



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Diversiteitsmanagement in de praktijk

Gerlinde Doyen
Miet Lamberts
Maddy Janssens

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

Met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF
ESF: de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen en door te investeren in menselijke hulpbronnen



Hoger instituut
voor de arbeid

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Doyen, Gerlinde

Diversiteitsmanagement in de praktijk / Gerlinde Doyen, Miet Lamberts & Maddy Janssens. - Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Departement Sociologie, 2002, 358 p.

ISBN 90-5550-336-3.
D/2002/4718/32.

Omslagontwerp: Danni Elskens

Foto (omslag): Rob Stevens

Copyright (2002) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)
E. Van Evenstraat 2e, 3000 Leuven

Departement Sociologie (K.U.Leuven)
E. Van Evenstraat 2b, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

WOORD VOORAF

Dit onderzoek is tot stand gekomen met medewerking van verschillende personen en organisaties, die we hierbij willen bedanken.

Wij denken in eerste instantie aan minister Landuyt, Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in wiens opdracht dit onderzoek werd uitgevoerd in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.

Wij danken ook de leden van de begeleidende visiegroep.

Dit rapport zou er niet liggen zonder de bereidwillige medewerking van de vele personen die geïnterviewd werden in de vijf onderzochte organisaties. Binnen deze organisaties in de eerste plaats dank aan Ciel Sucaet, Dominique Peirs, Caroline den Doelder en Jos Wathiong.

Ook speciale dank aan Sandra Volders en Evy Van Dael voor de administratieve ondersteuning.

INHOUD

Hoofdstuk 1 / Inleiding	1
Hoofdstuk 2 / Probleemstelling	3
1. (Nog) geen evenredige participatie	4
2. Het Vlaams beleid inzake evenredige participatie	7
2.1 Gelijke kansen voor mannen en vrouwen	7
2.2 Positieve actieplannen inzake allochtonen	9
2.3 Integratie van personen met een handicap	11
2.4 Ouderen	11
2.5 Diversiteit en evenredige arbeidsdeelname	12
2.5.1 Normwerknemers en niet-normwerknemers	12
2.5.2 Management van diversiteit	12
2.5.3 VESOC-actieplan 'diversiteit en evenredige arbeidsdeelname'	14
2.5.4 Het decreet houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt	15
3. Onderzoeksvragen	16
Hoofdstuk 3 / Conceptueel kader en methodologie	19
1. Waarom een diversiteitsbeleid?	19
1.1 Juridische redenen	19
1.2 Maatschappelijke redenen	20
1.3 Economische redenen	21
1.3.1 Te lage instroom	21
1.3.2 Onvoldoende competenties in de organisatie	22
1.3.3 Imagoprobleem	23
1.3.4 Huidige diversiteit veroorzaakt problemen	23

2. Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?	23
2.1 Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid	24
2.1.1 Werving en selectie	24
2.1.2 Onthaal nieuwe werknemers en opvolging klachten	26
2.1.3 Opleiding	27
2.1.4 Beoordeling en stimuleren van doorstroom	28
2.1.5 Flexibiliteit voor de noden en wensen van diverse medewerkers	30
2.2 Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid	30
2.2.1 Taaksplitsing	31
2.2.2 Aanpassing van machines, werkplek, vertalingen	31
2.2.3 Aanpassing van uurregelingen en werkritme	31
2.3 Formele diversiteitsinitiatieven en structuren	32
2.4 Externe samenwerking	33
3. Omstandigheden die het diversiteitsbeleid kunnen beïnvloeden	33
3.1 Individuele omstandigheden	34
3.2 Relationale omstandigheden	34
3.3 Context van het diversiteitsbeleid	35
4. Effecten van een diversiteitsbeleid	35
4.1 Effecten op individueel niveau	36
4.2 Effecten op het niveau van de organisatie	36
5. Schema van het conceptueel kader	37
6. Methodologie van het onderzoek	45
6.1 Focus op de vraagzijde van de arbeidsmarkt	45
6.2 Keuze van de vijf cases	45
6.3 Diepte-interviews en cijfergegevens	46
6.4 Periode bevraging	47
Hoofdstuk 4 / Caseverslagen: diversiteitsbeleid in vier organisaties	49
1. Caseverslag Antwerpen TeleCenter (ARCC nv)	50
1.1 Voorstelling	50
1.2 Enkele cijfers	53
1.3 Waarom een diversiteitsbeleid?	56
1.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?	59
1.5 Relaties op het werk	71
1.6 Effecten van het diversiteitsbeleid	75
2. Caseverslag Challenge	84
3. Caseverslag Sint-Vincentiusziekenhuis	84
3.1 Voorstelling	84

3.2 Enkele cijfers	85
3.3 Waarom een diversiteitsbeleid?	88
3.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?	91
3.5 Relaties op het werk	118
3.6 Beleidsomstandigheden	130
3.7 Effecten van het diversiteitsbeleid	132
4. Caseverslag Ford Genk	139
4.1 Voorstelling	139
4.2 Enkele cijfers	142
4.3 Waarom een diversiteitsbeleid?	144
4.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?	148
4.5 Relaties op het werk	192
4.6 Effecten van het diversiteitsbeleid	209
5. Caseverslag Furness Logistics	222
5.1 Voorstelling	222
5.2 Enkele cijfers	223
5.3 Waarom een diversiteitsbeleid?	229
5.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?	231
5.5 Relaties op het werk	255
5.6 Effecten van het diversiteitsbeleid	265
Hoofdstuk 5 / Bespreking van de cases op basis van verschillende dimensies in diversiteitsbeleid	273
1. Dimensies in diversiteitsbeleid	273
1.1 Spanwijdte van het beleid	274
1.1.1 Openen van deuren	274
1.1.2 Openen van de praktijken	274
1.1.3 Openen van de ogen	275
1.2 Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid	275
1.2.1 Top-down benadering	275
1.2.2 Bottom-up benadering	275
1.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid	276
1.3.1 Manifest diversiteitsbeleid	276
1.3.2 Latent diversiteitsbeleid	276
1.4 Diversiteit bestaande uit specifieke of niet-specifieke maatregelen	276
1.4.1 Diversiteitsbeleid bestaande uit specifieke maatregelen	277
1.4.2 Diversiteitsbeleid bestaande uit niet-specifieke maatregelen	277
2. Bespreking diversiteitsbeleid van Antwerpen Telecenter	277
2.1 Spanwijdte van het diversiteitsbeleid	277
2.1.1 Open deuren?	278

2.1.2	Open praktijken?	278
2.1.3	Open ogen?	280
2.2	Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?	281
2.3	Manifest of latent diversiteitsbeleid?	282
2.4	Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?	283
3.	Bespreking diversiteitsbeleid van Challenge	284
3.1	Spanwijdte van het diversiteitsbeleid	284
3.1.1	Open deuren?	284
3.1.2	Open praktijken?	285
3.1.3	Open ogen?	286
3.2	Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?	287
3.3	Manifest of latent diversiteitsbeleid?	288
3.4	Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?	288
4.	Bespreking diversiteitsbeleid van Sint-Vincentius	289
4.1	Spanwijdte van het diversiteitsbeleid	289
4.1.1	Open deuren?	289
4.1.2	Open praktijken?	290
4.1.3	Open ogen?	292
4.2	Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?	293
4.3	Manifest of latent diversiteitsbeleid?	294
4.4	Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?	295
5.	Bespreking diversiteitsbeleid van Ford Genk	296
5.1	Spanwijdte van het diversiteitsbeleid	296
5.1.1	Open deuren?	296
5.1.2	Open praktijken?	297
5.1.3	Open ogen?	299
5.2	Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?	300
5.3	Manifest of latent diversiteitsbeleid?	301
5.4	Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?	302
6.	Bespreking diversiteitsbeleid Furness Logistics	303
6.1	Spanwijdte van het diversiteitsbeleid	303
6.1.1	Open deuren?	303
6.1.2	Open praktijken?	304
6.1.3	Open ogen?	306
6.2	Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?	306
6.3	Manifest of latent diversiteitsbeleid?	307
6.4	Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?	308

Hoofdstuk 6 / Welke effecten kunnen we verwachten bij welke aanpak in diversiteitsbeleid?	309
1. Spanwijdte van het diversiteitsbeleid	309
2. Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid	312
3. Manifest of latent diversiteitsbeleid	313
4. Het diversiteitsbeleid bestaat uit vooral specifieke of vooral niet-specifieke maatregelen	315
Hoofdstuk 7 / De context van een diversiteitsbeleid	317
1. Redenen voor een diversiteitsbeleid	317
2. Kenmerken van de organisatie	320
3. Externe factoren die invloed hebben op het diversiteitsbeleid	322
Hoofdstuk 8 / Besluit	327
1. Openen van deuren	328
1.1 Type 1: openen van deuren via specifieke maatregelen	328
1.1.1 Wat?	328
1.1.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven	328
1.2 Type 2: openen van deuren via niet-specifieke maatregelen	329
1.2.1 Wat?	329
1.2.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven	330
1.3 Bespreking	330
1.3.1 Openen van deuren: sterktes	330
1.3.2 Openen van deuren: beperkingen	331
1.3.3 Specifieke maatregelen: voor- en nadelen	331
1.3.4 Niet-specifieke maatregelen: voor- en nadelen	332
1.3.5 Openen van deuren vaak top-down benadering	332
1.3.6 Actieve participatie van de medewerkers	333
2. Open praktijken	333
2.1 Type 3: open praktijken via specifieke maatregelen	333
2.1.1 Wat?	333
2.1.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven	333
2.2 Type 4: open praktijken via niet-specifieke maatregelen	335
2.2.1 Wat?	335
2.2.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven	335
2.3 Bespreking	337

3. Open ogen	339
3.1 Type 5: open ogen via specifieke maatregelen	339
3.1.1 Wat?	339
3.1.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven	339
3.2 Type 6: open ogen via niet-specifieke maatregelen	340
3.2.1 Wat?	340
3.2.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven	341
3.3 Bespreking	341
3.3.1 Openen van ogen: sterktes en beperkingen	341
3.3.2 Specifieke of niet-specifieke maatregelen	342
3.3.3 Top-down of bottom-up?	342
4. Kiezen tussen een manifest of een latent diversiteitsbeleid	342
4.1 Wat?	343
4.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven uit een manifest diversiteitsbeleid	343
4.3 Bespreking	344
Bibliografie	345

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

Senya Beraku, een vissersdorpje aan de Ghanese kust. De vissers die tijdens de nacht in hun kleurrijke visserssloepjes vertrokken waren, zijn teruggekeerd en op het strand staan de vrouwen klaar met grote manden op hun hoofden.

De netten vol vis worden uit de golven getrokken en hierbij hebben ze een speciale opstelling: de langste mannen staan met hun knieën in het water, iets kortere mannen staan iets verder op het strand zodat het net horizontaal uit het water kan getrokken worden. Helemaal achteraan hangt het touw van de netten maar net boven de grond. Een rechtstaande man zou aan dit touw niet met kracht kunnen trekken. Aan deze uiteinden zitten telkens mannen met een gespierd bovenlijf. Hun benen functioneren echter niet. Hun zelfgemaakte krukken liggen naast hen.

Wat heeft deze visserssituatie in Sub-Sahara Afrika met *human resource management* in Vlaamse bedrijven te maken? Op het eerste zicht weinig. En toch ... in dit eenvoudige dorpje zonder enige vorm van technologische ondersteuning hebben personen met een handicap een functie die ze niet alleen *even goed* kunnen uitoefenen als een persoon zonder handicap, maar die ze *beter* kunnen uitoefenen. Hun 'anderszijn' draagt op een substantiële manier bij tot de vissersactiviteit. Zij verdienen hun brood en zijn hierdoor in een land zonder enige vorm van sociale zekerheid niet volledig afhankelijk van hun familieleden.

In Vlaanderen zijn er heel wat mensen die hun kwaliteiten niet kunnen inzetten omdat ze geen geschikte job vinden of krijgen. Bij deze personen wordt vaak ten onrechte benadrukt wat ze niet kunnen in plaats van wat ze wel kunnen.

In dit onderzoek hebben we vijf organisaties gezocht die wél inspanningen doen om op een positieve manier met diverse medewerkers om te gaan.

Verder in dit rapport:

- in *hoofdstuk 2* situeren we aan de hand van cijfers dat de verschillende bevolkingsgroepen niet evenredig participeren op de arbeidsmarkt. We schetsen de oorzaken hiervan en geven aan hoe de Vlaamse overheid streeft naar evenredige participatie. Aansluitend op deze probleemstelling formuleren we de onderzoeksvragen;

- in *hoofdstuk 3* wordt aan de hand van de bestaande onderzoeksliteratuur het conceptueel kader opgebouwd;
- *hoofdstuk 4* bevat de caseverslagen van vier van de vijf onderzochte organisaties. Deze verslagen zijn opgebouwd volgens de structuur van het conceptueel kader;
- *hoofdstuk 5* analyseert de vijf cases op basis van vier dimensies van diversiteitsbeleid;
- *hoofdstuk 6* geeft aan welke effecten we kunnen verwachten indien organisaties kiezen voor een bepaalde vorm (dimensie) van diversiteitsbeleid;
- in *hoofdstuk 7* bespreken we welke actoren en factoren uit de context van de organisaties invloed hebben op het diversiteitsbeleid;
- in *hoofdstuk 8* komen we tot het besluit van dit onderzoek en de beleidsaanbevelingen die vanuit dit onderzoek kunnen geboden worden.

HOOFDSTUK 2

PROBLEEMSTELLING

Signalen van Europese overheden, de internationale arbeidsorganisatie maar ook de eigen Vlaamse overheid maken duidelijk dat het model van de passieve verzorgingsstaat langzaam plaats maakt voor het model van de actieve welvaartsstaat. Volgens dit model is arbeid de beste garantie voor een actief burgerschap omdat het de verbindingsschakel is tussen individu, samenleving en politieke gemeenschap.¹ Arbeid integreert, ordent en structureert, niet enkel de arbeidsfeer zelf, maar ook de levenssferen buiten de arbeid.

In de doelstellingen van de Top van Lissabon wordt binnen diezelfde visie een globale werkzaamheidsgraad van 70% vooropgesteld. In de nieuwe Europese Werkgelegenheidsrichtsnoeren worden deze doelstellingen geconcretiseerd en verbonden met de kwaliteit van de arbeid.

Arbeid kan niet integreren indien bepaalde bevolkingsgroepen door zowel hindernissen aan vraag- als aanbodzijde van de arbeidsmarkt uitgesloten worden van betaalde arbeid. De Vlaamse overheid heeft zich daarom tot doel gesteld om een evenredige participatie van alle bevolkingsgroepen te realiseren.²

In dit hoofdstuk willen we allereerst met cijfers situeren dat de verschillende bevolkingsgroepen niet evenredig participeren op de arbeidsmarkt. We schetsen de oorzaken hiervan aan vraagzijde en aan aanbodzijde.

Vervolgens bespreken we op welke manieren de Vlaamse overheid streeft naar evenredige participatie.

Dit brengt ons ten slotte tot de opdracht van dit onderzoek en de onderzoeksvragen.

¹ Fons Leroy, Kabinetschef van Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme, zie <http://vangool.fgov.be/2/E-Leroy.htm>.

² Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004 van Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme Renaat Landuyt.

1. (Nog) geen evenredige participatie

Onderstaande tabel geeft ons informatie over de werkzaamheidsgraad van de verschillende groepen op de arbeidsmarkt. Het is deze werkzaamheidsgraad die bepaalt wie binnen het Vlaamse beleid deel uitmaakt van de kansengroepen. *Kansengroepen* worden immers gedefinieerd als *'categorieën van personen waarbij de werkzaamheidsgraad, zijnde het procentueel aandeel van de personen uit de betrokken categorie op beroepsactieve leeftijd (15-64) die effectief werken, lager ligt dan het gemiddelde bij de totale Vlaamse beroepsbevolking'*.³

De volgende kansengroepen worden gedefinieerd door de Vlaamse regering: migranten of allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden en ouder wordende werknemers en werkzoekenden.

Migranten of allochtonen zijn 'legaal in België verblijvende burgers met een socioculturele herkomst, teruggaand op een ander land, die al dan niet Belg geworden zijn en ofwel in het kader van gastarbeid en volgmigratie naar ons land gekomen zijn, ofwel het statuut van ontvankelijk verklaarde asielzoeker of van vluchteling hebben verkregen, ofwel een regularisatieaanvraag hebben ingediend in het kader van de wet van 22 december 1999'. Omdat er in Vlaanderen geen registratiemethode bestaat voor iedereen die binnen deze definitie valt, wordt er in de arbeidsmarktstatistieken gebruik gemaakt van nationaliteit. Dit houdt de beperking in dat geen rekening wordt gehouden met de genaturaliseerde vreemdelingen en met kinderen van vreemdelingen die de Belgische nationaliteit hebben. Deze beperkingen vertekenen de cijfers.

Ouder wordende werknemers en werkzoekenden zijn 45- tot 64-jarigen.

Laaggeschoolden zijn 'personen met maximaal een diploma van het lager secundair onderwijs, of afgestudeerden van middenstandsopleidingen, of houders van een niet erkend buitenlands diploma'.

Arbeidsgehandicapten zijn 'personen met een VFSIPH-nummer, en/of ten hoogste een diploma BuSO, en/of bij de VDAB ingeschreven staan als beperkt of zeer beperkt arbeidsgeschikt'.

Omdat in Vlaanderen jongeren een lange schoolloopbaan afwerken vooraleer ze zich aanbieden op de arbeidsmarkt, is in onderstaande tabel de werkzaamheidsgraad berekend bij de bevolking tussen 25 en 64 jaar. De totale werkzaamheidsgraad in de tabel (70,7%) geldt dus enkel voor deze 25-64 leeftijdsgroep. De totale werkzaamheidsgraad voor de hele beroepsbevolking (15-64 jaar) in Vlaanderen bedroeg in 2000 'slechts' 63,9%.

³ Besluit van de Vlaamse regering tot vaststelling van de criteria, de voorwaarden en de andere regelen volgens welke subsidies worden verleend met betrekking tot het VESOC-actieplan 'diversiteit en evenredige arbeidsdeelname'.

Tabel 2.1 Werkzaamheidsgraad in % bij de bevolking tussen 25 en 64 jaar (Vlaanderen; 1990 en 2000)

	1990	1992	1994	1996	1998	1999	2000
Geslacht							
Man	79,8	80,1	77,9	78,8	78,2	79,3	81,0
Vrouw	44,2	48,7	50,5	52,1	55,1	58,8	60,1
Scholing							
Laaggeschoold	49,8	51,0	49,2	49,0	49,7	52,0	53,2
Midden- en hooggeschoold	81,2	80,8	79,2	79,5	79,3	81,8	82,5
Nationaliteit							
Belg + EU	62,7	65,2	65,1	66,4	67,5	70,0	71,3
Niet-EU	28,9	31,9	30,5	28,3	33,9	35,9	42,0
Leeftijdsgroep							
25-44 jaar	79,1	81,2	80,7	82,1	82,7	85,4	86,6
45-64 jaar	40,0	42,7	43,1	44,3	46,6	48,9	51,1
Werkzaamheidsgraad totaal	62,2	64,6	64,4	65,6	66,8	69,2	70,7

Bron: NIS-EAK (bewerking Steunpunt WAV)

De totale werkzaamheidsgraad (tussen 25 en 64 jaar) in Vlaanderen steeg tussen 1990 en 2000 van 62,2% tot 70,7%. Vooral de werkzaamheidsgraad van vrouwen steeg sterk in deze periode: van 44,2% tot 60,1%. De werkzaamheidsgraad bij niet-EU-onderdanen steeg sterk van 28,9% tot 42,0%, maar ook bij Belgen en EU-onderdanen steeg het cijfer van 62,7% tot 71,3%. De werkzaamheidsgraad bij ouderen steeg van 40,0% tot 51,1%, maar ook bij de 25- tot 44-jarigen stijgt deze indicator van 79,1% tot 86,6%. Bij laaggeschoolden zien we een lichte stijging van 49,8% tot 53,2%. Bij mannen en hooggeschoolden was de werkzaamheidsgraad in 1990 reeds hoog en zien we nauwelijks stijging.

Opvallend bij deze evolutie is ook dat de stijging zich geleidelijk voordeed bij vrouwen en bij ouderen, terwijl de stijging bij niet-EU-onderdanen zich slechts de laatste jaren voordeed.

Op basis van deze cijfers kunnen we stellen dat de recente gunstige economische conjunctuur tot 2000 (in combinatie met activerende maatregelen van het beleid) niet enkel tot een verhoging van de totale werkzaamheidsgraad heeft geleid, maar ook tot een verhoging van de werkzaamheidsgraad bij de kansengroepen.

Tot hier de positieve vaststellingen. Minder positief is het feit dat de achterstand van de kansengroepen ten aanzien van de gemiddelde werkzaamheidsgraad in Vlaanderen groot blijft. Er zijn in Vlaanderen geen cijfers beschikbaar over de werkzaamheidsgraad van arbeidsgehandicapten. Er is wel een cijfer voor het aantal werkloze arbeidsgehandicapten. Eind juni 2001 waren er 16 604 arbeidsgehandicapten in Vlaanderen. Zij vormen 11% van de totale groep niet-werkende werkzoekenden.

Vooral de situatie van de niet-Europese allochtonen is problematisch. Slechts 42% van de niet-Europese allochtonen op beroepsactieve leeftijd heeft een job. Eerder onderzoek toonde aan dat allochtonen even intensief zoeken als autochtonen (Doyen & Lamberts, 2001)⁴ en hierbij heel wat zoekkanalen gebruiken. Een niet voldoende of verkeerd zoeken kan dus niet de verklaring zijn. Wat zijn wel verklaringen? Het opleidingsniveau van deze groep is gemiddeld lager dan dat van Belgen en EU-onderdanen, en indien zij over een buitenlands diploma beschikken, wordt dit in België vaak niet erkend. Van een deel van de allochtonen in Vlaanderen is de kennis van het Nederlands beperkt. Dit zijn hindernissen aan aanbodzijde. Anderzijds toont onder andere ILO-onderzoek (de Beijl, 2000)⁵ aan dat deze personen te maken hebben met directe en indirecte discriminaties op de arbeidsmarkt.⁶ Deze vormen hindernissen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

Ook bij de ouderen en de laaggeschoolden zien we een lage werkzaamheidsgraad. De lage werkzaamheidsgraad bij de ouderen wordt door de Europese Commissie als één van de belangrijkste problemen bestempeld van de Belgische en Vlaamse arbeidsmarkt. De verklaring is grotendeels te zoeken in het jarenlang beleid gericht op de stimulatie van vervroegde uittreding. Het huidige beleid is erop gericht deze groep terug te activeren, maar omdat zaken als brugpensioen als een verworven recht beschouwd worden, ligt dit zeer gevoelig.

Ook bij de andere kansgroepen bestaan er hindernissen langs aanbodzijde en aan vraagzijde. Aan aanbodzijde blijven het gebrek aan mobiliteit en aan betaalbare kinderopvang voor kansgroepen in het algemeen een probleem en in de praktijk blijkt dit vooral een probleem voor laaggeschoolde en allochtone vrouwen. Daarnaast zijn er de financiële vallen waardoor personen financieel nauwelijks of helemaal niet aangemoedigd worden een laagbetaalde job te aanvaarden. Ook het gebrek aan de juiste diploma's, de juiste werkervaring of de juist arbeidsattitude vormen hindernissen.

Aan vraagzijde spreekt men in het beleid van glazen deuren voor allochtonen, glazen drempels voor personen met een handicap en glazen plafonds voor vrouwen. Werkgevers willen elk risico bij de selectie en aanwerving van nieuwe werknemers minimaliseren. De werkgever zet tijdens het selectieproces de kandidaat-werknemers op een denkbeeldige rij. Vooraan staan de werknemers met een hoog veronderstelde productiviteit, achteraan de werknemers met de laagst veronderstelde productiviteit. Hierbij wordt niet enkel rekening gehouden met objectieve criteria zoals opleidingsniveau en beroepservaring, maar ook met subjectieve criteria zoals geslacht en afkomst. Bij aanwerving en promotie selecteert de werkgever vooraan de rij, bij ontslagen achteraan de rij.

⁴ Doyen G. & Lamberts M. (2001).

⁵ Zie o.a. de Beijl R.Z. (2000).

⁶ Voor een definiëring in het Vlaams beleid van 'directe' en 'indirecte discriminatie', zie verder.

Na deze schets van de positie van de kansengroepen op de arbeidsmarkt, willen we in volgend onderdeel ingaan op de manier waarop de Vlaamse overheid deze hindernissen probeert weg te nemen.

2. Het Vlaams beleid inzake evenredige participatie

De oplossingen die nodig zijn om duurzame evenredige participatie mogelijk te maken situeren zich zowel aan vraag- als aanbodzijde. Het Vlaams, federaal en Europees beleid streven naar een geïntegreerde aanpak van vraag- en aanbodzijde.

Langs aanbodzijde worden initiatieven genomen om mogelijke achterstand weg te werken (via allerlei vormingen, trajectbegeleiding, herinschakelingsprogramma's, startbanen, loonsubsidies, enz.) en randvoorwaarden te scheppen die verhoogde participatie moeten mogelijk maken (zoals het bevorderen van mobiliteit, investeren in kinderopvang, het wegwerken van werkloosheidsvallen). Langs vraagzijde worden allerlei initiatieven genomen om werkgevers te betrekken in het debat en samen met de sociale partners actieplannen uit te werken die werkgevers kunnen aanmoedigen personen uit de doelgroepen te integreren in hun bedrijf.

Bij dit onderzoeksluik richten wij specifiek de aandacht op de manier waarop bedrijven kunnen werken aan het verhogen van duurzame evenredige tewerkstelling van de verschillende doelgroepen. Wij willen hier daarom vooral de recente beleidsinitiatieven in het kader van duurzame evenredige tewerkstelling van 'andere' werknemers overlopen voor zover deze invloed hebben op de *vraagzijde* van de arbeidsmarkt.

De Vlaamse regering wil in haar werkgelegenheidsbeleid aan vraagzijde een structureel HRM-beleid in organisaties promoten dat gericht is op een maximale benutting van de individuele talenten voor de organisatie en voor de samenleving. De benadering van de vraagzijde heeft daarom niet alleen betrekking op aanwervings- en selectiemethodes, maar ook op doorgroei- en vormingsprogramma's en het ontslag- en outplacementbeleid.⁷

We overlopen de initiatieven voor de verschillende kansengroepen en eindigen met het op 24/04/2002 goedgekeurde decreet 'houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt'.

2.1 Gelijke kansen voor mannen en vrouwen

Inspanningen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt om werkgevers te sensibiliseren, bestaan het langst voor de kansengroep vrouwen. Vrouwen studeren af met

⁷ Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004 van Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme Renaat Landuyt, p. 94.

minstens even hoge diploma's maar zijn nadien niet evenredig terug te vinden op de hogere niveaus van organisaties. Vooroordelen, glazen plafonds maar vooral ook ongelijke verantwoordelijkheden in het gezin verhinderen deze evenredige deelname op de hogere functieniveaus.

Een voorname actor in het federale beleid ter bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen is de Cel positieve acties die in 1989 na het interprofessioneel akkoord van 1989-1990 werd opgericht in de schoot van het federale ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.⁸ De algemene doelstelling van de Cel is ondersteuning en begeleiding te bieden aan ondernemingen en sectoren die een positief actieplan willen uitwerken en implementeren. Zulk positief actieplan is een actieplan met het oog op het realiseren van gelijke kansen tussen mannen en vrouwen en bestaat uit vijf stappen van intentieverklaring, analyse, uitwerking, implementatie tot uiteindelijk de evaluatie. Dit actieplan is gemaakt op maat van de organisatie of sector en is gebaseerd op een vrijwillig engagement van de werkgever en de sociale partners. Om erkend te worden als organisatie in herstructurering of in moeilijkheden is een organisatie echter verplicht zulk actieplan uit te werken, om op die manier te vermijden dat de herstructurering of de ontslagen de gelijkheid tussen mannen en vrouwen zouden schaden.

Daarnaast richtte de Cel ook regionale en/of sectorale netwerken van bedrijven op. Het doel van deze netwerken is de uitwisseling van expertise en van good practices via werkgroepen waarin afgevaardigden van de deelnemende bedrijven zetelen.

Via audits in ondernemingen toetst de Cel de integratie van gelijke kansen in alle fasen van het human resources beleid.

De Cel positieve acties bracht gelijke kansen in de criteria van het EFQM-model (European Foundation for Quality Management). Bedrijven kunnen ook meedingen naar de 'Equality Award'. Het geselecteerde bedrijf ontvangt een prijs voor gelijke kansen.

Dit zijn enkele voorbeelden van de actiedomeinen van de Cel positieve acties die in 1999 van naam veranderde in 'Cel ondernemingen' van de federale dienst Gelijke Kansen. We zien gelijkaardige elementen terugkeren op Vlaams niveau, namelijk in de positieve actieplannen van de VESOC-akkoorden (zie verder).

De inspanningen op federaal niveau worden aangevuld door die op Vlaams niveau. In het kader van het VESOC-actieplan inzake 'man/vrouw-verhoudingen' werden zowel de Vlaamse als de Europese middelen in 2001 ingezet voor de realisatie van het Vlaamse beleid, zoals beslist door de Vlaamse regering in 2000. De vier prioritaire actiedomeinen binnen dit Vlaams beleid zijn ten eerste het mogelijk maken van een gevarieerde, genderneutrale initiële beroepskeuze, ten tweede het gendersensitief maken van de toegang tot de opleidingstrajecten en de arbeidsmarkt en de trajecten aanpassen aan de gelijke kansennoden. Ten derde wil

⁸ Voor een gedetailleerd overzicht van de activiteiten zie: Stevens I., Lamberts M., Cornet A. & Rondeaux G. (1999).

men een genderbewust personeelsmanagement stimuleren en ten slotte flexibele arbeidssystemen ontwikkelen vanuit een genderperspectief en de voorzieningen voor kinderopvang verbeteren. We zien dat het derde actiedomein zich op de vraagzijde richt, de andere drie op de aanbodzijde. Vlaanderen gebruikt het merendeel van zijn middelen voor een bewustmakingsactie op de genoemde domeinen. In dat licht zijn ook middelen voorzien voor de monitoring van het gelijkheidskansenbeleid.

2.2 Positieve actieplannen inzake allochtonen

Met het VESOC-akkoord 'Tewerkstelling van allochtonen' van 1998 werd door de Vlaamse regering en de sociale partners een basis gelegd voor een integrale en planmatige aanpak om de arbeidsmarktsituatie van allochtonen te verbeteren. Het akkoord heeft als doel evenredige en volwaardige arbeidsdeelname van allochtonen te realiseren, zowel op de private als de publieke arbeidsmarkt. Het was de bedoeling dat losstaande initiatieven en acties erdoor in een samenhangend kader werden geplaatst en op elkaar afgestemd, met het oog op een georganiseerde verspreiding van 'good practices' en een voortdurende bijsturing van methodieken en ervaringen.⁹ De Vlaamse regering en de sociale partners zouden jaarlijks een concreet actieprogramma opstellen met meetbare objectieven.

In het eerste jaarprogramma werden op vier terreinen acties ondernomen: in de ondernemingen en (openbare) instellingen op een planmatige manier werk maken van een kleurrijk personeelsbeleid; het publiek en de ondernemingen in de regio's sensibiliseren; een draagvlak scheppen voor dit beleid en vernieuwende trajecten ondersteunen die tot betere kwalificaties van allochtonen leiden. Om dit mogelijk te maken, werden op Vlaams niveau een aantal ondersteunende producten zoals brochures en vormingspakketten ontwikkeld.

Voor de regionale actieplannen, de rol van de VDAB en andere maatregelen verwijzen we naar het genoemde overzicht. We willen hier wel ingaan op de positieve actieplannen in de ondernemingen.

De projectontwikkelaars allochtonen, verbonden aan een subregionaal tewerkstellingscomité (STC), promoten bij ondernemers het indienen van een positief actieplan met volgend doel: 'Het op een planmatige manier wegnemen van direct en indirect discriminerende drempels en/of het scheppen van voorzieningen waardoor de verticale en horizontale mobiliteit van allochtonen op de bedrijfsinterne en -externe arbeidsmarkt wordt vergroot en hun voortijdige uitstroomkansen worden verminderd, met het oog op hun evenwaardige participatie in alle afdelingen en functies.¹⁰ Bedrijven kunnen een subsidie van maximaal 12 350 (tot eind 2000: 500 000 BEF) krijgen voor de implementatie van hun actieplan. Deze subsidie vergoedt maximum twee derde van de totale kost van het actieplan.

⁹ Voor een gedetailleerde beschrijving, zie ICEM Jaarrapport 1999.

¹⁰ ICEM Jaarrapport 2000 inzake het Vlaams beleid naar etnisch-culturele minderheden.

In 2000 werd naast het opstarten van positieve actieplannen binnen het VESOC-jaarprogramma de mogelijkheid voorzien om 'beste praktijken' te ontwikkelen, ter verdieping van het positieve actiebeleid. Om in aanmerking te komen voor 'beste praktijk' (en een subsidie van maximaal 12 350) moest de onderneming of instelling een positief actieplan hebben opgestart in het kader van het VESOC-jaarprogramma 1999, haar ervaringen bekend maken en functioneren als voorbeeldonderneming binnen een regio en/of sector en een actieplan opstellen waarin concrete engagementen worden opgenomen omtrent instroom en/of (horizontale of verticale) doorstroom van allochtonen.

Het objectief voor 1999 was het komen tot 75 ondernemingen en (openbare) instellingen met een positief actieplan voor migranten. Uiteindelijk zijn er 58 actieplannen opgesteld in 1999. De projectontwikkelaars allochtonen van de STC's kregen in 2000 onder andere als kwantitatieve doelstelling het realiseren van 75 positieve actieplannen en 20 beste praktijken. Men behaalde eind 2000 73 positieve actieplannen en 16 beste praktijken. In het actieplan 2001 werd het objectief verhoogd tot 150 nieuwe positieve actiebedrijven. Het werden 161 nieuwe positieve actieplannen en 10 beste praktijken. In 2000 kwamen hier nog 11 leerprojecten bij in het kader van Trivisi. Deze bedrijven zijn divers naar grootte en naar sector. Bij alle lopende en opstartende actieplannen zijn naar schatting 350 000 werknemers betrokken. Elementen die aan bod komen in de positieve actieplannen zijn het creëren van een draagvlak, het wervings- en selectiebeleid, het onthaalbeleid, vorming, doorstroom en uitstroom.

Recent werd de stap gezet van positieve actieplannen allochtonen naar diversiteitsplannen (zie verder paragraaf 2.5.3).

Ook buiten het sociale overleg via VESOC zijn de werkgeversorganisaties betrokken bij het streven naar evenredige participatie. In januari 2001 sloten minister Landuyt, VEV en VKW een protocol van samenwerking af inzake management van diversiteit. In dit kader werden kritische succesfactoren bij de invoering van diversiteitsmanagement geïnventariseerd op basis van interviews met een 30-tal ondernemers.¹¹ Al eerder, namelijk in september 2000, sloten minister Landuyt en vier allochtonenfederaties een samenwerkingsprotocol dat vooral gericht was op het toeleiden van allochtonee jongeren naar de 'Startbanen'.

In maart 2001 sloten minister Landuyt en UPEDI (federatie uitzendkantoren) een protocol van samenwerking inzake non-discriminatie in de uitzendsector. Vormingen moeten uitzendconsulenten leren gebruik maken van een tienstappen-aanpak bij (indirect) discriminerende vragen en van een modelbrief bij opdrachtgevers die discrimineren.

In september 2001 werd een samenwerkingsprotocol inzake management van diversiteit afgesloten tussen minister Landuyt en UNIZO. Specifieke instrumenten zullen ontwikkeld worden om ook bij zelfstandige ondernemers en KMO's werk te maken van diversiteit.

¹¹ VEV-brochure (2001).

Deze protocollen richten zich vooral op allochtonen maar beperken zich niet tot deze doelgroep en worden daarom ook ruimer gedefinieerd binnen het kader van management van diversiteit.

De drie grote vakbonden hebben met minister Landuyt in juni 2001 een samenwerkingsprotocol afgesloten over een actieplan dat voorziet in sensibilisatie en vorming van verkozenen en militanten en de ontwikkeling van instrumenten voor de leden van overlegorganen op ondernemingsniveau. Dit moet leiden tot positieve actieplannen in zoveel mogelijk ondernemingen.

2.3 Integratie van personen met een handicap

Inspanningen voor de integratie van personen met een handicap bevonden zich tot voor kort vooral langs de aanbodzijde. De maatregel CAO 26 en de Vlaamse Integratiepremie (VIP) stimuleren de aanwerving van personen met een handicap door de werkgever een vermindering in werkgeversbijdragen te bieden.¹²

Naast loonsubsidies kunnen werkgevers ook gebruik maken van financiële tegemoetkoming bij aanpassingen van de werkpost of aanschaf van aangepaste arbeidskledij en -gereedschap.

In 2000 keurde VESOC het akkoord inzake de bevordering van de werkgelegenheid van personen met een handicap goed. De subsidies werden integraal besteed aan de integratie van de arbeidstrajectbegeleidingsdiensten voor gehandicapten.

Pas in het op 24/04/2002 goedgekeurde decreet worden voor bepaalde categorieën van werkgevers verplichtingen opgelegd (zie verder).

In het actieplan 2001 gaat de aandacht naar versterking van reguliere en gespecialiseerde trajectbegeleiding en -uitvoering met de klemtoon op methodiek- en productontwikkeling.

2.4 Ouderen

Het Europese, federale en Vlaamse beleid willen het jarenlange beleid gericht op de stimulatie van vervroegde uittreding tegengaan. Er worden in dit kader mogelijkheden gezocht om deeltijds te werken op oudere leeftijd, zodat oudere werknemers langer zouden blijven werken maar met een lagere werkdruk. Er worden ook initiatieven genomen om werkgevers te overtuigen te blijven investeren in competentieontwikkeling van oudere medewerkers. In het actieplan 2001 inzake evenredige participatie van kansengroepen gaat speciale aandacht naar de oudere werkzoekenden en werknemers.

Daarnaast wil het decreet inzake evenredige participatie op de arbeidsmarkt ook de directe en indirecte discriminaties op basis van leeftijd tegengaan.

¹² De lopende tewerkstellingen binnen deze twee maatregelen zijn voor 2000, 3 046 CAO 26 en 666 VIP. Daarnaast werkten er in 1999 13 628 personen in een beschutte werkplaats.

2.5 Diversiteit en evenredige arbeidsdeelname

Binnen het activeringsbeleid is de voorbije jaren de klemtoon verschoven van doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid. Hieronder geven we aan welke visie er zit achter het begrip management van diversiteit en hoe deze visie weerspiegeld wordt in het VESOC-actieplan 'diversiteit en evenredige arbeidsdeelname' en het decreet inzake evenredige participatie op de arbeidsmarkt.

2.5.1 Normwerknemers en niet-normwerknemers

Het voorbije decennium kwam het inzicht steeds meer naar boven dat de kansengroepen, ondanks hun specifieke hindernissen, ook gemeenschappelijke drempels ondervinden. Vooral aan vraagzijde is duidelijk dat zij zoals eerder gezegd vaak door werkgevers als risicowerknemers beschouwd worden en daarom minder kansen krijgen bij instroom en doorstroom en vlugger uitstromen. Voor vele werkgevers is de ideale werknemer nog altijd jong, hooggeschoold, van Belgische origine en zonder lichamelijke beperking. Personen die aan deze norm voldoen, hebben meer kansen op de arbeidsmarkt dan personen die niet aan deze norm voldoen. Of nog, normwerknemers hebben meer kansen op de arbeidsmarkt dan 'andere' werknemers.

2.5.2 Management van diversiteit

De Vlaamse overheid wil bijdragen tot 'de ontwikkeling van een meerwaarden-economie waarin ondernemingen een dynamisch evenwicht zoeken tussen de belangen van stakeholders en meer bepaald op een inclusieve manier streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht'.¹³ In een meerwaarden-economie kan iedereen op een volwaardige manier participeren en worden eenieders talenten gewaardeerd, gevaloriseerd en verder ontwikkeld.

De overheid wil in dit streven niet zozeer optreden als regulerende overheid, maar als sensibiliserende, stimulerende en bemiddelende overheid. Met Trivisi heeft de overheid deze rol duidelijker opgenomen. 'Trivisi, baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij' is een proces dat in juni 2000 gelanceerd is door de minister van Werkgelegenheid en Toerisme Landuyt. Het is een manier om samen met bedrijfsmensen en andere betrokkenen strategieën uit te denken om mens, milieu en maatschappij te integreren in de bedrijfsvoering en wel zo dat alle betrokkenen baat hebben bij de vernieuwing. Drie pioniersgroepen kwamen regelmatig bijeen rond de thema's management van diversiteit, management van het leren en stakeholdermanagement. Meer dan 200 Vlaamse bedrijfsmensen, academici, vertegenwoordigers uit 'derden-organisaties' en sociale partners zijn hierbij betrokken. De ervaringen werden meegedeeld aan een ruim pu-

¹³ Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme Landuyt, in M. Janssens (2002).

blik tijdens de Trivisi-conferentie op 7 november 2001 en de instrumenten en brochures werden voorgesteld in juni 2002.

De Trivisi-pioniersgroep 'Management van diversiteit' zocht naar manieren waarop bedrijven vanuit een positieve benadering kunnen streven naar evenredige participatie van kansengroepen op de werkvloer. Binnen deze werkgroep werden drie werkgroepen opgestart, namelijk 'diversiteit als businesscase', 'product-integratie' en 'instroom' en één 'leerprojecten'-groep.¹⁴ De verschillende werkgroepen hebben ieder hun eigen producten ontwikkeld in de vorm van kritische factoren, checklists en goede praktijkvoorbeelden, enz.

Welke visie zit er achter dit concept 'management van diversiteit'? Management van diversiteit betekent: *'een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren'* (Janssens & Steyaert, 2001).

In de diversiteitsliteratuur worden in de verschillende definities aanwijzingen gegeven op welke manier deze visie in de praktijk kan worden gebracht. We overlopen een aantal definities:

- diversity management refers to the systematic and planned commitment by organisations to *recruit, retain, reward, and promote* a heterogeneous mix of employees (Ivancevich & Gilbert, 2000);
- managing diversity refers to the challenge of *meeting the needs of a culturally diverse workforce* and of *sensitising workers and managers* to differences associated with gender, race, age, and nationality in an attempt to maximise the potential productivity of all employees (Ellis & Sonnefeld, 1994);
- it is a matter of *removing blocks* so that women and minorities not only enter the firm, but land on tracks carrying those with talent up through the firm (Ellis & Sonnefeld, 1994);
- diversity management means *use of work experience and utilisation of diverse skills and perspectives* (Dickson, in Ellis & Sonnefeld, 1994);
- managing diversity includes a variety of voluntary activities related to recruiting, hiring, and using the skills of people who differ along such dimensions as race, gender, and ethnic background (Kirby & Richard, 2000);
- diversity management is the process of creating and maintaining a positive environment where the *differences of all personnel are recognised, understood, and valued*, so that all can reach their full potential and maximise their contributions to the organisation' (US Coast Guard, 1994).

Deze definities geven verschillende manieren aan om diversiteit bij personeel op een positieve manier te managen:

1. weghalen van hindernissen voor 'andere' werknemers;

¹⁴ De instrumenten en publicaties die ontwikkeld werden in deze werkgroep kunnen gratis verkregen worden via aanvraag op www.trivisi.be (en nadien diversiteit aanklikken).

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

Deze visie is voornamelijk ontstaan in de Verenigde Staten eind jaren '80. R. Roosevelt Thomas lanceerde de term diversity management. Volgens hem is de doelstelling van diversity management 'het volledig aanboren van het menselijk potentieel bij elke werknemer' (1991). De publicatie van het rapport *Workforce 2000* (Johnston & Packer, 1987) werd aangegrepen om het belang van *diversity management* aan te tonen. Het rapport handelde over de verwachte veranderingen in business omgeving zoals globalisering van markten en demografische veranderingen. Blanke mannen zouden in de komende decennia een kleiner aandeel in de beroepsbevolking gaan vormen dan vrouwen en minderheden.

In Vlaanderen heeft deze visie ertoe bijgedragen dat men van een doelgroepenbeleid poot te gaan tot een geïntegreerd beleid waarin wel aandacht blijft voor de specifieke kansengroepen. Het doel is duurzame evenredige participatie op de arbeidsmarkt. Dit wil het beleid stimuleren vanuit een visie die verschillen waardeert. Concreet houdt dit in dat men via het promoten van een diversiteitsbeleid de participatie van de doelgroepen wil bevorderen.

Het VESOC-actieplan 'diversiteit en evenredige arbeidsdeelname' en het decreet 'houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt' nemen verdere stappen met deze visie in het achterhoofd.

2.5.3 VESOC-actieplan 'diversiteit en evenredige arbeidsdeelname'

In het licht van een geïntegreerd doelgroepenbeleid worden de positieve actieplannen allochtonen die sinds 1999 worden gestimuleerd bij organisaties, uitgebreid tot de andere kansengroepen. Zoals eerder gezegd, bestaan de kansengroepen uit die categorieën van personen waarbij de werkzaamheidsgraad lager ligt dan het gemiddelde bij de totale Vlaamse bevolking. Volgens het besluit van de Vlaamse regering impliceert een actieplan 'diversiteit en evenredige arbeidsdeelname' op arbeidsorganisatieniveau *'het op een planmatige manier wegnemen van direct en indirect discriminerende drempels en/of het scheppen van voorzieningen waardoor de verticale en horizontale mobiliteit van leden van de kansengroepen, inzonderheid allochtonen, op de bedrijfsinterne en -externe arbeidsmarkt worden vergroot en hun voortijdige uitstroomkansen worden verminderd, met het oog op hun evenredige en volwaardige participatie in alle afdelingen en functies'*.

Onder planmatig werken wordt het hanteren van minimaal een vierstappen-aanpak verstaan, wat het volgende inhoudt:

- probleemdetectie aan de hand van een controlelijst;
- bepalen van de oorzaken van het probleem;
- vastleggen van een oplossingsstrategie;
- uitvoeren en evalueren van de gekozen aanpak.

Het besluit geeft verder precies aan wat verstaan wordt onder verticale en horizontale mobiliteit, wat verstaan wordt onder indirecte discriminatie, en wat de voorwaarden zijn voor de selectie van 'beste praktijk'.

De komende jaren zullen de STC-projectontwikkelaars dus actieplannen stimuleren die zich richten op meerdere kansgroepen en op die manier een systematische en geïntegreerde aanpak bevorderen.

2.5.4 Het decreet houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt

Daar waar de actieplannen diversiteit en evenredige arbeidsdeelname gebaseerd zijn op vrijwilligheid van de werkgevers, gaat het decreet inzake evenredige participatie op de arbeidsmarkt (van de heer Chokri Mahassine) een stap verder.

Omdat het een Vlaams decreet is, moet het zich wel beperken tot de Vlaamse bevoegdheden inzake tewerkstelling, namelijk beroepskeuzevoorlichting, beroepsopleiding, loopbaanbegeleiding en arbeidsbemiddeling.

Het decreet heeft enerzijds betrekking op het domein van de arbeidsbemiddeling en de beroepsopleiding en anderzijds op de Vlaamse overheid als werkgever. Het bevat zowel antidiscriminatiebepalingen als maatregelen met betrekking tot de invoering van een evenredig participatiemodel.

Het Vlaams werkgelegenheidsbeleid dat in deze organisaties en diensten vorm krijgt, moet georganiseerd worden volgens de principes van *evenredige participatie* en de *gelijke behandeling*. Het beginsel van gelijke behandeling houdt de afwezigheid van elke vorm van directe of indirecte discriminatie of intimidatie op de arbeidsmarkt in.

Onder *directe discriminatie* verstaat het decreet: '*wanneer iemand ongunstiger wordt of is behandeld dan een ander in een vergelijkbare situatie op grond van geslacht, een zogenaamd ras, huidskleur, afstamming, nationale of etnische afkomst, seksuele geaardheid, burgerlijke stand, geboorte, fortuin, leeftijd, geloof of levensbeschouwing, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap of een fysieke eigenschap*'.

Het decreet spreekt van *indirecte discriminatie* wanneer een ogenschijnlijk neutrale bepaling, maatstaf of handelswijze personen met bovengenoemde eigenschappen in vergelijking met andere personen bijzonder benadeelt, tenzij die bepaling, maatstaf of handelswijze objectief wordt gerechtvaardigd door een legitiem doel en de middelen voor het bereiken van dat doel passend en noodzakelijk zijn.

Intimidatie is ongewenst gedrag dat met bovengenoemde eigenschappen verband houdt en tot doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt

aangetast en een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.

Het is voor de organisaties waarop dit decreet van toepassing is, verboden direct of indirect te discrimineren. Er wordt gespecificeerd dat de beginselen van evenredige participatie en gelijke behandeling niet beletten dat, om volledige gelijkheid in het beroepsleven te waarborgen, specifieke maatregelen gehandhaafd of getroffen worden.

Bovendien zijn deze werkgevers verplicht in een concrete situatie passende maatregelen te nemen voor personen uit de kansengroepen, tenzij deze maatregelen voor de werkgever een onevenredige belasting vormen.

Om aan te tonen dat deze organisaties van toepassing inderdaad hun beleid richten op evenredige arbeidsdeelname en gelijke behandeling, zijn zij verplicht jaarlijks een actieplan op te stellen en een voortgangsrapport over te maken aan de Vlaamse regering en het Vlaams parlement.

Ten slotte voorziet dit decreet ook in toezicht en sancties. Er zullen ambtenaren aangewezen worden die toezicht hebben op de uitvoering van het decreet. Al wie doet blijken van een belang kan ook bij het bevoegde rechtscollege rechtsvorderingen instellen teneinde de bepalingen van het decreet te doen toepassen. Hierbij is het belangrijk dat wanneer deze persoon voor dit rechtscollege feiten aanvoert die het bestaan van een directe of indirecte discriminatie kunnen doen vermoeden, de bewijslast dat er geen schending van het beginsel van gelijke behandeling is, ten laste valt van de verweerder.

In het bovenstaande hebben we het probleem van onevenredige deelname op de arbeidsmarkt geschetst en de manieren waarop het Vlaams beleid wil komen tot evenredige participatie. Dit brengt ons tot het laatste punt van dit hoofdstuk, namelijk de vraagstelling binnen dit onderzoek.

3. Onderzoeksvragen

In het kader van het geschetste beleid heeft Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme een onderzoek gevraagd naar de manier waarop diversiteitsmanagement vorm krijgt in organisaties. Het beleid probeert op allerlei manieren deze visie bij werkgevers te stimuleren. Maar werkt zulk beleid ook in de praktijk? Wat is de meerwaarde ervan voor de organisatie zelf, voor de relaties op de werkvloer en voor duurzame evenredige tewerkstelling van 'andere' werknemers. Wat zijn factoren die bijdragen tot een succesvol diversiteitsbeleid? Meer bepaald willen we via dit onderzoek een antwoord krijgen op volgende vragen.

- Waarom hanteren organisaties een beleid dat kansen biedt aan 'andere' werknemers? Wat zijn de motivaties, de redenen?
- Hoe ziet een diversiteitsbeleid er uit? Welke initiatieven worden genomen? Zijn deze informeel of formeel? Voor wie zijn ze bedoeld?
- Welke andere factoren bevorderen of belemmeren dit beleid?

- Hoe verlopen relaties tussen diverse werknemers?
- Welke zijn de effecten van dit beleid voor de individuen en voor de andere werknemers?
- Hoe kan de overheid organisaties ondersteunen bij het voeren van een diversiteitsbeleid?

HOOFDSTUK 3

CONCEPTUEEL KADER EN METHODOLOGIE

In dit onderzoek willen we nagaan hoe organisaties in Vlaanderen op een positieve manier met diversiteit bij hun personeel omgaan. Om de onderzoeksvragen uit te werken, wordt een conceptueel kader opgesteld. We onderscheiden vier blokken met vragen:

1. redenen voor een diversiteitsbeleid;
2. inhoud van het diversiteitsbeleid;
3. omstandigheden en context van het diversiteitsbeleid;
4. effecten van het diversiteitsbeleid.

In dit hoofdstuk gaan we voor elk van deze blokken na wat in de literatuur en het werkveld erover gezegd wordt.

Na een schematisch overzicht volgt een beschrijving van de methodologie van het onderzoek.

1. Waarom een diversiteitsbeleid?

Hoewel steeds meer werkgevers bewust worden van het feit dat de arbeidsmarkt divers is en dat dit consequenties heeft voor het bedrijfsleven, lijken er nog niet veel organisaties bewust te kiezen voor een diversiteitsbeleid. In dit onderzoek willen we nagaan wat de redenen zijn voor organisaties die wel bewust kiezen voor een diversiteitsbeleid.

Deze redenen kunnen divers zijn. Er kunnen zowel juridische, maatschappelijke als economische redenen zijn om te kiezen voor een diversiteitsbeleid.

1.1 Juridische redenen

In landen als de Verenigde Staten en Canada bestaan er wetten die bedrijven verplichten te streven naar evenredige participatie van alle bevolkingsgroepen op de arbeidsmarkt en dan vooral van vrouwen en etnische minderheden. Organisaties moeten geregeld de samenstelling van hun personeelsbestand doorgeven samen met voorstellen om bepaalde onevenredigheden te remediëren. Voor meer infor-

matie over internationale wetgeving rond diversiteit verwijzen we naar het internationale luik van dit onderzoek. We geven hier ter illustratie het voorbeeld van de Nederlandse wet Samen.

In Nederland bestaan enkele wetten die de integratie van doelgroepen regelt zoals de wet Samen en de wet Arbeid Gehandicapte Werknemers. De wet Samen van 1998 verplicht werkgevers met een onderneming waarin ten minste 35 personen werkzaam zijn, tot het voeren van een afzonderlijke personeelsregistratie en het opstellen van een 'jaarverslag wet Samen'. In het jaarverslag wet Samen rapporteert de werkgever over het aandeel etnische minderheden in het personeelsbestand en formuleert de werkgever maatregelen om te komen tot een meer evenredige arbeidsparticipatie van etnische minderheden. De lijst met werkgevers die niet hebben voldaan aan de verplichting tot het deponeren van het jaarverslag wordt bekendgemaakt en maatschappelijk betrokken organisaties kunnen van deze informatie gebruik maken om de werkgever op zijn nalatigheid aan te spreken, in de publiciteit te treden of via het civiel recht naleving van de wet Samen te vorderen. Deze sanctiemogelijkheid blijkt niet alle werkgevers onder druk te zetten: van de 22 000 bedrijven waarop de wet van toepassing is, leverden eind 2001 13 000 een jaarverslag in.¹⁵

In België bestaat slechts één verplichtende maatregel naar bedrijven toe: het federaal startbanenplan of Rosettaplan verplicht sinds april 2000 aan ondernemingen met meer dan 50 werknemers om jongeren in dienst te nemen, namelijk 3% van het personeelsbestand.

Door het ontbreken van andere verplichtingen verwachten wij in de bedrijfs-cases dus niet dat organisaties een diversiteitsbeleid voeren om een juridische reden.

1.2 Maatschappelijke redenen

'Andere' werknemers kunnen ook geïntegreerd worden in de organisatie als een vorm van sociaal engagement van de organisatie. Keuze voor een diversiteitsbeleid kan een vorm zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen of stakeholdermanagement. De organisatie beseft dat ze niet beweegt in een vacuüm. De organisatieactiviteiten beïnvloeden en worden beïnvloed door de werknemers, de bedrijfsrelaties, de consumenten, de gemeenschap en het milieu. Volgens de stakeholdertheorie (Freeman, 1984) heeft het management de taak een soort sociaal contract in stand te houden. Binnen het kader van duurzame evenredige participatie zijn we vooral geïnteresseerd wat dit stakeholdermanagement inhoudt voor de relatie met de werknemers. Volgens het Social Venture Network houdt die relatie het volgende in:

"The company engages in human resource management practices that promote personal and professional employee development, diversity at all levels, and empower-

¹⁵ Info van Arbeidsbureau Nederland.

ment. The company regards employees as valued partners in business, respecting their right to fair labour practices, competitive wages and benefits, and a safe harassment-free family-friendly work environment.” (Goodell, 1999)

Een organisatie kan uit eigen initiatief dit engagement opnemen ofwel overtuigd worden door andere organisaties om deze verantwoordelijkheid op te nemen. Het is niet alleen de overheid die netwerkvorming rond dit thema bevordert. Bedrijven vormen ook hun eigen netwerken. Een voorbeeld van een bedrijvennetwerk dat het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen opneemt is Business and Society Belgium.¹⁶ De doelstellingen van dit netwerk zijn: het sensibiliseren van de Belgische bedrijven voor de problematiek van de uitsluiting, aanmoedigen van initiatieven die jobs creëren en bijdragen tot de integratie van risicogroepen op de arbeidsmarkt en het bevorderen van de uitwisseling van ervaringen.

Naast de ‘zuiver’ commerciële bedrijven zijn er ook organisaties die reeds van bij het ontstaan een sociale doelstelling hebben meegekregen of gegroeid zijn uit een sociaal economieproject. De organisatie kan ook subsidies verkregen hebben voor een bepaald sociaal project dat evenredige participatie bevordert. In deze situatie is de kans groot dat de organisatie deze sociale voeling blijft behouden en zal streven naar kansen voor ‘andere’ werknemers.

Het streven naar evenredige participatie vanuit een maatschappelijke reden kan ofwel gestuurd worden door één of enkele personen, ofwel gedragen worden door een bredere groep binnen de organisatie.

1.3 Economische redenen

Naast juridische en maatschappelijke redenen zijn er ook economische redenen voor een organisatie om te kiezen voor een diversiteitsbeleid. Krapte op de arbeidsmarkt kan organisaties ertoe aanzetten hun deuren te open voor ‘andere’ werknemers. De organisatie kan op zoek gaan naar bepaalde competenties die ontbreken bij het homogene personeelsbestand. De organisatie kan kiezen voor diversiteit om op die manier een positief imago bij stakeholders te creëren. Het kan ook zijn dat de diversiteit aan personeel een hoog verloop, inefficiëntie of spanningen veroorzaakt. De organisatie kan proberen deze problemen op te lossen door diversiteit in de organisatie beter op te vangen. We overlopen deze verschillende economische redenen.

1.3.1 Te lage instroom

De voorbije jaren waren gekenmerkt door een groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Bepaalde vacatures geraakten nog moeilijk ingevuld. Uit eerder VIONA-onderzoek blijkt dat organisaties hier op verschillende manieren mee omgaan (Lamberts et al., 2000). Bedrijven grijpen in eerste instantie naar reactieve strate-

¹⁶ www.businessandsociety.be.

gieën die op korte termijn een oplossing moeten bieden, zoals het uitbreiden van wervingsinspanningen en het weglokken van werknemers in andere bedrijven. Deze inspanningen verschuiven de problemen van één bedrijf naar een ander. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat bedrijven de noodzaak voelen om naar andere strategieën te grijpen, namelijk aanpassingen in het personeels- en organisatiebeleid om dit beter af te stemmen op de arbeidsmarkt. Dit houdt in dat bijvoorbeeld selectie-eisen aangepast worden, al dan niet gekoppeld aan training op de werkvloer, het hertekenen van functies, het aanpassen van infrastructuur.

Ook de werkgeversorganisaties wijzen op de noodzaak van een arbeidsmarkt-bewust personeelsbeleid om een oplossing te creëren voor de krapte op de arbeidsmarkt. De afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is niet enkel de verantwoordelijkheid van de overheid, maar ook die van de bedrijven.

1.3.2 Onvoldoende competenties in de organisatie

Vooraf in de Amerikaanse diversiteitsliteratuur wordt er benadrukt dat door het niet of weinig aanwerven van vrouwen en etnische minderheden, enorm veel talent de organisatie voorbijgaat. Door zich te profileren als een *employer of choice*, kan de organisatie zeer goede krachten naar zich toetrekken. Bovendien is het belangrijk de nodige ruimte te scheppen zodat deze personen zich ten volle kunnen ontplooiën en zij meerwaarde kunnen bieden aan de organisatie.

Onder invloed van globalisering worden markten diverser. Het samenwerken met een divers personeel maakt (volgens deze visie) de organisatie gevoeliger voor de wensen van diverse klanten, de organisatie zal minder weerstand voor verandering tonen en zal er vlugger op kunnen inspelen.

Diverse medewerkers hebben diverse visies. Hierdoor kunnen meerdere oplossingen naast elkaar gelegd worden bij een probleem en kan hieruit de beste gekozen worden. Diversiteit aan personeel houdt volgens dit argument creativiteit in.

Een organisatie kan diversiteit in haar personeel nastreven, maar kan ook op zoek gaan naar bepaalde competenties die ontbreken in de organisatie. Zo zouden oudere werknemers in het algemeen verantwoordelijker en loyaler zijn dan jongere werknemers, hebben veel vrouwen bepaalde communicatieve vaardigheden en coachingcapaciteiten die veel mannen missen, enz. Twee voorbeelden van redenen om te kiezen voor 'andere' werknemers:

Allochtonen vormen een belangrijk deel van de klanten en cliënten, vooral in de grootsteden. Om deze klanten kwaliteitsvolle diensten te bieden, eventueel in hun eigen taal, is het nuttig allochtone werknemers in de organisatie op te nemen. Op die manier kunnen hun autochtone collega's van hen leren waar communicatiestoornissen kunnen ontstaan. Een bekend voorbeeld is de vraag naar allochtone politieagenten.

Vrouwen zijn een zeer belangrijke groep consumenten. Om producten af te stemmen op de vraag van vrouwen, worden meer vrouwen opgenomen in het proces van productontwikkeling.

Het is mogelijk dat organisaties de voordelen van een divers personeelsbestand hebben vernomen van een andere organisatie en dat dit voor hen een aanleiding was om zelf diversiteitsinitiatieven te nemen. Ook deze mogelijkheid wordt opgenomen bij de bevraging.

1.3.3 Imagoprobleem

Een organisatie kan een homogeen werknemersbestand hebben door verschillende factoren. Of er is een sterke horizontale en verticale segregatie tussen de 'normwerknemers' en de 'andere' werknemers. Dit kan er voor zorgen dat de organisatie een 'diversiteit-onvriendelijk' imago heeft. De organisatie kan een vrouwonvriendelijk imago dragen, of een imago dat allochtonen er niet welkom zijn of er slechts het vuile werk mogen opknappen. Dit imago kan de relaties met de stakeholders verstoren, namelijk de klanten, de potentiële werknemers, de buurt, enz. Een imagoprobleem kan dan op zijn beurt het krapteprobleem of het beschikken over onvoldoende competenties in de organisatie versterken.

1.3.4 Huidige diversiteit veroorzaakt problemen

Een laatste reden opgenomen in het conceptueel kader is het feit dat organisaties (onder andere onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt) 'andere' werknemers hebben opgenomen in de organisatie, maar waarbij de integratie niet vlot. Het verloop is hoog, er zijn spanningen tussen het personeel, absentisme is groot of de productiviteit daalt. Dit kunnen tekenen zijn dat er niet op een goede manier wordt omgegaan met de verschillen in de organisatie en kan een reden zijn om diversiteitsinitiatieven te ontwikkelen.

2. Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?

Na het overlopen van mogelijke redenen voor een diversiteitsbeleid, gaan we dit beleid zelf onder de loep nemen. Een belangrijk aspect is het toegang verlenen voor 'andere' werknemers in de organisatie. Maar een diversiteitsbeleid kan veel verder gaan dan enkel het openen van de deuren. Organisaties die 'andere' werknemers willen opnemen in hun organisatie en er voor willen zorgen dat de verschillen een meerwaarde betekenen, kunnen hierbij verschillende maatregelen nemen. We delen de maatregelen of initiatieven in vier groepen:

1. initiatieven die het personeelsbeleid beter afstemmen op de externe arbeidsmarkt (de huidige arbeidsreserve) en hun eigen interne arbeidsmarkt (de huidige en toekomstige diversiteit bij het personeel);
2. initiatieven die het organisatiebeleid beter afstemmen op de externe en interne arbeidsmarkt;

3. formele diversiteitsstructuren;
4. externe samenwerkingsinitiatieven.

2.1 Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Human resource management beschouwt het menselijk potentieel als sociaal kapitaal voor organisaties. Werknemers worden benaderd als een bron van inkomsten, een hulpbron waarin geïnvesteerd moet worden. Vanuit de strategische doelstellingen van de organisatie is de ideale werknemer vaak de jonge man die voltijds beschikbaar, hooggekwalificeerd, multi-inzetbaar, mobiel en carrièregericht is (Janssens & Steyaert, 2001). De HRM-technieken waren lange tijd enkel gericht op deze 'normwerknemers'. In werkelijkheid voldoet slechts een minderheid van de beroepsbevolking aan deze norm. Wanneer het personeelsbeleid afgestemd is op de normwerknemer, is het risico groot dat de 'andere' personen uitgesloten worden of hun mogelijkheden niet volledig kunnen inzetten. Wij kijken hieronder naar een aantal strategieën die het personeelsbeleid arbeidsmarktbewust kunnen maken.

2.1.1 Werving en selectie

Een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een 'management dat bereid is én ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren', is het toegang verlenen tot de organisatie aan 'andere' werknemers.

Binnen het wervings- en selectieproces zijn belangrijke aspecten die invloed hebben op de toegang voor 'andere' werknemers: (1) keuze van de wervingskanalen; (2) het selecteren op basis van sollicitatiebrieven; (3) de functiecriteria en de selectiecriteria; (4) selectietesten.

1. De keuze van de wervingskanalen bepaalt voor een stuk welke potentiële werknemers men aantrekt. Een organisatie die vacatures invult via de meest courante wervingskanalen (kranten, interne werving, spontane sollicitaties) bereikt slechts een bepaald deel van de bevolking. Interne werving of werving via mond-aan-mondreclame zal vooral medewerkers aantrekken die gelijken op het reeds aanwezige personeel. Indien een organisatie homogeen is, zal interne werving weinig 'andere' medewerkers binnenbrengen. Een manier om wel diverse medewerkers aan te trekken, is dus het uitbreiden van de wervingskanalen tot die kanalen die ook 'andere' werknemers bereiken. 'Andere' werknemers zoals allochtonen of personen met een handicap hebben de ervaring op vele plaatsen niet welkom te zijn. Een aantal onder hen heeft het opgegeven om zich kandidaat te stellen bij een vacature tenzij zij van anderen gehoord hebben dat zij een kans maken. Organisaties die hun deuren openen voor allochtonen of personen met een handicap zeggen soms dat deze

personen zich bij hen niet kandidaat stellen. Daarom zijn er organisaties die 'andere' medewerkers in jobadvertenties uitdrukkelijk aanmoedigen te solliciteren. Een foto met diverse personeelsleden kan ook een positieve stimulans zijn voor kansengroepen om te solliciteren.

Het gebruik van meerdere wervingskanalen en het investeren in netwerkrelaties met VDAB, scholen (bv. via aanbieden van stageplaatsen), organisaties van allochtonen en derden-organisaties die zich inzetten voor de tewerkstelling van kansengroepen, kunnen er (zeker op langere termijn) voor zorgen dat wervingskanalen en zoekkanalen beter gematched worden.

2. Bij het selecteren op basis van sollicitatiebrieven moet men rekening houden met het feit dat het goed opstellen van een sollicitatiebrief en curriculum vitae niet voor iedereen eenvoudig is en dat in verschillende landen andere accenten worden gelegd op kennis en ervaringen. Zeker wanneer het opstellen van een zakelijke brief geen vereiste vaardigheid is voor de functie, kan een standaard sollicitatieformulier de kansen van 'andere' kandidaten verhogen en vroegtijdig wegselecteren vermijden.
3. Het analyseren van functies en bijbehorende functievereisten, het vaststellen van functiegerelateerde criteria, het standaardiseren van sollicitatieformulieren en het evalueren van het selectieproces zijn allemaal manieren om het proces van werving en selectie te rationaliseren (Pollet et al., 1998). Men gaat ervan uit dat op deze manier de invloed van subjectieve vooroordelen van het selectieteam uitgesloten worden. Ook het fenomeen van overbevraging, waarbij een persoon wordt geselecteerd die hoger geschoold is dan strikt nodig voor het uitvoeren van de functie, wordt verminderd door het expliciteren van de functie- en selectievereisten.
Toch kan ook het rationaliseren van het selectieproces en het geen oog hebben voor niet-relevante kenmerken als afkomst, geslacht, handicap, enz., deze 'andere' kandidaten uitsluiten. Wanneer de organisatie meer diversiteit wil brengen bij haar personeel, kan het nodig zijn dat de selectie-eisen aangepast worden, al dan niet in combinatie met meer opleiding. Het gaat dan niet enkel om Nederlands op de werkvloer voor allochtonen die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen, maar ook om attitudetraining en opleiding op andere vlakken. Management van diversiteit betekent dan niet 'blind zijn voor de verschillen', (via het rationaliseren) maar wel rekening houden met de verschillen en bijkomende ondersteuning bieden via andere maatregelen waar nodig.
Een manier om het selectieteam bewust te maken van mogelijke (indirecte) discriminatie is het aanbieden van aangepaste training in selectievaardigheden en management van diversiteit.
4. Bij het selectieproces wordt vaak gebruik gemaakt van testen zoals redeneerproeven en psychologische testen. Belangrijk hierbij is dat de testen meten wat

ze moeten meten en dat de score niet beïnvloed wordt door andere kenmerken (beperkte kennis van het Nederlands, ingewikkelde formuleringen, onvertrouwde met bepaalde evidenties in de Belgische samenleving, enz.).

In oktober 2001 organiseerde STC Leuven een studiedag over het testen van allochtone kandidaten. Er werden argumenten gegeven (o.a. door professor De Boeck) voor het wetenschappelijk 'testen van testen'. Twee belangrijke drempels voor allochtonen in testen zijn de moeilijke formuleringen bij redeneerproeven en culturele bias bij psychologische testen. Tot nu toe bestaat er volgens de sprekers (wetenschappers en betrokkenen uit het veld) nog geen enkele psychologische test voor allochtonen zonder culturele bias. Vooral het werken met praktische testen werd aangemoedigd omdat hierbij de kans groter is dat enkel de nodige kennis en vaardigheden worden getest. Uiteraard is in de hele fase van werving en selectie belangrijk dat er duidelijke en verstaanbare informatie verstrekt wordt aan de kandidaten en de geselecteerden.

2.1.2 Onthaal nieuwe werknemers en opvolging klachten

Indien er onvoldoende aandacht is voor het onthaal van nieuwe werknemers is het risico van uitval reëel. Een goed onthaal behoort met andere woorden tot het 'retentiebeleid' van de organisatie. Ook voor de integratie van 'andere' werknemers op de werkvloer wordt in de literatuur en praktijkguides het belang van een goede introductie onderstreept.¹⁷ Er wordt onder andere gesproken over het belang van voldoende tijd voor een rondleiding waarbij informatie gegeven wordt over het product of de dienst en waarbij ook aandacht is voor het versterken van betrokkenheid, motivatie en fierheid.

Het is mogelijk dat er vooroordelen bestaan op de afdeling waar de 'andere' nieuwkomer zal werken. Het bespreekbaar maken van deze vooroordelen en het overtuigen van de voordelen van diversiteit kunnen het onthaal versoepelen. Toch wordt ook soms gewezen op het gevaar van het te veel benadrukken van het 'anders' zijn van de nieuwkomer. Bij de introductie zou moeten gewezen worden op de positieve kwaliteiten van de nieuwkomer. De nieuwkomer moet voelen dat hij of zij welkom is.

Er zou ook ruimte moeten zijn voor een informele introductie met de collega's en voldoende informatie over de functie. Een goed onthaal houdt in dat de leidinggevende/coach regelmatig informeert hoe het loopt. Bij de eerste tekenen van discriminatie moet kordaat opgetreden worden. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon in de organisatie en/of een peter of meter voor de nieuwkomer kunnen de integratie bevorderen. Deze peter of meter geeft raad over formele en informele zaken in de organisatie, introduceert de nieuweling bij andere collega's, enz.

¹⁷ Zie o.a. 'Checklists en goede praktijkvoorbeelden', Trivisi en 'Van (andere) nieuwkomer tot toffe collega', BWM-ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Ook na de introductie moeten werknemers weten bij wie ze terecht kunnen voor klachten en weten dat er stappen mogelijk zijn. Een lage drempel is hierbij belangrijk.

2.1.3 Opleiding

Binnen het diversiteitsbeleid kan aandacht gaan naar (1) opleiding in het algemeen ofwel (2) diversiteitstraining in het bijzonder.

1. In de hedendaagse bedrijfswereld is het niet alleen belangrijk voldoende kennis en vaardigheden te bezitten bij het instromen op de arbeidsmarkt, maar gaat het erom 'bij te blijven'. In de inzetbaarheid, de employability van werknemers moet blijvend geïnvesteerd worden, door de werknemers zelf en door de werkgevers. Stilstaan is achteruitgaan. Wijzigingen in de aard van jobs en in de werkorganisatie stellen andere eisen aan werknemers. Denken we bijvoorbeeld aan de introductie van teamwerk waarbij overleg belangrijker wordt. Een goed opleidingsbeleid houdt rekening met de behoeften en mogelijkheden van de werknemers, niet alleen op het vlak van inhoud, maar ook op het vlak van methodiek, tijdstip en omkadering. Bij opleiding en training is zowel aandacht voor technische vaardigheden als sociale en communicatieve vaardigheden en attitudetraining belangrijk.

Voor heel wat functies kunnen de nodige kennis en vaardigheden op de werkvloer aangeleerd worden. Een organisatie die de deuren wil openen voor 'andere' werknemers kan er voor opteren bepaalde diplomaveristen te laten vallen en de nieuwkomers de nodige kennis en vaardigheden in de organisatie bij te brengen.

Hoewel het opleiding geven aan bepaalde groepen van 'andere' werknemers stigmatiserend kan werken en dus niet altijd wordt aangeraden, is opleiding Nederlands voor anderstaligen met een beperkte kennis van het Nederlands niet te verwaarlozen. Zelfs indien de allochtonen in de eigen organisatie hun plan kunnen trekken in een andere taal dan het Nederlands, is een verbetering van hun kennis van het Nederlands zeer belangrijk in het kader van hun inzetbaarheid en duurzame tewerkstelling.

De voorbije jaren kwam de employability van lagergeschoolden, HRM voor laaggeschoolden, meer in de aandacht (zie o.a. Drijkoningen, Delanote & Van de Poel, 2000). Levenslang leren (ook voor lagergeschoolden) betekent niet (zozeer) regelmatig terug op de schoolbanken zitten, maar wel bijvoorbeeld het langzaam uitbreiden van de jobinhoud via taakverbreding en taakverrijking, of het regelmatig veranderen van jobinhoud via jobrotatie. Jobrotatie kan twee zaken inhouden. Ofwel wijst het op een roterend systeem waarbij werknemers, in functie van polyvalentie, verschillende functies of taken op zich nemen. Een andere vorm van jobrotatie houdt in dat werknemers die opleiding of training volgen buiten het bedrijf, tijdens deze periode vervangen

worden door werkzoekenden die op deze manier werkervaring kunnen opdoen. Jobrotatie, taakverbreding en taakverrijking zijn niet alleen strategieën om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten, maar zijn ook een manier om hun intrinsieke motivatie te vergroten.

2. Vormingen rond interculturele communicatie en diversiteit hebben als doel het wederzijds leren en aanvaarden van andere groepen te bevorderen door een verbeterd begrip (Cox, 1991). Deze vormingen omvatten vaak een introductie van het thema diversiteit, informatie over de demografische samenstelling van de beroepsbevolking, normen en waarden van verschillende groepen en oefeningen rond stereotypering. Training in het ontwikkelen van vaardigheden in onder andere conflicthantering vullen het aspect bewustwording aan. Deze trainingen worden in Vlaanderen aangeraden door de projectontwikkelaars allochtonen bij het opstellen van een positief actieplan allochtonen. De diversiteitsliteratuur is echter niet volledig positief over deze vorm van training omdat bij een onvoldoende diepgaande training, het kan gebeuren dat men niet verder geraakt dan het benadrukken van stereotypen over de verschillende bevolkingsgroepen. In het licht van het waarderen van verschillen en het doorbreken van categorieën, zou dit een omgekeerd effect bewerkstelligen. Bovendien is er weinig onderzoek gedaan naar het effect van deze trainingen op lange termijn. Evaluaties beperken zich vaak tot een rondvraag bij de deelnemers of men nieuwe inzichten verworven heeft. Zeker is dat deze training onderwerpen bespreekbaar maakt in de organisatie. Volgens Amerikaans onderzoek is het belangrijk dat zulke trainingen participatieve methoden gebruiken, dat de deelnemers de verschillende visies binnen de organisatie vertegenwoordigen en dat er doorheen de tijd terugkomenten zijn, omdat stereotypen die een leven lang gegroeid zijn, niet tijdens één sessie kunnen veranderen maar wel tijdens een proces (Hewstone & Brown, 1986; Nemetz & Christensen, 1996). Wanneer deze trainingen voor het management bedoeld zijn, kan het goed zijn deze te integreren met andere vormen van management training. De Zuid-Afrikaanse Linda Human benadrukt het belang van een holistische benadering bij managementpraktijken. In plaats van onderscheid te maken tussen interculturele training en trainingen over persoonsgericht management, management van prestaties, enz. pleit zij voor een integratie van managementvaardigheden op het gebied van communicatie, prestatie management, gelijke kansen, diversiteit en empowerment (Human et al., 2001).

2.1.4 Beoordeling en stimuleren van doorstroom

Ook de *beoordeling na instroom* vormt een belangrijk aspect van het duurzaam tewerkstellen van 'andere' werknemers. Enerzijds zou een organisatie die openstaat voor 'andere' werknemers moeten nagaan of de criteria bij het opstellen van

het contract en de beoordelingscriteria niet direct of indirect bepaalde groepen werknemers discrimineren. Anderzijds is het nodig dat deze werknemers de tijd en ruimte krijgen om zich de jobvereisten en organisatiecultuur eigen te maken.

1. Bij aanwerving en het opstellen van het contract zou de functiewaardering bijvoorbeeld niet mogen afhangen van kenmerken als geslacht, origine, leeftijd, enz. Het contract moet een garantie bieden op gelijk loon voor werk van gelijke waarde en ook de jobzekerheid zou niet mogen afhangen van bovenstaande kenmerken. De praktijkgidsen¹⁸ benadrukken dat evaluatiecriteria relevant moeten zijn.
2. Het geregeld beoordelen en bijsturen is nodig opdat de werknemer weet wat er van hem of haar verwacht wordt en zich indien nodig kan herpakken. Indien de nieuwkomers geen feedback krijgen, zullen vooral de meest kansrijken, zij die zich de normen van de organisatie snel eigen kunnen maken, kunnen blijven. Andere nieuwkomers, wiens vaardigheden en normen minder overeenkomen met wat verwacht wordt in de organisatie, zullen zonder feedback niet weten waar zij niet voldoen. Zij komen niet in aanmerking voor duurzame tewerkstelling.

Andere succesfactoren die genoemd worden in zojuist genoemde praktijkgidsen zijn tweezijdige communicatie, positieve feedback, inlevingsvermogen, beschikken over voldoende tijd en ruimte. Het geven van diversiteitstraining aan de leidinggevenden die moeten beoordelen, kan ook een positieve invloed hebben op het 'waarderen van verschil' bij de beoordeling. Volgens de visie achter diversiteitsmanagement (zie hoofdstuk 2) gaat het er om bij elk individu de positieve kanten te ontdekken, te stimuleren en te gebruiken.

De beoordeling is ook bepalend voor het al dan niet kunnen *doorstromen* van 'andere' werknemers in de organisatie. Wanneer het al dan niet doorstromen afhangt van criteria die zijn opgesteld voor de zogenaamde 'normwerknemer', dan bestaat het risico dat de 'andere' werknemers hier niet aan zullen voldoen. Interne doorstroming kan bijvoorbeeld belemmerd worden door formele kwalificatievereisten zoals diplomavooraarden. De werknemers die niet aan deze criteria voldoen, blijven 'steken' in de (vaak laaggeschoolde) functie waarin zij zijn ingestroomd. Het niet kunnen doorstromen kan demotiverend werken voor de 'andere' werknemers. Wanneer echter beoordeeld wordt vanuit de visie van diversiteitsmanagement, kan de organisatie het 'anderszijn' van de werknemers inzetten als troef voor de organisatie door deze persoon te laten doorstromen naar een functie waar hij/zij het meest de eigen talenten kan gebruiken.

Het stimuleren van interne mobiliteit, ook op lagere niveaus van de organisatie, heeft verschillende voordelen, zowel voor de organisatie als voor de duur-

¹⁸ Zie o.a. 'Checklists en goede praktijkvoorbeelden', Trivisi (2001).

zame tewerkstelling van 'andere' werknemers. Wanneer een vacature intern ingevuld wordt, is er minder inwerktijd nodig dan wanneer een externe persoon wordt aangetrokken. De vacature die vrijkomt op het lager niveau, kan ingevuld worden door een lagergeschoolde. Er ontstaat een doorschuifstelsel waardoor er 'trek in de schoorsteen ontstaat'. Hierdoor worden slapende vermogens vermeden (Drijkonings, Delanote & Van de Poel, 2000). Bovendien werkt dit zoals gezegd motiverend voor de 'andere' werknemers. Interne mobiliteit hoeft niet per se verticale mobiliteit te zijn. Ook horizontale mobiliteit via de eerder genoemde taakverbreding, taakverrijking en jobrotatie kunnen de inzetbaarheid en de motivatie van werknemers vergroten.

2.1.5 Flexibiliteit voor de noden en wensen van diverse medewerkers

Het laatste punt onder arbeidsmarktgericht personeelsbeleid dat we hier bespreken is de flexibiliteit van een organisatie voor de noden en wensen van diverse medewerkers. Hoe diverser de medewerkers, hoe meer verschillende vragen naar flexibiliteit de organisatie zal krijgen. Wanneer we bijvoorbeeld denken aan de groep van gelovige moslims, kunnen er vragen komen in verband met verlof op bepaalde van hun feestdagen, het dragen van een hoofddoek voor vrouwen, eventueel mogelijkheid tot bidden, aangepaste maaltijden in de kantine, enz.

Personen met een handicap zullen misschien ook een zekere flexibiliteit vragen. Individuele medewerkers kunnen vragen rekening te houden met bepaalde zorgtaken, met een sportcarrière, met andere verantwoordelijkheden.

De voorbije jaren gaat ook meer aandacht naar de non-lineariteit van een loopbaan. Naarmate men ouder wordt, treden er veranderingen op in onder andere de gezinssituatie. Een arbeidsmarktgericht of leeftijdsgericht personeelsbeleid kan hiermee rekening houden door een tijdelijke aanpassing van functie. Organisaties die op een systematische wijze met interne mobiliteit bezig zijn en niet op een ad hoc wijze, doen dit bijvoorbeeld via een flexibele loopbaanplanning.

Wij hebben een aantal belangrijke vormen van arbeidsmarktgericht personeelsbeleid besproken. Bij het onderzoek in de vijf organisaties gaan we na welke vormen er gebruikt worden binnen het diversiteitsbeleid.

2.2 Arbeidsmarktgericht organisatiebeleid

Uit het onderzoek naar oplossingsstrategieën voor moeilijk invulbare vacatures (Lamberts et al., 2000) blijkt dat een aantal organisaties niet enkel grijpen naar reactieve strategieën op korte termijn, maar dat zij ook het belang inzien van aanpassingen in het personeelsbeleid. Sommige organisaties gaan echter nog een stap verder en grijpen naar een hertekening van de arbeidsorganisatie. Hieronder willen we enkele mogelijke vormen geven van arbeidsmarktgericht organisatiebeleid die kansen geven aan 'andere' werknemers.

2.2.1 Taaksplitsing

Een belangrijke groep in de arbeidsreserve bestaat uit laaggeschoolden. In sommige organisaties gaat men eenvoudige taken afsplitsen van gespecialiseerde taken en zo functies creëren voor laaggeschoolden. Belangrijk voor de duurzaamheid van de tewerkstelling is het behouden van leermogelijkheden binnen deze afgesplitste functies. De creatie van de functie van logistiek assistent in de ziekenhuissector, een voorbeeld van taaksplitsing, komt aan bod in één van de vijf cases.

2.2.2 Aanpassing van machines, werkplek, vertalingen

Een ander voorbeeld van verandering in arbeidsorganisatie is het aanpassen van machines. Uit eerder genoemd onderzoek naar moeilijk invulbare vacatures bleek dat sommige bedrijven in de vleesverwerkende nijverheid investeerden in het (half)automatiseren van snijlijnen zodat het anders fysisch zware werk ook voor vrouwen toegankelijk zou zijn.

