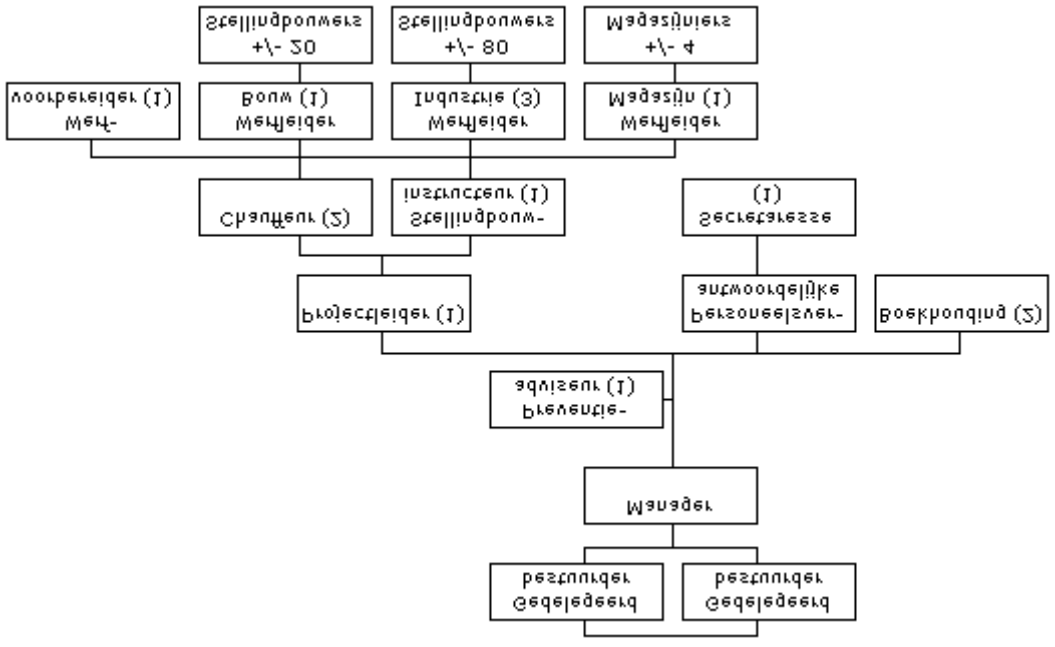
6 Bedrijf E

6.1 Profiel van de organisatie

Tabel 24: Profiel van Bedrijf E

Bedrijfsprofiel	
Vestigingsplaats	Provincie Oost-Vlaanderen
Origine	Belgisch
Activiteit	Stellingwerk voor de industriële- en bouwsector
Sector	Bouwsector

Na enkele jaren actief geweest te zijn in de tribunebouw, werd Bedrijf E opgericht in 1983. Het bedrijf begon met een paar mensen, maar groeide vlug uit tot een kleine onderneming die zich onderscheidde door zijn sterke nadruk op kwaliteit. In 1996 koos men resoluut voor schaalvergroting en werd er grondig geïnvesteerd in mensen en materiaal. Bedrijf E groeide uit tot een dynamische KMO die ongeveer 75 werknemers in vast dienstverband tewerkstelt. Bedrijf E is gespecialiseerd in stellingbouw voor grote nieuwbouwprojecten en onderhoudswerken op industriële locaties. Het bedrijf heeft in de loop der jaren knowhow opgebouwd in verschillende sectoren zoals staalnijverheid, chemische en petrochemische industrie, papiernijverheid en afvalverwerking. De onderstaande figuur toont het organogram van Bedrijf E.



Figuur 9: Organogram van bedrijf E

In de stellingbouw heerst er een duidelijke hiërarchie onder de stellingbouwers. Het laagst op de ladder zijn de handlangers die het materiaal aangeven. Dan zijn er de hulpmonteurs en de monteurs die de stelling bouwen. Daarboven staat de chefmonteur die de stelling keurt (ook wel inspecteur genoemd). Elke ploeg van 3 à 4 stellingbouwers wordt geleid door een ploegchef. Boven enkele ploegen staat de werfleider die de werkzaamheden van zijn ploegen controleert. Tenslotte rapporteren alle werfleiders aan de projectleider die zich onder meer bezig houdt met de opmaak van de planning, opstart nieuwe projecten, nacalculaties en contact met de klanten.

6.2 Demografie van de organisatie

Tabel 25: Demografie van Bedrijf E

Demografie		
	Alle werknemers	**Allochtone werknemers**
Aantal	75	7 (9%)
Verhouding arbeider/bediende	70 arbeiders – 5 bedienden	Allen arbeiders
Verhouding man/vrouw	4 vrouwen - 71 mannen	Allen mannen
Gemiddelde leeftijd	25j	25j
Gemiddeld opleidingsniveau	Arbeiders: laaggeschoold Bedienden: graduaat of humaniora	laaggeschoold
Etniciteit	-	Algerijns, Marokkaans, Mauretaniër, Turk, Pool, Kazak
Aantal gesyndiceerde werknemers	100%	100%

6.3 Interviews

Tabel 26: Geïnterviewde personen bij Bedrijf E

Type geïnterviewde	Functie	Geslacht	Allochtoon/ autochtoon	Anciënniteit
Personeelsmanager (PM)	Preventieadviseur	V	AU	3j
Lijnmanager (LM1)	Projectleider	M	AU	10j
Lijnmanager (LM2)	Werfleider	M	AU	9j
Vakbondsafge-vaardigde (VBA1)	Magazijnier en vakbondsafgevaardigde	M	AU	3j
Vakbondsafge-vaardigde (VBA2)	Chauffeur en vakbondsafgevaardigde	M	AU	10j
Werknemer (WNAU1)	Handlanger	M	AU	4 mnd
Werknemer (WNAU2)	Werfleider en instructeur	M	AU	11j
Werknemer (WNAU3)	Werfleider	M	AU	5j
Werknemer (WNAL1)	Hulpmonteur	M	AL	4 mnd
Werknemer (WNAL2)	Monteur	M	AL	3j
Werknemer (WNAL3)	Hulpmonteur	M	AL	5 mnd

6.4 Context

6.4.1 Werksystemen

Het onderzoek vond plaats in één van de afdelingen industriële stellingbouw. Alle stellingbouwers zijn laaggeschoold, aangezien stellingbouw geen vooropleiding vereist. De nodige opleidingen worden in samenwerking met de VDAB gegeven (zie verder). Enkel de preventieadviseur en de projectleider genoten een hogere opleiding.

De arbeiders (handlangers en (hulp)monteurs) werken in ploegjes van 3 à 4 personen met aan het hoofd een ploegchef. De leden van het team zijn zeer afhankelijk van elkaar. Ze moeten elkaar blindelings kunnen vertrouwen en hierdoor zijn de teams heel hecht. Op grotere industriële werven moeten meerdere teams ook kunnen samenwerken, wat soms tot problemen leidt.

De ploegchef staat in voor de coördinatie van zijn team en rapporteert aan de werfleider. Werfleiders hebben 3 à 5 ploegjes onder zich en maken rapporten (met vb.

het aantal gewerkte uren van de arbeiders) voor de projectleider. Deze laatste inspecteert regelmatig alle werven en vergadert elke week met de werfleiders en maandelijks met alle ploegchefs. Het overleg met de arbeiders gebeurt op continue basis op de werkvloer (informeel). De geïnterviewde werknemers merken op dat communicatie essentieel is voor het gevaarlijke werk van stellingbouw. Twee keer per jaar is er een algemene personeelsvergadering waarop de bedrijfsleider en de manager uitleg geven aan het personeel. De geïnterviewden geven aan dat ze suggesties kunnen doen (bvb. over de plaatsing van de stelling) en dat de ploegbaas daar dan ook rekening mee houdt.

6.4.2 HRM-beleid

Kandidaten met ervaring (afkomstig van andere stellingbouwbedrijven) bieden zich spontaan aan als ze via via vernemen dat er een vacature is. Mensen zonder ervaring bieden zich ook spontaan aan, of worden aangeworven via de VDAB of Jobkanaal. Jobkanaal richt zich op de aanwerving van minderheidsgroepen zoals allochtonen. In de stellingbouw is er een zeer groot verloop omdat het heel zwaar werk is. Vaak gaat ook een ganse ploeg bij een concurrent werken omdat ze denken er meer te kunnen verdienen. Aangezien communicatie zeer belangrijk is bij stellingbouw is het nodig dat allochtone werknemers Nederlands spreken en begrijpen.

Nieuwe werknemers krijgen een uitrusting en het arbeidsreglement wordt hen uitgelegd. Heel belangrijk zijn de veiligheidsvoorschriften, die worden overlopen met behulp van een boekje met veel tekeningen en weinig tekst. Personen met ervaring beginnen direct op de werf onder begeleiding van de ploegchef. Nieuwe werknemers zonder ervaring werken eerst 2 dagen in het magazijn om het materiaal te leren kennen. Daarna gaan ze naar een werf en zijn ze 3 maanden stagiair onder IBO contract (i.s.m. VDAB). Na de stageperiode beginnen ze in een vaste ploeg te werken. In de toekomst wil het management een petersysteem gaan uitbouwen.

Alle werknemers worden jaarlijks beoordeeld door de projectleider en maandelijks maakt de werfleider een kort rapport over zijn mensen. Bij een zware fout door een werknemer wordt er een verslag opgemaakt en na 3 zulke verslagen kan men ontslagen worden omwille van dringende reden. Belangrijke punten bij de beoordeling zijn de houding met betrekking tot veiligheid, werkwilligheid, flexibiliteit en de kwaliteit van het gepresteerde werk. De leidinggevenden kijken vooral naar de groepsresultaten, nl. hoeveel kubieke meter stelling heeft de ploeg gezet op een dag. Een goede beoordeling kan leiden tot een loonsverhoging en/of promotie.

Voor stellingbouw is geen opleiding op school mogelijk. Alle cursussen worden bij de VDAB gegeven, maar er werkt ook een instructeur van Bedrijf E. Voor elk niveau in de hiërarchie van stellingbouw (handlanger, hulpmonteur, monteur, chefmonteur) is er een bijkomende technische opleiding nodig. Verder worden er cursussen over veiligheid gegeven. Bedienden en leidinggevenden volgen taallessen, pc-lessen en een cursus leidinggeven. Het initiatief van de opleiding gaat meestal van Bedrijf E uit. Als de werknemer zelf een opleiding aanvraagt, hangt de goedkeuring af van zijn laatste beoordeling.

Vooral na een bijkomende opleiding maken werknemers kans op promotie. Eerst moeten ze zich wel in de praktijk bewijzen en een gunstige beoordeling krijgen. Allochtonen hebben dezelfde kansen om door te groeien, het hangt af van hun capaciteiten en ervaring. Bij conflicten bemiddelen de projectleider en de preventieadviseur. Bij onoplosbare conflicten tussen personen, worden ploegen soms uit elkaar gehaald.

6.4.3 Diversiteitsbeleid

Omdat vacatures moeilijk ingevuld werden, heeft Bedrijf E in samenwerking met VDAB een IBO-plan opgericht. Kandidaatstellingbouwers krijgen hun opleiding bij VDAB en doen dan enkele maanden stage bij Bedrijf E. Daarna maken ze kans op een vaste aanwerving. Aangezien VDAB niet altijd voldoende kandidaten had om een opleiding te starten, is het management gaan kijken naar mogelijkheden om de instroom van kandidaten te vergroten. Hiervoor maak men gebruik van Jobkanaal, een kanaal voor werkzoekenden uit minderheidsgroepen zoals allochtonen. De instroom van allochtone kandidaten groeide omdat stellingbouw een zwaar beroep is dat autochtonen vaak niet willen doen.

Door het stijgende aantal allochtone werknemers nam de nood aan een diversiteitsplan toe. Het diversiteitsplan van Bedrijf E richt zich algemeen op laaggeschoolden, zowel allochtonen als autochtonen. In de toekomst wil het management ook oudere werknemers gaan inschakelen als een soort praktijkleraars of mentor voor nieuwe stellingbouwers. De allochtone werknemers worden verspreid over verschillende ploegen en vaak bij de meest soepele en flexibele collega's gezet. Indien er taalproblemen zijn bij allochtone werknemers moedigt Bedrijf E hen aan om taalcursussen te volgen in hun vrije tijd. Aangezien dat voor sommige allochtone medewerkers financieel niet haalbaar blijkt, zoekt het management naar mogelijkheden om taallessen in samenwerking met VDAB te organiseren.

De voornaamste actie in het plan is het aanwerven van allochtonen via Jobkanaal. Daarnaast werd ook de introductiebrochure over veiligheid aangepast. Vroeger bestond deze brochure louter uit tekst, nu staan er veel tekeningen in en is ze heel kleurrijk. Doel is dat laaggeschoolde werknemers (zowel allochtoon als autochtoon) de inhoud beter begrijpen. Werknemers zelf zijn niet op de hoogte van het diversiteitsplan, enkel de vakbondsafgevaardigden zijn geïnformeerd.

Bedrijf E wil niet te veel nadruk leggen op de mogelijke verschillen bij allochtone werknemers. Het management vindt dat zo mogelijks problemen ontstaan waar er eigenlijk geen zijn. Men meent dat alle werknemers heel divers zijn, ongeacht hun etniciteit.

6.4.4 Organisatiecultuur

Vele geïnterviewden gaven aan dat Bedrijf E een familiebedrijf is waar de werknemers geen nummer zijn. Iedereen kent elkaar en is bereid om te luisteren en te helpen. Er heerst een open cultuur waarin alle werknemers evenwaardig zijn en naar waarde geschat worden. Hard werken, stiptheid, eerlijkheid en respect zijn andere belangrijke waarden voor Bedrijf E.

Het contact tussen arbeiders, ploegchefs en werfleiders wordt in de interviews als zeer goed bestempeld. Met de directie is er slechts sporadisch en oppervlakkig contact. De vakbondsafgevaardigden vinden de relatie met het management heel goed en ook sterk verbeterd tegenover vroeger. Het management is steeds bereid te luisteren en men kan open praten zonder te ruziën.

6.5 Interacties en uitkomsten

6.5.1 Relationele uitkomsten

Interpersoonlijk

De onderstaande tabel geeft de analyse weer van de interacties tussen allochtone en autochtone werknemers die bleken uit de interviews.

Tabel 27: Typering interpersoonlijke interacties

Interpersoonlijke interacties			
A. Op initiatief van autochtonen			
Nr.	**Bron**	**Type uitkomst**	**Voorbeeld van interactie**
1	PM	Inclusie	Autochtonen doen moeite om traag en duidelijk Nederlands te praten. Ze hebben ook interesse in vreemde culturen, vb. een allochtoon bracht een leesboek in zijn taal mee en iedereen kwam ernaar kijken en vroeg hem woordjes te vertalen.
2	PM	Inclusie	De werknemers gebruiken bijnamen voor elkaar en voor de directie. Ze geven de allochtonen ook bijnamen.
3	VBA2	Inclusie	Als autochtonen zien dat een allochtone collega even hard werkt als hen, dan beschouwen ze hem als een van hen en staan ze heel open tegenover hem.
4	WNAL1	Inclusie	Autochtonen behandelen hem met respect en bij Bedrijf E wordt iedereen als gelijkwaardig beschouwd. Hij wordt ook altijd betrokken bij gesprekken en grapjes.

5	WNAL2	Inclusie	De lijnmanager besteed meer aandacht aan een allochtone werknemer. Hij wil zeker zijn dat deze alles goed begrijpt, bv als ze met chemicaliën werken.
6	WNAU1	Inclusie	Hij is zeer goed bevriend met zijn allochtone collega. Ze vertrouwen elkaar blindelings en verstaan elkaar goed omdat ze dezelfde moeilijkheden hebben. Ze spannen soms samen tegen hun chef.
7	WNAL1	Inclusie	Autochtone collega's stellen hem veel vragen over zijn geloof en de Koran. Collega's vragen hem ook scheldwoorden in het Arabisch te vertalen.
8	WNAU2	Inclusie	Tijdens de Ramadan eten en drinken de allochtonen niet. Je kan niet verwachten dat ze evenveel doen als de anderen. Hun autochtone collega's werken dan wat harder om het werk rond te krijgen.
9	WNAU3	Segregatie	Autochtone halen vaak grappen uit met allochtonen. Het is heel onschuldig en ze moeten daar maar tegen kunnen. Om deze reden hebben al enkele allochtonen het bedrijf verlaten.
10	WNAU2	Segregatie	Autochtonen klagen soms over de allochtoon in hun ploeg. Ze willen dat hij kan wat zij kunnen, maar hij heeft minder ervaring en ligt achter qua werkinzicht. Dat is een beetje typisch voor buitenlanders vinden ze.
11	WNAU2	Segregatie	Autochtonen spreken vaak dialecten (Gents, Antwerps) die moeilijk te verstaan zijn moeilijk voor allochtone werknemers.
12	WNAL2	Segregatie	Toen hij pas bij Bedrijf E werkte, wouden de autochtone collega's hem wegpesten. Ze zeiden dat hij te traag en niet goed werkte. De autochtonen spanden samen tegen hem. Als hij apart met een autochtoon was, verliep alles goed.

B. Op initiatief van allochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
13	LM1	Integratie	De allochtone werknemers zijn goed geïntegreerd in hun team. Ze maken mee grapjes en gaan met hun collega's een pint drinken.
14	VBA1	Integratie	Allochtonen zijn opener geworden, ze komen ook vaker met problemen naar de vakbond.
15	WNAL1	Integratie	Collega's roepen "Arabier" naar hem, maar dat is om te lachen. Zelf spreekt hij hen dan aan met "Europeaan".
16	WNAL3	Integratie	Hij komt goed overeen met zijn team. Tijdens de middag kaart hij altijd mee, want praten gaat nog niet vlot.
17	VBA1	Inclusie	Allochtone werknemers worden aanvaard door hun autochtone collega's omdat ze even goed (of beter) werken en dat telt voor autochtonen.

18	VBA1	Going native /integratie	Allochtonen passen zich aan aan hun ploeg, vb. als die ploeg vaak overuren doet, dan doen ze mee. Ze passen zich ook aan aan de cultuur van Bedrijf E: gaan mee iets drinken, zij aanwezig op alle personeelsvergaderingen,…
19	LM2	Going native	Allochtonen hebben zich aangepast aan de bedrijfsomgeving, ze drukken hun eigen cultuur niet door.
20	WNAL2	Going native	Zijn vader is moslim, maar hij is er zelf van afgestapt. Hij heeft eens geprobeerd de Ramadan te volgen tijdens het werk, maar dat is slecht afgelopen. Als je voor stellingbouw kiest, weet je wat de gevolgen zijn. Bedrijf E kan er geen rekening mee houden dat allochtonen vasten en thuis willen blijven. Zijn autochtone collega's beschouwen hem in feite als een Belg.
21	LM1	Separatie	Hij heeft al vaak ervaren dat mensen van Afrika lui zijn en dat het vaak slaperige types zijn.
22	LM2	Separatie	Sommige allochtonen misbruiken hun culturele achtergrond om meer verlof te krijgen.
23	WNAU3	Separatie	Een allochtoon die erg religieus was had het in het begin moeilijk met grapjes en commentaar erover van allochtonen. Er ontstonden vaak discussies. Nu is hij er losser in geworden.

Autochtone werknemers nemen eerst een houding van segregatie aan ten opzichte van nieuwe allochtonen. Er wordt uitgetest of ze wel hard kunnen werken en ze moeten heel wat grappen ondergaan. Als blijkt dat de allochtone collega goed werkt, zich aanpast en tegen een grapje kan, verandert de houding van de autochtonen naar inclusie. Allochtone collega's worden dan opgenomen in het team en worden één van hen. Er ontstaat dan ook respect en nieuwsgierigheid naar de vreemde cultuur van de allochtoon. Het voorbeeld hierna toont aan dat de eerste fase van segregatie niet bij alle allochtone werknemers goed afloopt.

Voorbeeld 1 (WNAU3):

> Een allochtoon is eens opgestapt omdat hij niet tegen de grappen van de andere werknemers kon. Zijn collega's spoten hem eerst nat, een paar dagen daarna goten ze olie over hem. Dat was allemaal als grap bedoeld, maar hij kon daar niet mee lachen en is zelf weggegaan. Een andere allochtoon werd ook voortdurend geplaagd. Dat ging zelf zover dat zijn collega's eens confituur in zijn veiligheidshelm gedaan hadden. Dat incident is toen wel wat uit de hand gelopen en de werknemer heeft Bedrijf E ook verlaten.

De uitkomst die overheerst vanuit de allochtone werknemers is die van "going native". Vele geïnterviewden vermelden dat het de allochtonen zijn die zich moeten aanpassen aan de bedrijfscultuur en aan de gewoonten van hun collega's (bvb. pintje gaan drinken). Het aanhouden van hun eigen vreemde cultuur en/of geloof blijkt moeilijk te zijn zoals beschreven in het volgende voorbeeld.

Voorbeeld 2 (WNAL2):

> Een allochtoon was een gelovige moslim, maar is daar van moeten afstappen. Hij had eens geprobeerd om de Ramadan te volgen tijdens het werk, maar dat is slecht afgelopen. Stellingbouw is heel zwaar werk en dat gaat niet zonder eten en drinken overdag. Dus is hij gestopt met vasten. Zelf vindt hij dat als je kiest voor stellingbouw, je dan weet wat de gevolgen zijn voor je godsdienst. De directie kan er ook geen rekening mee houden meent hij, want als alle moslims thuis mogen zitten tijdens de vasten, geraakt het werk nooit op tijd klaar. Het is gewoon niet praktisch haalbaar en ook niet eerlijk ten opzichte van autochtone collega's.