Sommige bedrijven die op zoek zijn naar lassers, passen indien nodig de taakinhoud aan zodat ook vrouwen in aanmerking komen voor het werk.

Bij aanpassingen van de werkplek denken we vooral aan het toegankelijk maken van de werkplek voor personen met een fysieke handicap.

Indien er in een organisatie allochtonen werken met een beperkte kennis van het Nederlands, kan het vertalen van het reglement, de contractvoorwaarden, veiligheidsvoorschriften, enz. vermijden dat deze groep uitgesloten wordt van belangrijke informatie. Het rekening houden met de beperkte takenkennis kan uiteraard samengaan met het aanbieden van opleiding Nederlands. Zoals gezegd is het beheersen van het Nederlands zeer belangrijk in het kader van de duurzame tewerkstelling van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt.

2.2.3 Aanpassing van uurregelingen en werkritme

Voor personen die afhankelijk zijn van het openbaar vervoer of personen met bepaalde zorgtaken thuis, kan een bepaalde uurregeling zoals ploegenarbeid een grote hindernis vormen. Het aanpassen van de uurregeling voor de hele organisatie of voor bepaalde individuen kan deze hindernis wegwerken.

Het werkritme is meestal opgelegd door operationele doelstellingen van de organisatie. Sommige van de 'andere' werknemers hebben echter enige inwerktijd nodig. Het opgelegde ritme kan wrevel veroorzaken bij de collega's, omdat zij nog harder moeten werken om het werkritme te kunnen volgen. Het tijdelijk aanpassen van de operationele doelstelling of het rekening houden met een nog niet volledige productiviteit van de nieuwkomer, vermijdt deze spanningen.

2.3 Formele diversiteitsinitiatieven en structuren

Een organisatie kan kansen creëren voor ‘andere’ werknemers en verschillen in het personeel waarderen zonder dat dit omgaan met diversiteit op een manifesterende manier gebeurt. Andere organisaties opteren ervoor hun engagement wel te manifesteren via formele diversiteitsinitiatieven.

Een manier om aan te tonen dat het management achter diversiteit staat is het inschrijven van diversiteit in het *mission statement*. Ook het ondertekenen van bepaalde charters zoals het charter ‘Ondernemers voor diversiteit’ (VKW) en ‘Ondernemers tegen racisme’ (VEV) is een vorm van manifestatie van een engagement.

Een ander formeel diversiteitsinitiatief is het opstellen van een gelijkheidskansenplan. Zoals vermeld, worden bedrijven sinds 1998 in Vlaanderen aangemoedigd een positief actieplan allochtonen op te stellen. In het kader van diversiteit wordt er door de Vlaamse overheid gestreefd naar een integratie van het doelgroepenbeleid, waardoor plannen louter gericht op allochtonen plaatsmaken voor actieplannen ‘diversiteit en evenredige arbeidsdeelname’ waarbij aandacht naar alle (andere) werknemers gaat.

Een aantal voorbeelden van formele diversiteitsacties uit de positieve actieplannen van de voorbije jaren zijn: het opnemen van een intentieverklaring of non-discriminatieclausule in het arbeidsreglement, het doorlichten van de wervings- en selectieprocedure, het betrekken van organisaties van allochtonen of ‘derden’ bij de wervingsprocedure om meer ‘andere’ werknemers aan te trekken, het doorlichten van het onthaalbeleid, het introduceren van een peter- en metersysteem, het organiseren van interculturele training of diversiteitstraining, het organiseren van vormingen Nederlands op de werkvloer, het doorlichten van de doorstroom en de uitstroom van de organisatie, enz. Een andere mogelijke doelstelling binnen zulk plan is het verhogen van het aantal ‘andere’ werknemers via streefcijfers die de organisatie zichzelf oplegt. Om deze cijfers te behalen, zal de organisatie een aantal van bovengenoemde initiatieven nemen zoals het doorlichten van de wervings- en selectieprocedure of het doorstroombeleid, het gebruik van specifieke wervingskanalen, enz.

De meeste van deze initiatieven hebben we eerder vernoemd als voorbeelden van arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Door deze initiatieven te organiseren binnen een positief actieplan of in het kader van het diversiteitsbeleid, worden deze elementen van personeelsbeleid ‘geformaliseerd’ tot diversiteitsinitiatieven.

In de diversiteitsliteratuur wordt er verder gesproken over allerlei diversiteitstaakgroepen en diversiteitsconsulenten. Deze groepen en consulenten hebben als opdracht diversiteitsinitiatieven te organiseren en het proces van het omgaan met diversiteit te sturen.

2.4 Externe samenwerking

Organisaties kunnen netwerkrelaties aangaan met externe actoren die het diversiteitsbeleid van de organisatie kunnen ondersteunen. Zo zijn er netwerkrelaties mogelijk met opleidingsinstanties, met zelforganisaties van kansengroepen, met 'derden', publieke en private intermediairen en de overheid.

Wanneer organisaties 'andere' medewerkers willen aantrekken, zullen zij waarschijnlijk ook andere dan de traditionele wervingskanalen moeten aanspreken. Door te investeren in netwerkrelaties met opleidingsinstanties en andere intermediairen is er, zeker op lange termijn, een grote kans dat diverse medewerkers via deze kanalen zullen instromen. Een aantal van deze organisaties kunnen ook betrokken worden bij extra begeleiding, mocht de organisatie onvoldoende expertise in huis hebben om 'andere' nieuwkomers te begeleiden. Dit is zeker het geval voor tewerkstellingsorganisaties voor kansengroepen, en in mindere mate ook voor de VDAB en de zelforganisaties. Netwerkrelaties met opleidingsinstanties kunnen leiden tot stages binnen de organisatie, wat ook een vorm van instroom kan betekenen.

De voorbije tien jaar is het inschakelen van uitzendkantoren sterk gegroeid. Vooral in een krappe arbeidsmarkt bestaat een groot deel van de arbeidsreserve uit 'andere' werkzoekenden. Ook deze privé-sector past zich voor een stuk aan aan de werkzoekenden via initiatieven als Instant A van Vedior voor laaggeschoolden en Manpower Unlimited voor personen met een fysieke handicap. Private uitzendkantoren leggen zich echter nauwelijks of niet toe op 'nazorg'.

Door op de hoogte te blijven van het overheidsbeleid (zowel federaal als Vlaams), kunnen organisaties precies weten op welke maatregelen ze beroep kunnen doen en bij wie ze ondersteuning kunnen krijgen over subsidies, methodieken, enz. Door het deelnemen aan initiatieven als Trivisi kunnen ze enerzijds leren uit de ervaringen van andere organisaties en anderzijds hun eigen stem laten horen aan de beleidsmakers.

Deze uitwisseling van ervaring kan ook gebeuren door netwerking met andere bedrijven, via sectorfondsen, via werkgeversorganisaties of op eigen initiatief.

3. Omstandigheden die het diversiteitsbeleid kunnen beïnvloeden

Tot nu toe hebben we binnen dit conceptueel kader mogelijke antwoorden geformuleerd op de vragen 'Waarom een diversiteitsbeleid?' en 'Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?'. We veronderstellen dat er echter andere factoren zijn binnen en buiten het organisatiegebeuren die dit diversiteitsbeleid beïnvloeden. Deze factoren zouden duidelijk worden via de vele interviews in de organisaties. Vooraf was het echter niet mogelijk en niet de bedoeling een exhaustieve lijst van mogelijke factoren op te stellen. Wel werd een mogelijke driedeling van factoren aangegeven.

3.1 Individuele omstandigheden

Of 'andere' werknemers gebruik maken van de kansen die het diversiteitsbeleid van de organisatie hun biedt, hangt van verschillende factoren af. Werknemers moeten weten wat de mogelijkheden zijn. Zij moeten erin geloven dat die kansen voor hen bedoeld zijn en echt iets te bieden hebben (bv. voor doorstroming of deelname aan een werkgroep) en zij moeten geïnteresseerd zijn en bereid zijn op die kansen in te gaan (Nemetz & Christensen, 1996). Wanneer aan deze voorwaarden niet voldaan is, zullen 'andere' werknemers niet ingaan op de kansen die hen geboden worden in de organisatie en leidt het diversiteitsbeleid niet tot evenredige duurzame tewerkstelling.

3.2 Relationale omstandigheden

Een doel van diversiteitsmanagement is het waarderen van verschil en het respecteren van 'andere' werknemers. De verhoudingen op de werkvloer, de bestaande verhoudingen tussen collega's, en tussen leidinggevenden en ondergeschikten, tonen ons of dit respect er is. Moet de organisatie nog een lange weg afleggen en moeten scheefgetrokken machtsverhoudingen rechtgetrokken worden? Of is er reeds een klimaat van respect en moeten enkel schoonheidsfoutjes verbeterd worden? De relaties op de werkvloer bepalen dus voor een stuk welke maatregelen er nodig zijn om 'verschil te waarderen'.

Tijdens het invoeren van de maatregelen, zullen de verhoudingen invloed hebben op het enthousiasme voor bepaalde initiatieven. Onderzoek toont aan dat de informatie en beïnvloeding door informele contacten vaak groter is dan de invloed van formele diversiteitsinitiatieven (Nemetz & Christensen, 1996; Berent, Krosnick & Boninger, 1993).

Ten slotte zijn de verhoudingen en vooral de veranderingen in die verhoudingen ook een *effect* van het al dan niet lukken van het diversiteitsbeleid.

Wij willen met andere worden weten hoe de verhoudingen waren vóór het invoeren van het diversiteitsbeleid, hoe de verhoudingen het al dan niet slagen van de initiatieven beïnvloed hebben en of er iets veranderd is in de verhoudingen onder invloed van het diversiteitsbeleid.

Een element dat we willen nagaan binnen de arbeidsverhoudingen is het feit of er kliekvorming is en volgens welke criteria. Vinden 'andere' werknemers elkaar? Of is er kliekvorming op basis van teams? Wanneer een 'andere' werknemer moeite gehad heeft aanvaard te worden in een groep, maar nu goed geïntegreerd is, zal dit deze persoon afschrikken om zich kandidaat te stellen voor een interne promotie?

De verhouding tussen de 'andere' werknemer en zijn of haar leidinggevende kan ook invloed hebben op het al dan niet aanmoedigen van de 'andere' werknemer om zijn of haar mogelijkheden te ontwikkelen (Boom & Metselaar, 2001).

3.3 Context van het diversiteitsbeleid

Het diversiteitsbeleid van een organisatie wordt niet enkel beïnvloed door individuele en relationele omstandigheden, maar ook door de context van de organisatie. In het conceptueel kader werden drie aspecten van die context opgenomen als factoren die het diversiteitsbeleid van de organisatie kunnen beïnvloeden, namelijk de bestaande wetgeving, de reeds aanwezige diversiteit/heterogeniteit in de organisatie op het moment dat de organisatie koos voor een diversiteitsbeleid en de diversiteit op de lokale arbeidsmarkt.

In het internationale luik van dit onderzoek wordt aangegeven hoe wetten het diversiteitsbeleid van organisaties in landen als de Verenigde Staten en Canada beïnvloeden. In België is het streven naar evenredige duurzame tewerkstelling tot nu toe berust geweest op vrijwillig engagement van de organisaties. Voor de intermediairen en de Vlaamse overheid als werkgever komt daar met het nieuwe decreet verandering in. De invloed van dit decreet zal in verder onderzoek moeten opgevolgd worden. In dit onderzoek willen we nagaan of het *aansporingsbeleid* via onder andere de (Vlaamse en federale) subsidiemaatregelen invloed heeft op de werking van het beleid.

Een andere factor die invloed kan hebben op het diversiteitsbeleid is de al dan niet grote aanwezigheid van diverse medewerkers op het moment dat de organisatie opteert voor een diversiteitsbeleid. Voor een groot stuk is dit een abstractie van de realiteit. In theorie is het mogelijk dat een organisatie met een zeer homogeen personeelsbestand om een bepaalde reden op een bepaald moment ervoor kiest een diversiteitsbeleid in te voeren. In werkelijkheid groeit de diversiteit binnen een organisatie, net als het diversiteitsbeleid. We willen in de vijf organisaties nagaan wanneer en hoe de diversiteit in personeel gegroeid is en of dit de uitwerking van bepaalde diversiteitsinitiatieven beïnvloed heeft.

Een derde aspect is de diversiteit op de lokale arbeidsmarkt. De diversiteit in de regio en de context waarin die diversiteit ontstaan is, kan ook invloed hebben op de werking van het diversiteitsbeleid van een organisatie in die regio. Het feit dat in Limburg reeds tientallen jaren lang allochtonen samenwerken met autochtonen, zorgt voor een specifieke context die onder andere een sterke invloed heeft op de relaties op de werkvloer.

4. Effecten van een diversiteitsbeleid

In dit onderzoek willen we nagaan wat organisaties kunnen doen om bij te dragen tot duurzame evenredige tewerkstelling van 'andere' werknemers. Er wordt gekeken wat de effecten zijn van dit beleid op individueel niveau, namelijk de effecten op de duurzame evenredige tewerkstelling van 'andere' werknemers. Er wordt ook nagegaan wat de effecten zijn voor de organisatie. Biedt het kansen geven aan

‘andere’ werknemers en het waarden van verschil ook een meerwaarde aan de organisatie?

In de diversiteitsliteratuur benadrukt men het gebrek aan studies over de effecten van diversity management (Ellis & Sonnefeld, 1994; Ivancevich & Gilbert, 2000). Waar wel effecten onderzocht zijn, gaat het om positieve effecten voor de organisatie en niet zozeer de effecten op duurzame tewerkstelling voor ‘andere’ werknemers.

4.1 Effecten op individueel niveau

We willen nagaan of en onder welke voorwaarden een diversiteitsbeleid van een organisatie kan bijdragen tot duurzame tewerkstelling van ‘andere’ werknemers. Om dit te onderzoeken in de vijf organisaties, selecteren we de belangrijkste indicatoren van evenredige duurzame tewerkstelling.

We willen eerst en vooral weten of er ‘andere’ werknemers aanwezig zijn in de organisatie. Heeft het beleid hun aanwezigheid vergroot? Op welke niveaus van de organisatie bevinden zich ‘andere’ werknemers? Wordt horizontale en verticale segregatie geremedieerd door het beleid? Om deze vragen te beantwoorden willen we een gedetailleerde beschrijving van het personeelsbestand en cijfers over doorstroming.

Een indicator voor de duurzaamheid van de tewerkstelling is het type contract van ‘andere’ werknemers, de kans dat zij in de organisatie zullen kunnen blijven werken (interne jobzekerheid) en de kans dat zij een geschikte functie in een andere organisatie kunnen vinden (externe jobzekerheid). Dit laatste aspect wordt voor een groot deel bepaald door de manier waarop er geïnvesteerd wordt in de employability van de werknemers. Worden technische en sociale vaardigheden ontwikkeld in de organisatie?

In het algemeen willen we weten of personen ‘leren’ door samen te werken met diverse medewerkers. Dit leren kan op velerlei gebieden: leren van de technische kennis van anderen, maar ook leren over andere gewoontes, achtergronden, visies. Onder invloed van een diversiteitsbeleid worden medewerkers misschien assertiever, mondiger, welsprekender, maar misschien ook toleranter, vriendelijker. Dit zijn mogelijke leerervaringen die we willen nagaan.

Een andere indicator voor de duurzaamheid van de tewerkstelling is het feit of werknemers zich goed voelen in de organisatie. We denken aan betrokkenheid bij de organisatie, zich geaccepteerd en geapprecieerd voelen, tevredenheid over de mogelijkheden binnen de organisatie, enz.

4.2 Effecten op het niveau van de organisatie

We hebben eerder aangegeven dat sommige organisaties een diversiteitsbeleid voeren omdat de diversiteit binnen het personeel problemen veroorzaakt. In de diversiteitsliteratuur wordt er inderdaad op gewezen dat diversiteit op zich nega-

tieve affectieve effecten kan hebben (Milliken & Martins, 1996). Mensen voelen zich vooral aangetrokken tot mensen die op hen lijken. Heterogeniteit maakt daarom sociale integratie en identificatie in eerste instantie moeilijker. Dit kan zich uiten in een hoog absentisme en verloop, en in een lagere productiviteit. Vooroordelen en stereotypering die de sociale integratie bemoeilijken, kunnen echter doorbroken worden indien erover gediscussieerd en gereflecteerd wordt. Daarom kunnen we verwachten dat wanneer het diversiteitsbeleid deze vooroordelen aanpakt, en investeert in verbeterde groepsprocessen, verloop en absentisme zullen dalen en de productiviteit zal stijgen. In economische termen zeggen we dat het diversiteitsbeleid bijdraagt tot een efficiëntere benutting van het potentieel.

Daar waar diversiteit negatieve *affectieve* gevolgen kan hebben, wijst onderzoek op positieve *cognitieve* effecten. Een heterogene groep heeft een positief effect op het vermogen informatie te verwerken, stimuli te verwerven en te interpreteren en beslissingen te maken (Milliken & Martins, 1996). De veelheid aan perspectieven leidt tot creativiteit. Wij gaan ervan uit dat diversiteit binnen een organisatie op zich niet voldoende is. De diverse medewerkers moeten ook de ruimte krijgen om hun visie te uiten en te gebruiken. Indien dit het geval is, kan een diversiteitsbeleid een positief effect hebben op de creativiteit binnen de organisatie. Als indicatoren hiervoor nemen we het probleemoplossingsvermogen en de hoeveelheid en kwaliteit van het overleg tussen medewerkers.

Het werken met een divers personeelsbestand op de verschillende niveaus en afdelingen kan volgens de Amerikaanse diversiteitsliteratuur ook symbolische effecten hebben. Dit wijst er immers op dat het gaat om een sociaal rechtvaardige organisatie. Deze employer of choice kan dankzij dit imago velerlei talenten aantrekken. Dit imago zal mogelijk de relatie met zowel de interne als externe stakeholders beïnvloeden.

Een argument om diverse medewerkers aan te trekken, is het feit dat een organisatie dankzij haar diverse medewerkers ook nieuwe niches en klantengroepen kan bereiken. Het kan de relatie met diverse bestaande klanten ook verbeteren. We willen dan ook nagaan of de klantgerichtheid positief beïnvloed is door het diversiteitsbeleid van de vijf organisaties in dit onderzoek.

5. Schema van het conceptueel kader

In de volgende bladzijden wordt het conceptueel kader schematisch weergegeven.

Tabel 3.1 Redenen voor een diversiteitsbeleid

Redenen	Operationalisering	Meting
1. Maatschappelijke redenen	<ul style="list-style-type: none">- Waarom? Duurzaam ondernemen, ethisch ondernemen, link met sociale economie, subsidies, voorgeschiedenis, ...- Van wie komt het initiatief?	
2. Te lage instroom (krapteprobleem)	<ul style="list-style-type: none">- Openstaande vacatures	<ul style="list-style-type: none">- Hoeveel openstaande vacatures in een bepaalde periode?- Hoe lang staan ze open?- Voor welke functies?
3. Onvoldoende competenties in de organisatie	<ul style="list-style-type: none">- Onvoldoende competenties om te beantwoorden aan diverse klanten- Positieve voorbeelden van andere organisaties	<ul style="list-style-type: none">- Voor welke klanten of probleemsituaties wil men diverse competenties binnenhalen?- Positieve effecten naar probleemoplossend vermogen/innovatie bij andere organisaties
4. Imagoprobleem	<ul style="list-style-type: none">- Imagoprobleem bij klanten- Imagoprobleem bij potentiële werknemers in de regio- Imagoprobleem bij andere stakeholders	<ul style="list-style-type: none">- Eigen perceptie van imago bij stakeholders

Tabel 3.2 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?

	Inventaris	Operationalisering	Meting
Arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid	1. Specifiek werven naar kansengroepen toe	<ul style="list-style-type: none"> - Specifieke wervingskanalen aanspreken om kansengroepen te bereiken - Standaardformulieren voor vacatures - Aanpassen van selectiecriteria (afkomst, leeftijd, opleiding, ervaring) al dan niet gekoppeld aan opleiding (zie verder) 	<ul style="list-style-type: none"> - Welke wervingskanalen gebruikt men? - Wat zijn huidige criteria? Waar ligt het verschil?
	2. Niet-discriminerende selectie	<ul style="list-style-type: none"> - Doorlichten van selectieprocedure 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe en door wie werd procedure doorgelicht?
	3. Onthaal nieuwe werknemers	<ul style="list-style-type: none"> - Peter- en meterschap - Training - Introductie bij verschillende formele en informele netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> - Nagaan wat peterschap inhoudt - Welke training, hoe lang, door wie? - Door wie introductie?
	4. Opvolging klachten over pesterijen	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe gebeurt opvolging? Wie is aanspreekpunt? 	
	5. Opleiding (al dan niet gekoppeld aan aangepaste selectiecriteria)	<ul style="list-style-type: none"> - Taalopleiding - Technische opleidingen en jobrotatie, taakverbreding en verrijking - Opleidingen voor sociale vaardigheden (o.a. omgaan met diversiteit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Welke opleidingen? - Hoe vaak georganiseerd? - Hoe intensief? - Wie neemt deel?
	6. Stages	<ul style="list-style-type: none"> - Voor scholieren of werklozen? - Leidt dit vaak tot aanwerving? 	
	7. Stimuleren van doorstroom	<ul style="list-style-type: none"> - Bestaat er vorm van loopbaanbegeleiding? - Hoe worden interne vacatures bekend gemaakt? - Gebeurt beoordeling door een divers team? 	

Tabel 3.2 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid? Vervolg

	Inventaris	Operationalisering	Meting
Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid	8. Flexibiliteit voor noden en wensen van 'andere' werknemers	- Voor welke noden en wensen bestaat er in de organisatie flexibiliteit?	
	9. Taaksplitsing	- Welke taken? Voor welke groepen bedoeld?	
	10. Aanpassing machines, werkplek, vertaling, ...	- Welke aanpassing? Voor welke groepen bedoeld?	
Formele diversiteitsstructuren	11. Aanpassing uurregeling, werkritme, ...	- Welke aanpassing? Voor welke groepen bedoeld?	
	12. Streefcijfers naar bepaalde doelgroepen toe	- Wat zijn de streefcijfers?	
	13. Gelijkekansenplan	- Inhoud, hoe gebeurt de opvolging?	
	14. Formele diversiteitsstructuren	- Aanstellen diversiteitsconsulent - Opzetten diversiteitstaakgroep	- Functie en invloed van consulent - Functie en invloed van taakgroep
Externe samenwerking	15. Inschrijving diversiteit in mission statement	- Topmanagement staat volledig achter diversiteitsbeleid	
	16. Netwerkrelaties met zelforganisaties van kansengroepen	- Welke relatie bestaat er met welke zelforganisatie? Hoe evalueert men de samenwerking?	
	17. Netwerkrelaties met de intermediairen	- Relaties met de VDAB - Relaties met 'derden' - Relaties met uitzendkantoren	- Welke relatie bestaat er? - Welke relatie bestaat er met welke derdenorganisaties? - Welke relatie bestaat er met welke uitzendkantoren?

Tabel 3.2 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid? Vervolg

	Inventaris	Operationalisering	Meting
Externe samenwerking	18. Relatie met omgeving	- Welke initiatieven neemt men inzake de relatie met de omgeving?	
	19. Netwerkrelaties met de overheid	- Wat verwacht men van de overheid? Welke maatregelen zou de organisatie door de overheid willen gerealiseerd zien?	
	20. Netwerkrelaties met opleidingsinstanties	- Welke relatie bestaat er met welke opleidingsinstanties?	

Tabel 3.3 Omstandigheden die het diversiteitsbeleid kunnen beïnvloeden

Omstandigheid	Operationalisering	Meting
1. Individuele omstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Inschatting eigen kansen - Al dan niet informatie over de mogelijkheden in de organisatie - Al dan niet interesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfbeoordeling over mogelijkheid om eigen arbeidsmarktpositie te verbeteren via beleid; hoe schatten werknemers hun kansen in? - Kennis meten over het diversiteitsbeleid van de onderneming
2. Relationale omstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Ingroup/outgroup-gevoel - Verhouding met outgroup(en) - Weerstand tegen verandering - Verhouding leidinggevende/ondergeschikte 	<ul style="list-style-type: none"> - Groepsvorming (tijdens de pauzes)?
3. Context	<ul style="list-style-type: none"> - Wetgeving - Aanwezige diversiteit - Lokale arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier bepaalt de huidige regelgeving het diversiteitsbeleid in de organisatie? - Hoe beïnvloedt de samenstelling van het personeelsbestand de uitkomst van het beleid? - Hoe groot is de aanwezigheid van 'andere' werknemers op de lokale arbeidsmarkt?

Tabel 3.4 Meting van effecten van diversiteitsmanagement op individueel niveau (voor diverse groepen werknemers)

	Effecten	Operationalisering	Meting
Duurzame tewerkstelling	1. Aanwezigheid	<ul style="list-style-type: none"> - Aanwezigheid 'andere' werknemers in personeelsbestand - Horizontale segregatie? - Verticale segregatie? 	<ul style="list-style-type: none"> - Functie in de organisatie - Niveau in de organisatie
	2. Interne en externe jobzekerheid	<ul style="list-style-type: none"> - Werkzekerheid - Kans om in de organisatie te blijven werken - Kans in een andere organisatie werk te vinden 	<ul style="list-style-type: none"> - Type contract/verloop - Inschatting van mogelijkheden in huidige organisatie - Inschatting van mogelijkheden in andere organisaties
	3. Competentie-ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Technische vaardigheden - Sociale vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal gevolgde formele vorming - Typologie formele vorming - Formele on the job training - Leereffecten door informele medewerking
	4. Welzijn en welbevinden	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid - Moraal - Acceptatie - Integratie 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacten met 'diverse' werknemers - Perceptie van de relatie tussen organisatie en individu - Gevoelens van het individu tegenover de organisatie en de collega's - Zelfbeoordeling over de graad van acceptatie door de groep(en) - Zelfbeoordeling over de graad van integratie tussen diverse groepen

Tabel 3.5 Meting van effecten van diversiteitsmanagement op organisatieniveau

Effecten	Operationalisering	Meting
1. Efficiënte benutting van het potentieel	<ul style="list-style-type: none">- Personeelsverloop- Absenteïsme- Productiviteit	<ul style="list-style-type: none">- Verloopcijfers- Aanwezigheidscijfers- Productiviteitscijfers
2. Creativiteit	<ul style="list-style-type: none">- Probleemoplossingsvermogen- Overleg	<ul style="list-style-type: none">- Aantal en kwaliteit oplossingen- Aantal conflicten + wijze van oplossing
3. Imago van de organisatie (tegenover doelgroepen en non-doelgroepen)	<ul style="list-style-type: none">- Kwaliteit van de relatie met stakeholders	<ul style="list-style-type: none">- Kwaliteit van de marketingstrategie- Algemene verkoopscijfers- Aantal nieuwe 'diverse' klanten- Aantal nieuwe klanten
4. Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none">- Relatie met bestaande klanten- Aantrekking van nieuwe klanten	

6. Methodologie van het onderzoek

In onderstaand deel willen we aangeven hoe we zijn tewerkgegaan bij dit onderzoek en waarom we kozen voor deze manier.

6.1 Focus op de vraagzijde van de arbeidsmarkt

Bij het streven naar duurzame evenredige tewerkstelling van andere werknemers is zowel aandacht voor aanbod- als voor vraagzijde op de arbeidsmarkt van belang. Dit onderzoek is gericht op de vraagzijde. De Vlaamse overheid wil nagaan op welke manier organisaties op een positieve manier met diversiteit omgaan om op die manier mogelijke strategieën te vinden om andere bedrijven te overtuigen en mogelijke hindernissen weg te nemen. Hierbij is het belangrijk dat de wijze waarop bedrijven aangesproken worden, gesensibiliseerd worden en ondersteund worden tot het bevorderen van meer evenredige en duurzame tewerkstelling van 'andere' werknemers in hun interne arbeidsmarkt, afgestemd is op de realiteit van de bedrijven.

Daarom willen we een gedetailleerd beeld krijgen van wat er *leeft* in een organisatie met een diversiteitsbeleid. Dit doen we door een diepgaande kwalitatieve analyse bij een klein aantal organisaties.

6.2 Keuze van de vijf cases

Bij dit onderzoeksluik hebben we vijf organisaties gezocht die kansen bieden aan 'andere' werknemers, en dit om verschillende redenen, en in verschillende contexten. Eerste selectievoorwaarde was dat de organisatie een diversiteitsbeleid heeft ofwel bezig is met acties die we binnen dit kader kunnen plaatsen. We wilden bij de selectie een zo breed mogelijk palet op verschillende vlakken, namelijk:

- *al dan niet een Belgische vestiging van een internationale organisatie*: in een Belgische vestiging van een buitenlandse organisatie worden wellicht andere accenten gelegd binnen het personeels- en organisatiebeleid dan in een Belgische organisatie;
- *sector*: bij onze selectie willen we verschillende sectoren vertegenwoordigd zien;
- *de aanwezigheid van verschillende doelgroepen*: in de vijf cases samen willen we een aantal belangrijke doelgroepen vertegenwoordigd zien, namelijk vrouwen, allochtonen, laaggeschoolden en arbeidsgehandicapten;
- *regio*: de historische context van de aanwezige diversiteit in een regio kan invloed hebben op het diversiteitsbeleid;
- *economische of maatschappelijke motivatie*: een organisatie kan overgaan tot diversiteitsacties omwille van economische redenen (krapte, nieuwe klanten, enz.) of omwille van een maatschappelijk engagement;

- *grootte*: we willen zowel kleine als grote organisaties bestuderen om een eventueel andere aanpak na te gaan.

Op deze manier kwamen we tot de selectie van vijf organisaties. De kenmerken staan vermeld in onderstaande tabel.

Tabel 3.6 Enkele kenmerken van de vijf cases

	Hoofdzetel	Sector	Doelgroep	Regio	Hoofreden	Aantal wns.
Furness Logistics	België	Logistiek	Laaggeschoolden; personen met licht mentale handicap	Gent	Econ.	≥250
Sint-Vincentiusziekenhuis	België	Social profit	Allochtonen; personen met licht mentale handicap; laaggeschoolden	Antwerpen (Mortsel)	Econ. + maatsch.	≥700
Antwerpen TeleCenter	België	Telecom	'Minder kansrijken'	Antwerpen (Borgerhout)	Maatsch.	≥70
Ford Genk	US	Auto-mobiel	Vrouwen; allochtonen	Genk	Econ. + maatsch.	≥9 500
Challenge*		Advies- en ingenieursbureau	Personen met een fysieke handicap		Econ.	≥100

* Omdat dit bedrijf anoniem wenst te blijven, geven we het een fictieve naam.

6.3 Diepte-interviews en cijfergegevens

Voor een grondige analyse van de vijf organisaties willen we een aantal personen bevragen die op één of andere manier betrokken zijn bij het diversiteitsbeleid: de personeelsverantwoordelijke, de 'andere' werknemers, de 'normwerknemers', leidinggevenden, de vakbond en derdenorganisaties, die de verbinding vormen tussen de 'andere' werknemers en de organisatie. Om na te gaan hoe de relaties tussen diverse werknemers eruitzien en wat de effecten van een diversiteitsbeleid zijn voor duurzame evenredige tewerkstelling, is het immers nodig meerdere stemmen te horen binnen de organisaties.

Naargelang de grootte van de organisatie werden acht tot twintig personen geïnterviewd. De gesprekken werden telkens op cassette opgenomen en nadien verwerkt.

Naast deze informatie via diepte-interviews werden een aantal gegevens opgevraagd over:

- de samenstelling van het personeelsbestand;
- instroom, doorstroom en uitstroom;
- opleidingen;
- openstaande vacatures;
- absentiecijfers;
- productiviteitscijfers.

6.4 Periode bevraging

De interviews in de vijf organisaties werden door één onderzoekster afgenomen tussen mei 2001 en februari 2002. Bij de verwerking werd waar nodig opnieuw telefonisch contact opgenomen met de organisatie voor aanvullende informatie.

Het vragenschema voor de interviews werd aangepast aan de functie van de persoon en aan de organisatie.

HOOFDSTUK 4

CASEVERSLAGEN

DIVERSITEITSBELEID IN VIER¹⁹ ORGANISATIES

Nadat we in hoofdstuk 3 het conceptueel kader hebben opgebouwd aan de hand van de bestaande literatuur, beschrijven we in dit hoofdstuk hoe de geselecteerde organisaties met diversiteit omgaan. In deze verslagen werd de veelheid aan informatie uit de vele interviews met betrokkenen van de organisatie geïntegreerd. Omdat we met een aantal personen in verschillende functies en op verscheiden niveaus binnen de organisaties hebben gesproken, durven we stellen dat we een genuanceerd en vrij volledig beeld kunnen geven van wat er leeft binnen de organisaties. Over sommige aspecten van het beleid bestaan er meningsverschillen en ook die komen aan bod in de caseverslagen.

De caseverslagen zijn in grote lijnen opgebouwd volgens het schema van het conceptueel kader. Allereerst situeren we de organisatie en geven we aan met welke betrokkenen binnen de organisatie gesproken werd.

In een tweede punt worden een aantal cijfers gegeven over het personeelsbestand, instroom, uitstroom, en eventueel doorstroom, absentieïsme, opleiding, aantal openstaande vacatures. De informatie die ons ter beschikking werd gesteld, is echter beperkt. Daarom hebben we uit deze gegevens minder kunnen halen dan vooraf gehoopt. Omdat slechts één organisatie productiviteitscijfers wilde ter beschikking stellen, werd dit punt in het rapport niet opgenomen.

Een derde punt behandelt de redenen of motivaties die de organisatie aangeeft om een diversiteitsbeleid te voeren.

Een vierde punt beschrijft de inhoud van het diversiteitsbeleid, namelijk de formele diversiteitsinitiatieven en aanpassingen in het personeels- en organisatiebeleid.

In een vijfde punt worden de relaties binnen het personeel beschreven met vooral aandacht hoe 'verschillende' medewerkers tegenover elkaar staan.

Een zesde en laatste punt beschrijft de effecten van het diversiteitsbeleid voor duurzame tewerkstelling van 'andere' werknemers enerzijds en voor de organisatie anderzijds.

¹⁹ Omdat de vijfde organisatie anoniem wil blijven, werd dit caseverslag niet opgenomen. De case werd wel opgenomen in de analyses (zie hoofdstuk 5).

De analyse van de caseverslagen komt aan bod in de hoofdstukken die volgen, namelijk 5, 6 en 7.

1. Caseverslag Antwerpen TeleCenter (ARCC nv)

1.1 Voorstelling

Antwerpen TeleCenter (of nog ARCC nv) is een callcenter gelegen in Borgerhout. Alvorens in te gaan op het diversiteitsbeleid van de organisatie, situeren we het ontstaan van ARCC, de structuur en de werking.

1.1.1 Ontstaan

In 1993 heeft de Buurtontwikkelingsmaatschappij Noord-Oost Antwerpen (BOM) een 'Urban Pilot Project' ontwikkeld met subsidies van het Europees Regionaal Ontwikkelingsfonds. Het Urban Pilot Programme heeft als doel projecten te ondersteunen die achtergestelde stedelijke gebieden doen heropleven. Dit gebeurt binnen een breder Europees beleid rond de bevordering van economische en sociale cohesie.

Binnen dit project werd het bedrijventrum Noord-Oost Antwerpen opgericht (NOA). Daar waar tevoren het stedelijk beleid enkel gericht was op het verbeteren van omgeving en woonfaciliteiten, kwam in het herwaarderen van achtergestelde buurten voor het eerst de nadruk te liggen op een verbetering van de economische basis van de buurt. Voor het eerst in Vlaanderen werden bedrijven rechtstreeks betrokken bij het project van buurtherwaardering. Het project werd beheerd door een partnerschap van zowel privé-sector, overheid als lokale gemeenschap.

Noord-Oost Antwerpen is een van de meest achtergestelde buurten van de stad Antwerpen. In 1994 was een kwart van de inwoners niet-Belg en dit aandeel groeit nog steeds.²⁰ De bevolking is relatief jong met een hoog aandeel alleenstaande ouders, namelijk een derde van alle huishoudens ten opzichte van een vierde in de rest van de stad. Noord-Oost Antwerpen heeft een hoger dan gemiddelde werkloosheidsgraad. De jeugdwerkloosheid was in 1994 23,6% ten opzichte van 14,9% in de rest van de stad Antwerpen. De scholingsgraad van de inwoners is relatief laag. 15% van de handelszaken waren leegstaand. De regio is dichtbevolkt en de kwaliteit van de woningen is precair.

Vanuit het bedrijventrum NOA werd de idee van een callcenter ontwikkeld. Er werden een aantal partners betrokken die deze sector goed kenden. Binnen het Urban Pilot Project was er een eenmalige investeringssubsidie beschikbaar die

²⁰ Cijfers uit de beschrijving van het BOM-pilootproject in Antwerpen; <http://www.inforegio.cec.eu.int/urban/upp/SRC/frame5.htm>.

heeft gediend als startkapitaal voor Antwerpen TeleCenter dat opstartte in 1998. Sindsdien draait ARCC voor 100% op eigen kapitaal. Vanuit NOA heeft de gedelegeerd bestuurster en het managementteam een aantal leden ingezet in de raad van bestuur die specifiek de sociale doelstellingen verdedigen. Langs de andere kant zijn mensen uit het bedrijfsleven betrokken in de raad van bestuur die de rendabiliteit van het bedrijf bewaken.

De gedelegeerd bestuurster is betrokken bij verschillende andere tewerkstellingsprojecten. Met één hiervan heeft ARCC nauw contact, namelijk ATEL (Antwerpen telematicacentrum, oorspronkelijk ATEC). ATEL verzorgt opleidingsprogramma's voor teleoperatoren en callcentertechnici, komende uit de lagergeschoolde groepen of allochtonen die in Noord-Oost Antwerpen wonen.

1.1.2 Structuur van de organisatie

De afgevaardigd bestuurder van Antwerpen TeleCenter nv is bedrijventrum NOA nv, vertegenwoordigd door de gedelegeerd bestuurster die ARCC ook dagelijks leidt.²¹ Het callcenter beschikt over vier stafdiensten:

- callcenter management (1 persoon);
- ICT-systeembeheer (1 persoon);
- administratief beheer (1 persoon);
- marketing (door gedelegeerd bestuurster) en verkoop (2 personen).

Naast de gedelegeerd bestuurster (1) en de staf (5), zijn er 3 supervisors en een vaste kern van 51 operatoren. Het aantal medewerkers is tijdens de eerste (levens)jaren van ARCC gegroeid van 20 na één jaar, tot 50 na twee jaar en in 2001 werkten er tijdens piekmomenten 95 medewerkers. In totaal werkten er in het jaar 2001 160 personen, waarvan 51 met een contract van onbepaalde duur en 109 uitzendkrachten. Gemiddeld werkten er in het jaar 2001 35,5 fulltime equivalenten in vaste dienst en 21,0 fulltime equivalente interimarissen.

1.1.3 Activiteiten

De activiteiten van Antwerpen TeleCenter zijn onder te brengen in drie groepen. Ten eerste is er telemarketing consultancy. Dit houdt onder andere in: de aanpak van allerlei communicatieoplossingen, het beheren en structureren van communicatiestromen, hoe klantvriendelijke acties opzetten, doorsturen van oproepen naar andere tijdzones, enz.

Ten tweede is er inbound telemarketing. Hierbij neemt ARCC de telefoon op in plaats van het bedrijf. Het kan gaan om een informatielijn over producten en diensten van een bedrijf, helpdesk, wedstrijden of commerciële acties. De ingezamelde

²¹ Als afgevaardigd bestuurster is zij niet in het personeelsbestand en dus tabellen 4.1 tot 4.3 opgenomen.

gegevens worden bovendien verwerkt zodat zij als basis kunnen dienen voor nieuwe *direct mailings* of telemarketing acties.

Ten derde is er outbound telemarketing. Hierbij belt ARCC in naam van een bedrijf naar (potentiële) klanten. Het kan onder meer gaan om marktonderzoek en telefonische prospectie, telemarketing, telefonische enquêtes, follow-up van *direct mailings*, actief verkopen, controleren en aanvullen van databanken en datawarehouses, opvolgen van serviceverlening via steekproeven, enz.

De opdrachtgevers zijn dus de grote klanten zoals Belgacom of GB. De telefoongesprekken in het callcenter gebeuren met (potentiële) klanten van deze opdrachtgevers.

Bij iedere nieuwe actie worden de medewerkers die op deze actie zullen werken, opgeleid. Er zijn producten die twee uur opleiding vragen, andere vragen een week opleiding. Uitzendkrachten zullen vooral op acties gezet worden die geen lange opleiding vragen.

1.1.4 Externe samenwerking

ARCC heeft nauwe contacten met ATEL (Antwerpen Telematicacentrum). ATEL startte in 1991 als ATEC, een project van de Buurtontwikkelingsmaatschappij. ATEL is sindsdien uitgegroeid tot opleidingscentrum in informatica en telecommunicatie, dat jaarlijks meer dan 300 cursisten opleidt en begeleidt naar tewerkstelling. Veel werklozen komen niet in aanmerking voor de vacatures in technische en commerciële branches omdat ze de kwalificaties missen. Vandaar heeft ATEL ervoor geopteerd vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op mekaar af te stemmen via deze opleiding en begeleiding.

Teleoperatoren die via ATEL instromen, beginnen net als de andere operatoren als uitzendkracht. Enkel informatici die via ATEL instromen, beginnen meteen met een contract van onbepaalde duur.

ARCC heeft zelf geen directe contacten met de VDAB, ATEL wel.

De gedelegeerd bestuurster was tot nu toe via bedrijventrum NOA in meerdere tewerkstellingsprojecten betrokken. Nu heeft zij echter beslist te kiezen voor ARCC omdat het bedrijf snel groeit en veel aandacht nodig heeft.

ARCC zou graag een Antwerpse infolijn opstarten. Dit zou de diensten van de stad Antwerpen ontlasten.

“Wat ik had gehoopt is dat we voor de stad Antwerpen een infolijn kunnen opzetten. Via het Urban-programma heeft de stad mede geïnvesteerd in het project. Wij willen als tegenprestatie die infolijn opzetten tegen kostprijs. We hoeven daar dus geen winstmarges op te nemen. We zijn er ook van overtuigd dat op communicatiegebied er voor de stad Antwerpen nog heel wat valt te gebeuren. Naar het voorbeeld van de Vlaamse Infolijn kan deze telefoondienst allerhande vragen beantwoorden. Enkele voorbeelden: Wat zijn de openingsuren?; Wanneer mag ik de vuilniszakken buitenzetten?; Kan u mij een brochure opsturen?; enz. Hierover ben ik dus in bespreking en ik hoop dat het antwoord ja zal zijn. Het zou een serieuze

meerwaarde zijn voor de stad Antwerpen. Het zou vooral ook de eigen diensten ontlasten. Nu worden die permanent gestoord door binnenkomende telefoontjes en zo wordt het eigen werk niet meer gerealiseerd.” (gedelegeerd bestuurster)

Bovendien is het mogelijk dat in de toekomst het concept van ARCC ook naar andere steden zal worden uitgebreid.

“Er zijn nog een aantal projecten die mij benaderd hebben om hetzelfde concept op te zetten in andere steden, in een andere omgeving. En eigenlijk interesseert dit ook mijn eigen kader. Ik moet ook naar die mensen kijken, die willen doorgroeien, die willen ook vooruit. Dus het interesseert hen ook om een aantal bijkomende projecten op te zetten met de kern van mensen die we nu hebben.” (gedelegeerd bestuurster)

1.2 Enkele cijfers

1.2.1 Samenstelling personeelsbestand

Deze cijfers geven het profiel van alle personen die voor korte of langere tijd tijdens het jaar 2001 voor ARCC werkten. Zoals zonet aangegeven, werkten er in 2001 gemiddeld 36 FTE met een contract van onbepaalde duur en 21 FTE met een interimcontract. Hoewel de cijfers lijken aan te geven dat er meer personen werken met een interimcontract dan personen met een vast contract, is dit dus niet het geval.

Tabel 4.1 Kenmerken personeel (enkelvoudig)

Kenmerk	Aantal
Geslacht	
Mannen	66
Vrouwen	94
Totaal	160
Origine	
Autochtonen	115
Allochtonen ¹	45
Totaal	160
Aantal personen met een handicap	2
Arbeidsduur	
Voltijds werkend	123
Deeltijds werkend	37
Totaal	160
Statuut	
Arbeiders	0
Bedienden	160
Totaal	160

Tabel 4.1 Kenmerken personeel (enkelvoudig). Vervolg

Kenmerk	Aantal
Leeftijdsgroep	
<25 jaar	50
25-50 jaar	100
>50 jaar	10
Totaal	160
Opleidingsniveau	
Hoogstens secundair onderwijs	104
HOBU	48
Universiteit	8
Totaal	160
Type contract	
Contract onbepaalde duur	51
Contract bepaalde duur ²	109
Ander contract	0
Totaal ³	160

¹ Allochtoon: de werknemer is van niet-Belgische afkomst en heeft evenmin zijn roots in één van de landen van de Europese Unie. Beide ouders zijn (voor zover gekend) van niet-Belgische afkomst.

² De contracten voor bepaalde duur waren overeenkomstig met uitzendbureaus voor het opvangen van uitzonderlijke vermeerdering van werk. In principe zijn dit weekcontracten die meestal op het einde van de week verlengd worden.

³ Het gemiddeld aantal werknemers op één ogenblik uitgedrukt in FTE bedraagt 57 personen.

Tabel 4.2 Kruistabel met kenmerken van het personeel

	Mannen			Vrouwen			Totaal
	<25	25-50	>50	<25	25-50	>50	
1. Secundair onderwijs	10	21	4	23	42	4	104
2. HOBU	8	17	0	9	13	1	48
3. Universiteit	0	6	0	0	1	1	8
4. Voltijds werkend	17	37	3	25	38	3	123
5. Deeltijds werkend	1	7	1	7	18	3	37
6. Contract onbepaalde duur	3	20	2	6	17	3	51
7. Contract bepaalde duur	15	24	2	26	39	3	109
8. Functieniveau 1	15	26	2	26	38	3	110
9. Functieniveau 2	1	7	1	5	9	1	24
10. Functieniveau 3	1	4	0	1	6	1	13
11. Functieniveau 4	1	2	0	0	3	1	7
12. Functieniveau 5	0	5	1	0	0	0	6
Totaal* bedienden	18	44	4	32	56	6	160

* Het gemiddeld aantal werknemers op één ogenblik uitgedrukt in FTE bedraagt 57 personen.

Tabel 4.3 Kruistabel met kenmerken van het personeel

	Autochtonen		Allochtonen		Totaal
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	
1. Secundair onderwijs	25	48	10	21	104
2. HOBU	18	18	7	5	48
3. Universiteit	5	1	1	1	8
4. Voltijds werkend	43	45	14	21	123
5. Deeltijds werkend	5	22	4	6	37
6. <25 jaar	14	19	4	13	80
7. 25-50 jaar	31	43	13	13	100
8. >50 jaar	3	5	1	1	10
9. Contract onbepaalde duur	19	16	6	10	51
10. Contract van bepaalde duur	29	51	12	17	109
11. Functieniveau 1	30	50	13	17	110
12. Functieniveau 2	5	9	4	6	24
13. Functieniveau 3	4	5	1	3	13
14. Functieniveau 4	3	3	0	1	7
15. Functieniveau 5	6	0	0	0	6
Totaal* bedienden	48	67	18	27	160

* Het gemiddeld aantal werknemers op één ogenblik uitgedrukt in FTE bedraagt 57 personen.

1.2.2 Instroomcijfers

Aantal nieuwe contracten onbepaalde duur (tussen 1 januari 2001 en 1 januari 2002): 13 callcenter agents en 3 omkadering.

1.2.3 Uitstroomcijfers

Het aantal personen die afvloeiden tussen 1 januari 2001 en 1 januari 2002 bedraagt in totaal 11. Van de 51 personen met een contract van onbepaalde duur zijn er 11 uitgestroomd, dit wil zeggen 21,6%.

Tabel 4.4 Uitstroomcijfers

	Callcenter agents	Omkadering	Totaal
Aantal afvloeiingen ...			
op initiatief van de werknemer	2	3	5
op initiatief van de werkgever	3		3
verhuis naar het buitenland	1		1
einde arbeidsvergunning	1		1
overleden	1		1
Totaal	8	3	

1.2.4 Absenteïsmecijfers

Afwezigheidspercentage: aantal ziektedagen/aantal werkdagen.

Tabel 4.5 Afwezigheidscijfers: verhouding ziektedagen/werkdagen, in %

Personeelscategorie	2000	2001
Callcenter agents	6,6	6,2
Omkadering	1,7	2,8
Totaal	4,8	5,1

1.2.5 Opleidingscijfers

Niet beschikbaar.

1.2.6 Doorstroom

Gedurende het jaar 2001 zijn heel wat personen doorgestroomd van een lager functieniveau naar een hoger functieniveau:

- 21 personen zijn van functieniveau 1 naar functieniveau 2 doorgestroomd;
- 6 personen zijn van functieniveau 1 naar functieniveau 3 doorgestroomd;
- 6 personen zijn van functieniveau 1 naar functieniveau 4 doorgestroomd;
- 4 personen zijn van functieniveau 2 naar functieniveau 3 doorgestroomd;
- 1 persoon is van functieniveau 2 naar functieniveau 4 doorgestroomd.

1.2.7 Openstaande vacatures

Voor de functie van callcenter agent (of teleoperator) kon in 2001 elke vacature binnen de week ingevuld worden. De tewerkstelling startte bijna steeds de dag na de selectie van de kandidaten.

1.3 Waarom een diversiteitsbeleid?

Bij dit kwalitatief onderzoek naar diversiteitsmanagement in vijf organisaties in Vlaanderen willen we weten waarom de organisatie voor zulk beleid kiest. Is het omwille van krapte op de arbeidsmarkt dat de deuren geopend worden voor 'niet-normwerknemers'? Is het omwille van een maatschappelijk engagement? Verhoogt de diversiteit van de medewerkers de kwaliteit van de dienstverlening?

Het feit dat ARCC 'niet-normwerknemers' laat instromen en in hen investeert, is niet omwille van de krapte op de arbeidsmarkt. Wanneer ARCC bijkomende operatoren nodig heeft en hiervoor contact opneemt met de uitzendbureaus, zijn er steeds voldoende kandidaten waaruit men kan selecteren. Bovendien is het ver-

loop niet zo groot (vergeleken met andere callcentra). Hierna volgen de redenen die aangegeven worden door het management.

1.3.1 Kwaliteit van de dienstverlening

De kwaliteit van een telefonische dienstverlening is enkel gegarandeerd indien de teleoperator gemotiveerd is. Het aantrekken van gemotiveerde medewerkers en het creëren van een aangename werksfeer is daarom een prioriteit van ARCC. Het zijn vooral lagergeschoolden en bepaalde allochtonen wiens kansen op een aantrekkelijke job kleiner zijn, die de mogelijkheid die door ARCC geboden wordt, met beide handen grijpen en zich volledig inzetten voor de job. Het aantrekken van personen wiens kansen op de arbeidsmarkt op een of andere manier kleiner zijn (diploma, allochtoon, uiterlijk, enz.) brengt een grote diversiteit aan medewerkers en (door velen niet-onderkende) kwaliteiten met zich mee.

De gedelegeerd bestuurster zegt over het werken met lagergeschoolden:

“Als je mikt op hogergeschoolden, dan moet je je ervan bewust zijn dat zij niet kiezen voor dit beroep. Ze gaan op je aanbod in omdat ze nog niet direct een job gevonden hebben. Of omdat ze het even leuk vinden en die ervaring willen opdoen. Soms zitten ze tijdelijk even in geldnood.

Onze mensen kiezen wel voor dit beroep en zij willen daar echt iets van maken. Zij zijn er fier op. Dat uit zich ook in de prestaties, in de manier van zijn, in hun communicatie. Zij leveren veel meer inspanningen om tot een zeer goed resultaat te komen dan iemand die maar even langskomt. Een typisch voorbeeld daarvan zijn studenten. Die proberen al snel het systeem te manipuleren of te bypassen. Onze medewerkers doen dit niet, want het is hun job. Hun beroepsernst komt op de eerste plaats.” (gedelegeerd bestuurster)

ARCC heeft heel wat allochtonen in huis en kan gebruik maken van hun talenkennis.

“De talen is sowieso een groot voordeel. Wij werken bijvoorbeeld samen met een Amerikaans bedrijf en die gelijkaardige diensten in Amerika verlenen als wij en die daar wat serieuze grote klanten hebben. Die zochten naar een contact in Europa die voor hen de Europese markt zou kunnen openen. Daarvoor hadden ze die talenkennis nodig en zijn ze specifiek naar ons gekomen. Dat zijn vooral de basistalen Frans, Nederlands, Engels, Duits, Italiaans, Portugees, Spaans, Roemeens, Pools, enz. Het systeem herkent het nummer dat gedraaid is en dus als iemand belt vanuit Polen wordt die automatisch doorverbonden naar de Poolse operator. Indien allochtonen in België hun moedertaal willen spreken, wordt die intern doorgeschakeld.” (gedelegeerd bestuurster)

1.3.2 Maatschappelijk engagement

Ontstaan vanuit het bedrijfencentrum NOA, kreeg ARCC als sociale doelstelling mee om in een economisch achtergestelde buurt tewerkstellingskansen te bieden

aan personen die elders minder kansen krijgen, zoals laaggeschoolden, allochtonen of andere 'niet-normwerknemers'. Toch is het bedrijf zuiver commercieel. Kansen bieden aan capabele 'niet-normwerknemers' betekent niet dat iedereen kan instromen en alles mogelijk is. Binnen de groep van minder kansrijken worden de meest geschikte geselecteerd (zie verder). Zowel sociale als commerciële doelstellingen worden bewaakt door de gemengde raad van bestuur.

De callcenter manager spreekt in tegenstelling tot de gedelegeerd bestuurster niet zozeer over een expliciete keuze voor 'niet-normwerknemers', maar eerder over beperkte selectie-eisen en het geven van kansen. Bij de reden voor het diversiteitsbeleid benadrukt hij dus minder de positieve gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening.

"Wij zijn in de eerste plaats een commercieel bedrijf, wij zijn een nv die zoveel mogelijk winst willen maken, maar één van onze doelstellingen is sociaal gericht, om in een kansarme buurt proberen mensen die via de traditionele kanalen misschien wat moeilijker aan de bak komen, ook een kans te geven. Een kans te geven. Wij zijn geen sociale instelling, wij nemen niet zomaar iedereen binnen." (callcenter manager)

Mensen uit de groep van de minder kansrijken op de arbeidsmarkt zijn vaak ontgoocheld na de vele tegenslagen. Zo zijn er bijvoorbeeld allochtonen met een hoger diploma die omwille van hun huidskleur toch niet aan het werk geraken. Een Marokkaanse supervisor vertelt (vertaling uit het Frans):

"Het is de bedoeling dat iemand die gestudeerd heeft maar geen werk vindt, dat die hier een jaar of twee werkt. Zij zijn opnieuw gemotiveerd, ze hebben terug zin in het professionele leven. Want zo gaat het, je beëindigt je studies, je zoekt werk, je komt er niet toe werk te vinden, bovendien ben je een 'petite Marocaine', op een bepaald moment ben je helemaal ontgoocheld. En dan zeg je: ik wil gewoon een werk dat mij aanstaat, waar de sfeer goed is, waar ik iets bijleer. Er is een rotatie. Er zijn veel mensen die vertrokken zijn omdat we hen geholpen hebben bij het vinden van die positieve kant, hun weg. Zij komen nog altijd langs." (supervisor)

1.3.3 Imago naar klanten

Naar de sociale sector en de overheid wordt het sociale doel benadrukt. Naar klanten toe niet. Naar hen toe profileert ARCC zich op basis van de positieve aspecten van diversiteit. Op de website van ARCC is er slechts één korte verwijzing naar de sociale doelstelling. Hierbij wordt gesproken over herwaardering van de buurt; niet het werken met kansengroepen.

"Antwerpen TeleCenter is meer dan een commercieel callcenter, het is ook de motor van de sociaal-economische heropleving van de wijk. Het bedrijf is gegroeid uit het bedrijventrum NOA (Noord-Oost Antwerpen) dat met behulp van Europese Urban-fondsen een nieuw economisch weefsel uitbouwt in deze tot op heden kansarme buurt." (website Antwerpen TeleCenter)

“Het sociale doel staat niet echt in de mission statement. We hebben een beetje een psychologisch probleem als we spreken over een bewuste diversiteitspolitiek. Als je tegen een klant zegt dat je enkel met laaggeschoolden, langdurige werklozen en allochtonen werkt, dan haal je een concurrentieel nadeel binnen.

Dus zeggen wij tegen onze klant - en dat is ondertussen de waarheid geworden - dat wij werken met mensen die voor een carrière in deze sector gekozen hebben. Zij staan hoog op het vlak van vakmanschap. Wij onderbouwen hun professionalisme met een zeer sterke technologie. Zo kunnen wij diensten verlenen in alle talen van Europa. Dat klinkt helemaal anders. Dus proberen wij ons niet te ontdoen van het sociale karakter, maar we proberen het in een positief daglicht te stellen.

Maar in onze mission statement staat niet dat wij specifiek zo rekruteren, omdat dit nadelig zou zijn zowel voor de mensen zelf als voor het bedrijf. (...) Wij dragen naar de bedrijfswereeld een sterk bedrijfsprofiel uit van een jong, dynamisch en flexibel bedrijf. Wij spelen kort op de bal en hebben een zeer grote kennis van zaken. Onze operatoren zijn degelijk opgeleid. Wij zijn meertalig en werken met native speakers. Dat is belangrijk in deze sector, mensen die echt de moedertaal spreken. Het sociale aspect neemt de klant er heel graag bij als je het zo verkoopt. Op deze manier kan ik gerust tegen de klanten zeggen dat wij een sociale doelstelling hebben. Dat wordt ook geapprecieerd, maar die eerste dingen primeren zakelijk wel.” (gedelegeerd bestuurster)

1.3.4 Samengevat

Antwerpen TeleCenter kiest er bewust voor kansen te geven aan mensen die het om een of andere reden moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Enerzijds was deze doelstelling er reeds sinds de oprichting van de organisatie en wordt ze bewaakt door het management en enkele leden van de raad van bestuur. Anderzijds heeft het werken met niet-normwerknemers het voordeel dat deze mensen sterker gemotiveerd zijn (dan anderen met meer kansen op de arbeidsmarkt) om zich via deze manier te bewijzen en hun job goed te doen.

Naar klanten toe wordt het werken met kansengroepen niet benadrukt omdat dit volgens het management nadelig kan zijn voor de medewerkers zelf en voor de organisatie. De medewerkers benadrukken dat zij zeer degelijke operatoren zijn en dat zij ARCC niets verschuldigd zijn. Zij willen niet de indruk krijgen dat zij zijn aangenomen omdat ze deel uitmaken van een kansengroep, maar wel dat zij zijn aangenomen omdat zij zeer geschikte teleoperatoren zijn.

1.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?

Het diversiteitsbeleid van een organisatie kan uit verschillende elementen bestaan. Sommige organisaties kiezen voor een werkgroep diversiteit die initiatieven neemt binnen de organisatie. Anderen laten het personeel een antidiscriminatie-clausule ondertekenen. Soms zijn er niet zulke formele diversiteitsinitiatieven maar wordt er in de praktijk wel op een positieve manier omgegaan met verschil-

len in personeel via een arbeidsmarkt bewust organisatiebeleid of een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Hieronder gaan we na wat het diversiteitsbeleid inhoudt bij ARCC.

1.4.1 Management van diversiteit met of zonder formeel diversiteitsbeleid?

Hoewel er binnen het beleid duidelijk op een positieve manier met verschillen in personeel wordt omgegaan, spreekt ARCC zelf niet over een diversiteitsbeleid. Er zijn geen formele diversiteitsstructuren. Het management wijst er zoals gezegd op dat een teveel benadrukken van de aanwezigheid van kansengroepen binnen de organisatie in het nadeel van de medewerkers en de organisatie zou zijn. Daarom worden naar klanten toe de positieve aspecten van hun divers team benadrukt zonder te beklemtonen dat ARCC werkt met 'kansengroepen'.

1.4.2 Arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid

Op een positieve manier omgaan met verschillen in het personeel vraagt een aangepast personeelsbeleid. Via de selectie komen mensen met zeer verscheiden achtergrond bij ARCC binnen. Vandaar dat ook bij andere aspecten van het personeelsbeleid zoals onthaal, opleiding, beoordeling, doorstroming, enz., met deze verschillen rekening moet gehouden worden. Hieronder bespreken we op welke vlakken er bij ARCC sprake is van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid.

1.4.2.1 Niet-discriminerende selectie

De instroom gebeurt vooral via uitzendkantoren en spontane sollicitaties. Ook wie spontaan solliciteert, werkt de eerste maanden met een uitzendcontract. Ook via ATEL (zie paragraaf 1.1.4) komen kandidaat-teleoperatoren bij ARCC. Er worden zelden advertenties geplaatst in kranten. De selectie-eisen en de selectietest zijn op het moment van de bevraging nog niet geformaliseerd. Het is volgens de callcenter manager zijn taak om hier meer structuur in aan te brengen.

Selectie-eisen

Er worden weinig eisen gesteld aan de kandidaten op het vlak van diploma of talenkennis. Het vlot spreken van Frans of Nederlands is voldoende. Voor bepaalde acties is een specifieke talenkennis vereist, bijvoorbeeld Spaans of Duits. Mensen moeten vooral taalvaardig zijn en voldoende assertief. Dit wordt getest in een rollenspel. Computerkennis of ervaring als teleoperator zijn geen echte vereisten. Er wordt gevraagd naar de gezinssituatie omdat ARCC hier rekening mee wil houden.

Een allochtone supervisor geeft de criteria aan die zij gebruikt voor de selectie: sociaal zijn, kunnen samenwerken, pit hebben, stootkracht (punch). Ze probeert

de mensen ook een beetje te irriteren om te kijken hoe ze hierop reageren. Indien iemand niet geselecteerd wordt, geeft zij advies waar de persoon zich nog kan verbeteren en waar eventueel (gratis) opleidingen kunnen gevolgd worden. Bij de manier van spreken is het accent belangrijk. Afrikanen met een te zwaar accent worden bijvoorbeeld niet geselecteerd.

Het is niet zo dat jongeren eerder geselecteerd worden dan ouderen.

“Ik zou bijna zeggen integendeel. Omdat wij ook weten dat oudere werknemers een aantal voordelen hebben op jongere werknemers naar maturiteit, stabiliteit, discipline, enz. Dus alles wordt een beetje afgewogen.” (callcenter manager)

Bewust rekruteren van kansengroepen?

De twee personen van het management die bevestigd zijn, zijn het er over eens dat ‘niet-normwerknemers’ kunnen instromen bij ARCC, maar de meningen zijn verdeeld over het feit of er specifiek naar kansengroepen aangeworven wordt.

Volgens de gedelegeerd bestuurster worden kansrijken niet zo vlug aangenomen. Enerzijds zijn zij normaal gezien niet aangetrokken door de functie van operator.

“We moeten daar eerlijk in zijn, het zijn geen hoogbetaalde jobs. Je verdient degelijk je boterham, maar iemand die veel geld wil verdienen komt niet naar hier. Bovendien is de job niet echt monotoon, maar misschien wel wat eenzijdig. Het is en blijft telefoneren. Iemand die administratief werk wil doen of volledig zelfstandig wil beslissen over zijn werkorganisatie e.d. die komt ook niet naar hier.” (gedelegeerd bestuurster)

Anderzijds, indien er moet gekozen worden tussen twee even geschikte kandidaten, wordt er gekozen voor diegene die elders minder kansen maakt. Minder kansrijken, dat zijn niet alleen allochtonen of laaggeschoolden. In het bedrijf zijn er een aantal zwaarlijvige mensen en een persoon die zwaar verbrand is. Ook deze aspecten vormen een handicap op de arbeidsmarkt. Binnen de groep van mensen met minder kansen, zal men wel goede kandidaten selecteren en dus niet de moeilijkst inzetbaren. Want volgens het management moet het bedrijf renderen in een economische realiteit.

De callcenter manager wil niet spreken over bewust rekruteren van kansengroepen. Hij noemt het eerder kansen geven en de lat niet te hoog leggen. Bij gelijke capaciteiten, zal men wel kijken naar de kansen op de arbeidsmarkt en eventueel kiezen voor de persoon die de job het meest nodig heeft.

“En het feit dat wij hier met een bont gezelschap zitten, is eigenlijk een gevolg van het feit dat wij de lat niet te hoog leggen, dat is geen doel op zich. Wij zijn niet iedere dag bezig van potverdorie, het percentage Marokkanen is gezakt ten opzichte van het percentage autochtone Belgen, dus wij moeten nu de federatie van de Marokkaanse verenigingen aanschrijven om te zeggen: stuur er nog eens een paar. Ik trek het nu even in het belachelijke omdat het ons doel niet is. Ons doel is teleope-

ratoren vinden, rekening houdend met dat gegeven dat we de lat niet te hoog leggen en dat we zo mensen uit die groepen ook kunnen aantrekken om hun een kans te geven. Sommigen stellen het voor alsof wij bewust daar naartoe gaan rekruteren. Dat is absoluut niet het geval. Misschien is het wel zo als er vier gelijke kandidaten zijn, dat we misschien eens gaan kijken: wie van deze mensen zou het meeste hebben aan die kans. Bijvoorbeeld: ze zijn alle twee even goed. Laat ons nu even kijken naar de specifieke situatie. De Belg is 25 jaar en komt pas van school. De Afrikaan is 45, vluchteling geweest. Wie van de twee heeft het het moeilijkst op de arbeidsmarkt? En dan zouden we zeggen van goed, laten we dan de Afrikaan nemen. De andere is even goed maar heeft meer kansen.” (callcenter manager)

Ook de operatoren beseffen dat de selectie niet gebeurt zoals in een doorsnee organisatie:

“Deze firma heeft ergens een speciaal statuut. Hoe of wat weet ik niet, in welke zin, in ieder geval ook een speciale doelstelling om zeker ook open te staan voor kansarmen, om eigenlijk speciaal daarop te focussen bijna. Het is niet alleen mensen van vreemde origine. Hier zitten bijvoorbeeld opvallend veel dikke mensen als ik het zo vlakaf mag zeggen. Dat is evengoed een handicap bij het solliciteren als je huidskleur, terwijl dat die prachtig zijn aan de telefoon en een uitleg, en klantvriendelijkheid ... Aan de telefoon ziet ge toch niet hoe oud dat die zijn of hoe die eruit zien. Er wordt aandacht gegeven aan: maakt die man of vrouw ergens anders ook zeer veel kans, heeft die meer aanbiedingen en als er dan maar één plaats vrij zou zijn, dan zou die met minder kansen wel degelijk hier terecht mogen. Omdat men veronderstelt dat die andere wel goed terecht komt. (...) Aan de ene kant een beetje raar, je moet al minder kans maken ergens anders, om hier meer kans te maken. Terwijl dat eigenlijk ook niet zo is, natuurlijk. Je moet hier ten eerste willen beginnen, als je je hier niet goed bij voelt, bij alle andere mensen van andere origine bijvoorbeeld, dan gaat gij hier ook niet beginnen, want ge geraakt zelfs niet door het eerste gesprek omdat ge hier zit rond te kijken.” (operator)

Een Afrikaanse operator vertelt:

“Ze hebben ons nodig omdat we Franstalig zijn. Maar ze willen ons ook een kans geven. We voelen echt dat ze buitenlanders een kans willen geven om werk te vinden. Dat zeggen ze niet officieel maar dat zie je. Want er zijn hier veel buitenlanders. Dus niet enkel economisch, maar ook een keuze. Ook de Belgen die hier werken, hebben het moeilijk werk te vinden.” (allochtone operator)

1.4.2.2 Onthaal

Bij een diversiteitsbeleid is een goed onthaal zeer belangrijk. Indien men openstaat voor mensen die lange tijd werkloos geweest zijn, mensen uit verschillende culturen en met verschillende achtergronden, mensen met en zonder computervaardigheden, is voldoende tijd en ruimte om zich in te werken een voorwaarde voor het integreren van de nieuwkomer. Het geduld en de positieve stimulering bij ARCC worden door de gesprekspartners geapprecieerd.

De eerste dag dient ter kennismaking van het bedrijf en voor opleiding over de actie waarvoor de uitzendkracht zal ingezet worden. Recent werd een onthaalbrochure uitgewerkt door het managementteam met 'wie is wie' en hoe reilt en zeilt het bedrijf. Na de uitleg wordt de nieuwkomer naast een senior operator gezet die kan coachen en ondersteunen. De nieuwkomer kan tussen twee telefoontjes in een vraag stellen of kan bij een moeilijke vraag de klant doorschakelen. Sommige producten zijn zeer ingewikkeld en vragen een week opleiding, andere slechts twee uur.

Nieuwkomers krijgen de mogelijkheid zich in te werken in de job. Een supervisor vertelt:

“Men laat de nieuwkomers enkele dagen gerust zodat ze kunnen oefenen zonder dat ze afgeluisterd worden.”

Men vraagt de eerste dag ook wel of het lukt, maar slechts na enkele dagen gaat men hier verder op in en stuurt men bij.

Een operator vindt dit ook:

“In het begin geven ze u echt de kans om een beetje kennis te maken, u eigenlijk op uw gemak te voelen. Hier is het echt een zaak waar ze u niet forceren. Ze geven u echt de kans, en dat vind ik heel positief. Ze hebben wel gezegd: ik hoop dat ge goeie cijfers behaalt voor hetgeen ge gaat verkopen, maar niet om te zeggen pushen pushen, dat gebeurt hier niet. Als ge er natuurlijk niets uithaalt, dan zullen ze wel eens zeggen: zie, dit kan beter, dat kan beter, maar niet om te zeggen ... ge wordt hier echt goed ontvangen.” (operator)

1.4.2.3 Stageplaatsen

Er zijn regelmatig mensen van ATEL die een maand stage lopen bij ARCC. Zij worden beschouwd als junior operator en worden op dezelfde manier behandeld als de andere operatoren.

1.4.2.4 Opleiding

Het opleidingsprogramma is in ontwikkeling. Men heeft een kader ontwikkeld waardoor de operator via vier stadia kan opklimmen van junior tot senior (zie paragraaf 1.4.2.5). Hier wil men nu een opleidingsplan aan koppelen. Tot nu toe werden opleidingen ad hoc georganiseerd maar dit wil het management systematischer aanpakken. De gedelegeerd bestuurster:

“Nu worden er regelmatig opleidingen intern gegeven door de supervisors en de callcenter manager, soms door de collega's. Er zijn vrijdagnamiddagen die we daarvoor vrijhouden, bijvoorbeeld skills uitwisseling, gesprek over wat er moet gebeuren, valorisatie van hetgeen intern aanwezig is, of specifieke trainingen van de klant. Ik wil daar wel een serieus kader rond.” (gedelegeerd bestuurster)

Het is de callcenter manager die bezig is rond het opleidingsprogramma.

“Ik hoop in het najaar daarmee te kunnen beginnen, een stukje intern, een stukje ook uitbesteden, van cursussen te voorzien, in de meest brede betekenis van het woord. Wat wij wel eens doen, is op een vrijdagmiddag de mensen tezamen zetten en een bijkomende briefing geven van hoe je bepaalde invoervelden moet hantieren, hoe je bepaalde spellingsregels hanteert. Dat kan ook gaan naar cursussen tweede landstaal. Nu gebeurt dit nog niet echt gestructureerd. Een van de vaste contracten, van de zeer goede operatoren, kunnen we misschien, omdat het nuttig is voor het bedrijf maar ook als beloning voor die mensen en om die te motiveren, op kosten van het bedrijf, extern, een cursus tweede landstaal gaan volgen. Andere cursussen zijn telefoonetiquette. Ik ben eerder voorstander voor externe opleiding, omdat wij zelf outsource werk doen. Wij zijn geen opleiders, er bestaan gespecialiseerde instituten voor. Intern wel natuurlijk, over ons eigen softwaresysteem.”

De medewerkers voelen aan dat opleiding nog niet gestructureerd wordt aangepakt.

“Als ze zeer performante medewerkers willen hebben, zouden ze misschien meer opleiding kunnen geven. Dat hebben we echt nodig want alles evolueert zeer snel.”
(operator)

Tweetaligheid is geen selectievereiste. Wel is het een troef op de arbeidsmarkt. Daarom wil de organisatie de kansen van haar medewerkers vergroten door in de nabije toekomst een cursus andere landstaal aan te moedigen. Eén Franstalige supervisor volgt reeds een cursus Nederlands voor gevorderden, betaald door ARCC. Zelf ziet zij dit als noodzakelijk om te kunnen doorgroeien.

Als medewerkers het gevoel hebben dat ze niets meer bijleren, worden zij volgens de gedelegeerd bestuurster en een supervisor door ARCC ook aangemoedigd een job met breder perspectief te zoeken.

1.4.2.5 Beoordeling en stimuleren van doorstroom

Vier stadia van junior tot senior operator

Er is binnen de organisatie een structuur ontwikkeld om van junior operator door te groeien tot een senior operator. Er zijn vier stadia:

1. operator met een uitzendcontract;
2. operator met een contract van onbepaalde duur, de medewerker wordt beoordeeld als een goede teleoperator;
3. operator beheerst perfect zijn product en kan een andere teleoperator opleiden;
4. operator die alle aspecten van telewerk beheerst en kan inspringen voor de supervisor.

Het is de bedoeling dat iedere junior zich kan ontwikkelen tot senior. De gedelegeerd bestuurster legt uit:

“Het werkt niet met interne vacatures. De idee is gewoon dat iedereen senior operator kan worden. Het is de ambitie dat we met allemaal senior operatoren kunnen werken. Dat is verbonden met de verloning en voornamelijk aan een horizontale jobspreiding. De job wordt meer gediversifieerd, contacten met klanten, opleidingen kunnen geven, verantwoordelijkheid nemen ten opzichte van een bepaald product.”
(gedelegeerd bestuurster)

Volgens de callcenter manager is de loonsverhoging die met deze vier stadia samengaat wel eerder symbolisch. Het is niet noodzakelijk meer verantwoordelijkheid op zich te nemen en dus naar een volgend stadium te gaan. Wie zich beter voelt zonder veel verantwoordelijkheden, kan junior blijven. Ook zijn deze stadia niet automatisch verbonden met anciënniteit. Zo zijn er volgens de gedelegeerd bestuurster personen die wegens persoonlijke problemen voor een bepaalde periode minder verantwoordelijkheid op het werk willen. Hun functie-inhoud wordt dan aangepast.

Volgens een supervisor worden deze stadia reeds bij de selectie verduidelijkt aan de nieuwkomer. Uit interviews met de operatoren bleek dat deze uitleg gegeven was op het moment dat de operator een contract kreeg van onbepaalde duur.

Twee van de drie supervisors zijn intern doorgroeid van operator tot supervisor bij de groei van het jonge bedrijf. Een derde is recent extern aangetrokken. Deze twee mogelijkheden worden opengehouden. Momenteel is er geen vacature voor supervisor waardoor de doorstroommogelijkheid van senior operator tot supervisor voorlopig theoretisch is omdat de organisatie niet meer zo snel groeit als tijdens de eerste jaren.

Zich kunnen ontwikkelen en doorgroeien vinden de operatoren met wie gesproken werd, heel belangrijk. Zij vinden deze vier stadia daarom positief. Eén operator heeft nochtans het gevoel dat zijn leergierigheid niet echt benut wordt.

“Ik dacht ook ik blijf hier, ik leer wat bij over IT, alles wat achter de kasten steekt, de IT-verbinding met de klanten, met Belgacom, alles wat er tussen zit, de database, maar dat heb ik eigenlijk niet kunnen doen. Ik blijf op het operatorpostje zitten. Ik heb zelf persoonlijke contacten met de IT-mensen. Ik ken toch wat IT, maar het wordt absoluut niet uitgebuit of geen gebruik van gemaakt. Dat vind ik wel jammer. En dan heb ik nu ook het idee van ik heb nu wel geleerd wat ik moest leren of weten en als ik hier nog te lang blijf zitten, verdoe ik zelf mijn tijd. (...) Bij mijn vast contract zeiden ze van ja, we plannen van hier opleidingen te geven, de software beter te leren kennen. Ze weten wat mijn achtergrond is, 10 jaar saleservaring, ik kan veel meer. Hier is niet echt plaats om door te groeien. Ik kan wel een tijdje blijven zitten, maar dan begint het wel te kriebelen.” (operator)

Uit de gesprekken is niet af te leiden of hij hierover met het management gesproken heeft.

Beoordeling

De beoordeling is aan deze stadia gekoppeld. Het initiatief om naar een hoger stadium te gaan, kan van beide kanten komen. Indien een operator dit vraagt, wordt er een functioneringsgesprek gehouden. Volgens de gedelegeerd bestuurster gebeurt beoordeling minstens één keer per jaar door de supervisor en de call-center manager met behulp van een checklist. Voor interims die een vast contract krijgen, worden deze maanden meegeteld zodat zij na een jaar een functioneringsgesprek krijgen.

Hoe gebeurt de beoordeling bij nieuwkomers? De eerste dagen laat de supervisor de nieuwkomer zich inwerken zonder veel opmerkingen over de kwaliteit van de gesprekken. Zodra de nieuwkomer goed ingewerkt is, luistert de supervisor wel eens tijdens telefoongesprekken mee om te kijken waar nog kan bijgestuurd worden. Volgens de supervisors en het management luistert men af zonder dat de operator het merkt, om hem of haar niet zenuwachtig te maken. Ook de klant (bv. Belgacom) kan meeluisteren. Maar volgens een operator hoort men wel wanneer men wordt afgeluisterd. Deze persoon beschrijft hoe men bij ARCC beoordeelt. Het valt op hoe men vooral werkt via positieve kritiek en stimulering. Kwaliteiten worden in het licht gesteld en zwakke punten op een zachte manier bijgewerkt.

‘In het begin een beetje weinig: ge doet het goed, ge doet het altijd goed. Ge wordt beluisterd, ge krijgt beoordelingsgesprekken, hier en daar moet ge wat beter doen. Ik word regelmatig afgeluisterd, getest, ge hoort dat omdat er zo een echo in zit. (...) Maar ge wordt niet afgebroken in die zin van dat en dat doet ge slecht, of het trekt op niets ge kunt gaan of zo. (...) Er zijn een paar collega’s waarvan we weten dat ze wat zwakker zijn. Die jongen doet zijn best, heeft een goeie stem, maar soms begaat hij ook wel eens wat flaters, eigenlijk denken we net als de supervisors allemaal hetzelfde: laat die jongen zijn best doen, wat die doet, doet hij goed. En er is niemand die hem een slechte beoordeling geeft. Integendeel. Ze gaan zeggen: dat klein puntje, probeer dat eens zo te doen. Ze proberen allemaal iets positief mee te geven zodat het in het vervolg beter gaat. (...) De mensen die in deze sfeer passen worden geselecteerd. Zij gaan zeker niet iemand houden of aannemen vanwege de prestaties. Teveel schuine moppen, te streverachtig, ruziestokers of zo, die vliegen buiten. Customer care is in de eerste plaats care en daarna kan er ook nog wel verkocht worden. (...) Ik ben sterk in helpdesk, iets minder in verkoop. Ze weten dat ik wat langere gesprekken hou, ik heb daar nog geen opmerking op gehad. (...) De man van Belgacom komt eens luisteren of het goed is of niet. En die man zegt dat het goed is, dat het prachtig is, hoewel dat het een lang gesprek was, dit en dat. Zij hebben ook hun doelstellingen van wij willen graag dat percentage halen maar als zij horen dat er iemand bijvoorbeeld een klant heel goed bedient, dat die klant in het begin zenuwachtig is en nadien zeer tevreden en met blij humeur afscheid neemt, dan is het niet belangrijk of die nu gekocht heeft of niet, ge hebt een goede customer service gehad. En dat zijn niet vermelde criteria in alle gesprekken eigenlijk. En zo heeft iedereen wel ergens een goed punt.’ (operator)

Telemarketing is een vrij monotoon beroep dat zeer stresserend kan zijn indien voortdurend naar bepaalde cijfers moet gestreefd worden. ARCC wil de stress beperken door met 'serieuze' opdrachtgevers te werken. Dit wil zeggen dat ARCC enkel opdrachten aanvaardt wanneer de marges haalbaar zijn.

1.4.2.6 Verloning

De lonen binnen de sector telemarketing zijn laag. Het loon bij ARCC is volgens het management gemiddeld binnen die sector. Het loon stijgt lichtjes met de vier stadia van junior operator tot senior operator. In veel callcentra werkt men met een bonussysteem zodat individuele operatoren gestimuleerd worden veel te verkopen of veel calls te beantwoorden. ARCC is hier resoluut tegen. Niet alleen veroorzaakt dit volgens het management slechte verhoudingen tussen de operatoren, maar heeft dit ook invloed op de kwaliteit van het werk. Indien een klant laat merken niet geïnteresseerd te zijn in een product, is de operator geneigd meteen het gesprek af te breken om zo vlug mogelijk een volgende potentiële koper op te bellen. Dit kan een slechte indruk nalaten op de klant waardoor de klantenbinding verstoord wordt.

In plaats van een bonussysteem voor individuele prestaties, zal men juist de samenhangigheid verhogen door relatiegeschenken van bepaalde klanten te verdelen over alle medewerkers (die niet allen voor die klant werken).

Het is niet duidelijk of alle operatoren weten waarom ARCC niet werkt met een bonussysteem. Een operator suggereert dit systeem immers als een verbetering voor de organisatie en voor zichzelf.

1.4.2.7 Flexibiliteit voor de wensen van werknemers

Bij het bepalen van de uren wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van de medewerkers. Wie geen fulltime meer wil werken, kan zijn uren al dan niet tijdelijk laten verminderen. Tijdens het selectiegesprek wordt gevraagd naar de gezinssituatie om hiermee rekening te kunnen houden. Een supervisor geeft aan:

“Ik vraag wat hun hobby's zijn, of ze kindjes hebben, sociale dingen. Als ze kindjes hebben die bijvoorbeeld nog heel klein zijn, dan gaan we daar rekening mee houden. Als een actie langer duurt, weten we dat we deze personen niet mogen belasten na een bepaald uur.” (supervisor)

Een supervisor geeft aan dat men zeer flexibel is, maar wel voor mensen die hier niet van profiteren en bijvoorbeeld telkens te laat zijn. Volgens de callcenter manager is men soms zelfs te flexibel voor de wensen van de medewerkers.

“Wij proberen daar soepel in te zijn. Ik durf soms aan mijn medewerkers wel eens te zeggen dat we te soepel zijn. Het moet altijd binnen een aantal lijnen blijven. Je zit

met een bedrijf, bepaalde klanten, die betalen voor een bepaalde service. Als iedereen morgen vakantie wil, gaat dat natuurlijk niet.” (callcenter manager)

Normaal gezien kan men maar drie weken na elkaar verlof opnemen. Voor allochtonen die teruggaan naar hun land van oorsprong wordt een uitzondering gemaakt, maar dit wordt uitgelegd aan de anderen.

“Er zijn informele regels in verband met verlof. Ik heb bijvoorbeeld niet graag dat mensen een maand met vakantie gaan. Dan is alles opgebruikt en dan staan ze daar. Ik maak een uitzondering voor bijvoorbeeld mensen van Marokkaanse origine die teruggaan. Die gaan niet terug voor twee weken, die gaan terug voor een maand. In die zin houden we daar wel rekening mee. Ik heb nog geen reacties gemerkt van de niet-Marokkanen. Want elke medaille heeft zijn keerzijde. Als jij een maand naar Marokko gaat, is je vakantie ook op. Als je dat dan uitlegt ...” (callcenter manager)

Het is de bedoeling dat er tijdens de openingsuren steeds permanentie is. Pauzes worden dus niet allemaal tegelijk genomen. Het is dan ook geen probleem dat moslims tijdens de ramadan hun pauzes aanpassen en bij zonsondergang een langere pauze nemen. Indien het werk het toelaat, kunnen deze mensen ook doorgaan om vijf uur (aangezien dit jaar de zon rond die tijd onderging). De anderen leven ook een beetje met de ramadan mee.

“Wij hangen dan een lijst uit: van dat uur tot dat uur is het ramadan. Dat is heel plezant want dan zijn wij allemaal aan het kijken: ah ja, binnen vijf minuten gaat gij eten, hé? Dat vinden ze zelf ook wel tof. Als ge honger hebt, zijt ge niet altijd even goed gezind, en daar houden wij rekening mee.” (autochtone supervisor)

Volgens een operator houdt men rekening met persoonlijke karakteristieken en is men inderdaad heel flexibel:

“Ik kom heel veel te laat, dat is mijn gebrek. We beginnen om acht uur, ik ben hier altijd tien na acht, kwart na acht. Ik maak er bijna een punt van om tien minuten later te komen. Ik blijf ook langer als het moet. Een woord, een vingerknip en geen probleem, ik blijf wat langer. Dat is mijn ziekte. Maar ik apprecieer ook wel degelijk dat ze er eigenlijk geen opmerkingen over maken. De eerste keer dat ze daar een punt van maken, van zeg gij zult om acht uur moeten beginnen, dan zeg ik sorry, dan ben ik hier weg. Het is die verstandhouding. Ieder heeft zijn eigen gebreken. De ene rookt een sigaret meer en moet om de twee minuten naar de rookkamer gaan, binnen de perken natuurlijk. Iemand anders is zeer stipt, en legt om halfvier zijn telefoon neer en is die de deur uit. Even aangenaam, terwijl het soms wel lastig is als er een piekmoment is. Er wordt in die zin wel degelijk met persoonlijke karakteristieken rekening gehouden. We zitten hier allemaal omdat we dat zeer appreciëren.” (operator)

Men kleedt zich zoals men wil. Een aantal moslimvrouwen dragen een hoofdoek.

1.4.3 Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid

Deels vanuit haar sociale doelstelling kiest ARCC ervoor mogelijkheden te bieden aan kansengroepen op de arbeidsmarkt. Dit vraagt bepaalde aanpassingen van het organisatiebeleid. Daar waar andere callcentra bijvoorbeeld enkel tweetaligen selecteren die in beide landstalen gesprekken moeten kunnen voeren, zijn de meeste medewerkers bij ARCC eentalig en vraagt dit een aangepaste technologie en vertalingen.

1.4.3.1 Aangepaste technologie

Het probleem van de eentaligheid van de operatoren wordt opgevangen via aangepaste technologie.

“Men werkt met zeer geavanceerde apparatuur die het mogelijk maakt dat men met eentaligen kan werken, omdat op elektronische wijze de calls kunnen afgeleid worden naar eentalige operatoren. Dat is een enorme troef, omdat het niet (meer) gemakkelijk is goede tweetaligen te vinden, zeker in Antwerpen.” (callcenter manager)

Ook voor personen met een fysieke handicap zijn aanpassingen mogelijk. Rolstoelgebruikers zouden perfect kunnen functioneren binnen ARCC, maar tot nu toe hebben nog geen rolstoelgebruikers zich aangemeld. Wel hebben twee personen met een visuele handicap een korte periode bij ARCC gewerkt. Omdat de operatoren een bepaald script aflezen en gegevens vanuit het gesprek op de computer ingeven, is het niet vanzelfsprekend dat een visueel gehandicapte het werk kan uitvoeren. Een van de twee personen kon braille typen. Volgens een supervisor hoorde deze jongeman het script langs een kant van de koptelefoon en hoorde hij de klant langs de andere kant. De gegevens bracht hij in via braille. De andere persoon kon niet braille typen zodat deze persoon het werk heeft moeten opgeven. Voor deze persoon zou enkel de functie van receptionist geschikt zijn, maar die functie was niet vacant.

1.4.3.2 Vertalingen

Er wordt zo consequent mogelijk vertaald naar de twee taalgroepen die aanwezig zijn in de organisatie.

“Wij moeten er aan denken, maar wij proberen berichtjes in de keuken of zo in de twee talen aan te brengen. Onze officiële documenten, contracten en zo, die moeten verplicht in het Nederlands worden opgesteld. Wij gaan daar altijd een vrije vertaling in het Frans bijvoegen. Laat ons zeggen, de gewone hoffelijkheidsregels.” (callcenter manager)

1.4.3.3 Rotatie

Bij ARCC heeft men zowel inbound als outbound activiteiten. Bij inbound beantwoordt men vragen van klanten, lost men problemen op, enz. Bij outbound probeert men zaken te verkopen zoals een abonnement, een ADSL-lijn, of houdt men marketingenquêtes. Voor inbound is het belangrijk rustig te blijven aan de telefoon, zeer beleefd te zijn, met stress om te kunnen, zich bij wijze van spreken kunnen laten uitschelden zonder hieronder te lijden. Voor outbound heeft men verkoperskwaliteiten nodig.

Men probeert mensen bij verschillende acties in te zetten om hen te stimuleren en te verrijken. Dit geeft afwisseling en men oefent andere eigenschappen. Via rotatie komt men geleidelijk aan tot taakverbreding, een voorwaarde om door te stromen van junior tot senior operator.

1.4.3.4 Zo weinig mogelijk asociale uren

ARCC is open van 8 uur tot 20 uur en op zaterdagvoormiddag. Zaterdag worden gecupereerd door betaald verlof. Sommige klanten zouden willen dat ARCC nog langer open hield om de beschikbaarheid te verhogen. Maar het management probeert deze asociale uren zoveel mogelijk te beperken. Een nieuwe klant wil bijvoorbeeld dat operatoren telefoneren of beschikbaar zijn tot 22 uur. Het management van ARCC gaat dan na hoeveel gesprekken nog gevoerd worden tussen 17 uur en 22 uur. Na 20 uur kan een operator geen outbound calls meer doen (mensen opbellen). Bovendien moeten operatoren tijdens deze uren meer betaald worden. ARCC toont aan de klant dat slechts zeer weinig mensen bellen tussen 20 uur en 22 uur en dat het dus rendabeler is de uren te beperken tot 20 uur. Dit is dan weer in het voordeel van de medewerkers wiens asociale uren beperkt worden.

1.4.4 Samengevat

Het openstaan voor diversiteit weerspiegelt zich in een arbeidsmarkt bewust personeels- en organisatiebeleid.

De selectie-eisen zijn beperkt. We kunnen spreken van positieve actie bij de selectie omdat bij keuze tussen twee even geschikte kandidaten wordt gekeken wiens kansen op de arbeidsmarkt het kleinst zijn. Er is geen sprake van positieve discriminatie omdat bij twee niet evenwaardige kandidaten de meest geschikte genomen wordt en niet de minst kansrijke. Bij het onthaal geeft men voldoende tijd en ruimte om zich in te werken. Men stimuleert en stuurt bij via positieve kritiek. Via opleiding wil men de medewerkers vaardigheden bijbrengen die hen niet alleen ontplooiën tot zeer goede teleoperatoren, maar die hen ook sterker maken op de externe arbeidsmarkt.

Via een systeem van verschillende stadia van junior tot senior operator gekoppeld aan taakverbreding en rotatie, wil men de medewerkers motiveren zich te

blijven ontwikkelen. Toch zijn de doorstromingsmogelijkheden binnen ARCC beperkt en moedigt men mensen aan uit te kijken naar een betere job (in loon en verantwoordelijkheden) indien zij uitgekeken zijn binnen ARCC.

De eentaligheid bij de werknemers wordt opgevangen via aangepaste technologie die klanten doorschakelt naar de juiste operator. Met let er op berichten steeds in de twee talen aan te brengen. De asociale uren worden zo veel mogelijk beperkt en er is ook ruimte voor medewerkers om hun uurrooster aan te passen aan bepaalde (familiale) noden. Ook op andere vlakken houdt men rekening met persoonlijke of religieuze karakteristieken.

1.5 Relaties op het werk

Management van diversiteit of het op een positieve manier omgaan met verschillen in personeel, wordt voor een groot stuk zichtbaar op de manier waarop er respect is voor de ander en voor het anderszijn binnen de organisatie. Er zijn verschillende manieren om met 'niet-normwerknemers' om te gaan. Er zijn organisaties waar deze mensen kunnen instromen, maar waar wordt verwacht dat zij zich zo vlug mogelijk aanpassen aan de heersende normen in het bedrijf. Bij ARCC zien we echter dat er ruimte is om anders te zijn.

Bovendien wordt er gewerkt aan een goede werksfeer, deels omdat dit volgens het management een voorwaarde is voor de kwaliteit van de telefonische dienstverlening.

1.5.1 Een losse werksfeer

Iedereen is het erover eens dat de werknemers goed met elkaar overeenkomen en dat er een heel losse en gemoedelijke werksfeer hangt.

“Iedereen is echt wel bezorgd om iedereen. Is er een probleem, ge kunt het vertellen aan uw collega's. Of aan onze supervisor. (...) Ik heb op andere plaatsen gewerkt, in de verkoop, iedereen zit achter iedereen zijn rug te babbelen, iedereen achter iedereen slecht praten of uittlachen, of wat dan ook. Dat is verschrikkelijk om samen te werken. Hier hebt ge dat niet. Dat is waarschijnlijk ook een beetje omdat mensen allemaal verschillende leeftijden hebben. Mensen zijn hier op dat punt echt wel volwassen. Dat is echt wel positief. Iemand die ouder is, komt raad geven.” (operator)

“Er is eigenlijk een positieve atmosfeer, een positieve ingesteldheid. Het is heel zelden dat ge iets negatief voelt, dan is het dat iedereen toevallig een blauwe maandag heeft, slecht geslapen heeft, dat er wat meer zijn die wat extravert zijn, omdat we weer maar eens tussen allemaal nieuwe gezichten zitten, omdat de luchtdruk wat laag is of zo, dan is iedereen zo wat moe.” (operator)

De inrichting van de lokalen is niet zoals bij de meeste andere callcentra.

“Het moet in een aangename sfeer gebeuren. De opstelling van ons callcenter laat dat ook al zien. Dat is hier geen callbatterij, mensen die allemaal naast elkaar zitten in een cabine. Hier is plaats om rond te lopen, zij mogen bij het wachten op het volgende gesprek eens in een boekje lezen.” (supervisor)

Gebeurtenissen binnen ARCC worden gevierd.

“We bouwen regelmatig feestjes. We zorgen er wel voor dat elk evenement dat moet gevierd worden, niet zomaar voorbij gaat. Dan doen we een drink. We doen ook regelmatig buitenactiviteiten. Eén keer per maand minimaal, af en toe eens twee keer, wordt er een activiteit georganiseerd die wij sponsoren. Dat is dan bowlen of een karaokeavond of samen naar een concert. Dat zit altijd vol. Als we buiten Antwerpen gaan, leggen we een bus in. Zo zijn we zeker dat iedereen mee is en terug veilig thuis komt.” (gedelegeerd bestuurster)

1.5.2 Vrij losse relaties tussen hiërarchische niveaus

De callcenter manager vertelt over de losse relaties tussen hiërarchische niveaus:

“Dat is een tendens die ik bij de meeste jonge bedrijven merk. Wij spreken hier van operator tot gedelegeerd bestuurster mekaar met de voornaam aan. Er is een normale menselijke omgang, geen stroeve archaische bedoening die ge nog wel eens tegenkomt in oudere bedrijven.” (callcenter manager)

De operatoren zijn positief over de relaties met de supervisors.

“S., onze supervisor is de moeder van het bedrijf, eigenlijk.”

De communicatie gebeurt informeel. Toch verwacht de gedelegeerd bestuurster dat men de hiërarchische lijnen volgt. Dus de supervisor is het eerste aanspreekpunt voor de operator en niet de callcenter manager of de gedelegeerd bestuurster.

“Dat wil niet zeggen dat we niet toegankelijk zijn. De deur staat altijd open en iedereen kan hier binnen, maar er wordt altijd een feedback gevraagd van de directe verantwoordelijke.” (gedelegeerd bestuurster)

De operatoren voelen dit ook aan:

“Iedereen spreekt elkaar aan met de voornaam. De enige die een beetje minder naar voor komt, is de grote bazin, G. Wij zeggen ook niet altijd goeiedag of zo, maar zij ook niet. Dat is haar taak niet. F. wel, supervisors wel, zij is zo'n beetje onzichtbaar. Is er iets, is zij de eerste vertrouwenspersoon bij wie ge kunt binnenstappen met uw probleem, ge kunt daar altijd goed mee praten, maar verder is zij eigenlijk wat onzichtbaar op de achtergrond, zij ontvangt klanten, we moeten die ook niet gaan storen of familiair mee gaan doen.” (operator)

1.5.3 Autochtonen en allochtonen

Over politiek of religie, wat gevoelige onderwerpen kunnen zijn tussen allochtonen en autochtonen, wordt er volgens de gesprekspartners niet gediscussieerd. Een operator vertelt:

“Hier zitten ook niet de strengste moslims of de strengste katholieken denk ik, het is los volk. Religie wordt hier bijna niet ter sprake gebracht, tenzij dat iemand koekjes bakt voor een of ander feest. Het is heel persoonlijk eigenlijk. Als je het niet zegt, zal niemand het weten.” (autochtone operator)

Tijdens de ramadan heeft men respect voor de moslims die vasten. Eén niet-moslim heeft volgens een Marokkaanse supervisor mee gevast uit respect. Toch zijn er ook de normale menselijke wrijvingen:

“Als het ramadan is, is er een deel van de mensen die niet eten. Die zijn wat prikkelbaarder. Men maakt daar soms al wel eens een grapje over en dat wordt dan niet altijd in dank afgenomen, maar dat zijn gewoon menselijke wrijvingen.” (autochtone operator)

Allochtonen van eenzelfde land van oorsprong spreken soms onderling hun eigen taal, maar dit stoort niet volgens de operatoren. Het management wil dit toch zoveel mogelijk beperken.

“We proberen toch naar voor te brengen dat dat niet sympathiek is tegenover de andere collega's. Het gebeurt wel af en toe maar we proberen dat toch een beetje in te dijken. Dat wordt niet echt formeel gevraagd, dat wordt gewoon een beetje gestuurd. Er is op een zeker moment wel eens de reactie geweest 1,5 of 2 jaar geleden vanuit de Nederlandstalige groep. En dat is heel goed opgenomen geweest, door de Marokkaanse groep want sindsdien is dat zo'n beetje een gewoonte van nee, we praten onderling in het Frans of het Nederlands.” (gedelegeerd bestuurster)

1.5.4 Toch scheidingen?

De enige duidelijke scheiding die er bestaat is die tussen Nederlandstaligen en Franstaligen. Dat is vooral omdat men bij de selectie de lat niet te hoog heeft gelegd en deze mensen in de meeste gevallen de andere landstaal totaal niet spreken. Slechts één operator heeft evenveel contact met beide groepen. Zij sprak in het begin Engels met de Franstaligen, maar heeft geprobeerd haar Frans bij te schaven en spreekt nu Frans met hen. Ook anderen leren elkaar enkele woordjes aan:

“P., die spreekt enkel Nederlands, maar wij lachen veel samen. Zij leert mij enkele woorden Nederlands en ik haar enkele woorden Frans.”

Het management is zich bewust van deze scheiding en probeert dit te doorbreken, door het volgen van taallessen te stimuleren. Franstaligen en Nederlandstaligen worden met opzet niet gescheiden in verschillende zalen. Bovendien zijn de

supervisors voor beide groepen verantwoordelijk. Het is dus niet zo dat de Franstalige supervisor enkel voor de Franstalige operatoren verantwoordelijk is.

Toch gaan Franstaligen en Nederlandstaligen vaak rond aparte tafels zitten. Dit is niet alleen doordat personen die elkaar beter kennen (binnen de eigen taalgroep) spontaan elkaar opzoeken. Volgens een supervisor klinken bepaalde talen luider dan andere. Wanneer in die taal gesproken wordt vlak naast jou, kan dit storen terwijl je zelf een gesprek voert.

Naast de taalgroepen heb je rokers en niet-rokers en andere groepjes van mensen die onderling goed overeenkomen.

“Er zijn geen wrijvingen, hoewel er mensen zijn waarover al wat meer grapjes worden gemaakt. Er is soms een probleem met, ik ga bijna zeggen seksistisch taalgebruik. Omdat het hier zo los is, kunnen we ook los grapjes maken. En de ene is al wat lossier in zijn grapjes dan de andere. Soms worden er wat schuinere moppen verteld. Er zijn wel wat mensen tussen wie dat stoort. Dan probeert ge u daar zo weinig mogelijk aan te storen van oké, ik hoef zijn grapjes niet. Dan zoekt ge wat minder contact met die of die persoon.” (operator)

1.5.5 Conflictbemiddeling

Hoewel de sfeer volgens alle gesprekspartners zeer goed is, gebeurt het uitzonderlijk dat er wrijvingen zijn tussen twee personen. Een supervisor geeft aan hoe ze hiermee omgaat (vertaling):

“Willen jullie er met drie of met twee over spreken? Ik installeer ze hier: willen jullie koffie, iets drinken? Oké, omdat jullie met twee willen spreken: vóór jullie hier buiten gaan moet het opgelost zijn. Dat werkt. Om een team te begeleiden, in een callcenter of ergens anders, moet je veel diplomatie gebruiken, mensen als ‘êtres humains’ behandelen, en volgens hun karakter.” (supervisor)

1.5.6 Fluctuaties onder uitzendkrachten

Een operator vindt het jammer dat de groep van uitzendkrachten zo vaak wisselt. Dit maakt het moeilijk het gevoel van eenheid onder het personeel te bewaren.

“Zeker als ze de beslissing gemaakt hebben, we zitten hier met teveel volk, we gaan er een paar moeten naar huis sturen en een week of twee weken later: het is uiteindelijk toch wel drukker dan we dachten, we gaan die terug moeten aannemen of we gaan andere mensen aannemen. En dan is het soms wel vervelend als ge een week of twee weken op verlof bent en ge komt terug en de helft is ineens weer allemaal nieuw volk. Dat vinden we zelf ook wel jammer, dat er te veel snel gefluctueerd wordt.” (operator)

1.5.7 Samengevat

Een goede werksfeer is belangrijk voor kwalitatieve dienstverlening. Aan deze sfeer wordt gewerkt door een aangename inrichting van de zalen (geen callbatte-rij), de toegankelijkheid van de supervisors en het management en het niet behou- den van uitzendkrachten die deze gemoedelijke sfeer dreigen te verpesten. Bovendien worden er regelmatig feestjes of buitenactiviteiten georganiseerd door het management voor de medewerkers. Hierbij trekt men bijvoorbeeld naar een Afri- kaans danscafé of Marokkaans theehuis. De enige scheiding die opvalt is die tus- sen Nederlands- en Franstaligen. Het niet zo vlotte contact wijt men louter aan het feit dat de meeste medewerkers eentalig zijn. Naargelang de opdrachten zijn er meer of minder uitzendkrachten aanwezig in ARCC. De fluctuatie van uitzend- krachten hindert voor een stuk het gevoel de collega's te kennen.

1.6 Effecten van het diversiteitsbeleid

Antwerpen TeleCenter kiest voor een diversiteitsbeleid, omdat dit volgens het management de kwaliteit van de telefonische dienstverlening ten goede komt en omdat dit kansen biedt aan personen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt. Bij dit onderzoek gaan we na wat de effecten zijn van het diversiteitsbeleid op de duurzame tewerkstelling van de kansengroepen en de effecten voor de organisa- tie.

1.6.1 Effecten voor duurzame tewerkstelling

Wanneer een diversiteitsbeleid positieve effecten heeft voor de duurzame tewerk- stelling van niet-normwerknemers, dan verwachten we in de eerste plaats dat 'andere' werknemers aanwezig zijn in de organisatie. Bovendien verwachten we een grote mate van jobzekerheid binnen de organisatie voor de medewerkers. Werken aan de inzetbaarheid van de medewerkers zou competentieontwikkeling kunnen betekenen. Dit heeft dan weer positieve gevolgen voor de externe jobze- kerheid. We willen ook nagaan of medewerkers tevreden zijn in de organisatie.

1.6.1.1 Aanwezigheid van 'andere' medewerkers

De organisatie beschikt over een divers personeel. Wanneer we de cijfers in het personeelsbestand bekijken (zie paragraaf 1.2.1), dan zien we dat 28% van de medewerkers allochtoon zijn van niet-Europese afkomst. Eén van de drie supervi- sors is Marokkaanse.

Bij de 160 medewerkers zijn er twee personen met een handicap. Daarnaast zijn er medewerkers die omwille van fysieke kenmerken moeilijkheden ondervonden hebben op de arbeidsmarkt, zoals zwaarlijvigheid of zware brandwonden.

Hoewel de organisatie nog maar enkele jaren bestaat, zijn 6% van de medewerkers ouder dan 50 jaar. Dit betekent dat de onderneming ook oudere medewerkers aanwerft.

Er zijn meer vrouwelijke dan mannelijke medewerkers. Toch zijn er meer mannen dan vrouwen bij het management. De gedelegeerd bestuurster is wel een vrouw.

1.6.1.2 Jobzekerheid

Van interne jobzekerheid is er sprake wanneer de kans zeer groot is dat medewerkers in de organisatie kunnen blijven werken (zolang ze willen) en niet moeten vrezen dat ze op een dag ontslaan zullen worden. Er is sprake van externe jobzekerheid wanneer medewerkers een zeer grote kans hebben op de arbeidsmarkt, en dus vrij gemakkelijk een andere geschikte job zouden kunnen vinden.

Interne jobzekerheid

Tijdens de periode dat men met een interimcontract werkt, is de jobzekerheid niet gegarandeerd. ARCC heeft piekperiodes waarbij men uitzendkrachten tewerkstelt waarvoor onvoldoende werk is in dalperiodes. Eenmaal men een contract van onbepaalde duur krijgt, is de interne jobzekerheid wel groot omdat de organisatie nog groeit. De overgang van een interimcontract naar een contract van onbepaalde duur gebeurt niet automatisch op basis van anciënniteit. Men houdt zowel rekening met de kwaliteiten van de uitzendkracht als met het feit dat bepaalde personen meer nood hebben aan een contract van onbepaalde duur dan anderen. De callcenter manager geeft aan:

“Anciënniteit vind ik iets gevaarlijk, daar heb je geen verdienste aan. Er moet rekening mee gehouden worden, maar er moet ook rekening gehouden worden met de kwaliteiten van de persoon. Soms ook een beetje met de situatie van de persoon. Want een interimcontract heeft consequenties, bijvoorbeeld bij de bank. Je kan als interimaris heel moeilijk een lening loskrijgen. Wij weten bijvoorbeeld of mensen alleenstaand zijn of gehuwd. Ik vind de situatie van een alleenstaande moeder die allochtoon is, dat is een kwetsbare groep. Ik vind dat een meer doorslaggevend argument dan een jonge gast van 25 jaar die pas van de school komt en die nog thuis woont. Het feit een vaste betrekking te hebben is voor het eerste voorbeeld veel belangrijker dan voor het andere voorbeeld. In die zin wordt daar waarschijnlijk ook wel rekening mee gehouden.” (callcenter manager)

Daarnaast zal de organisatie ook niet meteen een uitzendkracht naar huis sturen indien een stagiair zich aanbiedt. Hoewel een stagiair een onbetaalde werkkraft is, houdt men er rekening mee dat indien er onvoldoende werk is om beide aan het werk te zetten, die uitzendkracht een inkomen nodig heeft. Daarom neemt men enkel stagiairs van ATEL of van bepaalde scholen aan indien er voldoende werk is om de huidige mensen te behouden.

Werknemers die vrijwillig ARCC verlaten, mogen naargelang de omstandigheden terugkomen. Zo zal men iemand die als zelfstandige begint, maar merkt dat het niet lukt, wel terug laten komen, maar iemand die niet stressbestendig is en daarom wegging, niet. Wie terugkomt, begint opnieuw met een interimcontract.

Externe jobzekerheid

Medewerkers ontwikkelen hun vaardigheden en verhogen op die manier hun arbeidskansen.

“Ik zie bij mensen die echt definitief weggaan dat die toch allemaal betere jobs hebben. Dat is positief, je moet laten doorgroeien.” (gedelegeerd bestuurster)

Voor een aantal mensen is de externe jobzekerheid niet zo groot.

“Een deel van de mensen, bijvoorbeeld Franstalige allochtonen in Antwerpen, die zitten hier uiteraard voor een groot stuk omdat er niet zoveel kansen zijn in Antwerpen om aan dit soort werk te geraken, een bediendejob waar nogal wat technologie bij komt. Die grijpen die kans echt met beide handen. Het feit dat men geen alternatieven heeft, zal ook wel een rol spelen in het lage verloop.” (callcenter manager)

1.6.1.3 Competentieontwikkeling

Bij de selectie wordt de lat niet hoog gelegd. Er worden kansen gegeven aan mensen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Bij ARCC krijgen zij de mogelijkheid hun competenties te ontwikkelen, zowel op technisch als op sociaal vlak.

Ontwikkeling van technische vaardigheden

Het hangt uiteraard van de skills van de nieuwkomer af, of deze persoon veel bijleert als operator bij ARCC. Juist omdat ARCC de lat niet zo hoog legt en personen laat beginnen die nog nooit met een computer gewerkt hebben, zijn er heel wat mensen die op dit vlak vaardigheden ontwikkelen. Daarnaast zijn er de softwarepakketten die waarschijnlijk voor iedere operator nieuw zijn omdat deze verschillen van callcenter tot callcenter. Er zijn de telefonische en commerciële vaardigheden die getraind worden. Ten slotte leert de operator tot in detail een brede waaier van producten kennen, die soms technisch zeer geavanceerd zijn.

“Elk product van de klant waarover ze informatie geven of verkopen kennen ze ten gronde. Ze leren technisch zo veel dingen. Zij weten bijvoorbeeld perfect hoe een ADSL-lijn werkt. Zij verbreden hun horizon enorm, zeker wanneer ze senior operator zijn en 4-5-6 producten beheren. Die range kan gaan van health en food producten tot zeer technische toestellen over dienstverleningen en de verkoop van vakanties. Zij verbreden zo hun spectrum.” (gedelegeerd bestuurster)

De gedelegeerd bestuurster geeft aan:

“We proberen via het vierstappentraject de operatoren te begeleiden tot een niveau waarmee zij op de arbeidsmarkt begeerd zijn. Zij moeten als referentie TeleCenter kunnen gebruiken en hun vaardigheden kunnen aantonen. “Wij kunnen met een computer werken. Wij kennen Excel, Word en andere informaticapakketten. Wij kunnen een commercieel gesprek aan de telefoon voeren, wat toch in heel wat bedrijven wordt gezocht. Wij kunnen op een beleefde manier een brief opstellen. Wij zijn goed in communicatie. Wij kennen het internet e.d.”

Zij kunnen hier een pak skills verwerven die maken dat zij, wanneer ze hier weggaan, kunnen meedingen voor hoger gekwalificeerde jobs.

Technische vaardigheden leren ze vooral op het vlak van informatica. Er zijn verschillende mensen die nog nooit met een computer gewerkt hadden. Ons systeem is zeer gebruiksvriendelijk. Eens je weet hoe je een muis moet gebruiken, wijst het zichzelf uit.” (gedelegeerd bestuurster)

Hoewel de twee taalgroepen bij Antwerpen TeleCenter vooral binnen de eigen groep contacten hebben, zijn er toch ook onderlinge contacten en leert men zo zich uitdrukken in de andere landstaal.

“Ik heb hier al verschillende mensen gehoord die geen woord Frans spraken toen ze hier binnenkwamen en die nu een aardig mondje kunnen spreken, door het spreken met hun collega's. En ze concentreren zich daar wel een beetje op. Ze weten dat dat een meerwaarde is als ze gaan solliciteren.” (gedelegeerd bestuurster)

Deze competentieontwikkeling heeft een positieve invloed op de externe jobzekerheid, tenzij huidskleur (discriminatie) of taal een hindernis blijven vormen.

Ontwikkeling van sociale vaardigheden

Een aantal van deze mensen bloeit echt open door de kansen die ze krijgen en de manier waarop met het personeel wordt omgegaan bij Antwerpen TeleCenter.

“Ik zie hier mensen echt openbloeien. We zien na verloop van tijd dat de manier van kleden anders wordt, de manier van zich te gedragen verandert, de manier van te reageren wordt assertiever en vriendelijker.” (gedelegeerd bestuurster)

Een supervisor:

“Er zijn veel zaken die veranderen bij iemand die hier net binnenkomt op het vlak van motivatie, karakter. Er zijn er die hier binnenkomen met een heel labiel karakter, maar die nu meer punch hebben. Enkele operatoren waren supertimide maar die zijn helemaal geëvolueerd. Wij doen ook aan individuele coaching. Als iemand timide is, bang is, weent als een klant de persoon uitmaakt, dan is er persoonlijke begeleiding.” (supervisor)

De medewerkers zijn reeds mondig of worden via hun werksituatie zeer mondig. Dit bleek volgens het management ook uit hun hevige reactie toen de lokale televisiezender een reportage had gemaakt waar volgens de medewerkers het sociale doel teveel benadrukt werd, alsof zij in een sociale instelling werkten.

“Mensen werken hier graag. Ze zijn ook gewoon het te zeggen als er iets niet gaat. In het begin waren ze dat niet gewoon, nu wel.” (callcenter manager)

Een autochtone supervisor zegt dat ze door het werken met mensen van andere culturen, over deze culturen veel heeft bijgeleerd. Het maakt het ook gemakkelijker om andere buitenlanders bijvoorbeeld op straat aan te spreken. Op technisch vlak heeft ze het gevoel nog elke dag bij te leren. Andere gesprekspartners spreken niet echt over bijleren van andere culturen, maar wel dat ze het aangenaam vinden te werken in een multiculturele omgeving.

1.6.1.4 Welzijn en welbevinden

Een van de positieve effecten van het diversiteitsbeleid is dat de meeste medewerkers graag werken voor ARCC. Hierna bespreken we eerst de algemene tevredenheid, de tevredenheid over de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsinhoud. Over de arbeidsverhoudingen werd in paragraaf 1.5 reeds gesproken.

Algemene tevredenheid

Naast de positieve aspecten van een divers personeelsbestand voor de kwaliteit van de dienstverlening en voor de arbeidsintegratie van de kansengroepen, vindt het management het voor zichzelf verrijkend te werken met een verscheidenheid aan personeel. De gesprekspartners vinden dat gesprekken over ruimere onderwerpen gaan, en dat men bijleert over andere culturen.

Volgens het management merken zij de dankbaarheid van de mensen die kansen krijgen bij ARCC.

“Bij de meest kwetsbare groepen zie je die dankbaarheid het best. Als je én Frans-talig ben, én allochtoon, dus Afrikaans bent, en een alleenstaande moeder, goh, dat is de meest kwetsbare groep en daarvan voelt ge wel dat die heel blij zijn dat die die kans krijgen.” (callcenter manager)

Een supervisor zegt dat de medewerkers bij ARCC graag komen werken.

“Ge voelt dat, als ge zegt: jongens, we moeten onze calls halen, want het gebeurt dat er zieken zijn of zo, en dan zet iedereen zijn beste beentje voor. Dat is het mooiste bewijs dat ze hier graag werken en zich verbonden voelen.” (supervisor)

Arbidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden

Zowel het management als de operatoren zijn zeer tevreden over de aangename en losse werksfeer bij Antwerpen TeleCenter. Twee van de drie geïnterviewde operatoren vinden de verloning laag, en zullen daarom in de toekomst uitkijken naar een andere job. Zij beseffen wel dat ze dezelfde losse werksfeer niet zo

meteen zullen vinden. Voor één operator is het duidelijk dat het management van ARCC de lage lonen wil compenseren met een betere werksfeer.

“Ik kom ook in de problemen, ik zal toch verplicht zijn om iets anders te zoeken vanwege de financiële kant. Vrouw, dochter, mijn vrouw studeert, ik ben alleenverdiener. Ik heb nog nooit zo weinig verdiend. (...) Het is hier aangenaam, plezant, ge blijft hier hangen, ge zijt hier tevreden, zolang ge niet aan uw financiële kant denkt. (...) Omdat we dikwijls negatieve ervaringen gehad hebben in andere bedrijven, dat we dat allemaal gewoon kotsbeu zijn, en dat dat hier gewoon een herademing is. Maar wij zitten hier wel degelijk omdat WIJ dat hier graag willen. Want de moment dat wij hier teveel naar onze check kijken, zijn wij hier ook weg.” (operator)

Ook een andere operator zou zijn loon graag aangevuld zien met maaltijdcheques. Over de sfeer is hij heel tevreden.

“Naast die maaltijdcheques zie ik geen andere verbeteringen. De sfeer is hier beter en dat is ook belangrijk op het werk! Ik heb gewerkt in een callcenter, daar waren wel maaltijdcheques, maar er was daar echt stress. Je kan een maand naast een collega werken en het enige wat je kan zeggen is goeiedag. Er is geen affiniteit tussen de mensen. Alles stopt bij het werk. Dat is niet leefbaar. Hier is het echt als een kleine familie. En dat vind ik belangrijk. (...) We zijn verschillende keren samen weggegaan, met G., met alle anderen. We zijn gaan bowlen tot middernacht. Juist daarnaast is Café Ile Afrique. Ik zei ik ken hier een café ... en toen zijn we daar allemaal naartoe gegaan. G. niet, maar de andere wel. Zij vonden het fijn, we hebben gedanst, op z'n Afrikaans, we hebben gelachen. We zijn gebleven tot 4 uur. Dat heb ik nog nooit in een ander bedrijf gezien. Vorige keer hebben S. en F. (management) het echt tof gevonden. Ze stelden veel vragen. We zijn ook eens naar een Marokkaans café geweest. Of we gaan dansen op rai muziek. Iedereen was er, die dag was iedereen Marokkaans, we hebben gelachen. Dat was echt geniaal.” (allochtone operator)

Operatoren die uitkijken naar ander werk doen dit omdat de lonen elders hoger zijn, er andere extralegale voordelen zijn of doorgroeimogelijkheden die er bij ARCC niet zijn.

“Ik ken 4 of 5 mensen die vertrokken zijn die een vast contract hadden. Die zijn naar Wordonline gegaan, een andere naar Mobistar, een andere in de haven en nog een andere naar Orange. Dat waren 3 buitenlanders en 2 Nederlandstaligen.” (allochtone operator)

Buiten een hoger loon, zien de operatoren weinig verbeteringen mogelijk. Een operator zegt lachend dat airconditioning tijdens de hete zomerdagen wel van pas zou komen.

Operator zijn is in het begin fysiek niet zo aangenaam:

“In het begin als ge hier zit, die koptelefoon. De eerste week wordt ge hees, dan krijgt ge oorpijn, die koptelefoon zit te fluiten en zo, en dan hebt ge ook nog een week of twee koppijn, door de druk van de koptelefoon. Het piept de hele tijd in uw oren. En als ge dan naar een fax belt, dat is niet plezant. En als ge daar doorzit, komt

dat nooit meer terug. (...) We voelen ons soms stijf van het zitten. Een hometrainer zou niet slecht zijn. Even de benen doen bewegen zou enorm relax zijn. Maar daarvoor zou geen plaats zijn. Soms vluchten we naar het rooklokaal of naar de keuken, gewoon omdat we het even niet meer volhouden met onze rug.” (operator)

Arbeidsinhoud

Hoewel het management spreekt over een zekere monotonie in de job als operator, is dit geen punt waarover de geïnterviewde operatoren zich beklagen. Zij vinden het wel fijn dat acties soms veranderen. Wat wel vervelend kan zijn, is wanneer iemand zich kwaad maakt aan de andere kant van de lijn of als er hard moet gewerkt worden om bepaalde cijfers te halen.

Een Afrikaanse operator weet dat het voor hem niet gemakkelijk is werk op zijn niveau te vinden. Het feit dat het management meer aandacht wil geven aan bijkomende opleidingen, zoals taalopleiding, wordt geapprecieerd.

(Vertaling) “Het is echt niet evident voor mij om hier werk te vinden, zeker als buitenlander en als je geen Nederlands spreekt, en zeker als je zwart ziet (lacht). Echt waar, mensen hebben heel veel negatieve vooroordelen ten opzichte van mensen. Dat is normaal, want die mensen zijn niet echt open, hebben niet veel gereisd, dus de zwarte is goed om te poetsen, om daar te wonen, clichés. In zo'n situatie is het heel moeilijk om jezelf te bewijzen. Ik ben op veel plaatsen geweest, maar het onthaal was niet goed. Dat is zeer ontmoedigend. Ik ging eens naar een interimbureau omdat ze mensen nodig hadden om te poetsen. De persoon vraagt, heb je daar een opleiding voor gehad? Ja, maar ik heb toch ook geen speciale opleiding nodig om te poetsen. We hebben je niet nodig. Dus toen ik hier kon beginnen werken, heb ik die kans heel serieus genomen, ik probeer alles te doen om op tijd te komen. Als mij iets gevraagd wordt, probeer ik het maximum te doen, want ik weet dat het niet gemakkelijk is werk te vinden.” (allochtone operator)

Hij is tevreden over het feit dat hij zaken kan bijleren.

“Ik heb beter Nederlands geleerd, veel van internet (tijdens de pauze), over telefoneren, de computer, nieuwe producten. Dat is ook belangrijk voor mij, niet enkel het loon.” (allochtone operator)

1.6.2 Effecten voor de organisatie

Het management werkt aan een goede werksfeer omdat dit de kwaliteit van de dienstverlening verbetert. Medewerkers die goedgezind naar het werk komen, kunnen dit enthousiasme omzetten in vriendelijke gesprekken. Gedemotiveerde medewerkers kunnen mensen niet overtuigen iets te kopen of mee te doen aan een enquête.

Naast de klantgerichtheid wilden we nagaan of het diversiteitsbeleid invloed heeft op de benutting van het potentieel en de creativiteit. Wanneer minder kansrijken op de arbeidsmarkt door ARCC mogelijkheden krijgen en zich kunnen

ontwikkelen, verwachten we dat medewerkers niet vlug vrijwillig het bedrijf zullen verlaten en dat zij minder vaak afwezig zijn dan gemiddeld binnen deze sector. We wilden nagaan of de creativiteit van de diverse medewerkers groot is en of hiervan gebruik wordt gemaakt.

1.6.2.1 *Efficiënte benutting van het potentieel*

Het verloop (22%) is redelijk laag. Volgens de Belgische Call Center Benchmark 2000 ligt het gemiddeld verloop in de callcentra op 31%.²² Het lagere verloop bij ARCC dankt men volgens het management aan de goede sfeer en aan het feit dat voor een heel aantal mensen die een kans gekregen hebben bij ARCC, er weinig (betere) alternatieven zijn.

Het absentisme (5%) is volgens de callcenter manager het gemiddelde binnen de dienstensector. Het Nederlandse Call Center Benchmark Onderzoek van 1998 geeft een gemiddeld absentiecijfer in de callcenter sector aan van 6,9% onder vaste medewerkers en 8,1% onder tijdelijke krachten.²³ Indien we veronderstellen dat de situatie in Nederland overeenkomt met die in België, ligt het absentiecijfers van Antwerpen TeleCenter onder deze gemiddelden.

Medewerkers komen binnen met een toegangsbadge die het uur registreert, maar met deze gegevens wordt voorlopig niets gedaan. Men vertrouwt informeel op stiptheid en de eerlijkheid van de medewerkers. Indien iemand te laat komt, wordt die verondersteld een kortere pauze te nemen. Indien men de indruk krijgt dat iemand van deze flexibiliteit profiteert, kan men via de toegangsbadge eventueel wel de werkuren nagaan. Indien ARCC nog sterk groeit, is het niet zeker dat deze informele regels zullen blijven volstaan. De operatoren zijn zich bewust van deze flexibiliteit en appreciëren dit. Zij worden niet strikt gecontroleerd en er wordt vertrouwd op hun verantwoordelijkheidsgevoel.

Hoewel de organisatie operatoren wil stimuleren via taakuitbreiding en rotatie, heeft één van de geïnterviewde operatoren toch de indruk dat zijn capaciteiten door de organisatie niet voldoende benut worden. Hij vindt dat het management de operatoren meer zou kunnen betrekken bij het hele gebeuren.

“Het gaat heel los, er wordt niets opgelegd, maar wij weten ook eigenlijk bijna niet van wat er gaande is, wat er gepland is, wat er gaat gebeuren, wij weten ook niet altijd hoe goed we het wel doen, of hoe slecht. Over het algemeen wordt er volgens mij te weinig gebruik gemaakt van wat je met al die statistieken kan doen. Wij krijgen alleen het slechte percentage van jongens we moeten meer ons best doen, de percentages waren gezakt of zo. Met goeie bedoelingen, terwijl we dat dikwijls echt niet in de hand hebben. Bepaalde dingen worden gebruikt, maar niet tot in de puntjes. Bepaalde dingen kunnen beter naar ons toe en naar de opdrachtgever toe aangepakt worden. Als er een kalm moment is en mensen naar huis gestuurd worden

²² Zegers D. (2000).

²³ SNT Strategic Vision (1999).

maar daarna weer aangenomen worden, krijgen we geen uitleg van waarom ze het verkeerd ingeschat hadden. Er kan een goeie reden zijn, maar we moeten er zelf achter vragen. Iedereen zijn opdrachtje, doe maar rustig aan, doe het maar goed, positief, dan zijn we allemaal happy. Maar het is een beperking. Ik zou wel graag wat meer willen doen en dan val ik in slaap. Ik ga niet meer vooruit.” (operator)

1.6.2.2 *Creativiteit*

Hoewel de telefonische gesprekken voor een stuk persoonlijk ingevuld worden door de operatoren, is er toch niet veel ruimte voor creativiteit binnen het beroep van teleoperator. Dit wordt voor een stuk gecompenseerd door het feit dat medewerkers gestimuleerd worden om zeker bij het begin van een nieuwe actie, tijdens de briefing met de opdrachtgever suggesties te doen over mogelijke verbeteringen van het script. De opdrachtgever geeft uitleg over de actie of het product en het script wordt overlopen. Door deze correcties en suggesties worden de diensten verbeterd en de operatoren voelen de appreciatie van de opdrachtgevers. Ook tijdens acties kunnen operatoren suggesties doen over verbeteringen. Dit wordt bekeken en eventueel aangepast.

1.6.2.3 *Klantgerichtheid*

ARCC verkiest medewerkers die speciaal voor het beroep van teleoperator kiezen boven hogergeschoolden die deze functie voor een tijdje willen uitoefenen. De eerste groep is veel gemotiveerder en zal alles doen om die job goed uit te oefenen. Uit de uitspraken van de allochtone operatoren blijkt ook dat zij de kans die hen door ARCC geboden wordt met beide handen gegrepen hebben en alles doen om zich te bewijzen.

Er wordt gewerkt aan de positieve sfeer en dit werpt ook zijn vruchten af. Een operator vertelt:

“Zelfs Amerikanen komen hier binnen, die vinden dat prachtig, de klassieke call-centers hebben hokjes en je mag niet met elkaar praten. Je hebt zoveel minuten van dan tot dan, dat ge pauzes hebt. Hier niet, hier zitten wij te lezen, te lachen, je voelt als je binnenkomt, dat er een goede sfeer is. Door deze sfeer kunnen de mensen ook betere gesprekken hebben met de klanten. Als een operator goedgezind is, een goed leven heeft, en er een goeie sfeer is, dan gaat hij ook een goed contact hebben met die klant. En die klant gaat dat ook voelen. Als er iets tegenzit, niet goed geslapen of zo, je voelt dat direct aan de telefoon. Je moet dat positivisme opgeladen hebben dat je al die negatieve reacties kan incasseren.” (operator)

1.6.3 *Samengevat*

Het diversiteitsbeleid van Antwerpen TeleCenter heeft positieve effecten op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen en op de werking van de organisatie.

ARCC laat personen instromen die om een of andere reden minder kans maken op de arbeidsmarkt. Eenmaal zij een contract van onbepaalde duur gekregen hebben, is hun interne jobzekerheid zeer groot. Sommige personen waren zeer ontgoocheld door de eerder opgelopen tegenslagen. Zij worden binnen ARCC weer gemotiveerd voor het beroepsleven. Met de vaardigheden die zij leren binnen ARCC als teleoperator kunnen zij nadien eventueel zoeken naar een hogere functie binnen een andere organisatie. Naast de technische vaardigheden leren de medewerkers ook sociale vaardigheden door het werken in een organisatie met diversiteit. De verloning is vrij laag en het werk vrij monotoon. Voor de organisatie is dit een soort garantie dat personen die meer aankunnen, zullen doorstromen en op die manier weer plaats maken voor laaggeschoolden of anderen die via ARCC een stap dichterbij kunnen komen naar duurzame tewerkstelling. Voor de organisatie zelf zorgt hun diversiteitsbeleid ervoor dat zij een kleiner verloop kennen dan andere callcentra. Het absentisme is niet lager dan in andere dienstenbedrijven, maar wel lager dan in andere callcentra. Bovendien verhoogt de motivatie de kwaliteit van de dienstverlening.

2. Caseverslag Challenge

Omdat dit bedrijf anoniem wenst te blijven, werd het caseverslag niet opgenomen in het rapport en heeft de organisatie een fictieve naam gekregen. Bij de analyses vanaf hoofdstuk 5 worden de ervaringen uit dit bedrijf wel opgenomen.

3. Caseverslag Sint-Vincentiusziekenhuis

3.1 Voorstelling

Hieronder bespreken we het ontstaan en de structuur van het ziekenhuis. We geven ook aan waar de gesprekspartners bij deze case zich bevinden binnen de structuur van het ziekenhuis.

3.1.1 Ontstaan

Het Sint-Vincentiusziekenhuis is in zijn huidige constellatie een samenwerkingsverband van drie partners: de congregatie van de Zusters van Liefde, de Christelijke Mutualiteit van Antwerpen (CMA) en de Groep van de Gasthuiszusters van Antwerpen (GVA). De oorsprong van het Sint-Vincentiusziekenhuis gaat terug tot het jaar 1825 wanneer de stichter van de Zusters van Liefde in het centrum van Antwerpen start met een Godshuis voor de opvang van ongeneeslijk zieken. In 1874 verhuisden de Zusters van Liefde naar de Sint-Vincentiusstraat. Het ziekenhuis zelf werd in 1922 opgericht. In hetzelfde jaar werd gestart met de Sint-Vincentiuschool voor verpleegkunde. In 1969 fusioneerde het ziekenhuis met de

Heilig-Hartkliniek van de Christelijke Mutualiteit van Antwerpen. In 1995 werd een derde partner opgenomen in de Raad van Beheer, namelijk de ziekenhuisgroep Gasthuiszusters van Antwerpen. In 1997 fuseerden het Sint-Vincentiusziekenhuis en Sint-Jozef Mortsel.

3.1.2 Beddenverdeling

Het Sint-Vincentiusziekenhuis beschikt over 294 bedden die als volgt verdeeld zijn:

- 96 bedden heelkunde;
- 96 bedden interne geneeskunde;
- 24 bedden pediatrie;
- 24 bedden materniteit;
- 24 bedden geriatrie;
- 30 bedden acute psychiatrie, ook PAAZ genoemd (psychiatrische afdeling in een algemeen ziekenhuis).

3.1.3 Gesprekspartners bij dit onderzoek

- Hoofd van de personeelsdienst (vrouw).
- Directeur verpleging en paramedische diensten (vrouw).
- Hoofdverpleegkundige (diensthoofd) geriatrie (vrouw).
- Hoofdverpleegkundige (diensthoofd) pediatrie (man).
- Diensthoofd schoonmaak (vrouw).
- Twee vroedvrouwen (1 allochtoon, 1 autochtoon).
- Gynaecoloog (allochtone man).
- Ombudsman (man).
- Administratief bediende bij facturatie (allochtone vrouw).
- Arbeidster schoonmaak (vrouw).
- Arbeider schoonmaak en technische dienst (man).

Daarnaast is ook een medewerker van vzw De Ploeg geïnterviewd.

3.2 Enkele cijfers

(Slechts beperkt aantal cijfers doorgegeven wegens tijdsgebrek personeelsdienst.)

3.2.1 Samenstelling personeelsbestand

Van de 37 allochtonen in dienst (mei 2001) zijn er 5 mannen en 32 vrouwen. Zij hebben volgende functies:

- verpleegkundige (18);
- logistiek medewerker (8);
- bediende administratie (1);

- bediende facturatie (1);
- klinisch laborant (1);
- arbeider keuken (4);
- arbeider technische dienst (1).

Van de 37 allochtone medewerkers hebben 4 een contract van bepaalde duur, 31 een contract van onbepaalde duur en 2 een vervangingscontract.

In het Sint-Vincentiusziekenhuis bestaat 86% van het personeel uit vrouwen. Bij de 35 kaderleden zijn er 20 vrouwen.

Tabel 4.6 Kenmerken personeel (enkelvoudig), situatie op 31/12/2000, uitgezonderd brugpensioenen)

Kenmerk	Aantal
Geslacht	
Mannen	102
Vrouwen	603
Totaal	705
Origine	
Autochtonen	668
Allochtonen	37
Totaal	705
Aantal personen met een handicap	N.b.
Arbeidsduur	
Voltijds werkend	320
Deeltijds werkend	385
Totaal	705
Statuut	
Arbeiders	86
Bedienden	619
Totaal	705
Leeftijdsgroep	
<21 jaar	5
21-30 jaar	157
31-40 jaar	232
41-50 jaar	228
>50 jaar	83
Totaal	705

Tabel 4.6 Kenmerken personeel (enkelvoudig), situatie op 31/12/2000, uitgezonderd brugpensioen). Vervolg

Kenmerk	Aantal
Opleidingsniveau	
Laaggeschoold	N.b.
Middelbaargeschoold	N.b.
Hooggeschoold	N.b.
Totaal	705
Type contract	
Contract onbepaalde duur	629
Contract bepaalde duur	40
Startbaancontract	2
Geneeskundigen specialisten in opleiding	13
Vervangingscontract	11
Totaal	695

3.2.2 Instroomcijfers

Aantal medewerkers dat is ingestroomd tijdens het jaar 2000:

Tabel 4.7 Instroomcijfers

	Bedienden*	Arbeiders
Aantal ingestroomden met ...		
contract onbepaalde duur	51	16
contract bepaalde duur (geen uitzendarbeid)	37	4
ander contract	7	3
Totale instroom	95	23

* Inclusief kaderleden.

3.2.3 Uitstroomcijfers

Aantal medewerkers dat is uitgestroomd in 2000 naar reden:

Tabel 4.8 Uitstroomcijfers

	Bedienden	Arbeiders
Aantal afvloeiingen ...		
op initiatief van de werknemer	35	10
op initiatief van de werkgever	6	5
einde contract	32	3
pensionering	1	0
Totaal	74	18

Grootste afvloeiingen bij geneesheren specialisten in opleiding 17, bij schoonmaak 12 en bij interne geneeskunde 11.

Belangrijkste redenen zijn ontslag door de werknemer (49%), einde contract (38%) en ontslag door de werkgever (12%).

3.2.4 Absenteïsmecijfers

Totaal aantal dagen werkverlet (ziekte, arbeidsongevallen met werkverlet, exclusief hef- en tilverlof, zwangerschapsverlof, lactatieverlof)/totaal aantal arbeidsdagen 2000.

Bij arbeiders: $1\,570/15\,906 \times 100 = 9,87\%$.

Bij bedienden: $3\,724/113\,147 \times 100 = 3,29\%$.

Het absenteïsmecijfer bij arbeiders is driemaal zo hoog als dat bij bedienden.

3.3 Waarom een diversiteitsbeleid?

Bij dit onderzoek willen we onder andere nagaan *waarom* een organisatie kiest voor een diversiteitsbeleid. Doorheen de gesprekken met het kaderpersoneel, blijken er verschillende redenen te zijn.

3.3.1 Kwaliteitszorg bevorderen

Het Sint-Vincentiusziekenhuis is gelegen in de Noorderwijk van Antwerpen, midden in de joodse buurt en met een grote populatie Turken en Noord-Afrikanen. De joden hebben al sinds het ontstaan deel uitgemaakt van het cliënteel van het ziekenhuis, terwijl de allochtonen vooral de voorbije tien jaar een steeds groter deel van de patiënten zijn gaan vormen. De andere (culturele) verwachtingen van deze groep patiënten zorgen soms voor communicatiestoornissen tussen patiënten en verzorgers. Deze verhinderen kwaliteitszorg en daarom wil het ziekenhuis via een diversiteitsbeleid deze communicatiestoornissen vermijden.

Dit wil men aanpakken op twee manieren: enerzijds via het bespreekbaar maken van de diversiteit en anderzijds door het aanwerven van allochtone medewerkers.

Het bespreekbaar maken doet men via een werkgroep multicultureel samenwerken die allerlei initiatieven organiseert om het personeel meer achtergrond te geven over de verschillende culturen bij de patiëntengroep. Zelfs indien slechts enkele personen van een dienst meedoen aan de initiatieven, is er een grote kans dat hierover zal gesproken worden op de dienst. Het bespreekbaar maken van de verschillen wordt door de werkgroep gezien als een eerste stap naar het aanbieden van kwaliteitszorg aan deze groepen met een andere cultuur.

Kwaliteitszorg voor allochtone patiënten kan ook bevorderd worden door de aanwezigheid van allochtone zorgverstrekkers. De inspanningen die geleverd worden naar werving en selectie van allochtonen kunnen in dit kader gezien worden.

3.3.2 Krapte

De ziekenhuissector kampt al jaren met een tekort aan verplegend personeel. De kwaliteitszorg kwam in gevaar en de werkdruk werd onhoudbaar. Tegelijk is er op de arbeidsmarkt een reserve aan laaggeschoolde werkzoekenden die geïnteresseerd zijn in een functie in de zorgsector maar niet aan de diplomavooraarden voldoen. Vanuit deze vaststellingen is men gaan zoeken in hoeverre laaggeschoold personeel kon worden ingezet om de nood in ziekenhuizen en rusthuizen gedeeltelijk op te vangen. Daarom heeft men een systeem van jobontdubbeling uitgewerkt en de functie van logistiek assistent ontwikkeld die openstaat voor laaggeschoolden die hiervoor een opleiding gevolgd hebben bij VDAB of Vitamine W. Via de Sociale Maribel kregen ziekenhuizen de kans extra personeelsleden aan te werven die deze opleiding met succes voltooid hadden.²⁴ Bij de cursisten van deze opleiding zijn heel wat allochtonen. Dit zijn onder andere personen die in hun land van herkomst in de gezondheidszorg werkten maar wiens diploma in België niet erkend wordt. Via deze opleiding zijn ook bij Sint-Vincentius reeds een aantal allochtone logistiek assistenten aangeworven. Op het ogenblik van de bevraging waren 8 van de 39 logistiek assistenten allochtoon.

Onder invloed van de krapte worden er inspanningen gedaan om ruim te rekruteren. Voor verzorgenden is het mogelijk in een systeem van deeltijds werken (als verzorgende) en deeltijds studeren, het diploma van gegradueerd (A1) verpleegkundige te behalen.

Personen die in het buitenland een diploma van geneeskundige of verpleegkundige behaald hebben maar wiens diploma door België niet erkend wordt, kunnen in een gelijkaardig systeem van deeltijds werken als verzorgende en deel-

²⁴ Voor een beschrijving van dit systeem van jobontdubbeling bij het UZA, zie Lamberts M., Vandoorne J. & Denolf L. (2000).

tijds leren hun diploma van A1-verpleegkundige behalen. Het Sint-Vincentiusziekenhuis heeft een aantal van deze deeltijds werkenden aangenomen (zie verder).

Het ziekenhuis doet niet enkel inspanningen naar de groep allochtonen. Omwille van de krapte is het belangrijk geschikte personeelsleden aan te trekken en te behouden. Goede arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zijn hierbij een belangrijke troef die men probeert uit te spelen.

3.3.3 Imago

Het Sint-Vincentiusziekenhuis wil naar buiten komen als een multiculturele organisatie, zowel naar patiënten toe als naar potentiële werknemers. Allochtone patiënten zien allochtone gezichten bij het personeel en weten dat ze indien nodig hun eigen taal kunnen spreken.

3.3.4 Maatschappelijk engagement

Het Sint-Vincentiusziekenhuis was oorspronkelijk een instelling van de Zusters van Liefde. Sinds 1995 behoort het tot de groep Gasthuiszusters van Antwerpen. Volgens het hoofd van de personeelsdienst speelt de christelijke levensvisie ook een rol bij het openstaan voor niet-normwerknemers zoals personen met een mentale of sociale handicap.

Sinds het ontstaan van vzw De Ploeg, die zich richt op de integratie van personen met een mentale of sociale handicap op de arbeidsmarkt, zijn er al verschillende mensen via vzw De Ploeg als vaste medewerker in het ziekenhuis ingestroomd. Hiervoor krijgt het ziekenhuis weliswaar een tegemoetkoming in de loonkost, maar die compenseert volgens de personeelsverantwoordelijke niet de inspanningen en begeleiding die zulke personen vragen.

3.3.5 Samengevat

De ligging van het Sint-Vincentius bepaalt voor een groot stuk de achtergrond van de patiënten. Indien men kwaliteitszorg wil aanbieden aan de patiënten, waaronder een groot deel allochtonen, dan moet men openstaan voor deze culturen en hun specifieke eisen en gewoontes. Het beschikken over allochtone medewerkers kan de communicatie met deze patiënten ook doen verbeteren.

Door de krapte op de arbeidsmarkt en specifiek het tekort aan verpleegkundigen, heeft men de job van de verpleegkundigen ont dubbeld en werft men voor de niet-verzorgende taken lagergeschoolde logistiek assistenten aan.

Via een diversiteitsbeleid wil het Sint-Vincentiusziekenhuis in Antwerpen een imago uitstralen van een mensvriendelijk multicultureel ziekenhuis. Dit imago straalt het uit naar mogelijke patiënten, de buurt, de overheid, andere ziekenhuizen en scholen met potentiële medewerkers.

Ten slotte is er zeker ook een maatschappelijk engagement. Dit uit zich bijvoorbeeld in de degelijke begeleiding van medewerkers met een handicap.

3.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?

Een diversiteitsbeleid kan vele vormen aannemen. In sommige organisaties kiest men voor formele diversiteitsinitiatieven, zoals het oprichten van een diversiteitsraad of het ondertekenen van een antidiscriminatieclausule. Andere organisaties beschikken niet over zulke formele initiatieven, maar zorgen wel dat het werken met een divers personeel zich weerspiegelt in aanpassingen aan het organisatie- en personeelsbeleid. Zij werken met andere woorden met een arbeidsmarkt bewust organisatie- en personeelsbeleid. Hierna bekijken we het diversiteitsbeleid van het Sint-Vincentiusziekenhuis.

3.4.1 Heeft het Sint-Vincentiusziekenhuis een formeel diversiteitsbeleid?

Het Sint-Vincentiusziekenhuis spreekt zelf niet over een diversiteitsbeleid. Het is vooral de aandacht voor het multiculturele (bij patiënten en personeel) dat naar buiten gedragen wordt. Het multiculturele aspect is sedert 2000 opgenomen in de visie van de organisatie.

Zoals we hierna zullen zien, heeft het ziekenhuis inderdaad verschillende initiatieven genomen om de tewerkstelling van allochtonen in de organisatie te stimuleren. Maar ook op andere domeinen is er bij Sint-Vincentius sprake van een arbeidsmarkt bewust organisatie- en personeelsbeleid, dat rekening houdt met oudere werknemers, werknemers met een handicap, enz.

3.4.2 Werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een *werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid* heeft gedurende twee jaar geïnventariseerd wat de noden en wensen zijn van de verschillende leeftijdsgroepen bij het personeel. Zo zijn de noden van nieuwkomers niet dezelfde als die van dertigers en ook niet dezelfde als die van veertigers. Op basis van de geïnventariseerde noden zijn verschillende initiatieven opgestart zoals een team support plan, ombudsfunctie, onthaalbrochure. Bij de deelnemers waren geen allochtonen. Het waren vooral verpleegkundigen. Een nood die naar boven kwam, maar waar nog aan gewerkt wordt, is het deeltijds kunnen werken van hoofdverpleegkundigen.

Gezien het multiculturele aspect na twee jaar prioriteit kreeg, werd de werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid stopgezet en een nieuwe werkgroep met andere samenstelling opgericht, namelijk de werkgroep multicultureel samenwerken (zie verder).

3.4.3 Initiatieven in kader van positief actieplan allochtonen

Na goedkeuring door de directie werd in 1999 door een werkgroep bestaande uit het hoofd van de personeelsdienst, een personeelsafgevaardigde en de projectontwikkelaar allochtonen van het STC Antwerpen een *positief actieplan* uitgewerkt. Een positief actieplan in het kader van het VESOC-akkoord van 1998 'Tewerkstelling van allochtonen' heeft volgend doel: "Het op een planmatige manier weg nemen van direct en indirect discriminerende drempels en/of het scheppen van voorzieningen waardoor de verticale en horizontale mobiliteit van allochtonen op de bedrijfsinterne en -externe arbeidsmarkt wordt vergroot en hun voortijdige uitstroomkansen worden verminderd, met het oog op hun evenwaardige participatie in alle afdelingen en functies."²⁵

De subsidievoorwaarden zijn de volgende: de ondernemingen of instellingen kunnen maximaal 500 000 BEF (12 350 euro) subsidie krijgen voor de implementatie van hun actieplan mits er een eigen inbreng wordt voorzien van minstens de helft van het gevraagde bedrag.

In 2000 werd naast het opstarten van positieve actieplannen binnen het VESOC-jaarprogramma de mogelijkheid voorzien om '*beste praktijken*' te ontwikkelen, ter verdieping van het positieve actiebeleid. Dezelfde subsidievoorwaarden bleven gelden. Om in aanmerking te komen voor 'beste praktijk' moest de onderneming of instelling een positief actieplan hebben opgestart in het kader van het VESOC-jaarprogramma 1999, haar ervaringen bekend maken en functioneren als voorbeeldonderneming binnen een regio en/of sector en een actieplan opstellen waarin concrete engagementen worden opgenomen omtrent instroom en/of (horizontale of verticale) doorstroom van allochtonen. Het Sint-Vincentiusziekenhuis kreeg niet enkel subsidies voor de uitvoering van zijn positief actieplan, maar ook als beste praktijk.

In het *strategisch plan 2000-2005* van de organisatie wordt de openheid naar allochtonen bij personeel en patiënten uitdrukkelijk genoemd. "Als katholiek ziekenhuis wil de organisatie de openheid en het nodige respect tonen en allochtonen een geïntegreerde plaats geven." Er werd een document opgesteld door de directie en de personeelsdienst.

Volgens de personeelsdienst worden de initiatieven, hoewel gesteund door de directie, nu nog vooral gestuurd door de personeelsdienst. De sturing is zowel gericht naar de directie als naar de rest van het ziekenhuis.

Sinds juni 2001 werd een ombudsman aangesteld die meteen ook interculturele bemiddelaar is. Deze persoon zal in de toekomst de initiatieven mee ondersteunen en stimuleren.

De *werkgroep multicultureel samenwerken* werd opgericht in het licht van de realisering van het positief actieplan allochtonen. De verschillende initiatieven uit het actieplan worden besproken en georganiseerd. De werkgroep heeft van de directie

²⁵ ICEM Jaarrapport 2000 inzake het Vlaamse beleid naar etnisch-culturele minderheden.

de toelating gekregen de subsidie in het kader van het positief actieplan aan de verschillende initiatieven te besteden. De allochtone medewerkers van het ziekenhuis kregen een aparte uitnodiging opdat zeker enkele van hen zouden deelnemen aan de werkgroep. Toch zijn er niet op elke vergadering allochtonen aanwezig. Enkele allochtone medewerkers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek waren geïnteresseerd in de werkgroep, maar gaven aan niet te kunnen deelnemen indien de vergadering op het middaguur georganiseerd werd. Dit was bijvoorbeeld het geval voor een kok die zich tijdens de middag nooit kan vrijmaken en voor een vroedvrouw die op die dagen (toevallig) de nachtshift had.

Sinds 1995 werd een *antidiscriminatieclausule* opgenomen in het arbeidsreglement. Elke vorm en elke uiting van racisme kan aanleiding zijn tot ontslag met onmiddellijke verbreking. Volgens de personeelsverantwoordelijke heeft men in één situatie met deze clausule gedreigd.

Een allochtone bediende vindt het belangrijk dat deze antidiscriminatieclausule bestaat. Op die manier weten allochtone werknemers dat de personeelsdienst en de directie belang hechten aan respect en tolerantie binnen de organisatie.

In het kader van het positief actieplan werden *infosessies* georganiseerd *over rituelen rond geboorte en overlijden in verschillende culturen*. Omdat geboorte en overlijden twee momenten zijn die bij de familie vaak heftige emoties oproepen die niet altijd kunnen gekaderd worden door de personeelsleden, werd hierover vorming opgezet voor personeelsleden die rechtstreeks contact hebben met patiënten. Deze sessie werd gegeven tijdens de uren. Er was een sessie over moslimrituelen, joodse rituelen en katholieke rituelen. Door het succes zijn de sessies twee keer gegeven. Toch was het aantal kandidaten groter dan toegelaten. Per sessie konden er 30 personen deelnemen. Van de personen die meegewerkt hebben aan dit onderzoek, had niemand persoonlijk deze sessie gevolgd. Van het verplegend personeel hadden een aantal er wel over gehoord. Tijdsgebrek was een reden waarom men er niet aan had deelgenomen.

Een ander initiatief waren de *wandelingen door de joodse en Turkse buurt* in de omgeving van het ziekenhuis. Dit werd georganiseerd tijdens het weekend vanuit de personeelsvereniging in samenwerking met Antwerpen Averechts. Ook hier waren veel belangstellenden zodat men de wandelingen twee maal georganiseerd heeft. Het aantal mogelijke deelnemers is immers beperkt. In totaal hebben ongeveer 80 personen deelgenomen. Dit zou in de toekomst nog georganiseerd worden, omdat dit gezien wordt als een aangename weekenduitstap.

Om de laaggeschoolden bij het personeel, namelijk de arbeiders van de keuken, de schoonmaak en de logistiek assistenten, rond dit multiculturele te sensibiliseren, zouden zij een *cursus interculturele communicatie* krijgen. Deze cursus is gegeven na het moment van de bevraging. De vakbondsafgevaardigde van de arbeiders was hiervan op de hoogte, stond er achter maar hoopte alleen dat de cursus niet te ingewikkeld zou zijn zoals bij sommige andere opleidingen. Na deze cursus werd opnieuw contact opgenomen met een verantwoordelijke van de schoonmaak. Zij vertelde dat de cursus drie dagen duurde. Een vijftal mensen van de

schoonmaak volgden deze vorming samen met logistiek assistenten. De meningen over de vorming bij het personeel zijn verdeeld. Sommigen vonden het fijn, anderen vonden het te theoretisch en te weinig oplossingen biedend in de praktijk. Een aantal, waaronder de verantwoordelijke van de schoonmaakdienst, vonden de cursus langdradig en vonden dat dezelfde informatie op kortere tijd had kunnen gegeven worden. Het is de bedoeling dat alle medewerkers uiteindelijk de cursus zullen volgen.

Deze cursus interculturele communicatie van tweemaal drie dagen was reeds eerder gevolgd door de diensthoofden en het kaderpersoneel (deelname op vrijwillige basis). Binnen deze cursus is ook gesproken over de extra aandacht voor onthaal van allochtone nieuwkomers.

De verpleegkundigen zijn verplicht jaarlijks een heel aantal bijscholingen te volgen. Om hen niet te overrompelen met vormingen, zouden zij deze cursus niet volgen. De verplichte bijscholingen krijgen met andere woorden prioriteit op deze vorming rond diversiteit.

Allochtone verpleegkundigen en verzorgenden wiens kennis van het Nederlands beperkt is, krijgen vanaf voorjaar 2002 drie uur *Nederlandse les* en dit gedurende drie maanden. Deze lessen worden tijdens de werkuren gegeven door personen van de VDAB. Aan de hand van een niveautest worden zij in groepjes van 4 à 5 personen verdeeld. De hoofdverplegers worden betrokken om mee te bepalen aan welke domeinen men vooral aandacht moet schenken. De kosten voor het ziekenhuis van deze opleiding worden deels vergoed via educatief verlof.

Op elke afdeling hangt een *multiculturele kalender* met een vermelding van de feestdagen in de verschillende culturen. Deze kalender werd echter opgehangen zonder een bijkomende uitleg aan de diensthoofden, zodat die niet op de hoogte bleken van de bedoeling ervan.

Vanuit de vroegere werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid werd de nood aan een *ombudspersoon* naar voor gebracht. Deze persoon zou klachten behandelen van zowel personeelsleden als patiënten. Deze persoon zou meteen optreden als interculturele bemiddelaar en het tolkensysteem binnen het ziekenhuis organiseren.

Hierna is beslist een interculturele bemiddelaar aan te stellen. Deze functie is korte tijd uitgeoefend door een vrouw van Marokkaanse afkomst. Zij bleek echter bijna uitsluitend de belangen te verdedigen van Marokkaanse patiënten en personeelsleden.

Daarom verkoos men te gaan naar het aanstellen van een ombudsman die vanuit een neutrale positie geen belangen moet verdedigen maar bemiddelen bij geschillen. Het management heeft gekozen voor de (autochtone) hoofdverpleger van de dienst psychiatrie. Sinds april 2001 heeft deze persoon zijn functie van hoofdverpleger ingeruild voor die van ombudsman. Om drempelverlagend te werken, werd de ombudsdienst ondergebracht bij de ingang van het gebouw.

Deze persoon is ook verantwoordelijk voor de structurele uitbouw van een *tolkendienst*. Er is een lijst opgesteld met medewerkers die een vreemde taal spreken

zoals Turks, Marokkaans, Lingala, Italiaans, enz. Deze lijst werd op de verschillende afdelingen verspreid zodat deze personen kunnen opgeroepen worden indien een bepaalde patiënt zich niet verstaanbaar kan maken. Deze tolken staan in de praktijk niet enkel in voor het louter vertalen, maar ook voor een zekere vorm van interculturele bemiddeling. Vanuit de federale coördinatieceel interculturele bemiddeling voor de ziekenhuizen wordt er aangespoord om deze tolken vorming te geven. De ombudsman werkt hieraan.

Wanneer een tolk weggeroepen wordt, moeten de andere collega's de afwezigheid opvangen. Dit kan spanningen veroorzaken. Binnen de werkgroep multicultureel samenwerken wordt dit probleem besproken en stelt men vast dat de directie het zou moeten mogelijk maken om dit via een regeling te organiseren (bv. een ploeg van invallers). Omdat diensten rechtstreeks deze tolken kunnen contacteren, is er geen overzicht van het aantal oproepen.

Bovenstaande diversiteitsinitiatieven zijn formele diversiteitsinitiatieven die enigszins losstaan van het organisatie- en personeelsbeleid. Daarnaast zijn er nog twee aspecten uit het positief actieplan die wij onderbrengen bij het arbeidsmarkt-bewust personeelsbeleid van het Sint-Vincentiusziekenhuis. Zo is er het doorlichten van de wervings- en selectieprocedure door de projectontwikkelaar allochtonen van STC Antwerpen, en aandacht voor het onthaal van allochtone medewerkers.

3.4.4 Reacties van het personeel op deze initiatieven

Tijdens de interviews met de medewerkers van het ziekenhuis werd telkens naar hun reactie op de multiculturele initiatieven gevraagd. Hoewel we zeker niet pretenderen via deze personen representatief te zijn voor alle medewerkers, zijn hun opmerkingen indicaties voor het al dan niet effect hebben van bepaalde initiatieven.

3.4.4.1 Juiste timing en inspelen op de interesses van de medewerkers

Een medewerker van de schoonmaak heeft de *wandelingen in een joodse en een Turkse buurt* mee georganiseerd.

“De schoonmaak heeft daar helemaal niet aan meegedaan, daar verschoten we van. Want normaal doet de schoonmaak aan alles mee. Ik weet het niet. Het zijn laaggeschoolden en die hebben het al wat moeilijker met allochtonen. Ik zeg dat eerlijk. Die voelen zich altijd achteruit geduwd tegenover allochtonen. Het spreekt hen niet aan nog eens naar een andere cultuur te gaan kijken of eens met die mensen te gaan klappen.” (vakbondsafgevaardigde arbeiders)

De negatieve houding van bepaalde laaggeschoolden zou juist via een positief contact genuanceerder kunnen worden. Indien de initiatieven de groep niet aanspreken, zou er kunnen gezocht worden naar alternatieven voor deze groep.

Er zou extra aandacht moeten zijn voor het tijdstip van de activiteit. Deze zou best aansluiten bij de dagtaak van de medewerkers van de schoonmaak. Het diensthoofd van de schoonmaak stelt voor om bepaalde initiatieven te organiseren rond 16u15. Op die manier wordt een stukje van hun werktijd gebruikt en een stuk van hun vrije tijd. Iets 's avonds organiseren heeft niet veel zin, omdat weinig mensen (bv. met openbaar vervoer) willen terugkomen als zij stoppen rond 16u30.

Een kok van Aziatische afkomst zegt dat mensen van de keuken voor zulke initiatieven totaal geen tijd hebben tijdens de werkuren en er waarschijnlijk ook geen tijd zouden voor vrijmaken na de uren. Dit mag echter geen reden zijn om deze groepen sowieso niet te betrekken in de initiatieven.

De medewerkers (zowel van de schoonmaak, de keuken als verpleegkundigen en administratie) die van de initiatieven op de hoogte zijn, vinden dit vaak positief. Zij denken meestal wel dat deze initiatieven weinig effect hebben in de organisatie. Door de hoge werkdruk kan slechts een klein aantal personen dat zich op dat moment kan vrijmaken, deelnemen.

3.4.4.2 Initiatieven met een grotere zichtbaarheid

Het diensthoofd van de schoonmaak (deelnemer van de werkgroep multicultureel samenwerken) vindt de initiatieven positief maar 'te braaf'. De werkgroep bestaat uit een kleine groep mensen en om impact te hebben op het hele ziekenhuis zou het opengetrokken moeten worden naar andere geïnteresseerden. Zij stelt voor dat bij een bepaald initiatief een mail wordt rondgestuurd met de vraag wie hierover ideeën heeft. Zo zou iedereen meer op de hoogte zijn van de initiatieven en zouden telkens frisse ideeën de groep ondersteunen. Het hoe en waarom van bepaalde initiatieven blijft nu te vaak beperkt tot enkele betrokken personen. Zij stelt ook voor initiatieven te ondernemen met een grotere zichtbaarheid, zoals een cultureel festival rond een bepaalde cultuur. Op die manier wordt een thema bespreekbaar in een positieve sfeer.

Niet-verpleegkundigen zijn niet op de hoogte van het initiatief bijscholing *rituelen in verschillende culturen*. Deze bijscholing werd gevolgd door vrijwilligers. Dit houdt het risico in dat enkel mensen die reeds open staan voor de verschillen hieraan deelnemen. Het verplicht laten volgen zou echter organisatorisch moeilijk zijn volgens de directeur verpleging en paramedische diensten.

3.4.4.3 Luisteren naar grieven van medewerkers en hen betrekken

Een hoofdverpleegkundige vindt het goed dat er een werkgroep multicultureel samenwerken bestaat die het onderwerp bespreekbaar maakt en initiatieven neemt, maar vindt dat de inspanningen die gedaan worden voor allochtone patiënten en medewerkers soms te ver gaan. Volgens deze medewerker doet men extra toegevingen naar allochtonen omdat de organisatie niet wil bestempeld worden als een racistisch ziekenhuis. Sommige patiënten met een andere culturele

achtergrond stellen zeer grote eisen aan het personeel (meer dan de autochtonen) en beschouwen dit als vanzelfsprekend. Het personeel houdt volgens deze persoon reeds heel veel rekening met deze patiënten. Op de dienst spreken over een groter respect voor andere culturen en initiatieven zoals rituelen in andere culturen of een wandeling door de Turkse of joodse buurt, zou volgens het diensthoofd een controverser veroorzaken omdat juist het personeel soms onvoldoende respect krijgt. Leren over de Turkse of joodse cultuur zijn aspecten van het sociaal leven van iemand, waar de werkgever zich volgens de hoofdverpleegkundige niet mee moet bezighouden. Volgens dit diensthoofd is er dus een onevenwicht in het ziekenhuis:

“Ik ben zelf eens één keer aangevallen geweest, fysiek dan door een Marokkaan omdat ik hem wou helpen; toen was klant ook koning. Dus ik vond echt dat die terechtgewezen moest worden en ik heb daar geen gehoor gevonden bij de directie boven.” (diensthoofd)

Twee personen stellen voor dat verantwoordelijken van het ziekenhuis met de verantwoordelijken van de etnisch-culturele minderheden aan tafel zouden moeten zitten om de grieven van beide kanten te bespreken zodat afspraken kunnen gemaakt worden die beide verantwoordelijken dan kunnen afdwingen bij hun leden. Multiculturele initiatieven kunnen volgens hen geen oplossing bieden voor bijvoorbeeld het niet respecteren van de bezoeken.

De directeur verpleging en paramedische diensten zou nog meer *allochtone verpleegkundigen* willen aantrekken, wegens de krapte, maar ook wegens hun andere ingesteldheid ten opzichte van verzorging. Een hoofdverpleegkundige zegt dan weer dat de verpleegkundige zeer vlot Nederlands moet kunnen spreken om kwaliteitszorg te kunnen bieden. Allochtone verpleegkundigen aantrekken uit het buitenland is dus voor deze persoon geen oplossing.

3.4.4.4 Overtuigen van het nut van bepaalde initiatieven

De ombudsman van het Sint-Vincentiusziekenhuis is zoals eerder vermeld bezig met de organisatie van *vorming voor tolken*. Enkele tolken waarmee gesproken werd, zien niet echt het nut in van deze vorming. Voor hen is het bemiddelen een kwestie van aanvoelen en gezond verstand.

“Ge kunt moeilijk alles letterlijk vertalen. De dokters zien natuurlijk dat die patiënt kwaad is en dat die waarschijnlijk iets gezegd heeft, maar ik ga niet letterlijk vertalen wat die patiënt zegt tegen de dokter van ge kunt er niets van of zo of ge zijt niet goed. Hoe weet u wat u moet vertalen en wat niet? Gewoon aanvoelen en andere woorden gebruiken, uw tact proberen. De ombudsman wil extra opleiding geven aan de tolken. Ik heb zoiets gehoord dat er een opleiding zou starten. Ik vroeg mij af waarom dat eigenlijk was, ge hebt eigenlijk een beetje ervaring over de jaren, met mijn ouders, met andere mensen, met firma's. Ik heb dat al jaar en dag gedaan. Ik ben eens benieuwd wat die opleiding gaat inhouden, wat die eigenlijk nog meer kan zijn.” (allochtone bediende)

Een allochtone arts is niet op de hoogte van de genomen initiatieven. Hij denkt enerzijds dat men racisten niet verandert door initiatieven als een wandeling door een Turkse buurt, en anderzijds dat men ook niet teveel energie moet steken in inspanningen voor allochtone (potentiële) medewerkers.

“Mensen die heel hun leven lang in hetzelfde stramien hebben geleefd en die van thuis uit een beetje geïndoctrineerd zijn van alles wat buitenlands is, is niet goed; die gaat ge ook niet helpen met wandelingen en zo te organiseren. Die zullen waarschijnlijk ook niet meedoen. Maar dat zit er al ingebakken, dus dat is een persoonlijkheidsstructuur die ge meekrijgt volgens mij. Racisme is ook iets waar ge mee opgroeit, dat ge leert als kind.

Een intelligente allochtoon gaat nooit moeite hebben om zich in een bepaalde groep te settelen en te ontwikkelen, omdat die intelligent genoeg is, signalen kan opvangen, signalen verwerken, die kan zich ook goed aanpassen en integreren. Er is een zekere graad van intelligentie noodzakelijk om te beseffen, ook al ben je van een andere huidskleur en een andere taal als basis, dat je daarom jezelf niet continu moet gediscrimineerd voelen. Eigenlijk moet ge u net zoals iedereen gedragen en hoe normaler dat ge u gedraagt, hoe normaler dat men u gaat aanvaarden. En als allochtonen zich continu samen zetten, dan gaat men u ook discrimineren op den duur, gewoon op basis van het feit dat jij geen contact zoekt. En daarvoor is denk ik een beetje intelligentie nodig om dat doorzicht te hebben dat ge om te functioneren eigenlijk gewoon sociale contacten moet leggen en niet zozeer uw huidskleur van belang is. Als gij sociaal zijt, dan moogt gij nog groen zien, dan gaan de mensen u nog plezant vinden. Mensen discrimineren zichzelf. Dat is het grootste probleem van allochtonen. En tegenwoordig wordt er ook van geprofiteerd: ik ben bruin dus ik zou voorrang moeten hebben op, en ik zou enzovoort. En dan krijgt ge de positieve discriminatie, wat het racisme volgens mij nog meer in de hand werkt, en Vlaams Blok toestanden, enz.” (allochtone arts)

3.4.5 Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Vanuit het positief actieplan allochtonen is er aandacht voor de selectie en het onthaal van allochtonen. Maar Sint-Vincentius heeft ook aandacht voor andere aspecten van diversiteit zoals voor personen met een (sociale) handicap of voor oudere werknemers. Hieronder bespreken we het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid van het ziekenhuis.

3.4.5.1 Niet-discriminerende selectie

Naar aanleiding van het positief actieplan allochtonen, heeft de STC-projectontwikkelaar samen met directie en personeelsverantwoordelijke de *wervings- en selectieprocedure* gescreend. Dit gebeurde aan de hand van een lijst ontwikkeld door de cel Begeleiding Werkgelegenheid Migranten. Vormen van indirecte discriminatie werden gedetecteerd zodat zij vermeden zouden kunnen worden in de toekomst.

Selectie van arbeidsfuncties

In verband met de selectie van arbeiders werd gesproken met het hoofd van de personeelsdienst en met het hoofd van de schoonmaakdienst. Over specifieke selectiecriteria voor andere arbeidsfuncties zoals voor keuken en magazijn is er dus geen informatie.

Voor arbeidsfuncties heeft het ziekenhuis lang gewerkt met contracten van bepaalde duur. Men had soms slechte ervaringen met nieuwkomers, waardoor men aarzelde om arbeiders meteen aan te werven met een contract van onbepaalde duur. Zij kregen ofwel een vervangingscontract ofwel een contract van bepaalde duur dat dan zolang als wettelijk mogelijk verlengd werd. Dus dit was een vorm van discriminatie van arbeiders ten opzichte van bedienden die wel meteen een contract van onbepaalde duur kregen.

Daarnaast was er nog een extra discriminatie van allochtone arbeiders ten opzichte van autochtone arbeiders. Wanneer men kon kiezen tussen een allochtone en een autochtone kandidaat werd meestal de autochtoon geselecteerd.

Door de krapte op de arbeidsmarkt waren er steeds minder kandidaten voor de contracten van bepaalde duur. Het waren vooral allochtonen die solliciteerden. Deze contracten van bepaalde duur konden nadien eventueel omgezet worden in een contract van onbepaalde duur. Deze allochtonen kregen onder invloed van de tijdelijkheid van hun contract echter een minder goed onthaal en een minder goede opleiding. Dit had dan weer tot gevolg dat zij minder goed presteerden waardoor zij vaak geen contract van onbepaalde duur kregen. Anderen haakten zelf af omdat zij elders wel vast werk vonden.

Indien er contracten van onbepaalde duur werden uitgeschreven, solliciteerden hiervoor zowel autochtonen als allochtonen. Het ziekenhuis verkoos in dat geval veelal autochtonen. Indien toch een allochtoon voor een open betrekking werd geselecteerd, kreeg die een contract van zes maanden, als proefperiode.

Onder invloed van de directie en de STC-projectontwikkelaar allochtonen werd dit systeem afgeschaft en worden er op dit moment nog nauwelijks contracten van bepaalde duur gegeven. Hierdoor zijn de kansen van allochtone arbeiders gestegen.

De technisch directeur die betrokken is bij de werving en selectie van arbeiders had in het begin enige moeite met de verandering, omdat hij vond dat de arbeidsattitude van sommige allochtonen niet aanvaardbaar was en een contract van bepaalde duur een vorm van testperiode kon zijn. Slechte ervaringen met enkele allochtonen hadden het vooroordeel naar allochtonen toe versterkt en hadden gezorgd voor discriminatie van allochtonen bij werving en selectie. Ook deze persoon is uiteindelijk overtuigd van het feit dat deze discriminatie uit de weg moest geruimd worden.

Voor het hoofd van de schoonmaak zijn de selectiecriteria: gemotiveerd zijn om te werken, sociaal, zorgvuldig en beleefd zijn. Zij moeten sociaal zijn om in team te kunnen werken. De kandidaat moet bovendien kunnen communiceren in het

Nederlands. Volgens het diensthoofd zijn niet alle autochtone medewerkers even tolerant en zou het dus niet goed zijn een allochtoon in de groep op te nemen die zich niet kan verdedigen. Deze selectiecriteria worden niet echt getest. Daarvoor baseert het diensthoofd zich op mensenkennis en jaren ervaring.

Selectie van bedienden

In verband met de selectie van bedienden werd gesproken met het hoofd van de personeelsdienst, met de directeur verpleging en paramedische diensten en met de diensthoofden geriatrie en pediatrie.