Met het organisatiebeleid

Tabel 28 geeft de analyse weer van de relaties van werknemers met het organisatiebeleid.

Tabel 28: Typering interacties met het organisatiebeleid

Interacties met het organisatiebeleid			
Nr.	**Bron**	**Type acculturatie**	**Voorbeeld van interactie**
1	PM	Assimilatie (taal)	Nederlands begrijpen en een beetje spreken is noodzakelijk. Het hoeft niet 100% correct te zijn, als het maar begrijpbaar is. Schrijven is niet nodig, sommige autochtonen kunnen ook niet schrijven.
2	PM	Assimilatie (stiptheid)	Het is belangrijk dat een werknemer op tijd klaarstaat als de ploeg hem komt oppikken. Hierdoor ontstaan er vaak conflicten in de ploeg.
3	PM	Assimilatie (flexibele uren)	Iedereen is welkom om bij Bedrijf E te werken, maar kandidaten die geen weekendwerk (of overuren) willen doen, worden niet aangenomen.
4	LM1	Assimilatie (teamspirit)	Een ploeg moet goed draaien, stellingen worden altijd samen gezet. Het is ook belangrijk dat er een goede groepssfeer in de ploeg is.
5	LM1	Assimilatie (taal)	Communicatie is heel belangrijk in stellingbouw, iedereen moet elkaar kunnen verstaan. Allochtonen moeten Nederlands willen leren.

6	LM1	Assimilatie (hard werken)	Werknemers mogen absoluut niet lui zijn en dienen hard te kunnen werken. Bedrijf E eist veel van zijn werknemers, maar ze krijgen er ook veel voor terug (vb premie, etentje,…)
7	LM2	Assimilatie (taal)	Taal is het grootste en enige struikelblok voor allochtonen om bij Bedrijf E te werken. Ook voor de veiligheid is een goede communicatie zeer belangrijk.
8	VBA2	Assimilatie (stiptheid)	Een allochtoon werd ontslagen omdat hij heel vaak niet kwam opdagen. Het bedrijf kon er niet meer op rekenen.
9	VBA2	Assimilatie (niet roken)	Een allochtoon werd betrapt op roken op de werf en is hiervoor ontslagen.
10	WNAU1	Assimilatie (respect voor autoriteit)	Na 5 dagen bij Bedrijf E gewerkt te hebben, werd een allochtoon ontslagen omdat hij stond te roepen tegen de grote baas. De allochtoon was heel agressief van karakter en had geen respect voor autoriteit.
11	WNAU2	Assimilatie (initiatief nemen)	Een stelling bouwen is communiceren en vragen wat je moet doen. Een allochtone collega uit zijn team is veel te afwachtend en is te stil en niet zelfstandig genoeg.
12	WNAU2	Assimilatie (geen GSM's)	Voor sommige allochtonen is hun GSM heel belangrijk (ze zijn praatziek), maar ze worden niet toegelaten op de werf.
13	WNAU3	Assimilatie (taal)	Als allochtonen Nederlands spreken, verlopen de relaties goed. Een allochtoon uit zijn team spreekt heel gebroken Nederlands en is traag en weinig geïnteresseerd. Het is niet te doen om met hem een gesprek aan te knopen.
14	WNAL1	Assimilatie (veiligheid)	Stellingbouwers moeten elkaar blindelings kunnen vertrouwen, leggen hun leven in elkaars handen.
15	VBA1	Assimilatie (kledij) en inclusie	Allochtone werknemers dragen dezelfde werkkledij als autochtonen. Hierdoor vallen allochtonen niet op en ziet men geen verschil tussen de werknemers.
15	PM	Inclusie	Het beleid is niet heel streng. Er wordt geen bewijs van goed gedrag en zeden gevraagd aan werknemers. Bedrijf E is gewoon om met mensen met een moeilijke achtergrond om te gaan.
16	PM	Inclusie	Als werknemers erom vragen, zouden ze minder zwaar werk krijgen tijdens de Ramadan als ze eraan meedoen. Tot nog toe is er nog geen vraag hiernaar geweest.

17	LM1	Inclusie	Een allochtoon (moslim) vroeg op het laatste moment een dag verlof omdat het voor hem een religieus feest was. Dat zat niet in de planning, maar is geen probleem voor Bedrijf E.
18	WNAL1	Inclusie	Alle werknemers hebben een extra pauze in de namiddag, hoewel dat niet wettelijk toegestaan is. Pauze nemen tussendoor om te drinken of naar het toilet te gaan, is geen probleem.
19	LM1	Inclusie	Vroeger waren er problemen met racistische autochtonen (ook skinheads) die niet met allochtonen konden samenwerken. Als er een nu een nieuwe allochtoon komt, zeggen de leidinggevenden dit op voorhand en wijzen ze er nog eens op dat iedereen een kans verdient.
20	WNAL2	Inclusie	Toen hij pas bij Bedrijf E werkte, wilden de autochtone collega's hem wegpesten. Ze zeiden dat hij te traag was en niet goed werkte. De ploegchef heeft hem in een ander team gezet en altijd gezegd dat hij wel goed was.
21	WNAL2	Inclusie	Op bepaalde feestdagen van de islam mogen moslims een dag verlof nemen, daar wordt rekening mee gehouden.

Bedrijf E vindt assimilatie op veel vlakken erg belangrijk. De voornaamste punten zijn:

- Nederlands spreken en begrijpen is essentieel voor het werk als stellingbouwer; vooral voor de veiligheid.
- Werknemers moeten stipt zijn en alle regels respecteren (vb niet roken op de werf, geen GSM's gebruiken op de werf).
- Hard kunnen en willen werken is noodzakelijk voor het bedrijf en ook voor de integratie van allochtone werknemers in hun team.
- Werknemers moeten flexibel willen werken, ook in het weekend werken of overuren doen.
- Stellingbouwers moeten zich aanpassen aan het team waarin ze terechtkomen. Het is heel belangrijk dat er een goede sfeer hangt en dat iedereen elkaar vertrouwt en goed samenwerkt.

Hard werken en veel inzet zijn essentiële voorwaarden om bij Bedrijf E te werken. Het voorbeeld hierna is hier een illustratie van.

Voorbeeld 3 (LM1):

Een allochtoon begon aan een beginnersopleiding bij VDAB. Op een zonnige dag ging de projectleider naar de opleidingsplaats om aan de instructeur te vragen hoe het ging met de nieuwe werkkracht. De instructeur meldde dat er toch wat problemen waren. Hij keek rond om de allochtoon te zoeken, maar zag hem nergens. Na een lange zoektocht vond men hem al slapend op een stelling van 5 meter hoog. Het was al de derde keer op 3 dagen tijd dat de allochtoon zo "verdween" en slapend teruggevonden werd. Dit kon voor Bedrijf E natuurlijk niet door de beugel en de man werd dan ook niet aangenomen.

Als werknemers van Bedrijf E zich aan de opgelegde regels houden en hard werken, is het beleid heel soepel naar hen toe. Het volgende voorbeeld illustreert dit.

Voorbeeld 4:

Een allochtoon belde zijn ploegbaas dat hij de volgende dag ineens verlof wou nemen. In de planning was daar totaal geen rekening mee gehouden, dus vroeg de ploegbaas waarom dat nodig was. De allochtone werknemer legde uit dat het de volgende dag een feestdag van de islam was waarop het de gewoonte was om een schaap te slachten. Het verlof werd toegestaan, want autochtonen hebben ook hun feestdagen. Vaak bieden allochtonen dan uit zichzelf aan om ter vervanging zaterdag te komen werken wat helemaal niet hoeft.

6.5.2 Individuele uitkomsten

De geïnterviewde werknemers voelen zich goed bij Bedrijf E, vooral omwille van de toffe sfeer die er heerst. Werknemers zijn er ook geen nummer, maar worden als persoon behandeld. Waardering zien de meeste werknemers in functie van hun loon. Opslag is dan ook vaak een punt van discussie. Als werknemers het bedrijf verlaten is dat meestal omdat ze denken dat ze elders meer kunnen verdienen. Vaak komen ze dan na enkele maanden terug als blijkt dat ze zich vergist hebben.

Allochtone werknemers geven aan dat ze zich in het begin wel moesten aanpassen aan het bedrijf en aan hun collega's. Na een tijdje als ze in het team opgenomen worden, krijgen ze respect en waardering van hun collega's.

6.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten

Het management van Bedrijf E vindt dat diversiteit de prestaties van een groep niet beïnvloedt. Er wordt een bepaald streefdoel gesteld (aantal kubieke meter stelling) en dat moet door het team samen gehaald worden. De snelheid in stellingbouw hangt af van ervaring en inzet en niet van etniciteit. Allochtonen vallen ook niet op in de groep omdat iedereen dezelfde kledij draagt en ze worden door het beleid ook niet als verschillend gepercipieerd.

6.6 Conclusies Bedrijf E

- Bedrijf E heeft niet bewust gekozen voor diversiteit, doch heeft noodgedwongen, omwille van de knelpuntvacatures, de wervingsdoelgroep verruimd.

- Het beleid binnen Bedrijf E wil het “allochtoon zijn” zeker niet benadrukken en streeft ernaar iedereen gelijk te behandelen. Dat wordt onder meer gerealiseerd door iedereen een zelfde werkuniform te laten dragen zodat de verschillen helemaal niet opvallen. Door te veel de nadruk te leggen op mogelijke verschillen tussen culturen zouden er problemen ontstaan die er niet zijn, oordeelt het management.

- Bij Bedrijf E staat ‘assimilatie’ centraal. Wie niet overweg kan met of zich niet aanpast aan de werkregels en de sfeer onder de collega’s, houdt het ook niet lang uit. Deze personen verlaten dan de organisatie. Allochtonen moeten zich bij Bedrijf E met andere woorden sterk aanpassen om bij het team horen en in de bedrijfscultuur te passen. Als ze dit doen en hard werken, worden ze deel van een hecht team en heerst er inclusie vanuit de autochtone groep. Voor het zover is, onderwerpen autochtonen hun nieuwe (allochtone) collega’s graag aan een proefperiode met grappen en kleine pesterijen. Dit is een testperiode voor alle nieuwkomers (allochtoon of autochtoon). Alleen kunnen bepaalde verschillen in waarden tussen allochtonen en autochtonen deze testperiode voor allochtonen soms moeilijker maken.

- Inclusie van allochtonen door autochtonen vindt plaats door hen mee te betrekken in hun grappen en fratsen, hun –net als iedereen- bijnamen te geven, en vragen te stellen over hun religieuze en andere gewoonten.

- Om de relaties zo vlot mogelijk te laten verlopen plaatst men nieuwkomers-allochtonen niet zo maar in om het even welk team. Men tracht vooraf in te schatten welke arbeiders het best zullen overeenkomen met en het meest zullen openstaan voor andere culturen. Men wil moeilijke confrontaties vermijden. Het is omwille van veiligheidsredenen (eigen aan het werk in stellingbouw) ook wel belangrijk dat teamleden mekaar blindelings kunnen vertrouwen en dat incidenten en conflicten zoveel mogelijk vermeden worden.

- Het gevaar van een te sterke klemtoon op assimilatie bestaat erin dat men verschillen uit het oog verliest. Allochtone werknemers dienen zich zo aan te passen dat ze dreigen een deel van hun eigenheid te verliezen.

- Problemen of kleine incidenten onder de werknemers zijn tevens niet altijd gekend door het management. De teams van arbeiders die op verschillende werven aan de slag zijn, vormen aparte eilandjes, waardoor deze informatie niet echt doorsijpelt. Het is aan te bevelen dat in het kader van een gericht diversiteitsbeleid toch voldoende aandacht besteed wordt aan interne communicatie. In geval van teamwerk op afstand zoals bij Bedrijf E mag het management de controle niet verliezen op de sterke arbeiderscultuur binnen de aparte teams.

7 Bedrijf F

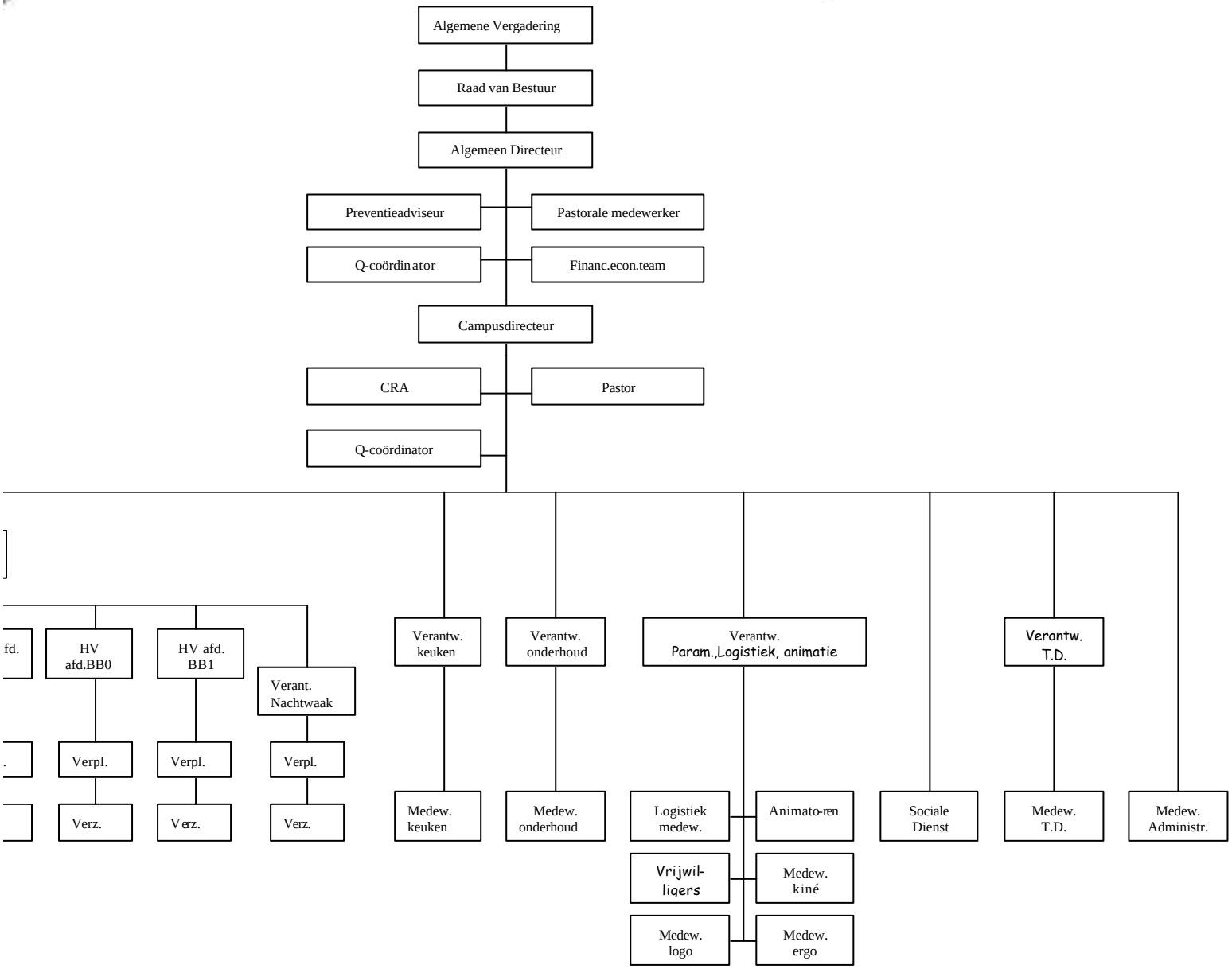
7.1 Profiel van de organisatie

Tabel 29: Profiel van Bedrijf F

Bedrijfsprofiel	
Vestigingsplaats	Provincie Antwerpen
Origine	Belgisch
Activiteit	Rust- en verzorgingstehuis voor bejaarden
Sector	Zorgsector (Ouderenzorg)

Het rust- en verzorgingstehuis telt 146 bedden, waarvan 90 RVT-bedden.

De figuur op de volgende pagina is het organogram van Bedrijf F.



Figuur 10: Organogram van Bedrijf F

7.2 Demografie van de organisatie

Tabel 30: Demografie van Bedrijf F

Demografie		
	Alle werknemers	**Allochtone werknemers**
Aantal	155	3[4] (2%)
Verhouding arbeider/bediende	25% arbeiders – 75% bedienden	Allen arbeiders
Verhouding man/vrouw	147 vrouwen - 8 mannen	Allen vrouwen
Gemiddelde leeftijd	30j	30j
Gemiddeld opleidingsniveau	Verzorgenden en verpleegsters: diploma hoger onderwijs (A1/A2) Personeel keuken en onderhoud: laaggeschoold	1 met diploma verzorgster, andere 2 laaggeschoold
Etniciteit	-	China (geboren in Indonesië), Nigeria en Iran
Aantal gesyndiceerde werknemers	Onbekend	Onbekend

[4] Op de dag van de interviews werkten er maar 2 allochtonen in het rusthuis. Echter, één ervan werkte er nog maar 2 weken en verving een andere allochtone die er een jaar gewerkt heeft in het onderhoud. Aangezien in de interviews nog vaak verwezen werd naar deze vroegere werkneemster, wordt ze ook als allochtone werkneemster in de analyse meegenomen wat maakt dat er informatie is over 3 allochtone werknemers.

7.3 Interviews

Tabel 31: Geïnterviewde personen bij Bedrijf F

Type geïnterviewde	Functie	Geslacht	Allochtoon/ autochtoon	Anciënniteit
Personeelsmanager (PM)	Personeelsmanager	V	AU	1j en 8 mnd
Lijnmanager (LM1)	Diensthoofd onderhoud	V	AU	17j
Lijnmanager (LM2)	Hoofdverpleegkundige Unit B	V	AU	4j
Werknemer (WNAU1)	Werkneemster onderhoud	V	AU	10j
Werknemer (WNAU2)	Verzorgster op unit B0	V	AU	4j
Werknemer (WNAU3)	Verpleegkundige	V	AU	8j
Werknemer (WNAL1)	Verzorgster	V	AL	1j

Op het tijdstip van de interviews, waren er slechts 2 allochtonen werkzaam in het rusthuis (1 als verzorgende en 1 in het onderhoud). Slechts één ervan werd geïnterviewd, omdat de andere allochtone werkneemster in de onderhoudsploeg er nog maar 2 weken werkte en nauwelijks Nederlands sprak.

7.4 Context

7.4.1 Werksystemen

De verpleegkundigen en verzorgenden werken verspreid over 6 afdelingen met verschillende categorieën bejaarden (onder andere zusters, licht dementerenden, zwaar dementerenden, half verlamden, gewone bejaarden die in goede gezondheid verkeren). Daarnaast is er de dienst onderhoud, de keuken, de maaltijdbedeling, de technische dienst en de administratie. Tenslotte werken er ook een aantal paramedici in het rusthuis: kinesisten, ergotherapeuten, logopedisten en de animatoren. Het werk gebeurt in 3 ploegen: de vroege, de late en de nacht. De meeste werknemers werken deeltijds (19u per week).

Op aanvraag van de verzorgenden werd een beurtrol van hun taken ingevoerd (vb. wassen, bedden opmaken, ontbijt klaarzetten). Suggesties kunnen meegedeeld worden aan het diensthoofd en er wordt ook rekening mee gehouden. Op regelmatige tijdstippen zijn er formele overlegmomenten zoals teamvergaderingen en vergaderingen met alle diensthoofden. In de afdeling onderhoud werkt men met

werkbladen waarop de werkinhoud staat. Sommige werknemers vinden dat de frequentie van de vergaderingen verhoogd moet worden in overeenkomst met de noden van de bewoners. De werknemers vormen met 2 à 3 collega's een team dat goed op elkaar ingespeeld dient te zijn. De leden van het team moeten ook duidelijk onderling afspreken wie wat doet en wie wanneer werkt.

7.4.2 HRM-beleid

De meeste nieuwe personeelsleden solliciteren spontaan, vaak na het doen van hun stage in het rusthuis of na een vakantiejob. De directie heeft ook goede contacten met de scholen voor verpleegkundigen en verzorgenden waardoor ze gemakkelijk pas afgestudeerden bereiken. Indien er geen kandidaat voor een bepaalde functie is, plaats men een vacature in de regionale pers (Streekkrant, De Zondag). In samenwerking met VDAB, worden er mensen via Web+ aangeworven, een tewerkstellingsprogramma voor laaggeschoolden die minstens 2 jaar werkloos zijn. Deze mensen worden voor 1 jaar tewerkgesteld in het rusthuis en hun loon wordt deels betaald door VDAB. Tegelijk mogen ze opleidingen en sollicitatiecursussen volgen. De teams voor het onderhoud tellen steeds 3 werknemers: 2 die vast in dienst zijn en 1 via Web+. Selectie gebeurt door gesprekken waarin vooral gekeken wordt naar ingesteldheid en ervaring. In de toekomst gaat men bij allochtonen wel beter op talenkennis letten omdat een zwakke taalbeheersing tot problemen leidt (zie verder).