Door de krapte is er volgens de personeelsdienst nauwelijks nog sprake van selectie, vooral dan bij het verplegend personeel met het vereiste diploma. Hier bestaat duidelijk een spanning tussen enerzijds een tekort aan verplegend personeel en dus de druk aan te nemen wie zich aanbiedt en anderzijds de verwachtingen van de diensthoofden die ervoor moeten zorgen dat de persoon functioneert in het team. In volgend citaat verbindt een hoofdverpleger selectie, uitstroom en beoordeling.

“Ik mag altijd kiezen wie ik aanneem en ik mag nog altijd mensen weigeren en ik heb ook, toen ik begon als hoofd, een aantal mensen direct laten stoppen en dat mocht ook allemaal, dus dat ik zei gij hoort hier gewoon niet op deze dienst thuis. Ik ben nogal veeleisend voor mijn personeel en ik blijf dat ook en ik ga niet met mensen werken waarvan ik denk dat die niet met patiënten omkunnen. En als zij mij dat van bovenuit opleggen dan denk ik dat ik stop met werken. In het begin heb ik er een aantal in gesprek gehad en daar hebben we een betere oplossing voor gezocht. Er is iemand die zelf een oplossing gezocht heeft om naar een home te gaan omdat dat daar dan, voor haar andere verantwoordelijkheden waren, niet zo een acute en dan iemand waarvan we gezegd hebben ‘gij zijt niet geschikt voor verpleging’ en die is hier boos weggegaan maar ja, ge moet dat kunnen hé.” (diensthoofd geriatrie)

De directeur verpleging en paramedische diensten die alle verpleegkundigen selecteert en aanwerft, merkt dat steeds meer allochtonen als verpleegkundige afstuderden en dat zo op automatische wijze het aantal allochtonen in de ziekenhuizen zal groeien.

Er is minder krapte bij de vroedvrouwen. Een van de twee vroedvrouwen met wie werd gesproken twijfelt er aan of het misschien toch aan haar allochtone afkomst lag dat zij binnen de wervingsreserve achteruit geschoven werd. Zij stond reeds twee jaar op de wervingsreserve van het ziekenhuis, toen ze merkte dat verschillende later afgestudeerden wel reeds aangenomen waren. Toen ze zich persoonlijk kwam aanbieden, is zij echter vrijwel meteen aangeworven.

3.4.5.2 Ruim rekruteren

Mede door de krapte op de arbeidsmarkt maar ook om kansen te bieden aan niet-normwerknemers zoals allochtonen, laaggeschoolden of personen met een handi-

cap, gaat het Sint-Vincentiusziekenhuis ruimer rekruteren dan vroeger. Men neemt deel aan rekruteringsdagen van scholen met veel allochtone meisjes. Dit gebeurde op vraag van de VDAB. In deze scholen zijn heel wat meisjes die niet van plan zijn verder te studeren. De personeelsdienst ziet hierin een mogelijkheid om hen te stimuleren verder te studeren voor verpleegkundige, onder andere met het argument van zekere tewerkstelling.

Sint-Vincentius laat personen instromen via een systeem van deeltijds werken deeltijds leren om op deze manier zeker te zijn van extra verpleegkundigen zodra deze mensen afgestudeerd zijn.

Vacatures bij Sint-Vincentius worden intern bekend gemaakt via de interne vacaturekrant van de GVA-groep (Gasthuiszusters van Antwerpen) en extern via de WIS-databank van de VDAB. Soms worden personeelsadvertenties geplaatst.

Rekruteren via scholen

Samen met een allochtone verpleegster of administratief bediende gaat het hoofd van de personeelsdienst af en toe spreken in het laatste jaar van verschillende middelbare scholen met veel allochtone meisjes om hen te stimuleren verder te studeren voor verpleging of een administratieve baan in de medische sector. De allochtone bediende die deelnam aan de sessies in de scholen vindt dat allochtone jongeren optimistischer zijn dan vroeger. De zichtbaarheid van allochtonen in administratieve diensten en aan loketten is groter geworden. Omdat zij voorbeelden zien, hebben allochtone jongeren ook meer moed om te studeren.

Volgens de personeelsdienst worden nog steeds een aantal allochtone meisjes door hun ouders verhinderd verder te studeren. Daar zouden de CLB's misschien nog meer inspanningen kunnen leveren.

Daarnaast neemt de personeelsverantwoordelijke ook deel aan rekruteringsdagen van scholen in het Antwerpse.

Tweemaal heeft de personeelsverantwoordelijke sollicitatietraining gegeven aan 18-jarigen in de richting verzorging en kantoor van twee scholen met veel allochtone leerlingen. Dit was een initiatief in samenwerking met VDAB en Antwerpen Werkt.

Uit een gesprek met een allochtone vroedvrouw blijkt verpleging voor moslimmeisjes nochtans geen evidente keuze. Zij vertelt:

“Bij ons, in mijn familie en kennissenkring wordt verpleegkunde gezien als een ongewaardeerd beroep. Vroedvrouw is meer een vrouwenberoep. Wij moeten geen mannen wassen, ge komt niet zoveel in contact met mannen. In onze godsdienst is mannen wassen enkel toegelaten als het hoofdnoodzakelijk is, bijvoorbeeld als er oorlog is, als het echt noodzakelijk is dat ge een mannelijke gewonde moet verzorgen. Shiften is ook iets wat de Marokkaanse meisjes tegenhoudt om verpleegkunde te studeren, vooral nachtwerk. Strikt volgens de islam mag een vrouw niet alleen ergens werken, of niet alleen 's nachts buitengaan. Maar veel heeft ook met de lage verloning te maken.” (allochtone vroedvrouw)

Deeltijds werken, deeltijds studeren

Bij kandidaten die niet over een A1-diploma beschikken, kijkt de directeur verpleging en paramedische diensten naar hun achtergrond (bijvoorbeeld kinderverzorgster) en moedigt hen meteen bij aanwerving aan om zich bij te studeren tot het niveau van A1.

Laaggeschoolden die zijn aangeworven als verzorgenden, kunnen via deeltijds werken, deeltijds studeren hun A1-diploma verwerven. Indien zij over een diploma van hoger secundair onderwijs beschikken, duurt dit drie jaar. Indien zij eerst een voorbereidend jaar moeten volgen omdat zij niet over dit diploma beschikken, duurt het vier jaar.

Op het moment van de bevraging waren er vijf allochtonen die in hun land van herkomst arts of verpleegkundige waren. Hun diploma wordt in België niet erkend. Daarom moeten zij na een ingangsproof drie jaar studeren om een A1-diploma verpleegkundige te behalen. Zij volgen ook een Nederlandse taalcursus bij de VDAB. Deze personen worden als verzorgenden tewerkgesteld. Zij tekenen een 'contract' dat zij (minstens) vijf jaar na hun afstuderen voor het Sint-Vincentiusziekenhuis zullen werken als verpleegkundigen. Dit is een afspraak, maar indien de afspraak niet wordt nageleefd, zijn er geen sancties. Hun opleiding wordt gedeeltelijk betaald door het fonds van de privé-ziekenhuizen en gedeeltelijk door het Sint-Vincentiusziekenhuis.

Een aantal allochtone verpleegkundigen (vooral uit Oost-Europa) zijn op die manier reeds aangeworven. Bij enkelen van hen blijft onvoldoende kennis van het Nederlands een probleem om goed te functioneren binnen het ziekenhuis. Dit probeert men nu bij te werken met lessen Nederlands op de werkvloer.

A2-verpleegkundigen worden aangemoedigd via één jaar deeltijds werken, deeltijds studeren, het diploma van A1-verpleegkundige te behalen.

Er is ook een mogelijkheid voor (autochtone en allochtone) A2-verpleegkundigen om te studeren in dagonderwijs en te werken tijdens de schoolvakanties. Deze mensen blijven in dienst van het ziekenhuis en het ziekenhuis krijgt de middelen van de overheid om iemand in diens plaats aan te werven tot deze persoon na één jaar een A1-niveau behaald heeft.

Niet iedereen is er voorstander van dat door het tekort aan verpleegkundigen er allerlei vormen gecreëerd zijn om vrij snel een A1-diploma te behalen (zie verder paragraaf 3.4.6.1).

3.4.5.3 Stageplaatsen

Het Sint-Vincentiusziekenhuis biedt allerlei stageplaatsen aan, zowel voor artsen in opleiding, verplegend personeel, logistiek assistenten, stagiairs van vzw De Ploeg, stagiairs van een BUSO-school en stagiairs binnen een VDAB-opleiding.

Deze stages leiden in een aantal gevallen tot vaste aanwerving.²⁶ Voor het ziekenhuis is deze stage een proefperiode om de mogelijkheden te leren kennen van deze personen alvorens te beslissen of zij aangenomen worden.

Vzw De Ploeg

Vzw De Ploeg is een oriënterings-, trainings-, begeleidings- en coachingscentrum dat zich richt op personen met een handicap. Indien mensen door ATB (Arbeids-trajectbegeleiding) zijn doorverwezen naar De Ploeg, kunnen zij een opleiding volgen in het centrum zelf (schoonmaak, klussenwerk, keukenwerk en wasserijwerk) met een belangrijk gedeelte stage. Ofwel gaan mensen meteen een opleiding volgen op de werkvloer. Bij deze twee vormen van opleiding zoekt men vooral naar een stageplaats waar ook een vacature is.

Daarnaast lopen er bij De Ploeg een aantal projecten waaronder het ziekenhuisproject dat bestaat in verschillende ziekenhuizen waaronder het Sint-Vincentius-ziekenhuis. Deze mensen hebben niet altijd een erkende handicap (Vlaams Fondsnummer), maar zij hebben wel meer begeleiding nodig dan een andere werknemer. Binnen het ziekenhuisproject doen mensen stage in de schoonmaak, de keuken, de logistiek, klussenwerk, tuinwerk of administratie van een ziekenhuis. Hierbij ligt de nadruk op de ervaring en is er niet altijd een vacature. Een begeleider van De Ploeg gaat minstens om de veertien dagen naar het ziekenhuis om te kijken of alles goed loopt. In sommige situaties moet de begeleider regelmatig gaan of komt de stagiair voor een bepaalde korte opleiding naar De Ploeg.

De begeleiding bestaat uit aanpassingen aan de werkplek, plannings opmaken, structuur brengen in de taken, taken mee organiseren, begrijpbaar maken van instructies en meedraaien op de werkvloer om een aantal richtlijnen te geven naar de collega's en de werkgever toe.

De Ploeg vertrekt steeds vanuit de interesse van de persoon die wordt begeleid. Soms wordt hierbij te hoog gegrepen, maar de stage is op die manier een proefperiode. Het ziekenhuisproject is in sommige gevallen een testperiode om na te gaan of iemand de capaciteiten heeft om de opleiding van VDAB/Vitamine W voor logistiek assistent te volgen.

Stagiairs van vzw De Ploeg in Sint-Vincentius

De Ploeg contacteert de personeelsdienst van het ziekenhuis opdat een persoon een stage zou kunnen lopen in het ziekenhuis. Een begeleider komt dan met die persoon, en samen met de personeelsdienst wordt nagegaan of het mogelijk is een stageplaats te creëren. Er zijn geen vaste afspraken met De Ploeg over een bepaald aantal stageplaatsen per jaar.

²⁶ Dit geldt niet voor artsen die een zelfstandig statuut hebben en dus niet aangeworven worden door het ziekenhuis.

Het diensthoofd plaatst de stagiair van De Ploeg bij iemand die hiervoor open staat. Bovendien wordt deze collega betrokken bij de beoordeling van de stage.

Indien er opleidingen voor het schoonmaakpersoneel georganiseerd worden, worden de stagiairs hierbij betrokken. Indien de uitleg te moeilijk is, kunnen deze personen eventueel een aangepaste uitleg krijgen bij De Ploeg.

Wanneer er een personeelsvergadering gehouden wordt en voor een aantal personen zijn bepaalde zaken niet duidelijk, worden die zaken nog eens apart uitgelegd door het hoofd van de schoonmaak.

Het hoofd van de schoonmaak heeft heel veel geduld met de stagiairs of werknemers die via De Ploeg zijn binnengestroomd. Zo is het hoofd van de schoonmaak bijvoorbeeld meegegaan met een medewerker om werkschoenen te kopen, omdat de persoon het zelf niet aankon. Er wordt steeds tijd voor de begeleiders en de werknemers gemaakt, ook voor opvolging die soms nog lang na aanwerving nodig blijft.

Volgens de personeelsverantwoordelijke zijn er een vijftal mensen via De Ploeg ingestroomd, in de keuken en de schoonmaakdienst.

Elementen die duurzame tewerkstelling bevorderen

De ervaring die de begeleiders van De Ploeg met het Sint-Vincentiusziekenhuis hebben, is heel goed. Een aantal elementen in het beleid van het ziekenhuis lijken de integratie van de doelgroep in het ziekenhuis te bevorderen.

1. Er bestaat een vertrouwensrelatie tussen de medewerkers van De Ploeg en de directie en betrokken diensthoofden en medewerkers van het ziekenhuis. De vakbondsvertegenwoordiger van de arbeiders die ook deeltijds bij de schoonmaak werkt, heeft goede contacten met een begeleider van De Ploeg. Omdat er reeds jarenlang personen van De Ploeg binnenstromen, is iedereen op de hoogte en dragen deze personen ook geen stigma. Volgens De Ploeg staan werkgevers opener voor niet-normwerknemers wanneer zij weten dat zij iemand (begeleiders) hebben om op terug te vallen, om mee beslissingen te nemen en mee te begeleiden. Daarom is het ook belangrijk dat de begeleiders steeds dezelfde personen zijn zodat een vertrouwensrelatie wordt opgebouwd.
2. De personeelsdienst van het ziekenhuis staat open voor de aanwerving van personen met een handicap en draagt dit ook naar buiten, maar dringt anderzijds ook niets op aan de diensten. De diensthoofden zelf beslissen of zij deze extra begeleiding kunnen en willen geven.
3. De organisatie van de schoonmaakploeg bij Sint-Vincentius laat toe mensen via De Ploeg te laten instromen, omdat men werkt in teams. Er zijn telkens twee mensen verantwoordelijk voor de schoonmaak op een dienst. Zo is het mogelijk om iemand die minder zelfstandig werk aankan te plaatsen bij iemand die dit wel aankan. Volgens de medewerker van De Ploeg is zelfstan-

dig werk voor velen van hun doelgroep te moeilijk. Ook wordt er in vele organisaties van de laaggeschoolden steeds meer flexibiliteit verwacht. Voor de mensen van hun doelgroep is een groot aantal taken echter niet haalbaar. Zij kunnen perfect meedraaien indien hun taken beperkt zijn en duidelijk afgebakend. Dit geldt zeker voor mensen met autisme. Bij de dienst schoonmaak van het ziekenhuis wordt er rekening gehouden met de capaciteiten van de medewerker zodat indien nodig het aantal taken duidelijk afgebakend wordt.

4. Personen die via een stage op een laaggeschoolde functie terechtkomen en vast aangeworven worden, hebben geen sollicitatiegesprek ondergaan. Voor de doelgroep van De Ploeg is een sollicitatiegesprek vaak een onoverkomelijke hindernis naar een job, omdat zij vele zaken wel kunnen uitvoeren, maar daarom niet kunnen verwoorden. Bij een proef moet de persoon dadelijk iets kunnen, terwijl bij een stage er tijd is om bepaalde vaardigheden aan te leren. Wanneer bij een sollicitatieprocedure twee vragen tegelijk gesteld worden, is dit voor sommige personen van de doelgroep onbegrijpelijk. Ook invulformulieren zijn voor een aantal personen onoverkomelijk. In het ziekenhuis helpt het hoofd van de schoonmaak bij het invullen van het standaard sollicitatieformulier.
5. Soms blijkt dat het aantal werkuren voor een bepaalde persoon te hoog is. Dan wordt samen met de begeleider en het diensthoofd gezocht naar een manier om de uren af te bouwen. Wanneer er problemen zijn, neemt het ziekenhuis steeds contact op met de begeleiders alvorens maatregelen te nemen en wordt er rekening gehouden met het advies van De Ploeg. Soms is een bepaalde situatie echt niet haalbaar en moet een medewerker die ingestroomd is via De Ploeg afhaken. Samen met De Ploeg wordt dan naar een andere werkgever gezocht. Het feit dat bepaalde stages tegenvallen, weerhoudt het ziekenhuis er niet van steeds nieuwe stagiairs van De Ploeg een kans te geven.

De goede begeleiding en het begrip van de betrokken diensthoofden, zorgen ervoor dat ook minder begaafde mensen aangeworven worden bij Sint-Vincentius zonder dat zij via De Ploeg zijn binnengekomen. Zo zijn er nu ook een aantal dienstenbanen gecreëerd zoals een parkingwachter.

Andere stages in het ziekenhuis

Een doofstom meisje heeft in de keuken stage gelopen als hulpkok. Voor haar was er weinig begeleiding en aanpassing van de job.

De medewerkers van de keuken hadden totaal geen informatie gekregen over het feit dat zij haar stage zou doen bij hen, wat ze kon of niet kon, enz. Noch haar begeleider van het doveninstituut, noch het diensthoofd van de keuken hebben de collega's geïnformeerd. Volgens de kok die heeft meegewerkt aan dit onderzoek, spreekt hun diensthoofd heel weinig met hen.

In de keuken moet iedereen in principe volledig zelfstandig werken. Dit meisje kon dit (nog) niet. Zij was wel snel van begrip maar was aangewezen op de instructies die haar gegeven werden en zij kon het tempo niet volgen. Omdat zij geen vacante functie invulde en er dus bij kwam als extra medewerker, was er wel enige ruimte om zich in te werken. Volgens de contactpersoon werkte men in de keuken sinds enige tijd met een nieuw (computer)stelsel en was de werkdruk tijdens deze inlooperperiode heel hoog. Daardoor konden/wilden de meeste medewerkers niet de tijd nemen om met deze stagiair te communiceren.

Toen de stage afliep, stelde zich de vraag of zij zou aangenomen worden. Volgens de kok zagen het diensthoofd en de meeste collega's van de keuken het met enig voorbehoud zitten dat zij zou aangenomen worden. De medewerkers van het onderhoud hebben in eerste instantie geprotesteerd tegen de aanwerving. Wanneer het doofstomme meisje niet klaar was met bepaalde onderhoudstaken, moesten de personen van het onderhoud dit overnemen. Het lagere tempo van het meisje bezorgde de mensen van het onderhoud meer werk. Een aantal van de hiervoor genoemde elementen zoals intensieve begeleiding door het diensthoofd, contact tussen de begeleider en de directe collega's van de stagiair, aanpassing van het werk, waren niet aanwezig.

Enige tijd nadat haar stage afgelopen was, heeft men iemand anders aangenomen. Deze persoon voldeed echter totaal niet aan de verwachtingen (zij nam zonder verwittiging weken verlof). Toen heeft men het doofstomme meisje opnieuw gecontacteerd. Zij werkt nu halftime in de keuken. In het kader van CAO 26 betaalt het ziekenhuis voor haar minder RSZ-werkgeversbijdragen. De collega's aanvaarden het iets lagere tempo van het meisje. Hoewel zij niet erg gelukkig was tijdens haar stage door het weinige contact met de collega's, heeft zij volgens de contactpersoon het werk aanvaard omdat het voor haar zo moeilijk is werk te vinden. Er is nog steeds nauwelijks begeleiding, maar de collega's van de keuken hebben zich wel voorgenomen te werken aan het contact. Op de personeelsdienst is men niet op de hoogte van de problemen die het gebrek aan communicatiemogelijkheid veroorzaakt in de keuken.

Begeleiding van de stagiair blijkt ook voor andere functies een belangrijke voorwaarde voor een geslaagde integratie op de dienst. Een hoofdverpleger geeft aan dat er jaren geleden op iedere dienst een stagebegeleider stond van de school voor verpleegkunde. Nu gebeurt de begeleiding van de stagiairs vooral door het personeel van de dienst. Door het tekort aan verpleegkundigen is de werkdruk echter reeds zeer hoog en is niet iedereen bereid die extra begeleiding op zich te nemen. Daarom worden stagiairs bij iemand geplaatst die hiervoor openstaat.

Voor de begeleiding van stagiairs logistiek assistent is er niet alleen het tijdsgebrek maar zijn de directe collega's ook niet altijd bereid voor deze begeleiding in te staan. De stagiairs logistiek assistent die via Vitamine W/VDAB binnenkomen, staan bij het keukenpersoneel van de dienst en die staan daar volgens een hoofdverpleger meestal minder open voor. Een andere hoofdverpleger geeft aan zelf lang geïnvesteerd te hebben in een bepaalde logistieke hulp op haar dienst.

“Nu zouden we haar niet meer kunnen missen, maar het is een heel moeilijk jaar geweest, het eerste jaar. Maar ik probeer toch wel uit de mensen het goede te halen dat er in zit. We hebben niet meer zoveel keuze, we moeten proberen, maar als ge probeert te achterhalen wat hun goede kanten, wat hun slechte kanten zijn, en ge probeert daar rekening mee te houden in hun werk, dan gaat dat.” (diensthoofd geriatric)

Het hangt af van dienst tot dienst of deze personen goed in de groep opgenomen worden. Op bepaalde diensten worden zij echt geïntegreerd, op andere diensten niet (zie verder).

3.4.5.4 *Onthaal nieuwe werknemers*

Bij het onthaal van nieuwe werknemers bekijken we de initiatieven rond een onthaalbrochure en het systeem van peter- of meterschap.

Onthaalbrochure

Uit de werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid bleek dat nieuwkomers nood hadden aan een goed onthaal. Daarom werd een ‘inscholingsbrochure’ voor verpleegkundigen uitgewerkt die gedurende zes maanden systematisch bijgehouden wordt door de nieuwkomer en het diensthoofd. Hierin staat aangegeven wat men de eerste week moet kunnen, wat de eerste maand, enz. Verpleegkundigen vormen de grootste groep in het ziekenhuis. Voor de hoofdverplegers is nu een gelijkaardige onthaalbrochure ontwikkeld. Ook op de dienst schoonmaak krijgen nieuwkomers een uitgewerkte onthaalbrochure. Deze bevat informatie maar wordt niet zoals bij de verpleging samen met het diensthoofd bijgehouden. Voor andere groepen is die onthaalbrochure niet zo goed uitgewerkt.

Sommige hoofdverpleegkundigen volgen strikt deze brochure, andere veel minder.

De vroedvrouwen waarmee gesproken werd en die reeds twee en drie jaar in het ziekenhuis werkten, hadden van deze onthaalbrochure echter nog niet gehoord.

Peter- of meterschap?

Door de personeelsdienst wordt een systeem van peter- of meterschap aangemoedigd waarbij een medewerker met ervaring (de peter of meter) zich ontfermt over een nieuwkomer en ervoor zorgt dat die alle nodige informatie krijgt en bij wie de nieuwe medewerker steeds terecht kan tijdens de periode van inwerking. Bij nieuwe allochtone medewerkers zal men iemand proberen aan te stellen die hiervoor open staat. Er wordt aan de dienstverantwoordelijke gevraagd om dit onthaal van iets dichterbij te volgen bij allochtonen, omdat er in het verleden soms

problemen geweest zijn. Dit systeem blijkt echter niet altijd aan te sluiten bij de behoeften op de verschillende diensten.

De twee geïnterviewde hoofdverplegers geven aan zelf te willen instaan voor het onthaal en de informatieoverdracht. Op deze manier weet deze zeker dat alle informatie juist en tijdig werd doorgegeven. Bovendien geeft een hoofdverpleger aan dat zij een nieuwkomer de eerste twee weken dagdiensten laat doen. Deze persoon is op die manier supplementair en krijgt de mogelijkheid rond te gaan en te leren. De hoofdverpleger neemt de nieuwkomer iedere dag een uur apart. Een nieuwkomer door één persoon laten opvolgen als meter of peter, vindt zij te belastend voor die begeleider. Bovendien is het heel moeilijk om deze nieuwkomer bij de shiftverdeling enkele maanden telkens bij diezelfde begeleider te plaatsen. Wel is het zo dat ze automatisch aan een van de beste verplegers vraagt om wat op de nieuwkomer te letten.

Terwijl een nieuwe verpleger steeds bij andere personen op de dienst terechtkan, heeft een nieuwe hoofdverpleger niet meteen iemand om hem of haar bij de staan. Zo vertelt een hoofdverpleegster dat zij haar diensthoofd verving toen die wegging. Zij werd in het begin echter niet officieel aangesteld als hoofdverpleger, kreeg alle taken maar mocht niet aanwezig zijn op de vergadering van hoofdverpleegkundigen. Daarom staat zij wel achter een systeem van peter- of meterschap voor nieuwe hoofdverplegers.

Bij de dienst schoonmaak is er geen peter- of meterschap. Eén persoon met veel ervaring leidt alle nieuwkomers op. Het hoofd van de schoonmaak vindt het spijtig dat zij deze persoon geen functie als teamleider kan bieden, omdat dit niet mogelijk is in het ziekenhuis. Over de extra begeleiding van stagiairs van De Ploeg werd reeds eerder gesproken.

De artsen van het Sint-Vincentiusziekenhuis zijn zelfstandigen maar hebben wel een associatievorm. Formeel is er geen enkele vorm van onthaal of begeleiding georganiseerd, maar informeel kunnen artsen steeds met vragen bij hun collega's terecht.

3.4.5.5 Opleiding

Alle categorieën van het personeel krijgen volgens de personeelsdienst opleiding. Er is een persoon die zich enkel bezighoudt met opleiding. Deze persoon gaat de behoefte na op basis van vragen van dienstverantwoordelijken, geneeskundigen en het personeel zelf. Op basis hiervan worden plannen opgemaakt en opleidingen georganiseerd. Opleidingen worden steeds opengesteld voor iedereen en bekendgemaakt via het opleidingskrantje. De diversiteitsinitiatieven in verband met rituelen in andere culturen hebben hier ook ingestaan.

Er zijn verplichte opleidingen en opleidingen voor geïnteresseerden. Het is de opleidingsverantwoordelijke die de opleidingen evalueert.

Opleiding voor verpleegkundigen

De verpleegkundigen vormen de grootste groep binnen het personeel van het Sint-Vincentiusziekenhuis. Nieuwkomers bij het verplegend personeel volgen bepaalde vakken die centraal door de GVA-groep (Gasthuiszusters van Antwerpen, dus niet enkel voor het Sint-Vincentiusziekenhuis) georganiseerd worden. Dit is volgens een hoofdverpleger een zeer zwaar programma waarbij de nieuwkomer enorm veel informatie moet verwerken. Volgens haar zou het beter zijn deze informatie te geven zodra de nieuwkomer zich reeds heeft ingewerkt op de dienst omdat de informatie dan 'geplaatst' kan worden. Andere dienstgebonden vormingen worden op de dienst zelf gegeven.

Buiten de introductieopleiding, moeten de verpleegkundigen regelmatig (verplichte) bijscholingen volgen. Door de grote werkdruk en deze verplichte bijscholingen is er volgens de personeelsdienst, van wie het initiatief tot het volgen van interculturele vorming uitgaat, geen mogelijkheid deze vorming ook aan de verpleegkundigen te geven.

Naast de verplichte bijscholingen kunnen verpleegkundigen uit vrije wil bepaalde vormingen volgen. Door de personeelsdienst wordt dit aangemoedigd als een manier om verpleegkundigen te motiveren. Maar wie welke vormingen concreet kan volgen, wordt besproken op de dienst. Zo vertelt een hoofdverpleegkundige (diensthoofd) dat ze met iedere medewerker van haar dienst tweejaarlijks een functioneringsgesprek houdt. Haar laatste vraag is telkens wat de doelstelling is voor binnen twee jaar. Hierbij worden mogelijke opleidingen besproken. Hier is dus sprake van behoeftedetectie door het diensthoofd. Het diensthoofd bewaakt ook of de opleiding bijdraagt tot de goede werking van de dienst.

Opleiding voor andere functies binnen het ziekenhuis

Er werd gesproken met een arbeider van de keuken, twee arbeiders van de schoonmaak en een bediende van de administratie.

De arbeider uit de keuken en de bediende van de administratie hebben enkel een korte opleiding op de werkvloer gekregen vooraleer zij zelfstandig aan het werk gingen. Sindsdien hebben zij geen enkele opleiding gevolgd.

Volgens een arbeider van de schoonmaak krijgt men bij de schoonmaak normaal gezien per jaar per persoon één dag opleiding. Dat zijn opleidingen over producten, bepaalde machines, hygiëne, besmetting, maar ook hoe men zich moet verhouden tot patiënten, wat beroepsgeheim inhoudt. Deze zaken staan ook vermeld in het arbeidsreglement. Omwille van bepaalde afwezigheden (bv. zwangerschap) heeft een arbeidster van de schoonmaak met wie gesproken is, nog geen opleidingen gekregen.

Wie bij de schoonmaak vrijwillig opleidingen wil volgen, krijgt hiervoor de mogelijkheid. Indien de opleiding relevant is voor de functie, mag dit ook tijdens de werkuren gevolgd worden. Volgens de vakbondsafgevaardigde worden 95 tot

100% van de aanvragen voor bijscholing ingewilligd indien het mogelijk is naar organisatie van de dienst. Iedere maand verschijnt er een vormingskalender met alle cursussen die Sint-Vincentius zelf organiseert en externe cursussen zoals door Elcker-Ik en Stichting Lodewijk de Raet.

Zoals eerder vermeld krijgt het personeel van de schoonmaak en de logistiek assistenten een cursus interculturele communicatie.

Nederlands voor allochtonen

De directeur verpleging en paramedische diensten stelt vast dat de allochtone medewerkers op een bepaald niveau van Nederlandse vaardigheid blijven hangen. Voor de collega's op de afdeling vraagt dit een extra inspanning om toch te kunnen communiceren. Sinds voorjaar 2002 worden er lessen Nederlands op de werkvloer gegeven voor personeelsleden met een beperkte kennis van het Nederlands. Na een niveautest werden zij ingedeeld in kleine groepjes.

3.4.5.6 Beoordeling en stimuleren van doorstroom

Hieronder bespreken we beoordeling en stimulering van doorstroom bij de arbeiders, de verpleegkundigen en de andere bedienden binnen de organisatie.

Beoordeling en doorstroom bij arbeiders

In verband met beoordeling worden er bij de dienst schoonmaak geen formele functioneringsgesprekken gehouden. Wel wordt er regelmatig informeel gesproken met het diensthoofd. Volgens de vakbondsvertegenwoordiger schrikken beoordelingsgesprekken arbeiders af, omdat men dit associeert met afdanken wie niet goed functioneert.

Binnen de schoonmaakploeg zijn er geen functieniveaus (buiten diensthoofd en adjunct diensthoofd). Het hoofd van de schoonmaak heeft aan één zeer capabele persoon de verantwoordelijkheid gegeven voor het opleiden van nieuwkomers. Zij zou deze persoon graag een functieverhoging geven, maar dit bestaat niet binnen de structuur van het ziekenhuis.

Sommige arbeiders van de schoonmaak zouden graag doorstromen naar de functie van logistiek assistent of patiëntenvervoer. Bij de arbeiders van de technische dienst blijkt die nood minder aanwezig.

“Er zijn wel eens vragen, kan ik niet naar het vervoer want ik ben het kuisen beu en ik kan het niet meer met mijn rug of zo, maar dat ligt wel heel, heel moeilijk. De directie zegt dan, maar jullie hebben geen diploma's, ge zijt ook niet werkloos dus ge kunt niet gaan bijscholen voor die functie. (...) Sommigen van de schoonmaak hebben het daar heel moeilijk mee. Die zeggen: waarom krijgen wij de kans niet om logistiek te worden? Die zeggen ik werk nu al twintig jaar in de schoonmaak, nu wil ik eens logistiek of vervoer doen, kan dat niet? En dan wordt daar meestal nee op

gereageerd. Want de logistieken die ze nu aannemen, zijn allemaal werklozen en daar krijgen ze subsidies voor. Die van de technische dienst zullen wel eens loonsverhoging vragen maar niet een andere taak.” (vakbondsvertegenwoordiger en medewerker schoonmaakdienst)

Indien iemand van de schoonmaakploeg logistiek assistent wil worden, moet deze persoon in principe ontslaan worden om als werkzoekende de opleiding bij VDAB/Vitamine W te kunnen volgen.

Het doorstromen naar de functie van logistiek assistent is zeker niet voor iedereen een ideaal. Een nadeel van de functie van logistiek assistent ten opzichte van schoonmaakster is dat men in shiften moet werken. Het statuut van bediende is volgens het diensthoofd van de schoonmaak beter, maar het roterend shiftsysteem schrikt sommigen af.²⁷

Beoordeling en doorstroom bij verzorgenden en verpleegkundigen

Terwijl de doorstroom van schoonmaakster naar logistiek bijna niet mogelijk is binnen het ziekenhuis, worden personen met een A2-diploma verzorgenden wel aangemoedigd verder te studeren voor een A1-diploma verpleegkunde. Het tekort aan verpleegkundigen blijkt hierbij belangrijk.

Volgens de personeelsdienst zijn er per afdeling een aantal referentieverpleegkundigen. Dit zijn verpleegkundigen die zich specialiseren in een bepaald domein van de verpleegkunde. Zij volgen bijscholingen en geven deze kennis door aan hun collega's. Van overheidswege is er geen mogelijkheid deze personen hiervoor financieel te belonen, maar binnen het ziekenhuis zoekt men wel naar eventuele mogelijkheden. Deze referentieverpleegkundigen krijgen in ieder geval waardering op hun dienst.

Of verplegend personeel aangemoedigd wordt zich te specialiseren of een kaderopleiding te volgen, hangt vaak af van het diensthoofd.

Op sommige diensten komt men er niet toe om functioneringsgesprekken te houden met iedereen omdat er teveel werk is en een gesprek vaak daarom onderbroken of verzet moet worden. Op andere diensten vormt dit wel een prioriteit. Eén diensthoofd houdt minstens om de twee jaar met iedereen een functioneringsgesprek. Zulk gesprek duurt ongeveer 2,5 uur en gebeurt meestal tijdens de werkuren. Het diensthoofd heeft een bundeltje gemaakt dat de medewerker vooraf krijgt en moet voorbereiden.

“Ik heb ook altijd een aantal punten naar hen toe, dat gaat altijd over hun werk, dan gaat dat altijd over opleiding, hoe ze eigenlijk hun toekomst hier zien. Dat ze zo niet blijven hangen. Ge hebt parttimers, die blijven meestal wel hangen, dat zijn die met de kindjes en die komen werken en dan zo vlug mogelijk naar huis, maar degenen

²⁷ Bij de schoonmaak werkt de meerderheid van 8u tot 16u30. Daarnaast zijn er een aantal die een vaste ochtenddienst hebben (5u30 tot 14u) en enkelen die een vaste nachtdienst hebben.

die fulltime werken en dikwijls alleen zijn en geen kinderen, daar probeer ik voor te zorgen dat die wat breder gaan kijken en dat die andere opleidingen krijgen.” (diensthoofd geriatric)

De hoofdverpleger heeft de indruk dat haar medewerkers het appreciëren dat er verder gekeken wordt dan het werk op de afdeling. Als zij een zeer goede verpleegster naar een kaderopleiding laat gaan, betekent dit dat deze persoon waarschijnlijk in de toekomst de afdeling zal verlaten.

Binnen de groep Gasthuiszusters van Antwerpen kan het zijn dat een functie vrijkomt waar intern interesse voor is. Afhankelijk van de functie worden interne kandidaten al dan niet getest door de GVA. Evaluatieverslagen worden doorgestuurd naar de betrokken diensten en geraadpleegd.

Beoordeling en doorstroom bij andere functies in het ziekenhuis

We beschikken enkel over informatie van de diensten administratie en keuken.

Een administratief bediende ziet niet meteen doorgroeimogelijkheden:

“Je moet al bijna diensthoofd worden om door te groeien.”

Een kok wil niet doorstromen naar een hogere functie:

“Ik vind promotie zelf niet zo interessant, want ik doe dit werk enorm graag en als ik promotie krijg, dan zit ik op een bureautje bestellingen te maken en zo, het heeft niets met koken te maken. Dat zie ik momenteel niet zo goed zitten. Ik streef er natuurlijk naar mij te verbeteren, maar mijn werk is bijna mijn hobby. Ik werk momenteel in dubbele shift. Ik werk hier en ik werk thuis nog eens in het restaurant van mijn vader. Of ik ooit hier zou stoppen? Hier heb ik serieuze werkzekerheid die ik bijna nergens kan vinden, zeker in deze tijd. Dus ik zou zo lang mogelijk als ik kan hier willen werken. Momenteel lukt mij de combinatie nog prima, dus ik zou niet weten waarom ik zou stoppen.” (kok)

3.4.5.7 Aanpassing job en dienstrooster

Het beroep van verpleegkundige is zwaar en weinig verpleegkundigen werken in een ziekenhuis tot aan hun pensioen. Omwille van het shiftsysteem of van de zware fysieke belasting, stappen velen over naar een functie buiten het ziekenhuis. Om deze uitstroom te beperken, worden in het ziekenhuis bepaalde functies voorbehouden voor oudere werknemers die minder fysieke inspanning willen en anders wellicht zouden afvloeien. Dit noemt men uitloopbanen. Voor zulke functies krijgen interne kandidaten voorrang op externe kandidaten. Dit zijn bijvoorbeeld functies bij het medisch archief of aan het loket.

Op één van de bezochte diensten werkt een verpleegkundige met een zwakke rug (vooral) als logistiek assistent in de keuken, om op die manier toch op de dienst te kunnen blijven. Zij wordt betaald als verpleegster. Zij volgt dezelfde op-

leidingen als de andere verpleegkundigen, die een logistiek assistent normaal niet krijgt.

Al eerder zagen we er hoe op de dienst schoonmaak aangepaste begeleiding aanwezig is voor mensen die van vzw De Ploeg instromen, en hoe die begeleiding ontbrak bij de keuken.

3.4.5.8 *Aanpassing uurregeling*

Onder druk van de arbeidsmarktkrapte stellen verpleegkundigen aan hun werkgever hoge eisen. Indien niet aan deze eisen voldaan is, kunnen zij een ander ziekenhuis zoeken dat wel aan de eisen voldoet. Het Sint-Vincentiusziekenhuis is er zich van bewust dat verpleegkundigen weggaan indien ze ergens anders betere uren kunnen krijgen (bijvoorbeeld een vaste dagdienst). Daarom probeert men waar mogelijk rekening te houden met de wensen van de medewerkers. Zij mogen hun uren ook wisselen. Overuren worden opgeschreven en mogen opgenomen worden tijdens een minder druk moment. De hoofdverpleegkundige is verantwoordelijk voor het management van de dienst. Zij/hij bepaalt dus het beleid op de dienst, binnen de wettelijk vastgestelde regels. Een groot deel van het personeel werkt deeltijds. Een hoofdverpleger vertelt:

“Mijn principe is hier: in plaats dat het sociaal leven wordt geregeld naar hun uren vind ik dat ik de uren moet kunnen regelen naar hun sociaal leven. Dus in die zin is dat heel ruim bekeken: degene die elke zondag naar de mis wilt, die zal van mij regelmatig een late krijgen bijvoorbeeld. Zelfs hun hobby's en sport en zo, ik speel ook één keer in de week competitie dus ik had vroeger ook altijd graag die dag vrij of vroege.” (diensthoofd geriatric)

In de onthaalbrochure wordt door deze hoofdverpleger gekeken wat voor persoon men is en indien men iemand is met een vreselijk ochtendhumeur, wordt hiermee rekening gehouden omdat deze persoon ook niet vriendelijk kan zijn tegen patiënten met zulk humeur.

Een andere hoofdverpleger spreekt over de eisen van de verplegers. Hoofdverplegers worden gedwongen zoveel mogelijk rekening te houden met individuele eisen:

“De ene wil wel vier nachten, de andere wil geen nachten, de ene zus en de andere zo. En soms krijgt ge het deksel op uw neus. Als ze zeggen van kijk oké, als ge het niet per se wilt, dan ga ik op een ander, waar ik het wel krijg.” (diensthoofd pediatric)

Wanneer bepaalde uren (vroeg, late, nacht) vrijkomen, worden deze intern ingevuld door iemand die andere uren wil. De vrijgekomen uren worden dan door een externe kracht ingevuld. Dit geldt op de verschillende diensten. Er is meer vraag naar dagdiensten dan er aanbod is. Op dat moment wordt er door de personeelsdienst rekening gehouden met de (familiale) situatie van de aanvragers en geeft men bijvoorbeeld voorrang aan alleenstaande moeders of iemand met een hulp-

behoevende partner. Formele criteria bestaan er niet. Volgens de personeelsdienst bestaat hier enkel bij de schoonmaakdienst af en toe wroef rond.

3.4.5.9 *Flexibiliteit voor allochtone medewerkers*

De algemene regel is dat verpleegkundigen tijdens de zomermaanden drie weken verlof kunnen opnemen. Sommige allochtonen vragen van hun diensthoofd vier weken verlof. De directeur verpleging en paramedische diensten vreest dat autochtonen dit niet zullen aanvaarden. Daarom wordt zulke regeling op de dienst afgesproken, mits goedkeuring van de collega's. De directeur verpleging en paramedische diensten stelt op dit moment nauwelijks vragen tot aanpassingen vast voor allochtonen. Zij vraagt zich wel af of deze vragen zullen ontstaan indien de groep van allochtone medewerkers groter wordt.

Een medewerker vindt dat allochtone personeelsleden niet mogen voorgetrokken worden. Aangezien zij werken in een ziekenhuis in België, moeten zij zich inpassen in de normen van het ziekenhuis.

Het is niet toegelaten dat moslimvrouwen een hoofddoek dragen. Dit wordt uitgelegd als een hygiënische norm.

Niemand van de respondenten heeft al gehoord dat bepaalde allochtone medewerkers zouden bidden tijdens de werkuren. Een moslim geeft aan dat ze helemaal geen aanpassingen verwacht op het werk.

“Daarbij is het zo dat wij niet op bepaalde tijdstippen moeten bidden. Ge moogt dat achteraf inhalen. Ge moet vijf keer per dag bidden maar als ge werkt, is het perfect mogelijk om dat 's avonds in te halen.” (bediende administratie)

Ook een andere moslim verwacht geen echte aanpassingen. Tijdens de ramadan gaat ze eventueel wel een glas drinken zodra toegelaten, maar met eten wacht ze tot de anderen pauze hebben. Tijdens de middagpauze werkt ze door of zit ze erbij. Haar collega's excuseren zich dan (dat zij voor haar neus eten) hoewel ze dat helemaal niet nodig vindt. Over het verbod op het dragen van een hoofddoek:

“Ik heb daar heel lang wat gemengde gevoelens over gehad. In onze godsdienst wordt meermaals gezegd: ge moet uw thuissituatie apart houden van uw werksituatie. Dus ik heb dat nu wel ergens moeten accepteren. Ik zou heel graag constant mijn hoofddoek willen dragen want ge voelt u dan een dubbel persoon. Op het werk anders, en als ge buitenkomt dan een sjaal, maar ik heb dat nu uiteindelijk toch kunnen accepteren, ik heb daar geen problemen mee.” (allochtone vrouw)

Het gebeurt dat allochtone medewerkers onder elkaar hun eigen taal spreken of dat ze een patiënt van hun eigen cultuur meteen in deze taal aanspreken in plaats van eerst te proberen in het Nederlands. Een hoofdverpleger en de directeur verpleging en paramedische diensten gaan hier tegenin omdat dit een barrière kan

vormen tegenover de collega's. Op andere diensten vinden ze dit vrij natuurlijk en zeggen ze er niets op.

3.4.6 Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid

Een organisatie die de deuren opent voor niet-normwerknemers, moet binnen het organisatiebeleid ruimte voorzien om organisatieprocessen aan te passen aan de capaciteiten en eigenheden van de werknemers. De ziekenhuissector kampt met een tekort aan verpleegkundigen. Om de dienstverlening toch te garanderen, worden organisationele oplossingen gezocht. Ook op andere vlakken worden manieren gezocht om het beschikbare potentieel bij de werknemers zo goed mogelijk te benutten.

3.4.6.1 Taaksplitsing

Het project logistiek assistent is gestart begin van de jaren negentig. Men is gaan zoeken in hoever laaggeschoold personeel (arbeidsreserve in de werkloosheid) kon worden ingezet om het tekort aan verpleegkundigen gedeeltelijk op te vangen. Onderzoek toonde aan dat één vierde van de taken van verpleegkundigen te maken had met logistieke taken (transport, aanvullen materialen, enz.).

De SERV maakte een studie naar de kwalificatiebehoeften voor de logistiek assistenten in ziekenhuizen en daarmee kreeg het beroep ook een officiële erkenning. In 1997 schreef minister Colla de eerste specifieke Sociale Maribel-operatie uit voor logistiek assistenten in ziekenhuizen. Ziekenhuizen die zich geen uitbreiding van het personeelsbestand konden veroorloven, konden via deze Sociale Maribel extra personeelsleden aanwerven. Het behalen van het VDAB-beroepsopleidingsattest werd een voorwaarde om de functie te mogen vervullen. De Vitamine W-opleiding werd door VDAB erkend. De meeste logistiek assistenten maken deel uit van de kansengroepen (laaggeschoold en/of allochtoon), waardoor deze jobontdubbeling voor hen een stap naar duurzame tewerkstelling is.

Toch heeft deze taaksplitsing ook zijn negatieve kant. Zowel de gesprekspartner van de personeelsdienst als de diensthoofden met wie gesproken werd, zijn het erover eens dat deze taaksplitsing ingaat tegen het principe van totaalzorg en integrerende verpleegkunde, een verworvenheid van de jaren '80. Door het tekort aan verpleegkundigen wordt deze ommekeer door sommige verpleegkundigen gezien als een 'noodzakelijk kwaad'. Volgend citaat komt van een hoofdverpleegkundige die betrokken is bij een nationale werkgroep die werkt rond het tekort aan personeel in de zorgsector.

"Zij nemen bepaalde facetten over van de verpleegkunde. Daar zijn al debatten over geweest dat het niet meer schoon is. Oké, er worden taakomschrijvingen gedaan, maar wat we doen is bepaalde facetten afgeven. Dus we zijn eigenlijk ons beroep aan het degenereren. De medische taken zijn niet de essentie van de verpleegkunde. De medische taken zijn hoe langer hoe meer taken die de dokters afschuiven aan de

verpleegkundigen, omdat de dokters geen tijd hebben of er geen tijd willen insteken. Dus wij moeten de taken van de dokters doen, daar komt het op neer, en hoe langer hoe meer komen daar facetten bij. En anderzijds zijn wij, om die taken aan te pakken, facetten van ons gaan afgeven aan de verzorgenden: eten geven, wassen, plassen, al die zaken. Maar dat is het basiswerk van de verpleegkunde, dat is ook in de wet ingeschreven. Als wij die gaan afgeven, maar dat is ook weer mijn mening, dan vind ik dat wij kwalitatief achteruit gaan. Omdat ge omwille van de immense werkdruk, ... de zorg is het moment dat ge actief met de patiënt bezig zijt. Ge komt heel veel te weten, dus dat is onze taak. Het zijn allemaal nepoplossingen. Ik heb de tijd nog geweten, ongeveer 15 jaar geleden, zijn de verzorgenden buitengegoid in de ziekenhuizen. Ik heb de tijd nog geweten dat A2-ers geweerd zijn uit de klinieken, gewoon omdat er genoeg was. A2-ers die moeten maar naar de bejaardenhuizen. En nu pakken ze alles terug binnen.” (diensthoofd pediatrie)

Door de taaksplitsing van de A1-gediplomeerden (verpleegkundigen maar ook vroedvrouwen), moest de vroegere taakverdeling opnieuw bekeken worden. Op de dienst materniteit werken vroedvrouwen, kinderverzorgsters en logistieken. Wie mag welke taken uitvoeren? Deze kinderverzorgsters hielpen jarenlang bij de verzorging, maar met de komst van logistieken werden de taken opnieuw afgebakend. Hier was even discussie rond, maar men is samen rond de tafel gaan zitten en nu is er een regeling vastgelegd waar iedereen zich goed bij voelt.

3.4.6.2 Organisatieveranderingen bij de schoonmaakploeg

Omdat geneesheren steeds vroeger beginnen met consultaties, was het voor de schoonmaakploeg onmogelijk de lokalen tijdig te poetsen. Daarom werd een nachtploeg ingezet met ‘vrijwilligers’. Dit zijn vooral jonge alleenstaanden die dit aangener vinden: het werk verloopt vlot want er loopt niemand in de weg.

Bij de komst van het huidige diensthoofd voor de schoonmaak, heeft die een enquête naar personeeltevredenheid uitgevoerd. Het belangrijkste punt van ontevredenheid bleek het feit dat medewerkers vaak dagen of weken alleen moesten werken, terwijl ze normaal gezien per twee werken. Om dit te veranderen heeft de directie op aanvraag van het diensthoofd het systeem ingevoerd dat de medewerkers die halftime werken, iedere dag vier uur werken in plaats van een week voltijds en een week niet. Hier was echter veel protest tegen en het heeft een jaar geduurd vooraleer de verandering was doorgevoerd. Volgens het diensthoofd is het nu beter; volgens de vakbondsafgevaardigden zijn er vijf of zes oudere medewerkers die er tegen zijn. Zij vinden dat het systeem niet werkt omdat door ziektes of verlof mensen nog steeds vaak alleen op een dienst staan. Tevoren konden de deeltijds werkenden tijdens de week verlof recupereren, terwijl ze nu slechts een weekend hebben. Bovendien verliest men op deze manier meer tijd met vervoer. Anderen zijn wel tevreden met het systeem.

Deze aanpak toont in ieder geval dat het diensthoofd veranderingen doorvoert op basis van een tevredenheidsenquête bij haar personeel. De problemen worden

via deze enquête gedetecteerd en er worden oplossingen gezocht via organisatieverandering.

3.4.7 Samengevat

Naast een aantal formele diversiteitsinitiatieven heeft het Sint-Vincentius een arbeidsmarkt bewust personeels- en organisatiebeleid. We vatten de belangrijkste elementen samen.

In het kader van het positief actieplannen allochtonen werd een werkgroep multicultureel samenwerken georganiseerd die allerlei initiatieven neemt om multiculturaliteit binnen de organisatie bespreekbaar te maken. Deze initiatieven worden positief onthaald maar bereiken slechts een deel van de medewerkers. Bovendien zullen ze de grieven die er bestaan (vooral) rond eisen van allochtone patiënten en familie, niet opheffen. Deze wrijvingen zouden apart kunnen aangepakt worden door met de betrokkenen rond de tafel te zitten (zowel vertegenwoordigers van verpleegkundigen als van allochtone patiënten).

De selectie is doorgelicht op zoek naar aspecten van bewuste en onbewuste discriminatie. Op basis daarvan zijn er aanpassingen in het wervingsbeleid gebeurd. Er wordt ruim gerekruteerd en via een systeem van deeltijds werken deeltijds leren, verzekert men zich van verpleegkundigen in de nabije toekomst.

Er zijn heel wat stageplaatsen binnen het Sint-Vincentiusziekenhuis, onder andere voor laaggeschoolden van vzw De Ploeg. De afdeling schoonmaak is een positief voorbeeld van hoe grondige begeleiding duurzame tewerkstelling kan bevorderen voor personen met een sociale of mentale handicap.

Via een onthaalbrochure en de begeleiding door de hoofdverpleegkundige worden nieuwe verpleegkundigen stap voor stap wegwijs gemaakt binnen hun dienst en hun functie. Voor andere functiegroepen is de onthaalbrochure minder een procesgebeuren, maar eerder een infomap.

Het ziekenhuis probeert, mede onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt, zoveel mogelijk aan de wensen van de medewerkers te voldoen op het vlak van aanpassingen van het dienstrooster.

Er is ook een zekere flexibiliteit voor specifieke wensen van allochtone medewerkers. Toch wil men hen zo weinig mogelijk bevoordelen om reacties van autochtonen te vermijden.

Via jobontdubbeling werden er arbeidsplaatsen gecreëerd voor laaggeschoolden en wordt het tekort aan verpleegkundigen deels opgevangen. Ook hier vraagt de integratie op de dienst de nodige begeleiding.

Binnen de schoonmaakdienst is er na een enquête bij het personeel een organisatieverandering doorgevoerd met als doel dat medewerkers minder alleen op een dienst moesten staan. Dit was immers aangegeven als een van de grote punten van ontevredenheid.

3.5 Relaties op het werk

Een belangrijk aspect van diversiteitsmanagement is dat iedereen respect heeft voor de ander in zijn anderszijn. In een grote organisatie met een vrij gestructureerde hiërarchie is dit respect voor om het even welke collega minder vanzelfsprekend dan in een kleine organisatie met een zeer vlakke structuur. In volgende paragrafen bekijken we de relaties tussen de verschillende personeelsgroepen binnen het ziekenhuis en ook de relatie tot de (allochtone) patiënten.

3.5.1 Verhoudingen binnen het schoonmaakpersoneel

Uit de gesprekken met het diensthoofd, twee medewerkers van de dienst schoonmaak en andere medewerkers van het ziekenhuis blijkt dat het personeel van de schoonmaakdienst niet zo gemakkelijk te motiveren is in zijn werk. Een werkloze die een functie als arbeider in de schoonmaak aanneemt, verliest verschillende sociale en fiscale voordelen, zodat de situatie als werkende niet altijd veel financiële voordelen heeft. Wanneer bepaalde medewerkers een lange tijd thuisblijven met rugpijn, willen deze personen volgens de rest van de schoonmaakploeg gewoon niet werken. Dit versterkt volgens het diensthoofd de ontevredenheid. De schoonmaakploeg voelt zich de laagste trap op de ladder binnen de organisatie. Dit wordt volgens de vakbondsafgevaardigde versterkt door het feit dat arbeiders altijd de laatste zijn om op de hoogte gesteld te worden van bepaalde veranderingen of opdrachten. Zij hebben hierdoor het gevoel totaal geen inspraak te hebben en enkel uitvoerders te zijn zonder eigen mening. De technische dienst en de dienst schoonmaak moeten nauw samenwerken. Sinds 1999 hebben de technische dienst en de dienst schoonmaak ieder hun eigen directeur. Deze twee personen weten volgens de vakbondsvertegenwoordiger echter niet altijd van elkaar welke dienst met wat bezig is, waardoor communicatiestoornissen optreden.

De medewerkers van de schoonmaakploeg zijn volgens de gesprekspartners relatief onverdraagzaam ten opzichte van mensen die 'anders' zijn zoals allochtonen en homoseksuelen. Bovendien is het zo dat waar anderen misschien dezelfde gedachten hebben over bepaalde onderwerpen, zij 'het eruit flappen'.

Omwille van deze kenmerken, heeft men vanuit de werkgroep multicultureel samenwerken beslist dat de schoonmaakploeg een interculturele training zou krijgen (zie 3.4.3).

Het diensthoofd bemiddelt indien deze eigenschappen tot confrontaties leiden. Zij zorgt er ook voor dat het onderwerp racisme bespreekbaar wordt, bijvoorbeeld naar aanleiding van de laatste verkiezingen.

"Verschillende personen zeiden dat ze zouden stemmen voor het Vlaams Blok. Ik vroeg waarom en sommige vonden dat de allochtonen allemaal tegen de muur gezet mochten worden. Dan moet F. ook tegen de muur gezet worden? Nee, want F. is een goeie, die kennen we. Ja, jullie kennen F. maar mijn buurvrouw kent F. niet en

die zal zeggen dat F. tegen de muur moet. Zo ontstaat er een discussie en wordt er over gesproken.” (diensthoofd schoonmaak)

Indien bij de schoonmaakploeg een (allochtone) persoon regelmatig weggeroepen werd om te tolken, veroorzaakte dit soms wrevel bij de anderen omdat zij dit zagen als ontspanning terwijl zij haar werk moesten overnemen. Bij de andere functies waar ook soms een tolk werd weggeroepen (verpleegkundigen, administratie) was dit gevoel er niet.

Een medewerker van de schoonmaakploeg had een opmerking gemaakt over homo's waarbij een homoseksuele medewerker van de technische dienst zich gekwetst voelde. Het diensthoofd van de schoonmaakploeg heeft bemiddeld en de plooiën gladgestreken.

Er is slechts één man werkzaam in de schoonmaakploeg. Het verschil man-vrouw is geen punt bij deze dienst. Er is wel een vorm van scheiding tussen de rokers en de niet-rokers. Zij eten op een andere verdieping. In discussies wordt volgens het diensthoofd wel eens gezegd: die van hierboven dit, of die van beneden dat. Deze kliëkvorming heeft echter geen invloed op de verdeling van de ploeg in teams van twee personen die telkens op één afdeling staan.

De medewerkers van de schoonmaakploeg nemen volgens de vakbondsafgevaardigde (bijna) altijd deel aan activiteiten die georganiseerd worden door het ziekenhuis of de personeelsvereniging. Activiteiten zijn bijvoorbeeld fuiven, quizzen, Sinterklaasfeest, bowlingavond, enz. Indien ook arbeiders van de technische ploeg deelnemen, sluiten zij spontaan aan bij de medewerkers van de schoonmaakdienst. Aan de initiatieven die door de werkgroep multicultureel samenwerken gestimuleerd worden, zoals wandeling door de Turkse of joodse buurt, heeft de schoonmaakploeg opvallend genoeg niet deelgenomen.

3.5.2 Verhouding van het schoonmaakpersoneel tot de verpleegkundigen en logistiek assistenten

De schoonmaakploeg voelt zich zoals gezegd de laagste trap binnen het ziekenhuis. Of er een relatie van wederzijds respect is tussen de medewerkers van de schoonmaak en van de andere functiegroepen in het ziekenhuis, hangt zowel volgens het hoofd van de schoonmaak als volgens de directeur verpleging en paramedische diensten af van de houding van de betrokkenen.

“Als de verpleging een hand toesteeft naar de schoonmaaksters, zal de schoonmaakster ook een hand toesteken naar de verpleging. Maar als zij alle twee altijd hun lijnen trekken, dan is dat minder. Een schoonmaakster voelt of zij geapprecieerd wordt. Dit wordt overgelaten aan de hoofdverpleegkundige om dat te regelen. Hoewel de schoonmaaksters afhankelijk zijn van het hoofd van de schoonmaak.” (directeur verpleging en paramedische diensten)

Volgens een diensthoofd zal een verpleegkundige die iets laat vallen, niet wachten tot een schoonmaakster komt om dit op te ruimen. Op diezelfde dienst zal een

schoonmaakster die merkt dat een verpleegkundige iets niet op de juiste manier heeft gepoetst, hem of haar verbeteren.

Het diensthoofd van de schoonmaak probeert haar mensen dit ook mee te geven. Indien het echt niet klikt tussen een schoonmaakster en de dienst waarop die staat, is het mogelijk van dienst te veranderen. Zij weet ook dat schoonmaaksters liever rechtstreeks op hun werk aangesproken worden door de verpleegkundigen dan dat die het doorgeven aan het hoofd van de schoonmaak.

Volgens de vakbondsvertegenwoordiger van de arbeiders zijn er diensten waar de schoonmaaksters zeer goed geïntegreerd zijn, maar zijn er andere waar het minder goed loopt. Bovendien verbetert die verhouding verpleging-schoonmaak er niet op.

“Ik weet niet, ik denk dat er veel mensen van de schoonmaak, omdat ze laaggeschoold zijn, denken van wij zijn te min. En sommige verpleegkundigen, de laatste lichting zal ik maar zeggen, de jongeren, die hebben dat wel zo van ik kom hier op dienst en ik ben het en gij moet springen voor mij en dat is wel een gevoel dat de schoonmaak heeft. Tegenover de technische dienst is dat veel minder.” (vakbondsvertegenwoordiger en medewerker schoonmaak)

Uit de gesprekken met de hoofdverpleegkundigen (diensthoofden) blijkt inderdaad dat sommigen speciale aandacht schenken aan het integreren van de schoonmaaksters in het team, terwijl anderen hen zien als medewerkers die geen deel uitmaken van het team. Eén hoofdverpleger organiseert jaarlijks een barbecue voor de dienst. Zowel verpleegkundigen als schoonmaaksters als artsen-assistenten zijn dan aanwezig. Een andere hoofdverpleger geeft aan dat de schoonmaaksters niet betrokken worden bij de activiteiten van de dienst.

Op de dienst materniteit is het werk voor de schoonmaakster veel groter dan op andere diensten omdat de patiënten sneller komen en gaan en dus meer bedden en kamers moeten gepoetst worden dan op andere diensten. Weinig schoonmaaksters houden het harde werk vol en vragen om van dienst te veranderen. Dit grote verloop verhindert integratie van de schoonmaaksters binnen de dienst.

Personen van de schoonmaak beredeneren hun woorden minder en ‘flappen er vlugger iets uit’. Een hoofdverpleger vertelt dat dit wel mindert wanneer regelmatig met hen hierover gesproken wordt en indien zij zich geapprecieerd voelen in het team.

De verhouding schoonmaak-logistiek verloopt volgens de vakbondsafgevaardigde van de arbeiders, vlotter.

“De logistieken staan zo tussen de twee, tussen schoonmaak en de verpleegkundige. Die staan als mens wel wat korter bij ons, het verschil is daar minder precies omdat die ook niet zo hooggeschoold zijn. Ja, daar is het respect wel wat meer.” (medewerker schoonmaak)

3.5.3 Verhouding van het schoonmaakpersoneel tot de andere functies

Uit de gesprekken kunnen we nog aspecten afleiden over de verhouding met administratief personeel en met artsen.

Een allochtone bediende van de administratie had het gevoel scheef bekeken te worden door het personeel van de schoonmaak. Zij werkte eerst op de dienst patiëntenvervoer, voor er een plaats vrijkwam bij de administratie.

“Ik heb met die overgang naar facturatie een beetje last gehad met mensen van de schoonmaak, als ik voorbij kwam of zo. Ik ben met het hoofd van de schoonmaak gaan praten en die zei dat ik volledig in mijn recht was en dat ze met hen zou spreken, het is zo dat gij een allochtoon meisje zijt die in de administratie werkt en die nemen daar aanstoot aan dat ik mij dan beter zou voelen, terwijl dat eigenlijk niet zo is. Ik moet mij daar ook niet voor verantwoorden. Moet ik met een plakaatje lopen: ik heb een diploma, dit is mijn plaats, ik verdien die plaats? Meestal, ik denk dat ze toch gewoon nieuwsgierig waren of het raar vonden dat ik die plaats kreeg. Dat was vroeger ook niet, een allochtoon meisje op de administratieve diensten. Misschien daarom, omdat het nog niet gebeurd was.” (allochtone bediende administratie)

De artsen hebben normaal gezien niet veel contact met de medewerkers van de schoonmaak. Wel worden de consultatielokalen regelmatig gepoetst. Een voorbeeld van respect voor het schoonmaakpersoneel door de arts is dat wanneer een lokaal net gepoetst is, de arts een ander lokaal neemt voor consultaties tot het eerste droog is.

3.5.4 Relaties tussen verpleging en logistiek assistenten

Op de dienst geriatrie wordt er zo weinig mogelijk aan taaksplitsing gedaan tussen verpleegkundigen en logistiek assistenten. Om te vermijden dat de logistiek assistent 's morgens alleen moet opdienen terwijl de andere verpleegkundigen verzorgen en dus het eten tussen de bedpannen en de waskommen wordt opgediend, helpen alle verpleegkundigen mee opdienen. Hoewel de regel is dat de logistiek assistent geen verpleegkundige taken uitvoert en dus in principe de patiënt niet aanraakt, is dit volgens het diensthoofd niet haalbaar, vooral in het weekend wanneer er minder personeel aanwezig is. De taakverdeling wordt bepaald per dienst.

Een hoofdverpleegkundige merkt dat de schoonmaaksters en de logistiek assistent een inferioriteitsgevoel hebben en zij probeert dit telkens te doorbreken. Vanwege dit inferioriteitsgevoel interpreteren zij bepaalde zaken of opmerkingen als een aanval. Bijvoorbeeld:

“In het begin ook: die was razend op mij omdat ik mee kwam opdienen, dat kon niet en dan was ze kwaad op zichzelf want zij was niet rap genoeg want de baas moest mee komen opdienen dus eer ik dat eruit kreeg van dat is daarom niet' (...) R. hebben we heel erg moeten begeleiden, maar die zou ik nu niet meer kunnen missen want die doet echt heel veel werk.” (hoofdverpleegkundige)

De personen die via Vitamine W/VDAB binnenstromen, hebben soms een andere attitude volgens deze hoofdverpleger. Het is aan de hoofdverpleegkundige om de scherpe kantjes van de persoon af te nemen. Dit is een heel proces maar het is noodzakelijk om een goede verhouding op de dienst mogelijk te maken. Zonder deze begeleiding kan het verschil in achtergrond en attitude voor botsingen zorgen die uiteindelijk leiden tot het vervangen van de logistiek assistent.

“Die op het matje roepen, heel kordaat zeggen dat kan wel en dat kan niet, op die manier kunt ge wel spreken tegen mij, tegen het personeel, tegen collega’s of tegen patiënten en op die manier niet. En bij R., die van Vitamine W, hebben we wel gezegd dat moogt gij nog doen en dat moogt gij niet meer doen omdat die geen tact kent. Vroeger botste dat langs alle kanten, ik kreeg daar overal klachten van, maar nu is dat veel beter. Ik denk, dat is ook zo iemand die ge moet aanvaarden gelijk als die is.” (hoofdverpleegkundige)

3.5.5 Relatie tussen verpleging/vroedvrouwen onderling

Ook binnen de groep van verpleegkundigen bestaan er verschillen. Hoewel A1-verpleging en A2-verpleging op haar afdeling hetzelfde werk doen, voelt een hoofdverpleger wel aan dat A1-verpleegkundigen meestal meer willen bijleren en ruimer denken.

Spanningen bij verpleging onderling kunnen bijvoorbeeld ontstaan indien een verpleegster zich aan een bepaald aantal patiënten houdt, en nooit anderen bijspringt.

Oudere en jongere vroedvrouwen hebben een verschillende opleiding gehad en dit kan discussies opleveren op de dienst, bijvoorbeeld rond borstvoeding. Men is bezig hier één beleid rond te krijgen, omdat jonge moeders anders verschillende adviezen krijgen en dit zorgt voor verwarring. De oplossing voor deze wrijvingen wordt gezocht via het samen rond de tafel zitten.

3.5.6 Relaties tussen verschillende diensten

Naast spanningen tussen verschillende functieniveaus binnen het ziekenhuis, bestaan er ook soms spanningen tussen verschillende afdelingen. Zo voelt de geriatrische afdeling zich vaak niet gewaardeerd door de andere afdelingen.²⁸ Bij velen buiten de afdeling leeft de idee dat bij oude mensen niets anders gedaan wordt dan wassen, plassen en luiers vervangen.

“Dat wordt continu bevestigd door uitspraken van artsen en verpleegkundigen en diensten. (...) Ik wil ze er hier ook zelf van blijven overtuigen dat een geriatrische verpleegkundige alles moet kunnen terwijl op cardio is het alleen cardio. (...) Spoed bijvoorbeeld en de poliklinieken. Die krijgen een aanvraag en kijken alleen naar de

²⁸ De personeelsdienst heeft geen weet van deze appreciatie tussen diensten.

leeftijd en niet naar de patiënt. Die dan wel een oordeel vellen en ook al naar de verpleging hier een antwoord geven van dringend, dringend, dat kan bij u toch niet dringend zijn, als ge dat aan de telefoon hoort en ge moet dan van de dokter toch dringend iets afspreken, dat is frustrerend.” (diensthoofd geriatric)

Medewerkers van verschillende diensten kennen elkaar nauwelijks. Zij moeten wel vaak doorverwijzen en hebben telefonisch contact, maar in feite kent men enkel de mensen van de eigen dienst.

3.5.7 Relatie tussen verpleging en artsen

Volgens de directeur verpleging en paramedische diensten verloopt de relatie tussen verpleging en artsen vrij vlot. Indien het ziekenhuis een diversiteitsbeleid wil voeren naar zowel eigen medewerkers als patiënten, zal het ook deze categorie van medewerkers moeten betrekken bij het beleid. Dit lijkt niet zo eenvoudig omdat zij zelfstandigen zijn. Via teamoverleg en bijscholingen zijn artsen in Sint-Vincentius betrokken bij de werking van de dienst.

De hiërarchie van de functies binnen het ziekenhuis weerspiegelt zich in het aanspreekgedrag. Op de dienst materniteit spreekt enkel de hoofdverpleger de arts aan met de voornaam. De anderen zeggen dokter G. (familienaam). De arts spreekt de vroedvrouwen en logistiek wel aan met de voornaam. Deze hiërarchie betekent echter niet dat er geen relatie is van wederzijds respect. De vroedvrouwen spreken over een vertrouwensband met de artsen. Het welzijn van de patiënt komt op de eerste plaats.

“Als een vrouw gehurkt wil bevallen, dan zeggen wij tegen de gynaecoloog sorry, ge zult door uw knieën moeten gaan en dan doen de meeste dat ook wel.” (vroedvrouw)

3.5.8 Schoonmaakpersoneel, verpleging en artsen tegenover patiënten

Zowel volgens het hoofd van de schoonmaak als volgens de directeur verpleging en paramedische diensten hebben patiënten vaak een nauwer contact met de schoonmaaksters dan met de verpleging omdat zij meer tijd doorbrengen met de patiënt. Dit betekent echter niet dat er steeds respect is voor de medewerker van de schoonmaak. Het gebeurt dat patiënten heel vriendelijk zijn tegen de arts en de verpleging, maar geen respect hebben voor het schoonmaakpersoneel. Een hoofdverpleger zegt dan in te grijpen. Zij heeft wel het gevoel dat in het ziekenhuis ‘de klant koning is’ en in zulke situaties de schoonmaakster vaak aan het kortste eind trekt. Het hoofd van de schoonmaak heeft zelf geen weet van problemen tussen patiënten en medewerkers van haar ploeg.

De schoonmaakkploeg moet bepaalde kamers poetsen op bepaalde uren. Indien bezoekers op andere uren komen, lopen die soms door kamers die nog nat zijn. De schoonmakers vinden dit een gebrek aan respect voor hun werk. Wanneer zij vragen te wachten, gebeurt dit vaak niet. Er kunnen dan woorden vallen. De schoon-

maakster staat er op dat moment alleen voor. Die kan dan wel klagen bij haar eigen diensthoofd, maar het zou volgens de vakbondsafgevaardigde van de arbeiders beter zijn dat op zulk moment de schoonmaakster naar de hoofdverpleegkundige kan stappen zodat die kan ingrijpen en de schoonmaakster steunen.

Wanneer patiënten niet tevreden zijn over bepaalde verpleegkundigen, klagen zij dit aan bij de hoofdverpleegkundige.

De drempel voor patiënten naar de artsen is volgens een hoofdverpleger groter dan de drempel naar de verpleging. Daarom werkt een patiënt ook vlugger zijn frustraties uit op de verpleegkundige dan op de arts die slechts enkele minuten per dag langskomt. Wel is het zo dat de jonge generatie artsen ontvankelijker zijn en patiënten hen ook vlugger iets durven zeggen. Het feit dat artsen tegenwoordig een verpleegstage doen tijdens hun opleiding draagt daar wellicht toe bij.

3.5.9 Relaties bij het keukenpersoneel

Een kok van Aziatische afkomst had als enige persoonlijk contact met de stagiair die doofstom is. Hij heeft zich er echt op toegelegd om gebarentaal te leren en iets van die gesloten wereld van deze mensen te leren kennen. Andere collega's hebben wel enkele gebaren geleerd, maar hebben zich er niet op toegelegd. De kok vraagt zich af of het wel een goed idee is om dove mensen tewerk te stellen tussen niet-doven.

“Als het schoolverlof voorbij was en ze terugkwam, dan vertelde ze mij altijd over haar thuis, een groot feest en zo, en een keer met een groep dove mensen naar zee gegaan met de school. Dat vond ze enorm plezant. Op den duur vond ze het werk hier saai. Ze moest iedere dag identiek hetzelfde werk doen en er wordt niet met haar geconverseerd. En ik wil wel met haar converseren, maar dat neemt echt tijd van mij weg. Ik kon er ook niet altijd voor haar zijn, als ze iets nodig had.” (allochtone kok)

Hieruit blijkt dat het tewerkstellen van personen met een handicap niet zonder meer mogelijk is. Indien de nodige omkadering niet voorzien wordt, zal er geen sprake zijn van integratie en zal de betrokken persoon zich niet goed voelen in zijn/haar job.

Vroeger werkten er bijna enkel vrouwen in de keuken. De voorbije jaren zijn er enkele mannen bijgekomen.

Er zijn volgens de geïnterviewde kok personen bij het keukenpersoneel die al jaren een onderling conflict hebben en nauwelijks met elkaar spreken. Het diensthoofd houdt zich buiten deze conflicten en bemiddelt volgens deze contactpersoon dus niet bij zulke wrijvingen.

3.5.10 Relatie tussen autochtone en allochtone medewerkers

De allochtone medewerkers met wie gesproken werd, zijn allen positief over de integratie op hun dienst. Net zoals in sommige mannenberoepen een vrouw zich

de eerste dagen moet bewijzen tegenover haar collega's, zijn de eerste dagen ook belangrijk voor de allochtone nieuwkomer. Dit bleek bij de gesprekspartners goed te zijn verlopen.

De (enige) allochtone bediende op de dienst facturatie vertelt.

“Ik denk toch wel dat ge in het begin u moet bewijzen en dat ge misschien een beetje in de gaten wordt gehouden om te zien hoe ge praat, door mensen die dan achteraf misschien komen zeggen van gij spreekt toch goed Nederlands, hé. (...) Over verschillen wordt regelmatig gesproken, over de feesten, de ramadan, of ik die vroeg hoe begrafenissen waren, ik was benieuwd hoe dat gebeurt maar nu ben ik ondertussen wel een beetje op de hoogte. Zij vragen daar naar en ze houden er rekening mee, mijn collega's. Als het ramadan is, dan wordt er niet teveel over eten gesproken. Ze moeten dat niet, maar ik apprecieer dat wel. Mijn baas houdt er ook rekening mee, die maand dan. Dat ik niet op en top ben, dat ik niet zoveel glimlach of zo.”

Zij springt soms in als tolk.

“Dat is een pauze eigenlijk, iets totaal anders. Maar het is natuurlijk niet altijd plezant. Als ze kwaad worden, of als ze niet akkoord gaan met wat ik dan vertel, als ik dan de boodschapper ben.” (allochtone bediende)

Als er een nieuwe allochtone medewerker begint bij de schoonmaak of de technische dienst, is het altijd even spannend hoe de persoon gaat overkomen en of hij/zij al vlot Nederlands spreekt. Eind 2000 is bij de technische ploeg een allochtoon begonnen:

“Die doet uitstekend werk en wordt door iedereen geaccepteerd. Vanaf de eerste dag klikte het. In het begin was die heel stil natuurlijk, maar nu begint die wel mee zijn babbel te doen.” (arbeider)

Een vroedvrouw van Marokkaanse afkomst is zeer positief ontvangen op de dienst: ‘Ah, dan kunt gij vertalen’. In andere ziekenhuizen waar zij stage liep, heeft ze zich niet welkom gevoeld. In dat opzicht vindt ze de sfeer in het Sint-Vincentiusziekenhuis zeer goed.

Een arts van allochtone afkomst, denkt dat er weinig racisme voorkomt bij het ziekenhuispersoneel, omdat het een sociaal beroep is. Wie voor verpleegkunde kiest, is volgens hem sociaal voelend, ook voor mensen met een andere huidskleur.

Een allochtone vroedvrouw vertelt dat je je niet mag fixeren op eventueel intolerant gedrag:

“Ik probeer dat zoveel mogelijk van mij af te zetten. Bij mijn stages was dat zo, dan heb ik daar soms op gelet, maar dan zit ge op den duur alleen bezig met mezelf, ge zijt tenslotte aan het werken. Ik vind dat ge dat efkes opzij moet kunnen zetten. Ik heb altijd al van iedereen heel veel dankbaarheid gekregen.” (allochtone vroedvrouw)

Een kok van Aziatische afkomst voelt zich goed aanvaard door zijn autochtone collega's.

“Ze maken daar wel eens een grapje over, maar ik heb hier school gelopen, ik ben hier opgegroeid samen met de Belgische jongeren, ik kan wel tegen een stootje. Maar als ge bijvoorbeeld met een bepaalde collega op een bepaald moment in conflict komt, dan gebruiken ze wel eens woorden die eigenlijk tamelijk racistisch kunnen zijn. Maar dat is maar één keer gebeurd in de acht jaar dat ik hier werk, dus dat valt eigenlijk wel mee.” (allochtone kok)

Volgens hem is in Vlaanderen racisme vooral gericht naar Turken en Marokkanen, eigenlijk helemaal niet naar Aziaten. Hij ziet het vooral als een identiteitsprobleem bij moslimjongeren. Hij spreekt over relaties tussen autochtonen en allochtonen in het algemeen.

“Hun grootste probleem is die muur tussen hun westerse en hun moslimcultuur. De jongeren weten niet meer wat ze zijn. Zijn wij westers of moslim? En ge kunt niet allebei zijn, want de twee wringen tegen mekaar. En daar zitten die zwaar in de knoop. (...) Aziatische mensen hebben een tamelijk rustig, kalm karakter. En Turken en Marokkanen, pas op, ik scheer ze niet allemaal over dezelfde kam, maar het is heel opvallend. Ik zie dat bij mensen die hier komen werken ook. Ze zijn veel opvliegender, zij worden rap kwaad. En ze gebruiken ook heel snel het argument van ‘u bent een racist’ maar dat is dikwijls zo niet bedoeld, je zegt iets dat ze verkeerd doen en ze zeggen meteen je bent een racist. En dat zou bij de jongeren moeten veranderen, want je wordt op den duur wel racist als je de mensen zo bezig hoort.” (allochtone kok)

De directeur verpleging en paramedische diensten vindt dat regels er zijn voor iedereen en dat de diensthoofden eigenlijk geen uitzondering zouden mogen maken voor allochtonen naar verlof toe. De normale regel is dat medewerkers drie weken verlof kunnen opnemen in de zomermaanden. Volgens de vakbondsvertegenwoordiger van de arbeiders zorgt het feit dat allochtonen soms vier weken verlof mogen opnemen en autochtonen slechts drie soms voor ongenoegen bij de laatsten. Hier bestaat er dus een spanning tussen enerzijds tegemoetkomen aan de situatie van allochtonen die in de zomer terugkeren naar hun land van herkomst en anderzijds het niet voortrekken van allochtonen ten opzichte van autochtonen. Tot nu toe hangt het van dienst tot dienst af of allochtonen vier weken verlof kunnen krijgen in de zomermaanden.

In andere organisaties stelden we vast dat dit ook een punt van discussie is en dat sommige verantwoordelijken het probleem oplossen door iedereen om de beurt de kans te geven vier weken verlof te nemen.

Ook op een ander vlak is de directeur tegenstander van teveel flexibiliteit naar allochtonen toe. Zo vindt zij dat allochtonen onderling niet hun eigen moedertaal mogen spreken in het ziekenhuis. Als zij merkt dat dit toch gebeurt, spreekt zij deze personen aan.

Ook een ander diensthoofd laat zijn allochtone medewerkers weten dat ze onderling of met allochtone patiënten Nederlands moeten proberen te spreken.

3.5.11 Verhouding tot etnisch-culturele minderheden onder de patiënten

Het ziekenhuis heeft veel allochtone patiënten en stelt zich flexibel op naar hun wensen. Op sommige vlakken zoals specifieke wensen naar voeding of manier van bevallen geeft dit geen problemen. Uit ervaring kent men de regels waar rekening mee gehouden moet worden. Bijvoorbeeld: moslims krijgen de mogelijkheid om tijdens de ramadan 's nachts te eten. Een Marokkaans meisje ouder dan tien jaar mag meestal niet door een man verzorgd worden. Zulke tiener weigert dan resoluut zich te laten verzorgen door een man. Een mannelijke verpleger vraagt dan een vrouwelijke collega deze patiënt te verzorgen. Deze zaken zijn reeds vanzelfsprekend geworden in het ziekenhuis. Op andere vlakken zoals het respecteren van bezoeken of het respect hebben voor het schoonmaakpersoneel, kan dit wel wrijvingen veroorzaken.

Op de afdeling materniteit is een meerderheid van de vrouwelijke patiënten allochtoon. Vrouwen die nauwelijks Nederlands spreken, komen naar het Sint-Vincentiusziekenhuis omdat zij in andere ziekenhuizen minder vriendelijk behandeld worden. Dit vertellen zij aan de vroedvrouwen en onder elkaar.

“Ik zit deeltijds thuis met nazorg en overlaatst had ik een Filippijnse die in een ander ziekenhuis bevallen was en die geen enkele andere taal sprak. Die is gewoon uitgemaakt geweest omdat ze geen Nederlands sprak, ze moest Nederlands leren. Dat zijn dingen die ge hier niet kunt voorstellen.” (vroedvrouw)

Indien een vrouw die gaat bevallen enkel een taal spreekt die niemand op de afdeling begrijpt, mag zij naast haar echtgenoot (of ander familielid) een andere persoon (bijvoorbeeld een kind dat Nederlands spreekt) meebrengen. Dit is tegen de algemene regel maar in het voordeel van de allochtone vrouw die bevalt.

Op deze dienst probeert men patiënten van eenzelfde cultuur bij elkaar te leggen, omdat dit botsingen vermijdt en op die manier de patiënten meer steun aan elkaar hebben.

Uit de vele gesprekken met personeelsleden van het ziekenhuis blijkt dat er vooral bij de joodse patiënten mensen zijn die erg veeleisend zijn. Rond het Sint-Vincentiusziekenhuis woont een groot deel van de Antwerpse joodse gemeenschap. Na WO II zijn er een heel aantal orthodoxe, en in het bijzonder Chassidische, families uit Polen en Hongarije naar Antwerpen gekomen.²⁹ Zij vormen een deel van het cliënteel van het ziekenhuis.

Joodse patiënten eten ofwel de maaltijden van het ziekenhuis (minder streng geloof), ofwel komt al het eten van thuis of van de joodse centrale (streng geloof). Die laatste brengen het eten tegen 10 of 11 uur. Joodse vrouwelijke patiënten wil-

²⁹ Abicht L. (1996).

len geen mannen op hun kamer, dus bijvoorbeeld geen mannelijke artsen in opleiding. Op bepaalde afdelingen zoals materniteit zijn er geen vrouwelijke artsen. Daar legt de patiënt zich neer bij de situatie. De Chassidische joden zijn zeer strikt in het beleven van de Sabbat. Op die dag doen zij geen deuren open, drukken zij niet op de knop van de lift, enz.

Volgens sommige personeelsleden is er van deze groep joodse patiënten weinig waardering voor de inspanningen van het personeel. Deze medewerkers zijn weinig enthousiast over de initiatieven die de personeelsdienst organiseert om deze cultuur beter te leren kennen.

Soms wordt ook gesproken over de problemen met niet-joodse allochtonen onder de patiënten.

De vakbondsvertegenwoordiger van de arbeiders:

“Ik heb niets tegen Joden en zo, maar het is een speciaal volkje hoor. Als die op de dienst komen, daar moet ge voor springen hé. Die zeggen van wij zijn het en jullie zijn maar kuisploeg. Dus dat laten die echt voelen hoor. Dat is niet enkel naar schoonmaak, maar als die hier binnenkomen langs telefonie zaterdag en zondag moet ge niet tegen zeggen sorry, meneer, het is geen bezoeker, die zeggen ik ga naar boven. Daar kunt ge echt niets tegen doen. Die mensen hebben hun eigen wetten, denk ik, in hun hoofd en die zeggen van dat is niet voor mij, dus dat ligt wel moeilijk. En als ge dan gaat zeggen van laat ons eens met die mensen gaan klappen en laten we eens naar hun cultuur gaan zien dan zeggen er wel veel zeg, gij met uw zever. (...) de Joden, de allochtonen die komen maar binnen en die komen eten brengen en ja, dan is het niet gemakkelijk, voor niemand, want ge zijt soms iemand aan het verplegen en ineens staat er bezoek. Dus ik denk dat we ook iets moeten gaan doen naar bezoeken.