Een onthaalbeleid bestaat, maar verschilt naargelang de afdeling en gebeurt individueel (meestal gekoppeld aan een rondleiding). Er is een onthaalbrochure die men in de toekomst gaat vernieuwen. Ook het onthaalbeleid gaat men aanpassen. De bedoeling is dat nieuwkomers in groep een opleiding van een halve dag volgen over de cultuur en de werkwijze van het rusthuis. Ook gaat men terug beginnen met functioneringsgesprekken waar men ook een stuk evaluatie aan gaat koppelen.

Alle werknemers krijgen minstens 8u per jaar verplichte opleiding, voor de diensthoofden is dit 16u. Deze opleidingen zijn zowel extern (vb rugscholing) als intern (vb een arts die komt spreken over dementie). Verpleegkundigen kunnen extern ook gedurende 3 jaar een kaderopleiding tot hoofdverpleegkundige volgen. Deze opleiding vindt plaats tijdens de werkuren, wordt betaald door het rusthuis en men krijgt er ook educatief verlof voor. In de afdeling onderhoud zijn er minder opleidingen (vb cursus over nieuwe schoonmaakproducten). Alle werknemers volgden wel een cursus 'werken met een levensverhaal" (aandacht hebben voor het levensverhaal van de bewoners). Het opleidingsbeleid is goed uitgewerkt bij Bedrijf F. Het directiecomité bepaalt rond welke thema's men jaarlijks bijscholing gaat volgen. Naast deze verplichte opleiding, kunnen werknemers ook bijkomende opleiding volgen. Ze beslissen zelf hoe intensief ze zich willen bijscholen. Zo kunnen verzorgenden zich in 1 jaar ook omscholen tot A2-verpleegkundige.

In het rusthuis zijn er niet veel mogelijkheden tot promotie, de loopbanen zijn vrij vlak. Verpleegkundigen kunnen wel promoveren tot hoofdverpleegkundige als ze de kaderopleiding volgen. Deze functies worden meestal intern ingevuld. Daarnaast is er wel de mogelijkheid om van functie te veranderen (vb een verzorgende die zich omschoolt tot een verpleegkundige). Bij conflicten tracht men kort op de bal te spelen en direct de betrokkenen aan te spreken. De diensthoofden bemiddelen dan, eventueel in samenspraak met de directie.

7.4.3 Diversiteitsbeleid

Doelgroepen van het diversiteitsbeleid zijn allochtonen, ouderen en arbeidsgehandicapten. Oudere werknemers die zich op latere leeftijd omscholen zijn vaak zeer gemotiveerd en brengen maturiteit onder het personeel. De reden om zich onder meer op allochtonen te richten was dat er eerst geen allochtone personeelsleden waren in het rusthuis. Het management vond een gezonde mix nodig en zo maken de bewoners (en autochtone werknemers) ook kennis met vreemde culturen. Het rusthuis is gelegen in een landelijke streek en sommige bewoners hebben nog nooit een allochtoon gezien. Ook is er soms een tekort aan verpleegkundigen en verzorgenden op de arbeidsmarkt.

Een belangrijke actie in het kader van het diversiteitsbeleid is de instroom van allochtonen bevorderen. In advertenties vermeldt men dat er geen onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd, geslacht en ras. Dit blijkt effectief te zijn. In de toekomst gaat men in samenwerking met het STC met specifieke toeleveringskanalen voor kansengroepen werken. De eerste allochtonen doen nu hun intrede in het rusthuis. Zij moeten de weg effenen voor de anderen. Het management vindt het belangrijk dat de allochtone werknemers begeleid worden en dat ook de autochtone personeelsleden gesensibiliseerd worden (vb extra geduld hebben vanwege taalproblemen).

Ook organiseert het rusthuis verschillende activiteiten om de sfeer tussen het personeel onderling en met de bewoners en hun familie te bevorderen. Zo is er om het jaar een personeelsfeest en het andere jaar vindt er dan een uitstap met alle werknemers plaats. In de vakantie is er ook het vakantieontbijt met personeel en bewoners om de vakantie goed in te zetten. Daarnaast zijn er ook familienamiddagen rond een bepaald thema (vb Italië) voor personeel, bewoners en hun familie.

Het diversiteitsbeleid is nog in volle ontwikkeling en nog niet doorgesijpeld naar de werknemers. Het management vindt het belangrijk dat allochtonen geleidelijk in het rusthuis geïntroduceerd worden en dat ze gelijkwaardig behandeld worden.

7.4.4 Organisatiecultuur

Bedrijf F is een vzw met een christelijke inspiratie. Respect is het sleutelwoord: voor de bewoners, hun familie en voor alle werknemers. De zorgverlening aan de bewoners staat centraal, maar de familie van de bewoners wordt er ook zoveel mogelijk bij betrokken.

Werknemers hebben een zeer goed contact met hun directe leidinggevenden. De geïnterviewde werknemers geven aan dat ze met hun diensthoofden alles kunnen bespreken. Ten opzichte van de directie is men terughoudender en blijft het contact oppervlakkig.

7.5 Interacties en uitkomsten

7.5.1 Relationele uitkomsten

Interpersoonlijk

Onderstaande tabel geeft de analyse weer van de interacties tussen allochtone en autochtone werknemers die vermeld werden in de interviews. In het rusthuis is er ook nog een andere groep van betrokkenen, namelijk de autochtone bewoners die ook interageren met de allochtone personeelsleden. In de onderstaande analyse vindt men dus 3 groepen terug: autochtone werknemers, allochtone werknemers en de (autochtone) bewoners.

Tabel 32: Typering interpersoonlijke interacties

Interpersoonlijke interacties

A. Op initiatief van autochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
1	LM2	Inclusie	Autochtonen stellen vragen aan een allochtone collega over haar kinderen, haar thuisland en haar cultuur. Ze hebben interesse voor haar vreemde taal en de speciale schrifttekens.
2	WNAU2	Inclusie	Ze heeft een heel goed contact met haar allochtone collega. Ze vraagt ook veel over haar thuisland en bijhorende cultuur (bvb. hoe vieren ze daar Kerstmis?). Als haar collega een woord niet begrijpt, legt ze het een paar keer uit. Ze werkt heel graag met deze allochtone collega samen en hoopt dat ze nog lang blijft werken in het rusthuis.
3	WNAL1	Inclusie	Autochtonen vragen altijd of ze thuis Chinees spreekt en waar ze op vakantie gaat. Autochtone collega's zijn nieuwsgierig naar haar cultuur en dat heeft ze heel graag.
4	WNAU3	Inclusie	Ze komt heel goed overeen met haar allochtone collega. Ze stelt haar ook vaak vragen over haar thuisland.
5	WNAU3	Inclusie	Alle autochtonen hebben een goed contact met hun allochtone collega, ze zitten in de pauzes samen te babbelen.
6	PM	Segregatie	Toen de eerste allochtone werknemer bij de onderhoudploeg begon, stonden de autochtone collega's er weigerachtig tegenover. Ze betwijfelden of de allochtone werkneemster wel ging kunnen meedraaien in het team.
7	PM	Segregatie	Bij de introductie van de eerste allochtoon reageerden bewoners en personeel afwachtend en verwonderd. Bij de volgende allochtone werknemer ging het van in het begin veel beter.

8	PM	Segregatie	De eerste reacties van de bewoners op een allochtoon bij onderhoudsploeg was “aha, dat zwartje komt ons bedienen”. Veel van de bewoners zitten nog in het koloniale tijdperk qua mentaliteit.
9	WNAU2	Segregatie	De bewoners moesten echt wennen aan de allochtone verzorgster. Ze klaagden dan bij de autochtone verzorgenden “die wast ons wel maar snel snel hoor” of “jij gaat mij toch een bad geven en niet die vreemde hé”.
10	WNAL1	Segregatie	Soms maken haar autochtone collega’s grapjes in het dialect en die verstaat ze dan niet. Maar het rusthuis is dan ook gevestigd in een dorp en je kan niet verwachten dat iedereen altijd voor haar mooi Nederlands spreekt.

B. Op initiatief van allochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
11	LM1	Integratie	De bewoners waren zeer gesteld op een allochtone medewerkster die zeer sociaal was en met iedereen een praatje maakte.
12	PM	Integratie	Een allochtone werkneemster stond erop om zwarte piet te spelen op het Sinterklaasfeestje. Het management vond dat zelf eerder racistisch, maar ze wou het zelf heel graag doen.
13	WNAL1	Integratie	Ze heeft zich moeten aanpassen aan het hogere werktempo. In haar land behandelen ze mensen trager en ligt het werktempo veel lager.
14	WNAU3	Integratie	Haar allochtone collega vraagt haar naar bepaalde dialectwoorden die ze nog niet kent.
15	WNAL1	Integratie	Als allochtoon moet je zelf het initiatief nemen om de taal en de cultuur te leren. Je moet jezelf aanpassen en integreren.
16	WNAL1	Integratie	Ze doet erg haar best om zich te integreren. Ze probeert het werk van haar collega’s te verlichten en een goede band met ze te hebben. Ze wil een collega zijn op wie je kunt rekenen.
17	LM1	Separatie	Een allochtone werknemer had vanwege haar afkomst moeite om de regels te volgen. Ze was een speelvogel en liep al zingend en dansend door de gangen. Hierdoor ontstond er een lossere sfeer, maar haar collega’s moesten haar werk wel overnemen.
18	WNAU1	Separatie	De nieuwe allochtone werknemer spreekt nauwelijks Nederlands. Als je haar iets vraagt, zegt ze steeds “sorry”. Dat is erg voor haar, maar ook voor de mensen die met haar samenwerken.
19	WNAU1	Separatie	Een allochtone werknemer had een heel andere mentaliteit en kon niet aan het werk blijven. Ze hield zich ook niet aan de regels (zie voorbeeld 2).

De interacties tussen allochtone werknemers en autochtonen (zowel werknemers als bewoners) zijn speciaal in deze bedrijfscase, aangezien er voordien geen allochtone werknemers aanwezig waren in het rusthuis. Vanuit de autochtone groep overheerst dan ook een houding van segregatie: men weet niet wat men kan verwachten en staat twijfelachtig over de capaciteiten van allochtone collega's. Ook de bewoners, die voordien vaak nog nooit een allochtoon gezien hadden, reageren afwachtend en hebben soms vooroordelen ten opzichte van allochtonen. Het volgende voorbeeld illustreert dit.

Voorbeeld 1 (WNAU2):

De komst van een allochtone verzorgster zorgde voor opschudding bij de bewoners. In het begin klaagden ze bij andere (autochtone) verzorgsters dat de allochtoon ze toch maar heel snel en vluchtig waste. Of ze vroegen aan de autochtone verzorgster "jij gaat mij toch mijn bad geven en niet die vreemde hé?". Na een tijdje trad er gewenning op en was iedereen tevreden over de allochtone verzorgster.

Aangezien er maar 2 allochtone werknemers in het rusthuis werken (plus 1 allochtone werknemer die er vroeger werkte) kan de houding van de allochtonen alleen maar individueel bekeken worden.

De allochtone ex-werknemer stelde zich separatief op naar haar collega's toe. Doordat ze haar werk niet goed deed, moesten de andere werknemers bijspringen. Ook hield ze zich niet aan de regels en paste ze zich niet aan aan het sneller werktempo en de Belgische (Westerse) mentaliteit. Bij de bewoners was deze allochtone werkneemster wel zeer geliefd, omdat ze heel vaak me hen babbelde en een zonnig karakter had. Na enkele interventies van de personeelsmanager en het diensthoofd, verbeterde haar houding. Het onderstaande voorbeeld illustreert deze separatieve houding.

Voorbeeld 2 (WNAU1):

Een allochtone ex-werkneemster leunde sterk aan bij haar Afrikaanse mentaliteit en was een echte speelvogel. Ze liep al dansend en zingend door het rusthuis en zorgde voor een lossere sfeer. Echter, haar werk geraakte niet gedaan en collega's moesten dan bijspringen. Verder hield ze zich ook niet aan de regels van het rusthuis. Ze ging vaak op toilet zitten met een boekje in plaats van te werken, ze belde veel met de telefoon van het rusthuis naar Frankrijk, ze at de boterhammen van het rusthuis op. Ten einde raad gingen haar naaste collega's met het probleem naar de directie. Er zijn toen een aantal gesprekken met de allochtone werkneemster geweest en daarna is haar houding sterk verbeterd. Omdat ze in het rusthuis werkte via Web+ werd ze na een jaar vervangen door een andere Web+-kandidaat.

In contrast hiermee, doet een andere allochtone werkneemster juist haar uiterste best om zich te integreren. Ze past zich aan en zorgt voor goede relaties met haar autochtone collega's. Verder spant ze zich ook in om de taal en cultuur van het land te leren kennen.

Met het organisatiebeleid

Tabel 33 geeft de analyse van de relaties van werknemers met het organisatiebeleid weer.

Tabel 33: Typering interacties met het organisatiebeleid

Interacties met het organisatiebeleid			
Nr.	**Bron**	**Type acculturatie**	**Voorbeeld van interactie**
1	PM	Assimilatie (taal)	De nieuwe allochtone werknemer spreekt heel slecht Nederlands, wat een grote hinderpaal vormt.
2	PM	Assimilatie (cultuur)	Alle werknemers moeten zich de cultuur van het rusthuis eigen maken. Er zijn 10 aandachtspunten die ze voor akkoord moeten ondertekenen (vb respect voor de bewoners en hun familie).
3	LM1	Assimilatie (taal)	Het is een groot probleem dat de nieuwe allochtone medewerkster zo slecht Nederlands spreekt. Je moet haar alles met gebaren uitleggen. Ze werkt op de afdeling van de licht dementerende bejaarden en als die haar iets vragen, kan ze er niet op antwoorden.
4	LM1	Assimilatie (motivatie)	Als mensen de juiste motivatie hebben, kunnen ze alles leren.
5	LM2	Assimilatie (taal)	Taal is in de verzorging toch heel cruciaal, je kunt niet alles met gebaren communiceren.
6	WNAU1	Assimilatie (taal)	De nieuwe allochtoon spreekt bijna geen Nederlands. Dat is heel erg voor haar en degene waar ze mee moet samenwerken. Ze moet dringend lessen Nederlands volgen.
7	WNAU2	Assimilatie (verzorgd uiterlijk)	Teveel juwelen of tatoeages zijn niet toegelaten bij het personeel.
8	WNAU2	Assimilatie (fatsoenlijk gedragen)	Werknemers moeten zich gedragen en op hun taal letten. "Zot doen" is niet toegelaten.

9	PM	Assimilatie (werktempo)	Een allochtone werkneemster heeft een typische Afrikaanse mentaliteit: “wat nu niet af is, doen we morgen wel”. Ze had een trager werkritme en hierdoor ontstonden er problemen. Haar werk begon te slabakken en dan heeft de directie ingegrepen door een aantal gesprekken met haar te hebben.
10	WNAL1	Inclusie	Het rusthuis kende haar al van toen ze er stage deed en was tevreden over haar. Daarom wilden ze haar wel aannemen. Andere rusthuizen waar ze ging solliciteren twijfelden omdat ze niet perfect Nederlands spreekt.
11	PM	Inclusie	Het rusthuis probeert bewust allochtonen aan te werven. Ze krijgen wat meer kansen, omdat bewoners en andere medewerkers met hen vertrouwd dienen te raken.
12	LM1	Inclusie (gevaar voor segregatie)	Een autochtoon werkte 5 jaar met een vervangingscontract en moest dan wijken voor een allochtoon van Webplus. De reactie van de autochtone collega’s was “iemand van ons moet stoppen voor iemand van een ander land”. Men begreep wel dat de allochtoon daar zelf niets aan kon doen.

Bedrijf F streeft naar assimilatie op volgende vlakken:

- Nederlands spreken en begrijpen is essentieel voor het werk in de zorgsector. Dit geldt zowel voor de omgang met collega’s als met bewoners en hun familie.
- Werknemers moeten zich de “cultuur” van het rusthuis eigen maken. Concreet betekent dit oog hebben voor 10 aandachtspunten.
- Een verzorgd uiterlijk en een fatsoenlijk gedrag wordt ook van het personeel gevraagd.
- Werknemers in de zorgsector dienen te beschikken over de juiste motivatie.

Het volgende voorbeeld illustreert het belang dat gehecht wordt aan het kunnen spreken van de Nederlandse taal.

Voorbeeld 3 (PM):

Recent werd een nieuwe allochtoon aangenomen via Web+. Bij het sollicitatiegesprek was haar man ook aanwezig en die voerde steeds het woord. Men dacht dat dit kwam door de andere man-vrouw verhouding in de allochtone cultuur waarbij de vrouw duidelijk ondergeschikt is. Hierdoor heeft het management haar taalvaardigheid verkeerd ingeschat. Ze had vroeger trouwens een cursus Nederlands gevolgd, waardoor men dacht dat ze wel voldoende taalvaardig was. In de praktijk blijkt dat ze nauwelijks Nederlands kan spreken. Dit maakt de omgang met collega's, leidinggevenden en bewoners zeer moeilijk. Men probeert haar met gebaren alles uit te leggen, maar dat is niet gemakkelijk. De directie wil haar zo snel mogelijk een nieuwe cursus Nederlands laten volgen, want haar talenkennis is een echte hinderpaal in haar dagdagelijks functioneren.

Het rusthuis is nog maar pas begonnen met het aanwerven van allochtone werknemers. Men heeft nog niet veel ervaring met het beleid naar hen toe. Het management geeft allochtonen wel extra kansen aangezien men het belangrijk vindt dat autochtone bewoners en personeelsleden met hen vertrouwd raken.

7.5.2 Individuele uitkomsten

De geïnterviewde werknemers vertellen dat ze veel waardering krijgen van bewoners, familie en collega's. Ook van de leidinggevenden krijgen ze complimentjes over het gepresteerde werk. De teams zijn verder ook klein genoeg om een hechte band te creëren met de directe collega's.

7.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten

Het management verwacht niet dat de resultaten van een multiculturele groep verbeteren. De bedoeling van de introductie van allochtonen in het personeel is vooral sensibilisering. De bewoners en andere (autochtone) werknemers leren vreemde culturen kennen en zien in dat allochtonen ook gewone mensen zijn. Het taalprobleem wordt bij allochtone werknemers wel gezien als een groot probleem dat de prestaties van een team kan verminderen.

7.6 Conclusies Bedrijf F

- Bedrijf F kiest in de eerste plaats vanuit een maatschappelijke overweging voor diversiteit. Men is van oordeel dat een mix van verscheidene culturen op de werkplek te verkiezen is. Anderzijds anticipeert het management ook op mogelijke tekorten aan personeel (o.m. verzorgenden) in de toekomst en wil men daarom de wervingsdoelgroep zo breed mogelijk maken. Het is dus niet zo dat het bedrijf door diversiteit verwacht tot een betere dienstverlening te komen.

- Het rust- en verzorgingstehuis zet momenteel de eerste stappen in de richting van een diversiteitsbeleid. Specifiek is echter wel dat de organisatie zich in een context en omgeving bevindt die helemaal niet vertrouwd is met allochtonen. Deze onervarenheid met andere culturen leidt ertoe dat men al snel denkt dat andere gewoontes en gedragingen te wijten zijn aan het anders zijn van de cultuur.

- In het begin concentreert Bedrijf F zich vooral op de instroom (verbreding van de wervingsdoelgroep) en in beperkte mate ook reeds op het onthaal van de allochtone nieuwkomers zonder al pro-actief te denken aan mogelijke knelpunten die zich kunnen voordoen in de interacties tussen allochtonen en autochtonen.

- In een organisatie als Bedrijf F heeft men nog een extra hindernis te overbruggen. Niet alleen de werknemers moeten ingelicht worden en begeleid worden in het werken met diverse culturen, ook de klanten, hier de bewoners van het rusthuis, dienen in zekere zin gesensibiliseerd te worden en in het beleid betrokken te worden. Dit proces vraagt tijd, er heerst wat wantrouwen in het begin, maar er treedt wel gewenning op.

- In Bedrijf F is de integratie van de allochtoon nog in grote mate overgelaten aan het initiatief van de allochtoon zelf. Hierdoor loopt er af en toe iets mis: bvb. opdrachten worden niet verstaan door een gebrekkige kennis van het Nederlands, werkverzuim, telefoneren op kosten van de organisatie, etc. Het is belangrijk dat er duidelijke regels worden afgesproken, want wat voor de één vanzelfsprekend lijkt, is dat voor de ander misschien helemaal niet.

- Wanneer een organisatie slechts een paar allochtonen tewerkstelt, is de kans reëel dat men een ad hoc beleid gaat voeren. In een startfase van het diversiteitsproces is dat ook zeker niet verkeerd. Als men er echter aan denkt om de diversiteit te vergroten, dan zullen een aantal basisvereisten opgesomd moeten worden. Ook wat vanzelfsprekend is, mag geëxpliciteerd worden. Duidelijke afspraken kunnen de integratie vergemakkelijken doordat bepaalde incidenten vermeden kunnen worden. Momenteel laat Bedrijf F de werknemers wel een aantal afspraken ondertekenen. Doch deze hebben vooral te maken met de dienstverlening naar de patiënten toe. Uit de eerste ervaringen met allochtonen kunnen aan de 10 bestaande afspraken een aantal elementen toegevoegd worden (afspraken over pauzes, over het gebruik van de telefoon, over de omgang met collega's, etc). Ook de diensthoofden zullen begeleid moeten worden zodat ze in de toekomst sneller kunnen ingrijpen wanneer er problemen opduiken. Het omgaan met de culturele verschillen is een proces van wederzijds aftasten. De eerste leereffecten zullen richting geven aan de verdere uitwerking van het beleid.

8 Bedrijf G

8.1 Profiel van de organisatie

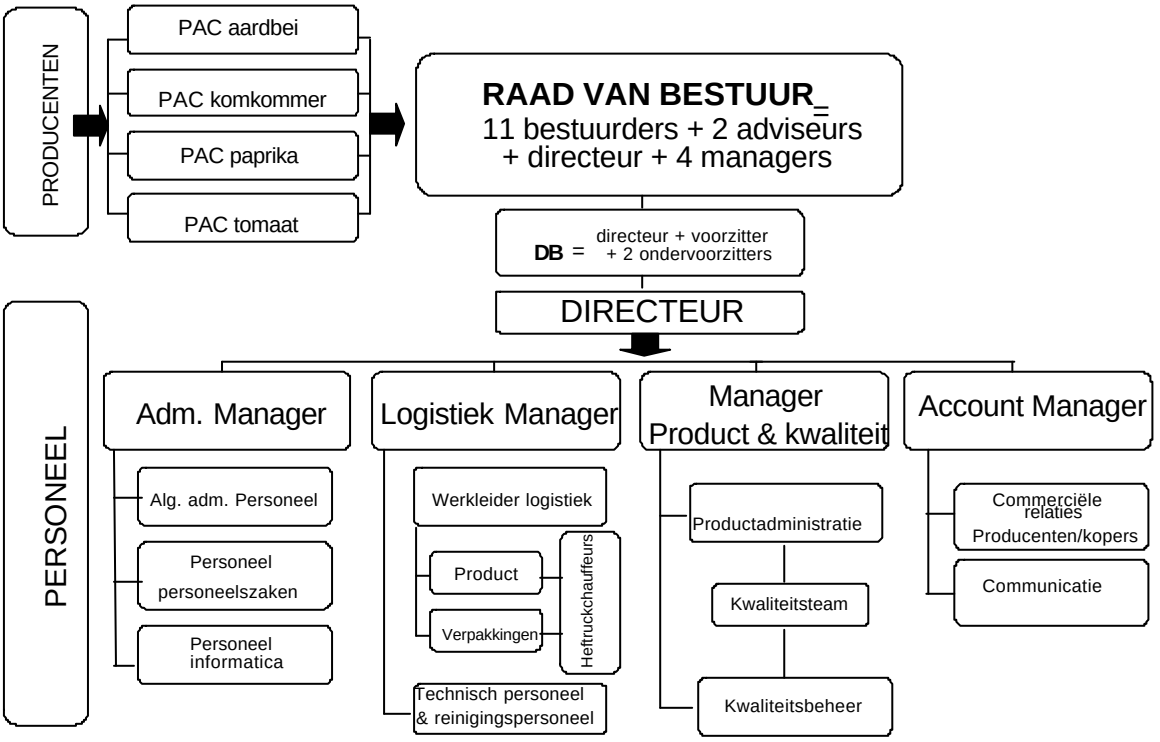
Tabel 34: Profiel van Bedrijf G

Bedrijfsprofiel	
Vestigingsplaats	Provincie Antwerpen
Origine	Belgisch
Activiteit	Groothandel in fruit en groenten
Sector	Distributie

Bedrijf G werd opgericht in 1933 als één van de eerste coöperatieve tuinbouwveilingen in België. Ondertussen is de veiling uitgegroeid tot een belangrijke speler op de Europese groente- en fruitmarkt. Bedrijf G is dus een coöperatieve vennootschap waarvan de leden-producenten meteen ook vennoten zijn die via een getrapte hiërarchie bestuurlijke macht hebben. Beleidsbeslissingen kunnen enkel genomen worden door de raad van bestuur die bestaat uit leden-vennoten, de directie en eventueel adviseurs.

De missie van Bedrijf G bestaat uit de aanbodsconcentratie en commercialisering van groenten en fruit in het belang van haar leden. Bedrijf G levert een uitgebreid dienstenpakket aan zowel leden als afnemers. Naast de eigenlijke verhandeling van de producten is Bedrijf G ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling en toepassing van een kwaliteitsbeleid en voor communicatievoering. Verder verleent het bedrijf tevens technische en logistieke ondersteuning.

De figuur op de volgende pagina toont het organogram van Bedrijf G.



Figuur 11: Organogram van Bedrijf G

8.2 Demografie van de organisatie

Tabel 35: Demografie van Bedrijf G

Demografie		
	Alle werknemers	**Allochtone werknemers**
Aantal	56 vast in dienst en 40-50 interims	1 allochtoon is vast in dienst (2%) en 10-15 allochtonen via interim (20-30%)
Verhouding arbeider/bediende	Vast: 60% arbeiders – 40% bedienden Interim: 100% arbeiders	100% arbeiders
Verhouding man/vrouw	25% vrouwen – 75% mannen	50% vrouwen – 50% mannen
Gemiddelde leeftijd	30j	30j
Gemiddeld opleidingsniveau	Arbeiders: laaggeschoold Bedienden: graduaat	Laaggeschoold
Etniciteit	-	Marokkanen, Turken, Roemenen, Tsjechen, Afrikanen, Indiërs
Aantal gesyndiceerde werknemers	85%	85%

In het vast personeelsbestand van Bedrijf G zit slechts 1 allochtoon. Bij het tijdelijke interim-personeel (40 à 50-tal mensen) ligt het aandeel allochtonen tussen 20% en 30%. Het seizoen van Bedrijf G loopt van maart tot november (8 à 9 maanden). De grootste werkpiek is eind mei/begin juni als de aardbeien ingepakt worden. Dan wordt er nog extra interim-personeel ingezet. In de winter (december tot februari) liggen de activiteiten grotendeels stil en wordt er onderhoud en reiniging gedaan. Enkel het vast personeel werkt dus het ganse jaar. De interimmers werken enkel in het seizoen (van maart tot november). Ze doen zoveel mogelijk overuren zodat ze de wintermaanden kunnen overbruggen. Als het bedrijf tevreden is van de interim-arbeiders, worden ze het volgende jaar wel teruggevraagd.

8.3 Interviews

Tabel 36: Geïnterviewde personen bij Bedrijf G

Type geïnterviewde	Functie	Geslacht	Allochtoon/ autochtoon	Anciënniteit
Personeels-manager (PM)	Logistiek manager (ook verantwoordelijk voor het personeelsbeleid)	M	AU	4j
Lijnmanager (LM1)	Ploegbaas heftruckchauffeurs en handlangers	M	AU	16j
Lijnmanager (LM2)	Ploegbaas centraal sorteermagazijn	M	AU	9j
Werknemer (WNAU1)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (interim)	V	AU	7j
Werknemer (WNAU2)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (vast)	V	AU	4j
Werknemer (WNAU3)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (vast)	M	AU	3j
Werknemer (WNAU4)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (interim)	V	AU	2j
Werknemer (WNAU5)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (interim)	V	AU	3 mnd
Werknemer (WNAL1)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (interim)	V	AL	3 mnd
Werknemer (WNAL2)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (interim)	V	AL	3 mnd
Werknemer (WNAL3)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (interim)	V	AL	1 mnd
Werknemer (WNAL4)	Werknemer Centraal sorteermagazijn (vast)	M	AL	4j

8.4 Context

8.4.1 Werksystemen

In Bedrijf G worden 4 producten ingepakt, verhandeld en vervoerd: aardbeien, komkommers, paprika's en tomaten. Naast arbeiders die sorteren en inpakken is er ook een afdeling die dozen maakt. Verder zijn er de heftruckchauffeurs, de handlangers en de verantwoordelijken voor leeggoed, flowpack en opslag. De interviews vonden plaats in het centraal sorteermagazijn voor de paprika's. Hier worden de paprika's gesorteerd volgens kleur en formaat en ingepakt. In het sorteermagazijn werken laaggeschoolde werknemers voornamelijk via een interim-contract. Daarnaast heeft Bedrijf G nog andere afdelingen zoals verkoop en communicatie, administratie, kwaliteitsbeheer en de technische dienst en reiniging.

In het centraal sorteermagazijn werken vooral interimmers. Aangezien alle werknemers er een gans seizoen werken (van maart tot november) wordt er toch een echte groep gevormd. Het werk zelf is vrij licht, maar vereist handigheid en nauwkeurigheid, waardoor er in de paprikasorteerafdeling voornamelijk vrouwen aan het werk zijn. In deze afdeling is een systeem van jobrotatie ingevoerd: elke 2u wisselen de werknemers van taak. Het werk gebeurt in teams en de werknemers zijn erg afhankelijk van elkaar om de lijn niet te doen stilvallen. De geïnterviewde werknemers geven aan dat ze niet de gewoonte hebben om suggesties te doen. Maar ideeën van het management worden wel eerst afgetoetst op de werkvloer.

De 4 managers (logistiek manager, accountmanager, manager product en kwaliteit, administratief manager) van Bedrijf G houden 1 keer per maand een formele vergadering. Enkele keren per jaar worden alle werknemers samengeroepen voor een personeelsvergadering waarop uitleg gegeven wordt en problemen kunnen besproken worden. Het meeste overleg op de werkvloer gebeurt echter informeel. Leidinggevenden informeren de werknemers ook via een infobord.

8.4.2 HRM-beleid

De meerderheid van de arbeiders gaat aan de slag bij Bedrijf G via interim. Bedrijf G contacteert wel eerst de interimmers van het vorige jaar waarover men tevreden was om hen opnieuw werk aan te bieden voor een seizoen. De andere vacatures worden ingevuld door nieuwe interim-krachten die eerst 2 weken dagcontracten krijgen en dan overgaan op weekcontracten. Sommige interim-contracten lopen uit in contracten van bepaalde duur. Kandidaten moeten zeer flexibel zijn met betrekking tot hun werkuren, aangezien het uurrooster afhangt van de werklast van de dag. Om heftruckchauffeurs aan te werven doet Bedrijf G een beroep op de plaatselijke pers en voor hogere functies plaatst men vacatures in Jobat of wordt er een selectiekantoor ingeschakeld.

Nieuwe werkkrachten worden ontvangen door de ploegbaas die hen de regels meedeelt en hen rondleidt op hun werkplek. Na voorstelling aan de collega's begint de nieuwkomer meteen te werken onder begeleiding van een ervaren collega. Dit is een soort informeel peter/metersysteem. Het laatste jaar hecht Bedrijf G groot belang aan het onthaal van nieuwe medewerkers. Vroeger werden interimmers niet degelijk

opgevangen en daardoor was het verloop groot. Verschillende geïnterviewden gaven ook aan dat nieuwkomers onvoldoende begeleid worden en veel zelf moeten uitzoeken.

Werknemers met een dagcontract worden dagelijks beoordeeld door hun ploegbaas om te zien of het contract verlengd wordt. De andere werknemers krijgen 1 keer per jaar een evaluatie, namelijk aan het einde van het seizoen. Een goede beoordeling kan resulteren in een werkaanbieding voor het volgende jaar of eventueel in een contract van (on)bepaalde duur. Opleidingen zijn soms wettelijk verplicht (vb heftruck en hoogtewerker) en soms op vraag van de werknemer die er nood aan heeft (vb informaticacursus).

Promotie in Bedrijf G komt weinig voor. Als er nood is aan een nieuwe ploegbaas wordt de aankondiging uitgehangen en kunnen werknemers ervoor solliciteren. Flexibel en polyvalent zijn, leiding kunnen geven en veel ervaring hebben, zijn doorslaggevende kenmerken voor een goede ploegbaas. Men tracht ook allochtonen te laten doorgroeien tot bijvoorbeeld heftruckchauffeurs die een vast contract hebben. Een knelpunt hierbij is dat sommige allochtonen moeite hebben met lezen en schrijven en een heftruckchauffeur dient met facturen te kunnen werken. Conflicten worden steeds gemeld aan de ploegbaas en deze staat ook in voor de oplossing ervan eventueel samen met het management.

8.4.3 Diversiteitsbeleid

Het diversiteitsbeleid is vooral gericht op allochtonen en vrouwen. Aangezien Bedrijf G veel met interim-contracten werkt, komt er voortdurend nieuw personeel bij. Door oog te hebben voor diversiteit streeft Bedrijf G ernaar dat nieuwe werknemers zich zo snel mogelijk goed voelen in het bedrijf. Hierdoor kunnen ze ook snel goed presteren en blijft het verloop laag. De geïnterviewde ploegbazen ondervonden dat sommige allochtonen vanuit hun cultuur geen bevelen aannemen van vrouwen. Hiermee wordt bij de plaatsing van werknemers dan ook rekening gehouden.

In het kader van het actieplan hebben de leidinggevenden een cursus diversiteit gevolgd. De bedoeling van deze cursus was oog te hebben voor diversiteit en verschillende werknemers op een andere manier aan te pakken zodat ze zich beter voelen in het bedrijf en ook beter presteren. Ook heeft het bedrijf aan de interim-kantoren expliciet vermeld dat ze openstaan voor allochtonen met als doel de instroom van allochtonen te vergroten. Verder werd er een nieuwe onthaalbrochure gemaakt met tekeningen en pictogrammen. Zo tracht Bedrijf G het onthaal van allochtonen en laaggeschoolden te verbeteren. Op elke machine hangt er een blad met daarop een uitleg over de werking van deze machine. De uitleg bestond vroeger enkel uit tekst, nu is dit ook veranderd in tekeningen en pictogrammen. Het diversiteitsbeleid is nog niet doorgesijpeld naar de werknemers, de leidinggevenden zijn er wel van op de hoogte.

Onlangs werd een opendeurdag in Bedrijf G georganiseerd die de werknemers als groep dichter bij elkaar gebracht heeft.

8.4.4 Organisatiecultuur

Aangezien werknemers in de veiling met voedingsproducten werken, hecht het bedrijf een groot belang aan hygiëne. Daarnaast zijn ook stiptheid en flexibiliteit (met betrekking tot de werkuren) belangrijke waarden voor Bedrijf G. Werknemers worden tevens gevraagd om zorg te dragen voor het product waar ze mee bezig zijn.

De meeste geïnterviewde werknemers hebben een nauw contact met hun ploegbaas en vinden dat ze met hem alles kunnen bespreken. Bij problemen of vragen spreken werknemers ook vaak direct de logistieke manager aan.

In het centraal sorteermagazijn hebben de werknemers zich opgesplitst in 2 groepen die niets van elkaar kunnen verdragen. De twee groepen werken elk aan een andere machine en proberen zo min mogelijk met elkaar samen te werken. Ze vermijden contact met elkaar en er wordt veel geroddeld achter elkaars rug. Deze groepen hebben wel niks met etniciteit te maken en bestaan telkens uit allochtonen en autochtonen. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat bepaalde collega's zich beter voelen dan de anderen en vaak de baas trachten te spelen in het team.

8.5 Interacties en uitkomsten

8.5.1 Relationele uitkomsten

Interpersoonlijk

Onderstaande tabel geeft de analyse weer van de interacties tussen allochtone en autochtone werknemers die vermeld werden in de interviews.

Tabel 37: Typering interpersoonlijke interacties

Interpersoonlijke interacties			
A. Op initiatief van autochtonen			
Nr.	**Bron**	**Type uitkomst**	**Voorbeeld van interactie**
1	LM1	Inclusie	Hij probeert als ploegbaas allochtonen op hun gemak te stellen, want ze zijn vaak bang. Hij spoort allochtonen ook aan om vragen te stellen als er iets is.
2	WNAL2	Inclusie	Haar autochtone collega's nodigen haar uit om mee te gaan shoppen en op café te gaan. Niemand vindt het een probleem dat ze niet goed Nederlands spreekt, ze spreken dan wat trager of herhalen iets als ze het niet direct verstaat.
3	WNAU2	Inclusie	Een autochtone werknemer zoekt veel contact met de allochtone werknemers. Ze helpt hen ook met allerhande problemen bvb. administratie of het zoeken van een huis.
4	WNAL1	Inclusie	Haar collega's stellen veel vragen over haar thuisland, bvb. hoe vieren ze Pasen daar?

5	WNAU4	Inclusie	Ze komt heel goed overeen met een allochtone collega. Deze spreekt niet goed Nederlands en ze praat veel met haar zodat ze haar Nederlands kan oefenen. Soms praten ze ook Engels met elkaar.
6	WNAL1	Inclusie	De ploegbaas is heel vriendelijk voor haar. Als ze een fout maakt, lacht hij en zegt dat het niet erg is.
7	WNAL1	Inclusie	Autochtone collega's hebben haar geholpen met het vinden van een appartement en met het in orde brengen van het kindergeld voor haar dochter. Als ze iets niet verstaat, proberen de andere werknemers Engels te praten zodat het wel lukt om te communiceren.
8	LM2	Inclusie	Een allochtoon bracht een Marokkaanse cake mee voor zijn verjaardag. De autochtonen vroegen meteen het recept om het zelf uit te proberen.
9	LM2	Inclusie	De ploegbaas gebruikt het beetje Engels en Frans dat hij kent om beter met de allochtone werknemers te communiceren.
10	WNAU3	Inclusie	Hij is goed bevriend met een allochtoon en vraagt veel over zijn vreemde cultuur en andere gewoonten, vb toen de allochtone collega met een meisje ging trouwen dat hij nog nooit gezien had.
11	WNAU5	Inclusie	Ze heeft bijna uitsluitend contact met allochtone collega's. Ze probeert hen te helpen, vb uitleggen dat ze bij de vakbond moeten gaan.
12	WNAL4	Inclusie	Zijn autochtone collega's stellen vragen over zijn thuisland en de verschillen met België. Hij vindt het tof als mensen zo'n dingen aan hem vragen.
13	WNAU2	Segregatie	Autochtonen zetten zich meestal apart. Er wordt veel minder met allochtoon gepraat, ook soms omwille van het taalprobleem.
14	WNAU1	Segregatie	Een allochtone werknemer was weer eens fout aan het stickeren. Bepaalde autochtonen vlogen uit en begonnen tegen haar te roepen. Dit was uit frustratie omdat je haar alles steeds opnieuw moet uitleggen. Hierop barste de allochtone werkneemster in tranen uit.
15	WNAU5	Segregatie	Een allochtone werknemer is weggegaan omdat ze niet aanvaard werd door de (meeste) autochtone werknemers. Ze kon nooit iets goed doen in hun ogen en men ging haar na verloop van tijd ook negeren. Ze had het hier zeer moeilijk mee en is uiteindelijk vertrokken.
16	WNAU5	Segregatie	Sommige autochtonen laten de allochtone collega's links liggen en willen er niet mee samenwerken. Ze sluiten ze uit.

B. Op initiatief van allochtonen

Nr.	Bron	Type uitkomst	Voorbeeld van interactie
17	LM1	Integratie	Allochtone werknemers passen zich goed aan aan de cultuur van Bedrijf G en aan hun werkomgeving. Thuis behouden ze wel hun eigen cultuur.
18	WNAU1	Integratie	Een allochtone collega gaat vaak iets mee drinken met de andere werknemers.
19	WNAL2	Integratie	Ze gaat werken voor het sociaal contact en om vrienden te maken. Ze doet dan ook vaak dingen met haar collega's buiten het werk zoals gaan shoppen en iets gaan drinken.
20	LM2	Integratie	Allochtonen zijn vaak beleefder dan autochtonen en hebben meer respect. Ze spannen zich ook in om zich de Belgische cultuur eigen te maken. Ze stellen hem ook vragen over hoe bepaalde zaken in elkaar zitten.
21	LM1	Separatie	Op de verpakkingsafdeling staan de vrouwen aan de band en doen de mannen het zwaardere werk vb met dozen sleuren. Als autochtone vrouwen aan sommige allochtone mannen vragen om een zware doos te verzetten, weigeren ze dit te doen. Vanuit hun culturele achtergrond nemen ze geen bevelen aan van een vrouw.
22	LM1	Separatie	Allochtone werknemers begrijpen soms iets niet, maar ze durven het niet te vragen. Ze zijn heel bang om hun job te verliezen.
23	LM1	Separatie	Een allochtone heftruckchauffeur had het minder druk en kreeg opdracht van de ploegbaas om dozen te gaan maken. Hij weigerde dit te doen en gaf als reden dat hij toch geen productiearbeider was.
24	LM2	Separatie	Twee allochtonen moesten dozen vouwen, maar weigerden te werken. Ze vonden dat ze geen respect kregen en het "rotwerk" moesten doen en wilden liever de machines bedienen.
25	WNAU2	Separatie	Allochtonen nemen niet het initiatief om contact te zoeken of iets te vertellen. Soms komt dit ook doordat ze niet goed Nederlands kunnen.
26	WNAU2	Separatie	Sommige allochtonen weigeren een bepaalde (vrij moeilijke) taak te doen, vb de paprika's stickeren, omdat ze het niet kunnen. Hierdoor schuiven ze het werk gewoon door naar collega's.
27	WNAU1	Separatie	Allochtonen houden zich afzijdig tijdens de pauzes. Ze zeggen niet veel omdat ze niet goed Nederlands spreken en verstaan. Sommige zijn ook bang om Nederlands te spreken omdat ze denken dat ze uitgelachen gaan worden.