Ik zou misschien kunnen voorstellen dat er iemand van een afvaardiging van de joodse cultuur of samenhang, dat die eens een voordracht komen geven en dat iedereen daar moet aanwezig zijn. Dat ze eens horen van ... en dat de mensen ook eens iets aan die man kunnen zeggen of vragen van dat zijn onze problemen. Want als ge hun vrijwillig laat inschrijven en ge zegt het gaat daarover, ik denk dat ze niet gaan komen.” (vakbondsafgevaardigde arbeiders)

Een hoofdverpleger:

“Wij worden hier zodanig behandeld door joodse mensen van ge zijt het vuil van de straat, dat het heel moeilijk is om de verpleegkundigen er nog eens op te wijzen van ge moet rekening houden met hen, want wij houden er heel veel rekening mee. Maar er zijn grenzen. Ik ben geen racistische maar ik heb heel veeleisende patiënten en die allochtonen zijn meer veeleisend dan de Belgische en dat is wel een probleem. (...) Als ge naar hun culturen gaat zien, als die in een ziekenhuis liggen hoeven die met niet veel rekening te houden van hun culturen. Dat is echt. Maar vermits de Belgen daar allemaal maar mee willen rekening houden, hebben ze de mogelijkheid om daarmee rekening te houden en eisen ze ook dat daarmee rekening gehouden wordt.” (diensthoofd)

Deze hoofdverpleger stelt ook voor dat de leiders van de moslims en de joden samen met Belgische verantwoordelijke rond de tafel zitten om elkaars grieven te aanhoren en beslissingen te nemen rond wat kan en moet. Deze leiders zouden dan hun achterban moeten aanspreken en op die manier ook grenzen stellen aan hun eisen. Volgens deze hoofdverpleger kunnen er weinig regels in het ziekenhuis gehandhaafd worden, want etnisch-culturele minderheden stellen eisen en indien het ziekenhuis hier niet in meegaat, wordt het als racistisch bestempeld.

De personeelsverantwoordelijke geeft aan dat er reeds verschillende keren met verantwoordelijken van de joodse gemeenschap gesproken is over deze problemen. Deze personen hebben meer zeggingskracht dan het personeel van het ziekenhuis. Dit heeft soms effect maar meestal tijdelijk, zodat men deze verantwoordelijken nogmaals moet aanspreken.

Er zijn ook contacten met verantwoordelijken van de moslimgemeenschappen. Daar zijn de problemen echter veel kleiner.

De coördinaten van deze verantwoordelijken staan op de onthaalfolder van het ziekenhuis, zodat hun hulp indien nodig kan ingeschakeld worden.

Op andere diensten zijn er minder problemen met veeleisende allochtonen. Bij pediatrie heeft men ongeveer 70% allochtone patiënten.

“Dat gaat hier heel gemoedelijk aan toe, dat gaat van joden, tot Turken tot Indiërs, tot Marokkanen, van alles en nog wat. En dat gaat goed en wij proberen ons aan te passen aan hun situatie, en zij proberen hun aan te passen aan onze situatie. Meestal geeft dat geen problemen, soms geeft dat wel eens problemen. Vooral bij Oostblok is er een taalprobleem. Wij zien hier veel Kosovaren en Bosniërs. Er is altijd wel iemand in de familie die een woordje Nederlands kent, maar ge ziet die niet dikwijls. Als wij dan met de ouders te maken hebben, of met het kind zelf, dat is gebarentaal. Dat lukt wel, maar dat is niet gemakkelijk.” (diensthoofd pediatrie)

Volgens deze hoofdverpleger zijn de eisen van de joodse patiënten het grootst. Men is dit echter gewoon, men aanvaardt en respecteert het omdat het hun geloof is. Deze hoofdverpleger ervaart wel waardering voor het feit dat men rekening houdt met de religieuze regels van joden en moslims.

3.5.12 Samengevat

Het Sint-Vincentiusziekenhuis is een grote organisatie met een duidelijk hiërarchische structuur. Indien er onvoldoende wederzijds respect is, kan dit voor spanningen zorgen tussen de mensen van de verschillende functiegroepen. De werkdruk is niet bevorderend voor het contact tussen verschillende functies op één dienst, zoals schoonmaak en verpleging. Er is heel weinig tijd voor een gesprek dat niet strikt over de werksituatie gaat.

Daarnaast zijn er nog andere verschillen die de nodige openheid en respect vragen indien men wil komen tot diversiteitsmanagement. De verhouding autochtoon en allochtoon personeel blijkt minder vaak een bron van wrijvingen dan de verhouding autochtoon personeel en allochtone patiënten en bezoekers.

Bij de verschillende spanningsvelden is er een grote rol weggelegd voor het diensthoofd. Deze bemiddelt bij conflicten tussen arts en team, tussen de verschillende leden van het team (verpleegkundigen, schoonmaak, logistiek assistenten, stagiairs, ...), tussen patiënten (en familie) en leden van het team. Het oplossen van spanningen en het groeien naar openheid en respect lijkt een proces te zijn dat veel geduld vraagt. In het ziekenhuis merken we dat dit vaak gebeurt door onderling overleg. Het bijsturen van de verschillende betrokkenen vraagt een goede begeleiding door het diensthoofd. Deze zijn niet echt opgeleid in deze bemiddelende taken.

Indien één van de twee partijen (bijvoorbeeld arbeidster en verpleegkundige) vindt geen gehoor te krijgen bij het diensthoofd, gebeurt het dat die de personeelsdienst of de vakbondsvertegenwoordiger aanspreekt.

Bepaalde allochtone patiënten eisen dat de dienstverlening aangepast wordt aan hun wensen en gewoontes. Hier blijken geen regels vanuit het ziekenhuis te bestaan van wat mogelijk is en wat niet. Het diensthoofd is dus zelf verantwoordelijk hier al dan niet op in te gaan. Dit brengt soms spanningen met zich mee. Enerzijds streeft men naar een zo goed mogelijke hulpverlening voor de patiënt (klant is koning). Anderzijds zijn de vragen en uitzonderingen een extra belasting voor de onder tijdsdruk werkende verpleegkundigen. Gezien deze spanningen, is de reactie op de interculturele initiatieven van de werkgroep multicultureel samenwerken niet altijd positief. Indien er niet gewerkt wordt aan een oplossing voor deze spanningen, bestaat het risico dat zij die meedoen aan de interculturele initiatieven, diegene zijn die het meest openstaan voor de andere cultuur. En dat zij die niet meedoen, zich verongelijkt voelen omdat er meer oog lijkt te zijn voor de allochtone patiënten dan voor hun problemen.

3.6 Beleidsomstandigheden

Zoals uit het hele verhaal reeds blijkt, functioneert het Sint-Vincentiusziekenhuis niet in een vacuüm, maar zijn er tal van zaken die deze werking beïnvloeden zoals de ligging van het ziekenhuis, de achtergrond van patiënten, de al dan niet krapte op de arbeidsmarkt, de financiële ruimte van het ziekenhuis, enz.

We gaan hier kort in op enkele beleidsomstandigheden die remmend werken op het diversiteitsbeleid van het Sint-Vincentiusziekenhuis.

3.6.1 Meer werk met minder personeel

Zoals gezegd is het tekort aan verpleegkundigen en de grote werkdruk, ook bij niet-verpleegkundigen niet bevorderend voor het omgaan met verschillen in het personeel. De eisen worden hoger en men heeft minder personeel. Er is geen tijd meer voor een babbel.

In de keuken zijn de laatste jaren veel nieuwe normen opgelegd.

“De laatste jaren zitten we met zware stress. Dat heeft te maken met veranderingen van systeem, alles wordt via de computer gedaan, uw werk wordt een beetje beperkt. Je kan niet meer creatief zijn bij het koken. Vroeger was dat iets soepeler. Vooral de normen die we moeten opvolgen, veel schrijfwerk. Er is veel werk bijgekomen dat niet strikt iets met koken te maken heeft. Dat geeft mij het meest frustraties. Iedereen is hierdoor gespannen.” (kok)

Ook voor de kwaliteit van de diensten is het tekort aan verpleegkundigen een groot probleem. Een hoofdverpleger vertelt:

“Gelijk het er nu momenteel op bepaalde diensten aan toe gaat, waar de zorgbehoefte toeneemt, dat de mensen echt zitten te smeken om een verpleegster aan hun bed te krijgen, dan moeten ze (minister Vogels en Aelvoet) eens kijken. De patiënt wordt ambetant op de verpleegster, de verpleegster wordt ambetant op de patiënt en ge zijt gewoon niks vooruit. (...) Er zijn diensten waar de hoofdverpleegkundige dag in dag uit mee shiften draait, vraag die eens naar kwaliteit van zorg, die zeggen van hé, lach eens met een ander. We zijn blij dat tegen de middag de patiënt gewassen is. Dat is verpleegkunde momenteel. Dat is nu toch al ettelijke jaren zo. En ze komen over de brug met een groot plan, arbeidsduurverkorting voor 45-plussers, maar daar heeft het gros van de verpleging niets aan. Zij die pas afgestuurd zijn, en een jaar in het beroep zijn, dat zijn de mensen die in burn-out gaan. Dus wat zeggen die: ik ga op een ander, ik ga iets anders doen. Ik heb momenteel zes, zeven mensen die in aanmerking komen voor arbeidsduurverkorting. Maar wat heeft dat voor gevolg, dat ik nog minder personeel op mijn vloer heb. Ge moet jongeren aantrekken en die hier houden.” (hoofdverpleger)

3.6.2 Subsidies via Sociale Maribel

Zoals beschreven in paragraaf 3.4.6.1 heeft de jobontdubbeling van de functie van verpleegkundigen en de financiële middelen van de Sociale Maribel voor jobcreatie van laaggeschoolden gezorgd. Voorwaarde om de functie te mogen vervullen is het behalen van het VDAB-beroepsopleidingsattest.

Deze jobcreatie voor laaggeschoolden zorgt echter niet automatisch voor door-groeimogelijkheden binnen het ziekenhuis van bijvoorbeeld het schoonmaakpersoneel. Hoewel er interesse is bij deze medewerkers, is de mogelijkheid om over te gaan naar de functie van logistiek assistent zeer klein. Er zijn geen middelen om logistiek assistenten aan te nemen die niet via de Sociale Maribel gesubsidieerd worden. En enkel werklozen mogen de VDAB-opleiding volgen om in aanmerking te komen voor Sociale Maribel. Dit betekent dat een medewerker van de schoonmaak zou moeten ontslagen worden om de opleiding te kunnen volgen.

In het laatste Vlaams Intersectoraal Voorakkoord voor de Social Profitsector 2000-2005 heeft men hier aandacht aan gegeven. Wij citeren hier de tekst uit het akkoord:

“De sociale partners engageren zich om met de middelen die ze autonoom beheren (VIVO, de fondsen risicogroepen, de Sociale Maribel) dusdanig in te zetten dat een

maximale doorstroming van laaggeschoold personeel mogelijk wordt. Meer bepaald wordt gedacht aan het uitwerken van een systeem waarbij poetshulpen betaald afwezig kunnen zijn voor het volgen van een opleiding voor verzorgende. In een tweede fase moet het systeem uitgebreid worden naar het organiseren van doorstroming van alle ondersteunende functies naar verzorgende functies of logistiek assistent.”³⁰

De federale wetgever blijft echter benadrukken dat het creëren van functies van logistiek assistent een (federale) tewerkstellingsmaatregel is en het niet de bedoeling is dat personen in deze functies kunnen instromen vanuit andere functies of vanuit het regulier onderwijs. Daarom wordt er naar andere manieren gezocht om taakverbreding te brengen in de functie van poetshulp. In een aantal Limburgse rusthuizen houdt de functie van kamerzorg het midden tussen die van poetshulp en logistiek assistent.³¹

3.7 Effecten van het diversiteitsbeleid

In dit verslag zijn we nagegaan waarom het Sint-Vincentius een diversiteitsbeleid voert, wat dit beleid inhoudt, hoe de relaties op het werk eruitzien en welke beleidsomstandigheden remmend werken op het diversiteitsbeleid. In dit laatste deel bekijken we wat de effecten van dit beleid zijn voor de duurzame tewerkstelling van de individuele werknemers en de organisatie.

3.7.1 Effecten voor duurzame tewerkstelling

Hieronder gaan wij in op vier elementen die aantonen of er al dan niet sprake is van duurzame tewerkstelling voor de betrokken medewerkers, namelijk de aanwezigheid van ‘andere’ werknemers in de organisatie, hun jobzekerheid, competentieontwikkeling en hun welbevinden in de organisatie.

3.7.1.1 Aanwezigheid van ‘andere’ medewerkers

De organisatie beschikt over een divers personeel. Hoewel slechts een aantal cijfers van het personeelsbestand beschikbaar zijn, zien we toch dat 5,2% van de medewerkers allochtoon is. Van de logistiek assistenten is 21% allochtoon. 12% van de medewerkers is ouder dan 50 jaar. We beschikken spijtig genoeg niet over cijfers van het aantal laaggeschoolden binnen de organisatie, noch over het aantal personen met een handicap.

Het personeel van het ziekenhuis bestaat voor 85,5% uit vrouwen. Van de 35 kaderleden zijn er 20 vrouwen (57%).

³⁰ LBC-NVK Sectornieuws,
http://www.lbc-nvk.be/tips/sectornieuws/sectornieuws.asp?sector_id=14.

³¹ Meer informatie over dit project bij STC Limburg.

3.7.1.2 Interne en externe jobzekerheid

Via het diversiteitsbeleid van het ziekenhuis, krijgen een aantal laaggeschoolden, allochtonen en personen met een handicap toegang tot een job. Indien deze personen ook blijvend tewerkgesteld blijven binnen de organisatie, is er sprake van interne jobzekerheid. Wanneer zij via de ervaring binnen het ziekenhuis hun competenties verhogen, maken zij ook een grotere kans op een job in een andere organisatie en is er sprake van externe jobzekerheid.

Voor lagergeschoolden en personen met een sociale of mentale handicap biedt het Sint-Vincentiusziekenhuis duidelijk kansen voor een duurzame tewerkstelling. Er is aandacht voor begeleiding en ruimte voor nazorg door externe begeleiders. Toch hangt het van de hoofdverpleger af of deze personen een kans krijgen op een bepaalde dienst en of voldoende omkadering wordt geboden. Zo blijkt dat de begeleiding voor stagiairs in de schoonmaak beter is dan die in de keuken.

Hoewel werkzekerheid gegarandeerd lijkt, zijn de kansen tot doorstroming klein. Er is bijvoorbeeld weinig mogelijkheid om vanuit schoonmaak over te gaan naar patiëntenvervoer of logistieke hulp.

Waar er enkele jaren geleden voor allochtone arbeiders sprake was van indirecte discriminatie door het vasthouden aan tijdelijke contracten, is dit sinds de doorlichting van de procedure veranderd. Nu wordt er nauwelijks nog met tijdelijke contracten gewerkt, tenzij voor vervangingen.

Door het tekort aan verpleegkundigen, weten zij dat hun jobzekerheid groot is. De eisen worden groter en sommige verpleegkundigen opteren ervoor als uitzendkracht te werken, omdat men op die manier kan kiezen waar en welke uren men werkt. Sommigen zeggen wel dat ze niet hun ganse leven in het ziekenhuis zullen blijven, omdat dit niet vol te houden is door de werkdruk. Ook voor verpleegkundigen is doorstroming beperkt. Zij kunnen enkel hoofdverpleegkundige worden of zich specialiseren tot referentieverpleegkundige. Aan dit laatste is tot nu toe nog geen financiële vergoeding verbonden.

Binnen de GVA-groep is er een open mentaliteit waardoor voor een verpleegkundige die zich niet goed voelt op een bepaalde dienst, een oplossing gezocht wordt binnen de GVA-groep.

3.7.1.3 Competentieontwikkeling

Verpleegkundigen volgen het grootste aantal bijscholingen. Zij zijn verplicht om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in de verpleegkunde. Andere groepen zoals administratie, logistiek of schoonmaak volgen veel minder scholing. Een aantal personen zeiden zelfs dat zij nog nooit vorming hadden gekregen tenzij bij het onthaal.

Op het moment van de bevraging was de vorming interculturele communicatie voor arbeiders en logistiek nog niet doorgegaan. Bij navraag aan het adjunct-diensthoofd van de schoonmaak achteraf, bleek de vorming vrij theoretisch te zijn

en dus nauwelijks ingaand op concrete dagelijkse situaties waarbij zich interculturele wrijvingen voordoen. De meeste arbeiders van de schoonmaak vonden de vorming van drie dagen wel aangenaam maar men twijfelt aan het effect ervan omdat het dus vrij theoretisch bleef.

Een hoofdverpleegkundige geeft aan dat zij gedurende een jaar een logistiek assistent heeft moeten bijsturen vooraleer zij dezelfde normen rond tact, beleefdheid en sociale omgang hanteerde. Zij gaf ook aan dat het op andere diensten al gebeurd was dat een stage van een logistiek assistent negatief beoordeeld werd omwille van de sociale attitude van de stagiair. De hoofdverpleegkundigen zijn niet altijd bereid zoveel tijd en energie te besteden aan het bijsturen van de stagiair waardoor diens kans op duurzame tewerkstelling klein wordt.

Het zijn niet enkel de laaggeschoolden die sociale competenties verwerven. Het samenwerken met laaggeschoolden, allochtonen en personen met een handicap kan ook de horizon verruimen van de collega's (en patiënten). Of anderen leren hangt af van de openheid van de collega's. Deze openheid kan echter door het diensthoofd gestimuleerd worden.

Zo maakt het diensthoofd van de schoonmaak het onderwerp extreem-rechts bespreekbaar op haar dienst zodat zij ook argumenten kan geven om hen te overtuigen van de gevaren van extreem-rechts.

De kok die de vertrouwenspersoon was geworden van het doofstom meisje tijdens haar stage, zegt dat voor hem een onbekende wereld is opengegaan. Hij waardeert meer kleine dingen sinds hij haar kent.

“Met haar werken is erg leerzaam. Zij heeft mij meer dingen geleerd dan ik haar.

Maar niet iedereen staat daarvoor open. Ge kunt niemand iets verplichten.”

Hij was de enige die met haar converseerde en vindt daarom dat zulke mensen voor hun eigen goed en welbevinden beter met andere doofstommen zouden werken. Het is met andere woorden niet vanzelfsprekend dat medewerkers openstaan voor 'niet-normwerknemers', vooral indien er geen vlotte communicatie mogelijk is (doofstom meisje). Indien de nodige begeleiding niet wordt voorzien, hangt het al dan niet slagen af van de *goodwill* van enkelingen en is het gevaar groot dat de integratie mislukt.

3.7.1.4 Welzijn en welbevinden

Heeft het diversiteitsbeleid een positieve invloed op het welbevinden van de medewerkers? Werken zij graag bij Sint-Vincentius en voelen zij zich betrokken bij de organisatie?

Sommige medewerkers zijn toevallig bij het Sint-Vincentiusziekenhuis beland, anderen hebben bewust voor dit ziekenhuis gekozen.

De twee vroedvrouwen hebben speciaal gekozen in het Sint-Vincentiusziekenhuis te werken omdat ze de mentaliteit appreciëren.

“Het heeft een speciale huiselijke sfeer. Het is niet zo groot, het is klein en gezellig, terwijl je er alles vindt van specialisaties. Ik heb gekozen voor Sint-Vincentius door de stage, door de manier van werken te zien, de mentaliteit die hier hangt. Ik denk dat wij een van de weinige ziekenhuizen zijn die echt nog heel goed zitten qua natuurlijke bevallingen, vrij weinig epidurales, allé waar ge als vroedvrouw ook nog heel wat te zeggen hebt. Ik vind dat ze hier een natuurlijke kijk hebben tegenover andere ziekenhuizen, op zwangerschap en bevalling en na de bevalling. Het is hier minder technisch tegenover andere ziekenhuizen. Dat is wat mij ook heeft aangesproken, plus het feit dat ik hier deeltijds kon werken. Dat is dankzij de mentaliteit van de groep vroedvrouwen hier plus de gynaecologen die ge goed meekrijgt. Dat is de sfeer die hier hangt. Dit is het enige ziekenhuis dat ik zag zitten. Ik vind dat wij nogal een groep hebben die de mensen vrijheid geven om bijvoorbeeld tijdens de arbeid, hoe ze daarmee willen omgaan, en zo. Er wordt niets geforceerd. De mensen hebben nog iets te zeggen.” (vroedvrouw)

Een medewerker van de schoonmaak vertelt hoe ze een tijdlang niet graag kwam werken, omdat er een medewerker was die roddelde en de sfeer tussen de collega's verpestte. Deze collega is na verschillende waarschuwingen ontslagen en sindsdien komt zij wel heel graag werken. Dit is volgens haar voor een groot stuk te danken aan de goede begeleiding van het diensthoofd.

Indien medewerkers ontevreden zijn over hun job in het Sint-Vincentius is het vooral omwille van de grote tijdsdruk. Men beseft echter dat aspecten zoals stress en een vrij laag loon in elk ziekenhuis aanwezig zijn. Alle medewerkers met wie gesproken werd, werkten ondanks deze elementen, graag in het Sint-Vincentius-ziekenhuis. Zoals eerder besproken, hebben sommige verpleegkundigen wel moeite met de hoge eisen van bepaalde allochtone patiënten. Zij hopen dat via overleg met hun verantwoordelijken naar een oplossing kan gezocht worden.

De werkdruk in het ziekenhuis is zoals gezegd erg hoog. Daarom verlaten sommige verpleegkundigen of vroedvrouwen het ziekenhuis om zelfstandige te worden of om consultaties te begeleiden. Bij een instantie als Kind en Gezin zijn de werkuren voor velen aangenamer omdat er niet met een shiftsysteem gewerkt wordt. Twee vroedvrouwen werken graag in het ziekenhuis maar zullen ook niet tot hun pensioen blijven.

“Ik doe mijn job ook heel graag maar ik zie mij hier nog niet werken tot 40-50 jaar. Maar ik denk als ge dat aan elke verpleegkundige vraagt, dat die dat allemaal niet zien zitten, gewoon de werkdruk, de uren. Hoe graag dat ge het ook doet, als ge met een gezin zit, denk ik dat het heel moeilijk is. Van deze dienst ken ik één persoon die hier gepensioneerd is. De rest is het vroeger afgestapt omdat het gewoon niet haalbaar is.” (vroedvrouw)

De lonen voor verpleegkundigen zijn niet hoog. Het is bovendien financieel beter in een OCMW-instelling te werken in plaatst van in een privé-ziekenhuis zoals Sint-Vincentius. In OCMW-ziekenhuizen krijgt het personeel maaltijdcheques en heeft men ook meer vakantiedagen.

Er is een groot verloop bij het keukenpersoneel.

“Mensen die er de laatste jaren zijn bijgekomen, zijn hier in- en uitgegaan gelijk bij een bushalte. De stress is enorm. Ik denk dat de meeste mensen zich vergissen want hier schrijven ze in de advertentie: Sint-Vincentius, een keukenhulp. Mensen denken dan aan groenten snijden en zo. Maar als ze komen moeten ze karren afruimen, keuken onderhouden, dat totaal niets met keuken te maken heeft.” (kok)

3.7.2 Effecten voor de organisatie

3.7.2.1 *Werksfeer*

Door de initiatieven van de werkgroep multicultureel samenwerken worden volgens sommigen het aspect multiculturaliteit bespreekbaar. Dit is een belangrijke eerste stap naar het veranderen van de mentaliteit. Op deze manier kan men met personen die tot dan toe niet open stonden voor (het samenwerken met) andere culturen, converseren en argumenten aangeven waarom verdraagzaamheid en respect belangrijk zijn. Dit proces gaat langzaam en is eigenlijk nog maar in een beginfase.

Zowel allochtonen als autochtonen vinden de sfeer in het ziekenhuis goed. Zij die stage gedaan hebben in andere ziekenhuizen, zeggen dat de sfeer beter is in Sint-Vincentius. Het is huiselijker en persoonlijker.

Wel blijft de werkdruk met de jaren toenemen. Niet alleen door een tekort aan verpleegkundigen, ook door structurele veranderingen bijvoorbeeld in de keuken.

De hoofdverpleegkundigen hebben een belangrijke rol in het bepalen van de werksfeer binnen een dienst.

3.7.2.2 *Kwaliteit van diensten*

Een allochtone vroedvrouw merkt dat haar autochtone collega's haar veel vragen stellen over haar cultuur en hierdoor de allochtone patiënten beter begrijpen. Indien op de verschillende diensten mensen met verschillende culturele achtergronden zouden werken, zouden er minder misverstanden zijn met allochtone patiënten.

De taaksplitsing op een dienst tussen verpleegkundigen en logistieken is volgens vele medewerkers niet ideaal. Het zou beter zijn mocht een verpleegkundige de gehele zorg van een aantal patiënten voor zich kunnen nemen. Het tekort aan verpleegkundigen dwingt de ziekenhuissector echter in deze taaksplitsing die de werkdruk enigszins opvangt. Dus enerzijds biedt deze taaksplitsing een kans voor laaggeschoolden die tevoren misschien geen werk vonden (jobcreatie). Anderzijds betekent de taaksplitsing een verder verwijderen van het ideaal van totaalzorg en integrerende verpleegkunde. Het werken zonder logistieken en dus een te klein aantal verpleegkundigen zou uiteraard nog minder kwaliteit inhouden.

3.7.2.3 *Efficiënte benutting van het potentieel*

Het personeelsverloop bij de arbeiders is kleiner sinds men systematisch werkt met contracten van onbepaalde duur. Iedereen wordt nu op dezelfde manier onthaald en krijgt evenveel opleiding. Dit heeft een positieve invloed op de prestaties van de nieuwkomers, waardoor die positief beoordeeld worden en dus niet uitvallen. Er is nu ook geen gevaar meer dat arbeiders met een tijdelijk contract zelf wegblijven zodra ze ergens anders wel een contract van onbepaalde duur krijgen.

Uit de cijfers van paragraaf 3.2.4 blijkt dat het absentieïsme bij de schoonmaakdienst (en bij arbeiders in het algemeen) hoog is. Wanneer er geen duidelijke familiale of medische reden aantoonbaar is voor een aanhoudend wegblijven, zorgt dit soms voor ongenoegen bij de anderen omdat hun werkdruk door de afwezigheid stijgt. Het hoofd van de schoonmaakdienst bekijkt samen met de personeelsdienst wat de oorzaken zijn en wat mogelijke oplossingen zijn. Door een strenger optreden bij onwettige afwezigheid, is volgens de verantwoordelijke van de schoonmaakdienst het absentieïsme het voorbije jaar gedaald.

3.7.2.4 *Imago van de organisatie tegenover stakeholders*

Hoewel niet met patiënten gesproken werd, blijkt uit gesprekken met verpleegkundigen en vroedvrouwen dat het Sint-Vincentiusziekenhuis een goed imago heeft. Vooral voor allochtonen (die niet altijd Nederlands spreken) lijkt men in dit ziekenhuis meer geduld te hebben dan in andere Antwerpse ziekenhuizen. Om dit na te gaan zou eigenlijk met patiënten moeten gesproken worden die reeds in verschillende ziekenhuizen behandeld werden.

Het Sint-Vincentiusziekenhuis heeft een goed imago bij vzw De Ploeg. De medewerkers van deze organisatie zijn zeer tevreden over hun samenwerking met het ziekenhuis. De betrokken verantwoordelijken van het ziekenhuis steken volgens hen veel energie en moeite in het kansen geven aan niet-normwerknemers.

3.7.3 *Samengevat*

Het diversiteitsbeleid van het Sint-Vincentiusziekenhuis heeft een positieve invloed op de duurzame tewerkstelling van personen met minder kansen op de arbeidsmarkt zoals laaggeschoolden, allochtonen en personen met een handicap.

Via een wijziging in selectieprocedure zijn de kansen op instroom voor allochtone arbeiders vergroot. Omdat contracten sinds de wijziging (bijna) steeds voor onbepaalde duur zijn, krijgt iedere arbeider eenzelfde onthaal en opleiding, zodat uitval ook verminderd is. Dit is dus ook een positief effect voor de organisatie.

Personen met een mentale of sociale handicap krijgen kansen en een aangepaste begeleiding. De begeleiding is echter niet op elke dienst even uitgebreid.

Via de jobontdubbeling van de verpleegkundige functie, zijn bediendejobs gecreëerd voor laaggeschoolde werkzoekenden. Door de introductie van logistiek assistenten wordt voor een stuk het tekort aan verpleegkundigen opgevangen. Zij

nemen een deel van de niet-verpleegkundige taken over zodat de verpleegkundigen zich vooral op de verpleegkundige taken kunnen concentreren. De taaksplitsing heeft echter volgens een aantal verpleegkundigen ook nadelen omdat totaalzorg (één verpleegkundige staat in voor de volledige verzorging) niet meer mogelijk is.

De doorstromingskansen voor laaggeschoolden zijn op dit moment klein. Een aantal arbeidsters uit de schoonmaakploeg is weinig gemotiveerd en het absentisme is groot. Laaggeschoolden uit de schoonmaak zouden graag willen doorstromen naar logistieke functies maar tot nu toe is de opleiding voor logistiek assistent enkel toegankelijk voor (niet-werkende) werkzoekenden.

Personen in hooggeschoolde functies volgen in het ziekenhuis meer (verplichte) bijscholingen dan laaggeschoolden. Meer scholing voor lagergeschoolden zou hun competenties kunnen ontwikkelen wat een positieve invloed heeft op hun inzetbaarheid en jobzekerheid.

Naast het laten instromen van 'andere' medewerkers, neemt het Sint-Vincentiusziekenhuis verschillende initiatieven die werken aan bewustmaking van het personeel rond diversiteit en het waarderen van verschillen.

Medewerkers leren niet enkel over de verschillen via de formele initiatieven maar vooral via informeel leren van collega's (en patiënten). De aanwezigheid van allochtone medewerkers en patiënten en van medewerkers met een handicap verruimt de horizon van andere collega's. Niet iedereen staat hier echter open voor. De begeleiding door het diensthoofd is hierbij belangrijk. Door het aanwerven van allochtone medewerkers, verkleint de kloof tussen allochtone patiënten en verzorgenden of verpleegkundigen. Het aanwerven van allochtone medewerkers heeft een positief effect op de dienstverlening.

De diversiteitsinspanningen van het Sint-Vincentiusziekenhuis hebben een positieve invloed op het imago, zowel bij (allochtone) patiënten als bij medewerkers van organisaties van kansengroepen (vzw De Ploeg).

De medewerkers zijn in het algemeen tevreden over de mentaliteit binnen het ziekenhuis. Negatieve elementen die medewerkers ervaren zijn hoge werkdruk en lage verloning. De inspanningen rond multicultureel samenwerken worden positief beschouwd, maar zij zorgen niet voor een oplossing voor de wrijvingen die er bestaan met onder andere veeleisende allochtone patiënten en hun familie.

4. Caseverslag Ford Genk

4.1 Voorstelling

4.1.1 Korte schets

Productie

De eerste steen voor Ford Genk werd gelegd in 1962 en de officiële startdatum is 2 januari 1964. Naast het bedrijf aan de Henry Fordlaan is er ook de testbaan van Lommel. De modellen die in Genk geassembleerd werden, zijn de Taunus, Transit, Escort, Sierra en Mondeo. Sinds de lancering in 1993 van de Mondeo worden in Ford Genk de Transit en de Mondeo geassembleerd.

Het moederbedrijf van Ford Genk is Ford Werke AG. Het moederbedrijf omvat naast Ford Genk ook Ford Keulen (waar de Ka wordt gemaakt) en Ford Saarlouis (waar de Focus wordt gemaakt). Ford Werke AG maakt dan weer deel uit van Ford Europa wat op zich een onderdeel vormt van Ford Motor Company met hoofdvestiging in de Verenigde Staten. Ford is de tweede grootste autoproducent ter wereld (na General Motors). Er is geen duidelijke lijn te zien in de winstcijfers van Ford Motor Company want winstcijfers en verliescijfers wisselen elkaar af doorheen de jaren. Hierbij gaan verliescijfers wereldwijd soms samen met winstcijfers binnen Ford Europa. In 2001 maakte Ford Wereldwijd een groot verlies en werden herstructureringen en saneringen aangekondigd. Ford Genk werd hierbij niet gespaard (zie verder).

In Genk zal een flexibel productiesysteem, het Ford Production System (FPS) dat nu reeds bestaat in Ford Saarlouis worden ingevoerd. Genk zal vier modellen produceren in plaats van twee. In plaats van met vier verschillende productielijnen te werken, zal er flexibel (naargelang de vraag) moeten geproduceerd worden op de bestaande lijnen. De Transit verhuist naar de Ford-vestiging in Turkije.

Aantal werknemers

Bij de officiële start van Ford Genk in 1964 stonden er 5 000 mensen op de loonlijst. Dit aantal groeit tot 13 864 in 1991. Daarna worden er af en toe saneringen doorgevoerd. De belangrijkste herstructurering kwam er in 1998 met een daling van 1 933 personen. In 2000 werkte er in Ford Genk nog 10 322 werknemers. Deze saneringen gebeurde via een uitbreiding van het aantal dagen technische werkloosheid, het uitbesteden van jobs aan toeleveringsbedrijven, afscheidspremies en brugpensioenen.

In 2001 was er weer een stijging van het aantal werknemers (tot 11 000) door de aanwerving van 1 003 tijdelijke arbeiders bij de lancering van de nieuwe Mondeo en de nieuwe Transit. Een systeem van twee ploegen maakte plaats voor één van drie ploegen (aanvang nachtploeg). Die tijdelijke arbeiders vielen na de aanloop-

periode echter weer allen af en op 31 december 2001 werkten er 9 454 personen in Genk en 402 in Lommel. Dat is ruim 30% minder dan in 1992.

Wereldwijd werkten er in 2001 360 000 mensen voor Ford, van wie 175 000 in Noord-Amerika. De organisatie maakte in 2001 een groot verlies en William Clay Ford jr., de achterkleinzoon van Henry Ford nam de CEO-rol over van Jacques Nasser. Begin januari 2002 kondigt hij een herstructurering aan: in Noord-Amerika sneuvelen 21 500 jobs en 13 500 jobs in de rest van de wereld.

In Ford Genk zullen 1 400 jobs verdwijnen in 2003 en 2004, maar hierbij wordt niemand ontslagen. Men rekent op vrijwillig vertrek en brugpensionering. Wanneer deze afslanking voltooid is, zullen met 5 000 personen minder in Ford Genk evenveel auto's gemaakt worden als in de jaren '90.

4.1.2 Arbeidsorganisatie

4.1.2.1 Productie in drie areas, met een ploegensysteem

De drie fases van de productie bevinden zich in drie areas:³²

- area 1: perserij en koetswerkbouw (body);
- area 2: oppervlaktebehandeling en algemeen onderhoud (paint of lakkerij);
- area 3: assemblage (assembly).

In de B-hal bevindt zich de perserij (perswerk) en de koetswerkbouw (body of carrosserie). Daarna gaat het koetswerk via de lijn naar de eerste verdieping van de C-hal, voor oppervlaktebehandeling en algemeen onderhoud. In een derde fase gaat de auto-in-wording naar de afdeling assemblage.

In de B-hal en de C-hal is er steeds een apart gedeelte voor Transit en voor Mondeo.

In Ford Genk wordt er sinds 2001 gewerkt met een systeem van drie ploegen. Op sommige afdelingen van de productie werkt men in drie wisselende ploegen. Op de meeste afdelingen werkt men afwisselend vroege en late shiften (6u tot 14u en 14u tot 22u) met daarnaast een vaste nachtploeg (22u tot 6u).

4.1.2.2 Andere afdelingen naast de productie

Het grootste aandeel werknemers vormen de arbeiders binnen de productiehallen. Naast de productie zijn er de diensten (1) Personeel, communicatie en externe relaties; (2) Materiaalplanning en logistiek; (3) Financiële diensten; (4) Kwaliteitszorg, (5) + (6) + (7) Plant Vehicle Teams (PVT's). De PVT's zijn verantwoordelijk voor de verbetering van de kwaliteit en de reductie van kosten.

³² Omdat de namen in het organigram niet altijd overeenkomen met de namen die de werknemers gebruiken in de fabriek, worden ook deze laatste termen aangehaald.

4.1.2.3 Functieniveaus

In het kader van dit onderzoek naar duurzame evenredige tewerkstelling van 'andere' werknemers zijn we vooral geïnteresseerd in de werknemers binnen de productie, omdat deze de grootste groep werknemers binnen Ford Genk vormen en omdat binnen deze groep de grootste diversiteit voorkomt (naar opleiding, afkomst, medische beperktheid, enz.). We bekijken de functies binnen de productie.

De productiearbeiders werken al dan niet aan de lijn. Per acht operatoren (bedoeling is in de toekomst per zes operatoren) is er een teamleider verantwoordelijk. Men wil komen tot een systeem van zelfregulerende teams waarbij de teamleider 50% productief is en 50% inzetbaar om de anderen uit zijn team te vervangen bij (korte) afwezigheid.

Per zes teams is er een verantwoordelijke supervisor. In het organogram staat boven de supervisor de superintendant en daarboven de productiemanager. Naargelang de afdeling staat er binnen de hiërarchische structuur tussen de supervisor en de superintendant de shiftleader.

In de structuur van de organisatie staan boven de productiemangers de drie area managers. Hierboven staat ten slotte het hoofd van Ford Genk, de operations manager Jan Gijsen.

In hiërarchische volgorde (van uitvoerend naar leidinggevend) vinden we dus volgende functies binnen de productie:

- operator;
- teamleider (in vroeger systeem reliefman of voorwerker);
- supervisor (in vroeger systeem foreman of meesterghost);
- (shiftleader);
- superintendant;
- productiemanager;
- area manager;
- operations manager.

4.1.3 Gesprekspartners bij onderzoek in Ford Genk

In de periode tussen 21/11/2001 en 26/02/2002 werden 20 medewerkers van Ford Genk geïnterviewd met volgende functies:

- 3 personeelsverantwoordelijken:
 - 2 autochtone mannen;
 - 1 man van Griekse afkomst;
- 1 vrouwelijke bediende personeelsdienst (autochtoon);
- 1 mannelijke verantwoordelijke community services (autochtoon);
- 1 vrouwelijke communicatieverantwoordelijke (autochtoon);
- 2 mannelijke vakbondsafgevaardigden bedienden (autochtoon);
- 2 vakbondsafgevaardigden arbeiders:
 - 1 vrouw van Marokkaanse afkomst, zij is voorzitter diversiteitsraad;

- 1 autochtone man;
- 5 mannelijke arbeiders waarvan:
 - 2 van Marokkaanse afkomst en moslims;
 - 1 van Italiaanse afkomst en Jehova's getuige;
 - 1 van Italiaanse afkomst, katholiek en zwaar medisch beperkt;
 - 1 autochtoon en Evangelist;
- 4 supervisors waarvan:
 - 1 vrouw, autochtoon;
 - 1 man van Italiaanse afkomst;
 - 2 mannen, autochtoon;
- 1 mannelijke productiemanager (autochtoon).

Totaal: 20 medewerkers:

- 4 vrouwen en 16 mannen;
- 7 allochtonen en 13 autochtonen.

In Ford Genk wordt niet gesproken over personen met een handicap, maar over medisch beperkten. Bij deze mensen werden door de eigen medisch deskundigen bepaalde beperkingen vastgesteld. Met een computerprogramma wordt geanalyseerd welke handelingen een persoon met bepaalde beperkingen nog kan uitvoeren (zie paragraaf 4.4.3.6).

4.2 Enkele cijfers

Slechts bepaalde cijfers werden beschikbaar gesteld. De cijfers hebben, tenzij anders vermeld betrekking op Ford Genk op 31 december 2001. Het personeel van de testbaan van Lommel wordt niet inbegrepen omdat enkel gesproken werd met personen uit Ford Genk en de analyse dus beperkt wordt tot deze vestiging.

4.2.1 Samenstelling personeelsbestand

Tabel 4.9 Kenmerken personeel (enkelvoudig)

Kenmerk	Aantal
Geslacht	
Mannen	8 676
Vrouwen	778
Totaal	9 454
Origine ¹	
Belgen	8 076
EU-nationaliteit	1 075
Niet-EU-nationaliteit	303
Totaal	9 454

Tabel 4.9 Kenmerken personeel (enkelvoudig). Vervolg

Kenmerk	Aantal
Aantal personen met een handicap	N.b.
Arbeidsduur	
Voltijds werkend	8 775
Deeltijds werkend	679
Totaal	9 454
Statuut	
Arbeiders	8 842
Bedienden	612
Totaal	9 454
Leeftijdsgroep	
<25 jaar	81
25-50 jaar	8 148
>50 jaar	1 225
Totaal	9 454
Opleidingsniveau	
Laaggeschoold	6 334
Middelbaargeschoold	2 647
Hooggeschoold	473
Totaal	9 454
Type contract ²	
Contract onbepaalde duur	9 761
Contract bepaalde duur	526
Ander contract	31
Totaal	10 318

¹ De beschikbare cijfers zijn gebaseerd op nationaliteit, niet op origine. De Belgen van vreemde origine worden dus niet zichtbaar.

² Over het type contract zijn enkel cijfers beschikbaar over Ford Genk en Ford Lommel samen, vandaar het groter totaal.

Enkele bijkomende cijfergegevens over het personeelsbestand:

- bij de arbeiders zijn 8% vrouwen, bij de bedienden 11%;
- van de mannen werkt 3,9% deeltijds, van de vrouwen werkt 43,3% deeltijds;
- het percentage vrouwen bij de arbeiders is gelijk ten opzichte van 1995 terwijl het percentage vrouwen bij de bedienden gestegen is;
- de gemiddelde leeftijd bij de arbeiders bedraagt 40 jaar en bij de bedienden 45 jaar;
- van de arbeiders is 15,2% niet-Belg, van de bedienden is 4,7% niet-Belg;
- op 31 december 2001 waren er 461 personen met een startbaanovereenkomst;
- Ford Genk heeft gemiddeld met 65,3 uitzendkrachten gewerkt in 2001. Deze hebben allen als arbeider gewerkt, niet als bediende.

4.2.2 Instroomcijfers

Volgende cijfers geven het profiel van de nieuwe werknemers die in de periode 1 januari 2001 en 31 december 2001 in dienst genomen werden.

Tabel 4.10 Instroomcijfers

	Bedienden*	Arbeiders
Aantal ingestroomden met ...		
contract onbepaalde duur	44	32
contract bepaalde duur	7	477
Aantal ingestroomde ...		
mannen	45	283
vrouwen	6	226
Aantal ingestroomden die ...		
<25 jaar zijn	9	144
25-40 jaar zijn	25	278
>40 jaar zijn	17	87
Aantal ingestroomde ...		
ongeschoolde arbeiders	N.v.t.	3
geofende arbeiders	N.v.t.	436
geschoolde arbeiders	N.v.t.	70
bedienden	51	N.v.t.
Totale instroom	51	509

* Inclusief kaderleden.

Tabel 4.11 Uitstroomcijfers

	Bedienden	Arbeiders
Aantal afvloeiingen ...		
ontslag	0	45
gouden handdruk/alternatief brugpensioen	0	20
op initiatief van de werknemers	4	93
brugpensioenering + pensioenering	23	96
andere reden (hoofdzakelijk afloop tijdelijk contract)	38	1 408
Totaal	65	1 662

4.3 Waarom een diversiteitsbeleid?

Alvorens na te gaan waarom Ford een diversiteitsbeleid heeft, geven we de definitie van en visie rond diversiteit bepaald door Ford Motor Company (US).

Definitie: Met diversiteit bedoelen we alle verschillen die ons tot een unieke persoon maken, zoals etnische afkomst, geslacht, leeftijd, religie, handicap, seksuele geaardheid, taal, burgerlijke staat, functie, opleiding, opvoeding, bekwaamheden, levensstijl, meningen en overtuigingen.

Visie: Door de verschillen die er tussen de mensen zijn te kennen, te begrijpen, te respecteren en te waarderen kunnen we een werkomgeving creëren waarin ieders talenten en vaardigheden ten volste aan bod kunnen komen. Wij verwerpen resoluut elke vorm van discriminatie, gaan ervan uit dat gelijkheid van kansen een basisgegeven is en dat de diversiteit een verrijking inhoudt voor de onderneming en haar medewerk(st)ers. Daarom streven we bewust naar een personeelsbestand dat een weerspiegeling is van de gemeenschap waarin wij leven.

Door de gesprekspartners van de personeelsdienst en ook door de voorzitter van de diversiteitsraad wordt management van diversiteit samengevat als: 'respect voor iedereen'.

Uit de gesprekken blijken vier elementen belangrijk bij de keuze door Ford Genk voor een diversiteitsbeleid.

4.3.1 Invloed vanuit VS

Hoewel verschillende elementen uit het personeels- en organisatiebeleid aantonen dat Ford Genk reeds sinds de beginjaren manieren zoekt om op een positieve manier om te gaan met een divers personeel (bv. vertalingen van documenten naar het Frans, Italiaans, Grieks en Spaans), is het de invloed van de hoofdzetel van Ford in de Verenigde Staten die sinds de tweede helft van de jaren '90 heeft aangezet tot het uitwerken van een formeel diversiteitsbeleid.

Volgens de gesprekspartners van de personeelsdienst is het duidelijk dat de rechtszaken in de VS die aangespannen worden door vrouwen of etnische minderheden tegen bepaalde bedrijven, de belangrijkste aanzet waren voor het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid door Ford Motor Company. Bij deze rechtszaken stellen vrouwen, etnische minderheden, personen met een handicap of homoseksuelen dat zij gediscrimineerd werden bij selectie of bij promotie. Het is dan aan het bedrijf om te bewijzen dat dit niet het geval is. Dit doet men onder andere via statistieken die aantonen dat hun bedrijf de maatschappij weerspiegelt. Bovendien probeert men aan te tonen dat het bedrijf inspanningen levert voor die maatschappij, onder andere door de sociale inspanningen te benadrukken naar de lokale gemeenschap toe. 'Corporate citizenship' wijst op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van bedrijfsleiding, werknemers en omgeving voor de eigen werknemers, de lokale gemeenschap en het milieu.

Hoewel de Europese context er anders uitziet en men hier dit fenomeen van rechtszaken (nog) niet kent, drukt de Amerikaanse hoofdzetel zijn beleid door in Europa. Het management van Ford Genk staat volledig achter diversiteit maar benadrukt wel dat er iets van tegenstrijdigheid bestaat in de houding van de

Amerikaanse top: je moet divers denken zolang je maar Amerikaans denkt. Dit geldt niet alleen bij overleg rond het diversiteitsbeleid maar ook rond bijvoorbeeld productiesystemen.

Ford Genk moet net zoals andere Ford-vestigingen in de wereld regelmatig via statistieken van het personeelsbestand (vooral naar geslacht, nationaliteit en leeftijd) aan de hoofdzetel rapporteren hoe divers het personeel is. Daarnaast moet iedere vestiging aan de hand van verslagen van diversiteitsinitiatieven aantonen dat er inspanningen geleverd worden in het kader van het diversiteitsbeleid.

Een belangrijk formeel diversiteitsinitiatief dat onder invloed van de Ford VS werd georganiseerd, was de gerichte rekrutering van vrouwelijke supervisors.

4.3.2 Maatschappelijk engagement

Intern engagement

Uit de visie rond diversiteit bleek reeds dat Ford elke vorm van discriminatie verwerpt en bewust streeft naar een personeelsbestand dat de weerspiegeling is van de gemeenschap. Bij de oprichting van Ford Genk begin jaren '60 heeft Ford massaal mensen aangeworven; onder hen veel allochtonen en laaggeschoolden die in vroegere jaren waren aangetrokken door de steenkoolmijnen maar die bij de sluiting van deze mijnen ander werk zochten. Verder in dit rapport zullen we zien op welke manieren Ford Genk inspanningen levert om dit doel te realiseren (o.a. gerichte rekrutering van vrouwen, aangepaste jobs voor medisch beperkten, doorstroommogelijkheden voor middelbaargeschoolden, enz.).

Extern engagement

Het extern maatschappelijk engagement van Ford is enerzijds gericht op goede relaties met de omgeving rond het bedrijf en anderzijds op de Belgische samenleving in zijn geheel.

Dat men rekening moet houden met de buurt, werd al jaren geleden ondervonden. Ongeveer acht jaar geleden zou Ford een stuk van zijn terrein ter beschikking stellen (huren of verkopen) voor de oprichting van een verbrandingsoven. De wijk Sledderlo heeft toen sterk gereageerd, er zijn ontmoetingen georganiseerd waar iedereen vragen kon stellen en opmerkingen geven en uiteindelijk is het plan afgeblazen.

Nadien heeft de buurtwerking met Ford contact opgenomen met een vraag tot samenwerking. Sindsdien werden initiatieven op touw gezet om allochtone kansarme jongeren te stimuleren om te werken aan hun toekomst en om geïsoleerde allochtone vrouwen te betrekken bij initiatieven zoals een Sinterklaasactie. Daarnaast zijn er contacten met een instelling voor gehandicapten, een bejaardentehuis, enz. Deze contacten ontwikkelden zich verder toen Ford Genk vanuit Ford Wereldwijd de opdracht kreeg aandacht te schenken aan de relaties met de omgeving

van het bedrijf. Diensten aan deze omgeving worden door Ford Motor Company 'community services' genoemd.

"Wij zijn geen losstaande gemeenschap meer als bedrijf. Dat is niet alleen voor Ford, dat is voor elk bedrijf zo, gij staat ergens als bedrijf ingeplant in een milieu, leefwereld. Als ge u daarvan distantieert, dan gaat gij kortsluitingen krijgen en die willen we vóór zijn, daar willen we op inspelen. Wij willen tonen dat wij deel uitmaken van die gemeenschap en dat wij aan wensen en noden van die gemeenschap een beetje tegemoet kunnen komen, als dat mogelijk is." (verantwoordelijke community services)

Ford Genk wil niet enkel goede relaties met de buurt, het wil in België ook een voortrekker zijn op het vlak van diversiteitsmanagement. Deze voorbeeldfunctie houdt onder meer in dat het bedrijf ervoor uitkomt een divers personeelsbestand te hebben. Een voorbeeld hiervan is het meestappen in het initiatief van het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding: Ford Genk, Sabena en een Brussels ziekenhuis hebben een sensibiliseringscampagne gelanceerd waarbij in het geval van Ford Genk een auto getoond werd en bij de verschillende onderdelen een vreemde naam genoemd werd (bv. ruitenwischer: Petrowski; bumper: Giacomo; achterraut: Mohammed).

Daarnaast heeft Ford Genk reeds enkele conferenties georganiseerd over diversiteitsmanagement, neemt de organisatie deel aan initiatieven van anderen (zoals VEV, VKW), en krijgt de organisatie af en toe bezoek van andere bedrijven die geïnteresseerd zijn in de initiatieven van Ford Genk.

4.3.3 Klantgerichtheid, creativiteit en kwaliteit van het werk

Eén van de argumenten van het diversiteitsdenken en 'diversity as a business case' is het beter kunnen inspelen op de vragen en wensen van diverse klanten door het in huis hebben van een diversiteit aan werknemers.

Een personeelsverantwoordelijke verwoordt het op volgende manier:

"Proberen de totale wereldpopulatie beter te begrijpen om als uiteindelijke doel beter te kunnen inspelen op de belangen en de noden van het afzetgebied."

Of diversiteit inderdaad creativiteit en kwaliteit brengt, zullen we aangeven in het laatste deel over effecten van diversiteitsbeleid.

4.3.4 Imago

Ford Genk wil een 'employer of choice' zijn, een werkgever waar men graag komt werken. Een werkgever die rekening houdt met alle betrokkenen, namelijk werknemers, milieu, omgeving, klanten, enz. Aangezien Ford Genk de voorbije jaren meer personeel laat afvloeien dan het aanneemt, is dit niet zozeer gericht naar potentiële werknemers maar naar het algemene imago van de werkgever bij de genoemde betrokkenen.

Een verantwoordelijke voor communicatie vindt dat men het imago van het product niet meteen moet koppelen aan het imago van het bedrijf. De eerder genoemde sensibiliseringscampagne waarin Ford Genk toonde dat aan een Ford-auto veel allochtonen hebben meegewerkt, is belangrijk voor het imago van het bedrijf, niet zozeer voor het imago van het product. Het bedrijf wil voortrekker zijn op het vlak van diversiteit. De bedoeling van deze campagne was niet zozeer de allochtone potentiële klanten aanspreken.

“Zouden wij nu veel auto’s meer aan Turken verkopen omdat we hier met meer Turken zijn? Dan zou wel elke Turk in Duitsland met een Ford moeten rijden, want ze hebben daar zoveel Turken in Keulen. Ik weet het zelfs niet. (...) Sabena heeft toen ook meegedaan aan diezelfde actie waar men laat voelen, men wil daar ook wat voortrekker zijn ten opzichte van bedrijven die daar misschien nog voor terugdeinzen en die ervan uitgaan: als hij Achmed heet, dan is hij te lomp om te helpen. Het is ook voor een stuk sensibilisering en voor een stuk voortrekker zijn daarin. Sensibiliseren en imago kunnen samengaan maar niet noodzakelijk.” (communicatieverantwoordelijke)

4.3.5 Samengevat

De verschillende redenen om een diversiteitsbeleid te voeren sluiten bij elkaar aan. Ford Genk is sinds zijn ontstaan vertrouwd met het werken met allochtonen wegens haar ligging in de mijnstreek. De oprichting en groei van Ford liepen samen met de sluiting van de koolmijnen, waardoor vele mijnarbeiders (waaronder allochtonen in eerdere jaren aangetrokken door de mijnen) overgestapt zijn naar Ford Genk. Op een positieve manier omgaan met verschillen binnen de organisatie was niet nieuw en is doorheen de jaren gegroeid. De bedrijfsleiding gelooft in de voordelen van het werken met diverse medewerkers. Vanuit Ford VS krijgt Ford Genk sinds de jaren '90 de opdracht te werken aan een divers personeelsbestand en ook allerlei initiatieven te nemen in het kader van diversiteitsmanagement en community services. Ford Genk krijgt ook de opdracht met deze voortrekkersrol naar buiten te komen. Doorheen de jaren zijn er ook initiatieven gegroeid met de lokale gemeenschap waar Ford Genk op vraag van deze externe actoren een engagement aangaat met de instellingen en buurtwerkingen rond Ford.

4.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?

In tegenstelling met de andere organisaties betrokken in dit onderzoek, is diversiteit bij Ford Genk een veelbesproken onderwerp, met formele diversiteitsstructuren en allerlei initiatieven die expliciet als diversiteitsinitiatieven benoemd worden. Wij overlopen hieronder zowel deze formele diversiteitsinitiatieven als aspecten van arbeidsmarkt bewust personeels- en organisatiebeleid die we kunnen plaatsen binnen het kader van diversiteit.

4.4.1 Formele diversiteitsinitiatieven

Allereerst bekijken we welke initiatieven genomen werden binnen het kader van het ingediende positief actieplan allochtonen waardoor Ford Genk erkend werd als 'beste praktijk'. Nadien worden ook de andere diversiteitsinitiatieven beschreven die niet in dit actieplan worden genoemd (omdat ze reeds eerder bestonden of pas nadien zijn opgestart).

4.4.1.1 *Initiatieven in kader van het positief actieplan allochtonen 'beste praktijk'*

Samen met de projectontwikkelaar allochtonen van STC Limburg werd in 1999 het positieve actieplan allochtonen ontwikkeld. Een positief actieplan in het kader van het VESOC-akkoord van 1998 'Tewerkstelling van allochtonen' heeft volgend doel: 'Het op een planmatige manier wegnemen van direct en indirect discriminerende drempels en/of het scheppen van voorzieningen waardoor de verticale en horizontale mobiliteit van allochtonen op de bedrijfsinterne en -externe arbeidsmarkt wordt vergroot en hun voortijdige uitstroomkansen worden verminderd, met het oog op hun evenwaardige participatie in alle afdelingen en functies.'³³

De subsidievoorwaarden zijn de volgende: de ondernemingen of instellingen kunnen maximaal 500 000 BEF (12 394,68 euro) subsidie krijgen voor de implementatie van hun actieplan mits er een eigen inbreng wordt voorzien van minstens de helft van het gevraagde bedrag.

In 2000 werd naast het opstarten van positieve actieplannen binnen het VESOC-jaarprogramma de mogelijkheid voorzien om 'beste praktijken' te ontwikkelen, ter verdieping van het positieve actiebeleid. Dezelfde subsidievoorwaarden bleven gelden. Om in aanmerking te komen voor 'beste praktijk' moest de onderneming of instelling een positief actieplan hebben opgestart in het kader van het VESOC-jaarprogramma 1999, haar ervaringen bekend maken en functioneren als voorbeeldonderneming binnen een regio en/of sector en een actieplan opstellen waarin concrete engagementen worden opgenomen omtrent instroom en/of (horizontale of verticale) doorstroom van allochtonen. Ford Genk kreeg niet enkel subsidies voor de uitvoering van zijn positief actieplan, maar ook als beste praktijk.

In de eindrapportering van het positief actieplan dat werd geïmplementeerd tijdens het jaar 2000-2001, worden onderstaande punten besproken. Deze punten worden uitgewerkt door de werkgroep diversiteit. We bespreken eerst de werkgroep diversiteit en nadien de punten uit het positief actieplan 2000-2001.

³³ ICEM Jaarrapport 2000 inzake het Vlaamse beleid naar etnisch-culturele minderheden.

Diversiteitsraden

Diversity councils wereldwijd

Wereldwijd bestaan er binnen Ford Motor Company heel wat diversity councils, namelijk een Executive Council on Diversity (hoofdzetel), een Global Diversity Council, Division & Functional Diversity Councils en ten slotte de Local Diversity Councils.

De Executive Council on Diversity geeft instructies en lokale diversiteitsraden krijgen de opdracht lokale plannen uit te werken en initiatieven te nemen. Via de Global Diversity Council komen de verantwoordelijken voor diversiteit uit de verschillende Ford-vestigingen ongeveer maandelijks wereldwijd bijeen (meestal in Keulen).

Samenstelling diversiteitsraad binnen Ford Genk

In 1995 werd in Ford Genk een lokale diversiteitsraad opgericht. Deze hield zich vooral bezig met het bekend maken via infosessies van het concept diversiteit.

In 2000 werd de nationale diversiteitsraad opgericht voor Ford België. In deze diversiteitsraad zijn de verschillende vakbonden vertegenwoordigd, maar ook andere personen die een positieve bijdrage zouden kunnen leveren vanuit hun functie en hun achtergrond zijn aangesproken en nemen deel aan de vergaderingen.

Tijdens de vergadering van november 2001 werd beslist een nieuwe voorzitter te kiezen omdat de huidige voorzitter te weinig tijd had. Een jonge arbeidster van Marokkaanse afkomst die als vakbondsafgevaardigde aan de vergadering deelnam, heeft zich als enige kandidaat gesteld om het voorzitterschap over te nemen en is zo verkozen.

Thema's en initiatieven van de nationale diversiteitsraad

In Ford VS zijn Diversity en Worklife twee aparte thema's die wel gelinkt worden. Binnen Ford Genk vallen de Worklife-initiatieven onder de bevoegdheid van de diversiteitsraad.

Volgende punten werden in mei 2001 in de eerste folder voorgesteld als actiepunten voor deze nationale diversiteitsraad:

- het uitwerken en implementeren van de 'anti-morele intimidatie' werkwijze (wordt pas in 2002 als aandachtspunt opgenomen);
- training- en sensibiliseringspakket uitwerken, gebaseerd op de resultaten van het 'Steboproject' (zie verder);
- het organiseren van een 'mother's day' (zie verder);
- kinderopvang opzetten in samenwerking met de plaatselijke autoriteiten (zie verder);

- uitbreiden van bestaande werkschema's die goede combinatie werk/leven mogelijk maken.

Naast de initiatieven die een goede combinatie werk/leven moeten mogelijk maken zoals kinderopvang, glijdende uren (voor bedienden) en deeltijds werken, organiseert Ford ook activiteiten voor het gezin. Deze initiatieven worden ieder jaar georganiseerd in een Werk/Leven-week, en geven gezinsleden van werknemers de mogelijkheid kennis te maken met het bedrijf. Door vormen van ontspanning te organiseren wil de werkgever de binding van de werknemers met het bedrijf vergroten.

In de week van 2001 werden volgende initiatieven georganiseerd: familiale activiteiten zoals een Schots weekend, proefrit Mondeo op het testcircuit van Lommel, een familiewandeling (rondleiding op de Ford-terreinen). Een bloedinzameling viel onder de noemer sociale activiteit. Er werden die week ook informatiesessies gehouden over sportclubfaciliteiten, over deeltijds werken, veiligheid thuis en stressmanagement. In de cafetaria werden gedurende twee weken internationale gerechten aangeboden.

Binnen de diversiteitsraad zijn verschillende commissies opgericht die zich buigen over bepaalde thema's zoals een parkingcommissie, een talencommissie, een overurencommissie, een mobiliteitscommissie, een kinderopvangcommissie.

Sensibiliseringsbrochure diversiteitsbeleid

Een folder met een omschrijving in eenvoudige bewoordingen van de diversiteitsacties werd reeds enkele malen verspreid onder de werknemers. Het is de bedoeling dat deze folder viermaandelijks verschijnt.

Instream vrouwen in technische beroepen

Er werd een moederdag georganiseerd waarbij moeders van schoolgaande kinderen (laatstejaars lager onderwijs) werden uitgenodigd in functie van de motivering van vrouwen naar technische beroepen. 32 moeders waren aanwezig. Daarnaast is een vrouwelijke medewerkster van Ford afgevaardigd in een SOFIA-werkgroep. Dit is een netwerk en mentorprogramma voor vrouwen in managementfuncties.

Procedure morele intimidatie

Een werkgroep houdt zich bezig met het uitwerken van procedures die ingeschakeld worden wanneer men geconfronteerd wordt met morele intimidaties.

Wervings- en selectieprocedure doorgelicht

De wervings- en selectieprocedure werd doorgelicht door Macori Consult. Omdat we beschikken over het rapport van Macori Consult wordt dit punt uitgebreider

besproken. Deze doorlichting gebeurde aan de hand van interviews met personeelsverantwoordelijken en het bestuderen van bepaalde documenten. Deze waren onder andere het positief actieplan allochtonen, de formulieren die bij selectie gebruikt worden, het arbeidsreglement, de selectietesten, de onthaalbrochure, het 'beoordelingsformulier functionele criteria'. We bespreken de voornaamste conclusies op het vlak van werving, selectie, onthaal en doorstroom. Het is belangrijk in het achterhoofd te houden dat er nog weinig medewerkers aangeworven worden aangezien het personeelsbestand wordt afgeslankt.

1. Als aanwervingseisen werden genoemd: competentie, passen in het functieprofiel, goede beheersing Nederlandse taal, toegevoegde waarde voor het team en motivatie. Macori Consult stelt vast dat zowel functieprofielen als concrete en toetsbare functie-eisen ontbreken. Hierdoor wordt onduidelijk waar kandidaten aan getoetst worden. Hoewel er een lijst met competenties en gedragseisen zijn afgeleid van het Ford Production System, zijn deze criteria niet per functiegroep opgesteld. Nieuwe medewerkers worden getoetst op voldoende kennis van het Nederlands, maar bij de groep oudere allochtone werknemers zijn er een aantal die een tolk nodig hebben om zich verstaanbaar te maken. Dit is een discrepantie.
2. Selectie vindt allereerst plaats door screening van brieven op diploma-eisen. Diploma's behaald buiten Noord-Europa leveren soms problemen op bij de inschatting van gelijkstelling. Deze problematiek overstijgt het bedrijf. In het 'inlichtingenformulier arbeidspersoneel' worden vragen gesteld als wat is het beroep van de partner, wat is uw grootte en heeft u familieleden die bij Ford Genk werken? Het is immers zo dat de grootte mede bepaalt of het ergonomisch verantwoord is een arbeider op een bepaalde plaats aan de lijn te plaatsen. En familieleden krijgen voorrang bij Ford Genk. Maar indien deze informatie relevant is voor Ford Genk, zou dit volgens Macori Consult moeten toegelicht worden tijdens het interview. Bij het inlichtingenformulier bediende-personeel gelden dezelfde opmerkingen. Indien de gevraagde informatie die op het eerste zicht niet relevant lijkt (bv. verenigingsleven) belangrijk is, moet dit toegelicht worden. De medische vragenlijst vraagt naar alle kwalen waar men ooit aan geleden heeft. Dit nodigt volgens Macori Consult uit tot fraude. De testen werden beoordeeld op de invloed van taalbeheersing op niet-taalgerichte testen en op de invloed van culturele bias. Vijf testen vertoonden geen culturele bias en nauwelijks taalkundig ingewikkelde uitleg. Twee persoonlijkheidstesten voor bedienden zijn echter zeer cultureel gevoelig. Er bestaan volgens Macori Consult (nog) geen cultuurvrije persoonlijkheidstesten en deze raad aan functie-eisen te expliciteren en toetsbaar te maken.
3. De onthaalbrochure is verzorgd, heet nieuwe medewerkers hartelijk welkom en visueel materiaal ondersteunt de teksten.

4. Macori Consult stelt vast dat de antidiscriminatieclausule uit 1995 nog steeds als bijlage wordt geleverd. Bovendien is er geen concrete klachtenprocedure toegevoegd. Ook de bijlage 6 'maatregelen tegen ongewenst seksueel gedrag' is nog steeds losbladig toegevoegd. Het beoordelingsformulier functionele criteria voor bedienden bevat criteria die onduidelijk zijn zoals 'een verzorgd voorkomen'.
5. Ford Genk zou meer aandacht moeten schenken aan doorstroom van allochtonen en vrouwen in hogere functies. Er werd gewezen op een aantal drempels en twee personen binnen Ford werkten aan de aanpassing van de procedures in functie van doorgroeimogelijkheden voor deze doelgroepen.

Project kinderopvang

Men wil binnen Ford kinderopvang organiseren op atypische uren. Er werden contacten gelegd met betrokken instanties maar de huidige mogelijkheden blijken te duur. Er wordt verder gezocht.

Diversiteitsvaardigheden

Supervisors, HRM-medewerkers en vakbondsafgevaardigden werden getraind in diversiteitsvaardigheden. Er vonden 18 sessies van 6 uur plaats met 13 deelnemers en 2 sessies van 2 uur voor telkens 20 personen. Dit maakt deel uit van het programma dat een bediende volgt aan opleiding. Voor supervisors is er ook één sessie geweest waarbij men zich een halve dag als team moest inzetten binnen een instelling. Sommigen zijn gaan wandelen met gehandicapten, andere hebben bejaarden een rondleiding gegeven in Ford, enz. Supervisors worden door Ford Genk sterk aangemoedigd om met hun team bepaalde initiatieven te nemen naar de omliggende buurt toe. Enerzijds is dit positief voor de teambuilding; een belangrijk thema in een organisatie die wil werken met zelfregulerende teams. Anderzijds draagt zulk team een positief beeld uit van Ford.

Daarnaast werden 48 personen van de vakbonden gedurende drie uur ingeleid in het thema diversiteit.

Arbeidsgehandicapten

Vanuit de werkgroep diversiteit werd bekeken in welke mate jobs kunnen uitgevoerd worden door arbeidsgehandicapten. Een werkgroep van acht personen met de hoofdarts als voorzitter volgen dit op. Men heeft een aantal jobs en personen met een fysieke beperking laten doorlichten om na te gaan welke jobs met welke beperkingen mogelijk zijn. In de toekomst zullen bepaalde jobs die mogelijk zijn met een bepaalde beperking vrijgehouden worden voor arbeidsgehandicapten.

Pilootproject stakeholder-diversiteit (Steboproject)

Reeds verschillende jaren stelde men vast dat er soms communicatieproblemen bestaan tussen jonge allochtonen en verantwoordelijken (vooral tijdens massale aantrekking van uitzendkrachten in 2001). Dit leidt soms tot conflicten. Om de communicatie te verbeteren wil men dat deze twee partijen elkaars leefwereld beter leren kennen en inzicht krijgen in de processen en structuren die een wijk of een bedrijf beïnvloeden. Via dit project zijn in 2001 8 supervisors gaan samenwerken met acht jongeren uit de wijken Zwartberg, Winterslag en Sledderlo op initiatief van Stebo (Steunpunt Buurtopbouwwerk). Na een eerste kennismaking bezoeken de supervisors samen met de jongeren de wijken van de jongeren en de scholen en leefomgeving van de supervisors. Nadien hebben de jongeren de supervisors een halve dag vergezeld in de productiehallen.

De jongeren krijgen een idee over wat nodig is om optimaal te functioneren in een bedrijf. De supervisors van hun kant begrijpen beter de reacties van de jongeren. Het is de bedoeling dat deze ervaringen geïntegreerd worden in het lessenspakket voor de supervisors, maar ook andere instanties zoals VDAB en scholen kunnen deze informatie nadien gebruiken.

Een ander project in samenwerking met Stebo is het project rond 'herpositionering'. De naam verwijst naar het feit dat technisch hogergeschoolde allochtonen (met een buitenlands diploma) vaak problemen hebben bij het homologeren van hun diploma en terechtkomen in jobs voor lagergeschoolden. Deze allochtonen krijgen de kans werkervaring op te doen in een functie voor technisch geschoolden. Deze mensen volgen daarnaast ook Nederlandse lessen. Het project gaat uit van Stebo, wordt mede gesteund door Europese middelen en is ook in samenwerking met de K.U.Leuven en een bedrijf dat computers ter beschikking stelt. September 2002 waren er reeds 34 kandidaten. Deze kandidaten zullen gescreend worden en toegewezen worden aan de deelnemende bedrijven.

4.4.1.2 Andere diversiteitsinitiatieven

Vorige initiatieven vormen deel van het actieplan 2000-2001. Ford Genk heeft echter ook vóór 1999 (indienen positief actieplan) formele diversiteitsinitiatieven genomen en ook na 2001 lopen bepaalde initiatieven verder en worden er nieuwe opgestart. We geven hieronder de belangrijkste initiatieven.

Antidiscriminatieclausule

Sinds 1996 is er een antidiscriminatieclausule gevoegd bij het arbeidsreglement. Deze wordt hier gegeven ter illustratie.

Artikel 79

De samenwerking in de onderneming is gebaseerd op correct en respectvol optreden ten opzichte van mekaar.

Dit houdt onder meer in:

- een zich onthouden van elke vorm van racisme en discriminatie;
- menselijke eerbied voor eenieders waardigheid, gevoelens en overtuigingen.

Verboden zijn bijgevolg:

- elke vorm van verbaal racisme;
- het verspreiden van racistische lectuur of pamfletten;
- elke vorm van discriminatie op grond van geslacht, kleur, leeftijd, nationaliteit en filosofische of godsdienstige overtuiging.

Alle werknemers hebben deze clausule ondertekend en ook nieuwe werknemers krijgen deze clausule als bijvoegsel bij het arbeidsreglement. Wie zich niet aan deze clausule houdt, kan ontslagen worden.

Volgens een personeelsverantwoordelijke zijn het vooral de supervisors die gebruik moeten maken van deze clausule. Dit houdt in dat zij reageren en verwijzen naar de clausule indien zij vormen van discriminatie opmerken binnen hun afdeling.

“De mensen die ermee te maken hebben zijn in de eerste plaats de supervisors als ze zich tenminste betrokken voelen. Als daar mensen in hun groep discriminerend optreden, dan moeten zij daarop reageren. Dan moeten zij die mensen duidelijk maken dat zij niet de juiste houding aannemen en hen daarop wijzen. En daarvoor hebt ge een houvast nodig, en dat is dan die antidiscriminatieregeling, dat ge daarnaar kunt verwijzen, dat het niet in persoonlijke opdracht van die supervisor is, maar dat het een algemene opdracht is, algemeen in de wereld zelfs, die dan tot daar doorsijpelt. Persoonlijk heb ik dat al meer dan eens gedaan, in mijn eigen afdeling. (...) Ik heb dus al mensen verwezen naar die antidiscriminatieregeling, erop gewezen dat zij fout zitten. Dat ze niet zomaar vanuit hun gevoelens mogen reageren, maar dat zij daar eens even moeten over nadenken wat zij aan het zeggen of doen zijn.” (verantwoordelijke community services)

Een andere personeelsverantwoordelijke geeft een voorbeeld van een situatie waarbij een allochtoon beledigd werd en de autochtoon gesanctioneerd is. Omdat over deze persoon nooit eerder een klacht was gekomen, is hij niet ontslagen maar wel formeel terechtgewezen en in een andere afdeling geplaatst.

Op zes jaar tijd zijn er slechts enkele gevallen bekend waarbij de clausule werd ingeroepen. Er is tot nu toe nooit iemand ontslagen op basis van een schending van deze clausule.

Gericht werven van vrouwelijke supervisors

In het kader van het diversiteitsbeleid zou men graag vrouwen in hogere functies krijgen. Ford Genk heeft twee jaar geleden heel bewust vrouwen willen rekruteren.

“Twee jaar geleden waren er een twintigtal vacatures voor supervisors. We wilden die invullen met de helft dames. We hebben alle ingenieurs aangeschreven van Diepenbeek, Antwerpen, Brussel die de laatste vijf jaar afgestudeerd waren. Hier kwamen geen reacties op. Toen hebben we alle meisjes van de exacte wetenschappen (wiskunde, fysica, scheikunde) en handelsingenieurs aangeschreven. Uiteindelijk hebben we ongeveer 1 300 dames aangeschreven. Hier zijn vijf reacties op gekomen waarvan twee om te bedanken maar dat ze niet geïnteresseerd waren.” (personeelsverantwoordelijke)

Men benadrukt dat men zeker niet positief wil discrimineren. Indien de mannelijke kandidaat beter is dan de vrouwelijke, zal de mannelijke kandidaat genomen worden. Maar bij gelijke kandidaten gaat men de vrouwelijke nemen (positieve actie).

“Op het moment dat er een selectie gebeurt en er zijn kandidaten van een vreemde origine of andere seks, bijvoorbeeld een dame voor een functie van industrieel ingenieur, van het moment dat die kandidaten ongeveer evenwaardig zijn, gaat de voorkeur op dit moment, de laatste jaren, omdat de populatie nog onvoldoende divers was in het bedienbestand, gaat men dan voorkeur geven aan de minderheden. (...) Er is speciaal gezocht naar een vrouwvriendelijke publiciteit om nieuwe medewerkers aan te trekken.” (personeelsverantwoordelijke)

Volgens één personeelsverantwoordelijke is er enkel sprake van positieve actie voor vrouwen en niet specifiek naar alloctonen toe.

Routeproject

Route is een Limburgse organisatie die zich inzet voor opleiding, inzetbaarheid en arbeidsbemiddeling van laaggeschoolde en langdurig werklozen. Deze organisatie heeft contact gezocht met Ford Genk als belangrijkste werkgever in de regio. Om de tewerkstellingskansen van migranten die via gezinshereniging naar België komen, te verhogen, is het belangrijk naast taalcursussen ook werkervaring aan te bieden. Sinds 1995 kunnen een aantal jonge migranten gedurende een jaar betaald werkervaring opdoen terwijl zij naast hun werkuren ook Nederlandse les volgen. Een aantal van deze mensen hebben familieleden die bij Ford Genk werken, maar dat is geen vereiste. Aangezien er een wervingsstop is bij Ford Genk, is er voor deze mensen geen uitzicht op een vaste baan maar hun ervaring bij Ford Genk is een referentie voor andere bedrijven. Om het half jaar begint een nieuwe groep van 10 tot 12 personen waardoor jaarlijks 24 personen werkervaring opdoen binnen Ford Genk.

Community services

De contacten met Stebo bestaan al een vijftal jaren. Deze buurtwerking wilde contact leggen met de bedrijven in de omgeving. Bij Ford wist men niet goed wie van de personeelsdienst op deze vraag moest antwoorden. Uit persoonlijke interesse heeft dan één persoon deze contacten op zich genomen en nadien dit verder uitgewerkt tot 'community services'. Zo stelt Ford overschotten verf en lege verftonnen ter beschikking aan de buurtwerking die anders tegen betaling zouden vernietigd worden. Af en toe wordt een vrachtwagen ter beschikking gesteld (bv. als podium). Door het personeel van Ford wordt speelgoed ingezameld dat nadien door de buurtwerking wordt hersteld en verdeeld tijdens een Sinterklaasfeest. Doorheen de jaren en onder invloed van het diversiteitsdenken, zag de bedrijfsleiding ook het nut in van deze initiatieven.

“De moeilijkheid voor mij was om dat hier duidelijk te maken aan de directie, dat dat contacten waren die toch een win-winsituatie konden opleveren, dat het bedrijf daar ook haar voordeel, geen tastbaar financieel voordeel aan had, maar dat het imago daar alleen al door opgevizeld kon worden. Dat hebben ze geleidelijk aan ook meer en meer gaan inzien.” (verantwoordelijke community services)

Stebo heeft naar mogelijkheden gezocht om internationaal ervaringen uit te wisselen. Zo werd de verantwoordelijke van Ford Genk voor community services uitgenodigd op een colloquium in Kopenhagen om over de ervaringen van Ford Genk te vertellen.

De verantwoordelijke is ook betrokken bij een project van mini-ondernemingen. Zoals in scholen jongeren de opdracht krijgen een mini-onderneming op te richten kregen allochtone jongeren (maar geen leerlingen meer) via de buurtwerking de opdracht een mini-onderneming op te starten om hierbij te ervaren welke stappen men moet ondernemen en welke moeilijkheden men tegenkomt.

“Daar was eentje bij, het omvormen van olievaten naar vuilnisbakken. Die vuilnisbakken zijn dan ter beschikking gesteld door een recyclagebedrijf hier uit de omgeving, BIFA, de verf kwam van ons, en die mini-onderneming moest zich echt organiseren als een onderneming met een zaakvoerder of een voorzitter en een penningmeester. Dat waren allochtonen in het geval van Sledderlo, dus geen leerlingen meer, het waren geloof ik alleen maar jongens, praktisch allemaal Turken en enkele Marokkanen die dan de taken moesten verdelen: een verkoopsmanager, een financieel manager, algemeen directeur, enz., die betaalden zichzelf ook wat, die verkochten en maakten winst en moesten dat boeken, enz. Daar werden dan adviezen in gevraagd van mensen die in die materie meer bekend zijn. Daar ben ik ook raadgever geweest. Op hun vergaderingen werd ik uitgenodigd, zij hielden hun vergadering en daar kon ik dan eventueel op inpikken, denk eens aan dit, doe eens dat, bijvoorbeeld.” (verantwoordelijke community services)

Deze persoon wordt door Stebo ook uitgenodigd voor bijvoorbeeld een ramadanviering of een jaarlijks feest. Indien er dan bepaald materiaal nodig is dat Ford ter beschikking heeft, draagt het bedrijf op die manier een steentje bij. Hoewel deze

verantwoordelijke deze (meestal avond-)activiteiten zou kunnen compenseren, doet hij dit niet.

Ford Genk werkt ook mee aan het betrekken van allochtone vrouwen die gemiddeld zijn om het huis te verlaten voor cursussen of werkervaring en wiens kansen op de arbeidsmarkt dus zeer klein zijn. Zij worden aangespoord het spelgoed dat de werknemers hebben ingezameld aan de poort te ontvangen en dit nadien in een atelier van de buurtwerking te herstellen.

Ford Genk heeft een aantal computers ter beschikking gesteld van de buurtwerkingen van Sledderlo en Winterslag. Er bestond een nood aan lesgevers in die buurtwerkingen en er is afgesproken dat toekomstige lesgevers lessen kunnen komen volgen bij de verantwoordelijken van het leercentrum van Ford Genk.

Uitdragen van diversiteitsgedachte naar de buitenwereld

Ford Genk komt regelmatig in de media met haar diversiteitsbeleid. Ook de campagne in 1999 waarbij een auto te zien is waar de verschillende auto-onderdelen waren benoemd en daarnaast op één na allemaal vreemde namen (Giacomo, Petrov, Youssef, enz.) is een manier om deze diversiteitsgedachte uit te dragen.

In 1999 heeft Ford Genk een conferentie georganiseerd over gelijke kansen voor personen met een handicap en in 2000 een conferentie over community services.

In 1999 heeft Ford Genk van de Limburgse Turkse Gemeenschap de prijs gekregen van het bedrijf dat het meest doet voor integratie.

Ford Genk neemt regelmatig deel aan conferenties georganiseerd door de Vlaamse Overheid, door het VEV, het VKW, kamers van koophandel, enz.

Ford Genk heeft in 2000 het charter van VEV en VKW 'Ondernemers tegen racisme en voor diversiteit' ondertekend.

Een personeelsverantwoordelijke heeft een aantal keer deelgenomen aan een vergadering over het DIVA-instrument. Dit instrument is een diversiteitsaudit, ontwikkeld in Nederland.

4.4.1.3 Samengevat

In bovenstaande paragrafen werden de formele diversiteitsinitiatieven bekeken. Ford Genk is al een aantal jaren bezig rond diversiteit. Het oprichten van een lokale diversiteitsraad in 1995 en de antidiscriminatieclausule van 1996 zijn hier voorbeelden van. Ford Genk heeft een positief actieplan ingediend en heeft nadien ook een actieplan ingediend om in aanmerking te komen als 'beste praktijk'. De initiatieven worden uitgewerkt door de diversiteitsraad en door verschillende commissies. Deze commissies hebben nog niet allemaal resultaten bereikt. De belangrijkste diversiteitsinitiatieven liggen in het domein van sensibilisering, instroom, trainen van diversiteitsvaardigheden, het proberen weg te halen van hindernissen door te zoeken naar kinderopvang en mogelijkheden voor arbeidsgehandicapten. Er zijn projecten die de relatie met de omgeving proberen te verstevigen. Via al

deze initiatieven maar ook via deelname en organisatie van fora rond diversiteit maakt Ford Genk zijn voortrekkersrol in diversiteit manifest.

Dit zijn de belangrijkste formele initiatieven in het kader van diversiteit. De thema's die volgens Ford Genk vooral in het diversiteitskader passen, zoals racisme en *worklife* worden behandeld in de diversiteitsraad. Andere thema's die ook aansluiten bij diversiteit, worden behandeld in de ondernemingsraad en verdeeld door de vakbondsvertegenwoordigers. Volgens een personeelsverantwoordelijke worden er tijdens de diversiteitsraad ook soms vakbondstems aangehaald, maar het is duidelijk dat het moeilijk is de thema's rond diversiteit duidelijk af te bakenen omdat zij ook te maken hebben met het personeels- en organisatiebeleid. Alvorens deze laatste aspecten van naderbij te bekijken, geven we de reacties van de gesprekspartners op de diversiteitsinitiatieven van Ford Genk.

4.4.2 Reacties van het personeel op deze initiatieven

De gesprekspartners werden gevraagd in hoever ze op de hoogte waren van de diversiteitsinitiatieven en wat ze hierover dachten. De mensen van de personeelsdienst en de deelnemers van de diversiteitsraad zijn (uiteraard) het best op de hoogte van de initiatieven.

4.4.2.1 Bij sommigen onbekend

Slechts één persoon van de bevroegden, een jonge allochtone arbeider, had nog nooit gehoord van diversiteit, antidiscriminatieclausule of diversiteitsraad. Hij herinnerde zich niet ooit een folder hierover gekregen te hebben. De andere gesprekspartners zijn minstens op de hoogte van de antidiscriminatieclausule. Over deze clausule zijn de supervisors goed geïnformeerd via cascademetingen waarbij de informatie top-down verspreid wordt in de onderneming. Zowel enkele arbeiders als twee van de bevroegde supervisors weten niet dat er een diversiteitsraad bestaat.

Wanneer specifieke initiatieven genoemd worden, zoals de internationale week in de cafetaria, is men hier meestal van op de hoogte, maar men weet vaak niet dat dit kadert binnen het diversiteitsbeleid van Ford. Bovendien worden veel initiatieven bekend gemaakt via de cafetaria. Daar eten echter bijna uitsluitend bedienden en niet de grote groep arbeiders. De supervisors worden op de hoogte gehouden van de beslissingen en initiatieven van de diversiteitsraad via e-mail. Door de overvloed aan mails, wordt deze informatie vaak niet bekeken.

Bovendien worden supervisors overspoeld met projecten. Vanuit het management wil men tegelijk verschillende zaken doorvoeren zoals het werken met zelfregulerende teams, het Ford Production System, analyses in verband met veiligheid en met het breken van materiaal. Diversiteit is een aspect zoals de anderen en vormt geen prioriteit voor de supervisors. In die veelheid gaan de initiatieven in het kader van diversiteit soms verloren.

Volgens de voorzitter van de diversiteitsraad is het heel moeilijk door te dringen tot de groep van arbeiders. Toch zijn zij de belangrijkste doelgroep, want het is vooral bij hen dat er een grote diversiteit is. Een personeelsverantwoordelijke geeft aan dat tijdens een van de laatste vergaderingen van de diversiteitsraad afgesproken is ook geïnteresseerde arbeiders te betrekken zonder dat zij vakbondsafgevaardigde zijn. Op die manier kan men nog beter horen wat er leeft bij de arbeiders en kunnen deze personen ook beter de initiatieven van de raad bekendmaken in hun teams.

4.4.2.2 *Ford was ook zonder beleid bezig met diversiteit*

Bijna iedereen benadrukt dat Ford Genk van bij haar ontstaan openstond voor verschillen en dan vooral mensen van verschillende origines. Dat heeft te maken met de mijngeschiedenis van de streek. De autochtonen waren gewoon met allochtonen samen te werken. Sommigen zeggen expliciet: *'We zijn hier niet in Antwerpen'*.