28	WNAU4	Separatie	Een allochtone collega weigert iets voor haar te doen, hij neemt vanwege zijn cultuur geen bevelen van vrouwen aan. Ze moet dan altijd een mannelijke collega zoeken die hem de opdracht kan geven en dan voert hij het wel uit.
29	WNAU5	Separatie	Tijdens de middagpauze gaan allochtone vaak samen zitten om hun taal te kunnen spreken (bvb. Indiërs). Sommige allochtone werknemers eten zelfs in hun wagen.
30	WNAU5	Separatie	Met sommige allochtonen verloopt de communicatie uiterst moeizaam. Ze spreken enkel een beetje Engels. Als je vraagt of ze het begrijpen, knikken ze ja, maar dan staan ze daar rond te draaien en blijkt dat ze niet weten wat ze moeten doen.
31	WNAL4	Separatie	Tijdens de Ramadan gaat hij niet bij zijn collega's zitten in de pauzes. Hij mag dan niet eten, drinken en roken en anders wordt het te moeilijk voor hem.
32	PM	Separatie	Bedrijf G wou een allochtoon als heftruckchauffeur vast in dienst nemen. Ze contacteerden hem om te beginnen, maar hij is nooit opgedaagd. Het management vond dat erg ondankbaar vooral omdat het bedrijf zijn opleiding betaald had.

Vanuit de autochtone groep heerst er zowel inclusie als segregatie naar allochtonen toe. Sommige geïnterviewde autochtone werknemers staan heel open voor hun allochtone collega's en staan voor hen klaar met hulp en raad.

Voorbeeld 1 (WNAU5)

> Ze gaat bijna uitsluitend om met allochtone collega's. Deze mensen zijn vaak nog maar pas in België en zijn onvoldoende geïnformeerd over vanalles. Zo regelde ze het kindergeld van een allochtone collega en spoorde haar ook aan om zich in te schrijven bij de vakbond. Toen deze allochtone werkneemster ineens uit haar woning moest, gaf ze haar onderdak en hielp mee met het zoeken naar een appartement.

Daarnaast nemen andere autochtone werknemers een houding van segregatie aan ten opzichte van bepaalde allochtone collega's. Ze negeren hen of vliegen uit als de allochtonen een fout begaan. Door deze interacties gaan sommige allochtonen zich onzeker voelen en gedragen en nog meer fouten maken in hun werk. Deze vorm van interactie duidde Foldy (2003) aan met de term "expressing-shaping interactions". Deze allochtone werknemers zijn ook heel bang om ontslagen te worden en hebben veel bevestiging nodig van de ploegbaas. Opmerkelijk is dat een aantal van deze allochtonen deze houding van segregatie niet vermelden in de interviews en juist sterk benadrukken dat er inclusie heerst (wellicht uit angst). Het volgende voorbeeld illustreert de houding van segregatie naar sommige allochtonen toe.

Voorbeeld 2 (WNAU1):

> Een allochtone werknemer maakte weer een fout bij het stickeren van de paprika's. Omdat ze slecht Nederlands verstaat en spreekt, begrijpt ze soms niet wat ze moet doen. Ze is ook bang om uitleg te vragen aan de ploegbaas of aan haar collega's. Door deze fout moest heel wat werk opnieuw gedaan worden en moest het team langer doorwerken. Sommige autochtone collega's vlogen uit tegen de allochtoon en begonnen tegen haar te roepen. Dit was een reactie van frustratie omdat men de allochtone collega keer op keer hetzelfde moet uitleggen. Hierop begon de allochtone werknemer te wenen.

Deze houding van segregatie vanuit de autochtone groep geldt niet voor alle allochtone werknemers. Tegenover sommige allochtonen die heel open van karakter zijn en goed werken heerst er inclusie vanwege alle autochtonen. Deze laatste allochtone werknemers zijn ook goed geïntegreerd in hun werkomgeving.

Echter, algemeen overheerst toch een houding van separatie vanuit de allochtonen. Het gaat dan vooral om incidenten waarbij allochtonen werk weigeren, zich niet inzetten op de werkvloer of zich afzonderen tijdens de pauzes.

Voorbeeld 3 (WNAU4):

> Een mannelijke allochtone werknemer werkt in een team met veel vrouwen. Vanuit zijn culturele achtergrond vindt hij vrouwen minderwaardig en hij neemt zeker geen bevelen van vrouwen aan. Als een vrouwelijke collega hem bijvoorbeeld vraagt om een zware doos op te tillen, negeert hij haar. Dan moeten de vrouwelijke werknemers dus steeds een andere mannelijke collega aanspreken die de allochtoon dan vraagt om iets te doen. Ook weigert de allochtoon om te kuisen in het bijzijn van vrouwen, terwijl het ganse team moet kuisen.

In Bedrijf G merken we dat een deel van de allochtonen deel uitmaakt van de zogenaamde "meerderheidsgroep" (cfr. Deel 2), en een deel erbuiten valt. Deze laatste voelen zich hierdoor een buitenstaander met een verminderd zelfvertrouwen. Omdat ze zich niet op hun gemak voelen, zullen ze ook geen contact zoeken met de meerderheidsgroep (bvb. apart lunchen). De allochtonen die zich conformeren aan de groepsnormen (bvb. weinig fouten maken, bereidheid tot overuren) worden goed geaccepteerd en zijn geïntegreerd in de meerderheidsgroep.

Met het organisatiebeleid

Tabel 38 geeft de analyse van de relaties van werknemers met het organisatiebeleid weer.

Tabel 38: Typering interacties met het organisatiebeleid

Interacties met het organisatiebeleid

Nr.	Bron	Type acculturatie	Voorbeeld van interactie
1	PM	Assimilatie (flexibiliteit)	Werknemers van Bedrijf G moeten zeer flexibel zijn. De werkuren zijn namelijk zeer wisselend, soms tot ‘s avonds laat. Vervoer mag dan ook geen probleem zijn.
2	PM	Assimilatie (regels)	Er is een checklijst met regels waar de werknemers zich aan moeten houden. Onder andere niet roken, drinken en eten tijdens het werk en het respecteren van hygiënische regels.
3	PM	Assimilatie (goed werken)	Allochtonen moeten wel minstens zo goed zijn als autochtonen. Het interim-kantoor stelde 2 allochtone kandidaten voor maar ze waren beiden niet goed en werden niet aangenomen. Het kantoor reageerde “nu hebben we eens 2 allochtone kandidaten en je neemt ze niet”. Maar het moeten wel goede werkkrachten zijn.
4	LM1	Assimilatie (stiptheid)	De werknemers dienen op tijd te komen. Mensen die meerdere malen te laat komen, worden daarover aangesproken.
5	LM1	Assimilatie (Nederlands kunnen lezen en schrijven)	Heftruckchauffeurs hebben direct contact met klanten. Daarom moeten ze goed Nederlands kunnen lezen en schrijven (onder andere met facturen werken).
6	LM1	Assimilatie (productiviteit)	Als allochtonen productief zijn en hun werk goed doen mogen ze blijven, ook al is er soms een taalprobleem.
7	LM2	Assimilatie (willen werken)	Allochtonen moeten werkwillig zijn. Er waren 2 allochtonen die weigerden een bepaald werk te doen. Ze vonden dat ze geen respect kregen. De ploegbaas zei dat ze respect konden krijgen als ze werkten.
8	PM	Inclusie	Aangezien de werknemers flexibel zijn wat betreft hun werkuren, is Bedrijf G ook soepel naar hen toe. Werknemers kunnen gerust eens een uurtje later komen of de volgende dag verlof vragen.
9	LM2	Assimilatie (taal)	Allochtonen moeten moeite doen om Nederlands (te leren) spreken.

10	WNAU5	Assimilatie (gepast gedrag)	Er werkten vroeger 2 allochtone interims in Bedrijf G. Ze gedroegen zich zo ongepast dat men hun contract niet verlengd heeft. Zo had een jarige werknemer een mand vol snoep meegebracht om te trakteren. De ene allochtone werknemer nam 2 volle handen snoep uit mand en stak het in haar tas waar iedereen bij zat. Ook nam ze eens 2 volle flessen melk van Bedrijf G mee naar huis en bracht ze de volgende dag leeg terug.
11	LM1	Inclusie	Allochtone moslims nemen een matje mee om te bidden tijdens de pauze. Dit mag als de productie er niet onder lijdt. Soms komt daar dan wel reactie op van autochtone werknemers, maar iedereen mag zijn ding doen tijdens de pauze.
12	WNAU2	Inclusie	De ploegbazen gaan soepeler om met allochtone werknemers. Deze mogen ook meer foutjes maken, van autochtonen wordt dat minder snel aanvaard.
13	LM2	Inclusie	De ploegbaas plaatst geen vrouw bij een bepaalde allochtoon, want dan weigert deze te werken.
14	WNAL1	Inclusie	Bedrijf G is heel soepel over de werkuren. Toen ze ineens op straat stond, mocht ze tijdens de werkuren een appartement gaan zoeken.
33	WNAU2	Separatie	Allochtone collega's werken doorgaans trager en passen zich niet aan het werktempo aan, ook al werken ze al een tijdje in Bedrijf G.

Bedrijf G streeft naar assimilatie op volgende vlakken:

- Werknemers moeten flexibel zijn met betrekking tot hun werkuren. Er zijn geen vaste uren en soms is er werk tot 's avonds laat.
- Er zijn een aantal basisregels waar de werknemers zich aan dienen te houden zoals niet roken op de werkvloer, op tijd komen, hygiënische normen naleven.
- Van iedere werknemer wordt verwacht dat ze werkwillig zijn.
- In bepaalde functies zoals heftruckchauffeurs is goed lezen en schrijven belangrijk omwille van het contact met de klanten. Allochtonen moeten in elk geval moeite doen om Nederlands te (leren) spreken.
- Allochtonen moeten willen werken en alle soort werk bereid zijn te doen, net als autochtonen.

Het onderstaande voorbeeld illustreert het belang dat gehecht wordt aan het werkwillig zijn van de werknemers.

Voorbeeld 4 (LM2):

Twee allochtone interim-werkers krijgen de opdracht om dozen te vouwen. Na een tijdje weigeren ze verder te werken. Ze vinden dat ze het "rotwerk" moeten doen en hierdoor geen respect krijgen van de ploegbaas. Van de ploegbaas eisen ze dat ze aan de machines mogen werken wat in hun ogen veel toffer werk is. De ploegbaas reageert door te zeggen dat ze respect kunnen krijgen als ze werken en net als de andere werknemers ook bereid zijn soms minder aangenaam werk te doen.

Als werknemers aan de basisvereisten van hierboven voldoen waaronder flexibel zijn met betrekking tot de werkuren, is het beleid ook flexibel naar hen toe. Zo mogen ze indien nodig een uurtje later komen werken of een dagje verlof nemen als ze iets moeten regelen. De leidinggevenden vertellen dat ze proberen om de allochtonen werknemers op hun gemak te stellen en dat ze hen ook extra kansen geven. Verschillende geïnterviewden autochtonen menen ook dat allochtone werknemers op de werkvloer meer kansen krijgen en meer fouten mogen maken.

8.5.2 Individuele uitkomsten

De geïnterviewde autochtone werknemers voelen zich gewaardeerd door hun leidinggevenden en krijgen vaak complimentjes van hen. Ook het feit dat mensen jaar na jaar mogen terugkomen tijdens het seizoen, zien ze als teken van tevredenheid vanuit het management. Verschillende werknemers geven aan dat er veel geroddeld wordt en er kliekjes gevormd worden. Niet iedereen voelt zich even goed in zijn werkteam en gewaardeerd door alle collega's.

Sommige allochtone werknemers voelen zich heel goed in hun vel bij Bedrijf G. Ze hebben een warm contact met bepaalde autochtone collega's en gaan elke dag graag werken. Deze allochtonen hopen dan ook dat ze het volgende jaar mogen terugkomen bij Bedrijf G. Andere allochtone werknemers voelen zich helemaal niet goed in hun werkomgeving. Als reden geven ze hiervoor aan: geen feedback van de ploegbaas, vriendjespolitiek en (vijandige) groepsvorming en geroddel onder collega's.

8.5.3 Prestatiegerichte uitkomsten

Het management verwacht dat in een divers team de sfeer rustiger en gemoedelijk is dan in een team dat enkel uit autochtonen bestaat. Men ervaart dat allochtonen doorgaans minder assertief zijn en zich ook niet op de voorgrond dringen. Hierdoor zou er minder strijd en kliekjesvorming zijn, zoals in het verleden het geval was toen de groep enkel uit autochtonen bestond. Deze betere groepssfeer leidt dan tot betere prestaties. Teveel allochtone werknemers van dezelfde afkomst kunnen volgens de leidinggevenden wel tot problemen leiden.

De ploegbazen geven aan dat ze wat betreft opleiding en communicatie meer tijd stoppen in allochtone medewerkers. Allochtone werknemers krijgen dus meer begeleiding en vaak ook meer kansen op de werkvloer. Maar dikwijls ervaren de leidinggevenden dat allochtone werknemers nadien beter werken dan autochtonen en meestal ook meer gemotiveerd zijn omdat ze hun job graag willen behouden.

8.6 Conclusies Bedrijf G

- Bedrijf G koos voor diversiteit uit noodzaak. Zij werden geconfronteerd met heel wat knelpuntvacatures en waren genoodzaakt om hun wervingsdoelgroep uit te breiden. De vraag tot uitbreiding van de wervingsdoelgroep werd dan ook gecommuniceerd naar de interimkantoren.

- Bedrijf G werkt veelal met dagcontracten in functie van de vraag. Slechts een beperkte groep werknemers is vast in dienst. Het werken met dergelijke kortlopende contracten heeft als nadeel dat het bijzonder moeilijk is om mensen te binden aan het bedrijf. Indien allochtonen aan de slag gaan, doen de autochtonen enerzijds weinig moeite om die persoon echt op te nemen in het team (want morgen kan het alweer iemand anders zijn). Ook voor de allochtoon is het moeilijk om zo snel ingewerkt en geïntegreerd te geraken, zeker als ze niet vlot de taal beheersen. Zij blijven daardoor op de achtergrond, en zijn wat geïsoleerd. Ze voelen zich minder op hun gemak, hun zelfvertrouwen is laag en door de fouten die ze hierdoor maken, geraken ze nog meer geïsoleerd (vicieuze cirkel).

- Mede omwille van deze kortlopende contracten zijn de investeringen in het personeel (bijvoorbeeld in opleiding) vrij beperkt. Er worden ook niet zo veel activiteiten ter bevordering van de groepssfeer georganiseerd.

- Productiviteit drijft het diversiteitsbeleid. Via het diversiteitsbeleid anticipeert men op bepaalde problemen die een invloed kunnen hebben op de productiviteit. Daarom onderneemt Bedrijf G een aantal diversiteitsacties om in te spelen op mogelijke problemen:

    - Men heeft een handige onthaalbrochure uitgewerkt waarin via pictogrammen de nodige procedures bondig zijn toegelicht. De pictogrammen zijn wel een creatieve manier om met taalproblemen om te gaan. De bedoeling is dat de nieuwkomers zo snel mogelijk aan de slag kunnen. Ze worden immers aangeworven met een dagcontract. De onthaalprocedure mag daarom niet te veel tijd in beslag nemen.

    - Ook kregen de leidinggevenden een cursus rond diversiteit zodat ze de allochtone werknemers op de juiste manier kunnen coachen om alles zo vlot mogelijk te laten verlopen en tot zo goed mogelijke resultaten te komen.

    - De allochtonen worden zodanig geplaatst dat er zo weinig mogelijk conflicten te verwachten zijn. Met andere woorden, confrontaties worden niet uitgelokt. De prestaties mogen immers niet negatief beïnvloed worden.

- Ondanks de opleiding die leidinggevenden kregen inzake omgang met diversiteit, missen sommige ploegbazen een interculturele managementstijl. Doordat een ploegbaas de houding en gebruiken van personen van andere culturen soms moeilijker kan begrijpen en hij dit wijt aan hun andere cultuur, weet hij niet altijd wat te accepteren en wat niet. Dit maakt dat er niet altijd met dezelfde maten en gewichten gewerkt wordt.

- Teveel wordt overgelaten aan het initiatief van de allochtoon. Veel hangt trouwens af waar hij of zij komt te staan op de werkvloer. Bovendien houdt de sterke nadruk op productie het gevaar in dat teveel wordt toegestaan aan diegenen die zeer goed presteren.

- De sterke klemtoon op productie en in mindere mate op personeelsbeleid komt eveneens tot uiting in de structuur van de organisatie. De logistiek manager is immers eveneens verantwoordelijk voor het personeelsbeleid. Als het bedrijf in de toekomst nog zal groeien en diverser worden, zal toch vroeg of laat de nood bestaan om het personeelsbeleid als een volwaardig beleidsdomein binnen de organisatie uit te bouwen.

Deel 5: LEERPUNTEN EN BELEIDSAANBEVELINGEN

1 Algemene Leerpunten

In de 7 bedrijfscases werden de interacties tussen allochtone en autochtone werknemers op de werkvloer bestudeerd. Uit deze analyses kunnen een aantal leerpunten weerhouden worden. Uit deze leerpunten blijkt duidelijk hoe de relaties tussen allochtonen en autochtonen beïnvloed worden door enerzijds de contextfactoren zoals het werksysteem, de mate van regelgeving in het bedrijf, de bedrijfscultuur, de productiefocus of relatiefocus van het beleid, het aantal allochtonen in het bedrijf, en anderzijds de individuele achtergrond van de werknemers zelf. Naast deze zes leerpunten formuleren we tevens leerpunten aangaande de identiteit van allochtone werknemers, het type voordelen van diversiteit en de mogelijke gevaren van types diversiteitsbeleid.

1.1 Het werksysteem

Vooral in de gevalsstudies uit de profitsector bestaat er een duidelijk verband tussen de aanwezige werksystemen en het type acculturatie van allochtonen in de organisatie[5].

- In de bedrijven waar werknemers sterk *onderling afhankelijk* zijn in het uitvoeren van hun werk, onder de directe controle van de leidinggevende (bvb. de ploegbaas) staan en waar hun cultureel verschil niet rechtstreeks verbonden is met relevante professionele competenties, zien we een zekere graad van zowel inclusie als integratie. Autochtone werknemers staan open voor allochtonen en allochtonen trachten zich te integreren in hun werkomgeving. Dit is het geval bij Bedrijf A en Bedrijf C. In beide bedrijven komt het er op aan dat de arbeiders goed afgestemd zijn op elkaar. Doordat het werk van allochtonen en autochtonen zo sterk verweven is, juist door het type van werksysteem, worden culturele verschillen minder benadrukt.

- Wanneer culturele verschillen beschouwd worden als professionele competenties en specifieke culturele groepen dus aangeworven worden voor specifieke jobs, vindt *departementalisatie* plaats. De overlap tussen culturele achtergrond en job/afdeling versterkt de grenzen tussen groepen en werkt separatie en/of segregatie tussen groepen (van autochtonen en allochtonen maar ook allochtonen van verschillende origine) in de hand. Separatie en/of segregatie gaat niet noodzakelijk gepaard met conflicten tussen groepen, zoals vaak wordt verondersteld, en kan zelfs zorgen voor 'veilige ruimtes' in het bedrijf waarin werknemers uit dezelfde cultuur zich goed kunnen voelen. Bedrijf B stelt een goede illustratie voor dit soort situatie. Binnen dit bedrijf trekt men bepaalde nationaliteiten aan voor bepaalde functies (bvb. Filippijnse vrouwen voor de housekeeping) omdat zij daar vanuit hun cultuur de juiste vaardigheden voor zouden hebben (nauwkeurigheid, vriendelijkheid, gehoorzaamheid). Zo zijn bepaalde afdelingen binnen het bedrijf dan ook vrij

[5] De 2 overige bedrijven (Bedrijf D en Bedrijf F) zijn moeilijker te klasseren op basis van hun werksysteem. Dit kan verklaard worden doordat ze tot de non-profit sector (Bedrijf D) en sociale sector (Bedrijf F) behoren. Bij bedrijven uit dit soort sectoren hebben de werkprocessen minder impact. Het gaat hier over open en continue processen. De nadruk ligt eerder op de relaties tussen de werknemers.

homogeen van aard. Soms werken echter verschillende leden van een zelfde familie of kennissenkring binnen één afdeling van het bedrijf. Dit maakt dat de groep intern zeer gehecht is, wat het werk ten goede komt, maar ook dat het contact met andere groepen beperkt blijft.

- Wanneer werkrelaties sterk getekend zijn door hun *tijdelijke aard*, werknemers relatief autonoom werken en culturele verschillen geen specifieke bijdrage leveren tot het werk, zien we dat marginalisatie en/of dissociatie primeren. Door het werken met dagcontracten zijn zowel werkgever als werknemer minder gemotiveerd om in elkaar te investeren. Het is dan bovendien extra moeilijk voor allochtonen om geïntegreerd te raken in een bedrijf. Omwille van de tijdelijke relaties, zullen de autochtonen weinig moeite doen om die nieuwe (allochtone) werknemer echt op te nemen in het team. Voor de allochtonen is het bijzonder moeilijk om snel ingewerkt en geïntegreerd te geraken, zeker als ze niet vlot de taal beheersen. Zij blijven daardoor op de achtergrond en zijn wat meer geïsoleerd. Deze soort relaties vinden we in de Bedrijf G terug. Dergelijke tijdelijke relaties zijn zeer typisch voor een industrie die seizoensgebonden productiemomenten kent.

- Een specifieke soort relatie ontstaat in werksituaties waar werknemers in *teamverband* moeten werken, afhankelijk zijn van elkaar voor hun eigen *veiligheid* op het werk en hun werk als team verrichten bij de klant en niet binnen de organisatie zelf (*op afstand*). Deze kenmerken van het werksysteem leiden ertoe dat deze nieuwe mensen ofwel niet aanvaard worden, ofwel zich volledig assimileren. Om in een hecht team van stellingbouwers te passen, moeten alle werknemers van bedrijf E zich aanpassen aan de informele regels van het team waarin ze werken. Deze weerspiegelen tegelijk de Belgische cultuur, de beroepscultuur van bouwvakkers, en de specifieke cultuur van de organisatie. Allochtonen ervaren specifieke problemen in de mate dat ze deze 'culturen' niet delen. De sociale controle door collega's en de directe leidinggevende is in dit soort omgevingen zeer hoog en nieuwkomers kunnen niet gemakkelijk bestaande regels in vraag stellen. Het hogere management heeft slechts een beperkte controle op de teams die zich verspreid op verschillende werven bevinden.

1.2 De bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur uit zich voornamelijk in de waarden van een organisatie. De waarden waar een organisatie voor staat hebben een sterke invloed op het omgaan met diversiteit op de werkvloer. Uit onze gevalsstudies hebben we vier soorten bedrijfsculturen geïdentificeerd.

- Een *zakelijke cultuur* is een cultuur waar de omgang tussen personeelsleden vrij expliciet door het management wordt vastgelegd, mede doordat deze omgang ook bepalend is voor de bedrijfsactiviteiten zelf. Daardoor heerst er een algemeen respect tussen de werknemers en vinden er weinig tot geen erge incidenten plaats tussen personen van verschillende culturen. Bedrijf B is een bedrijf met een overwegend zakelijke cultuur. Personeelsleden groeten elkaar bijvoorbeeld telkens als ze elkaar zien (aangezien dit zo is voorgeschreven in procedures). Doch zien we dat deze aanpak niet voldoende is om integratie en/of inclusie te creëren tussen mensen uit de diverse culturen binnen Bedrijf B.

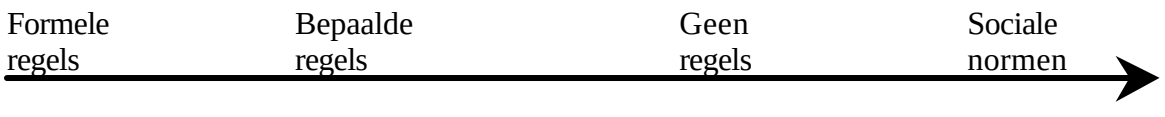
- In bedrijven met een typische *familiecultuur* zijn relaties directer en gaat er dus meer aandacht naar het individu (autochtoon of allochtoon) en zijn/haar persoonlijke noden. In zulke cultuur kunnen ook de allochtone personeelsleden zich thuis voelen en het gevoel hebben dat de leidinggevenden rekening houden met hun behoeften. Het risico van een dergelijke bedrijfscultuur is dat men ten aanzien van allochtone werknemers een ad hoc beleid gaat voeren van individuele uitzonderingen. Zo merkten we bij Bedrijf A en Bedrijf I dat er aan bepaalde individuen veel werd toegestaan. Het beleid kan te zeer op individuele noden inspelen, waardoor men riskeert de gelijkheid tussen werknemers te ondermijnen.

- Een organisatiecultuur kan ook gecentreerd zijn op *sterke morele waarden*. Hierdoor heerst er in principe respect tussen alle leden van de organisatie. Toch bestaat de kans dat de expliciete invulling van deze algemene waarden niet door alle werknemers op dezelfde manier gebeurt. Er wordt met andere woorden niet meer geëxpliciteerd hoe men zich moet gedragen binnen een organisatie. Men gaat ervan uit dat iedereen die in de organisatie werkt dat wel weet. Hierdoor kunnen conflicten escaleren. Bedrijf D is een illustratie van een organisatiecultuur waar waarden als openheid en verdraagzaamheid a priori verondersteld worden.

- Tenslotte kan een sterke *beroepscultuur* ervoor zorgen dat elke nieuwkomer (allochtoon of autochtoon) zich volledig dient aan te passen (assimilatie) om aanvaard te worden. Zulke cultuur was terug te vinden in Bedrijf E. Het risico hierbij is dat alleen een minderheid van allochtonen in het bedrijf blijft, namelijk diegenen die bereid zijn om zich volledig aan te passen. Deze beroepscultuur werkt assimilatie in de hand omdat deze cultuur samengaat met een bepaald werksysteem nl. teamwerk op afstand. Hierdoor heeft het management minder controle op de interacties en ontwikkelen er zich informele groepsnormen die minder rekening houden met verschillen.

1.3 De mate van formele regelgeving over omgangsvormen tussen werknemers

De onderzochte bedrijven onderscheiden zich in de mate waarin ze hun werknemers formele regels opleggen over hoe ze met elkaar dienen om te gaan. Ze kunnen op een continuüm worden geplaatst gaande van een maximum aan formele regels tot een maximum aan sociale normen.



Figuur 12: Continuüm van regels over omgangsvormen

De soort regelgeving over relaties die in het bedrijf heerst, blijkt een grote invloed te hebben op de relaties tussen autochtonen en allochtonen en het soort acculturatieproces dat er plaatsvindt:

- In bedrijven waar de omgang tussen personeelsleden onderling (en eventueel met klanten) uitgebreid vastgelegd is in *formele regels,* vinden we een algemeen respect terug tussen werknemers van verschillende culturen. In het geval van Bedrijf B leidt de combinatie tussen een formele regelgeving en departementalisatie (zie punt 1) tot een algemene maar oppervlakkige soort van integratie tussen alle werknemers (over de groepsgrenzen heen).

- Bij bedrijven die *algemene regels* vastleggen waarbinnen echter *ruimte voor individuele onderhandeling* is, zien we een diepgaandere soort integratie van allochtonen. Integratie laat toe om een onderhandelingsproces in gang te zetten. Een aantal algemene regels moeten door alle werknemers (inclusief de allochtonen) aanvaard worden, maar daarbinnen is er steeds mogelijkheid tot onderhandeling, bijvoorbeeld met betrekking tot culturele of religieuze gewoonten. Bedrijf C gebruikt dit soort aanpak.

- Wanneer er *geen expliciete regels* rond omgangsvormen vastgelegd zijn, verlopen de relaties tussen autochtone en allochtone werknemers op een zeer individuele basis. De aard van de relaties hangt dan ook af van de specifieke context (de directe collega's, de persoonlijkheid van de allochtoon zelf, zijn of haar onderhandelingsmacht in de situatie, etc.). Omdat een algemeen kader ontbreekt, kunnen bepaalde werknemers op individuele basis voordelen krijgen. Bijvoorbeeld, allochtonen die goed presteren zullen gemakkelijker uitzonderingen bedingen op basis van culturele grond dan allochtonen die minder goed presteren. Bedrijf A en Bedrijf F zijn voorbeelden van organisaties waar dergelijke expliciete regels rond omgangsvormen ontbreken. Er is met andere woorden een hoge graad van inclusie, maar soms worden juist daardoor bepaalde overtredingen van een allochtoon door de vingers gezien. Het beleid is te individueel en ad hoc gevoerd, waardoor niet iedereen gelijk wordt behandeld.

- Tenslotte kunnen de relaties tussen allochtone en autochtone werknemers ook bepaald worden door *informele regels* of *sociale normen* opgesteld door (teams van) werknemers. Enkel indien voldaan is aan deze regels of normen, wordt de allochtoon echt opgenomen als collega in het team. De sociale controle door de teamleden op het al of niet conformeren aan de normen kan bijzonder groot zijn. Het acculturatieproces van allochtonen wordt dan gekenmerkt door assimilatie aan sterke groepsnormen en, vanuit de allochtoon zijn perspectief, going native. Bij Bedrijf E is dit laatste het geval. Wie bij Bedrijf E niet overweg kan met of zich niet aanpast aan de werkregels en de sfeer onder de collega's, verlaat meestal spoedig de organisatie. Wie wel volledig assimileert aan de sociale normen, wordt opgenomen in de groep, allochtoon of autochtoon.

1.4 Productiefocus versus relatiefocus van het beleid

Het type van acculturatie van allochtonen in een organisatie wordt eveneens beïnvloed door (i) de klemtonen die gelegd worden in het bedrijfsbeleid en hiermee samengaand (ii) de vorm en het gewicht van het diversiteitsbeleid. Wat het eerst aspect betreft, kan het bedrijfsbeleid overwegend gericht zijn op productie en productiviteit of eerder de relaties tussen werknemers beklemtonen. Wat het tweede aspect betreft, kan het diversiteitsbeleid van de organisatie voornamelijk via het HR-beleid gebracht worden, via een apart diversiteitsbeleid of via de bedrijfscultuur.

- In organisaties waar *de productiefocus* primeert, zullen de ondernomen diversiteitsacties ten dienste staan van de bedrijfsresultaten en de productiviteit. Deze diversiteitsacties moeten er dan voor zorgen dat de etnische diversiteit in het personeelsbestand een productieve meerwaarde creëert of minstens geen negatieve invloed heeft op de productiviteit. Deze sterke klemtoon op productie kan echter leiden tot ofwel de marginalisatie van de allochtone groep (indien ze slecht presteren) ofwel hun assimilatie (indien ze goed presteren). Mogelijks worden problemen en/of weerstanden niet opgemerkt, omdat relaties op de achtergrond blijven. Diversiteitsacties zullen in zulke organisaties zelden geïntegreerd zitten in het HR-beleid of de bedrijfscultuur, maar eerder als een apart diversiteitsbeleid ten dienste van de productie gevoerd worden. Zulke productiegeoriënteerde organisaties zullen dus niet noodzakelijk minder diversiteitsacties ondernemen, ze hebben alleen een andere finaliteit en zullen met de hoogst mogelijke efficiëntie worden uitgevoerd. Deze sterke productiefocus vinden we terug in het beleid van de Bedrijf G. In deze organisatie wordt personeelsmanagement niet als een volwaardig beleidsdomein beschouwd. Het diversiteitsbeleid bestaat voornamelijk uit een aangepast onthaalbeleid dat allochtonen zo snel mogelijk moet laten meedraaien in de productie.

- In andere organisaties worden waarden en de *relaties tussen mensen* sterk beklemtoond. Men gaat er hierbij van uit dat deze waarden gedeeld worden door alle leden van de organisatie en dat daardoor allochtonen bijna ‘natuurlijk’ geïntegreerd zullen worden. In zulke organisaties wordt diversiteit in de organisatie gebracht via een sterke bedrijfscultuur. Bijvoorbeeld, als een basiswaarde van de organisatie is dat ‘iedereen in zijn eigenheid moet worden aanvaard’, veronderstelt men dat dit ook werkelijk gebeurt ten aanzien van allochtonen. In zulke normerende aanpak, wordt te weinig rekening gehouden met mogelijke concrete problemen. De gevalstudie van Bedrijf D illustreert goed hoe het diversiteitsbeleid via de waarden van de organisatie, met name haar organisatiecultuur, kan worden gevoerd. Deze aanpak, die de waarden en de relaties tussen mensen sterk beklemtoont, in lijn met de inclusie- en integratiegedachte, heeft ook specifieke gevaren. Namelijk, er kan een verschil zijn tussen de impliciete verwachtingen en de reële omgang tussen mensen. De sterk normerende organisatiecultuur kan bepaalde kritische voorvallen moeilijk bespreekbaar maken (cfr. valkuilen).

- De *productie- en relatiefocus* kunnen tenslotte samengaan. Zo kan een excellente dienstverlening naar de klant toe in bepaalde gevallen maar mogelijk zijn wanneer ook de relaties tussen het personeel goed zijn en wanneer de personeelsleden binnen een team goed afgestemd zijn op elkaar. Wanneer deze vlotte omgang tussen personeelsleden directe implicaties heeft op de kwaliteit van het werk, zal dit geëxpliciteerd worden in het personeelsbeleid. Bedrijf B combineert een productie- en

relatiefocus in haar bedrijfsbeleid. Dat het één niet zonder het ander kan, wordt sterk geëxpliciteerd in het HR-beleid. Basisrespect voor andere medewerkers is één van de grondslagen binnen het personeelsbeleid. De diversiteitsgedachte wordt via het HR-beleid in de organisatie gebracht. De relaties tussen teamleden moeten goed zijn, want alleen in dit geval kan een goede dienst worden geleverd.

1.5 Het aantal allochtonen

De numerieke verhouding tussen allochtonen en autochtonen bleek enkel een rol te spelen bij bedrijven die zich in de beginfase van het diversiteitsproces bevinden. Als er nog maar enkele allochtonen in het bedrijf werken, worden deze vaak beschouwd als vertegenwoordigers van hun culturele groep. Zo staat bijvoorbeeld een Marokkaanse werknemer voor de ganse Marokkaanse gemeenschap. Aangezien het bedrijf nog maar weinig ervaring heeft met allochtone werknemers, worden alle gedragingen van allochtonen toegeschreven aan hun (andere) cultuur. Cultuur wordt zo een alles verklarende factor, wat leidt tot de creatie van uitzonderingen in de behandeling van allochtone werknemers. Het management is onzeker over wat het al dan niet kan toestaan aan allochtonen. De eerste gebeurtenissen zijn erg belangrijk en zullen mee vorm geven aan het diversiteitsbeleid daarna. Bedrijf A en Bedrijf F zijn goede illustraties hiervan.

Wanneer een bepaald kritisch aantal allochtonen in een bedrijf bereikt wordt, is een ad hoc beleid niet meer mogelijk maar is er nood aan formele regels. Dit ‘kritisch’ aantal verschilt per bedrijf en is moeilijk te kwantificeren. Dit kritische aantal kan ook een gevoelig punt zijn. Als werknemers het gevoel krijgen dat de verhouding autochtonen en allochtonen uit evenwicht raakt, dan kan er weerstand opduiken. Dat merkten we bij Bedrijf I. Problemen duiken er pas op wanneer het kritische punt bereikt is.

1.6 De individuele achtergrond

Naast de contextuele factoren heeft ook de individuele achtergrond van de werknemers een invloed op de manier waarop de relaties tussen allochtonen en autochtonen in het bedrijf verlopen.

- Werknemers die wonen en werken in een *multiculturele omgeving* zijn gewoon om samen te leven en om te gaan met diverse culturen. Bijvoorbeeld, als ze in een grote multiculturele stad wonen, is de kans groot dat ze in contact komen met andere culturen, maar ook dat de relaties eerder oppervlakkig blijven. In de anonimiteit van de grote stad is het mogelijk dat mensen naast elkaar leven en niet zozeer met elkaar. Het diversiteitsbeleid van Bedrijf B sluit in die zin goed aan bij de individuele achtergrond van de meeste werknemers. Zij wonen in het centrum of in de buurt van Brussel en geven ook aan zich nauwelijks een leefwereld zonder diversiteit voor te kunnen stellen. Het samenleven met mensen uit andere culturen maakt deel uit van hun dagelijks leven, hoewel de contacten eerder oppervlakkig kunnen blijven.

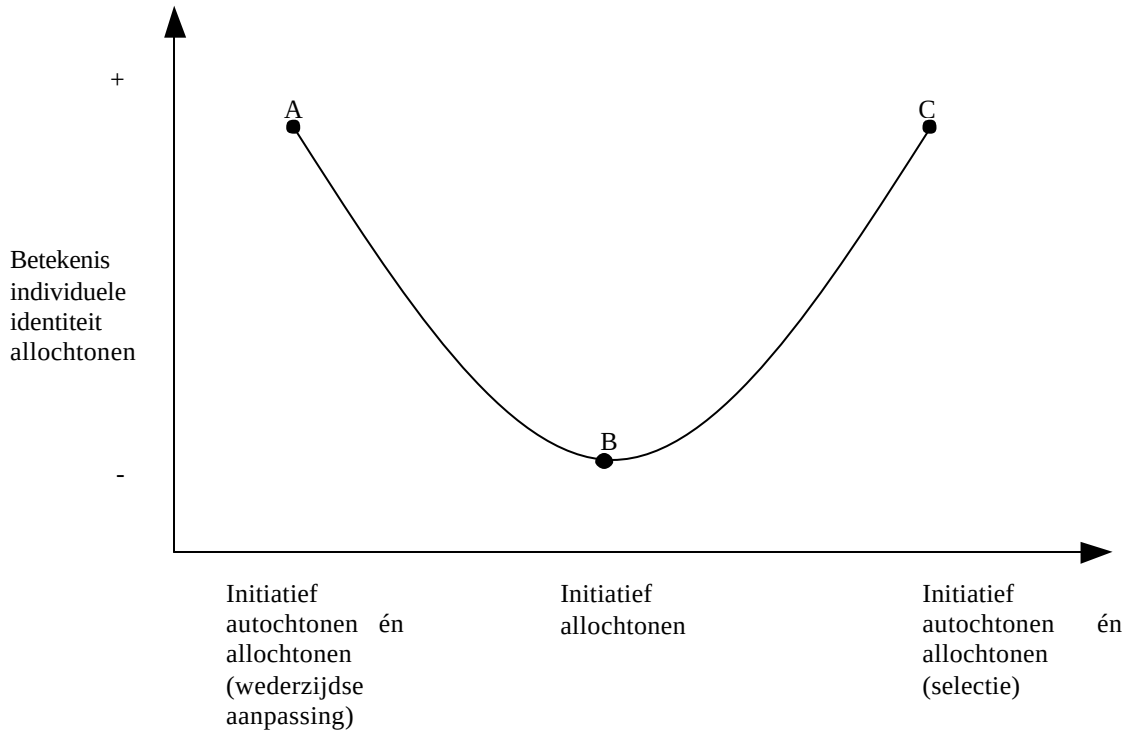
- In Vlaanderen zijn er een aantal *gebieden waar heel wat allochtonen van de 2de en 3de generatie* wonen. Deze allochtonen zijn in België geboren en getogen. Ze spreken ook goed Nederlands. Hun integratie verloopt meestal gemakkelijker dan bij migranten van de eerste generatie. Autochtone werknemers die in dergelijke streken zijn opgegroeid, zijn dan ook vertrouwd met mensen van andere culturen. Allochtone en autochtone werknemers hebben dus wederzijdse verwachtingen die ze al buiten het

bedrijf gevormd hebben. Bedrijf C is een voorbeeld van bedrijf dat gelegen is in een omgeving waar veel allochtonen van de 2de en 3de generatie wonen (nl. in de provincie Limburg).

- Werknemers die in een landelijke omgeving met weinig allochtonen wonen, zijn vaak nog nooit rechtstreeks met allochtonen in contact gekomen en kennen veel minder allochtone culturen. Dit kan leiden tot een initieel wantrouwen van de autochtone groep naar allochtonen toe. Door gebrek aan kennis van vreemde culturen gaat men elk gedrag van allochtone werknemers als cultureel bepaald beschouwen (cfr. supra). Het management (dat in deze regio's vaak niet veel ervaring heeft met allochtonen) laat hen maar begaan. Men wacht tot er problemen opduiken en dan pas begint men te onderhandelen met de allochtonen. Zo is Bedrijf F gevestigd in de landelijke omgeving van een dorpje in de Kempen. Voor de personeelsleden en de klanten van het rust- en verzorgingstehuis is het nog wat aftasten en zoeken naar een juiste manier om met diversiteit om te gaan.

1.7 Betekenis van de individuele identiteit van de allochtone werknemers

Een positieve eigen identiteit duidt aan dat allochtonen zich goed voelen in de organisatie en zich gewaardeerd voelen door collega's en leidinggevenden. Een negatieve eigen identiteit verwijst naar een situatie waarbij de allochtoon zich in het bedrijf niet thuis voelt en daar onvoldoende 'zichzelf' kan zijn.



Figuur 13: Betekenis individuele identiteit allochtonen

Op basis van de gevalstudies formuleren wij een hypothese betreffende een relatie tussen de betekenis van de eigen identiteit van allochtonen (positief of negatief) en diegene die het initiatief neemt in het acculturatieproces en/of zich aanpast (zie bovenstaande figuur).

Indien de inspanningen in het acculturatieproces *zowel door allochtonen als autochtonen* gedaan worden, voelen allochtone werknemers zich meestal goed in de organisatie (zie punt A). Er heerst inclusie van de autochtonen naar de allochtone groep toe en ook de allochtonen zetten zich in om zich te integreren. Werknemers met een andere cultuur worden aanvaard en voelen zich thuis in de organisatie. Rond dit punt kunnen Bedrijf A, Bedrijf C en Bedrijf D gesitueerd worden.

Aan het andere extreme punt (punt C) voelen ook de werknemers van Bedrijf E zich thuis in het bedrijf. Dit is echter het gevolg van de strenge *selectie* die de teamleden doorvoeren ten aanzien van nieuwkomers (eis tot assimilatie). Hierdoor worden enkel allochtonen die zich helemaal aanpassen aan de groepscultuur aanvaard (going native). Wie niet in het team past, verlaat de organisatie. Hierdoor zijn de teams bij Bedrijf E gevormd door gelijkgezinde individuen. Het verschil met punt A is dat allochtonen zich daar goed voelen in hun verschil, terwijl ze zich bij Bedrijf E thuis voelen precies omdat ze gelijk zijn aan de andere leden van de groep.