Volgens een communicatieverantwoordelijke en een personeelsverantwoordelijke heeft men ook voor medisch beperkte personen altijd naar oplossingen binnen het bedrijf gezocht. *'Het warm water moest niet uitgevonden worden'*. (communicatieverantwoordelijke)

4.4.2.3 *Manifeste diversiteitsbeleid verstoort het natuurlijke*

Voor een aantal mensen die zeggen dat Ford al altijd op een positieve manier omging met verschil, verstoort het manifeste diversiteitsbeleid soms het natuurlijke. Daar waar tevoren zonder enige vijandigheid mensen elkaar aanspraken met rosse, bruine of zwarte, kan men nu op z'n strepen gaan staan en zeggen dat dit niet mag volgens de antidiscriminatieclausule. Volgens een vakbondsverantwoordelijke zijn het vooral allochtonen die zich onder invloed van het diversiteitsbeleid erg defensief gaan opstellen. Supervisors moeten heel voorzichtig zijn als ze allochtonen een opmerking geven over het werk, omdat volgens hem opmerkingen geïnterpreteerd worden als een aanval op de persoon zelf.

4.4.2.4 *Moet Ford zich bezighouden met community services?*

De meningen zijn verdeeld over het feit dat Ford zich bezighoudt met community services. Sommige supervisors vragen zich af of dit wel een taak is die weggelegd is voor een productiebedrijf. Volgens een communicatieverantwoordelijke bestaat er in de Verenigde Staten nauwelijks een sociaal vangnet en vervullen grote bedrijven via 'welfare' voor een stuk deze functie. In België is 'welfare' geïnstitutionaliseerd en dus minder een taak van bedrijven. Anderzijds vinden sommige supervisors dat het goed is te weten dat er nog iets anders bestaat buiten Ford Genk.

Indien men in de familie of vriendenkring geen bejaarden, personen met een handicap enz. heeft, komt men met deze instellingen niet in contact.

Een supervisor vindt het jammer dat steun telkens naar dezelfde instelling, Ter Heide gaat. In verband met het Steboproject vindt deze persoon het stigmatiserend wanneer men met 'allochtone probleemjongeren' gaat werken. Volgens haar geeft dit project de indruk dat alle allochtone jongeren probleemjongeren zijn. Een project met 'kansarme jongeren' (zowel autochtoon als allochtoon) zou deze stigmatisering vermijden.

4.4.2.5 Vooral gericht op imago van Ford Genk

Sommige gesprekspartners vinden dat Ford Genk vooral gericht is op het naar buiten brengen van een imago.

Voor bepaalde personen heeft Ford Genk al altijd een diversiteitsbeleid gevoerd, maar zorgt de hele externe bekendmaking voor niets extra binnen Ford. Een persoon van de personeelsdienst moet steeds statistieken van het personeelsbestand opmaken die als rapportering dienen voor de hoofdzetel. Bij het bepalen van het aantal personen van vreemde nationaliteit, kijkt men soms naar de familienaam en bepaalt men op basis daarvan de herkomst indien een allochtoon de Belgische nationaliteit heeft. Zij vraagt zich af wat er telkens met deze statistieken gedaan wordt en vindt het diversiteitsbeleid wat overroepen.

Volgens een vakbondsverantwoordelijke wordt het 'diversiteitsimago' van Ford Genk kunstmatig hoog gehouden en is diversiteit bij Ford Genk een stunt.

"Iedereen moet nu weer op papier zetten: kijk, bij ons gaat het zo. Terwijl men die diversiteit ook kan laten groeien, zonder dat daar zoveel promotie en uitstraling moet aan gegeven worden. Dat kan intern ook. Want eigenlijk is er bij Ford weinig of niets veranderd bij de arbeiders. Daar heeft altijd iedereen met iedereen gewerkt. De diversiteit is altijd gegroeid." (vakbondsverantwoordelijke)

Volgens een vakbondsafgevaardigde spreekt Ford Genk veel over diversiteit. Het beleid moet ook binnen het bedrijf voor de werknemers en vooral de arbeiders voelbaar worden. Daar is immers de grootste diversiteit aanwezig en daar is volgens deze persoon nog niet altijd voldoende respect voor het anderszijn (vanwege collega's of leidinggevenden).

De personen die zeggen dat er al altijd diversiteit is geweest bij Ford Genk hebben het over aspecten als werving en selectie. Bij Ford Genk is er volgens hen geen discriminatie op die vlakken. Andere personen zoals de net vernoemde vakbondsafgevaardigde hebben het over relationele aspecten, die moeilijker te corrigeren zijn door de organisatie. Zij zien dat er de voorbije jaren meer respect komt vanuit de personeelsdienst en het management naar 'andere' werknemers toe, maar op de werkvloer zelf is er nog niet altijd evenveel respect. In die zin mag diversiteit geen slogan blijven maar moet het voelbaar worden op de werkvloer.

Bepaalde zaken kosten wat kosten. Zo had men gepland dat tijdens een cursus voor supervisors, een aantal bejaarden zou begeleid worden bij een

fabrieksbezoek. De dag dat dit zou doorgaan, was de lijn echter stilgelegd. In plaats van het bezoek uit te stellen, hebben de bejaarden de fabriek toch bezocht.

Volgens sommige vakbondsverantwoordelijken is het nog steeds niet duidelijk waarom Ford een diversiteitsbeleid voert. De maatschappij weerspiegelen en multicultureel willen zijn, zijn voor deze personen holle woorden. Zij willen weten welk economisch nut Ford Genk heeft bij zulk beleid. Uit enkele voorbeelden stellen zij vast dat als het een verschil maakt, het eerder een economisch nadeel is.

De reclame van Ford waar bij de verschillende auto-onderdelen vreemde namen stonden, vinden deze personen niet zo positief. Enerzijds is het niet zo dat er in Ford slechts enkele Belgen werken en de rest allochtonen (deze indruk gaf de reclame volgens hen). Anderzijds is dit volgens deze personen niet meteen een aantrekkelijke reclame.

“Hebt ge de reclame gezien, een blad groot, Mondeo, spatborden gemonteerd door Mohammed, voorruiters door Abdul, de achterlichten door Petrowski, de zijruiters door Ans, echt om aan te duiden van kijk: wij hebben een heel diverse populatie. Maar ik weet niet, nu dat het Vlaams Blok zo in opkomst is, hebben de mensen er boodschap aan, zeggen die mensen ik ga mij een Ford kopen want daar werken alle nationaliteiten? Ik betwijfel het, het kan ook een omgekeerd effect hebben. Met het gevaar dat als het wiel van die kant weg is, dan zegt ge: ziet ge dat, dat heeft weer een stomme Turk gedaan.” (vakbondsverantwoordelijke)

4.4.2.6 *Diversiteitsbeleid is niet zaligmakend*

Diversiteitsbeleid heeft te maken met een beleid van gelijke kansen op vlakken als instroom en doorstroom. Maar het houdt ook respect in voor ‘andere’ medewerkers. Voor een aantal mensen zal een diversiteitsbeleid in dit laatste nooit volledig kunnen slagen. Niet-tolerante mensen ten aanzien van minderheden zullen volgens hen niet zomaar van gedachten veranderen onder invloed van een diversiteitsbeleid.

“Als mensen nu eenmaal zo ingesteld zijn van ha, ik verdraag de medemens niet, wie dat ook moge zijn. Misschien is je vrouw daar nog het meest de dupe van. Die zullen niet veranderen door zo’n beleid, die hebben gewoon een slecht karakter.” (communicatieverantwoordelijke)

Een allochtone supervisor weet vaag dat Ford bezig is rond diversiteit maar het houdt hem weinig bezig. Hij was vergeten dat hij een antidiscriminatieclausule getekend had. Wanneer de foldertjes van de diversiteitsraad worden uitgedeeld, worden die nauwelijks gelezen door de arbeiders.

“Ik weet dat er een project diversiteit is, dat daar veel om te doen is, maar we merken daar hier niet veel van. Hier worden auto’s gemaakt. (...) Ik vind het heel positief maar als iemand dat in zijn hoofd heeft, dan heeft die dat in zijn hoofd. Dan moogt ge honderdduizend papierkes uitdelen. Daar hebt ge heel weinig vat op,

moogt ge daar mee spreken, briefkes uitdelen, doen wat dat ge wilt.” (allochtone supervisor)

Hij vindt het wel positief indien Ford Genk gelegenheden creëert waar autochtonen en allochtonen elkaars cultuur beter kunnen leren kennen. Maar als allochtone supervisor vindt hij niet dat hij daar een rol in te spelen heeft.

“Ik kan daar in zekere zin ook schade onder lijden. Mijn relatie met die persoon kan in zekere zin kapotgaan. Ik ben niet bevoegd een andere persoon een ander idee te laten krijgen.” (allochtone supervisor)

Een Marokkaanse arbeider vindt het zeer positief dat er een diversiteitsraad is opgericht. Hij is er echter tegen dat werknemers verplicht worden een antidiscriminatieclausule te ondertekenen. Respect voor de ander moet spontaan gebeuren en bevorderd worden via diversiteitsinitiatieven.

4.4.2.7 *Positieve reacties op de diversiteitsinitiatieven*

Ook al is er altijd al een zekere diversiteit binnen Ford Genk geweest en was er openheid voor verschillen, voor een aantal gesprekspartners voegt het formele diversiteitsbeleid toch iets toe aan wat er al was.

“Dus Ford heeft in mijn ogen altijd actief aan diversiteit gewerkt. Maar ja, nu moet het allemaal op papier. (...) Ge wordt er nu bij betrokken. Nu worden ook actief acties genomen, mensen komen, veranderen van gedachten, we zetten ook bepaalde zaken op papier. Ik heb hier een bundeltje gekregen over pesterijen, waar we ons dit jaar mee gaan bezighouden. Dat moet volgende vergadering meegedeeld worden, wat concreet moet gedaan worden. (...) Maar we moeten niet alleen op papier zetten, ook in de praktijk iets gaan uitvoeren, waar de arbeiders het echt gaan voelen, al is het om te beginnen aanhalen wat er al in feite gebeurt aan diversiteit op Ford.” (medewerker personeelsdienst)

Volgens een communicatieverantwoordelijke kunnen kleine acties gesprekken op gang zetten tussen mensen, over bijvoorbeeld culturele verschillen.

“Door het feit dat het diversiteitsbeleid er is, dat de structuur dit aanbiedt en dat wij dat neerschrijven, en wij dus een clausuletje hebben, zullen enkelingen daar positief op reageren. Die dragen dat dan weer door: zeg ik heb daar iets gegeten, en pikant dat dat was! Dat hebben we vroeger ook gekend met de Italianen. Want toen de Italianen hier kwamen of de Grieken, dan was het ach, kom eens Grieks eten. Ik weet dat ik zo 30 of 27 jaar geleden ergens bij Portugezen ben geweest. Ik kreeg veel meer inzicht. Men ging ook dingen anders appreciëren. (...) Dus voor een aantal mensen worden drempels weggenomen en is het misschien iets waardoor men gemakkelijker tot inzicht of vriendschappelijkheid komt. Daar ben ik zeker van. Dat gaat over enkelingen. Een wereld gaat men niet fundamenteel veranderen, maar kleine dingetjes.” (communicatieverantwoordelijke)

Een productiemanager vindt de diversiteitsinitiatieven positief omdat ze aantonen welk standpunt het management van het bedrijf aanneemt.

“Dat dringt dan, dat druppelt dan ook door naar de mensen. Op korte termijn moet ge daar geen sprongen verwachten. Dat is iets waar we al een aantal jaren mee bezig zijn en dat ge dan telkens opnieuw moet ondersteunen en voeden. Zodoende dat mensen op de vloer ook doordrongen worden van ja, diversiteit is inderdaad leuk, nuttig. Dat werkt, dat heeft geen nadelen. Want van nature uit zijn er misschien veel mensen die het niet weten maar als ge dan die inspanning jarenlang volhoudt, komt er een mentaliteitsverandering. In die mentaliteitsverandering zijn we al een heel stuk gevorderd. En we moeten daarmee verder doen. (...) We hebben een heel assortiment van uiterst links naar uiterst rechts. Daarom moeten wij zeggen als mindset naar de fabriek, hop alle mensen dat ze allemaal een beetje opschuiven naar het midden, naar het neutrale standpunt. En al die initiatieven ondersteunen dat. (...) Als ge de grote hoop meekrijgt, moet ge tevreden zijn. We leven niet in de perfecte wereld.” (productiemanager)

Een arbeider die getuige van Jehova is, vindt het positief dat er bepaalde clausules in het arbeidsreglement zijn opgenomen. Toen hij op een dag last kreeg van een handtastelijke collega, dreigde hij met deze persoon naar de personeelsdienst te gaan. Sindsdien heeft hij nooit meer last gehad. Net zoals een allochtone collega, vindt hij het positief dat indien men echt serieus in het gezicht beledigd wordt (omwille van godsdienst of afkomst), men weet dat er stappen mogelijk zijn.

De voorzitter van de diversiteitsraad was betrokken bij het Steboproject waarbij supervisors van Ford Genk ervaringen uitwisselen met allochtone jongeren uit de omliggende wijken. Zij is zeer positief over de discussies die er toen gevoerd zijn. Over het algemeen is ze positief over het feit dat er bij Ford Genk de wil is om rond diversiteit te werken. Wel blijft het moeilijk om door te dringen tot de grote groep van arbeiders.

4.4.2.8 *Samengevat*

De reacties op de diversiteitsinitiatieven zijn over het algemeen positief voor zover men op de hoogte is. Bedienden zijn beter op de hoogte van de initiatieven dan arbeiders. Arbeiders weten soms wel dat een bepaald initiatief genomen is, maar niet dat dit kadert binnen het diversiteitsbeleid van Ford Genk.

Veel autochtone medewerkers wijzen erop dat Ford Genk al altijd onbewust bezig was met diversiteit door het feit dat allochtonen er altijd welkom geweest zijn en dat voor andere aspecten zoals familiale omstandigheden of een medische beperking steeds een oplossing gezocht werd. Sommigen van hen vinden daarom dat de hele diversiteitscampagne overdreven is en vooral gericht op het imago van Ford Genk. Zij vinden dat buiten het introduceren van meer hooggeschoolde vrouwen, er weinig veranderd is, vooral omdat men al altijd met diversiteit bezig was.

Een aantal allochtonen vindt de initiatieven een goed begin maar resultaten zullen nog meer tijd vragen. Ook voor een aantal autochtonen die zeer positief staan tegenover de initiatieven, zal het een lang proces zijn om iedereen op de werkvloer bewust te maken van de idee van diversiteit en respect voor het anders-zijn. Maar omdat er al heel wat gebeurd is, gelooft men erin.

De meeste medewerkers zijn het erover eens dat een grote groep zal kunnen meegetrokken worden mits voldoende communicatie en initiatieven, en dat het gedrag van mensen met extreem rechtse (of linkse) ideeën eventueel beteugeld kan worden indien nodig.

4.4.3 Arbeidsmarktbeust personeelsbeleid

Ford Genk is met zijn 9 454 medewerkers de belangrijkste werkgever uit de regio. Bij de oprichting van de organisatie in Genk in 1964 werden 5 000 personen aangeworven en dit aantal groeide. Ford Genk was toen en is nu nog afhankelijk van de beschikbare arbeidskrachten uit de regio. Die bestaan onder andere uit allochtonen die in vroege jaren werden aangetrokken door de Limburgse steenkoolmijnen. Bij de sluiting van de mijnen, zijn een groot aantal mensen uit de mijnen overgestapt naar Ford Genk. De verschillen van geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, origine en gezondheidstoestand bij de beschikbare arbeidskrachten vragen om een personeelsbeleid dat is aangepast aan deze verschillen. Hieronder gaan we na op welke manier de verschillende aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, onthaal, opleiding, doorstroming, enz.) arbeidsmarktbeust zijn.

4.4.3.1 Werving en selectie

We zagen eerder dat de wervings- en selectieprocedure in het kader van het positief actieplan allochtonen, werd doorgelicht door Macori Consult uit Nederland (zie paragraaf 4.4.1).

Instream van allochtonen sinds oprichting Ford Genk

Sinds de oprichting van Ford Genk is het personeel divers. Vooral naar afkomst is er steeds een grote verscheidenheid geweest. Italiaanse, Spaanse, Griekse, Oost-Europese en Turkse arbeiders waren jaren eerder aangetrokken naar deze regio door de vraag naar arbeidskrachten in de Limburgse steenkoolmijnen. Er zijn geen inspanningen binnen het diversiteitsbeleid geleverd om extra allochtonen in bepaalde functies aan te werven.

Belang van informeel wervingskanaal en voorspraak

Het overgrote deel van de arbeiders, die de grootste groep binnen het personeelsbestand van Ford Genk vormen, hebben zich ooit spontaan aangeboden. Anderen

hoorden via kennissen over een vacature of werden door Ford aangeschreven (mensen met specifieke ervaring).

Bij aanwerving heeft men altijd voorrang gegeven aan kinderen en familieleden van eigen personeelsleden, waardoor enkele gesprekspartners antwoorden op de vraag waarom ze voor Ford gekozen hadden:

“Omdat mijn vader hier werkte.”

De vraag of er een familielid werkt bij Ford Genk staat op het sollicitatieformulier.

Indien de sollicitant iemand kende bij Ford, had hij/zij een goede kans aangevoren te worden en soms zelfs om een aangenamere job te krijgen dan bijvoorbeeld aan de lijn te staan. Dit wordt aangegeven voor verschillende arbeiders maar wordt tegengesproken door de personeelsdienst. Een arbeider geeft ook aan dat de nieuwe directeur deze vorm van gunsten aan banden heeft gelegd. Hierna volgen twee citaten van arbeiders die dankzij voorspraak naar eigen zeggen een voorkeursbehandeling gekregen hebben.

“Het onthaal was oké. Het was natuurlijk bandwerk, die aanwerving van 1 000 man (aanloop nieuwe Mondeo en Transit, installatie van de nachtploeg in 2001). Dat heb ik allemaal overgeslaan omdat ik hier via de kruiwagen ben binnengekomen.” (vakbondsafgevaardigde)

“Daarvoor werkte ik elders. Daar had ik een goeie job. Nu dat er een nieuwe baas is gekomen, hebben ze alles veranderd, dan ging ik terug naar de productie. Daarvoor had ik lampkes plakken, een heel lichte job (lacht), goei werk was dat. Dat kreeg ik dan via de voetbal (ZVK Ford Genk). Omdat ik bij hen kom spelen, dat is een sponsor. De grote baas zit in het bestuur van de voetbal. Toen er een nieuwe baas is gekomen, werkte dat niet meer. Toen was het gedaan. Die is niet voor de voetbal.” (arbeider)

Selectie van nieuwe kandidaten

Ford Genk kent de laatste jaren minder nieuwe aanwervingen. Werving is er enkel voor startbaners, leidinggevende functies voor vrouwen en af en toe voor moeilijk vervulbare vacatures.

Ford is wettelijk verplicht een bepaald aantal startbaners aan te werven voor een jaar (tevorens ging het om stagecontracten). Het was de voorbije jaren zeer uitzonderlijk dat de startbaners na dat jaar een contract van onbepaalde duur kregen. Indien toch een functie vrijkomt waarvoor men een vervanger mag aannemen, zal Ford Genk uit deze startbaners de meeste geschikte kandidaat selecteren.

Bij kandidaten voor een startbaan of een vaste functie, is er allereerst een doorlichten van binnengekomen brieven op diplomaveren. Een goede beheersing van het Nederlands is ook een vereiste voor kandidaten. Geselecteerde kandidaten vullen een inlichtingenformulier in (verschillend formulier voor arbeiderspersoneel en bediendepersoneel). Ook een medische vragenlijst wordt ingevuld door de kandidaat.

Naargelang de functie worden bij de geselecteerde kandidaten bepaalde testen afgenomen: 'intuïtieve mechanica', 'mondeling redeneren', 'Engelse en Duitse taalbeheersing', 'logisch denken', 'snelheid en nauwkeurigheid'. Daarnaast zijn er twee persoonlijkheidstesten de 'Leadership Ability Evaluation' en de 'GPI en GPP-test van Gordon'. De persoonlijkheidstesten worden enkel bij kandidaat bedienden afgenomen.

Arbeiders die in het verleden als uitzendkrachten begonnen zijn en een contract van onbepaalde duur gekregen hebben, hebben die testen niet afgelegd. Bovendien zijn er een aantal (vooral oudere) allochtonen die in het verleden zijn ingestroomd zonder een goede beheersing van het Nederlands.

Verskillende eisen voor interne en externe kandidaten

Voor supervisors die extern aangeworven worden, is minstens een A1-diploma vereist. Industrieel of burgerlijk ingenieurs beginnen meestal als supervisor en groeien dan (meestal) door naar hogere functies (superintendant, manager). Ford Genk ziet naast het aantrekken van externe kandidaten ook het belang in van het laten doorgroeien van interne medewerkers tot supervisors. Voor deze medewerkers liggen de diploma-eisen minder hoog dan bij de externe kandidaten. Intern doorgegroeide supervisors hebben meestal een A3- of A2-diploma (zie doorstroming).

Uitzendkrachten

Tot nu toe was Ford Genk met de vakbonden overeengekomen dat er slechts 5% van het personeel met een uitzendcontract mocht werken. Voor de aanloop van een nieuw model werd hierop een uitzondering gemaakt omdat dan voor een korte periode heel veel arbeiders nodig zijn. Volgens een vakbondsverantwoordelijke zal Ford Genk er waarschijnlijk naar streven om dat percentage van 5% te verhogen om zo flexibeler te kunnen inspelen op tijdelijke pieken in de vraag naar productie.

Uitzendkrachten krijgen telkens weekcontracten. Indien men weet dat er voor minstens twee maanden werk zal zijn voor een persoon, heeft men onder druk van de vakbond afgesproken dat zij een tijdelijk contract krijgen in plaats van een uitzendcontract.

Ford Genk houdt gegevens bij over de uitzendkrachten die er ooit gewerkt hebben. Wanneer er op een bepaald moment uitzendkrachten nodig zijn, geven supervisors door welke uitzendkrachten zij willen terugzien en welke niet en is er dus een vorm van selectie op basis van eerdere werkervaring bij Ford Genk. Op momenten dat men veel uitzendkrachten tegelijk nodig heeft,

“neemt men wat er op de markt is.” (personeelsverantwoordelijke)

Er is op zulk moment met andere woorden nauwelijks enige vorm van selectie. Omdat er in de arbeidsreserve veel allochtonen zijn, zijn er op zulke momenten

meer allochtonen dan op andere momenten. Een deel van hen spreekt nauwelijks Nederlands. Zo zijn er in het verleden veel Walen en allochtonen (wonend in de provincie Luik) aangenomen die op het moment van aanwerving geen Nederlands spraken. Volgens een personeelsverantwoordelijke leren vooral jonge Walen en allochtonen vlug Nederlands, maar blijven de ouderen zich behelpen in een andere taal.

Indien uitzonderlijk toch vacatures zouden vrijkomen, zal men uit de groep van ervaren uitzendkrachten putten.

Positieve actie

Eerder zagen we hoe Ford Genk gericht technisch geschoolde vrouwen wilde rekruteren maar dat het helemaal niet eenvoudig bleek kandidaten te vinden (zie paragraaf 4.4.1). Volgens één personeelsverantwoordelijke is er zowel voor vrouwen als voor allochtonen in hogere functies sprake van positieve actie. Volgens een andere personeelsverantwoordelijke is dit enkel het geval bij vrouwen.

4.4.3.2 Onthaal

Wanneer in het verleden een aantal medewerkers (zowel bij arbeiders, supervisors als andere bedienden) tegelijk werden aangeworven of in dezelfde periode, kregen zij een gezamenlijk onthaal (rondleiding bij de relevante diensten, arbeidsreglement, nuttige informatie) en een gezamenlijke opleiding (voor gelijkaardige functies) door de opleidingsverantwoordelijke. Wanneer dit niet het geval is, gebeurt de introductie meestal op de werkvloer.

Nieuwe arbeiders met een contract van onbepaalde duur werden in het verleden wegwijs gemaakt en getraind door wat nu de teambegeleider heet. Een allochtone arbeider uit Luik vertelt hoe hij in het begin enkel Frans verstond. Enkele collega's en de supervisor spraken Frans en vertaalden.

Personen die een jaar zullen werken binnen Ford Genk met een startbanencontract, krijgen een introductiedag. Zij worden rondgeleid op de afdeling alvorens zij hun contract tekenen, om te vermijden dat de job niet is wat men ervan verwacht had. Eerst krijgt men een algemene uitleg, eventueel met video. Daarna gaat de uitleg verder op de afdeling.

“Die komen hier, die krijgen hier een rondleiding een ganse dag, die krijgen een map bij de personeelsdienst. Er wordt uitgelegd zo en zo een halve shift. Dan komen die bij ons, vroeger was het zelfs, ik weet niet of dat nog zo is, brandweeronderricht, blussen en zo. Dan komen die naar ons, meldt zich aan bij mij. We zorgen dat die kleren heeft. Dan gaan we samenzitten met de teambegeleider. Oké, jong, gij komt in dit team werken. De teambegeleider bij ons heeft een mapke, wat doen we bij ons, die gaat eens door het systeem. Het grondstelsel, wat eigenlijk niet bij ons hoort, waar onze wagens van komen. Dus het ganse productiesysteem, dan het productiesysteem bij ons. (...) Wat is OIE, kort uitleggen welke termen dat

die gaat horen, wat we opvolgen. Dan gaan we zeggen kijk die man gaat bij die persoon staan, die gaan we daar opleeren. De teambegeleider en ik hebben dat op voorhand al besproken. We gaan die daar zetten, dan kunnen we die erna daar een job leren. En dan zetten we die bij die man, die gaat die man opleiden. Als die in de schuurcabine gaat, dan gaat die opleiding een paar dagen zijn, gaat dat een spuiter zijn, dan gaat dat een paar weken zijn. Het ligt eraan welke job.” (supervisor)

Omdat een startbaner niet wordt meegerekend bij de bezetting van de dienst, is de druk om meteen even goed te presteren als de collega's minder groot.

Indien een uitzendkracht een vast contract krijgt, krijgt deze persoon geen introductiedag meer, tenzij hij/zij kan aansluiten bij anderen.

Uitzendkrachten zijn er enkel nodig in piekperiodes wanneer de eigen bezetting niet volstaat. Het gaat minstens om enkele tientallen uitzendkrachten. In zulke periodes is er geen tijd om de uitzendkrachten die massaal komen, een degelijk onthaal te geven binnen de organisatie zelf. Vooral indien de uitzendkracht geen Nederlands spreekt, kan dit voor moeilijkheden zorgen. De vakbonden lieten al meermaals weten dat men geen allochtonen zonder kennis van het Nederlands zou mogen sturen zonder dat er enige begeleiding of tolk voorzien wordt. In zulke piekperiode heeft de supervisor geen tijd om zulke mensen het onthaal te geven dat ze, zeker als anderstalige, nodig hebben. Maar aan deze oproep wordt volgens een gesprekspartner geen aandacht besteed.

“Als we heel veel volk nodig hebben, dan worden alle goede voornemens dikwijls een beetje aan de kant gezet, wat wel logisch is.” (supervisor)

“Maar ze vragen niet of die meestergast iemand heeft die kan vertalen. Dat is de job van die supervisor. Die heeft zoveel mensen gevraagd in die afdeling. (...) Ge wordt daar heel gelaten in. Er worden geen vragen meer over gesteld, omdat die vragen zo dikwijls zijn gesteld, ge wordt gezien als een zagepiet als ge die blijft stellen. (...) Nu brengt men hen gewoon naar de werkvloer, er wordt gezorgd voor schoenen, iedereen doet dat gelijk het hoort en men moet die mensen maar zo vlug mogelijk inzetten want ge hebt tien man bijgekregen en ge moet die tien man laten presteren.” (vakbondsverantwoordelijke)

Uitzendkrachten die reeds in andere bedrijven gewerkt hebben, geven aan dat zij in sommige bedrijven een degelijk onthaal misten. Daarom wil Ford Genk dit onthaal niet uit het oog verliezen. De informatie over de organisatie en de job wordt doorgegeven aan de uitzendbureaus die aan de kandidaten een video laten zien en informatiesessies organiseren. Deze vorm van extern onthaal duurt enkele uren.

4.4.3.3 Opleiding

We onderscheiden drie soorten opleiding: opleiding on the job, opleiding off the job en ten slotte de opleidingen die medewerkers door zelfstudie kunnen volgen na de werkuren in het Centrum Open Leren. Nadat we hieronder het opleidings-

beleid bespreken voor een aantal functies, komen we terug op dit Centrum Open Leren.

Opleiding voor operator in de productie

Een operator die aan de lijn komt te staan, leert een job en daarna meerdere jobs aan binnen zijn team. Afhankelijk van de afdeling leert men de job op enkele uren of verschillende dagen. Er zijn opleidingen op de werkvloer, onder andere in het trainingscentrum binnen de C-hal waar een lijn wordt opgesteld waar de auto niet voortbeweegt. Daarnaast kunnen operatoren ook opleidingen los van de werkvloer volgen, zoals een basisvorming mechanica, elektriciteit, eenvoudige statistiek, enz. Op deze manier worden competenties bijgebracht zodat bijvoorbeeld bij het opstarten van een nieuwe lijn, de operatoren voorbereid zijn. Iedere medewerker (dus ook bedienden) volgt ook een opleiding FPS (Ford Production System). Deze vorming bestaat uit verschillende onderdelen zoals teamwerk, kwaliteit, fouten zoeken, efficiëntie, enz. Ieder onderdeel duurt twee tot vier uur. Medewerkers worden sterk aangemoedigd deze opleidingen te volgen, maar worden niet verplicht.

Een jonge allochtone arbeider met diploma A2 centrale verwarming en acclimatisatie, herinnert zich nochtans niet meer goed welke cursus hij bij Ford gehad heeft. Algemeen vindt hij niet dat hij heeft bijgeleerd.

“Hier leert ge niet veel bij eigenlijk. Als ge constant de remleiding moet vastzetten, dat is altijd hetzelfde. Hoe moet ge dan leren. Dat is eigenlijk wel spijtig. Ik denk dat ge in de productie niet veel kunt bijleren.” (arbeider)

Operatoren die meer jobs binnen het team willen aanleren en eventueel daarbuiten, worden gestimuleerd door de supervisor. Dit zijn de arbeiders die een moeilijkere job willen aanleren of die willen doorgroeien tot poolman (springen in bij tekort aan arbeiders in andere teams).

“Een lasser gaat bijvoorbeeld een x aantal dagen per jaar afwezig zijn. Als er daar maar één lasser is, dan kan een andere geïnteresseerde leren lassen. Het is een van onze taken om uit te zoeken wie in staat zou zijn andere taken te leren.” (supervisor)

“Ik heb al heel veel opleiding gehad. Ge hebt de opleiding voor de job die ge gaat doen. (...) En dan heeft Ford zo verschillende systemen, zo gelijk kwaliteitskringen, KAIZEN, weet ik veel, ik ken ze allemaal niet meer. En dat is zo een dag of twee dagen. Ik heb zelfs eens een ganse week les gehad. Dat is meestal op Ford. Als het bijvoorbeeld kwaliteitskringen was, dan was het in een lokaaltje in de buurt, ofwel in de grote lokalen in de B-hal of hier ergens in de C-hal. (...) Hier is een schoolke en daar kunt ge gratis naartoe na of voor de shift. Daar heb ik een tijd Basic gevolgd, toen de computers in opmars waren. Maar dat was nog tijdens de uren, dat ik dat mocht volgen. Dat was fijn. We hadden heel wat bazen achtereen gehad. Want op onze hal, ze kregen daar niet echt een baas ter plaatse. En bij een van die bazen, die zij oh, ga maar. En gij, gaat gij ook maar. En zo verschillende gingen dan die oplei-

dingen volgen. Dat was goed. (En hebt u daar iets aan gehad aan die cursus?) Ja, privé, thuis op de computer, maar hier niet. Nu draai ik schroefkes vast, daar komt niet veel computer bij kijken.” (poolman)

Ook arbeiders die teambegeleider worden, krijgen extra opleiding. Dit werd vroeger door externen gegeven, maar nu gebeurt het gedeelte FPS door arbeiders (FPS-coachen) die hiervoor opgeleid en vrijgesteld zijn. Op hun beurt kunnen de teambegeleiders dit leren aan de arbeiders van hun team.

“Voor FPS loopt de training niet meer door buitenfirma's, zoals ze in het begin altijd gedaan hebben, dat wordt nu gegeven door mensen die aan de lijn gestaan hebben. Train de trainer. Ze hebben een paar goeie mensen uit de lijn gehaald en die geven dat. Wij hebben FPS-coachen, ik heb er eentje die bij mij staat. Die doet dat fantastisch. En daar luisteren ze veel beter naar, omdat die mensen ook weten wat het is, daar staan. Dat vind ik een heel goed initiatief, iets wat heel goed loopt. De FPS-coachen doen niets anders. Zelfs financieel is dat voor die mensen een verbetering geweest.” (supervisor)

Het is niet mogelijk bij Ford te studeren voor een opleiding mechanica (A1). Hiervoor moet men dus bijstuderen in avondschool.

Opleiding voor onderhoudstechnici, mechanici

Voor de onderhoudstechnici duurt de opleiding voor nieuwkomers veel langer dan bij operatoren. Bovendien krijgen zij regelmatig bijkomende opleidingen om op de hoogte te blijven van technologische vernieuwingen.

“Voor de meer gespecialiseerden, bijvoorbeeld mechanikers, is er een veel langere opleiding, die lopen een langere tijd samen met een collega, omdat wij niet iemand die van de school af komt, direct hier loslaten, omdat het toch wel specifiek is, specifieke robotten, specifieke sturing, enz. Die loopt mee met een andere mechaniker en heeft een trainingsprogramma te doorlopen. Bijvoorbeeld wij gebruiken hier veel CUCA-robots, dan gaat die naar de training van CUCA. Drie weken, nog eens drie weken, ik geloof alles samen tien weken voordat die man opgeleid is om met die robotten te werken. Voor die mensen hebben we dan ook een trainingscenter waar die robotten opgesteld zijn en waar die ook kunnen proberen. Dus voor een mechaniker moogt ge er bijna van uitgaan van iemand die van school komt, totdat die fulltime alleen instaat, zonder hulp van collega's: een jaar. Na het eerste half jaar heeft die zijn arbeidsbereik, maar heeft die nog ervaren collega's in de buurt voor als er iets mis loopt.” (productiemanager)

Volgens een supervisor zijn de oudere onderhoudstechnici soms niet meer gemotiveerd om nog opleidingen te volgen, hoewel zij normaal gezien dus regelmatig opleidingen moeten volgen om bij te blijven.

Bij herstructureringen heeft men bij arbeiders het brugpensioen toegelaten vanaf 52 jaar. Hier waren ook telkens onderhoudstechnici bij die een enorme ervaring opgebouwd hebben doorheen de jaren. Omdat de ervaring van deze mensen niet

verloren zou gaan, vindt Ford Genk het belangrijk anderen op te leiden alvorens de oudere te laten vertrekken.

Opleiding voor supervisors

Supervisors hebben een heel opleidingsprogramma te doorlopen. Dat is onder andere FPS, en hoe met mensen omgaan. Extern aangeworven supervisors en intern doorgegroeide supervisors volgen samen opleiding.

“In de productie loopt die meestal twee maanden samen met een collega, soms ook één maand, drie maanden, dat ligt eraan. Die doorloopt dan ook een aantal cursussen op Ford.” (productiemanager)

Een supervisor vertelt:

“Ik heb opleiding gekregen van mijn collega's. Wij zijn met vijf collega's binnen de trim en ik heb iedere dag met één iemand moeten meelopen. En dan hebben ze mij 's vrijdags op mijn afdeling gelaten.” (supervisor)

Opleiding voor administratief bedienden

Administratief bedienden krijgen heel wat opleidingen. Ieder jaar wordt er een lijst doorgegeven met mogelijke cursussen. Indien de cursus relevant is voor het eigen werk, kan deze gevolgd worden tijdens de werkuren. Dit wordt afgesproken met de directe verantwoordelijke.

“Ik heb ook verschillende cursussen gevolgd via Ford, onder andere sociale wetgeving, loonadministratie, allerlei computercursussen. Ik moet zeggen: ik heb veel bijgeleerd door die cursussen die Ford mogelijk gemaakt heeft. We zijn ook een tijdje in Diepenbeek, in het LUC geweest, voor een computercursus, we hebben ter plaatse verschillende cursussen gehad.” (personeelsverantwoordelijke)

Andere cursussen zijn time management, kwaliteit, kunnen omgaan met vakbonden, communicatievaardigheden, enz.

Een gesprekspartner is door haar verantwoordelijke geselecteerd om een opleiding te volgen bij Vlerick Management School.

“Ik wil al enkele jaren terug wat bijleren, en omdat mijn kinderen nu ook groter worden, krijgt ge meer tijd. Dat deed zich nu voor, dat is een consortium met drie andere bedrijven. Dat is ervaringsgericht leren. Van de directie uit zijn er een aantal kandidaten geselecteerd en daar ben ik bij. Ik vind dat enorm positief.” (personeelsmedewerker)

Centrum Open Leren

Aangezien arbeiders in een shiftstelsel werken, is het niet eenvoudig avondcursus te volgen in het publieke aanbod. Daarom heeft Ford een Centrum Open Leren waar iedereen vrij na of vóór de shift cursussen informatica, talen, enz. kan

volgen. De meeste cursussen zijn zelfstudiepakketten. Er is vooral interesse voor cursussen als Word, Excel, Access en taalcursussen Engels, Spaans, Frans, Duits.

Er zijn ook pakketten Nederlands beschikbaar, maar volgens de gesprekspartners van de personeelsdienst worden die vooral gebruikt door Amerikanen, Engelsen en Ieren (expats van andere Ford-vestigingen), nauwelijks door allochtone arbeiders wiens kennis van het Nederlands beperkt is.

4.4.3.4 Stage en startbaancontract

Ford Genk laat heel wat jongeren tijdens hun schoolopleiding een stage lopen, zowel arbeiders als bedienden. Indien stagiairs uitzonderlijk goed zijn, is het mogelijk dat zij een startbaanovereenkomst krijgen.

Ford Genk is verplicht voor 3% van het totale personeelsbestand startbaanovereenkomsten te sluiten voor jonge werkzoekenden. Zij krijgen een contract van één jaar en krijgen 90% van het normale loon. De overige 10% zijn bedoeld voor de investering in opleiding.

Personen met een startbaanovereenkomst kunnen de organisatie verlaten mits zeven dagen vooropzeg.

Een supervisor spreekt over de begeleiding van deze 'startbaners':

"Die werden volledig getraind naar hun behoeften. De vraag was aan henzelf, waar hebt gij nood aan? Wij gaan niet zeggen: kijk, wij gaan u dat leren. Wij doen het juist andersom, wij vragen aan hen: wat denkt ge dat gij nodig hebt om uw job te kunnen doen?" (supervisor)

Een arbeider aan de lijn vertelt dat hij tegen het einde van zijn startbaan (toen nog stagecontract) alle jobs binnen het team moest kennen.

4.4.3.5 Beoordeling en doorstroming

In tegenstelling tot de bedienden, is het loon van arbeiders niet gebonden aan een formeel beoordelingssysteem. Wel is het zo dat doorstromen naar een hogere functie slechts mogelijk is na het slagen op een examen. Een hogere functie (d.w.z. met meer verantwoordelijkheid) gaat samen met een hoger loon.

Iedere medewerker (arbeider en bediende) krijgt in principe éénmaal per jaar een PDC (personal development committee) waarbij de direct leidinggevende spreekt met zijn collega's zodat in het licht van een eventuele promotie de betrokkenen (in de verschillende area's) op de hoogte zijn van de capaciteiten van deze medewerker. We bespreken hierna de doorstromingsmogelijkheden van arbeiders en nadien van bedienden.

Hoe verloopt doorstroming bij arbeiders?

Medewerkers die willen doorstromen naar een hogere functie, moeten eerst en vooral laten zien dat ze interesse en motivatie hebben. Op die manier ziet de ver-

antwoordelijke dat de persoon de mogelijkheid in zich draagt en geïnteresseerd is om door te groeien. Bij interne vacatures wordt eerst gekeken of iemand van de eigen afdeling geschikt is. Indien niet, wordt de vacature binnen heel Ford bekend gemaakt via de FCN-schermen (Ford Communication Network) die overal aanwezig zijn op de werkvloer. Volgens een vakbondsverantwoordelijke werden interne vacatures vroeger niet bekendgemaakt en waren er toen mensen die vonden dat zij geen kans hadden gekregen om zich kandidaat te stellen. Dit is nu niet meer het geval.

Uit de gesprekken met personen die intern zijn doorgegroeid, blijkt dat zij vaak aan examens hebben meegedaan op initiatief van een verantwoordelijke. Examens worden steeds tijdens de werkuren afgelegd en worden op voorhand bekendgemaakt via FCN. Eenmaal geslaagd voor een examen, geldt de kandidatuur voor vacatures de eerstkomende jaren.

Een supervisor is bijvoorbeeld dertien jaar lang arbeider geweest en is nadien doorgegroeid naar reliëfman (nu teambegeleider), supervisor en nadien supervisor IMT (Integrated Manufacturing Teamleader). In deze laatste functie zijn de aspecten leiding geven, productie en onderhoud geïntegreerd.

Een andere supervisor werkt sinds 1964 bij Ford en heeft reeds tien verschillende functies gehad via zowel verticale als horizontale doorstroming.

Personen zonder A1- of universitair diploma kunnen hoogstens tot supervisor doorgroeien. Ingenieurs beginnen meestal als supervisor maar groeien na een tijd door naar een hogere functie.

Onder druk van de vakbond heeft men beslist de ervaringen van iedere medewerker te lijsten. Ook alle interne opleidingen zouden vermeld worden. Op die manier kan men een doorzichtiger/efficiënter doorstromingsbeleid voeren omdat men meteen kan zien wie voor een bepaalde vacature in aanmerking komt.

Slechts een klein aantal operators zijn geïnteresseerd in doorstromen

Een vrouwelijke supervisor geeft aan hoe ze haar arbeiders stimuleert. Er zijn volgens haar echter weinig mensen die geïnteresseerd zijn in doorstroming.

“Er zijn er bij en daar voelt ge dat ook bij, die willen eens iets anders, of wat meer. Wij bieden ze ook de kans om de teambegeleider te helpen met bepaalde zaken. Er zijn maar heel weinig mensen die daarin geïnteresseerd zijn. Er zijn ook een aantal mensen waarvan ik weet dat ze het wel zouden willen, maar die bijvoorbeeld heel slecht kunnen schrijven. Die zijn dan bang om te moeten schrijven, dat ze fouten zouden schrijven. Die probeer ik dan wel te stimuleren. Want ik heb nu ook teamleiders die fouten schrijven, ik zal daar nooit iets van zeggen, nooit mee lachen, geen opmerking over maken. Ik probeer die mensen toch te stimuleren, maar er zijn er niet echt veel. De meeste zijn tevreden met hun job. De job van teamleider is ook niet altijd plezant. Die verdienen wel meer geld, maar die krijgen ook veel meer op hun kap. Mensen aan de lijn doen hun job, klaar. Zolang ze hun job goed doen, hebben die nooit problemen, nooit zorgen. De teambegeleider krijgt van alle kanten

vanalles op zijn kop. Als er fouten gebeuren in het team, ga ik dat tegen de teambegeleider zeggen. Als die klachten hebben binnen het team, gaan die mensen dat ook tegen de teambegeleiders zeggen.” (supervisor)

Volgens een communicatieverantwoordelijke zijn er ook medewerkers die helemaal geen carrière binnen Ford Genk beogen omdat ze op andere vlakken professioneel bezig zijn.

“Ik ken mensen in de fabriek die zeggen van zeg, als ik zo geïnteresseerd was om een carrière uit te bouwen, dan kwam ik niet naar Ford om aan de lijn te staan. Mijn geest moet vrij zijn, en daarbuiten doe ik iets. Wij hebben hier bijvoorbeeld supermuzikanten, maar België is veel te klein om hier een grote carrière te kunnen uitbouwen. Dus dat zijn mensen die eigenlijk met muziek bezig zijn. Het is niet dat ze een afkeer hebben van het bedrijf, maar die zijn bijna verplicht om hier in een bedrijf te werken en sociale zekerheid in orde te hebben en zo, maar in feite zijn ze met andere zaken bezig.” (communicatieverantwoordelijke)

Een allochtone arbeider vertelt dat al zijn vrije tijd gaat naar voetbal. Hij heeft helemaal geen tijd om te studeren voor bepaalde examens en daarom is hij niet geïnteresseerd in doorstromen.

Doorstroom van allochtone arbeiders

Examens staan open voor iedereen en er zijn ook personen van Italiaanse, Griekse of Spaanse origine die meedoen. Er zijn echter zelden Turken of Noord-Afrikanen die deelnemen.

“Allochtonen zullen niet zo gauw meedoen. Ge hebt natuurlijk uitzonderingen, maar de meesten, omdat ze toch het gevoel hebben ... ik ben hier tot nu toe geen enkele Marokkaanse of Turkse foreman of forevrouwen (supervisor) tegengekomen; Teambegeleiders wel. Dus zij denken, wij zullen het toch niet worden, omdat ge ook nergens een voorbeeld hebt. Ook al zouden die slagen, die hebben het gevoel dat ze dat toch niet gaan worden, denk ik toch, ik weet het niet.” (voorzitster diversiteitsraad)

Een Marokkaanse arbeider ziet zichzelf ook niet doorgroeien:

“Daar heb ik nooit aan gedacht. Ik denk dat is voor de volgende generatie misschien. Voor ons is dat nog te vroeg denk ik. De mensen zijn afstandelijk, zij zijn bang van iets vreemd. Ge moet u 100% in uw omgeving ... Diversiteit, dat vind ik een goed initiatief, dat is een begin, maar de vrucht gaat pas na twintig jaar zijn. Foreman, de hiërarchie, dat is voor onze kinderen hopelijk, als die goed studeren. Maar hier hogerop geraken, voorlopig is dat nog te vroeg denk ik. Het is zowel omdat we geen hoge diploma's hebben als omdat we van het buitenland zijn.” (allochtone arbeider)

Doorstroom van technisch geschoolden

Het laten doorstromen van technisch geschoolden zoals de onderhoudstechnici (arbeiders met een zeer gespecialiseerde kennis, zij springen in wanneer er ergens een probleem is met een bepaalde machine), is belangrijk om hen te kunnen behouden. Het bedrijvenpark rond Ford Genk breidt zich uit en deze technici die bovendien binnen Ford heel wat opleidingen hebben gevolgd, zijn gegeerd. Wanneer deze mensen in het vooruitzicht gesteld worden dat ze supervisor kunnen worden na voldoende jaren ervaring, zijn zij minder geneigd Ford Genk te verlaten.

Doorstroom van arbeider naar supervisor

Ford Genk streeft naar een systeem van zelfregulerende teams die kleiner zijn dan de huidige teams. Vandaar dat men extra supervisors zal nodig hebben in de toekomst. In principe verkiest het management van Ford Genk een mix van intern doorgeschoolden supervisors met veel interne ervaring en extern aangeworven hooggeschoolden (ingenieurs). Vanwege de wervingsstop zullen de nieuwe supervisors uitsluitend intern doorgestroomde arbeiders (of bedienden) zijn. Als minimum diplomavorwaarde heeft men diploma secundair onderwijs vastgesteld en minimum vijf tot tien jaar ervaring. 70% van de arbeiders bij Ford Genk beschikt volgens de personeelsdienst NIET over zulk diploma en komt dus ook niet in aanmerking voor de functie van supervisor. Van de driehonderd kandidaten zijn er zestig geselecteerd op basis van testen op techniciteit en leiderschap. Hoewel Ford graag nog meer vrouwelijke supervisors zou aanstellen, zijn er bij deze zestig geen vrouwen. Dit omdat er weinig vrouwen zijn met een diploma secundair onderwijs en omdat zij zich blijkbaar minder vlug kandidaat stellen.

Zoals eerder vermeld is er bij vrouwen sprake van positieve actie en is er geen eenduidigheid bij de personeelsverantwoordelijken of dit ook het geval is voor allochtonen.

Beoordeling en doorstroming van bedienden

Voor bedienden bestaat er een beoordelingssysteem. De verloning is hier niet meteen aan gebonden, maar bij goede prestaties kan dit de opslagpremie beïnvloeden. Een personeelsverantwoordelijke legt uit:

“Er is een heel beoordelingssysteem op poten gezet. Ik ga niet zeggen dat dit voor 100% werkt, maar het functioneert behoorlijk. Elk jaar worden er bepaalde kern-doelstellingen vooropgesteld. Dat wordt gecascadeerd naar de leden toe opdat iedereen zijn steentje daarin moet bijdragen. Bijvoorbeeld hier op de personeelsdienst: wij staan in voor zoveel % pensionering, aanwerving, enz. Op het einde van het jaar worden de resultaten gemeten en kijkt men of ge uw productieven hebt gehaald en afhankelijk daarvan ... maar ge moet de prestatie natuurlijk niet gaan bekij-

ken als een veroordelingsgesprek op het einde van het jaar. Op het einde van het jaar wordt de rekening gemaakt. Wat is uw bijdrage daar in geweest, hebt ge voldoende gepresteerd? Bij de ingenieurs is het eerder in de zin van de wagen kost ons nu ik zeg maar iets 100 000 dollar per wagen. Wij willen dat de wagen tegen het einde van het jaar nog als kostprijs 95 000 dollar heeft. Dat betekent voor dat deel van de wagen moet gij 5% commitment brengen. Dat zijn effectieve meetwaarden. Een (informele) beoordeling gebeurt uiteraard het ganse jaar door.” (personeelsverantwoordelijke)

Arbeiders die na minstens tien jaar ervaring doorgroeien tot de functie van supervisor, kunnen meestal niet nog verder doorgroeien tot bijvoorbeeld superintendant. Ingenieurs of andere technisch hooggeschoolden beginnen bij Ford Genk meestal als supervisor en groeien na een aantal jaren door. Er is niet echt sprake van carrièreplanning vanaf aanwerving. Naargelang de interesse en prestaties beoordeelt men de doorgroeimogelijkheden.

Ook voor bedienden van de administratie is het mogelijk door te groeien binnen Ford Genk naar een functie met meer verantwoordelijkheid. Zij worden beoordeeld op basis van gesprekken.

Doorgroeien via een lange arm?

Volgens de geïnterviewde vakbondsverantwoordelijken zijn er een aantal kinderen van managers die een grotere kans hebben om door te groeien dan anderen. Een personeelsverantwoordelijke antwoordt hierop dat er altijd mensen zullen zijn die zich benadeeld voelen wanneer zij een promotie missen. Er wordt volgens een andere personeelsmedewerker steeds uitgelegd aan de kandidaten waarom iemand gekozen is en anderen niet.

Voor vrouwen is de situatie ambigu: er zijn slechts een aantal technisch geschoolden vrouwen bij Ford. In het kader van het diversiteitsbeleid wil men meer vrouwen in verantwoordelijke functies. Aangezien het heel moeilijk is externe vrouwen aan te trekken, laat men vrouwen intern doorstromen. Indien deze dochters zijn van managers, lokt dit reacties uit bij mannen die meer ervaring en anciënniteit hebben.

“Maar als ge dan toevallig, en er zijn er zo twee, vrouwelijke foreman begonnen, dochter van een manager, dat vind ik een verkeerde beslissing van de personeelsdienst. Als ze diversiteit willen, goed, maar misbruik dat niet om bepaalde mensen omhoog te duwen. Want diversiteit wordt dan daaraan gelinkt.” (vakbondsverantwoordelijke)

4.4.3.6 Flexibiliteit binnen het personeelsbeleid voor noden van medewerkers

Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat er flexibiliteit is binnen het personeelsbeleid voor de noden van de medewerkers. Verschillende voorbeelden dui-

den aan dat er in zekere mate ruimte is voor aanpassingen aan de kenmerken van de medewerker.

Houdt men rekening met de gezinssituatie?

Een supervisor wilde van functie veranderen omdat zijn vrouw en hij ieder in een andere shift werkten en zij dit niet zagen zitten. Toen zijn vrouw overstapte van Ford Genk naar het onderwijs, is hij weer naar de vroegere shift gegaan. Hier werd dus rekening gehouden met de gezinssituatie.

Deeltijds werken wordt op de administratie niet aangemoedigd door het feit dat er (wegens de wervingsstop) geen bediende bijkomt die een deel van het werk overneemt. Een personeelsmedewerker zou in de toekomst wel graag deeltijds (4/5de) willen werken, maar zij weet dat dit betekent dat zij hetzelfde werk zal moeten doen op vier dagen als nu op vijf dagen.

“Dit jaar word ik er 45. Ik heb altijd gezegd 45, dat tijdskrediet kunt ge vier keer verlengen, dan zijt ge er 50 en dan wordt dat een recht, kunnen ze u dat niet meer afpakken. Maar omdat ik dit jaar nog in die cursus zit, ben ik zo fatsoenlijk om dat niet te doen, dus gaat dat volgend jaar zijn. Maar ik moet het gedaan krijgen. Want ik kom veel liever dat ge het gedaan krijgt op vijf dagen dan dat ge hier gelijk een arm schaap moet lopen op vier dagen.” (personeelsmedewerker)

Oudere arbeiders kunnen overstappen naar fysiek lichtere jobs

Voor oudere arbeiders zijn er mogelijkheden om van job te veranderen. Maar volgens een personeelsverantwoordelijke is dit niet altijd gewenst.

“Een supervisor heeft ongeveer vijftig mensen op zijn afdeling en een aantal jobs te doen die hij moet verdelen over die mensen. Daar wordt gekeken wie geschikt is voor een bepaalde job. Het gekke fenomeen is: wij maken mee dat er stevige mannen zijn die echt zware arbeid moeten doen. Op een bepaalde leeftijd gekomen, wil de supervisor hun een lichtere taak geven, maar dat stoot dan op verzet: dat is mijn werk. Ik doe dat goed.” (personeelsverantwoordelijke)

Rekening houdend met allochtone werknemers

Tijdens de ramadan zijn sommige moslimmedewerkers verzwakt. Indien zij normaal gezien een fysiek zware job uitoefenen, is het mogelijk dat deze persoon tijdens de ramadan een lichte job krijgt. Men houdt dus rekening met de medewerker. Anderzijds zou de verzwakte persoon een risico kunnen betekenen voor zichzelf en een arbeidsongeval is ook in het nadeel van de organisatie. Het hangt van de teambegeleider af, of die inspringt voor een moslim zodra die iets mag eten tijdens de ramadan.

“Tien jaar geleden mochten wij om halfnegen eten. En ik had gevraagd om mij af te lossen. Dat is niet aanvaard, dat was een misverstand van de reliëfman (in nieuwe

systeem teambegeleider) die anders de band moet stoppen voor u. Het hangt van de teamleider af of die inspringt.” (allochtone arbeider)

“Nu is het ramadan. Deze mensen mogen vanaf vijf uur terug eten. Wij hebben pas relief om zes uur. In dat team komen ze allemaal heel goed overeen en zeggen ze gewoon: los die man effe af, dan kan die vijf minuten een boterham eten. Dat wordt onderling opgelost. Het is tenslotte maar een maand.” (supervisor)

Dit jaar viel de ramadan in de winter en is het aantal uren dat men niet mag eten, veel kleiner dan wanneer de ramadan in de zomer valt. Dan zijn er meer problemen. Een vakbondsverantwoordelijke vertelt:

“Als het in de zomer ramadan is, dan vallen die aan de lijn neer. Dat ze hem moeten afvoeren, met de ambulance komen ze binnengereden, de brancard op en afvoeren. En als in de zomer de zon eenmaal onder is, dan kunnen ze eten, dan gaan ze eten en kunnen ze niet meer slapen. Ofwel te kort ofwel met een volle maag gaan slapen. Dus twee, drie uur slaap en ‘s morgens moeten die terug op de firma staan. Dat zijn gegevens, daar kunt ge niet onderuit.” (vakbondsverantwoordelijke)

Een aantal moslims bidt tijdens hun pauzes. Waar en wanneer dit mogelijk is, wordt volgens de personeelsdienst afgesproken met de supervisor. Alle gesprekspartners geven aan dat dit bidden een heel gewone zaak is waar niemand nog bij stilstaat. Volgens een moslim was bidden op Ford jaren geleden ondenkbaar.

“Wij bidden tijdens onze schaft. Dat is niet zoals in Duitsland. Daar heb ik gehoord dat men een moskee heeft. Maar wij trekken onze plan. Als ge twintig minuten hebt, dat is getolereerd. Wij trekken onze plan, een stuk karton en richting Oost. Tien jaar geleden, bidden hier op Ford, dat was ... maar nu, wij zijn getolereerd, aanvaard. Maar ik ken mensen die hebben hier gewerkt in de jaren ‘60, ‘70, dat was onaanvaardbaar. Maar nu is dat gewoon. Ah, ja, S., die is gaan bidden. Dat is normaal geworden. Je moet de tijd aan de tijd geven.” (allochtone arbeider)

In de zomermaanden kan slechts een bepaald percentage verlof nemen, waardoor het in principe niet mogelijk is meer dan drie weken verlof na elkaar op te nemen. Omdat sommige allochtonen graag voor vier of vijf weken gaan, wordt er door de supervisor per afdeling een regeling opgemaakt, zodat indien er meerderen (allochtonen en autochtonen) vier weken verlof willen opnemen in de zomer, er een beurtrol wordt ingevoerd.

Een hoofddoek is toegelaten, maar de personeelsverantwoordelijken stellen vast dat slechts uitzonderlijk een moslimvrouw een hoofddoek draagt. In periodes dat er veel uitzendkrachten werkten in de organisatie, waren er wel meerdere vrouwen met een hoofddoek.

Extra moeite voor ZVK Ford Genk spelers?

Een arbeider zegt dat hij (toen hij nog werkzoekend was) is aangesproken door personen van ZVK Ford Genk (zaalvoetbal) en een lichte job beloofd werd, als hij voor ZVK Ford Genk zou spelen. Hij heeft de job aangenomen. Zolang hij voor

deze ploeg speelde, hield men rekening met zijn trainingsschema. Sinds hij niet meer bij ZVK Ford Genk speelt, is die voorkeursbehandeling afgelopen. Hij werkt in de vaste nachtploeg. Zaalvoetbalwedstrijden worden op vrijdagavond gespeeld.

“Nu speel ik niet meer bij Genk, nu speel ik bij Lommel. Toen ik bij Genk speelde, mocht ik later beginnen, 's vrijdags. Dan werd ik ook minder betaald. Dat was allemaal geen probleem. Nu dat ik ergens anders speel, kan dat niet. Nu is het wedstrijd spelen, heel snel douchen en rap rijden voor naar hier op tijd te komen. En de uitmatches neem ik dan verlof. Een verre verplaatsing Charleroi of zo. Nu gaat de combinatie nog maar ik weet niet of dat in de toekomst nog zal gaan. Ge moogt maar een aantal vrijdagen nemen. Die zijn altijd direct weg.” (arbeider)

Op de vraag of mensen van ZVK Ford Genk een extra flexibele regeling krijgen, antwoordt een personeelsverantwoordelijke:

“Er zijn hier ooit sportmensen begonnen, en het zou kunnen dat enkelen een bepaalde shift gekregen hebben om te kunnen gaan trainen, wat ook niet abnormaal is. (...) De jongens die met het zaalvoetbal van Genk meespelen, die moeten af en toe eens trainen. Dat is normaal dat die die tijd krijgen. Hoe dat dat juist geregeld wordt, weet ik niet. Dat mag voor iedereen. Een gewone burger die iets aan de hand heeft, die komt hier bij mij, legt zijn probleem uit, die krijgt evengoed verlof.” (personeelsverantwoordelijke)

Een medisch beperkte arbeider vindt dat sportmensen een voorkeursbehandeling krijgen.

“Die mannen die allemaal topsporten, die worden allemaal beter behandeld hier. Dat is altijd geweest, denk ik.” (arbeider)

Aanpassingen voor een tijdelijk slechte gezondheid

In de spuitcabine van de lakkerij houdt men ook rekening met de gezondheidssituatie van de medewerkers.

“Die mensen hebben een kap op. Als er iemand met een snotvalling is, halen we die uit de cabine en zetten we daar een andere op, zodat die gans de tijd verse lucht heeft. Dus die mogelijkheid hebben we. Mensen die ouder zijn, die staan meestal op de OK-lijn. Dan hebben ze de meeste ervaring. Bij ons is het ritme ook niet zo hoog. Er zijn ook mensen die willen blijven spuiten. Die laat ik staan.” (supervisor)

Tot nu toe ad hoc oplossingen voor medisch beperkten

Volgens de personeelsdienst hebben een vierhonderdtal arbeiders een medische beperking die erkend is door de medische dienst van Ford Genk. Indien iemand een medische klacht heeft, wordt deze persoon aangeraden naar de medische dienst te gaan. Die bepaalt welke handelingen niet geschikt zijn voor deze persoon en wordt er door de supervisor eventueel een andere job gezocht voor deze per-

soon. Tot nu toe werd steeds geval per geval naar een oplossing gezocht. De supervisor moet het werk verdelen over zijn arbeiders. Bij de berekening van het nodige arbeidsvolume voor een bepaalde afdeling, wordt geen rekening gehouden met medische beperkingen. De supervisor moet dit zelf zien te regelen indien er medisch beperkten bij zijn/haar arbeiders zijn.

“Medisch beperkten, dat is voor ons toch wel een probleem. Er zijn bepaalde mensen die ge maar één of twee soorten werk kunt geven, dan kunt ge die maar laten we zeggen op een tamelijk laag niveau werk geven. We hebben bijvoorbeeld eentje, die heeft dan vier medische beperkingen. Die kunt ge alleen maar batterijen laten wisselen bijvoorbeeld van een heftruck. Voor de rest kunt ge die geen ander werk geven. Daar wordt wel rekening mee gehouden, naar zijn medische beperking, er wordt ergens een job gekozen voor hem, er wordt met hem gepraat of hij daarmee akkoord is. (...) Ene die rugklachten heeft, die is geopereerd geweest bijvoorbeeld, daar moet ge rekening mee houden, die mag niet zwaar tillen. (...) Er zijn mensen die mogen niet in scherp licht werken. Die kunnen bijvoorbeeld niet een ganse dag aan een computer zitten. Er zijn er bij die geen shiften mogen draaien. Die hebben problemen met hun wekker. Die krijgen dan een vaste shift. Er zijn er die regelmatig maagzweren krijgen door wisselingen van posten. Die proberen we dus geen nachtpost te geven.” (supervisor)

Een personeelsmedewerker vertelt:

“Er zijn heel wat mensen met medische beperkingen, maar niet in onze afdeling. Bij de arbeiders wel enkele honderden. En dat is natuurlijk, om het heel sterk te zeggen, een blok aan de benen van de afdelingen die ze hebben. (...) Er wordt door de dokters onderzocht waar die mensen terecht kunnen. Als ge in team gaat werken, wat meer en meer het geval is, dan moeten de teamleden elkaars jobs overnemen, dan zit ge altijd gebonden met die medisch beperkten, die niet in team kunnen werken.” (personeelsmedewerker)

Het gevaar bestaat dat wanneer supervisors een persoon moeten afgeven, zij de medisch beperkte zullen doorschuiven omdat die slechts beperkt inzetbaar is. De vakbond heeft daarom bekomen dat deze personen bij verschuivingen gespaard moeten worden.

“Het probleem met de medische beperkten is: ge krijgt een volume van 45 man, dus gij moet u lijn met 45 mensen runnen. Of dat nu een medisch beperkte is of niet, dat ziet ge niet, dat is een van die 45. Dus niemand wil die medisch beperkte hebben. Als iemand volk moet afgeven aan iemand anders, dan zal hij wel proberen om de medisch beperkte af te geven. Daarom ook dat ze een transferprocedure opgesteld hebben, samen met de vakbonden, waar ze zich duidelijker moeten aan houden, ge moet kijken naar anciënniteit, leeftijd. Diegene die het minste anciënniteit heeft, die het jongste is, die moet ge eerst sturen. Een duidelijke regel.” (vakbondsverantwoordelijke)

Twee personeelsverantwoordelijken geven het voorbeeld van een arbeider die een arm is kwijtgeraakt bij een arbeidsongeval binnen Ford Genk. Deze man bracht

nadien de post rond tot aan zijn pensioen. Zulke taken vallen echter grotendeels weg door het gebruik van e-mail.

Eén van de geïnterviewde arbeiders is zwaar medisch beperkt. Hij werkt reeds 15,5 jaar bij Ford Genk. Zijn gezondheidsproblemen aan rug en benen begonnen zeven jaar geleden. Sinds twee jaar werkt hij niet meer aan de lijn. Enkele jaren geleden ging hij iedere maand naar Leuven voor een behandeling tegen de zware pijn in zijn benen (een pijnpomp). Nu is dit al opgevoerd tot één keer per drie weken. Hij kan niet lang rechtstaan, maar ook niet lang zitten.

Hij is reeds verschillende keren van job en van afdeling veranderd, maar na een tijdje moet hij telkens weer een overplaatsing vragen, omdat hij de job niet meer aankan. Hij kan met een computer werken en zou graag een administratieve job krijgen, maar volgens de man zegt de supervisor dat zijn diploma te laag is en dat er reeds voldoende personen in die soort jobs werken. De man is ontgoocheld dat men voor hem niet zulke job kan vinden.

“Ik krijg behandelingen, spuiten, die doen van alles voor mij, dat ik KAN komen werken. Maar langs de andere kant verwacht ge ook iets terug. Ik heb beloofd, als ze mij aangepast werk geven, zal ik niet meer ziek zijn. Vroeger had ik dat vaak van opereren, ziek. Ik ben misschien al vier jaar niet meer ziek geweest, omdat ik nu veel meer op controle ga dan vroeger. Ik ga nu veel meer behandelingen vragen als vroeger. Als ze hier stilliggen, geen materiaal of het is stop, of hetzelfde wat, dan probeer ik nog altijd te komen werken. Vragen ze mij voor zondags te komen, kom ik zondags ook op. Vorig jaar was ik elke zondag hier. Welke medisch beperkte doet dat? Alleen maar voor te tonen, kijk, ik wil iets doen voor die fabriek. Maar dat is nog niet genoeg.” (medisch beperkte arbeider)

Hij spreekt telkens dezelfde vakbondsafgevaardigde aan die zijn hele verhaal kent, en telkens een andere functie probeert te vinden. De personeelsdienst heeft hij nog nooit zelf aangesproken, omdat hij denkt dat die zijn verhaal niet kennen. Zijn vertrouwenspersoon bij de vakbond vertelt:

“Niemand bekijkt wat er in die gast zijn hoofd omgaat. Hem hier, die roept mij om de twee weken, kom eens af, dan luchten die hun hart. Oké, ik ben er voor hen, maar hier zijn 3 000 man (de nachtploeg). Ik kan moeilijk met iedereen een gesprek hebben. Voor hem doe ik dat nu al te graag omdat ik weet hoe dat zijn gezinssituatie is, maar daar luistert dus niemand naar. Ik had al voorgesteld om hier een ombudsman tussen te zetten, een psycholoog of zo. Ze gaan niet naar de dokter, of ge moet er naartoe gepushed worden.” (vakbondsafgevaardigde)

Het management is geen vragende partij om bepaalde jobs open te houden voor medisch beperkten. Een communicatieverantwoordelijke:

“Waarom zou men jobs openhouden om ze eventueel te gaan vullen? Neen, daar wordt naar gezocht op het moment. Wij zijn geen liefdadigheidsinstelling.” (communicatieverantwoordelijke)

Onder druk van de vakbond heeft de directie toch besloten tijdens de voorbije CAO-onderhandelingen, om de jobs die voor medisch beperkten mogelijk zijn te

lijsten en nadien voor te behouden voor medisch beperkten. De vakbond gebruikt het diversiteitskader van het management om deze maatregel kracht bij te zetten. Tegelijk ziet de vakbond ook het gevaar in dat men mensen als het ware aanmoedigt om zich medisch beperkt te laten verklaren.

“Waar de vakbond voor ijvert, is dat er specifieke jobs hetzij binnengehaald worden van buiten uit, die ze uitgegeven hebben, bijvoorbeeld onderhoud plantsoen, of dat ze inventariseren wat er nu is en zeggen: die jobs zijn geschikt voor medisch beperkten, daar gaan we die ook op zetten. Het inventariseren is men nu mee bezig, dat is de medische dienst aan het doen. Werk terug binnenhalen van buiten nog niet. Bij Ford in Keulen, daar heeft men echt afdelingen waar men zegt die job wordt enkel door medisch beperkten gedaan. Door de band zijn dat schoon jobkes, dus daar zitten hier dan ook nog wel eens de zoon of de dochter van de een of de andere op, in plaats van een medisch beperkte. In Keulen niet. Maar, dat heeft ook een keerzijde. Dan gaat ge bij de mensen een beetje aanwakkeren om te zorgen dat ge een medische beperking hebt. Ik ga naar de dokter, ik heb iedere dag pijn in mijn schouder. Vroeg of laat zal die zeggen: geen zwaar werk meer doen.” (vakbondsverantwoordelijke)

Een personeelsverantwoordelijke spreekt niet over het terug inbrengen van uitbestede taken, wel over het lijsten van mogelijke functies voor medisch beperkten.

“In de CAO van dit jaar staat dat medische beperkten voorrang krijgen op bepaalde plaatsen. Moest het zo zijn dat gij als flexibele en sterke en gezonde jongeling op een bepaalde plaats staat, eigenlijk voor te eenvoudig werk maar gij zegt daar natuurlijk niks van want licht werk is voor u ook aangenaam. Nu staat er in de CAO dat gij die plaats moet afstaan aan iemand die medisch beperkt is. De beleefdheidsregel van vroeger dat gij uw plaats afstaat aan een oudere op de bus. Het wordt persoon per persoon aangepakt.” (personeelsverantwoordelijke)

4.4.3.7 Klachtenbehandeling

Naargelang de aard van het probleem, kunnen medewerkers terecht bij hun supervisor, personeelsdienst, personeelsspecialist.

Voor problemen die te maken hebben met het werk of met collega's, gaat een arbeider zijn supervisor aanspreken. Het kan hier gaan om werkbelasting, verlofregeling, strubbelingen met collega's, enz. In plaats van rechtstreeks de supervisor aan te spreken, kan een arbeider ook de teambegeleider aanspreken die op zijn beurt de supervisor inlicht. Wanneer de supervisor het probleem niet kan oplossen, gaat de arbeider voor administratieve problemen naar de personeelsdienst en voor discriminatie, psychologische of seksuele intimidaties naar de personeelsspecialist. Indien de arbeider het gevoel heeft dat niet naar hem of haar geluisterd wordt door de verantwoordelijke, kan hij/zij naar een vakbondsafgevaardigde gaan die ofwel samen met de arbeider ofwel alleen, de bevoegde instantie zal aanspreken. Deze vakbondsafgevaardigde ziet er dan op toe dat het probleem wordt opgelost.

Hoewel bijna alle gesprekspartners het pestgedrag minimaliseren 'dat is vriendschappelijk plagen', zijn er instanties en personen bevoegd om excessen in te perken. Bovendien zal dit jaar (2002) door de diversiteitsraad het onderwerp *mobbing* behandeld worden.

4.4.3.8 *Communicatiestructuren en participatiestructuren*

Communicatie tussen de verschillende functieniveaus

In een grote organisatie als Ford Genk is het belangrijk voldoende communicatiemiddelen te hebben om iedereen te betrekken. Zonder hier exhaustief te willen zijn, worden enkele overlegorganen overlopen die vernoemd werden tijdens de interviews.

Wanneer een belangrijke beslissing genomen wordt binnen Ford Genk of opgelegd door Ford Europe of de hoofdvestiging, zijn er cascadem meetings. Dit wil zeggen dat van op het hoogste niveau de informatie steeds verspreid wordt naar een niveau lager. Zo werden er cascadem meetings gehouden om de informatie over de antidiscriminatieclausule te verspreiden onder alle medewerkers. Zodra supervisors door hun verantwoordelijken ingelicht worden, geven die de informatie door aan de teambegeleiders die iedereen in hun eigen team op de hoogte brengen.

Informatie over resultaten van Ford Wereldwijd, van Ford Genk, nieuwe automodellen, informatie over vacatures, activiteiten, enz., worden iedere maand in het tijdschrift *@Ford* vermeld dat iedere werknemer per post ontvangt. Bepaalde zaken uit dit tijdschrift worden bovendien via de beeldschermen verspreid die overal in de fabriekshallen ophangen. Dit systeem heet FCN (Ford Communication System).

Niet iedereen is even geïnteresseerd in de informatie.

"Ik ben iemand die dat (informatiedoorstroom) allemaal niet aantrekt. Ik laat dat allemaal zijn loop gaan. Dan hoor ik wel iets wat later, terwijl anderen het wel weten. Dat ligt misschien aan mijzelf ook, het interesseert mij niet." (arbeider)

Eenmaal per maand zitten de arbeiders per team bijeen gedurende een half uur. Bij aanhoudende productie wordt de lijn een half uur per maand stilgezet voor dit doel. Indien om een andere reden de lijn wordt stilgezet, gebeurt het dat zulk moment wordt gebruikt voor het teamoverleg. Tijdens dit teamoverleg worden bepaalde verplichte zaken besproken zoals richtlijnen over veiligheid, of wordt een tevredenheidsenquête ingevuld. De overige tijd kunnen problemen of initiatieven van het team besproken worden.

De supervisors hebben bij het begin van hun shift een aanloopmeeting.

"Iedere morgen hebben we een aanloopmeeting. Hoe is alles aangelopen bij ons? De superintendant zit daar, mijn directe overste, de afdelingshoofden, engineers, wij van het onderhoud, perswerk, deurengroep en van de body. Problemen die we hebben, worden besproken. Persoonlijke problemen, technische problemen of vra-

gen. Dan wordt ook informatie uitgewisseld van hogerhand. Onze baas gaat dan naar de DVD-meeting, daar wordt het een en het ander besproken, en de volgende dag geeft die het verhaal.” (supervisor)

De DVD-meeting (Dagelijkse Vakbond-Directie meeting) heeft als doel problemen aan te pakken vóór ze escaleren. Voor dit bestond, waren er soms spanningen in de fabriek waarvan de directie niet op de hoogte was. Nu komen de directie, de fabrieksdirecteurs en de vakbondshoofden iedere dag ongeveer twintig minuten samen.

Een allochtone supervisor met een startbaancontract is tevreden over de communicatie bij Ford Genk. Er zijn nog veel zaken die hij niet weet, maar indien hij een vraag heeft, weet hij precies bij wie hij voor wat terecht kan.

Volgens een supervisor zijn er teveel communicatiekanalen en overlegorganen.

“Veel te veel. Voor sommige zaken denkt ge, waarom zit ik hier? Het is wel informatief, interessant, maar of het nuttig is, is nog wat anders. Gelijk met dat e-mailen en zo, ge krijgt teveel informatie. Ik ben bijvoorbeeld vijf dagen niet daar geweest, dan had ik zestig e-mails. Daar moet ge dan op gaan antwoorden. Sommige zaken zijn zeer interessant, sommige zaken moet ik zelf bewerken, sommige zaken zijn gewoon informatief die ik misschien wel moest weten of niet. Er wordt meer achter de computer gezeten als gewerkt, bijna. Iedereen kan praktisch e-mailen, heeft een e-mailadres. Ze kunnen allemaal op het net. Het grootste gedeelte toch, omdat wij aan bepaalde gegevens moeten geraken, dan moet ge toegang hebben tot die schijf, tot internet. Van tijd is dat vervelend.” (supervisor)

Participatiestructuren

De DVD-meeting is niet zozeer bedoeld als participatiestructuur, maar is een extra vorm van communicatie om dringende zaken door te geven.

Daarnaast zijn er de echte participatiestructuren zoals de ondernemingsraad, het comité voor veiligheid en bescherming op het werk en allerlei commissies zoals een parkingcommissie, talencommissie, overurencommissie, mobiliteitscommissie, kinderopvangcommissie. In deze commissies zit normaal gezien iemand van iedere vakbondsfractie.

De voorzitter van de diversiteitsraad is niet helemaal tevreden over deze participatiestructuren. Volgens haar worden de vakbondsafgevaardigden vaak met een half antwoord op hun vragen naar huis gestuurd.

“Ge hebt een meeting voor veiligheid, een meeting voor dit en voor dat, een commissie voor hier en voor daar. Daar steekt ge toch heel veel tijd in. In het begin was het ook zo heel positief, er werd ook echt iets gedaan, maar ik heb wel de indruk dat het serieus allemaal aan het slabakken is. De DVD-meeting, dat zal wel zijn vruchten werpen. Maar die andere... in het begin was ik daar positiever over dan nu. (...) Ik zit in het comité en soms heb ik echt het gevoel van: is het nu echt gewoon de bedoeling dat jullie ons aan het lijntje willen houden, ge moet u echt kwaad maken vooraleer ge iets gedaan krijgt. Als ge daar gewoon zit, dan zullen die u gewoon iets

vertellen. Dat gevoel heb ik. De laatste vergadering had ik echt het gevoel: denk ge nu echt dat ge met achterlijke mensen bezig zijt. Ge stelt een vraag, een probleem voor, ge hebt dat een maand geleden gezegd. Dan komt na een maand terug op die vergadering, dan verwacht ge een fatsoenlijk antwoord en dan krijgt ge gewoon iets ... ze zeggen iets, maar ge kunt er niets uithalen. Dat komt ge aan het volgende punt: net hetzelfde, ze zeggen u iets, maar eigenlijk zeggen ze niets. Dat werkt mij echt serieus op mijn zenuwen. Ofwel zegt ge: ik heb niets aan het probleem gedaan, ofwel hebt ge er iets aan gedaan, maar niet tussenin en gewoon wat aanslepen. Als ge iets opstart, moet ge het serieus oppakken.” (vakbondsafgevaardigde arbeiders)

4.4.3.9 *Samengevat*

In de verschillende aspecten van het personeelsbeleid stellen we vast dat er in zekere mate wordt rekening gehouden met de diversiteit aan medewerkers. Deze maatregelen zijn gegroeid doorheen de jaren. Bepaalde maatregelen zijn verworvenheden van de vakbond.

Op het vlak van wervings- en selectie zijn vooral tijdens vroegere piekperiodes diverse medewerkers ingestroomd omdat de selectiecriteria op zulke momenten beperkt waren en een groot aantal van hen nadien vast is aangeworven. Interne werving is steeds belangrijk geweest maar omdat het personeel (bij de arbeiders) sinds de oprichting heterogeen was, was dit niet echt een obstakel voor ‘andere’ medewerkers. De voorbije jaren is het aantal aanwervingen echter zeer beperkt. Zoals eerder vermeld, is de wervings- en selectieprocedure doorgelicht en zijn bepaalde aanpassingen doorgevoerd. Ford Genk probeert technisch geschoolde vrouwen aan te werven voor hogere functies.

Het onthaal is uitgebreider voor individuele aanwervingen dan bij massale aanwerving. Bij individuele aanwerving en bij stages is er uitgebreide begeleiding. Hoe hoger de functie, hoe langer de inwerkperiode. Op momenten van massale aanwerving zijn er grote aantallen uitzendkrachten die de organisatie instromen en omdat zij terug zullen afvallen bij het einde van de piekperiode investeert Ford Genk minder in hun onthaal.

Er zijn heel wat opleidingsmogelijkheden voor medewerkers binnen Ford Genk, zowel voor arbeiders als bedienden. Hier wordt volgens de supervisors slechts in beperkte mate gebruik van gemaakt. Voor hogere arbeidersfuncties en bediende-functies zijn er meer verplichte opleidingen dan voor lagere arbeidersfuncties. Zoals eerder aangegeven hebben de bedienden een opleiding diversiteit gevolgd.

Voor de verschillende functiecategorieën zijn er doorstroommogelijkheden binnen Ford Genk. Voor de laaggeschoolde arbeiders is het bijvoorbeeld mogelijk door te stromen tot poolman of teamleider. Voor hogere functies is er een minimum diplomavorwaarde. De diploma-eisen voor interne kandidaten zijn lager dan die voor externe kandidaten. Een aantal medewerkers geven aan dat doorstroming niet transparant gebeurt. De personeelsdienst spreekt dit tegen. Om het aantal vrouwen op hogere functies te verhogen, probeert Ford Genk hooggeschoolde vrouwen aan te trekken en interne werknemers te laten doorstromen.

Er zijn een aantal allochtonen van Europese origine in leidinggevende functies, maar geen niet-Europese allochtonen.

Binnen het personeelsbeleid houdt men voor zover mogelijk rekening met de gezinssituatie, fysische beperkingen, religieuze voorschriften, andere verantwoordelijkheden van medewerkers. Hier hangt het soms van de supervisor af of rekening wordt gehouden met bepaalde wensen.

Binnen Ford Genk bestaan er vele communicatiemiddelen en participatiestructuren. Via de vakbondsvertegenwoordigers hebben de arbeiders inspraak in verschillende structuren. De vakbondsvertegenwoordigers geven echter aan dat niet alle structuren even goed werken. Bovendien blijft het voor hen moeilijk de grote groep arbeiders op de hoogte te houden van beslissingen en initiatieven.

4.4.4 Arbeidsmarkt bewust organisatiebeleid

Indien het organisatiebeleid is gestoeld op de jonge, gezonde, technisch geschoolde Vlaamse man, kunnen er wrijvingen en werkstoringen ontstaan wanneer men geen rekening houdt met onder andere de ouderen, medisch beperkten, vrouwen en allochtonen. In wat volgt bespreken we de mogelijkheden in het organisatiebeleid om met deze diversiteit om te gaan.

4.4.4.1 Ergonomie

Machines moeten zo ergonomisch mogelijk zijn, omdat belastende bewegingen ziekteverzuim verhogen en dus kosten betekenen voor de organisatie. Bovendien gebeuren eenvoudige handelingen juist. Ergonomie komt iedere werknemer ten goede maar zeker ook fysiek minder sterke arbeiders, met name medisch beperkten en vrouwen.

“Bij iedere machine die we kopen waar een menselijke handeling aan te doen is, wordt ook het aspect van ergonomie bekeken. Daar is een speciaal softwarepakket voor waar ge een aantal handelingen moet ingeven en dat zegt dan welke handelingen over de normale belasting van personen gaan. Het is nogal een vrij ingewikkelde zaak, ergo+ heet dat, werkt ook vrij goed. Veiligheid is natuurlijk nummer 1, dat mensen zich niet kwetsen, en ergonomie is nummer 2. Het is niet de bedoeling dat als ge mensen bepaalde handelingen laat uitvoeren, dat ze dan na vier weken ziek zijn omwille van spierklachten of rugklachten. Alles wat mogelijk is om het werk eenvoudiger te maken, want dan gebeurt het ook consequenter, juist, in de juiste cyclustijd, dan gebeurt het ook juist.” (productiemanager)

Ondanks de aandacht voor ergonomie, is er volgens dezelfde productiemanager slechts een bepaald aantal arbeidersfuncties binnen Ford Genk fysisch geschikt voor vrouwen, namelijk een 20 tot 30%, naargelang de afdeling. Vroeger was dit aandeel nog kleiner maar door het gebruik van ergonomische machines, kan nu een deel van de jobs uitgevoerd worden door vrouwen. Dit aandeel kan in de toe-

komst eventueel stijgen door nog gebruiksvriendelijkere machines, maar dit is geen specifiek doel.

4.4.4.2 Introductie van teamwerk in de productie

Ford Genk werkt aan de introductie van teamwerk. De Ford-plant van Saarlouis werkt reeds met zelfsturende teams en dit blijkt de meest efficiënte en best werkende vorm van productie te zijn. Daarom wil Ford Wereldwijd deze vorm van organisatiebeleid invoeren.

Teams krijgen meer verantwoordelijkheid. Teams worden aangemoedigd problemen vlugger aan te kaarten en mogelijke oplossingen aan te brengen. Teams kunnen voorstellen doen om de veiligheid of een element van de productie te verbeteren. Regelmatig wordt een voorstel geselecteerd en krijgt het team een beloning in natura, bijvoorbeeld tickets voor een voetbalwedstrijd.

Om te komen tot goedwerkende zelfsturende teams is het belangrijk dat teams ook de kans krijgen te overleggen. Er wordt een half uur teamoverleg voorzien per maand. Het werken aan goede relaties binnen een team kan ten goede komen aan 'andere' werknemers die hierdoor beter opgenomen worden in de groep. (Dat dit echter niet vanzelfsprekend is, zien we verder in punt 4.5: Relaties op het werk.)

Binnen het team wordt jobrotatie en jobverrijking aangemoedigd door de supervisor.