Indien het initiatief in het acculturatieproces *enkel bij de allochtone werknemer* gelegd wordt (punt B), zullen allochtonen zich minder goed voelen in het bedrijf. Zo zien we bij Bedrijf G dat allochtonen bang zijn dat hun contract niet verlengd wordt. Doordat autochtone collega's kwaad worden als ze fouten maken, gaan ze zich nog meer onzeker voelen en dit leidt dan weer tot het maken van meer fouten (zgn. negatieve expression-shaping). Ook bij Bedrijf F dienen allochtonen zelf initiatief te nemen om contact te zoeken en aanvaard te worden. Vaak durven ze hun mening niet te zeggen als deze indruist tegen die van de autochtone groep. Ze willen in de smaak vallen bij hun autochtone collega's en proberen niet te veel op te vallen.

1.8 De voordelen van diversiteit

Uit de gevalstudies bleek duidelijk dat etnische diversiteit in een bedrijf heel uiteenlopende voordelen met zich mee kan brengen.

Ten eerste kan het aanwerven van allochtone werknemers *rechtstreeks de bedrijfsprestaties verbeteren*. Zo leveren allochtonen bij Bedrijf B een bijdrage tot het verbeteren van de klantenservice. Verschillende culturele groepen hebben verschillende competenties die de dienstlevering ten goede komen en klanten kunnen vaak bediend worden door personen van hun eigen cultuur en in hun eigen taal. Bij Bedrijf D kunnen allochtonen ook een positieve bijdrage leveren, maar dit gebeurt meer op een *ad hoc* basis. Zo wordt een Kongolese werknemer van de onderhoudsploeg betrokken bij het uitdenken van de jaarlijkse campagne als deze over Kongo gaat. Diversiteit wordt echter niet systematisch gebruikt om de prestaties te verbeteren. Het verschil tussen de twee bovenstaande voorbeelden is dat bij Bedrijf

B de werksystemen eerder vastliggen en dat bij Bedrijf D de werksystemen voor een stuk aanpasbaar zijn.

Diversiteit heeft niet altijd een directe invloed op de prestaties van het bedrijf, maar kan toch ook op een andere manier voordelen bieden. Zo kan een bedrijf er naar streven om te 'leren als organisatie' door diversiteit op de agenda te plaatsen. *Organisatieontwikkeling* staat dan centraal. Dit is bij Bedrijf A de doelstelling. Net zoals ze ecologische producten produceren, willen zij als organisatie constructief kunnen omgaan met diversiteit. Deze ethische en maatschappelijke doelstelling is niet rechtstreeks gerelateerd aan het verbeteren van hun productieproces, maar wel aan het zich verder ontwikkelen als organisatie waarbij het creëren van een open organisatie centraal staat. Leidinggevenden zijn zich daarom erg bewust van hun acties om allochtonen te includeren.

Diversiteit kan echter ook *de werksfeer verbeteren*, wat het verloop kan beperken en zo onrechtstreeks de bedrijfsprestaties kan bevorderen. Bij Bedrijf C geven de werknemers aan dat de sfeer in een team met allochtonen veel beter is dan in een homogeen team met uitsluitend autochtonen.

Tenslotte kan etnische diversiteit *instrumenteel* gebruikt worden. In sommige bedrijven gaat men over tot het aanwerven van allochtonen om knelpuntvacatures in te vullen. Het gaat dan om jobs waarvoor men onvoldoende autochtone kandidaten vindt. Diversiteit is hier dan nodig om de werking van de organisatie te verzekeren. Dit was het geval bij Bedrijf G, Bedrijf E en in mindere mate ook bij Bedrijf F.

1.9 Mogelijke gevaren van verschillende soorten diversiteitsbeleid

Uit de gevalsstudies blijkt dat er ook een aantal gevaren met specifieke soorten diversiteitsbeleid gepaard gaan.

- Indien men een *ad hoc beleid* voert ten aanzien van allochtone werknemers, creëert men uitzonderingen die de gelijkheid van alle werknemers kunnen ondermijnen. Aan allochtonen die goed presteren wordt veel toegestaan. Er ontbreekt in deze bedrijven echter een algemene regelgeving die voor alle allochtonen geldt en hen gelijk behandelt. Indien het kritische aantal allochtone werknemers overschreden wordt, wordt een ad hoc beleid onhoudbaar. Dit is vooral het geval bij Bedrijf A en Bedrijf G. Ook tijdens de expertenmeeting met Bedrijf H werd het gevaar beklemtoond van het ontbreken van een algemeen regelgevend kader dat de gelijke kansen van alle werknemers veilig stelt. Indien men aan een enkeling meer toelaat dan aan de andere, dan schept dit precedenten.

- Aan cultuur kunnen ook bepaalde vaardigheden verbonden worden. Binnen bepaalde functietypes krijgt men zo groepen van eenzelfde culturele etniciteit. Op deze manier worden culturele verschillen tussen werknemers extra benadrukt en ontstaat er separatie en segregatie. Er worden *culturele labels* op werknemers geplakt die zouden kunnen leiden tot stigmatisatie en mogelijk tot discriminatie. Deze soort aanpak vinden we terug bij Bedrijf B, waar bepaalde nationaliteiten voor specifieke functies worden aangeworven. Ook wanneer allochtonen terechtkomen in jobs waarvoor men nauwelijks autochtonen vindt (cfr. Bedrijf H), dreigt het gevaar van 'labeling' en stigmatisering.

- Tegelijk illustreert de case van Bedrijf B goed het gevaar van *te veel formalisatie* van het beleid. Als het omgaan met vreemde culturen volledig vastgelegd wordt in formele regels, zorgt dit voor respectvolle, maar heel oppervlakkige relaties tussen de werknemers. Er zijn geen echte problemen tussen de personeelsleden, maar er is ook geen sprake van diepgaande onderlinge relaties tussen werknemers van verschillende departementen. Aan de andere kant, binnen de groepsgrenzen zijn de relaties tussen personen van dezelfde nationaliteit wél hecht en dit creëert een soort 'veilige microwerkomgeving'.

- Bij Bedrijf E, Bedrijf C en Bedrijf G speelt de *ploegbaas een cruciale rol* in het overbrengen van het diversiteitsbeleid naar de werkvloer. Indien de mensen in deze functie niet beschikken over de nodige managementvaardigheden en interculturele vaardigheden, kan het diversiteitsbeleid echter verkeerd lopen.

- Bij de bedrijfscultuur van Bedrijf D die *heel normerend* is en sterke morele waarden aanhangt, kunnen kritische incidenten uit de hand lopen. Er kan zo een diepe vertrouwenscrisis ontstaan, waardoor de relaties tussen werknemers onherstelbaar beschadigd worden (bvb. beschuldigingen van diefstal).

- In een organisatie die niet gewoon is om met allochtonen om te gaan, gaan leidinggevenden er vaak van uit dat *allerhande interne normen en regels gekend* zijn door alle werknemers. Zo wordt in Bedrijf F bijvoorbeeld verondersteld dat allochtone medewerkers weten dat men het brood bestemd voor patiënten niet opeet. Maar nieuwe allochtone werknemers kennen soms de impliciete regels niet omdat ze de culturele achtergrond van de autochtonen niet delen. Als men de allochtoon er bovendien niet expliciet op wijst dat hij/zij een regel overtreedt, blijft het misverstand bestaan.

- De *sterke beroepsgebonden groepscultuur* verplicht allochtone nieuwkomers tot assimilatie. Hierdoor wordt diversiteit verstoten zelfs als enkele allochtonen in de groep opgenomen worden. Bij Bedrijf E, omdat elk team een hechte groepscultuur cultiveert en op afstand werkt, heeft het management hier weinig vat op.

1.10 Theoretische reflectie ter aanvulling van het gehanteerde analysekader

Uit de empirische resultaten van deze studie blijkt dat twee contextuele factoren die in ons theoretisch kader niet opgenomen werden een belangrijke invloed hebben op het gevoerde diversiteitsbeleid en de acculturatieprocessen van allochtonen. Een eerste bijkomend element in het bepalen van interacties blijkt de mate van formele regelgeving van de omgangsvormen tussen werknemers (zie 1.3 hierboven). Deze normering is uiteraard gerelateerd met de bedrijfscultuur en het diversiteitsbeleid, die wél in het theoretische kader opgenomen werden, maar kan onder geen van de twee factoren volledig worden ondergebracht.

Een tweede belangrijk element om de relaties tussen autochtonen en allochtonen in onze gevalsstudies te begrijpen, bleek de focus van de individuele organisatie op productie of op relaties te zijn (zie 1.4 hierboven). Een organisatie kan zijn beleid in functie van voornamelijk productieve doelstellingen ontwikkelen, van de relaties tussen mensen of van een mix van de twee. Deze focus heeft een zekere invloed op zowel het diversiteitsbeleid als de interacties tussen werknemers (en management), maar was niet opgenomen in het voorgestelde theoretische kader.

Deze bevindingen kunnen worden gebruikt om het theoretische kader te verfijnen voor verder onderzoek rond culturele diversiteit in organisaties.

2 Aanbevelingen

Op basis van de inzichten in de factoren die de onderlinge relaties beïnvloeden, de voordelen van diversiteit en de gevaren van de verschillende soorten diversiteitsbeleid, formuleren we een aantal aanbevelingen om de relaties tussen werknemers van verschillende culturen te bevorderen. Deze aanbevelingen worden in sommige gevallen verder aangevuld op basis van de inzichten die ter sprake kwamen tijdens de VIONA-workshop van 6 december 2004[6].

2.1 Heb oog voor de stuwende kracht van de werksystemen

Deze studie toont aan dat het soort werksysteem in een bedrijf sterk bepalend is voor de acculturatieprocessen. Zo blijkt dat indien de werknemers in hun werk wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, er meer inclusie en integratie voorkomt. Indien men dit wenst te bereiken, is het verhogen van de wederzijdse afhankelijkheid tussen werknemers een belangrijke hefboom.

Tegelijkertijd echter is het veranderen van een werksysteem geen evidente aangelegenheid. Het werksysteem van een organisatie is het vertrekpunt van het ganse organisatiebeleid waarop alle investeringen en beleidsbeslissingen gebaseerd zijn. Indien verandering van het werksysteem daarom niet mogelijk of wenselijk is, is het echter wel aangeraden om zich bewust te zijn van de stuwende kracht van de werksystemen en aangepaste diversiteitsmaatregelen te nemen.

Bijvoorbeeld, in een organisatie waarbij de culturele verschillen als professionele competenties worden beschouwd en bijgevolg specifieke culturele groepen aangeworven worden voor specifieke jobs, is het aangeraden om rekening te houden met deze departementalisatie bij het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid. De departementalisatie zal immers segregatie en separatie stimuleren. Een gepast diversiteitsbeleid houdt hier rekening mee en zal trachten de negatieve aspecten van deze segregatie en separatie tegen te werken door bijvoorbeeld crossdepartementale activiteiten te stimuleren of formele regels met betrekking tot omgangsvormen vast te leggen zodat er (minstens) een algemeen respect heerst tussen alle werknemers.

De sterke invloed van het werksysteem op het acculturatieproces komt ook duidelijk in de gevalsstudie uit de bouwsector naar voor. Daar vinden we ‘teamwerk op afstand’, tevens gekenmerkt door een sterke groepscultuur. Met dit type werksysteem is de kans groot dat (allochtone) nieuwkomers zich volledig dienen aan te passen aan hun team. Een aangepast diversiteitsbeleid gaat de vereiste eenzijdige aanpassing tegen. Zo kan het management initiatieven nemen die de sterke groepscultuur meer open voor verschillen proberen te maken. Of door het wijzigingen van de indeling van de ploegen kan het management de interacties tussen mensen uit verschillende culturen bevorderen. Zo kan men bepaalde autochtonen die weigerachtig staan ten aanzien van allochtone werknemers plaatsen in een goed functionerend team met

[6] Tijdens deze workshop werden de leerpunten (zie deel 1) ter discussie voorgelegd aan een publiek van betrokken actoren (werkgevers, diversiteitsconsulenten en beleidsmensen). Het doel van de workshop was deze verschillende actoren actief te laten nadenken over welke rol ze kunnen spelen bij het implementeren van deze leerpunten. Een deelnemerslijst van de workshop is opgenomen in bijlage 1.

allochtonen, waardoor zij de kans krijgen om zelf te ervaren dat diversiteit in een team kan werken. Omgekeerd kan de leiding ook beslissen tot het segregeren van bepaalde groepen/werknemers die helemaal niet overeenkomen.

Algemeen kan men stellen dat het belangrijk is de negatieve gevolgen van een bepaald type werksysteem op de relaties tussen allochtonen en autochtonen te onderkennen en vervolgens deze negatieve aspecten op te vangen via complementaire diversiteitsacties.

2.2 Werk een diversiteitsbeleid uit dat complementair is aan de bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur blijkt een belangrijke contextuele factor te zijn die het diversiteitsbeleid vaak in een bepaalde richting stuurt, waardoor echter ongewenste gevolgen kunnen optreden.

Bijvoorbeeld, een organisatie met een ‘zakelijke bedrijfscultuur’ heeft de tendens om een diversiteitsbeleid te implementeren dat een algemeen respectvolle omgang tussen werknemers bevordert. Het gevolg is echter dat het beleid niet noodzakelijk diepgaande interacties tussen mensen uit verschillende culturen zal stimuleren. Of in een meer informele ‘familiecultuur’ zal men eerder een ad hoc diversiteitsaanpak hanteren die aandacht heeft voor de persoonlijke noden van de individuele werknemers. Hierdoor bestaat het gevaar echter dat het toestaan van ‘uitzonderingen’ ongelijkheid tussen werknemers creëert. Tenslotte, in een cultuur gebaseerd op sterke morele waarden zoals respect en openheid, zal men er vanuit gaan dat alle leden van de organisatie die waarden delen en hun ook gedragen volgens die waarden. Dit kan de relaties tussen allochtone en autochtone werknemers ten goede komen, maar kan ook negatieve effecten hebben in het geval van conflicten. In zulke cultuur zullen conflicten gemakkelijker escaleren omdat ze op een zeer principieel, moreel geladen manier zullen worden aangepakt.

Algemeen kan men stellen dat het management en diversiteitsconsulenten zich bewust moeten zijn dat een bedrijfscultuur het diversiteitsbeleid reeds in een bepaalde richting duwt die ook valkuilen kan inhouden. Tegengas geven in de andere richting of complementair werken is dan nodig. Verandering van koers is slechts mogelijk indien men de zaken ook effectief anders gaat aanpakken dan men gewend is.

Bijvoorbeeld, een organisatie met een sterke familiecultuur zal er goed aan doen om het beleid meer te formaliseren ten einde een ad hoc behandeling tegen te gaan. Of een organisatie met sterke morele waarden en principes mag deze principes niet te vaag houden, maar dient ze te concretiseren en te expliciteren. Anders heeft men binnen de organisatie enkel een akkoord over brede principes en kan men moeilijk tot concrete oplossingen komen bij specifieke voorvallen.

2.3 Creëer een gebalanceerd diversiteitsbeleid via een combinatie van algemene formele regels en individuele onderhandelingsruimte

Het beleid dat het management uitstippelt om de omgang tussen werknemers (uit verschillende culturen) te normeren moet gebalanceerd zijn: formele regels blijven best beperkt tot algemene principes. Erg uitgebreide formele regels normeren interacties te veel, waardoor werknemers een 'politiek correct' gedrag vertonen. Dit kan op termijn integratie tegenwerken. Aan de andere kant, in de afwezigheid van duidelijke richtlijnen, zullen interacties volledig verlopen afhankelijk van de microcontext waarin de werknemer zich bevindt. Dit kan leiden tot ongelijkheden en uitzonderingen, die de werksfeer op termijn kunnen verzuren, zowel voor autochtone als voor allochtone werknemers.

Ideaal zijn er in een organisatie algemene regels die door alle medewerkers gedeeld worden, maar waarbinnen ook ruimte is om individueel te onderhandelen. In zover specifieke uitzonderingen voor allochtonen binnen de algemene regels blijven, hoeven ze niet door iedereen in de organisatie gekend te zijn, maar kunnen ook op informele manier afgesproken worden. Zo kan men door wederzijdse aanpassing flexibel inspelen op verschillen tussen werknemers. Het topniveau zorgt dus voor het algemeen kader, terwijl de invulling ervan op de werkvloer wordt onderhandeld. Om misverstanden met mensen van andere culturen te vermijden, geeft men best specifieke voorbeelden van deze algemene regels in de dagelijkse werkomgeving. Expliciete en directe communicatie zijn dus noodzakelijk op de werkvloer.

2.4 Stem het diversiteitsbeleid af op diegene die een cruciale rol speelt

Het is zeer belangrijk om het diversiteitsbeleid af te stemmen op de persoon die concreet met etnische diversiteit op de werkvloer moet omgaan (bvb. lijnmanager, HR-manager,…). Het diversiteitsbeleid dient dus verder te reiken dan het topmanagement en de HR-afdeling, die in de meeste gevallen de initiatiefnemers van het beleid zijn. Wanneer de directe leidinggevenden op de werkvloer (bvb. ploegbaas) een cruciale rol spelen, dienen ze over de nodige vaardigheden te beschikken om multiculturele teams te leiden. Ze moeten, indien nodig, aangepaste vorming krijgen. Er moet voor werknemers duidelijkheid bestaan aan wie ze bepaalde problemen kunnen signaleren en wie deze het best kan oplossen.

Indien de syndicale afgevaardigden een belangrijke rol spelen in de relaties tussen werkgevers en werknemers, moeten ze noodzakelijk ook worden betrokken bij de implementatie van het diversiteitsbeleid. Indien het management en de vakbonden tot een gedeelde visie rond diversiteit komen, kunnen de vakbondsafgevaardigden meewerken om conflicten tussen autochtone en allochtone werknemers te voorkomen en op te lossen. Tenslotte kan het management een deel van de verantwoordelijkheid voor het welslagen van de relaties tussen allochtonen en autochtonen bij de werknemers zelf leggen. Indien de onmiddellijke collega's een belangrijke rol spelen

in het integratieproces van de (allochtone) nieuweling, moet hun rol door het management ook worden erkend en gesteund.

Bij conflicten of problemen kan het zinvol zijn om een derde, neutrale (interne of externe) partij te betrekken. Zo kan de ombudsman of –vrouw, een consulent of een jobcoach de situatie van op een afstand soms beter inschatten en op een gerichte manier via gesprekken met de betrokken personen tot een oplossing komen.

2.5 Breng een relatiefocus in het beleid

Indien het management inclusie en integratie op de werkvloer beoogt, dient het beleid de nadruk te leggen op de onderlinge relaties tussen de werknemers. Een bedrijfsbeleid dat zich enkel richt op het verhogen van de productie resulteert vaker in assimilatie of marginalisatie van de allochtone groep. In het eerste geval wordt het potentieel van de aanwezige diversiteit onderbenut, terwijl in het tweede geval potentiële werkkrachten verloren kunnen gaan of niet optimaal presteren. Aandacht voor de relaties tussen de werknemers is dus nodig. Echter, een pure relatiefocus bevordert wel degelijk de integratie, maar kan ook aanleiding geven tot uitbarstingen en conflicten. In een werkorganisatie valt een beleid dat een relatiefocus aanvult met een productiefocus dus te verkiezen.

In de relatiefocus zijn niet alleen de relaties tussen werknemers belangrijk, maar tevens de relatie tussen werknemer en werkgever. Hoe beter deze laatste relatie, hoe makkelijker ook de diversiteitsvisie van het management aanvaard zal worden door de personeelsleden.

2.6 Beschouw cultuur niet als de alles verklarende factor

Organisaties die weinig culturele diversiteit in hun personeelsbestand hebben, gaan vaak de verschillen in gedrag tussen allochtone en autochtone werknemers toeschrijven aan hun culturele verscheidenheid. Ook wordt een allochtoon vaak gezien als een vertegenwoordiger van zijn culturele groep. Zo loopt men door een gebrekkige kennis het risico om een vertekend beeld van andere culturen te vormen, allochtonen uit de organisatie te houden vanwege hun incompatibele cultuur of, in het andere extreem, hen een voorkeursbehandeling te geven onder het mom van hun andere culturele gewoonten. Dit kan vermeden worden als leidinggevenden zich voldoende informeren over vreemde culturen en aandacht hebben voor culturele verschillen. In plaats van het gedrag van allochtone werknemers per definitie toe te schrijven aan hun andere cultuur, dient men zich expliciet af te vragen waarom de specifieke (allochtone) werknemer een bepaald gedrag stelt en eventueel het onderwerp met de persoon in kwestie durven aankaarten. Door het individu en de groep duidelijk te scheiden vermijdt men dat individuele incidenten als precedenten worden beschouwd om mensen uit bepaalde culturele groepen niet meer te werk te stellen.

2.7 Stem het diversiteitsbeleid af op de individuele achtergrond van de werknemers

Het beleid dient rekening te houden met de omgeving waarin het bedrijf gesitueerd is en waarvan het autochtone en het allochtone personeel komt: een multiculturele grootstad, een cultureel homogeen landelijk dorp of een omgeving die al sinds enkele generaties allochtone gemeenschappen telt. Indien allochtonen en autochtonen reeds met elkaar vertrouwd zijn (bvb. zelfde woonomgeving, samen opgegroeid, Nederlands vormt geen probleem), zal het diversiteitsbeleid zich op andere aspecten toespitsen dan als de autochtone werknemers echter weinig ervaring hebben met het omgaan met allochtonen. In dit laatste geval zijn soms specifieke acties nodig om het initiële wantrouwen dat er heerst weg te nemen.