4.4.4.3 Jobrotatie en jobverrijking in de productie

Competentieontwikkeling en doorbreken monotonie

Lange tijd was het mogelijk dat arbeiders aan de lijn slechts één of enkele jobs kenden. Met de herstructureringen wilde het management het personeel beter inzetbaar en dus flexibeler maken. Wanneer iemand twee 'totaal' verschillende jobs kent, kan deze persoon ingezet worden naargelang de nood van het moment. Voor laaggeschoolde arbeiders is het aanleren van verschillende jobs dus een vergroten van de eigen inzetbaarheid en als gevolg ook een grotere jobzekerheid in een bedrijf dat bepaalde activiteiten uitbesteedt omwille van besparingen.

Enkele van de gesprekspartners geven aan dat zij tevreden zijn af en toe van job te veranderen, vooral omdat dit de monotonie breekt en de uren sneller voorbij gaan.

Medewerkers worden gestimuleerd om verschillende jobs aan te leren en van afdeling te veranderen, zeker voor de technisch geschoolden. Hier volgt een voorbeeld van een arbeider die doorgegroeid is tot supervisor en ongeveer overal binnen Ford Genk gezeten heeft.

"Ik ben hier begonnen als onderhoudselektriker, in de workshop hier in de B-hallen. Stilletjes aan ben ik dan meestergast geworden. Ik ben dan nog een heel tijdje meestergast geweest in productie, dus bij de transit. Dan ben ik verhuisd naar de C-

hal. Ik heb daar een vijftal jaar vaste nachtpost gedaan. Dan ben ik terug naar de B-hal gekomen, waar ik een tijdje terug in de workshop gewerkt heb, bij het onderhoud terug. En toen ben ik nog een tijdje weggeweest naar de wielplant en daarna teruggekomen naar de B-hal. Dat is ongeveer het geheel. Ik heb een heel deel gezien en ik denk dat ik ongeveer nu aan mijn tiende job ben. Ik heb zo wat inspectie gedaan, ik heb onderhoud gedaan, ik heb onderhoud en productie tegelijkertijd gedaan.” (supervisor)

Voor een stuk was deze functieverandering op eigen vraag, omwille van familiale redenen (zie eerder).

Met de geleidelijke invoering van teamwerk, wordt zoals gezegd jobrotatie gestimuleerd in de productieafdelingen.

“Wij hebben op onze spuitafdeling vier spuiters. Er moeten altijd twee spuiters in de cabine staan. Iemand kreeg een probleem met zijn elleboog van altijd dezelfde beweging te doen. Dan is er spontaan van die mensen de vraag gekomen om elke dag te circuleren. Voor hen is dat afwisseling en ze kennen ook andere jobs. Het is ook gemakkelijker als iemand ziek valt of verlof neemt. Dat is fantastisch zo. Altijd dezelfde job doen kan ook enerverend zijn. Dat wordt hier aangemoedigd.” (supervisor)

Via jobrotatie of jobverrijking zijn er ook vrouwen die typische mannenberoepen aanleren en uitoefenen, zoals lassen.

“Vrouwen die lassen leren dat meestal hier. Wij krijgen nog vrij weinig vrouwen binnen die technische beroepen geleerd hebben. Voor die vrouwelijke lassers, dat groeit meestal een beetje. Zij komen bijvoorbeeld in een team van vijf mensen waarvan er ook een last. Dan zeggen ze na een tijdje dat ze dat ook zouden willen doen. Ook met teamrotatie, dan zeggen ze die job ken ik niet, maar wil ik ook doen. Meestal duurt een opleiding lassen veertien dagen, drie weken en dan is dat terug on the job training. Voor sommige mensen duurt het langer. Er zijn ook mensen die het nooit leren. Dan krijgen ze terug hun oude functie.” (productiemanager)

Het hangt van team tot team af hoe de rotatie gebeurt: per tijdsblok, per shift, enz. In de B-hallen zijn de jobs over het algemeen fysiek zwaarder dan in de C-hallen. Daarom kan het zijn dat in de B-hallen de aanwezige vrouwen niet elke job uitvoeren bij jobrotatie. Dit wordt afgesproken per team in overleg met de teambegeleider en/of de supervisor.

Niet iedereen voorstander van jobrotatie en jobverrijking

Toch zijn niet alle arbeiders even happig op het aanleren van andere jobs. Het moeten veranderen naar een andere afdeling wordt door velen gezien als een offering. Daarom worden ouderen en medisch beperkten onder druk van de vakbond ontzien bij deze veranderingen. Dit uiteraard met de garantie dat deze personen nooit het slachtoffer zullen worden van hun lagere inzetbaarheid en ontslaan worden.

“Overtijd is er een selectie gebeurd, want bij ons op de afdeling was er teveel volk; het masterplan van onze grote baas, meneer Gijsen. Die wil dat het indirect personeel, dat zijn mensen van het onderhoud, van inspectie, patrijzenmakers, dat die twee directe jobs kennen. Dat ze eigenlijk in de productie moeten gewerkt hebben. Dus we hebben bepaalde personen moeten gaan aanduiden die twee directe jobs moesten aanleren. Dat is niet altijd in goede aarde gevallen, maar goed het is gegaan. Hoe heeft men de selectie gedaan? Mensen die ouder zijn als 45 jaar, die komen sowieso niet in aanmerking. Mensen die een medische beperking hebben, komen ook niet in aanmerking. Men heeft gekeken: hoe lang is die mens op Ford, hoeveel dienstjaren, en dan heeft men daar de jongste uit genomen. En die zijn dan moeten gaan. Dat is afgesproken met de personeelsdienst en de syndicale delegatie en de persoon in kwestie. Mensen die lang op Ford zijn, daar wordt gewoon afstand van gedaan. Dan zeggen ze: kijk, met die jongere gasten, die kunt ge nog ergens inzetten, die kunnen zich efkens aanpassen.” (supervisor)

Niet veel mensen veranderen graag van afdeling of zelfs van job. Wanneer een persoon op een bepaalde plaats staat en dit om één of andere reden niet past, zal men vaak eerder een oplossing zoeken om die persoon niet te moeten veranderen, dan een andere job te zoeken die wel zou passen. Een vakbondsvertegenwoordiger geeft twee voorbeelden van oplossingen die volgens hem goedkoper en eenvoudiger hadden gekund door de betrokkenen een andere job te geven.

“Wij hadden vroeger een motorenlijn waar we zelf onze motoren assembleerden. Als de motor klaar was, werd die op de ketting gelegd en ging die verder in de auto. Die lijn was tamelijk druk bevolkt, stonden mensen tamelijk dicht op elkaar, maar daar stond dan een Turk naast een Belg naast een Italiaan. De Italiaan had een lookgeur bij zich, die Turk had een andere geur bij zich, die mensen stonden zij aan zij, dikwijls bijna samen te werken. Dat gaf problemen en spanningen. Door den duur heeft men die lijn moeten langer maken, om hetzelfde aantal wagens te maken. Als er allemaal Italianen aan die lijn staan en die ruiken allemaal naar look, dat is geen probleem, maar dat zijn verschillende culturen die naast elkaar staan en daar waren problemen, echt menselijke problemen. Dus men heeft de lijn moeten langer maken om de vrede in huis te bewaren, want stakingen kunnen wij missen hier en dat kon een hard zijn voor stakingen.” (vakbondsverantwoordelijke)

Volgens de vakbondsverantwoordelijke heeft men de lijn niet langer gemaakt om bewust de diversiteit te bewaren. Wel heeft men het nagelaten met deze mensen rond de tafel te zitten en een geschikte oplossing te vinden. Iemand van het management heeft geopperd de lijn langer te maken, dus heeft men dit ook gedaan, zonder naar alternatieven te zoeken.

Op een ander moment heeft men omwille van veiligheidsredenen een andere manier gevonden om een bepaald stuk van de lijn te bevoorraden. Hierdoor moest een grote man zich dieper bukken. In plaats van deze man ergens te zetten waar hij zich niet zo diep moest bukken, heeft men een platform gemonteerd bij hem zodat hij zich minder diep moet bukken.

“Ge vindt dat misschien komisch, ik vind dat ook komisch, als ik nu iedere dag iedere auto vijf schroeven moet aandraaien, of ik moet nu zeven clipjes steken, dat blijft nu toch wel hetzelfde. Voor de mensen niet. De mensen zelf willen hun job houden. Als ik nu hier een van deze mensen zou moeten verplaatsen naar een andere job, gelijkaardig, ook administratief, wel die zouden doodongelukkig zijn. (...) En dit is mijn plaats. En laat mij hier met rust. Blijf van mij af, ik zal mijn job wel doen. Als gij mij morgen ginder zet, daar brandt misschien minder licht, of daar tocht het misschien iets harder, misschien is het ginder wel beter, maar ik weet wat ik hier heb en laat mij hier maar gewoon.” (vakbondsverantwoordelijke)

4.4.4.4 Vertalingen voor allochtone medewerkers en aangepast toetsenbord

Aangezien Ford Genk sinds haar ontstaan met allochtone medewerkers gewerkt heeft, waarvan een deel dat de Nederlandse taal (nog) niet machtig was, heeft men van in het begin ook gewerkt met vertalingen voor instructies, reglementen, enz.

“Alle veiligheidsvoorschriften en allerlei andere administratieve zaken bestaan in verschillende talen en zeker ook in het Turks en het Arabisch voor de Marokkanen. Italianen ook, omdat er nog een grote groep Italianen is, vooral oudere mensen, die de taal nog niet goed machtig zijn. Als er iets verandert en dat wordt meegedeeld, dan is dat best in hun taal, anders weten ze niet precies wat er gebeurd is of kunnen ze het verkeerd interpreteren. Nu zullen dat wel specialisten zijn die dat vertalen, maar ik heb het in het verleden ook eens moeten doen, zowel in het Italiaans als in het Grieks.” (allochtone personeelsverantwoordelijke)

Via de contacten en uitwisselingen met andere Ford-bedrijven in Europa (vooral Keulen) en met de hoofdzetel, zijn Duits en Engels veel gebruikte talen bij vergaderingen. Dat de managers niet mogen veronderstellen dat iedereen Duits spreekt, bleek tijdens een ondernemingsraad.

“Een van onze vorige directeurs was een Duitser. Op de ondernemingsraad, hij was het Nederlands nog niet goed machtig, begint in het Duits. Nu de meeste van ons verstonden Duits, maar sommige mensen verstaan dat niet. De hoofdafgevaardigde van het ACV was een Italiaan, en die begon gelijk een waterval in het Italiaans tegen de directeur. En toen hij gedaan had, zegt hij: hebt ge mij begrepen? Neen, zegt de directeur. Awel, ik u ook niet.” (vakbondsverantwoordelijke)

Op een bepaald ogenblik werden er nieuwe computers en nieuwe toetsenborden besteld. Alle bedienden konden aangeven of ze liever een azerty ofwel een querty toetsenbord wilden. Dit is vooral van belang voor de Engelstalige managers die in het kader van hun carrièreplanning, een periode in een buitenlandse vestiging van Ford werken.

4.4.4.5 Samengevat

In bovenstaande paragrafen gingen we na op welke manier het organisatiebeleid van Ford Genk rekening houdt met de diversiteit aan medewerkers.

Ergonomie is heel belangrijk bij Ford Genk. Fysisch zwaar belastende jobs worden zoveel mogelijk vermeden door het gebruik van machines en hulpmiddelen.

Om hun inzetbaarheid van laaggeschoolde arbeiders te vergroten leren zij via jobrotatie meerdere jobs aan. Op die manier ontwikkelen zij verschillende vaardigheden en kunnen zij flexibel ingezet worden door de organisatie. Wie geïnteresseerd is om ook moeilijkere jobs aan te leren waarvoor een langere opleiding nodig is zoals bijvoorbeeld lassen of lakken, wordt door de supervisor gestimuleerd om deze opleiding te volgen. Oudere medewerkers en personen met een fysieke beperking worden bepaalde garanties geboden in het licht van de herstructureringen. De organisatie eist van deze personen niet dat zij roteren of van job veranderen.

Er wordt rekening gehouden met het feit dat een aantal medewerkers onvoldoende de Nederlandse taal beheersen en daarom worden alle belangrijke documenten beschikbaar gemaakt in de meest vertegenwoordigde talen zoals Italiaans, Turks, Arabisch, Spaans, Pools, Grieks.

4.5 Relaties op het werk

Onder diversiteit wordt door Ford Genk vooral 'respect voor iedereen' verstaan. In hoever er reeds respect bestaat en ruimer, hoe de relaties op het werk eruitzien, wordt in onderstaand deel beschreven. We gaan allereerst de relaties na tussen collega's, daarna de verhouding tussen supervisors en arbeiders en ten slotte de relaties van de verschillende betrokkenen met de vakbond.

4.5.1 Collega's onderling

4.5.1.1 Mannen en vrouwen

De voorbije tien jaar zijn er heel wat vrouwen bij Ford Genk bijgekomen, waar de organisatie tevoren een mannenbastion was. De meeste vrouwelijke arbeiders werken in de C-hal waar het werk beschouwd wordt als fysisch minder zwaar, maar wel met een hogere werkdruk. Toen het voor vrouwen wettelijk mogelijk werd in de nachtploeg te werken, zijn er ook daar heel wat vrouwen bijgekomen. Een aantal mensen van zowel vakbond als management hielden hun hart vast, omdat de mannen van de nachtploeg niet gewoon waren met vrouwen te werken en er al wat meer werd geroepen.

"Daar was ik helemaal tegen, vrouwen op de nachtpost. Ik vond dat dat niet kon, zeker niet hier. Een vrouw hoort voor mij nog altijd thuis te zijn bij het gezin en dergelijke. 's Nachts, ik weet wat hier op de nachtpost zat, vrouwen gingen het hier niet gemakkelijk hebben. De 3 000 man die hier aangenomen waren, dat waren jonge jongens nog allemaal, nooit met vrouwen samengewerkt, altijd onder mannen. En dan gingen hier in ene keer van vandaag op morgen vrouwen bijkomen. Ik was op het ergste voorbereid. Ik heb dat tot het uiterste tegengehouden. Maar toen

kwamen de wetsvoorstellen, die werden goedgekeurd en het was gedaan. En ik moet zeggen tot nu toe loopt het heel goed. In het begin natuurlijk heel seksistische opmerkingen van de mannen. De afdeling waar ik het meeste schrik voor had, dat is toch allemaal goed meegevallen. Ik had er schrik voor, vrouwen op de nachtploeg, dat gaat hier een dikke orgie worden.” (vakbondsafgevaardigde)

Het gebeurt wel dat de enkele vrouwen op een afdeling omringd zijn door mannen van een ander team die tijdens hun pauze een praatje komen slaan. Wanneer dit het werk hindert en de mannelijke collega's van deze vrouwen hun werk niet goed kunnen doen, geven deze soms opmerkingen. Op afdelingen met geen of enkele vrouwen, wordt er vaker gefloten naar vrouwen die langskomen. Op afdelingen met meerdere vrouwen, is dat volgens een supervisor veel minder.

Een vrouwelijke vakbondsafgevaardigde vindt dan weer dat teveel vrouwen problemen geeft.

“Als hier meer vrouwen zouden werken dan nu, dat zou veel meer problemen geven. Half half is al teveel. Ge zet mannen bij vrouwen, ge hebt er een paar die er goed uitzien, als die ene wat meer aandacht geeft, hebt ge de mannen die onderling jaloers zijn, de vrouwen zijn jaloers onder elkaar en dan de problemen tussen de mannen en de vrouwen.” (vrouwelijke vakbondsafgevaardigde)

Verschillende gesprekspartners laten weten dat veel vrouwen helemaal zijn opgekleed en geschminkt, en in de zomer zeer ‘weinig’ kleding aan hebben.

Vrouwen worden door de mannen geplaagd. Wanneer zij mee lachen, gaan deze mannen steeds verder en soms loopt dit slecht af. Vrouwen die duidelijk laten voelen waar de grenzen liggen, hebben minder problemen. Volgens een vakbondsafgevaardigde staat een meisje met een tijdelijk contract in een onduidelijke situatie heel zwak.

“Ge kunt spelen, maar omdat die dat niet gewend waren dat er een meisje op de nacht was, was er ook geen grens gelegd. Er werd zoveel gespeeld dat het eigenlijk verkeerd gelopen is. Het was begonnen met water naar elkaar gooien. Het is geëindigd met dat het meisje een klacht heeft neergelegd dat die man haar aan de borsten heeft vastgepakt en dat meisje had een verstuikte voet. Hij heeft er naar het schijnt misbruik van proberen te maken, haar vastgepakt en zij heeft zich willen weren en hij heeft haar op de grond gegooid. Dat was haar verhaal. Zij verhaal was: ik was gewoon aan het spelen, ik heb haar vastgepakt maar omdat er water op de grond lag, is zij gestruikeld. Iedereen zag dat meisje gewoon als tijdelijk, omdat zij een maandcontract had, heeft iedereen eigenlijk meer die man verdedigd. Die man werkt hier al zo lang, die is getrouwd en heeft kinderen. En ik vond dat erg. Want stel dat die man echt dat meisje bewust had vastgepakt. Niemand heeft eigenlijk naar dat meisje geluisterd.” (vakbondsafgevaardigde)

Ford Genk had vroeger een naaiafdeling die later is uitbesteed. De vrouwen van deze naaiafdeling zijn grotendeels in de productie geplaatst. Deze vrouwen zijn meer opgekleed dan vrouwen die voor productie gekozen hebben en zijn volgens een vrouwelijke arbeidster ‘bang hun nagels te vernielen’ aan de lijn.

Uit de meeste interviews blijkt dat men vrouwen niet de fysiek zwaarste jobs geeft. Toch gebeurt het dat men hier geen rekening mee houdt. Een vakbondsafgevaardigde vertelt:

“Overlaatst was er een meisje in de B-hal. De teambegeleider zei haar: ge zijt hier op de Ford en ge wilt hier gelijkwaardig behandeld worden, zo zult ge ook de zwaarste job doen. Dan heeft zij gezegd: in het arbeidsreglement staat dat de werkgever mij werk moet geven naar wat mijn lichaam aankan. Dat vind ik goed, dan zijn ze ook meteen stil, als ge die terug op hun plaats zet. Maar niet iedereen is zo. Want ik ken ook mensen boven die echt hard werken maar die niets zeggen omdat ze zo niet ingesteld zijn.” (vakbondsafgevaardigde)

Toen de eerste vrouwelijke ingenieurs werden aangenomen binnen Ford Genk als supervisors, werkten zij niet zoals de mannen in een wisselend systeem van drie shiften, maar wel twee shiften omdat nachtwerk voor vrouwen verboden was. Mannelijke collega's maakten van de rustigere nachten echter gebruik om bij te studeren of om bepaalde opdrachten uit te voeren. Dit werkte nadelig voor de vrouwen. Dit verschil is weggewerkt met de opheffing van het verbod op nachtwerk voor vrouwen.

4.5.1.2 Jongeren en ouderen

Jongere en oudere arbeiders voeren meestal dezelfde taken uit. Een oudere allochtone man zegt dat hij beter met de ouderen omkan omdat de jongeren nogal materialistisch zijn.

“Jonge mensen zijn meer materialistisch. Dat ziet ge, die zijn meer over materiële dingen bezig. Gevoelens, dat interesseert hun niet, zelden of nooit. Auto, maar gevoelens of diversiteit, dat is onbekend voor hen. Die zijn 100% materialist, maar met grote mensen kun je over persoonlijke dingen spreken. Ik kan beter om met de ouderen. Het niveau van verstand, ook. Ik was ook jong, dus heb ik ook problemen met de ouderen gehad. Dat vind ik normaal. Maar met grote mensen kunt ge over hun familie spreken.” (arbeider)

Buiten deze man spreekt niemand van de gesprekspartners over enig verschil tussen ouderen en jongeren.

4.5.1.3 Autochtonen en allochtonen

Iedereen is het erover eens dat er geplaagd wordt onder collega's en dat hierbij alles wat anders is, wordt genomen als aanleiding tot plagen. Dit kan een uiterlijk kenmerk zijn, een accent, kleding, hobby, enz. Zo worden ook allochtonen geplaagd en plagen allochtonen terug. Er zijn personen die deze grappen persoonlijk opnemen en anderen die mee lachen en terug grappen. Volgens een vakbondsafgevaardigde worden homoseksuelen en 'andersgelovigen' (evangelisten, Jehova's getuigen, enz.) meer geplaagd/gepest dan allochtonen.

Volgende gesprekspartner is van Marokkaanse afkomst en stoort zich niet aan het plagen van zijn collega's.

“Er wordt wel een beetje geplaagd, maar dat is gewoon om te spelen. Ze plagen wel, nu zeker met die Bin Laden en z'n troepen. Er zijn mensen die er tegen kunnen en mensen die er niet tegen kunnen. Ik denk, voor de mensen die daar niet tegen kunnen, is dat een probleem. Maar ik heb daar nooit problemen mee gehad, want overal waar ik ga voetballen, word ik altijd geplaagd. Ik speel daarmee. Als ik kan plagen, plaag ik ook.” (allochtone arbeider)

Een vakbondsafgevaardigde van Marokkaanse afkomst trekt het zich soms wel aan.

“Ik ben bij de vakbond en ik zie en hoor veel, want ik kom onder de mensen. Er zijn afdelingen waar er geen problemen zijn, waar iedereen respect heeft voor elkaar. Maar ge hebt ook echt afdelingen waar ... ge kunt een grap maken over iets, maar op sommige afdelingen worden ook echt grappen gemaakt om uit te dagen. Nu na de 11de september, dus wat in Amerika gebeurd is en ook omdat de islam erbij gehaald wordt terwijl ik nog altijd vind dat het geen geloofsoorlog is, heb ik ook veel dingen gezien en gehoord. Er zijn heel veel grappen de fabriek ingegaan over die 11de september, over Bush en Bin Laden en zo en iedereen heeft ermee gelachen, maar ik merkte wel dat van het moment dat de grap verteld werd door een allochtoon, dat het niet als grap gezien werd, maar van het moment dat een autochtoon diezelfde mop vertelde dat er heel hard om gelachen wordt. Als een Turk of een Marokkaan het vertelt, wordt het eerder negatief gezien: gij kunt beter zwijgen want gij zijt een islamiet.”

“Ik heb ook al de reactie gekregen toen ik in de fabriek liep kort nadat dat gebeurd was: zeg, zoudt gij u niet schamen? Durft gij nog in de fabriek te lopen? Zijt gij geen moslim? Met wat in Amerika gebeurd is. Ik zeg, luister eens hier, die het gedaan hebben, die hebben de islam als godsdienst maar daarom heb ik daar nog niets mee te maken. Ik keur niet goed wat er daar gebeurd is. De ene vertelt dat echt als grap, de andere vertelt dat als grap maar dan om uit te dagen, de andere zegt het serieus omdat hij er niet mee omkan.”

“Nu met de ramadan net hetzelfde, ge kunt niet iedereen aflossen op de tijd dat het etenstijd is, want dan valt de boel hier stil. Maar in sommige afdelingen hebt ge wel een teambegeleider die goed van hart is, die vrij is en zegt: kom, ik heb nu toch niets te doen, ik los u af, maar onmiddellijk krijgt ge de reactie van de andere personen, waarom kunt ge mij dan niet aflossen om een sigaretje te roken, terwijl ik eigenlijk vind dat ge op dat moment toch respect moogt hebben. Omdat die persoon aan de ramadan heeft meegedaan en die tien minuten, wat maakt dat uit?”

“Eigenlijk wordt er niet naar gevraagd, maar we vertellen het uit ons eigen, omdat ge toch wel merkt dat veel mensen er onwetend over zijn en iedereen heeft wel van horen van en zien, dan wordt er een grap over gemaakt, terwijl het toch heel serieus is. Als meisje moet ik ook wel zeggen, als ge bijvoorbeeld ongesteld zijt, dan moogt ge gewoon eten. Maar weet ge, een dag eet ge wel, de andere dag niet, dan krijgt ge direct reactie van wat is het nu: doet ge aan de ramadan mee of gewoon als het u

uitkomt? Moet ge dan gaan zeggen als meisje tussen al die mannen: ja hallo, ik ben ongesteld. Daarom veel meisjes die ik ken die er ook aan meedoen, die zouden dan gewoon stiekem eten terwijl het eigenlijk mag. Of als ge ernstig ziek zijt of medicijnen moet nemen.”

“Ik ben Marokkaans opgevoed en ben in een ander land. Als iemand tegen mij zegt: jullie moeten de taal spreken, geef ik u 100% gelijk. Ge zijt in een ander land, ge moet u verstaanbaar maken. Maar dan beginnen die over de hoofddoek, bijvoorbeeld. Ge zijt nu in een ander land, ge moet u aanpassen, als ge dat zegt, moet ik u geen gelijk geven, dan gaat ge te ver. Want dan kan ik evengoed morgen zeggen tegen die junkie, die kapotte broek die gij draagt, die staat mij ook niet aan, dan kan ik daar ook een wet om maken dat ge dat niet moogt dragen.” (Zij draagt zelf geen hoofddoek.)

“We hebben toch een bepaalde route van thuis meegekregen. Hoe goed ge u ook wilt aanpassen aan deze wereld of aan dit land, aan die andere cultuur, wat ge hebt meegekregen van thuis kunt ge toch niet onderdrukken, dat blijft toch in u zitten. En als ge merkt dat van de andere kant er geen respect en geen begrip ... ik heb constant het gevoel van ik moet mij aanpassen, maar van het moment dat ik bijvoorbeeld met de ramadan bezig ben en van het moment dat ik dan een beetje begrip vraag voor mijn kant, dan komt dat er niet.” (allochtone vakbondsafgevaardigde)

Een allochtone arbeider heeft niet echt last van opmerkingen, maar vindt Belgen wel nogal afstandelijk.

“Ondanks dat de telecommunicatie zo ver geëvolueerd is, zijn de mensen in het algemeen afstandelijk. Hoe meer de communicatie evolueert, hoe meer mensen afstandelijk worden. Dat is een dagelijkse strijd. In het algemeen is het wel positief met de collega's. De eerste dag is men afstandelijk, maar ik ben een babbelaar. Ik communiceer graag dus ik heb geen probleem.” (allochtone arbeider)

Volgens deze man spreken de arbeiders in de fabriek vooral over koetjes en kalfjes en lukt het hen daarom niet elkaar te kennen en te respecteren. Zelf komt hij goed overeen met een protestant.

“Ik heb een heel intieme vriend. Ik ben islamitisch en die is protestant. Mensen die gelovig zijn, die zijn evenwichtig, wij zijn echt broers. Op de parking blijven wij soms tot zeven uur praten. (de nachtpost eindigt om 6u) Als mensen te veel materieel zien, die beheersen zich niet. Die zijn alleen de vrijdag blij. Maar alle dagen moet ge u beheersen. Als ge spiritueel zijt, zijt ge meer ... die is rustig, die heeft geduld op goede en slechte momenten. (...) Er worden moppen gemaakt. Als we over serieuze onderwerpen zouden praten, zouden we elkaar beter leren kennen. Maar ik praat altijd met tweede graad, dus over relatieve onderwerpen. Praten voor niets te bedoelen, om de tijd te laten ... maar als wij beginnen met serieuze onderwerpen, dan beginnen wij elkaar serieus te begrijpen. Dat is in de pauze, in het werk soms als we het werk goed kunnen volgen.” (allochtone arbeider)

Deze man vindt dat Ford Genk de goede weg opgaat, dat autochtonen nu meer openstaan voor de gewoontes van allochtonen dan vroeger.

“In ons team zijn er kleine dingetjes, dat is plus minus positief, vergeleken met de sfeer van onze ouders. Want mijn vader heeft hier ook gewerkt. Ik denk dat dat beter en beter gaat. We hebben geen keus, dat moet gaan. Diversiteit en globalisatie, alles gaat samen.” (allochtone arbeider)

Volgens enkele supervisors hebben de autochtonen in het algemeen respect voor moslims tijdens de ramadan wanneer deze moslims goede werkers zijn. Een supervisor zegt dat sommige autochtonen hen ook bewonderen om hun karakter tijdens het vasten.

Allochtonen spreken volgens een productiemanager hun eigen taal onderling maar niemand stoort zich daaraan. Wanneer zij samenzitten met andere collega's spreken zij Nederlands.

Een allochtoon van Marokkaanse afkomst, vindt dat allochtonen onderling Nederlands moeten spreken, omdat op die manier iedereen weet dat er niets te verbergen valt.

Oudere allochtonen spreken soms na vele jaren nog steeds geen Nederlands. Zij trekken meestal hun plan omdat er wel een collega, teamleider of supervisor is die (vooral) Frans of Italiaans spreekt. Een supervisor ziet niet in hoe Ford Genk deze mensen zou kunnen aanporren om Nederlands te leren. Deze mensen doen hun werk goed. Alleen binnen het teamwerk is het soms niet zo gemakkelijk wanneer een aantal mensen niet vlot Nederlands spreekt. Anderzijds zijn er allochtonen met een beperkte kennis van het Nederlands die zeer geïnteresseerd zijn in het teamwerk en volop meedraaien.

Volgens een vakbondsverantwoordelijke krijgen allochtonen vaker vier weken verlof in de zomer dan autochtonen. Supervisors zeggen dan weer dat zij een beurtsysteem hebben en dat hier niemand problemen mee heeft.

Volgens een supervisor is er voor sommige moslimvrouwen een verschil tussen sociale gedragsregels binnen en buiten de fabriek. *‘Bijvoorbeeld, die is nu pas veertien dagen weg, een Turkse vrouw, 38-40 jaar, ook gescheiden. Heel goeie werkster, binnen de fabriek ook tegen een collega babbelen. Die stapt op de parking uit de auto, voordat die in de fabriek is, zegt die dus niks. Die zal geen goeiedag zeggen, want dat mag niet. Dat is een gescheiden Turkse vrouw, dat kan dus niet. Die mogen niet met andere mannen praten want anders ... Binnen de fabriek mag dat wel. (supervisor)*

In een andere situatie hadden Turkse mannen de familie van een jonge Turkse gescheiden vrouw aangesproken, omdat zij in de organisatie nogal vlot met andere mannen omging. Achteraf is de vrouw komen zeggen tegen de supervisor dat de mannen een beetje afstand moesten houden. De arbeiders begrijpen de situatie van de vrouw en doen dat dan ook, volgens deze supervisor. Deze situaties komen vooral voor bij uitzendkrachten.

Een supervisor vertelt dat er af en toe Russische vaklui in opleiding komen. Er wordt echter nauwelijks voor tolken gezorgd. De Russen worden verspreid over verschillende afdelingen en met hand en tand en een woordenboek bij de hand probeert men zich te redden.

Er zijn ook enkele allochtone teambegeleiders en supervisors, vooral Italianen. Net zoals allochtonen zich soms geïsoleerd voelen door een autochtone verantwoordelijke, voelen autochtone arbeiders zich soms benadeeld door een allochtone verantwoordelijke. *'Ik heb dat ook ervaren op de vloer, toen ik daar voorwerker (teambegeleider) was. Als er daar dan conflicten waren, onmiddellijk namen de Vlamingen een standpunt in, dan zeiden die onmiddellijk voordat ze het onderwerp wisten, hij wil weer de Italianen of de Spanjaarden of de Grieken bevoordelen ten opzichte van ons. Of bij de werkverdeling, dat ze dan zeiden, wij krijgen altijd het slechtste werk. Zijn landgenoten krijgen het beste werk. Ge leert daarmee leven. En dan is het een kwestie van daar iets meer uitleg bij te geven. In 80% van de gevallen hebt ge die mensen kunnen overtuigen. 20% blijft toch altijd bij hun standpunt en die zeggen: het is niet zoals gij het zegt, maar zoals ik het denk.'* (allochtone bediende)

4.5.1.4 Evangelisten en Jehova's getuigen

Evangelisten, Jehova's getuigen en andere 'andersgelovigen' worden geplaagd. Hoe minder sterk een persoon in zijn schoenen staat, hoe verder dit plagen gaat.

"Er is er wel ene die daar altijd over praat. Ik weet niet wat die is, maar die is daar de hele tijd over bezig. Als ge er een keer over begint te babbelen, blijft die praten daarover. Eigenlijk wordt die daar wel mee uitgelachen. Die zegt gewoon zijn mening en die anderen lachen daarom. Dat is zo ne rare, zult ge wel zien. Goeie mens wel, maar ja." (allochtone arbeider)

De arbeider waarover sprake geeft toe dat hij geplaagd wordt. Hij spreekt de supervisor aan als het te erg wordt, maar omdat het telkens opnieuw gebeurt, laat hij het begaan, deels omdat hij over 1,5 jaar op brugpensioen gaat.

"Het is wel eens voorgevallen dat het te ver ging aan de lijn met mensen. (...) En daar gebeuren zeker dingen onderling, onder mensen en die niet fijn zijn. Dan is het wel nodig dat iemand die een beetje neutraal is, eens oplet. In mijn geval was dat natuurlijk weer het geloof. Dat er mensen zijn die mij niet moeten, omdat ik gesproken heb over het evangelie. Dat wordt niet altijd goed opgenomen en dan moeten ze mij niet meer. Toen had ik een jobke, gelijk teambegeleider, dat moesten ze niet, dat konden ze niet verdragen. En daar kwam natuurlijk het een en het ander van. Toen ben ik terug aan de lijn moeten gaan. Als de vorige zijn werk niet op tijd af heeft, komt die voor u (in de weg staan). Dat kan gebeuren, we zijn mensen en we maken fouten. Maar als dat voortdurend blijft en ge merkt dat dat niet klopt, dan zeg ik tegen die mens: hé, een beetje meer naar daar. En dan begint het. En als de foreman er op let, komt dat in orde. En achteraf als dat terug... dan liet ik dat gewoon doen. Ik kan niet blijven ... dan verdraag ik dat maar hé. Ik moei mij met niemand, probeer ik toch. Want dat heeft toch geen zin. (...) Ik persoonlijk, ik laat dat dan gewoon gelijk het is. Ik maak me daar niet druk meer over. Dat houdt wel ne keer op. Nogmaals, door het geloof dat ik heb, ik vertrouw op iemand die boven iedereen staat, en Hij lost dat wel op. Ik bid daarvoor. Heer, vergeef het mij als ik fouten doe, vergeef het hem ook." (evangelist, arbeider)

Zelf heeft hij vrij radicale ideeën over moslims die zich horen aan te passen en vrouwen die eigenlijk thuis zouden moeten blijven bij de kinderen in plaats van te werken in een automobielfabriek.

Een vakbondsafgevaardigde vertelt hoe hard deze andersgelovigen gepest worden. Zij zullen zich niet tot de vakbond wenden met klachten. Deze vakbondsafgevaardigde probeert het pesten in te dijken, en waarschuwt indien nodig dat de pesters hun job kunnen verliezen mochten deze personen naar de personeelsdienst gaan. Via de antidiscriminatieclausule zouden zij immers gesanctioneerd kunnen worden.

“Andersgelovigen, dat ligt wel moeilijk. Jehova’s getuigen. Ik heb echt respect voor die mensen, want die worden soms echt tot het uiterste gepest. Dan ben ik ook daar, ik neem dat dan wel lachend op, maar ik zal dan wel eens duidelijk maken van kijk, tot hier jongens en niet verder, ook al zijn die andersgelovig. Maar ik merk dat ze echt ver willen gaan bij die jongens om te kijken hoe ver kunnen we die pesten en dan zeker in groep. Die jongens zijn niet zo ingesteld dat die naar de personeelsdienst gaan. Als ik zo iets zie en merk dat bepaalde mensen te ver gaan, ik ga eten met de mensen hier om die banden te houden, en als ik merk dat die te ver gaan, dan roep ik ze aan de kant, nooit voor die andere mensen, jongens, kijk, besef dat als ze naar de personeelsdienst gaan, dan ... ik doe daar dus niks aan, ik bescherm die dus ook niet. Die denken oei oei, mijn job, niet voor die jongens, want ik heb de indruk dat ze daar geen respect voor hebben.” (vakbondsafgevaardigde)

Een Jehova’s getuige die meewerkte aan het onderzoek lijkt minder gepest te worden. Hij zegt zich telkens aan te passen aan de mensen met wie hij werkt en zelf iets meer werk op zich te nemen waar hij kan. Op die manier vermijdt hij problemen. Wanneer gewoontes verschillen, spreekt men hierover. Sommigen begrijpen de gewoontes, anderen niet.

“De ene kan Jehova’s getuigen gemakkelijker aan dan anderen. (...) Ik ben daar nogal vrij direct in. Want ze zullen direct aan mijn karakter merken dat ik met bepaalde dingen niet opgezet ben. Bijvoorbeeld als ze spreken over seks of zo, dan hou ik me op de achtergrond. Of religieuze dingen, daar doe ik niet aan mee. Feestdagen, kerstmis, nieuwjaar, Pasen, dat is allemaal aan de kant. Als er een verjaardagsfeestje is, ene deelt crème uit, dan pas ik altijd. Lust ge geen crème, moogt ge dat niet eten? Jawel, maar ik vier geen verjaardagen. Dan vragen ze hoe en wat en dan geef ik de uitleg. Meestal begrijpen ze dat niet, ze begrijpen niet dat principes, dat dat ook iets doet aan de eetgewoontes. Maar door de band ... het heeft ook te maken hoe dat ge overkomt. Ik ben niet fanatiek om te zeggen: zo wel en zo niet. Wat zij doen, is hun zaak, wat ik doe, is mijn zaak. Als een vraag gesteld wordt, geef ik mooi antwoord. Over het algemeen wordt dat goed aanvaard. Ge hebt natuurlijk altijd mensen die een beetje kleingeestig doen.”

“Aan de moslims worden ook wel eens vragen gesteld: dat ze aan een Turk of een Marokkaan vragen hoe zit dat met u? Is de ramadan al bezig? Dat is meestal informatief. Ge moet de groep zo wat knippen in kleine geesten en grote geesten. (lacht) Ik zie wel dat de meesten gedeeltelijk respect aan de dag kunnen leggen, in zover

dat ze dat begrijpen. Als ik nu naar mij kijk, dan zie ik sommige dingen die ze niet begrijpen, daar kunnen ze ook minder respect voor opbrengen. Als ik bijvoorbeeld spreek over verjaardagen en zo ... die kinderen, die moeten afzien, die mogen al die fijne dingen niet meedoen. Wij zien dat dan in een ander licht." (Jehova's getuige, arbeider)

Volgens deze arbeider zou Ford Genk er goed aan doen deze gewoontes en principes voor de verschillende godsdiensten te verduidelijken naar iedereen. Dit zou heel wat misverstanden besparen.

"Moslims hebben een andere religie, die hebben ook een andere cultuur en een andere gedachtewereld. Bijvoorbeeld: een tijdje geleden had een collega van mij Ali, iets uitgespookt, en ik had hem bij zijn oren gepakt, niet voor te lachen hé. En die was beledigd. En toen vroeg ik hem, ja, zei hij, mijn vader heeft dat nog nooit gedaan. En toen merkte ik, ai, ik zit op zijn cultuurgebied. Als ze daar een beetje meer zouden zeggen van kijk ... dat zou gemakkelijk zijn. Als Ford bijvoorbeeld zou zeggen: een moslim die houdt aan die regels, een katholiek aan die regels en een Jehova's getuige aan die regels zodat de mensen dat onderling weten. Als Ford op die manier informatie zou geven, dat zou goed zijn. Dat ze leren respect te hebben."

4.5.1.5 Homoseksuelen

Homoseksuelen worden eveneens geplaagd. Een vakbondsverantwoordelijke weet van één situatie waarbij een homo zelfs is afgeranseld door zijn collega's. Zij die ervoor uitkomen, worden volgens een gesprekspartner minder geplaagd dan zij die het verbergen.

"Homo's die dat verstoppen, worden harder gepest dan iemand anders die hier binnenkwam en zei van hé, ik ben Flip en ik ben homo. Iedereen weet dat en gelijk wij praten over een meisje dat we dit weekend versierd hebben, praat hij over een jongen dat hem versierd heeft. Daar worden opmerkingen op gegeven, maar dat is bij iedereen zo. Ge moet karakter hebben om daar voor uit te komen." (vakbondsafgevaardigde)

Door veranderingen in de sociale wetgeving, gaan homoseksuelen ook sneller naar buiten komen.

"Ik ken concreet een paar gevallen ... ik ken concreet jongens die hier dus allebei werken. In het begin was het zo dat ze er niet voor durfde uitkomen, maar achteraf zijn die gelijkschakelingen van rechten er gekomen en dan moeten ze zich bekend maken. Gelijk hospitalisatieverzekering mogen ze nu ook hun vriend aansluiten en zo of als ze officieel samenwonen dat ze bepaalde andere rechten krijgen, aankoop van wagen en zo." (personeelsverantwoordelijke)

4.5.1.6 Verschillende shiften en hallen

Volgens de gesprekspartners is er een verschil in mentaliteit en sfeer tussen de hallen en tussen de shiften. In de B-hal is het werk zoals eerder vermeld fysisch zwaarder maar minder stresserend. In de C-hal is het werk lichter maar sneller. In de C-hal werken meer vrouwen.

Er is een sterk gevoel van samenhangigheid tussen de arbeiders van de vaste nachtploeg. Dit is deels door het feit dat de nachtploeg door de andere worden gezien als de schuld van vele problemen.

“Alles is de fout van de nachtpost: als de kwaliteit slecht is, is het de fout van de nachtpost. Dat de mannen van de shift zoveel moeten doppen, is de fout van de nachtpost.” (vakbondsafgevaardigde)

“Het zag ernaar uit dat er meerdere werkloosheidsdagen gingen komen. Dan kregen we direct al de reactie in de shiften: dat ze die nachtploeg gewoon afschaffen, dan hoeven wij niet gaan doppen. Dus die solidariteit was er niet. De morgenpost en de middagpost zijn hetzelfde, die kunt ge met elkaar vergelijken. De nachtpost is een andere post. Die mensen zijn anders. Ge wordt gewoon anders. Dat is een andere sfeer, een andere mentaliteit, de nachtpost hangt goed aaneen. Ge voelt dat pas als ge dat zelf meemaakt. Toen ik in de shiften zat, had ik ook iets van nachtpost hier, nachtpost daar, maar die verschillen merkt ge pas als ge zelf in de nachtpost zit.” (vakbondsafgevaardigde)

Er bestaat een vorm van rivaliteit tussen de shiften. Wanneer problemen of moeilijke gevallen worden achtergelaten voor de volgende shift, wilt die dat de volgende keer ook doen.

“Er wordt van mij verwacht dat ik er ben voor de shiftovergave. Dat problemen verteld worden, afspraken gemaakt worden, dingen die gedaan moeten worden. Teambegeleiders zouden dat ook moeten doen, daar loopt nu een concern over. Wij beginnen altijd 12 minuten voor shifttijd, overlapping. Natuurlijk, wij maken daar 20, 25 minuten van. De teambegeleiders zouden dat ook moeten doen maar echt de werknemers doen het te weinig. Aan de lijnoperatie wel. Want de lijn die stopt misschien twee minuten of vijf minuten voor shifteinde, ondertussen staan die andere al klaar. Maar bij ons, die mannen die in de spuitcabine staan krijgen een kwartier, twintig minuten om zich om te kleden en zich te wassen. Die zijn weg, ondertussen komen die anderen al omgekleed op de werkplaats. Er is veel te weinig communicatie. En dat is een probleem, dat heb ik ervaren in de drie maanden dat ik hier ben, ze zeggen: Ford is eigenlijk vier fabrieken: A-shift, B-shift, C-shift, en dan de D aan wie ge altijd de schuld kunt geven. Dat zou niet mogen. Ik heb vernomen dat dat al 30 jaar zo is. Het kan gebeuren dat er moeilijke dingen opgespaard worden, en bij de shiftovername zit gij daarmee. Rechtstreeks onder foremannen wordt dat niet gedaan. Maar bij de arbeiders heerst soms wel echt een rivaliteit. Dat vind ik jammer. Kijk wat die gedaan hebben, wij gaan dat ook doen vandaag. Jongens, wij gaan dat niet doen. Jawel, jawel. En dan doen we dat ook niet. Ik heb daar niet altijd zicht

op en het kan wel eens gebeuren, en dan krijg ik een gepeperde mail. Maar daar wordt over gepraat.” (supervisor)

4.5.1.7 *Andere aspecten van relaties tussen collega's*

Hierna willen we nog enkele aspecten over de relaties tussen collega's aanhalen die uit de interviews naar voren kwamen, niet meteen onder de vorige paragrafen vallen maar wel een beeld scheppen van de relaties binnen een groot bedrijf met meer dan 9 000 werknemers.

Een supervisor geeft aan dat in sommige van haar teams het goed klikt, in andere niet. Het is volgens haar niet aan te geven of dit ligt aan de samenstelling van de groep naar mannen en vrouwen, alloctonen en autoctonen. Volgens haar zijn het enkel de persoonlijke karakters die belang hebben. Veranderen van team omwille van wrijvingen zal niet vlug gebeuren, tenzij er echt een zwaar conflict is geweest.

Een communicatieverantwoordelijke geeft aan dat er een soort code heerst in de fabriek waar niemand zich slecht bij voelt:

“Dan zeggen ze: ja, zeg, rooie, geef mij ne keer die tang, dan zegt die niks van, zwarte, neem die zelf. Het is misschien niet de meest verfijnde manier van omgang, maar er is een bepaalde code die tussen mensen heerst van op een bepaalde manier toch vriendschappelijk met elkaar functioneren.” (communicatieverantwoordelijke)

Waar vroeger de aanwezigheid van vrouwen in een 'mannenbastion' voor opmerkingen en gefluit kon zorgen bij de oudere generatie, is dit volgens deze communicatieverantwoordelijke bij jongens en meisjes die samen naar school gegaan zijn niet meer het geval. Er werd in dat mannenbastion ook veel meer geschreeuwd, maar de autoritaire relaties tussen de hiërarchische niveaus hebben de voorbije generatie plaatsgemaakt voor meer overleg en verstandhouding. Bovendien zijn volgens een supervisor voor de jongere generatie een vrouwelijke of allochtone manager een heel normaal gegeven.

Volgens een allochtone bediende uitmen mensen die '*minder ontwikkeld*' zijn, zich verbaal agressiever dan mensen die meer ontwikkeld zijn en die meer onderhuidse opmerkingen maken. De eerste groep, vooral de arbeiders, flappen er meteen uit wat ze denken. Een voorbeeld van een opmerking die volgens een supervisor op het randje van grof was, was het volgende. Een arbeider had slechts één oog en wordt door zijn collega's arendsoog genoemd. Er moest op een bepaald ogenblik een brand geblust worden en men zei tegen hem: gij moet niet gaan blussen, want gij ziet maar de helft van de vlammen. Volgens de supervisor lachte de man zelf mee met deze grap.

Een belangrijke factor blijkt ook de afstand tussen personen aan de lijn. In de B-hal is de afstand veel groter en daar lijken minder problemen te rijzen. In de C-hal staan mensen veel dicht bij elkaar, is het werk fysiek minder zwaar maar wel meer stresserend omdat veel eenvoudige handelingen op de korte tijd moeten ver-

richt worden dat de auto voorbij komt. Wanneer men niet kan volgen, loopt men dus de volgende arbeider in de weg.

De Jehova's getuige met wie gesproken werd, vindt de mannelijke arbeiders bij Ford Genk nogal handtastelijk. Een keer is hij zelf voor de grap vastgepakt en heeft hij ermee gedreigd naar de personeelsdienst te gaan. Sindsdien heeft hij hier nooit meer last van gehad.

De persoon in een team met het minst sterke karakter wordt het meest geplaagd.

“De zwakste schakel in de ketting, die pakken ze wel eens tussen. Bij ons hebben we ne gast, Louis. Lowieke noemen ze hem al. Als we onze job niet klaarkrijgen, steken we een kaartje. Die zit altijd kaartjes te steken, dat lukt hem niet. En dan moet hij naar de WC, hij is pas geopereerd aan zijn achteruitgang. Die is dat in 't lang en in 't breed gaan uitleggen. Ja, denk na voor ge iets zegt. Resultaat, Lowieke. (...) En daarna zijn ze terug aan het lachen. De teambegeleider lacht mee? Het zijn collega's ondereen. Ziet hij daarvan af? Ik ga onbeleefd zijn, maar zou hij het weten? Soms denk ik: wat doet ge jong, wat doet ge? Die zit dingen te vertellen waarvan ik denk: zeg zoiets niet, dat wordt toch tegen u gebruikt. Dan komt hij daarmee af. Twee minuten later zijn ze ermee aan het lachen, dan kijkt hij zo.” (arbeider)

Om het werken in teams te laten slagen, is het belangrijk dat het team goed overeenkomt volgens de supervisors. Wanneer iemand zijn persoonlijke problemen van thuis meebrengt, een conflict heeft met iemand in het team of met een ander probleem zit, zegt een supervisor deze mensen uit het team te halen en te proberen het probleem op te lossen.

“Ook in verband met teamwerk en zo. Wij zijn hier jaren geleden gestart met teamwerk. Ge moet dan eigenlijk een goedwerkende groep hebben. Als daar storende elementen bij zijn, dan moet ge even gaan ingrijpen en met de mensen gaan praten, waar zit eigenlijk het probleem, waar liggen de frustraties of wat scheelt er allemaal. En dan wordt daar ook nog even aan gewerkt in de mate van het mogelijke.” (supervisor)

Arbeiders geven aan dat er nauwelijks contact bestaat tussen arbeiders en bedienden. Zij bedoelen dan de bedienden van de administratie en de personeelsdiensten, niet de bedienden in de productiehallen.

Hoewel we het in het vorige vooral gehad hebben over pestgedrag, is er zeker geen algemene vijandige sfeer. Zoals een arbeider het zegt: er wordt veel gespeeld om de tijd om te krijgen. Het spelen, grappen maken, zijn een manier om het vaak monotone werk sneller te laten gaan. Het probleem is echter dat niet iedereen even sterk in zijn schoenen staat om met deze grappen om te gaan. Maar binnen een team worden collega's niet alleen geplaagd, zij worden ook bijgesprongen als ze niet kunnen volgen met het werk. Op bepaalde plaatsen wordt gewerkt met kaartjes. Wanneer je je taak niet hebt kunnen uitvoeren aan een wagen, wordt een kaartje gestoken. Het aantal kaartjes per persoon wordt geregistreerd.

“Veel ligt eraan hoe dat het team u opvangt. Er wordt al eens gezegd: hij kan niet volgen en zo, maar ondertussen zijn ze zijn werk aan het doen. Gelijk nu vandaag, ik heb eigenlijk niets te doen. Ik heb een heel lichte job, ik moet aan elke wagen iets doen, maar ik kan heel snel vooruit werken en dan loer ik op hem. En dan als ik zie dat hij een kaartje steekt, doe ik dat weg en doe ik dat snel, dan komt dat niet op zijn lijst te staan. Dat vindt hij fijn. En ik kijk of er nog zo zijn. Want soms is het moeilijk. Ge krijgt veertig seconden om uw werk te doen. Dat is uitgerekend. Als ge daar pas staat, de eerste week, dan zweet ge, ge kunt ook pech hebben, een schroef die ge scheef draait, dan probeert ge die recht te zetten, maar uw tijd gaat verder en dan zijt ge aan het zwemmen, gelijk ze dat noemen. En dan gaan er kaartjes komen. Als ik dat zie, spring ik bij. Die anderen doen hetzelfde. Die loeren naar de collega's, wie is er aan het zwemmen, en dan komen ze bijgelopen.” (arbeider)

4.5.2 Relatie supervisor-arbeiders

Volgens de arbeiders met wie gesproken werd, zijn er supervisors met een hart van goud maar zijn er ook 'bullebakken'. De geïnterviewde supervisors benadrukten het belang van overleg en van zich kunnen inleven in de problemen van de arbeiders. Dat is belangrijk voor de personen zelf, voor de werking van het team en uiteindelijk voor de kwaliteit van het werk.

Een vrouwelijke supervisor vindt niet dat er een verschil is in aanpak tussen zichzelf en de mannelijke supervisors. Wel veronderstelt ze dat vrouwen misschien vlugger iets zullen zeggen over (gezondheids)problemen met kinderen tegen een vrouwelijke supervisor dan tegen een man. Niet iedereen vertelt waarom hij of zij familiaal verlov wil: sommigen luchten hun hart en vertellen alles, andere zeggen enkel dat ze verlov nodig hebben.

Supervisors zeggen te interveniëren als er problemen bestaan tussen arbeiders. Zij roepen hen naar hun bureau en praten het uit. Indien het probleem nog niet opgelost is, wordt eventueel de personeelsdienst erbij betrokken.

De supervisors geven ook aan, hun best te doen om Frans te spreken met Walen of Franstalige allochtonen.

Een jonge Italiaanse supervisor vertelt hoe hij het vertrouwen wint van zijn veel ervarener arbeiders.

“Ik neem wekelijks iemand uit een bepaald team opzij om bepaalde zaken te bespreken. Ge kunt iemand een pluimpje geven of juist niet. Ik ben ook van het principe ik kom 's morgens op mijn werk, ik moet iedereen gezien hebben. Ik doe de ronde. Ik maak mijn papieren in orde, betalingsverslag en dergelijke en dan ga ik rond. Dat vind ik heel belangrijk. Ge hebt er natuurlijk die liever naar de grond kijken als u groeten. Maar ge moet niet wachten tot de anderen u groeten. (...) Ik heb zelfs mijn overall aangetrokken en ben tussen die mannen gaan staan. Ik zeg van dat wil ik wel eens doen. Leer mij dat eens. Waarom niet? Dat hebben we nog nooit meegemaakt, zeiden ze. En dat vind ik tof, dat moet kunnen. Hoe kan ik hen ooit verdedigen moest er ergens een situatie ontstaan van ik zeg maar iets buitenfirma, dat er iets verweten wordt? Ik heb dan de verantwoordelijkheid. Hoe kan ik hen

verdedigen als ik niet weet wat zij doen, of wat ze niet doen of beter hadden kunnen doen? Dus wil ik ook stilletjes aan weten wat elke job inhoudt. Langs een kant moet ge toch één zijn met die mensen. Niet te fel, ze moeten niet teveel weten over u, maar toch.” (supervisor)

Zijn arbeiders grappen over zijn Italiaanse afkomst.

“Van mij maken ze ook grapjes omdat ik van Italiaanse afkomst ben. Bijvoorbeeld: keur die wagen toch goed, het is maar voor een Italiaan. Daar moet ge mee kunnen lachen. Als een mens niet meer mag lachen.” (supervisor)

Volgens een supervisor heeft het teamwerk ervoor gezorgd dat arbeiders mondig worden. Waar zij vroeger bloosden bij een opmerking, geven zij nu vlugger een verklaring als die er is. Problemen komen ook vlugger naar boven, waardoor ze vlugger kunnen opgelost worden. Die mondigheid merkte hij ook toen teambegeleiders de nieuwe directeur Jan Gijsen te woord stonden.

“Ook weer ene die in de fabriek komt, die komt met de teambegeleiders babbelen. Laatst was hij boven in de noord, dat was juist op de shiftwissel, die heeft dan met drie of vier teambegeleiders van de B-shift gesproken: wat zijn de problemen vraagt die man? Ge kunt u voorstellen: daar wordt het een en het ander neergetast. Het ging vooral over het probleem van tijdelijken. Ge moet die een job leren, dan moet die weer weg, komt er een andere die ge weer moet opleeren. Die van de andere shift zegt: wat wilt ge, dat wij daar goei wagens mee maken, het zijn alle dagen anderen ... komen die van onze shift binnen, die terug op hem, ik vond het prachtig om zien, er stonden vijf man rond hem van de teambegeleiders. Iedereen wou zijn ei kwijt. Dat vind ik goed. Het is een andere wind als 20 jaar geleden. 20 jaar geleden was het schreeuwen, lawaai maken, sjet hem buiten was het eerste woord wat ze kenden.” (supervisor)

In de krantjes van de vakbonden, worden anekdotes aangehaald van supervisors die zich volgens de vakbond misdragen hebben. Volgens een arbeider staat er dan soms bij: ‘Pas op, volgende keer wordt uw naam erbij vermeld’.

Volgens een vakbondsverantwoordelijke is het in Duitsland nog steeds normaal dat een supervisor roept tegen de arbeiders. Wanneer zulke Duitser in het kader van een uitwisseling in Ford Genk werkt, past die zich niet altijd aan aan de gewoontes van Ford Genk.

De zwaar medisch beperkte arbeider met wie gesproken werd, heeft weinig contact met zijn collega's. Hij zegt soms uit te vliegen naar zijn supervisor omdat hij vindt dat Ford Genk onvoldoende moeite voor hem doet. Hij is reeds verschillende keren van afdeling verplaatst omdat hij de job telkens niet meer aankon. Door zijn houding is het weinig waarschijnlijk dat zijn collega's of supervisor veel begrip krijgen voor zijn situatie.

Volgens een supervisor is het werken met teams een stap in de goede richting geweest. Binnen de supervisie en het management zijn er volgens hem echter nog teveel mensen bezig met hun eigen carrière.

“Het teamwerk dat is nog dikwijls van bovenuit naar onder, maar ge moet de mensen proberen warm te maken. Als de baas en dus het beleid telkens verandert, dan vallen de mensen van een team in een gat en moeten zij weer gemotiveerd worden om terug een team te vormen. Het duurt heel lang eer een mens veranderd is. En als die dan een inspanning gedaan heeft, en ze knippen dat terug weg, dan moet ge de volgende keer nog veel harder sleuren.” (supervisor) Daarom is continuïteit belangrijk.

Het contact tussen supervisors onderling en binnen teams wordt bevorderd via uitstappen en cursussen die georganiseerd worden.

“Ik zie mijn collega’s van de B-shift en de C-shift altijd als ik kom werken. Ik zit op final en wij hebben dagelijks een meeting met de foremannen van de final met de superintendent. Dat we rond de tafel kwaliteit bespreken, aandachtspunten. Ook als wij opmerkingen hebben. Dat duurt drie kwartier, een uur. Als we veel fouten binnenkrijgen, nemen we contact op met een foreman die niets met de final te maken heeft. Die FPS-opleidingen zijn ook samen gebeurd. Iedereen kiest zich een dag, er zijn bijvoorbeeld voor die opleiding drie dagen voorzien. Dan komt ge die eens tegen, dan die. Er zijn ook al bedrijfsbezoeken georganiseerd geweest. Ford-fabriek in Saarlouis in Duitsland. Wij zijn met de laatste foremannen die zijn bijgekomen, de testbaan in Lommel gaan bezoeken. Dat was heel plezant, dan leert ge uw collega’s op een andere manier kennen. Dat is belangrijk. Dat doe ik ook rechtstreeks met mijn mensen. Ik heb een activiteit georganiseerd om eens niet op het werk samen te zijn. Als ge gaat carten, treft ge alleen de snelheidsduivels, er zijn mensen die liever gaan bowlen. Elke afdeling heeft iets anders. Area 2 houdt nu een party. Er wordt wel iets gedaan. Er zijn groepen die samen de lotto spelen. Als ze voldoende in de pot hebben, gaan ze daar mee uit eten of zo.” (supervisor)

4.5.3 Relaties met de vakbond

Volgens een personeelsverantwoordelijke was er vroeger een muur tussen de vakbondsafgevaardigden en de personeelsdienst. Nu is er meer samenwerking en openheid en stellen de vakbondsafgevaardigden gerichte vragen over bijvoorbeeld sociale wetgeving.

Supervisors hebben niet altijd een goede verhouding met de vakbondsafgevaardigden. Volgens de gesprekspartners zijn er vakbondsafgevaardigden die gekozen zijn omdat ze het hardst durfden roepen tegen hun baas. Zulke personen maken zich meteen kwaad zonder eerst rustig te praten over de situatie.

“Zij maken dikwijls van een muis een olifant. Dat is onze indruk eigenlijk, dat ze niet veel te doen hebben, dat ze gewoon zoeken naar problemen. Als ik naar u toekom aan de lijn, zeg, zijt ge moe, ja, morgenpost ik ben wat moe. Dan komen ze naar mij, zeg, die job is te zwaar voor die man, want die man is moe. En dat gebeurt heel vaak eigenlijk. Ze kunnen wel eens heel de lijn op stelten zetten als het nodig is en dat is heel vervelend. Het is in iedereen zijn voordeel als iedereen met elkaar kan opschieten en soms komen ze precies zo stoken. Dat begrijp ik niet goed. Dat hangt

ook van vakbond tot vakbond af. Ik heb bij mij een *délegué* rondlopen, zij heeft bij mij zelf aan de lijn gewerkt. Dat loopt allemaal perfect. Als er ergens iets is, de mensen klagen over een futiliteit, dat lost ze zelf op. Die komt niet voor het minste tot bij mij. Zij stimuleert de mensen ook van als ze een probleem hebben, eerst naar mij te komen en dan pas naar haar, als ik niets wil doen, dat ze dan de vakbond aanspreken. Bij de andere vakbond ligt dat een beetje anders. Die komen graag eens rommelen. Daar kunt ge niks aan doen, dat moet ge aanvaarden. Die hebben toch hun standpunt. Als ge daar tegenin gaat, zetten ze iedereen toch direct tegen u op. Ik heb een aantal mensen aan de lijn, die gaan altijd rechtstreeks naar de vakbond. Die komen nooit naar mij. Met die mensen op zich heb ik wel een goeie verstandhouding, maar op die momenten dat de vakbond dan met een probleem komt, heb ik zoiets van: kunnen ze dat niet gewoon rechtstreeks tegen mij komen zeggen. Dan ben ik af en toe wel op mijn tenen getrapt. Maar ik heb hier al heel veel geduld leren hebben.” (supervisor)

Een andere supervisor vertelt:

“Die moeten natuurlijk staan voor de rechten van de werkmensen, maar ik vind dat men hier momenteel te ver aan het gaan is. Als er noden en kreten zijn, dat die aanvaard worden, dat die aanhoord worden. Maar nu zijn er zaken bij die massa's geld kosten en die eigenlijk voor het bedrijf praktisch niks opbrengen. Alleen om die man die voor die *délegué* gestemd heeft, tevreden te stellen, moet dat niet gedaan worden, vind ik. Oké, er zijn problemen, die moeten opgelost worden, er wordt een kosten-batenanalyse gemaakt, is dat nodig, oké, is dat niet nodig, moet dat ook durven gezegd worden door het syndicaat aan de mensen. Sorry, we hebben dat voorgelegd maar dat gaat niet om die en die redenen. Nu wordt ge met syndicale klachten overheerst en dat kan niet. Een drinkbronnnetje dat niet 100% staat, dat moet dan verplaatst worden, dat de mensen niet zo ver moeten lopen. Als dat drinkbronnnetje heel veel werd gebruikt, zou ik zeggen tot daar toe, maar het staat er. De mensen gaan naar de automaten, een cola of een koffie drinken.” (supervisor)

De vakbond vangt geruchten op en stelt dan vragen aan het management. Indien men geen duidelijk antwoord krijgt, kan het gebeuren dat men dreigt met staking. Dit was het geval met het gerucht over een afschaffing van de nachtpost.

Op de lijst van vakbondsafgevaardigden van de arbeiders zijn de allochtonen van Italiaanse afkomst oververtegenwoordigd. Volgens een vakbondsverantwoordelijke zijn zij vrijpostiger en durver zij meer.

“Maar ik weet dat de directie daar meer moeite mee heeft, om met die mensen een zinnig gesprek te voeren, één omwille van de taal, twee omdat die dikwijls niet voor rede vatbaar zijn. (...) Er is een werkonderbreking geweest op de nachtpost een paar weken terug. Men heeft die mensen allemaal een aangetekende brief gestuurd dat dat niet kan, dat Ford niet pikt dat die het werk neergelegd hebben. Maar die postbode komt natuurlijk in de voormiddag aanbellen terwijl die mensen (van de nachtploeg) in hun bed liggen. Die mensen waren daar niet gelukkig mee. Dus nu heeft één vakbondsafgevaardigde van de nachtpost, een Italiaan al die brieven 's nachts om drie uur bij onze algemene directeur gaan afgeven. Die was er ook niet

gelukkig mee. Dat doet een Italiaan, dat doet geen Belg.” (vakbondsverantwoordelijke)

4.5.4 Samengevat

Er heerst een soort ‘plaagcultuur’ in deze grote organisatie. Alle mogelijke elementen om te plagen worden dan ook aangegrepen zoals een fysiek kenmerk, de vreemde origine, de seksuele geaardheid, enz. Dit is niet enkel onder collega’s maar ook ten opzichte van de directe verantwoordelijke. Bij dit plagen is het uiteraard de vraag waar men de lijn trekt tussen vriendschappelijk plagen en intimidatie op de werkvloer. Wanneer één persoon telkens gevisieerd wordt door een hele groep is het weinig waarschijnlijk dat deze gevisieerde persoon dit grappig vindt. Wanneer het plagen individueel en wederzijds is, lijkt het onschuldiger.

Toen de eerste vrouwen aangenomen werden, had dit invloed op de werkrelaties. Mannen probeerden de aandacht te trekken van deze vrouwen en lieten hun eigen werk bij momenten in de steek. Maar zodra het ‘nieuwe’ eraf was, normaliseerden de relaties.

Autochtonen en allochtonen zijn reeds jaren gewoon met elkaar om te gaan. De invloed van 11 september 2001 wordt wel ervaren door de moslims. Samen met de terroristische aanslagen wordt ook hun geloof afgekeurd.

Evangelisten en Jehova’s getuigen komen uit voor hun geloof en proberen anderen van hun geloof te overtuigen. Dit is niet naar de zin van vele medewerkers en zij worden dan ook geplaagd/gepest. Zij die het minst sterk in hun schoenen staan, hebben het het zwaarst te verduren.

In het ene team komt men al beter overeen dan in het andere. De afstand heeft ook belang: hoe kleiner de afstand tussen de medewerkers aan de lijn, hoe groter de kans op wrijvingen.

Ford Genk wil komen tot een systeem van zelfsturende teams. Dat men in die richting gaat, bewijst een getuigenis van een arbeider: deze vertelt dat in hun team er goed in de gaten gehouden wordt wie niet kan volgen, zodat men op tijd kan inspringen.

Er bestaat een zekere rivaliteit tussen de hallen en de shiften. Vooral de nachtschift voelt zich gevisieerd door de anderen.

Hoewel er volgens de arbeiders nog wel enkele ‘bullebakken’ bestaan onder de supervisors, hebben vele begrip voor hun medewerkers en zoeken zij waar mogelijk naar oplossingen voor (persoonlijke) problemen. Waar er vroeger nog een autoritaire verhouding bestond tussen arbeider en supervisor, is er nu meer een overlegcultuur. Dit is de opdracht, hoe gaan we dit aanpakken?

De vakbond heeft in al de jaren dat Ford Genk bestaat, heel wat kunnen realiseren. De algemene houding tussen de vakbonden en het management loopt volgens beide partijen vrij goed, al is er beter overleg tussen het management en de bediendevakbond dan tussen het management en de arbeidersvakbonden.

Op de werkvloer zien de supervisors de vakbondsafgevaardigde meestal niet graag komen: niet omdat de supervisors berispt worden, maar omdat sommige vakbondsvertegenwoordigers volgens de supervisors van een muis een olifant maken en meteen beginnen roepen zonder eerst rustig te vragen wat de situatie precies is. Met andere vakbondsvertegenwoordigers kan men volgens de supervisors wel redelijk overleggen.

4.6 Effecten van het diversiteitsbeleid

Bij dit onderzoek zijn we ten eerste nagegaan waarom Ford Genk beslist heeft te werken met een diversiteitsbeleid. Daarna hebben we dit beleid in detail bekeken, zowel de formele diversiteitsinitiatieven en de reacties hierop, als het arbeidsmarkt-bewust personeels- en organisatiebeleid. Ook de relaties op het werk werden beschreven. Ten slotte willen we hieronder de effecten nagaan van dit beleid. Daarom gaan we na in hoever er bij Ford Genk sprake is van duurzame evenredige tewerkstelling en welke positieve gevolgen het diversiteitsbeleid heeft voor de organisatie.

4.6.1 Effecten voor duurzame tewerkstelling

Als indicatoren voor duurzame tewerkstelling van 'andere' medewerkers nemen we (1) de aanwezigheid van 'andere' medewerkers in de organisatie; (2) de interne en externe jobzekerheid; (3) competentieontwikkeling; en (4) welzijn.

4.6.1.1 Aanwezigheid van 'andere' werknemers in de organisatie

Ford Genk heeft van bij het ontstaan 'andere' werknemers aangeworven zoals allochtonen en laaggeschoolden. Vrouwen zijn pas later ingestroomd.

Vrouwen vormen slechts 9% van het personeelsbestand. Er zijn geen cijfers beschikbaar over de aanwezigheid van vrouwen op de verschillende functieniveaus in de organisatie. Onder invloed van specifieke initiatieven is het aantal vrouwen op leidinggevend niveau binnen de productie gestegen.

Niet-Belgen vormen 15% van het personeel, namelijk 11% Europese vreemdelingen en 3% niet-Europese vreemdelingen. Dit aantal zou groter kunnen zijn indien niet het criterium nationaliteit maar origine zou gebruikt worden omdat een aantal allochtonen de Belgische nationaliteit bezit. Er zijn geen cijfers beschikbaar over de aanwezigheid van allochtonen op de verschillende niveaus. Wel is het zo dat een klein aantal Europese allochtonen aanwezig is in leidinggevende functies en in administratieve functies, terwijl niet-Europese allochtonen enkel terug te vinden zijn op de laagste niveaus. Er zijn geen aanwijzingen dat het aantal allochtonen in de organisatie gestegen is onder invloed van het diversiteitsbeleid.

Volgens de personeelsdienst beschikt 70% van de arbeiders niet over een diploma hoger secundair onderwijs. Ford Genk stelt dus een groot aantal laaggeschoolden tewerk.

Via projecten in samenwerking met 'derden' biedt Ford Genk stages en werkervaringsprojecten aan personen uit de kansengroepen zonder dat de organisatie vaste tewerkstelling kan bieden aan deze personen.

13% van de medewerkers is ouder dan 50 jaar.

In principe bestaat 6% van het personeel uit arbeiders. In de praktijk zijn er een tweehonderdtal personen met een arbeidersstatuut die een bediendefunctie uitoefenen. Een vakbondsverantwoordelijke legt uit:

"Hier in dit bureel (ongeveer vijftien personen) zitten twee bedienden, en al de rest zijn arbeiders.' Waarom krijgen zij geen bediendecontract? 'Omdat bedienden te duur zijn in geval van afdanking. Omdat Ford zich ook meer strikt houdt aan het aantal bedienden dat ze hebben in iedere fabriek, en minder zich houdt aan het aantal arbeiders. Dus een bediende mag niet vervangen worden als die op pensioen gaat in de meeste gevallen. Terwijl bij een arbeider is het gemakkelijker. Dus een supervisor die ergens een job vacant heeft, die mag geen bediende daar zetten, die vindt wel ergens een manier om daar toch een arbeider te zetten die hetzelfde werk doet. Dat gaat toch over een tweehonderd man. De personeelsdienst weet dat ook, want die hebben ook op hun bureel zoveel van die mensen zitten. Dat is dus naar rapportering toe: kijk met hoe weinig bedienden dat wij hier de fabriek runnen.'" (vakbondsverantwoordelijke)

4.6.1.2 *Interne en externe jobzekerheid*

Met interne jobzekerheid bedoelen we de kans dat medewerkers blijvend kunnen werken bij Ford Genk. Externe jobzekerheid wijst op de kans dat medewerkers gemakkelijk een geschikte job kunnen vinden in een andere organisatie.

Jobzekerheid binnen Genk voor 'andere' werknemers?

Voor de vaste medewerkers zullen de komende herstructureringen geen negatieve gevolgen hebben voor hun interne jobzekerheid. De afvloeiingen zullen gebeuren via vrijwillig vertrek (met afscheidspremie) en via brugpensionering.

Volgens enkele supervisors is de angst wel duidelijk onder de werknemers aanwezig en let men iets meer op wat men doet. Deze interviews zijn afgenomen vóór het aankondigen van de nieuwe herstructurering.

"Ik denk dat de angst er is, omdat men geen zekerheid heeft. Omdat men al regelmatig praat van daar is teveel volk, de malaise in de auto-industrie. Grote bedrijven gelijk Sabena overkop gegaan, enz. Een maand of twee geleden hebben we een paar mensen moeten aanduiden om naar de productie te gaan. Dan merkt ge ook dat de ongerustheid groot is. Ge zijt jong, ge zijt laatst bijgekomen, ben ik de volgende aan

de beurt? Ge voelt dat. Is dat de eerste serie die ze vragen, komt de volgende serie nog? Die vragen worden gesteld.” (supervisor)

Er is een wervingsstop afgekondigd en dit heeft zeker gevolgen voor mensen met een tijdelijk contract. Zij zullen in veel gevallen niet verlengd kunnen worden.

“Jonge mensen, tijdelijk contract, subsidie, goedkoop. Ik heb een jaarcontract. De kans is groot als ge niet voldoet, dat ze zeggen dank u voor de bewezen diensten, u mag gaan. Maar als ze tevreden zijn, zal er wel een verlenging inzitten. Dat kan twee, drie jaar aanslepen eer je een vast contract krijgt. Ik ben daar niet zo gelukkig mee. Dat speelt toch wel in je hoofd.” (supervisor)

Ford Genk heeft altijd met tijdelijke contracten gewerkt. Dat het jaren kan duren eer men een contract van onbepaalde duur krijgt, heeft negatieve gevolgen op de interne jobzekerheid. Een van de gesprekspartners, een allochtone arbeider, begon met een tijdelijk contract te werken bij Ford Genk in 1984. Twee keer werd dit tijdelijk contract verlengd met zes maanden. Omwille van een economische achteruitgang heeft hij het bedrijf moeten verlaten in 1986. Een jaar later kreeg hij bericht dat hij kon terugkeren. Ook toen kreeg hij een contract van zes maanden dat verlengd werd tot in 1990. Pas in dat jaar kreeg hij een contract van onbepaalde duur.

Hoewel de voorbije jaren weinig nieuwkomers een vast contract hebben gekregen, hopen uitzendkrachten toch altijd dat ze een vast contract zullen krijgen. Het extra werk tijdens de aanloop van een nieuw model is echter tijdelijk.

“Uitzendkrachten per week, eer ge die job geleerd hebt en dan is het zo van mag ik volgende week terugkomen, zijn die woensdag al aan het vragen. Die zitten in een heel onzekere situatie. Dat is moeilijk, hé. Als die al een keer ziek zijn, die durven niet thuisblijven, want dan is hun contract gedaan en zo. (...) Woensdags zegt ge bijvoorbeeld vrijdag is uw laatste dag. Dan blijven die gewoon twee dagen thuis. Zo had ge er. Die zullen dan in de toekomst nooit meer mogen terugkomen. En wat deden wij dan? Dan zeiden wij vrijdags pas, ge moet maandag niet meer komen. Maar ja, dan zet ge die mensen helemaal in onzekerheid.” (supervisor)

Bij de herstructurering zullen het niet de ‘andere’ werknemers zijn die het eerst hun job zullen verliezen. De interne jobzekerheid is wel klein voor medewerkers die geen contract van onbepaalde duur hebben.

Externe jobzekerheid dankzij Ford Genk?

Volgens de personeelsverantwoordelijken vinden personen die een stage bij Ford Genk lopen als bediende of als elektricien, technicus, snel werk. Via de grote verscheidenheid aan situaties en via het teamwerk leert men meer bij dan bijvoorbeeld in een kleine KMO.

Voor mensen in de productie die uit de productie zouden willen stappen, is het moeilijker.

“Het is niet gemakkelijk ander werk te zoeken. Ik was afgestudeerd in de richting van centrale verwarming en airconditioning. Dat is al misschien vijf jaar geleden dat

ik dat nog gedaan heb. Als ik dat wil doen, moet ik terug opleiding gaan volgen. Meestal als ge gaat solliciteren zeggen ze: ge moet ervaring hebben. Als ik ga zeggen: ik heb in de productie gewerkt, dan houdt dat al op voor hun.” (arbeider)

Volgens een supervisor van Italiaanse afkomst, zijn niet alle bedrijven even open voor allochtonen als Ford Genk. Dat heeft hij tijdens het solliciteren bij andere bedrijven gemerkt.

Toch zijn er ook gevallen van allochtonen die Ford Genk verlaten en elders carrière maken.

“Dat was een van de weekendploeg, die kwam twee keer twaalf uur per weekend werken. Na zijn uren deed die softwarewerk voor bedrijven. Zo is die in contact gekomen met Electro Thijs, heeft die projecten gekregen en toen is hij voor de keuze gesteld: komt ge vast hier of blijft ge op Ford. Dan is hij vertrokken naar Electro Thijs. Wat wilt ge verdienen? 150 (000 BEF) in de maand, bruto. A1-graduaat had die. Dat was een van vreemde origine, een Marokkaan. Hele intelligente kerel, ik ken die al twaalf jaar. Hij is bij mij begonnen als mechaniker in de lijnen. Zeer geëerd. Ge krijgt een dienstwagen, ge krijgt een laptop mee.” (supervisor)

Volgens een productiemanager is Ford Genk zowat het moederbedrijf voor de omgeving. In vele bedrijven werken mensen die ooit voor Ford Genk gewerkt hebben. De technici en elektriciens zijn geëerd omwille van de vele bedrijfsopleidingen die ze gekregen hebben.

Een supervisor dacht over te stappen naar het onderwijs, maar bleef in de industrie omdat de lonen er veel hoger liggen.

4.6.1.3 Competentieontwikkeling

Ontwikkeling van technische competenties

Hooggeschoolden (zowel arbeiders als bedienden) kunnen veel bedrijfsopleidingen volgen binnen Ford Genk. Voor arbeiders die aan de lijn in de productie werken, zijn er minder verplichte opleidingen maar zijn er wel opleidingsmogelijkheden.

Volgens een arbeider heeft het efficiëntiedenken dat binnen teamwerk gestimuleerd wordt, ook invloed in het huishouden.

“In manieren van werken. Ik weet het niet meer juist, wij hadden daar een naam voor. Daar heb ik wel wat van geleerd. Ik merk dat thuis. Mijn aanpak is anders dan die bijvoorbeeld van mijn vrouw. Ik zeg dan tegen haar, maar als ge dat nu zo doet en zo. Ja, dat is veel gemakkelijker, zegt ze dan. En dan merk ik, ach ja, dat heb ik van op het werk. Maar daar let ge niet altijd op.” (arbeider)

Het is al eerder gezegd dat via het teamwerk mensen mondiger worden en creatiever. We komen hier op terug bij gevolgen voor de organisatie.

Ontwikkeling talenkennis

De Walen en allochtonen die bij hun aanwerving nauwelijks Nederlands spraken, leren dit via hun collega's op de werkvloer. Wel is het zo dat oudere mensen weinig Nederlands te leren en hun eigen moedertaal blijven gebruiken bij contacten met de personeelsdienst, de supervisor, enz. Sinds 1996 organiseert men lessen Nederlands op de werkvloer. Hier zijn vooral allochtone stagiairs bij betrokken en vaste medewerkers wiens kennis van het Nederlands beperkt is. Ford Genk heeft de ervaring dat een aantal oudere allochtone medewerkers (wonend in Luik) moeilijk te motiveren zijn voor deze lessen Nederlands. Zij worden dan ook niet verplicht. In september 2002 zijn er 34 medewerkers betrokken bij de lessen Nederlands op de werkvloer.

Ontwikkeling van sociale competenties en grote openheid voor andere culturen

Uit verschillende interviews blijkt dat door de komst van vrouwen, de 'ruige' mannen zachter worden in manier van omgang. Een Jehova's getuige geeft aan dat mannen zich ook inhouden als hij er is, omdat hij er niet tegen kan dat men vloekt.

"Zodra die vrouwen geïntegreerd waren, was het gewoon gelijk in die andere shiften. Maar tevoren was het heel anders. Die mannen waren echt ruig. De ploeg waar ik werkte, dat waren allemaal mijnwerkers. Daar zaten patékes tussen! Maar dan met de komst van de vrouwen worden die zachter. Dat is heel eigenaardig. Ik vind dat goed. Vroeger zouden ze zeggen: gij se vuile smerige ... kies maar uit. (...) Ik heb liever dat ze zich kalm houden. Vloeken en zo ... af en toe zeg ik dat eens, ik ben hier hé, dan houden ze zich in. De vorige afdeling waar ik werkte, dat waren ongeveer vijftig mensen. En als ik in de buurt kwam, dan viel dat stil allemaal. Dan vloekte die minder ... dat was fijn." (Jehova's getuige, arbeider)

Door het grote aantal allochtonen onder de arbeiders, hebben de meesten contact met allochtonen. Vooral in teams met een onderlinge goede verstandhouding, is er een vorm van informatie-uitwisseling omdat men vragen stelt bij bepaalde gewoontes.

Af en toe krijgt een supervisor buitenlandse technici over de vloer. Volgens hem zetten deze contacten aan het denken.

"Dat was fantastisch, vooral de mentaliteit van die Russen. Die motivatie die erachter zit, de achtergrond van die mensen. Dat heeft te maken met hun cultuur, met die politiek die daar geheerst heeft of nog heerst in zekere zin. Die mensen hebben veel meer dingen meegemaakt, dingen die wij ons niet kunnen inbeelden. Ik weet dat die vrouw kindjes had bij haar thuis en dat die al een jaar van huis weg was. Als ge dat hoort. Wij hebben de lotto gewonnen. (...) De ene heeft die ervaring, de andere die, zo leren ze van elkaar, ondanks de taal. Dat is altijd plezant. Zeker als ge met een leergierige groep zijt. Ge moet geen conversaties voeren, ge zijt iets aan het doen en met veel kijken, kunt ge veel leren." (supervisor)

Uitwisselingen van hogere kaders uit andere Ford-fabrieken hebben zowel invloed op het management als op de arbeiders.

“Naar ingenieurs denk ik dat er een enorme verrijking is naar het Engels en Duits dat vroeger ook wel aanwezig was maar dat wordt erg geperfectioneerd. Anderzijds ook het doorbreken van het gevoel binnen de eigen muren te moeten gaan handelen. Het internationaliteitsgevoel wordt enorm versterkt via het telefonisch verkeer, het persoonlijk verkeer. De eerste keer dat hier een zwarte Amerikaan als ingenieur kwam, dan werd die in het begin een beetje bekeken van ... wat gebeurt hier, dit is nu vanzelfsprekend. Dat heeft zich zelfs doorgedrongen tot beneden op de werkvloer. Van het moment dat er een zwarte Engelssprekende ingenieur uit Amerika hier aan de lijn komt en aan een operator vraagt van: ik ben verantwoordelijk voor dat deel, wat scheelt daarmee, dan krijgt ge duidelijke communicatie. Dat was vroeger ondenkbaar. Ze zouden hem niet meteen aanvaarden als ingenieur. En anderzijds de taal: iedereen heeft een mondje meer Engels bijgeleerd. Engels is sowieso de voertaal binnen Ford in het algemeen. Hier wordt nog altijd Nederlands als voertaal gebruikt, maar ge voelt duidelijk de invloed van het Engels.” (personeelsverantwoordelijke)

Volgens een allochtone bediende zal de inspanning van het management niet-tolerante mensen op lange termijn bijsturen.

“Ik denk op het gebied van integratie dat Ford de laatste jaren toch, dat er een impuls was. Onder dwang, het is misschien overdreven, maar als management is het toch uw plicht om een bepaalde richting te geven. Als ge de richting hebt gegeven, dan verwacht ge ook van de mensen dat die ook in die richting gaan denken. En de mensen die zich daarin niet thuis voelen, die gaan op langere termijn zichzelf isoleren. Op korte termijn natuurlijk, gaat ge conflicten hebben, maar op langere termijn isoleert ge uzelf. Als gij ziet dat de richting is multicultureel, diversiteit en gij blijft bij uw standpunt en gij ziet dat uw collega's x aantal jaren uw mening altijd gedeeld hebben, maar toch na een paar jaar zeggen: ah, ik vind toch dat ik mijn standpunt moet gaan veranderen, want de situatie is toch aan het veranderen. Een veranderingsproces kost heel veel tijd en energie.” (allochtone bediende)

4.6.1.4 *Welzijn en welbevinden*

Draagt het diversiteitsbeleid bij tot het welzijn van de medewerkers van Ford Genk? Hoe staat het met het welzijn van de niet-normwerknemers? Zijn zij tevreden binnen de organisatie?

Buiten twee arbeiders, is iedereen van de gesprekspartners tevreden binnen Ford Genk. Het vrijwillig verloop van vaste werknemers bij Ford Genk is laag (1%). Naast factoren als relatief hoge lonen en geen files bij woon- en werkverkeer, aspecten die niet meteen deel uitmaken van het diversiteitsbeleid, zijn er ook factoren die hier wel deel van uitmaken en die bijdragen tot het welzijn van de medewerkers.