2.8 Een positieve eigen identiteit van allochtonen vereist initiatief van autochtonen én allochtonen

Uit de studie blijkt dat allochtone werknemers zich het beste thuis voelen in organisaties indien het initiatief in het acculturatieproces zowel bij henzelf (integratie) als bij de autochtonen (inclusie) ligt. Indien het initiatief enkel van de allochtone werknemers afhangt, voelen ze zich minder goed in de organisatie (bvb. onzeker zijn, hun mening niet durven zeggen). Bij assimilatie door een sterke groepscultuur kunnen enkele allochtonen ook een positieve identiteit aannemen in het bedrijf. Dit komt louter doordat ze zich volledig aanpassen en gelijkend worden aan de andere teamleden. De allochtonen, die niet bereid zijn om zich volledig aan te passen en hun cultuur van oorsprong weg te cijferen, vallen echter uit de boot.

Opdat allochtonen zich goed voelen op de werkvloer met behoud van hun diversiteit en eigenheid is dus een houding van inclusie nodig vanwege de autochtone groep én dienen allochtonen zelf ook integratie na te streven. Inclusie naar allochtonen toe kan bekomen worden doordat autochtonen:

- vragen stellen aan allochtonen, bvb. over hun thuisland, godsdienst, vreemde cultuur, gewoonten en gebruiken
- pluspunten van de andere culturen benadrukken (bvb. allochtonen in een team maken de sfeer toffer)
- andere eetvoorschriften voorzien, bvb. tijdens Ramadan

Op hun beurt kunnen allochtonen geïntegreerd raken in de werkomgeving doordat ze:

- vragen stellen aan autochtonen bvb. over de lokale cultuur
- initiatief nemen om contact te zoeken met hun autochtone collega's
- de Nederlandse taal leren om zo de communicatie met de autochtonen vlot te laten verlopen

Bovendien kan het diversiteitsbeleid de werknemers aansporen tot inclusie en integratie. Zo kunnen door diversiteitsacties autochtonen gesensibiliseerd worden om aandacht te hebben voor de culturele verschillen van allochtonen. Door een degelijk onthaal en coaching van allochtone werknemers kan het beleid allochtonen ook meehelpen zich te integreren.

2.9 Maak de meerwaarde van diversiteit zichtbaar door de verschillende doelen van diversiteitsacties te expliciteren

Bij het uitwerken van diversiteitsacties is het belangrijk om hier steeds doelstellingen aan te koppelen. Een diversiteitsbeleid kan zeer verscheidene doelen nastreven zoals betere bedrijfsprestaties, betere relaties tussen werknemers met verschillende culturen, organisatieontwikkeling, het invullen van knelpuntvacatures enz. Bepaalde doelstellingen zijn haalbaar op korte termijn (bvb. invullen knelpuntvacatures, prestatieverbetering) andere eerder op langere termijn (bvb. organisatieontwikkeling). Door doelstellingen te koppelen aan de acties wordt de meerwaarde van diversiteit voor het bedrijf beter zichtbaar.

2.10 Communiceer ook aan de werknemers de meerwaarde van diversiteit

Om weerstanden van autochtone werknemers tegenover allochtonen weg te nemen of althans te verminderen, is het essentieel dat niet alleen de werkgever maar ook de werknemers overtuigd zijn van de meerwaarde van diversiteit. Hier dient men verder te gaan dan enkel te wijzen op het maatschappelijk belang van diversiteit (de nood aan solidariteit) of het aangename karakter van een multiculturele werkplek.

Bijvoorbeeld, men kan wijzen op de voortrekkersrol van personen van een andere cultuur. Het binnenbrengen van personen van andere culturen in de organisatie zal ongetwijfeld de organisatie een spiegel voorhouden. De organisatie zal bepaalde procedures, werkwijzen en gewoonten kritisch dienen te analyseren en eventueel aan te passen. Deze aanpassingen zullen opengetrokken worden naar alle personeelsleden. Door het aantrekken van mensen van een andere etniciteit, zullen bepaalde zaken bespreekbaar gemaakt worden. Er zullen wellicht bepaalde (bijkomende) mogelijkheden gecreëerd worden voor alle werknemers, allochtoon en autochtoon. Met andere woorden, diversiteit in een organisatie betekent vaak dat men meer rekening houdt met de individuele behoeften van alle werknemers waardoor elke werknemer baat heeft bij diversiteit.

In de argumenten gebruikt voor het overtuigen van de werknemers van de meerwaarde van diversiteit is het niet onbelangrijk om oog te hebben voor de initiële reden waarom men aan diversiteit doet. Is dit bijvoorbeeld omwille van de instrumentele reden om knelpuntvacatures op te vullen, dan kan dit aspect ook gebruikt worden in het overredingsproces van de werknemers. Men kan de werkvloer duidelijk maken dat een niet-ingevulde vacature voor de werknemers extra werkdruk betekent.

2.11 Gebruik het analysekader als 'diversiteitskompas'

Tot slot is er de algemene aanbeveling om het analysekader van deze studie te gebruiken als een instrument om de interacties tussen autochtonen en allochtonen in kaart te brengen. De meerwaarde van dit instrument bestaat erin dat het oog heeft voor contextuele organisatiefactoren die een impact hebben op de relaties tussen autochtonen en allochtonen. Vele van deze factoren zoals werksystemen en mate en aard van regelgeving worden tot vandaag niet systematisch gekoppeld aan het diversiteitsdenken. De identificatie van deze factoren vormt als het ware een 'kompas' waarmee het diversiteitsbeleid rekening moet houden (het aanwezige werksysteem, de bedrijfscultuur, de graad van formalisering van de regelgeving, de locatie van het bedrijf, …). Hierdoor kan men een diversiteitsbeleid ontwikkelen dat daadwerkelijk 'op maat' van het bedrijf is en dat bewust omgaat met de valkuilen die bepaalde factoren met zich meebrengen. Het model heeft tenslotte oog voor de dynamiek van een diversiteitsbeleid in die zin dat er uitgegaan wordt van een continue beïnvloeding van factoren op elkaar.

Ervaringsuitwisseling tussen organisaties is bovendien aan te bevelen. Deze kan plaatsvinden binnen bepaalde (sub)sectoren omwille van gelijkenissen in werksystemen of binnen bepaalde (sub)regio's omwille van een gelijkaardige bedrijfsomgeving. Organisaties bespreken hierbij de impact van deze contextuele factoren op de relaties tussen autochtonen en allochtonen en hoe bepaalde acties deze impact kunnen tegengaan (bij negatieve gevolgen) of versterken (bij positieve gevolgen).

Het voorgestelde analysekader en de geformuleerde leerpunten bieden tevens aangrijpingspunten voor de opmaak van toekomstige diversiteitsplannen. Via deze diversiteitsplannen tracht de overheid in te spelen op de instroom en doorstroom van diverse werknemers en op de vormgeving van aangepaste structuren voor diversiteit. De voorgestelde leerpunten bieden onmiddellijke ankerpunten om via een aantal structurele en culturele aanpassingen (werksystemen, regelgeving, productie- versus relatiefocus) de interacties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer te bevorderen.

Bibliografie

Alderfer, C.P., Alderfer, C.J., Tucker, L. & Tucker, R. (1980). Diagnosing race relations in management. Journal of Applied Behavioral Science, 16: 135-166.

Alderfer, C.P. (1987). An intergroup perspective on group dynamics. In: Lorsch, J. (ed.), Handbook of Organizational behavior: 190-219. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Alderfer, C.P. (1992). Changing race relations embedded in organizations: report on a long-term project with the XYZ corporation. In: Jackson, S.E. and associates (eds.). Diversity in the workplace: human resources initiatives: 138-166. New York: Guilford Press.

Allport, G.W. (1954). The nature of prejudice. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Benschop, Y.W.M., Van den Berg, B.C.T. & Van Winden, F. (1999). Personeelsmanagement in revisie? In M&O, maart/april.

Billig, M. (1988). The notion of 'prejudice': Some rhetorical and ideological aspects. Text: An Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse, 8: 91-110.

Bochner, S. (1982). The social psychology of cross-cultural relations. In Bochner, S. (red.) Cultures in contact: Studies in cross-cultural interaction: 5-44. Oxford: Pergamon.

Brewer, M.B. & Brown, R.J. (1998). Intergroup relations. In: Gilbert, D.T., Fiske, S.T. & Lindzey, G. (eds.), Handbook of social psychology (4th ed.): 554-594. Boston: McGraw-Hill.

Brewer, M.B. & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations. Journal of Personality and Social Psychology, 71: 83-93.

Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings, Academy of Management Review, 25-1.

Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding (s.d.). Racisme, een vlag die vele ladingen dekt.

Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berett-Koehler.

Delarue, A., De Winne, S., Gryp, S., Maes, J., Marx, S., Peeters, A., Ramioul, M., Sels, L. & Van Hootegem, G. (2002). PASO in Vogelvlucht, een overzicht van de eerstee beschrijvende resultaten uit het PASO Flanders onderzoek (Panel Survey of Organisations in Flanders), in opdracht van het VIONA-onderzoeksprogramma van de Vlaamse Regering.

Dreu, C.K.W., van de Vliert, E. (ed). (1997). Using conflict in organizations. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Duriez, B. (s.d.). Baas in eigen land. Moraliteit en empathie als wapen tegen Rechts Extremisme. Departement Psychologie KUL.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. International Journal of Manpower. Vol. 20, nr. 1-2.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, Academy of Management Review, 14: 532-550.

Europese Commissie (2003). Employment in Europe 2003.

Euwema, M.C. (2000). Conflicthantering. In: Winnubst, J.A.M., Schuur, F. & Dam, J. (red.). Praktijkboek Gezond Werken, 2: 77-100. Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom.

Evans, M.D.R. & Kelley, J. (1991). Prejudice, discrimination, and the labor market: attainments of immigrants in Australia. In: American Journal of Sociology, vol. 97, nr. 3, pp 721-759.

Foldy, E.G. (2003). Being all that you can be: identities and interactions in organizations, Harvard Business School Working paper 03-117.

Gevers, A., Devisscher, S., Huys, R., Van der Beken, W., Vandenbrande, T. & Sels, L. (2004). Verkenning van en beleidsuitdagingen voor de Vlaamse arbeidsmarkt in de periode 2004-2010, VIONA Arbeidsmarktonderzoek, Leuven/Brussel: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger Instituut voor de Arbeid/Departement TEW/IDEA Consult.

Hadjifotiou, H. (1983), Women and Harassment at Work. London:Pluto Press.

Hambrick, D.C., Davison, S.C., Snell, S.A. & Snow, C.C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: towards a new understanding of the implications. Organisation Studies, 19, 181-205.

Helms, J.E. (1990). Black and white racial identity: theory, research and practice. Westport CT: Praeger.

Hewstone, M., Rubin, M. & Willis, H. (2002). Intergroup bias. In: Annual Review of Psychology, vol. 53, pp 575-604.

Holvino, E. (2003). Theories of difference: changing paradigms for organizations. In: Plummer, D.L. Handbook of Diversity management: beyond awareness to competency-based learning. University Press.

ILO (2000). Challenging discrimination in employment. A summary of research and a compendium of measures.

Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). Meerstemmigheid: organiseren met verschil. Leuven: Universitaire Pers.

Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intergroup conflict. International Journal of Conflict Management, 5, 223-238.

Kanter, R.M. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1992). In: Managing people and organisations, J.J. Gabarro. Pp 395-409. New York: McGraw Hill.

Kramer, J. & Bohlmeijer, E. (2001). Conflictsituaties, coping en verzuim bij allochtone werknemers. Een multicultureel perspectief. Arnhem: Rapport in opdracht van Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.

Lamberts M. (HIVA), Martens A. (KU Leuven) (2002-2004), Positieve actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd, VIONA-onderzoeksprogramma van de Vlaamse regering

Lawrence, B.S. (1997). The black box of organizational demography, Organization Science, 8: 1-22.

Meerman, M.G.M. & Glastra, F.J. (2001). Verdeelde aandacht. Over opvattingen en praktijk van het managen van diversiteit bij Justitie. In: Management & Organisatie, mei/juni.

Meerman, M.G.M. (1999). Gebroken wit: over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties. Universiteit Leiden.

Mueller, C.W., Finley, A., Iverson, R.D. & Price, J.L. (1999). The effects of group racial composition on job satisfaction, organizational commitment, and career commitment. Work and Occupation 26: 187-219.

Nkomo, S.M. & Cox, T. (1996). Diverse identities in organizations. In: S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (eds.), Handbook of organization studies: 338-356. London: Sage.

Pang, C.L. & Sarens, E. (2002). K@ns. Actieonderzoek: (hoog)geschoolde allochtonen op de arbeidsmarkt. Departement Sociale en Culturele Antropologie, KU Leuven.

Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. Administrative Science Quarterly 44: 1-28.

Ridgeway, C.L. (1991). The social construction of status value: gender and other nominal characteristics. Social Forces, 70: 367-386.

Shadid, W.A. (1994). Integratie en de maatschappelijke context: een onlosmakelijke twee-eenheid. Migrantenstudies, 4: 216-225.

Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression. New York: Cambridge University Press.

Simons, T. & Petersen, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. Journal of Applied Psychology, 85: 102-111.

Stanislao, J. & Stanislao, B.C. (1983). Dealing with resistance to change. In: Business Horizons, July-August.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: The social psychology of intergroup relations, ed. W.G. Austin & S. Worchel. Pp 33-47. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S. & Austin, W.G. (eds.), The social psychology of intergroup relations. Chicago: Nelson Hall.

Tsui, A. Egan , T. & O'Reilly, C.A. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly 37: 549-579.

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reichers, S.D. & Wetherell, M. (1987). Rediscovering the social group: a self-categorization theory. Oxford: Basil Blackwell.

Van der Zee, K.I. (2003). Omgaan met culturele diversiteit in organisaties: de rol van sociale identiteit, persoonlijkheid en dreiging, Gedrag en Organisatie, 16-6, 393-406.

van Knippenberg, A. (1989). Strategies of identity management. In: Oudenhoven, J.P. & Willemsen, T.M. (eds.). Ethnic minorities, social psychological perspectives. Amsterdam: Swets & Zeitlinger BV.

Vergeer, M.R.M. (2000). Een gekleurde blik op de wereld. Doctoraal proefschrift. Katholieke Universiteit Nijmegen.

Verhoeven, H., Van Roy E., Lamberts M. & Martens, A. (1999). Werk maken van werk voor allochtonen, positieve actie voor migranten, VIONA-onderzoeksprogramma van de Vlaamse regering

Verhoeven H., Martens A. (1999), Arbeidsmarkt en diversiteit... over de vreemde eend in de bijt . De werkgelegenheid van moeilijk af te bakenen doelgroepen: migranten, KU Leuven, VIONA-onderzoeksprogramma van de Vlaamse regering

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

Wharton, A.S., Rotolo, T. & Bird, S.R. (2000). Social context at work: a multilevel analysis of job satisfaction. Sociological Forum, 15: 65-90.

Williams, K.Y. & O' Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior, 20: 77-140.

Williams, R.M. (1947). The reduction of intergroup tensions: a survey of research on problems of ethnic, racial, and religious group relations, New York: Social Science Research Council.

Wrench, J. & Modood, T. (2000). The effectiveness of integration policies towards immigrants and ethnic minorities in the UK. ILO.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetorics of HR managers' diversity discourses. Organization Studies, 25: 55-74.

Zapf, D. (s.d.), "Mobbing in organisationen – Uberblick zum stand des Forschung", ("Bullying at work. An overview of current research"), *Zeitschrift fur Arbeits- and Organisationspsychology*, Vol. 43.

Bijlage 1: Deelnemerslijst workshop 6 december 2004

Naam	Voornaam	Bedrijf/Organisatie	Functie
Bautmans	Ninke	Vivo vzw	Projectmedewerkster Steunpunt Diversiteit
Bierkens	Anaïs	VDAB Antwerpen	Jobcoach
Borgers	Dominique	BBTK- Federaal	Opleidingsconsulent ANPCB
Caballero	Juan Luis	Federatie van Marokkaanse verenigingen	Toeleider
Chatt	Rajae	STC St-Niklaas/Dendermonde	STC Projectontwikkelaar
Chettle	Ann	STC Leuven	Projectontwikkelaar Allochtonen
Coetsier	Anne	STC Gen-Eeklo	Projectontwikkelaar diversiteit
De Smet	Katleen	STC Aalst-Oudenaarde	Projectontwikkelaar diversiteit
El Hannouti	Houari	VDAB	Jobcoach diversiteit
Esteingeldoir	Ann	Nova Veg Logistics	HR Coördinator
Haubrechts	Erika	VDAB Limburg (Regio Hasselt)	Jobcoach
Heeremans	Myriam	STC-Mechelen	Projectontwikkelaar HRM Interface en Diversiteit
Hessens	Isabelle	VDAB Brugge	Jobcoach
Jacobs	Katrien	STC Leuven	Projectontwikkelaar Diversiteit
Lachmann	Birgit	STC Limburg	Projectontwikkelaar diversiteit
Looymans	Lou	VDAB Vlaams-Brabant (Regio Leuven)	Jobcoach
Machkour	Simon	VDAB Limburg (Regio Hasselt)	Jobcoach
Machon	Connie	Sociaal Fonds Bus / Car	Sectorconsulente
Parijs	Katleen	ACV Antwerpen	Diversiteitsconsulente
Schelstraete	Walter	ABVV-Regio Antwerpen	Diversiteitsconsulent
Smeyers	Marieke	STC-Mechelen	Projectontwikkelaar HRM Kansengroepen en Diversiteit
Smith	Johan	STC Gent - Eeklo	Projectcoördinator diversiteit
Stassen	Johan	ACV-Brussel	Coördinator
Stevens	Kathleen	Cobot vzw	Adviseur personeelsbegeleiding
van Drooghenbroeck	Philippe	Conrad	Directeur des Ressources Humaines
Vanderzeypen	Myriam	RVT St.-Jozef	Directrice
Vigna	Claudia	UNIZO vzw , Servicepunt KMO &Diversiteit	Projectmedewerker
Vos	Roselien	ACV-Antwerpen	Stagaire
Ysebaert	Klaas	STC Kortrijk-Roeselare-Tielt	Projectontwikkelaar Diversiteit

Bijlage 2: Lijst van figuren

Figuur 1: Conceptueel kader 10
Figuur 2: Conceptueel kader 39
Figuur 3: Conceptueel kader 73
Figuur 4: Typologieën van uitkomsten 74
Figuur 5: Organogram van Bedrijf A 78
Figuur 6: Organogram van Bedrijf B 93
Figuur 7: Organogram Bedrijf C site klant 1 107
Figuur 8: Organogram van Bedrijf D 120
Figuur 9: Organogram van bedrijf E 132
Figuur 10: Organogram van Bedrijf F 146
Figuur 11: Organogram van Bedrijf G 159
Figuur 12: Continuüm van regels over omgangsvormen 177
Figuur 13: Betekenis individuele identiteit allochtonen 182

Bijlage 3: Lijst van tabellen

Tabel 1: Overzicht van de geselecteerde bedrijven 11
Tabel 2: Overzicht van de geselecteerde bedrijven 48
Tabel 3: Overzicht van de geïnterviewde personen in elk bedrijf 50
Tabel 4: Profiel van Bedrijf A 77
Tabel 5: Demografie van Bedrijf A 79
Tabel 6: Geïnterviewde personen bij Bedrijf A 80
Tabel 7: Typering interpersoonlijke interacties 83
Tabel 8: Typering interacties met het beleid 87
Tabel 9: Profiel van Bedrijf B 92
Tabel 10: Demografie van Bedrijf B 94
Tabel 11: Geïnterviewde personen bij Bedrijf B 95
Tabel 12: Typering interpersoonlijke interacties 99
Tabel 13: Typering interacties met het organisatiebeleid 103
Tabel 14: Profiel van Bedrijf C 107
Tabel 15: Demografie Bedrijf C 108
Tabel 16: Geïnterviewde personen bij Bedrijf C 109
Tabel 17: Typering interpersoonlijke interacties 112
Tabel 18: Typering interacties met het organisatiebeleid 115
Tabel 19: Profiel van Bedrijf D 120
Tabel 20: Demografie van Bedrijf D 121
Tabel 21: Geïnterviewde personen bij Bedrijf D 122
Tabel 22: Typering interpersoonlijke interacties 125
Tabel 23: Typering interacties met het organisatiebeleid 128
Tabel 24: Profiel van Bedrijf E 132
Tabel 25: Demografie van Bedrijf E 133
Tabel 26: Geïnterviewde personen bij Bedrijf E 134
Tabel 27: Typering interpersoonlijke interacties 137
Tabel 28: Typering interacties met het organisatiebeleid 140
Tabel 29: Profiel van Bedrijf F 145
Tabel 30: Demografie van Bedrijf F 147
Tabel 31: Geïnterviewde personen bij Bedrijf F 148
Tabel 32: Typering interpersoonlijke interacties 151
Tabel 33: Typering interacties met het organisatiebeleid 154
Tabel 34: Profiel van Bedrijf G 158

Tabel 35: Demografie van Bedrijf G 160
Tabel 36: Geïnterviewde personen bij Bedrijf G 161
Tabel 37: Typering interpersoonlijke interacties 164
Tabel 38: Typering interacties met het organisatiebeleid 169