Een eerste factor is de introductie van teamwerk. Hoewel er zoals bij iedere verandering ook tegenstanders zijn, zien velen de voordelen van deze manier van werken. Volgens de supervisors zijn mensen via het teamwerk meer betrokken bij het werk en via jobrotatie is er meer afwisseling.

“Nu werken we in teamverband. Soms heeft het ook nadelen maar het is zeer positief denk ik. Het komt veel meer van de mensen uit. Ik zit nu wel op een afdeling met alle faciliteiten, wij zijn zo wat het uithangbord van de paint. Ge voelt dat ook, die komen anders werken. Bijvoorbeeld veertien dagen terug, hadden we een teamkompas, vragenlijsten waar je moet invullen tevreden, enz. Vandaag hebben we dat in teamoverleg besproken. Dus dat is heel positief. Want ge kunt een trend zien.” (supervisor)

“Vroeger had elke persoon een vaste job, maar nu niet meer. Dat wordt ook aanvaard. De dag gaat rap om eigenlijk als je verschillende jobs doet.” (arbeider)

Een tweede element zijn de formele diversiteitsinitiatieven zoals de antidiscriminatieclausule, het benadrukken van respect voor de ander, diversiteitstraining voor de supervisors. Deze initiatieven hebben volgens een vakbondsafgevaardigde een positieve invloed op het respect voor onder andere allochtonen en medisch beperkten door het management.

“Ge ziet ook dat ze luisteren naar mensen, gelijk moslims en dergelijke. Vroeger was dat onbestaande dat ze met die mensen rekening hielden. Nu begint ge al het gevoel te hebben als ik nu naar de personeelsdienst ga en dat de ene in ramadan zit, en al heel zwaar werk heeft, dat ze daar rekening mee houden. Dat begint dus wel.” (vakbondsafgevaardigde)

Een allochtone vakbondsafgevaardigde geeft aan dat allochtone arbeiders deze initiatieven appreciëren omdat zij zich ook meer gewaardeerd voelen door het management en de werkgever in het algemeen.

Door de aandacht voor ergonomie is het werk voor de meeste productiearbeiders niet zo zwaar. Een arbeider die in de mijn en in de bouwsector gewerkt heeft, vertelt:

“Als ik dat moet vergelijken met het werk dat ik eerst gedaan heb in de mijn of in de bouw of zo, ja dat was goed. Ik noemde dat (zijn eerste job binnen Ford) vakantie-werk.”

Toch is niet iedereen tevreden bij Ford Genk. Indien een arbeider de organisatie vrijwillig verlaat, is het vooral omdat hij/zij elders een bediendecontract kan krijgen of niet in een shiftensysteem moet werken. Op een bepaalde afdeling was er een groot verloop. Bij een bevraging bleek vooral het drieshiftensysteem een probleem te zijn. Men heeft beslist dit systeem te vervangen door een systeem met twee dagshiften en één nachtshift. Dit verminderde sterk het verloop.

Eén van de bevraagde arbeiders werkt gewoon niet graag in de productie.

“Eigenlijk werk ik niet graag in de productie. Als het aan mij lag, was ik hier nooit begonnen. Maar via de voetbal. Het was ook niet de bedoeling in de productie te

staan. Ik heb geen keuze, ik kan niks doen, ik moet gewoon blijven werken. Ik heb geen tijd om iets anders te zoeken want ik zit met de voetbal. Productie, dat is gewoon hier binnenkomen en uw verstand op nul zetten bij wijze van spreken en achter de band aanhollen. Ik zou wel liever iets anders doen, geen productie. Ik zal ooit proberen via de voetbal ergens anders binnen te geraken.” (arbeider)

4.6.2 Effecten voor de organisatie

Ford Genk doet heel wat inspanningen om rekening te houden met ‘andere’ werknemers, zowel via formele diversiteitsinitiatieven als door mogelijkheden binnen het organisatie- en personeelsbeleid. We gaan hieronder na of dit positieve effecten heeft voor de organisatie.

4.6.2.1 Creativiteit en kwaliteit van het werk

Een diverse groep geeft volgens een productiemanager voordelen voor de kwaliteit van het werk.

“Maar normaal gezien moet ge altijd een gezonde groep hebben van alle leeftijden, van jong en een beetje wild, tot oud en ervaren, rustiger. Hoe beter uw mix, hoe beter uw groep. Als ge zoveel mogelijk mensen hebt die allemaal specialist zijn in iets anders, en die werken dan nog samen, ja dan hebt ge het ultieme bereikt.” (productiemanager)

Voordelen van werken met vrouwen voor de kwaliteit van het werk

Wat zijn de voordelen van diversiteitsmanagement voor de kwaliteit van het werk? Ongeveer alle gesprekspartners zijn het er over eens dat de inbreng van vrouwen, onder andere vrouwelijke supervisors, voordelen heeft gebracht voor de organisatie. Dit niet enkel naar werksfeer (zie verder) maar ook naar de kwaliteit van het werk. Hoewel een productiemanager niet wil veralgemenen, ziet hij toch een zekere tendens in het verschil in werk tussen mannen en vrouwen.

“Er zijn jobs die mannen beter doen en jobs die vrouwen beter doen. Als er Kleberstrips moeten geplakt worden, of fijne schroefjes aandraaien, doen vrouwen dit over het algemeen beter. Die zijn daar handiger in. Een man is soms een beetje nonchalanter. Kleber plakken moet zeer nauwkeurig gebeuren, tussen twee afdichtnaden en zo, vrouwen doen dat perfect.

We hebben ook vrouwelijke lassers, een typisch mannenberoep zagezegd ... wat over het algemeen een tendens is, maar het is altijd moeilijk van tendensen te zeggen, als er een nieuwe job is en ge laat een man en een vrouw tegelijk beginnen, dan is een man iets sneller om het aan te leren, maar als het door de vrouw eens gekend is, dat de vrouw hem perfecter uitvoert.” (productiemanager)

Twee vakbondsverantwoordelijken, hoewel kritisch ten opzichte van de grote aandacht voor diversiteit, vinden het aantrekken van vrouwelijke supervisors positief.

“De mensen hebben meer respect voor een vrouw als meestergast. Die heeft ook meer feeling om bepaalde problemen aan te pakken, ze krijgt blijkbaar ook meer van de mensen gedaan. Dus daar hoor ik alleen maar positieve reacties van.” (vakbondsverantwoordelijke)

Teams kunnen voorstellen doen om het werk te verbeteren (eenvoudiger, sneller en dus goedkoper). Om de twee weken worden hier twee teams uitgeloot die gratis naar de film of de voetbal mogen gaan kijken of bijvoorbeeld een fles champagne krijgen. De personeelsdienst stelt vast dat bij de teams die meedoen, de teams geleid door een vrouwelijke supervisors oververtegenwoordigd zijn. Vrouwelijke supervisors stimuleren dus meer dan mannen om aan zulke zaken mee te doen.

Ook individuen kunnen voorstellen doen om de veiligheid te bevorderen. Zij kunnen hiermee een financiële bonus winnen.

Voordelen van werken met allochtonen

Het werken met allochtone personeelsleden heeft voordelen in de contacten met andere Ford-bedrijven.

“Wij hebben ook een transitfabriek in Turkije die ongeveer hetzelfde doet als wij hier, zij maken dezelfde wagen. Die mensen komen hier op bezoek, we hebben ook een mechaniker van Turkse afkomst, dan gaat dat zeer vlot. Dan hebben we iemand om met die mensen mee te gaan, te bekijken wat we hier doen en hun vragen te beantwoorden.” (productiemanager)

Allochtone arbeiders die hun administratieve of sociale problemen niet kunnen uitleggen in het Nederlands, kunnen in vele talen terecht bij de personeelsdienst dankzij de allochtone bedienden. Zo is er bijvoorbeeld een personeelsverantwoordelijke van Griekse afkomst die zeven talen spreekt.

Werken aan een goede sfeer geeft een betere kwaliteit van het werk

Een allochtone arbeider vindt het positief dat Ford Genk werkt rond diversiteitsmanagement.

“Mensen moeten zich ook goed voelen. Als je je aanvaard voelt, presteer je nog beter. Als ge tegen u goesting komt werken. Ge moet werken, maar werk plus vernedering, in English mobbing, dat is heel slecht voor de kwaliteit van het werk. De kwaliteit hangt samen met de sfeer.” (allochtone arbeider)

Creativiteit via teamwerk

Hoewel teamwerk stimuleren door Ford niet gezien wordt als diversiteitsbeleid, zien we wel dat door het stimuleren van teamwerk, geïnvesteerd wordt in de inzetbaarheid van laaggeschoolde arbeiders. Hun arbeid wordt niet beperkt tot het uitvoeren van vooraf berekende handelingen. Hun inbreng en verantwoordelijkheidsgevoel wordt gestimuleerd en dit kan enkel door overleg met collega's (stimuleren van sociale vaardigheden) en creatief nadenken (dus niet verstand op nul). Via jobrotatie doorbreekt men een zekere monotonie en leren arbeiders meerdere jobs. Problemen worden vlugger aangekaart en vlugger opgelost, onder meer via het maandelijke teamoverleg.

Creativiteit van arbeiders stuit soms op hindernissen

Wanneer een team een voorstel tot verbetering heeft gedaan in de productiehallen, moeten de andere shiften hiermee akkoord gaan alvorens de verbetering wordt ingevoerd. Maar die zien verandering vaak niet zitten, tot grote frustratie van diegene die het voorstel gedaan heeft en gemerkt heeft dat er een efficiëntere manier bestaat om een bepaalde handeling uit te voeren. Ofwel legt deze persoon zich erbij neer volgens de oude methode te blijven werken, ofwel gaat hij volgens zijn eigen methode werken en legt nadien alles terug zoals het was zodat bij shiftovergave, de volgende de oude methode kan gebruiken.

“Stel ik heb een werkmethode waarvan ik zeg: dat gaat veel beter. Dan moeten die twee andere shiften dat ook vinden. Maar die zullen natuurlijk een andere methode hebben, daar kan het wel eens wringen. De vorige job waar ik heb gestaan: ik had gemerkt dat als ik mijn materiaal anders schik, dat ik gewoon vooruit kon werken. Ik had dat gevraagd aan mijn teamleider, ik zeg kijk ik doe dat zo. He, maar dat gaat fijn. En die zagen dat ik echt kon lanterfantten, mijn werk doen en naar de vogeltjes kijken. Weet ge wat, ik zal het voorstellen. Iets erna kreeg ik drie man bij mij: hij, de baas en nog een andere baas. Oh, dat is wel ferm, zo. Nu eens kijken wat die van de andere post gaan zeggen. NIKS, niet doorgegaan. Weg. Doosjes terugzetten. Ondertussen heb ik iemand opgeleid die nu dat werk doet. En die werkt nu volgens dat systeem en het gaat hem goed. Hij doet dat en dan als de andere post komt, zet hij de bakjes gewoon terug. Maar officieel werken we dus zo niet.” (arbeider)

Een zwaar medisch beperkte arbeider is verbitterd. Hij vindt dat er niet geluisterd wordt naar zijn voorstellen.

“Ik heb in de week een voorstel gedaan aan mijn supervisor. Iedereen klaagde dat die delen die binnenkomen omdat buiten, de mensen die bij de vrachtwagens zitten, die schrijven de kaslocatie op. De supervisor klaagde dat het onleesbaar is. Dan heb ik een voorstel gedaan van stickers. Hier in de drukkerij kunnen ze dat toch, al op voorhand met kaslocatie en al. En de man die dat checkt moet ook niet meer schrijven. Die mannen hebben koud en dan schrijven die zo ... Ik heb daar niets meer van gehoord. Een idee die van een werkman komt ... maar als nu een supervi-

sor dat had voorgesteld, dan werd die direct in de gazet gestoken. Ik heb vaak ideeën van dat kan beter, dat kan beter. Maar daar wordt niet naar geluisterd.” (al-lochtone arbeider)

4.6.2.2 *Efficiënte benutting van het potentieel*

Het efficiënt benutten van het potentieel hangt grotendeels samen met wat we in de vorige paragraaf gezegd hebben over het stimuleren van creativiteit via team-overleg. Een supervisor krijgt zoveel extra verantwoordelijkheden, dat hij een groter deel aan de teambegeleider doorgeeft. Die kan ook niet alles zelf doen, zodat ook de arbeiders een grotere verantwoordelijkheid krijgen.

“Wij merken dat genoeg aan ons eigen ook: ge krijgt maar zaken bij, wij geven al wat macht af, ge moet aan uw voorwerkers zeggen: dat gaat ge voor mij doen, dat gaat ge voor mij doen ... Want zelf krijgt ge het niet meer gebolwerkt. (...) Ik kan ook niet alles gaan doen. Er zijn andere zaken in verband met veiligheid bijvoorbeeld. Arbeidsongevallen, er moet een analyse gemaakt worden, risicoanalyses moeten gemaakt worden. Ik kan me met veel zaken bezighouden, maar niet met alles. Een teambegeleider moet van zijn kant ook wat macht gaan afgeven wat hij vroeger ook allemaal deed naar zijn teamleden toe, zodat eigenlijk de ganse groep ons helpt.” (supervisor)

Saarlouis is de pilootfabriek van Ford in Europa, de modelfabriek waar andere Ford-bedrijven naar moeten streven. Volgens een productiemanager heeft het werken met zelfsturende teams de ongeplande afwezigheden doen dalen.

“We gaan ervan uit dat als wij eens met 10 000 man gaan nadenken over hoe we het meest efficiënt kunnen werken, dat dat meer effect heeft, dan dat er dat 100 doen. Dat is de basisstrategie en dat werkt. De mensen zijn meer betrokken. Wat in Saarlouis zeer typisch is aan het teamwerk, is vooral de ongeplande afwezigheid. Als ge daar de ongeplande afwezigheid met 3 à 4% ziet teruglopen, dan weet ge dat mensen meer gemotiveerd zijn om te komen, omdat ze vinden dat hun team hen nodig heeft. Ge zijt met zeven mensen om iets te doen, ge hebt de vrijheid om een aantal zaken te veranderen, dat het gemakkelijker en beter gaat, maar ze moeten het wel doen met hun zeven. Vrijheid en verantwoordelijkheid horen samen.” (productiemanager)

Een tijdelijke ‘onderbenutting’ van potentieel was er in de periode dat er voor het eerst veel vrouwelijke arbeiders in de productie tewerkgesteld werden. Mannelijke arbeiders namen korte pauzes om met de vrouwen van een andere afdeling een praatje te gaan slaan. Volgens de supervisors verminderde dit na enkele weken.

Een verlies aan potentieel is er zeker op het moment dat 52-plussers op brugpensioen gaan. Dit zijn de mensen met de grootste ervaring en vaak veel bedrijfsopleidingen gevolgd hebben. Daarom is het belangrijk alvorens hen te laten gaan, jongere werknemers op te leiden zodat hun ervaring en kennis niet verloren gaat.

Voor medisch beperkten zoekt men geval per geval een oplossing. In zover men een geschikte functie voor deze mensen vindt, kan men zeggen dat Ford Genk houdt aan het principe: 'de juiste persoon op de juiste plaats'.

4.6.2.3 *Werksfeer*

Verschillende gesprekspartners wijzen erop dat Ford Genk lange tijd een mannenbastion was. Dit ging samen met nogal ruwe omgangsvormen op de werkvloer. Met de komst van vrouwen zijn die omgangsvormen wat verzacht, zijn volgens arbeiders en personeelsdienst zelfs de zeden wat verzacht.

Op meetings waar vrouwen aanwezig zijn, wordt er niet meer geroepen. Dit gebeurde automatisch en men besefte dit pas nadien. Een medewerker van de personeelsdienst merkt op dat onder invloed van het teamwerk en de komst van vrouwen er zorgvuldiger wordt omgesprongen met zaken.

"Er is veel orde gekomen, netheid, dat is hetgeen ik kan zien. Dat valt wel op. Ik ga niet spreken over het productieproces zelf, want daar heb ik geen verstand van, maar qua orde, discipline, properheid, communicatie is er het een en het ander positief geweest aan dit teamwerk." (personeelsverantwoordelijke)

"Ah, maar dat gaat veel zachter en met die koffiemachine, we gingen daar onzorgvuldig mee om, als dat op was, stond dat te branden, en nu zijn we daar een beetje voorzichtiger mee, en we zetten dat netjes in een kast, we gaan iets zachter met elkaar om, in omgangsvormen." (communicatieverantwoordelijke)

Het teamwerk verbetert volgens de supervisors de sfeer en op die manier ook de kwaliteit van het werk.

Volgens een personeelsverantwoordelijke zorgt het werken met een divers personeel en vooral met zoveel verschillende origines voor een aangenamere werksfeer.

"Maar wij merken dat wat de allochtonen betreft, die weten van aanpakken, die brengen er op hun manier de sfeer in, zodanig dat het heel wat meer betekent dan gewoon hier de stijfdeftige Belgen als ik het zo mag zeggen. Ik denk niet dat het dezelfde sfeer zou geven, dat er niet op dezelfde manier kan gewerkt worden, als hier enkel autochtone Belgen zouden tewerkgesteld zijn." (personeelsverantwoordelijke)

4.6.2.4 *Imago*

Over het imago werd gesproken bij redenen voor een diversiteitsbeleid. Zoals een communicatieverantwoordelijke aangaf, is het imago van een product niet hetzelfde als het imago van een bedrijf. Of het diversiteitsbeleid effect heeft op het imago van het product werd binnen dit onderzoek niet nagaan. Wel is duidelijk dat Ford Genk als organisatie bekend staat om haar diversiteitsbeleid.

"Als we het hebben over diversiteit, moeten we zeggen dat we zeker een goed imago hebben. Al kunnen we hier verder nog heel wat doen. Maar gewoon te meten

aan het aantal aanvragen dat we krijgen om presentaties te gaan geven elders. Ik weet dat meneer Landuyt zeker weet wat wij aan het doen zijn op diversiteitsvlak. Vorig jaar zijn er verschillende werkgroepen geweest van het VEV. Onrechtstreeks hebben we daaraan meegewerkt. In maart moeten we nog een presentatie gaan geven in Antwerpen. We hebben een tijdje geleden nog voor STC Mechelen een presentatie gegeven en zo. Nu heeft Volvo mij gevraagd om eens te mogen afkomen. Die komen in maart om over diversiteit te praten." (personeelsverantwoordelijke)

4.6.2.5 *Samengevat*

Er was sinds het ontstaan van Ford Genk reeds een zekere diversiteit binnen het personeel, zeker naar origine. Wel zijn er de voorbije jaren meer 'andere' werknemers die doorstromen naar hogere functies. Dit is het geval voor vrouwen en Europese allochtonen. Voor niet-Europese allochtonen zien we nog geen aanwezigheid op hogere functieniveaus. Ford Genk stelt veel laaggeschoolden tewerk, die ook in zekere mate kunnen doorstromen. De interne jobzekerheid probeert men ondanks de herstructureringen te garanderen.

Er wordt geïnvesteerd in de competentieontwikkeling van de medewerkers. Toch hangt het van het eigen initiatief van de arbeiders op de laagste functieniveaus af of zij zich bijscholen. Er zijn een aantal oudere allochtonen die doorheen de jaren geen Nederlands geleerd hebben, onder meer omdat zij zich kunnen redden in hun eigen moedertaal. Diverse medewerkers leren op informele wijze van elkaar.

De meeste gesprekspartners geven aan tevreden te zijn binnen de organisatie. Een aantal 'andere' werknemers voelen zich gesterkt door het feit dat de organisatie opkomt voor diversiteit en respect voor verschillen.

De diversiteit draagt volgens de medewerkers bij tot een positieve sfeer binnen de organisatie. De komst van vrouwen heeft verschillende positieve effecten op de werksfeer en op de kwaliteit van het werk.

Vooraf via teamwerk kan er meer uit de individuele vaardigheden en kennis van de arbeiders gehaald worden. Teamwerk stimuleert dus creativiteit van diverse medewerkers. Toch wordt niet steeds rekening gehouden met creatieve oplossingen van medewerkers, bijvoorbeeld omdat de andere shiften ook akkoord moeten gaan met een bepaalde verandering.

Volgens de organisatie vermindert teamwerk ook de ongeplande afwezigheden (alvast in een andere Ford-vestiging).

Het diversiteitsbeleid draagt bij tot het positieve imago van de organisatie. Ford Genk is bekend om zijn diversiteitsbeleid, zowel bij de overheden als bij andere (grote) werkgevers.

Het streven naar zelfsturende teams stimuleert de creativiteit van de arbeiders. Ideeën voor verbetering worden verzameld en elke twee weken worden twee teams uitgeloot die getrakteerd worden. Volgens de supervisors zijn de arbeiders inderdaad mondiger geworden, komen problemen vlugger naar boven en vindt

men vlugger oplossingen. Volgens een productiemanager stelt men in Ford Saarlouis vast (waar zelfsturende teams reeds in een verder stadium gevorderd zijn) dat de ongeplande afwezigheid daalt. Het management hoopt dat hetzelfde zal gebeuren bij Ford Genk.

Via het stimuleren van jobrotatie en jobverrijking en via het zoeken van oplossingen voor onder andere medisch beperkten, hoopt het management voortdurend 'de juiste persoon op de juiste plaats' na te streven.

Brugpensionering veroorzaakt dat veel kennis en ervaring verloren gaat indien deze kennis niet is overgedragen op jongeren voor het vertrek.

Iedereen is het erover eens dat de aanwezigheid van vrouwen een positief effect heeft gehad op de werksfeer. Er wordt minder gevloekt en getierd. Men draagt ook meer zorg voor de werkplek.

De aanwezigheid van allochtonen zorgt dan weer voor 'kleur' op de werkvloer en in de sfeer.

Naar imago stelt Ford Genk vast dat de organisatie zowel bij de overheid als bij andere grote organisaties bekend staat omwille van haar diversiteitsbeleid. Dit is volgens het management zeer positief en hier wordt ook verder aan gewerkt.

5. Caseverslag Furness Logistics³⁴

5.1 Voorstelling

Furness Logistics Ghent is een logistieke dienstverlener. Het verzorgt de Europese distributie voor zowel kleine en middelgrote ondernemingen als voor een aantal multinationals. Het dienstenpakket omvat het transport en algemeen voorraadbeheer met naast goederenbehandeling en opslag ook een pakket aan waarde toevoegende activiteiten zoals orderadministratie, facturatie, douaneformaliteiten, fiscale verplichtingen, verpakken, etiketteren, prijzen, kwaliteitscontrole, enz.

5.1.1 Ontstaan en evolutie

In 1969 werd het bedrijf X opgericht, een afdeling van bedrijf X Roosendaal. Dit bedrijf was vooral gericht op transport, import en export. Een belangrijk deel van de inkomsten bestond uit expeditie-inkomsten, maar die zouden wegvallen met de eenmaking van de Europese Unie in 1992. De algemeen directeur heeft hierop geanticipeerd door de accentverlegging van expeditie- en douaneactiviteiten naar voorraadbeheer. Dit speelde in op de beginnende trend naar het uitbesteden van deze logistieke activiteiten. 1992-1993 waren moeilijke jaren en heel wat mensen zijn moeten vertrekken. De logistieke activiteiten zijn doorheen de jaren verder uitgebouwd en vooral de voorbije vijf jaar kende het bedrijf een sterke groei. De

³⁴ De citaten werden bij deze case voorgelegd aan de geïnterviewde personen en aangepast.

hoofdaandelen zijn sinds januari 2000 in handen van de Y-groep met hun hoofdvestiging in Venlo. Furness Logistics Ghent functioneert als een zelfstandige organisatie. Er is wel financiële controle: iedere maand wordt de boekhouding gerapporteerd naar de hoofdzetel in Venlo. Bovendien moeten budgetten voor grote investeringen goedgekeurd worden door de hoofdzetel.

Furness Logistics (Ghent) is gevestigd in het Kennedy Industriepark te Gent waar ze met 70 000 m² magazijnen het voorraadbeheer en de Europese distributie verzorgt voor ongeveer een 40 accounts (klanten). Door de snelle groei zijn er nu drie locaties op het industrieterrein. De organisatie richt zich met haar hoogwaardige logistiek vooral op de medische en telecommunicatiebedrijven. Begin januari 2001 werkte de organisatie met 192 vaste medewerkers (187 FTE). Eind 2001 was dit aantal gegroeid tot 249 (246 FTE) en eind mei 2002 tot 252 vaste medewerkers (248 FTE).

5.1.2 Situering gesprekspartners binnen de organisatie

In het organogram van Furness Logistics Ghent staat helemaal bovenaan de managing director. Hieronder bevinden zich acht managers, ieder van een eigen afdeling. Binnen iedere afdeling zijn er twee tot vier functieniveaus. Binnen het loodsgebeuren werken de loodsmedewerkers onder leiding van een teamleider. Deze teamleiders worden op hun beurt gestuurd door een teamcoördinator en een productieplanner. De productieplanners en teamcoördinatoren leggen verantwoording af aan de warehouse manager.

Dertien medewerkers van Furness Logistics Ghent werden geïnterviewd:

- personeelsmanager (vrouw);
- customer service manager (man);
- kwaliteitsverantwoordelijke (man);
- teamcoördinator (man);
- allochtone bediende (man);
- vakbondsafgevaardigde bedienden (vrouw);
- vakbondsafgevaardigde arbeiders en teamleider (vrouw);
- teamleider (vrouw);
- allochtone arbeider;
- allochtone arbeidster;
- allochtone arbeidster;
- account manager (man);
- office manager Vedior Interim (man).

5.2 Enkele cijfers

Hierna volgen gegevens over de samenstelling van het personeel bij Furness Logistics, instroom- en uitstroom, doorstroom, absentiecijfers en opleidingsgegevens.

5.2.1 Samenstelling personeelsbestand

Tabel 4.12 Kenmerken personeel (enkelvoudig)

Kenmerk	Aantal
Geslacht	
Mannen	118
Vrouwen	136
Totaal	254
Origine	
Autochtonen	216
Allochtonen	38
Totaal	254
Aantal personen met een handicap	0
Arbeidsduur	
Voltijds werkend	242
Deeltijds werkend	12
Totaal	254
Statuut	
Arbeiders	153
Bedienden	101
Totaal	254
Leeftijdsgroep	
<25 jaar	69
25-50 jaar	170
>50 jaar	15
Totaal	254
Opleidingsniveau¹	
Laaggeschoold	21
Middelbaargeschoold	184
Hooggeschoold	49
Totaal	254
Type contract	
Contract onbepaalde duur	249
Contract bepaalde duur ²	5
Ander contract	0
Totaal	254

¹ De cijfers in verband met opleidingsniveau zijn niet volledig betrouwbaar omdat de personeelsdienst geen afschrift van diploma secundair onderwijs vraagt. In september 2002 wil Furness Logistics deze gegevens opnieuw bevragen om voor zichzelf een goed zicht te hebben op het opleidingsniveau.

² Vier arbeiders die deeltijds werken, deeltijds studeren en één bediende met een contract van een jaar.

Tabel 4.13 Kruistabel met kenmerken van het personeel: *arbeiders*, mei 2002

	Mannen			Vrouwen			Totaal
	<25	25-50	>50	<25	25-50	>50	
1. Lager onderwijs	0	7	0	0	14	0	21
2. Secundair onderwijs	25	34	3	26	36	2	126
3. HOBU	1	0	1	1	2	1	6
4. Voltijds werkend	24	41	3*	27	50	3	149
5. Deeltijds werkend	2	0	0	0	2	0	4
6. Contract onbepaalde duur	26	41	4	27	52	3	153
7. Contract bepaalde duur (geen uitzendcontract)	0	0	0	0	0	0	0
8. Loodsmedewerker	25	32	4	26	39	3	129
9. Teamleider	1	9	0	1	13	0	24
Totaal arbeiders	26	41	4	27	52	3	153

* En één persoon brugpensioen.

Tabel 4.14 Kruistabel met kenmerken van het personeel: *bedienden*, mei 2002

	Mannen			Vrouwen			Totaal
	<25	25-50	>50	<25	25-50	>50	
1. Secundair onderwijs	3	15	5	7	27	1	58
2. HOBU	2	19	1	4	12	0	38
3. Universiteit	0	2	0	0	2	1	5
4. Voltijds werkend	5	36	3	11	36	2	93
5. Deeltijds werkend	0	0	3	0	5	0	8
6. Contract onbepaalde duur	5	36	6	11	40	2	100
7. Contract bepaalde duur	0	0	0	0	1	0	1
8. Medewerker	5	19	3	10	35	2	74
9. Diensthoofd	0	6	1	1	4	0	12
10. Assistent management	0	4	0	0	1	0	5
11. Operationeel management	0	4	1	0	1	0	6
12. Directie	0	3	1	0	0	0	4
Totaal bedienden	5	36	6	11	41	2	101

Tabel 4.15 Kruistabel met kenmerken van het personeel: *arbeiders*, mei 2002

	Autochtonen		Allochtonen*		Totaal
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	
1. Lager onderwijs	20	0	1	0	21
2. Secundair onderwijs	45	50	17	14	126
3. HOBU	2	4	0	0	6
4. Voltijds werkend	51	66	18	14	149
5. Deeltijds werkend	2	2	0	0	4

Tabel 4.15 Kruistabel met kenmerken van het personeel: *arbeiders*, mei 2002. Vervolg

	Autochtonen		Allochtonen*		Totaal
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	
6. <25 jaar	20	23	6	4	53
7. 25-50 jaar	30	42	11	10	93
8. >50 jaar	3	3	1	0	7
9. Contract onbepaalde duur	50	68	17	14	149
10. Contract bepaalde duur	3	0	1	0	4
11. Loodsmedewerker	45	55	16	13	129
12. Teamleider	8	13	2	1	24
Totaal arbeiders	71	82	18	14	254

* Totaal 32 allochtonen waaronder: Turkije (10), Bosnië-Herzegovina (5), Duitsland (3), Nederland (2), Frankrijk (2), Italië (2), Nigeria (2), Marokko (1), Joegoslavië (1), Tunesië (1), Ghana (1), Kongo (1), Cuba (1).

Tabel 4.16 Kruistabel met kenmerken van het personeel: *bedienden*, mei 2002

	Autochtonen		Allochtonen*		Totaal
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	
1. Secundair onderwijs	21	34	2	1	58
2. HOBV	21	15	1	1	38
3. Universiteit	2	2	0	1	5
4. Voltijds werkend	41	47	3	2	93
5. Deeltijds werkend	3	4	0	1	8
6. <25 jaar	4	11	1	0	16
7. 25-50 jaar	35	38	1	3	77
8. >50 jaar	5	2	1	0	8
9. Contract onbepaalde duur	44	50	3	3	100
10. Contract van bepaalde duur	0	1	0	0	1
11. Medewerker	25	45	2	2	74
12. Diensthofid	7	5	0	0	12
13. Assistent management	4	1	0	0	5
14. Operationeel management	5	0	0	1	6
15. Directie	3	0	1	0	4
Totaal bedienden	44	51	3	3	101

* Nederland (4), Turkije (1), Zuid-Afrika (1).

5.2.2 Instroomcijfers

Onderstaande tabel geeft het profiel van de nieuwe medewerkers die tijdens het kalenderjaar 2001 in dienst genomen werden.

Tabel 4.17 Profiel nieuwe medewerkers

Kenmerk	Aantal
Geslacht	
Mannen	54
Vrouwen	51
Totaal	105
Opleidingsniveau	
Laaggeschoold	11
Middelbaargeschoold	76
Hooggeschoold	18
Totaal	105
Type contract	
Contract onbepaalde duur	105
Contract bepaalde duur	0
Ander contract	0
Totaal	105

Onderstaande kenmerken beschrijven de medewerkers die in dienst zijn genomen tussen 15/05/2001 en 15/05/2002.

Tabel 4.18 Profiel nieuwe medewerkers

Kenmerk	Aantal
Origine	
Autochtonen	68
Allochtonen	19
Totaal	87
Statuut*	
Arbeiders	61
Bedienden	26
Totaal	87
Functie	
Loodsmedewerker	58
Teamleider	3
Medewerker (bediende)	24
Diensthoofd	1
Assistant management	0
Operationeel management	1
Directie	0
Totaal	87

5.2.3 Uitstroomcijfers

Volgende tabel geeft het profiel van medewerkers die zijn uitgestroomd tijdens het kalenderjaar 2001.

Tabel 4.19 Profiel uitgetreden medewerkers

Kenmerk	Aantal
Geslacht	
Mannen	31
Vrouwen	20
Totaal	51
Opleidingsniveau	
Laaggeschoold	4
Middelbaargeschoold	36
Hooggeschoold	11
Totaal	51
Type contract	
Contract onbepaalde duur	51
Contract bepaalde duur	0
Ander contract	0
Totaal	51
Volgens de reden van beëindiging van de overeenkomst	
Pensioen	0
Brugpensioen	1
Afdanking	17
Andere reden	33
Totaal	51

5.2.4 Doorstroomcijfers

Bij de arbeiders zijn er in de periode 15/05/2001 tot 15/05/2002 acht loodsmedewerkers doorgegroeiwd tot teamleider, namelijk:

- 7 autochtonen en 1 allochtoon;
- 6 mannen en 2 vrouwen.

Eén administratief medewerkster (bediende) koos ervoor vrouwelijke teamleider te worden in de loods (arbeidersstatuut).

Eén vrouwelijke teamleider (arbeider) productieplanner (bediende) is geworden. Een mannelijke logistiek medewerker is diensthoofd geworden.

Twee andere medewerkers worden momenteel (augustus 2002) opgeleid voor een leidinggevende functie. Daarnaast zijn er heel wat horizontale verschuivingen.

5.2.5 Absenteïsmecijfers

Volgende cijfers geven het arbeidsverzuim van 15/05/2001 tot 15/05/2002.

Tabel 4.20 Absenteïsmecijfers: verhouding afwezigheidsdagen/werkdagen, in %

Personeelscategorie	Ziekte­dagen	Arbeids­ongevallen	Totaal
Bedienden	1,58	0,00	1,58
Arbeiders in loods	8,87	1,35	10,22
Chauffeurs	2,04	0,00	2,04
Gemiddelde	5,73	0,76	6,50

5.2.6 Opleidingsgegevens

Furness Logistics heeft nauwkeurig zicht op de gevolgde opleidingen. Deze worden onderverdeeld in (1) externe opleidingen of seminars; (2) interne of inhouse opleidingen; en (3) on the job opleidingen.

'41 bedienden' en '22 managers' namen deel aan externe opleidingen (personen hebben aan meerdere opleidingen deelgenomen).

'179 arbeiders', '198 bedienden' en '49 managers' namen deel aan interne opleidingen.

'183 arbeiders', '118 bedienden' en '17 managers' hebben deelgenomen aan on the job opleidingen.

Deeltijds lerenden en uitzendkrachten volgen soms informatiesessies indien deze hen aanbelangen. Vooral uitzendkrachten waarvan Furness vermoedt dat ze langere tijd zullen tewerkgesteld worden volgen opleidingen samen met de vaste medewerkers.

Vanaf september 2002 begint een opleiding 'Nederlands op de werkvloer' voor een twintigtal allochtone medewerkers (zie paragraaf 5.4).

5.3 Waarom een diversiteitsbeleid?

Bij dit onderzoek willen we nagaan waarom een organisatie kiest voor diversiteit. Wij willen weten waarom een bedrijf er voor kiest haar deuren te openen voor groepen die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt en haar organisatie- en personeelsbeleid zo aanpassen dat op een positieve manier gebruik wordt gemaakt van deze diversiteit aan medewerkers.

Bij Furness Logistics Ghent stellen we vast dat vooral de krapte op de arbeidsmarkt aanleiding was om ook 'niet-normwerknemers' aan te werven. Andere aangehaalde redenen zijn het imago van de organisatie en de creativiteit die diversiteit met zich meebrengt.

5.3.1 Te lage instroom

Onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt en een snelle groei in het bedrijf, werd het voor de organisatie moeilijker om geschikte kandidaten voor vacatures te vinden. De krapte werd versterkt door het feit dat de loonsvoorwaarden binnen Furness Logistics minder gunstig zijn dan in een aantal grote bedrijven in de omgeving. Zo liggen de lonen binnen de logistieke sector lager dan die in de automobielsector.

Bovendien wil Furness Logistics heel flexibel kunnen inspelen op de vraag naar logistieke diensten. Deze flexibiliteit wordt grotendeels opgevangen via het werken met uitzendkrachten. Naargelang het aantal orders werken er tussen 30 en 170 uitzendkrachten met een gemiddelde van 40. Op zeer korte tijd moet de verantwoordelijke van het interne Vedioor-kantoor soms een groot aantal uitzendkrachten zien bijeen te brengen. Tijdens periodes van krapte zijn er meer 'niet-normwerknemers' beschikbaar en deze hebben via de uitzendkantoren hun weg gevonden naar Furness Logistics.

De jonge uitzendkrachten uit de arbeidsreserve, zowel autochtonen als allochtonen, hebben volgens de personeelsverantwoordelijke niet allemaal dezelfde arbeidsdiscipline. De problemen die hun houding met zich meebrengt, hebben de organisatie ertoe aangezet na te denken over hoe beter met deze diversiteit kan worden omgesprongen.

De diversiteit bij de uitzendkrachten is groter dan de diversiteit bij de sollicitanten voor bediendefuncties. Hoewel Furness Logistics openstaat voor onder andere allochtone bedienden of bedienden met een handicap, stellen deze zich volgens verschillende gesprekspartners zelden of nooit kandidaat bij vacatures voor bediendefuncties.

5.3.2 Imago

De directie wil Furness Logistics laten profileren als een voortrekker op velerlei gebieden. Een account manager geeft aan:

"Ik denk dat het bedrijf een jong en vlot imago heeft. Daar hoort ook een open ingesteldheid bij, niet in vakjes denken. (...) De drie doelstellingen van het bedrijf zijn tevreden medewerkers, tevreden aandeelhouders en tevreden klanten. De visie is ook van personeelstevredenheid na te streven in harmonie met de omgeving, op milieugebied. En dat kadert daar ook wel in, ergens in harmonie kunnen werken met de maatschappij. Er is een diversiteit aan klanten, waarom geen diversiteit aan werknemers?" (account manager)

Enkele personen van de directie blijken een voortrekkersrol te spelen.

"De facility manager meneer S. heeft de stappen ondernomen om de beschutte werkplaats in huis te halen, en wil ook promoten om iemand met een handicap aan te nemen, om te tonen dat Furness Logistics daar ook voor openstaat, dat de mogelijkheden er zijn." (account manager)

“De directie staat hiervoor open en onderschrijft dan ook met overtuiging initiatieven van bijvoorbeeld VKW of VEV. Het is in de loop van de afgelopen jaren eigenlijk een beetje vanzelfsprekend geworden. Hiermee toont de directie formeel haar engagement.” (personeelsverantwoordelijke)

“Meneer U., managing director, ziet het bedrijf als innovator, stilstaan is achteruitgaan. Hij wil ook op dat vlak voortrekker zijn. Hij vindt dit zeer belangrijk voor onze organisatie.” (kwaliteitsverantwoordelijke)

5.3.3 Creativiteit

Bij bedienden is het volgens de personeelsverantwoordelijke belangrijk dat er diversiteit bestaat binnen een team qua persoonlijkheid en leeftijd. Indien in een team zowel personen werken die resultaatgericht zijn als personen die meer met details bezig zijn, dan brengt dit creatieve samenwerking met zich mee. Om tot zulke samenstelling te komen, wordt bij de kandidaten voor een bediendefunctie bij Furness Logistics een persoonlijkheidstest afgenomen die deze aspecten naar voor brengt.

Bij arbeiders is er minder aandacht voor de samenstelling van de teams. De samenstelling van de teams hangt sterk samen met pieken in de vraag, waardoor teams regelmatig aangevuld worden door wisselende uitzendkrachten. Bij arbeiders wordt een dergelijke persoonlijkheidstest niet afgenomen. Het argument diversiteit omwille van de creativiteit speelt dus vooral voor bedienden.

5.3.4 Samengevat

Furness Logistics heeft haar deuren geopend voor ‘niet-normwerknemers’ onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met een sterke groei van het bedrijf. De diversiteit speelt vooral bij de uitzendkrachten en de arbeiders. Een gebrek aan arbeidsdiscipline bij sommige van de uitzendkrachten heeft Furness Logistics aangezet om na te denken hoe op een betere manier om te gaan met diversiteit.

Een diversiteit aan persoonlijkheden binnen een team van bedienden wordt als gunstig voor de kwaliteit van het werk beschouwd. Bij de groep van bedienden is echter nauwelijks sprake van ‘niet-normwerknemers’ waardoor dit argument voor diversiteit geen invloed heeft op de duurzame tewerkstelling van ‘niet-normwerknemers’.

5.4 Waaruit bestaat het diversiteitsbeleid?

We gaan hieronder na waaruit het diversiteitsbeleid van Furness Logistics Ghent bestaat. Een diversiteitsbeleid kan vele vormen aannemen. Sommige organisaties hebben formele diversiteitsinitiatieven zoals een diversiteitsraad, een antidiscriminatieclausule of een cursus diversiteit voor de medewerkers of leidinggeven-

den. In andere organisaties bestaan zulke formele initiatieven niet, maar heeft men wel het personeels- en organisatiebeleid aangepast aan de diversiteit binnen het personeel zodat op een positieve manier met deze verschillen kan worden omgegaan.

5.4.1 Management van diversiteit met of zonder formeel diversiteitsbeleid?

Furness Logistics heeft het VKW Charter van 'Onderneming voor diversiteit' ondertekend. Dit charter hangt omhoog bij de personeelsdienst en heeft na ondertekening ook opgehangen in alle bedrijfskantines. Het is de bedoeling om in de maand september (2002) hierop de aandacht terug te vestigen en deze opnieuw op te hangen in het bedrijf. Dit in kader van een kwaliteitstraject (KOMPAS), waar de 'M' staat voor 'medewerker'. Het project heeft als motto: 'Kwaliteit en persoonlijke ontplooiing binnen een door diversiteit gekleurde werkomgeving'. De organisatie wil de volgende boodschap brengen aan de medewerkers: 'In een door diversiteit gekenmerkte omgeving leiden loyale, competente en betrokken medewerkers elkaar op. Ze ontplooiën en motiveren elkaar. De slagzin op de posters wordt: 'Ik motiveer en steun mijn collega's'.

Er is een vormingsinitiatief geweest rond leiding geven en diversiteit voor alle leidinggevendenden (zowel teamleiders als afdelingsverantwoordelijken (inclusief management)). In september 2002 en voorjaar 2003 wordt een tweede en derde reeks georganiseerd. Er worden inhaalsessies voor nieuwe leidinggevendenden voorzien. Aangezien men tijdens de eerste reeks regelmatig afwezig of te laat was, zullen er 'spelregels' worden afgesproken waarvan stiptheid en aanwezigheid de belangrijkste zijn (over dit initiatief zie paragraaf 5.4.2.3).

Op het moment van de bevraging werd er in de ondernemingsraad gesproken over lessen Nederlands voor allochtone arbeiders. Dit was nog niet geconcretiseerd op het moment van de bevraging. Vanaf september 2002 zullen er opleidingen Nederlands op de werkvloer georganiseerd worden door de VDAB tijdens de werkuren. Er worden ongeveer veertig uren opleiding voorzien tot en met voorjaar 2003. Er zijn een twintigtal medewerker die de opleiding zullen volgen.

De personeelsverantwoordelijke is betrokken bij Trivisi, het project van de Vlaamse minister van Tewerkstelling en Toerisme rond 'Baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij'. Zij maakt deel uit van een van de werkgroepen die regelmatig bijeen zijn gekomen rond 'Management van diversiteit als een leerproject'.

"De bewustwording rond diversiteit is pas gekomen toen ik naar de allereerste Trivisi-bijeenkomst geweest ben. Toen het project rond diversiteit werd toegelicht leek me dat zeer interessant voor Furness. We werken reeds langer met een diverse groep, maar we staan er niet elke dag bij stil dat we die hebben." (personeelsverantwoordelijke)

5.4.2 Arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid?

Wanneer een organisatie haar personeelsbeleid aanpast aan de reserve op de arbeidsmarkt om op die manier ook 'niet-normwerknemers' aan te trekken en op een goede manier te laten functioneren, kan men spreken van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Het personeelsbeleid aanpassen aan de arbeidsmarkt kan betekenen veranderingen aanbrengen in wervingsprocedure, onthaal, opleiding, doorstroming, enz. Wij gaan hieronder na in hoever Furness Logistics haar personeelsbeleid heeft aangepast aan de krapte op de arbeidsmarkt.

5.4.2.1 Niet-discriminerende selectie

Instream van niet-werkende werkzoekenden als arbeiders

Bijna alle aangeworven arbeiders bij Furness Logistics zijn ooit begonnen als uitzendkracht. Furness Logistics besteedt de werving en selectie van uitzendkrachten uit aan Vedior Interim, het inhouse uitzendkantoor. Bij Furness Logistics is er in iedere loods een planner. Zij gaan na hoeveel arbeiders er voor de volgende dag nodig zijn, welke uitzendkrachten verder mogen werken en welke niet voldoen en dus zullen vervangen worden. Zij komen iedere dag samen rond 15u. Tegen de volgende dag moet Vedior de 'gaten' in de planning opgevuld hebben. In een periode van krapte op de arbeidsmarkt put Vedior uit de arbeidsreserve van beschikbare uitzendkrachten. In deze arbeidsreserve zijn er veel 'niet-normwerknemers' zoals allochtonen en laaggeschoolden. Omdat pieken in de vraag moeten opgevangen worden, heeft het management van Furness Logistics toegestaan dat ook 'niet-normwerknemers' als uitzendkracht ingezet werden. Uitzendkrachten die goed presteren komen in aanmerking voor een contract van onbepaalde duur.

“Indien er vacatures zijn, wordt de voorkeur gegeven aan uitzendkrachten die reeds een drietal maanden bij Furness aan het werk zijn en die voldoen aan de functievereisten. Gezien de werkdruk zeer variabel is in de verschillende teams, worden contracten van onbepaalde duur voornamelijk gegeven aan medewerkers die multi-inzetbaar zijn. Dit om de inzetbaarheid op langere termijn te kunnen garanderen.”
(personeelsverantwoordelijke)

Op deze manier zijn tijdens de voorbije jaren (van krapte) een aantal allochtonen, langdurige werklozen en laaggeschoolden vast aangeworven. Bij de arbeiders zijn er op het moment van de bevraging dertien arbeiders van vreemde origine. Daarnaast zijn er vooral bij de uitzendkrachten een heel aantal allochtonen.

Vedior spoort Furness Logistics aan om meer met weekcontracten dan met dagcontracten te werken, maar de grote meerderheid blijft met dagcontracten werken. Personen die in aanmerking komen voor een contract van onbepaalde duur kunnen week- of maandcontracten krijgen indien de verwachte werkdruk voldoende

is. Jobstudenten krijgen de eerste week dagcontracten en als ze voldoen, krijgen ze nadien weekcontracten.

Vacatures voor arbeiders worden bekend gemaakt via uitzendkantoren (samenwerking tussen Vedior en andere uitzendkantoren) en VDAB.

Volgens welke criteria selecteert Vedior arbeiders?

Volgens de Vedior-verantwoordelijke zijn er door Furness geen vereisten op papier doorgegeven. De enige belangrijke vereiste is dat de kandidaat een bewijs van goed gedrag en zeden kan voorleggen. (Furness werkt met diefstalgevoelige producten.)

Volgens de personeelsdienst zijn de criteria per functie met Vedior doorgenomen. Als in drukke periodes niet aan de basiscriteria voldaan kan worden, wordt dit afgestemd met Vedior. Ook tijdens de maandelijkse evaluatievergaderingen worden de criteria regelmatig besproken.

Volgens de personeelsdienst kunnen enkel kandidaten worden aangenomen die zich vlot kunnen uitdrukken in het Nederlands. Volgens Vedior is het echter moeilijk op korte tijd heel veel nieuwe kandidaten aan te trekken en dus schakelen zij voor ompak, inpak en tickettering ook personen in die niet zo goed Nederlands spreken. Uitzendkrachten die echter enkel deze jobs kunnen uitvoeren en bijvoorbeeld geen order picking, komen niet in aanmerking voor een vast contract. Zo zijn er een aantal allochtone vrouwen die regelmatig gecontacteerd worden door Vedior Interim voor zulke ompakacties, terwijl zij nooit voor een vaste functie in aanmerking zullen komen. Voor deze ompakacties werkt Vedior Interim vaak met instant A.

Tijdens de periode van krapte op de arbeidsmarkt bleek dat er steeds meer allochtonen op de lijst van uitzendkrachten stonden. Volgens de personeelsdienst kan een overgewicht van allochtonen de goede gang van zaken in gevaar brengen omdat groepen allochtonen van een zelfde origine zich soms defensief als groep opstellen tegen hun collega's en de teamleider (zie paragraaf 5.5).

De personeelsverantwoordelijke van Furness Logistics krijgt van de teamleiders te horen dat een aantal uitzendkrachten niet goed presteren omdat ze niet gemotiveerd zijn of omdat ze niet in staat zijn de opdrachten uit te voeren. Daarom wil de personeelsverantwoordelijke dat Vedior strenger selecteert. Maar door de krapte op de arbeidsmarkt is de pool van beschikbare arbeidskrachten te klein om streng te selecteren. Daarom wilt Furness Logistics dat deze pool op een of andere manier vergroot wordt. Hierop is Vedior begonnen met infosessies (maximum zes kandidaten per keer en een sessie duurt ongeveer 1,5 tot 2 uur) voor werkzoekenden, geïnteresseerd in een job bij Furness Logistics. Via een schriftelijk testje en een praktische proef op het einde van de sessie merkt de verantwoordelijke van Vedior of de kandidaat geschikt is voor order picking of niet. Via deze infosessie weten uitzendkrachten ook beter over welke job het gaat. Tevoren gebeurde het regelmatig dat uitzendkrachten na een dag niet terugkwamen omdat de job niet

was wat ze ervan verwacht hadden. Via deze infosessie wil Furness dus vroegtijdige uitval vermijden.

Tijdens piekperiodes moeten er echter dagelijks zoveel mensen gevonden worden dat er geen tijd is voor infosessies en testjes. In dat geval is er nauwelijks sprake van selectie (en is de drempel volgens Furness Logistics soms te laag).

Om deze pool van mogelijke uitzendkrachten te vergroten, is de personeelsverantwoordelijke naar een studiedag gegaan rond rekruteren van medewerkers uit Nederland. Maar de administratieve rompslomp bleek te groot om voor korte tijd (uitzendarbeid) grensarbeiders aan te trekken.

Een allochtone arbeider heeft naar eigen zeggen hulp gekregen van zijn buurman die de directeur van Furness Logistics kent. Volgens de personeelsdienst is dit louter toeval geweest.

“Mijn buurman, een politieagent kende de baas hier. Hij zag dat ik werk zocht en toen is hij met de baas hier komen spreken. Hij heeft mij toen het adres van het interimbureau gegeven. Ik heb mij daar ingeschreven. Een hele tijd hoorde ik niets van hen, dus vroeg ik aan mijn buurman wat te doen. Hij is toen opnieuw met de baas komen spreken en toen hebben ze binnen de week gebeld. Soms is het druk en soms is het kalm, dus ik denk dat het die eerste keer te kalm was. Dus toen kwam ik hier via interim. Ik werk heel goed, dat zegt iedereen en na bijna drie maanden kreeg ik een vast contract.” (allochtone arbeider)

Instroom van werkende werkzoekende arbeiders

De meeste arbeiders die instromen zijn niet-werkende werkzoekenden die zich inschrijven bij Vedioor. Toch solliciteren bij Furness Logistics soms ook werkende werkzoekende arbeiders. Zij krijgen een (halve) proefdag. In een krappe arbeidsmarkt is volgens het management een proefdag een goede kennismaking met het bedrijf. Mocht meteen duidelijk zijn dat dit niet het werk is dat de kandidaat voor ogen had, valt hij/zij af alvorens een contract te tekenen. Indien zij geselecteerd zijn en zij na de proefdag beslissen naar Furness Logistics over te stappen, krijgen deze arbeiders meteen een contract van onbepaalde duur in tegenstelling tot niet-werkende werkzoekende arbeiders die beginnen met een uitzendcontract.

In de periode van de bevraging werden voor het eerst mensen opnieuw aangenomen die eerder vertrokken waren. Dit is enkel mogelijk indien de persoon in goede verstandhouding vertrokken is. Zij beginnen een maand met een uitzendcontract en krijgen daarna meteen (in plaats van na drie maanden) een contract van onbepaalde duur. Deze personen worden wel in een ander team gezet.

Selectieprocedure voor bedienden

Ook vacatures voor bediendefuncties worden vooral bekend gemaakt via uitzendkantoren en VDAB. (Zowel arbeiders- als bediendefuncties worden bovendien intern bekend gemaakt via de Furness vacaturekrant.) Furness Logistics

neemt daarnaast deel aan rekruteringsdagen in scholen. Naargelang de functie zijn er één of meerdere gesprekken met de directe verantwoordelijken. Eenmaal de 'beste' kandidaat geselecteerd is, wordt een persoonlijkheidstest afgenomen om te zien of de persoonlijkheidskenmerken van de geselecteerde overeenstemmen met de persoonlijkheidskenmerken van de functie. Deze laatste worden bepaald aan de hand van een vragenlijst door de rechtstreeks verantwoordelijke en een collega.

“De ideale fit komt bijna nooit voor, maar door het bespreken van de verschillen met de verantwoordelijke en de kandidaat, kunnen we vooraf bepalen of de kandidaat zich goed zal voelen in zijn vel voor wat betreft het functieprofiel en of de kandidaat qua persoonlijkheidskenmerken aan de verwachtingen van de verantwoordelijke en de collega's voldoet. De testen die hiervoor gebruikt worden, zijn PPA en STA van bedrijf Z. Indien er zich achteraf dan toch nog spanningen zouden voordoen, kan de eerder afgenomen test er nog eens bijgenomen worden, maar het belangrijkste is dat de spanningen worden opgelost.” (personeelsverantwoordelijke)

Bedienden die door een eerste selectie geraakt zijn, krijgen systematisch een proefdag. De proefdag of halve dag gaat door op de dienst waar men iemand nodig heeft. De kandidaat kan 'proeven' van de sfeer en zien wat er zoal in het takenpakket zal zitten. Uiteindelijk is het de teamverantwoordelijke die (met raadpleging van zijn of haar team) beslist of de kandidaat wordt aangenomen en opgenomen in het team. Indien in een team beslist wordt de kandidaat niet op te nemen, wordt eventueel naar een ander team gezocht.

Selectievereisten voor bedienden

Wat zijn vereisten voor kandidaat bedienden bij Furness Logistics? Door de krapte op de arbeidsmarkt kan men volgens het management de lat niet te hoog leggen. Zoals eerder vermeld zijn er grote werkgevers in de buurt van Furness die hogere lonen betalen. Een bedrijf dat hogere lonen betaalt, heeft een grotere kans personen met een hoger diploma aan te trekken. Bovendien is de naambekendheid van een werkgever als bedrijf W groter. De customer service manager geeft aan:

“Bij de selectie van een nieuwe medewerker is het aantal geschikte kandidaten vaak vrij beperkt. Logistiek is een vrij nieuwe sector en voor velen geldt: ongekend is onbemind. Aangezien er niet echt een vooropleiding is die toekomstige medewerkers vormt tot administratief logistiek medewerkers, vinden we het belangrijker dat mensen de juiste houding, logisch inzicht en motivatie hebben. Onze bedrijfsspecifieke software moet toch aan iedere nieuwe medewerker worden aangeleerd. We hebben zowel medewerkers met een A2-, A1- of universitair diploma. Voor elke medewerker is klantvriendelijkheid en samenwerking binnen het team heel belangrijk, ongeacht hun afkomst, opleiding, ...” (customer service manager)

Volgens een andere manager liggen de diplomavereisten niet hoog:

“We bieden aan veel mensen de kans om op administratief niveau te beginnen die anders misschien toch in arbeidersniveau zouden wegzakken. Bijvoorbeeld mensen die enkel een humanioradiploma hebben behaald en nadien niet verder hebben gestudeerd of gestopt zijn, die zouden in andere bedrijven niet binnenkomen omdat ze geen A1-diploma kunnen voorleggen of universitair, die krijgen hier wel een kans. Ik wil dat niet veralgemenen maar ik denk dat ze die in andere bedrijven of sectoren minder vlug een bediendejob zouden geven.” (account manager)

De organisatie is niet echt op zoek naar schoolverlaters omdat men hierbij de ervaring heeft dat deze mensen moeilijk te motiveren zijn.

“Nu werven we meer jongere mensen aan, maar liefst geen schoolverlaters. We hebben ervaren dat in de huidige arbeidsmarkt schoolverlaters na verloop van tijd, vaak al na een jaar, denken dat het bij een andere werkgever beter is. Vandaar dat we opteren voor een medewerker die al enige werkervaring heeft.” (customer service manager)

Werkervaring is een aanduiding voor maturiteit. Zelfs indien de ervaring niet werd opgedaan in hetzelfde terrein is dit volgens de personeelsverantwoordelijke een pluspunt omdat dit de opleidingsinspanning vermindert.

Een hogere *leeftijd* vormt geen hindernis.

“De afgelopen jaren hebben we ook medewerkers aangenomen die na een lange tewerkstelling bij andere bedrijven of na een periode van inactiviteit, terug op zoek waren naar een nieuwe uitdaging. Zij hebben niet altijd direct relevante werkervaring, maar hun maturiteit en motivatie betekenen een grote meerwaarde in ons vrij jong team van medewerkers.” (personeelsverantwoordelijke)

Zo werden twee personen aangenomen die zes tot tien jaar niet gewerkt hadden. Een grotere variatie in leeftijd binnen het team en het omgaan met klanten zijn voordelen voor de organisatie.

Diversiteit bij instroom van bedienden?

De personeelsverantwoordelijke beschrijft de belangrijkste instroom.

“De vacature waar ik het meest voor aanwerf is logistiek medewerker aangezien ons bedrijf de afgelopen jaren binnen voorraadbeheer en logistieke dienstverlening het meeste gegroeid is. Ik heb hierbij ervaren dat de instroom voornamelijk bestaat uit vrouwen en -25-jarigen. Aangezien het beroep logistiek medewerker een vrij jong beroep is en dus onbekend, hebben we de afgelopen jaren de job eerder voorgesteld als ‘administratieve duizendpoot’. Hierdoor hebben we een diverser aanbod van kandidaten: +25, kandidaten uit diverse sectoren die zich willen heroriënteren, meer mannen, ... Wat de vacatures voor leidinggevende functies in de magazijnen betreft, krijgen we hier bijna uitsluitend instroom van mannelijke kandidaten. De vrouwelijke teamleiders in dit bedrijf zijn allen intern doorgesloopt. (...) De jobs zijn open voor iedereen maar tot nu toe heeft er nog maar één kandidaat met een handicap gesolliciteerd. De man met een audiovisuele handicap heeft zelf afgehaakt aange-

zien hij bij het nalezen van de jobomschrijving zag dat er veel telefonisch contact nodig was.” (personeelsverantwoordelijke)

Voor managementfuncties werft men iemand aan met de nodige ervaring. Hier is er vooral instroom van mannen. Bij een managementvacature was slechts één van alle kandidaten een vrouw. Omdat het beter ‘klikte’ met een bepaalde man, werd de man aangeworven.

Een bediende vindt dat in het algemeen de kwaliteit van de nieuwkomers (bedienden) achteruit gaat.

“Je hebt jonge mensen die goed zijn en jonge mensen die niet goed zijn. Maar de kwaliteit gaat wel achteruit. De nieuwkomers vroeger waren beter dan die van nu. Hoe komt dat denkt u? De arbeidsmarkt is gekrompen, er is geen aanbod genoeg, denk ik. Men neemt aan wie men krijgt. Ik heb ook contact met andere bedrijven, en ik hoor dat daar ook.” (vakbondsafgevaardigde bedienden)

Naar afkomst is er bij de bedienden weinig diversiteit. Buiten drie personen van Nederlandse afkomst is er één bediende van Turkse afkomst.

Een manager stelt vast:

“Onze organisatie staat open voor allochtone medewerkers. Andere culturen, medewerkers met andere ideeën brengen afwisseling. Helaas is er weinig instroom van allochtone bedienden.” (customer service manager)

Stages bij bedienden

Af en toe wordt een stagiair na de stage vast aangeworven. De meeste stagiairs zijn laatstejaarsstudenten die een eindwerk maken over Furness Logistics. Een teamcoördinator vertelt:

“Dan proberen we die zoveel mogelijk te betrekken bij het reilen en zeilen van het bedrijf. Ik heb vorig jaar een stagiair gehad die een volledig project heeft uitgewerkt. Wij hebben hem regelmatig bijgestuurd en er was een verbeteringsteam aangesteld, wij vergaderden om de twee à drie weken en onze stagiair was een beetje de voorman. Hij moest vergaderingen leiden, voor mij was het belangrijk dat hij die technieken kon leren. Hij kon zijn bevindingen uiten en als buitenstaander binnen het verbeteringsteam heb je een nuchtere kijk op het probleem en misschien meer impact.” (teamcoördinator)

Daarnaast zijn er ook bedienden die bij Furness stage lopen in het kader van een VDAB-opleiding.

Stages bij arbeiders

Er zijn arbeiders die stage lopen in het kader van een VDAB-opleiding en arbeiders die deeltijds werken/deeltijds leren voor de opleiding ‘goederenbehandelaarloodsmedewerker’. Hoewel de aantallen per jaar klein zijn, is dit toch een belangrijk kanaal van instroom.

De ervaring met stagiairs in loods is niet altijd positief volgens een teamleider:

“Er werden op een bepaald ogenblik twee stagiairs aangenomen via de VDAB, zij hadden een opleiding magazijnier gevolgd. Deze mensen waren totaal niet gemotiveerd om te werken. Die konden moeilijk de pauzes respecteren. Die gingen te pas en te onpas drinken en een sigaretje roken. Waarschijnlijk waren ze moreel verplicht om een opleiding te volgen maar de motivatie om te werken was er niet. Ik had van de eerste dag al een heel slechte ervaring met stagiairs. We mogen niet iedereen over dezelfde kam scheren, er zullen ook wel goede werkkrachten bestaan die het iets nauwer nemen met de regels. En als ze u dit nog eens zouden vragen? Daar heb ik geen probleem mee. Dat kan meevallen en dat kan tegenvallen.” (vrouwelijke teamleider)

5.4.2.2 Onthaal

Een goed onthaal zorgt ervoor dat een nieuwe medewerker zich goed voelt en bovendien op kortere tijd zal beginnen presteren dan wanneer de nieuwkomer aan zijn lot wordt overgelaten en zelf moet uitzoeken hoe het werk in elkaar zit. In periodes van krapte zal een nieuwkomer die niet goed onthaald wordt, er vlugger aan denken in te gaan op een andere jobaanbieding.

Bij Furness Logistics krijgt in de praktijk een nieuwkomer een uitgebreider onthaal naargelang hij of zij meer kans heeft op een contract van onbepaalde duur. Dit wil zeggen dat een bediende een uitgebreid onthaal krijgt, omdat verondersteld wordt dat deze persoon na een proefperiode zal blijven. Een uitzendkracht die begint als order picker maakt minder kans op een contract van onbepaalde duur en krijgt een beperkt onthaal. De minste uitleg en onthaal zijn er voor uitzendkrachten voor ompak en tickettering. Personen die enkel deze taken aankunnen, komen bij Furness Logistics niet in aanmerking voor een contract van onbepaalde duur.

Vakantiejobstudenten krijgen een onthaal (en onthaalbrochure) met de voor hen relevante informatie. Indien een uitzendkracht naar verloop van tijd een vast contract krijgt, wordt een uitgebreide onthaalbrochure opgemaakt met verdere informatie die voor de medewerker belangrijk is. Deze brochure wordt persoonlijk met de ‘nieuwe’ medewerker doorgenomen zodat die kennismaakt met de personeelsdienst en er ruimte is voor verdere vragen.

Uitgebreid onthaal voor bedienden

Nieuwkomers bij bedienden krijgen een uitgebreid onthaal. Er is voor hen een rondleiding, zij bekijken een video, het hele traject wordt doorlopen. Zij krijgen een onthaalbrochure. Een nieuwe bediende krijgt een peter of meter toegewezen, namelijk iemand die meer dan een normale dagtaak aankan. Maar de nieuwkomer kan ook bij de anderen met vragen terecht. De medewerker krijgt volgens de personeelsdienst een opleiding van zes weken on the job.

“De directie heeft beslist om maandelijks een ontbijtsessie te houden. Hierop worden zowel nieuwe medewerkers als medewerkers die langer in dienst zijn op uitgenodigd. Dit zijn zowel medewerkers met een arbeidersstatuut als bedienden. Per sessie wordt er getracht om zestien tot twintig medewerkers samen te brengen. Per tafel is er een directielid of manager aanwezig die wat meer uitleg geeft over bijvoorbeeld de geschiedenis van het bedrijf, lopende projecten, ... Kortom wat achtergrondinformatie die nuttig is om te weten. De tafels worden samengesteld uit mensen die mekaar niet kennen om zo nieuwe contacten te leggen. Het is de bedoeling dat het ontbijt op een gezellige informele wijze verloopt. Buiten het onthaal de eerste dag is er ook nog eens per groep een onthaal door één van de commerciële mensen, op de manier zoals hij het geeft aan potentiële klanten. Dit toont het belang aan van ieders werk.” (kwaliteitsverantwoordelijke)

De bedienden met wie gesproken werd, waren allen zeer tevreden over het onthaal dat ze bij Furness Logistics gekregen hadden: spontaan en informeel.

Een vrouw die gedurende tien jaar niet meer buitenshuis gewerkt had, is via een VDAB-stage bij Furness begonnen en is nu vast aan het werk. Zulke personen krijgen volgens de personeelsdienst de nodige tijd om zich in te werken.

Volgens een bediende is er door de snelle groei bij de administratie een gebrek aan ervaren mensen die nieuwe mensen kunnen opleiden. De ervaren mensen werken voor één bepaalde klant en omwille van de klantenbinding, zullen zij niet gemakkelijk tijdelijk overstappen naar een nieuwe klant. De nieuwe bedienden worden dus samen in een nieuw team geplaatst waardoor zij weinig kunnen steunen op ervaren collega's. Sinds eind 2001, begin 2002 krijgen alle nieuwe bedienden (met inhaalbeweging voor alle bedienden) opleiding (AS400-opleiding) in een apart opleidingslokaal. Op deze manier moet de leidinggevende geen algemene inleiding meer geven en kan die meteen ingaan op de specifieke kenmerken van de klant of het product.

Probleem en verbetering bij onthaal voor nieuwe arbeiders (uitzendkrachten)

Nieuwe uitzendkrachten worden de eerste dag opgevangen door iemand van het uitzendkantoor die hun een korte uiteenzetting geeft over de huisregels en dan gaan zij naar de verschillende afdelingen. Daar volgen ze een collega tot ze bijvoorbeeld zelf kunnen order picken.

“Voor het order picken is het altijd zo dat één van de pickers die dan een uur of twee uur meeneemt en samen pickt en ondertussen uitlegt hoe het moet.” (arbeidster)

Tijdens de bevraging mei-augustus 2001 waren de verschillende betrokkenen het erover eens dat een beter onthaal voor uitzendkrachten nuttig en nodig was. De uitval onder de uitzendkrachten was immers groot.

Furness Logistics is de voorbije jaren snel gegroeid. Telkens de organisatie een nieuwe klant binnenhaalt, moet er meteen een nieuw team uit de grond gestampt worden. Omdat men vooraf niet weet hoeveel vaste krachten er nodig zijn voor

deze klant, werkt men gedurende een periode met uitzendkrachten. Eenmaal de inwerkperiode voorbij is, kan men wel inschatten hoeveel personen er in kalme periodes nodig zijn, en zal men een aantal ervaren uitzendkrachten een contract van onbepaalde duur geven.

Er mag echter geen tijd verloren gaan en ook het team rond de nieuwe klant moet meteen functioneren. Bijna het hele team bestaat echter uit nieuwe uitzendkrachten, waardoor nieuwkomers niet kunnen steunen op de ervaring van collega's.

Vooraf wanneer allochtone jongeren in groep beginnen, blijkt dit soms problemen te geven. Een goed onthaal zou deze problemen volgens een teamleider echter kunnen vermijden.

“Op een bepaald moment was er zodanig veel werk dat we voor bepaalde activiteiten interim gevraagd hebben. En daar zaten er wel veel (allochtonen) bij. Daar is één persoon uitgekomen, die heeft een vast contract gekregen. Dat was dus wel de enige. De anderen voelden zich heel sterk in teamverband en vonden de uitleg die we moeten geven aan iedere nieuwe werknemer overbodig. Hoe zou dat komen? Geen idee, er was ook een persoon bij van wie het werk heel goed was maar de mentaliteit liet te wensen over. Ze kon geen orders aanvaarden en wilde alles op haar manier doen. Op een bepaald moment heb ik dan tegen B. gezegd van sorry maar met zo iemand kunt ge ook niet verder doen. Het is niet de bedoeling dat ze zich boven mij gaan stellen en dan was het zo van: ge zijt ne vuile racist. Ik ben van mening dat wij meer zeggenschap zouden moeten kunnen krijgen in de selectie van Vedior. Als teamleider werken we het meest met interim en op den duur weten we ongeveer welke mensen er voor ons staan. Een eerste gesprek zegt soms al voldoende. Dat betekent natuurlijk dat er extra tijd moet voor genomen worden. Dit is in sommige periodes van het jaar heel moeilijk. Meestal is het heel druk en hebben we helemaal geen tijd om met iedere nieuwe uitzendkracht eens grondig te babbelen. Een extra babbel zou ons nochtans een heel ander beeld kunnen geven van de persoon in kwestie, in positieve of in negatieve zin. In groep voelen ze zich sterk, maar als je met hen kan praten van mens tot mens denk ik dat je dat wel kan vermijden. Het is ook een feit dat die mensen waarschijnlijk al op verschillende bedrijven als interim gewerkt hebben en dat voor hen de motivatie er af is. Het ligt dan wel aan ons om die motivatie terug opwaarts te krijgen.” (vrouwelijke teamleider)

Furness Logistics wil medewerkers die meteen zelfstandig kunnen werken. De personeelsverantwoordelijke:

“Omdat we een snelgroeiend bedrijf zijn, hebben we voor bepaalde jobs zelfstarters nodig. Ook al wordt een project goed voorbereid, vaak zijn nog niet alle procedures en processen duidelijk omschreven. Uitzendkrachten met een zelfstartersmentaliteit zullen daarom meer kans op slagen hebben in een nieuw project. Uitzendkrachten die meer tijd nodig hebben om te wennen in hun job en een stabiele werkomgeving zoeken, kunnen ingezet worden in teams die al langer werken aan een bepaald project. Er zijn hier minder 'onbekende factoren'.”

Deze zelfstarters moet Vedior dan gaan zoeken onder werkzoekenden met A2- of A1-niveau, maar voor zulke mensen liggen de lonen te laag bij Furness Logistics.

Volgens Vedior presteren vele nieuwkomers onvoldoende en vallen ze dan af na één dag omdat ze niet genoeg begeleid worden. In de piekmomenten, wanneer er veel uitzendkrachten nodig zijn, is er geen tijd en ruimte voorzien om deze op te vangen en degelijk wegwijs te maken. In sommige afdelingen hanteert men het principe dat men drie dagen heeft om in het lopen. Vedior stelt vast dat de uitval bij deze afdelingen kleiner is.

De verbetering in onthaal voor uitzendkrachten kwam er onder andere door de introductie van informatiesessies voor kandidaat uitzendkrachten (zie eerder) en door een informatiebrochure en checklist voor nieuwe uitzendkrachten. Toch wordt er niet in iedere uitzendkracht evenveel 'geïnvesteerd'. Volgende informatie werd ons bezorgd over de situatie in augustus 2002.

"Uitzendkrachten worden onthaald door Vedior. Zij krijgen een onthaalbrochure van Vedior met allerlei praktische informatie. Sinds de introductie van de informatiesessies hebben de uitzendkrachten die worden opgeroepen voor een 'langere' opdracht ook reeds informatie ontvangen. Op de werkvloer worden ze verder onthaald door hun teamleider. Afhankelijk van het werk, de verwachte duur van de opdracht, maar ook van de teamleider, zal dit onthaal uitgebreid of niet uitgebreid zijn. Als we morgen iemand nodig hebben voor herverpakkingen, dan kan het goed zijn dat dat maar voor één dag is en dat je die overmorgen niet meer nodig hebt. Dan zal de aandacht naar integratie iets minder zijn dan iemand die voor een langere termijn binnenkomt." (personeelsverantwoordelijke)

5.4.2.3 Opleiding

Vorming 'leiding geven en diversiteit'

Op een bepaald moment hebben de teamleiders vorming gekregen over leiding geven en diversiteit. Na enkele keren is men hiermee gestopt. Er zijn weinig kalme periodes en zelfs op die momenten belden mensen af.

"Door de snelle groei hebben we een aantal mensen die verantwoordelijk geworden zijn. Wij zijn nu aan het kijken hoe we die mensen verder vorming kunnen geven, in het algemeen rond leiding geven en in het bijzonder daar ook een stukje diversiteit aan gekoppeld. Maar de mensen moeten het uiteindelijk zelf doen. Uit de eerste reeks opleidingen rond 'leiding geven in een door diversiteit gekleurde omgeving' hebben we geleerd dat heel wat teamleiders hun dagelijkse taken belangrijker vonden dan de vorming. Voor de vervolgsessies zullen er een aantal 'spelregels' worden afgesproken en zullen de uren van de vorming nog beter afgestemd worden met de warehousemanager zodat de opkomst hoger ligt." (personeelsverantwoordelijke)

De twee teamleiders met wie gesproken werd, vonden deze sessies interessant en vinden het spijtig dat ze zijn gestopt.

“Ik vind dat zelf heel interessant, temeer omdat we in verschillende gebouwen zitten en we onze collega’s teamleiders in andere vestigingen niet goed kennen of helemaal niet kennen. Het zou leerrijk zijn mochten er sessies zijn waarop we eens per maand of twee maanden eens samen zouden komen om gedachten uit te wisselen of te luisteren naar de problemen die andere teamleiders hebben en gezamenlijk een oplossing vinden voor een probleem. Bepaalde teamleiders moeten toch wat bijgestuurd worden op bepaalde momenten omdat hun aanpak soms een beetje hard is. Het menselijk aspect is soms ver te zoeken bij bepaalde collega’s. We hebben vroeger wel een cursus gevolgd voor teamleiders en er waren vervolmakingscursussen maar niet iedereen kon altijd aanwezig zijn op deze sessies waardoor dit een beetje in de vergeethoek is geraakt.” (vrouwelijke teamleider)

“Vroeger was er wel regelmatig een vergadering voor de teamleiders, dat gebeurt nu nog heel zelden omdat de tijd ontbreekt, omdat het bedrijf zodanig gegroeid is. Dat waren interne opleidingen voor teamleiders, hoe dat je een team moet beheren, hoe je mensen moet motiveren, hoe je moet omgaan met de mensen, ieder karakter is verschillend. Dat was interessant. Dat was iemand die van buiten de firma die vroeger parttime bij bedrijf V werkte.” (vrouwelijke teamleider)

Telkens opnieuw lijkt tijdsgebrek inspanningen rond diversiteit en opleiding te beperken.

Externe opleidingen voor bedienden

Externe opleidingen voor bedienden worden bekend gemaakt via de teamverantwoordelijke. Deze kan de personen die in aanmerking komen inschrijven. In sommige teams worden opleidingen gevolgd door personen die vaardigheden bezitten om deze kennis aan hun collega’s door te geven.

“De doelstelling is dat elke bediende minimum twee dagen per jaar opleiding volgt. Elk jaar doen we een evaluatie, functioneringsgesprek, en op het einde vragen we welke opleiding de persoon wenst. Al heeft het niet 100% rechtstreeks te maken met de job, toch staan we erachter. Bijvoorbeeld Spaanse les, hoewel we niet veel Spaanse klanten hebben. Indien dit in avondschoon wordt gevolgd, krijgen de medewerkers hiervoor educatief verlof. Indien de opleiding nuttig is voor het bedrijf, helpen we zoeken naar een geschikte opleiding. Extern worden er frequent opleidingen gevolgd via het vormingsfonds van onze sector, maar ook intern hebben we onze eigen opleidingsdienst.” (customer service manager)

“Ik probeer de mensen zo veel mogelijk opleiding te laten volgen. Het bedrijf staat dit ook toe, vooral Excel, Word. Wat bij ons wel belangrijk is, alle mensen die nu beginnen na een maand of vijf-zes, laat ik een ADR-cursus (gevaargoed) volgen, omdat binnen bedrijf P, 80% van de producten onderhevig zijn aan de ADR-wetgeving. Hierdoor kennen zij de consequenties bij het bestellen of uitvoeren van gevaartransport. De basisbeginselen worden (extern) door SAV gegeven, dat is de beroepsvereniging voor autovervoerders.” (teamcoördinator)

Opleiding voor loodsarbeiders

Vanuit de sector worden er door het vormingsfonds geen externe opleidingen georganiseerd. Vandaar dat Furness interne opleidingen organiseren voor loodsarbeiders, namelijk EHBO, brandbestrijding, heftruckchauffeur en AS400.

Een arbeidster van Italiaanse afkomst vertelt dat ze binnen Furness Logistics een opleiding voor reachtruckchauffeur³⁵ heeft gevolgd. Zij had al wel eens laten vallen dat ze reachtruckchauffeur wilde zijn. Haar voorganger ging weg en dus was er een reachtruckchauffeur nodig. Een persoon van het heftruckbedrijf gaf de theorielessen in het hoofgebouw, ongeveer twee keer drie uur. Daarvan moest ze examens afleggen. Haar teamleider gaf de praktijklessen. Dat was af en toe een kwartier of een half uur. Omdat ze al met een clark kon rijden, was ze er snel mee weg. Er zijn nog verschillende vrouwen die reachtruckchauffeur zijn. Arbeiders die een dergelijke opleiding volgen krijgen hier geen certificaat voor.

“Dat geven ze nergens. Als je van werk verandert zeggen ze, stap eens op een clark of op een reach en rij daar eens mee. Op mijn vorig werk heb ik mijn examen van clark gedaan, en daar kreeg ik ook geen bewijs van. Dat is omdat je niet zou overlopen.” (arbeidster)

5.4.2.4 Beoordeling en stimuleren van doorstroom

Beoordeling van loodsmedewerkers met een uitzendcontract

Naargelang de afdeling krijgen uitzendkrachten een dag of enkele dagen om zich te bewijzen. Zoals gezegd, is er niet altijd tijd en ruimte voor een goede begeleiding van de nieuwe uitzendkrachten, zodat zij die niet meteen zelfstandig kunnen werken, vaak snel afvallen. Zij die wel zelfstandig kunnen werken en ‘in het team passen’ (dit wil meestal zeggen zich niet te arrogant opstellen), maken na ongeveer drie maanden kans een contract van onbepaalde duur aangeboden te krijgen. De personeelsverantwoordelijke benadrukt dat hierbij geen onderscheid gemaakt wordt naar geslacht, afkomst, diploma, enz.

Wanneer het botst tussen mensen van een team en een nieuwe uitzendkracht, wordt die persoon de dag erop in een ander team geplaatst. Indien het in meer dan één team niet lukt, wordt de uitzendkracht niet meer teruggevraagd.

Een teamleider geeft aan:

“Maar je voelt dat wel al van de eerste dag vind ik. Het gaat dan wel over werklust. Iemand die wil werken, die leert elke job, vind ik. Je moet het gevoel hebben van die wil wel echt. Want soms komen er hier binnen ... en meestal vallen die wel zelf af. Die beslissen dan zelf van ik ga niet meer. (...) Dan is het van, gij loopt hier rond, gij denkt dat ge alles zijt. Ik heb het in het voorjaar meegemaakt. Dan lopen ze hier

³⁵ Soort heftruck met een lange ‘arm’ om goederen in het magazijn te (ver)plaatsen.

rond met hun handen in hun zakken. Je vraagt om iets te doen en ze doen niets. En dan krijgt ge op den duur, als ge dan zegt van ik zou graag hebben dat je dat doet of ik heb gezegd dat je dat moet doen en je doet het niet. En dan krijg je reacties van: wat denk je wel dat je bent! Dat hebben we toch al een paar keer meegemaakt.” (vrouwelijke teamleider)

Negatieve beoordeling van uitzendkrachten

Een nieuwe uitzendkracht wordt soms in het begin op zijn fouten gewezen. Zodra de teambegeleider echter denkt dat de uitzendkracht niet voldoet, gebeurt het volgens de verantwoordelijke van Vedior dat (o.i.v. de hoge werkdruk) de medewerker in de loop van de dag geen opmerkingen meer krijgt en dus denkt goed bezig te zijn. Deze persoon is dan verbaasd dat hij de volgende dag niet meer mag terugkomen.

Er is geen echte duidelijkheid over wie aan de uitzendkracht meldt dat hij of zij niet voldoet en dus niet mag terugkomen. Volgens enkele teamleiders en de kwaliteitsverantwoordelijke is het aan de teamleider om dit mee te delen en de reden waarom aan te geven. Volgens een teamcoördinator en een andere teamleider zijn het de productieplanners die de uitzendkracht inlichten. Volgens Vedior krijgen uitzendkrachten die niet goed presteren vaak te horen dat ze de volgende dag niet moeten terugkomen. Ze worden echter niet altijd ingelicht dat ze daarna ook niet meer zullen gecontacteerd worden. Wanneer personen verbaasd zijn en uitleg willen, contacteert Vedior de productieplanners.

Volgens de personeelsdienst moeten de teamleiders meer feedback geven maar moet Vedior beter opvolgen waarom bepaalde mensen afvallen, zodat die de selectie van nieuwe kandidaten kan verbeteren.

“We hebben gekozen voor een inhouse uitzendkantoor, omdat zij veel beter de profielen en behoeften kunnen doorgeven aan hun collega uitzendconsulenten. Doordat zij dagelijks contact hebben met de productieplanners weten ze waar ze bij de selectie van uitzendkrachten op moeten letten. Dagelijks maakt de productieplanner samen met de teamleiders de personeelsplanning voor de volgende werkdag. Het zou interessant zijn indien de consulent van het inhouse kantoor hier regelmatig bij is zodat hij/zij de feedback van de teamleiders in verband met de prestaties van de uitzendkrachten rechtstreeks van de teamleiders verneemt.” (personeelsverantwoordelijke)

In april 2002 werd opnieuw contact opgenomen met de verantwoordelijke van Vedior. Hij gaf aan dat Furness Logistics nu bij iedere negatieve evaluatie een documentje aan de uitzendkracht geeft waarop duidelijk de reden staat aangegeven waarom de persoon niet meer verder kan werken bij de organisatie.

Overgang van uitzendcontract naar contract van onbepaalde duur

Ompak en tickettering zijn de laagste profielen binnen de organisatie. Binnen deze groep wordt wel gekeken of er personen bij zijn die eventueel zouden kunnen order picken. Ook Vedior suggereert soms bepaalde personen in te zetten als order picker. Op die manier kunnen ook mensen die begonnen zijn bij tickettering, uiteindelijk als order picker een contract van onbepaalde duur krijgen.

Bij de opstart van een nieuw project gaat men contracten voorstellen aan uitzendkrachten die al een tijd bij Furness Logistics werken. Deze ploeg wordt aangevuld met nieuwe uitzendkrachten. De meeste vast aangeworven arbeiders hebben ongeveer drie maanden met een uitzendcontract bij Furness Logistics gewerkt.

De personeelsverantwoordelijke stelt vast dat een aantal uitzendkrachten geen contract van onbepaalde duur willen. Er zijn ook uitzendkrachten die in Furness begonnen zijn met de idee er even te werken, maar die het werk graag doen en een vast contract hebben gekregen.

Evaluatierapportje voor uitzendkrachten

Om verrassingen te vermijden, probeert Vedior nu in stabiele periodes (die zijn er echter weinig) per persoon die voor order picking wordt aangeworven, na veertien dagen een rapportje op te stellen. De verantwoordelijke van Vedior spoort de teamleiders aan een evaluatie te geven (via een formuliertje) van de uitzendkracht. Daar kan niet steeds tijd voor gemaakt worden, maar Vedior is bezig om dit op punt te stellen.

“Het moet de bedoeling zijn uitzendkrachten te informeren over hun manier van presteren. Tot nu toe werd er naar de uitzendkrachten soms weinig gecommuniceerd door Furness. Daarom zijn wij tussenschakel. In geval van een mindere evaluatie geeft dit hun de mogelijkheid om zich bij te sturen of te herpakken. Positieve feedback versterkt de persoon in zijn kunnen. Zij weten in dit geval dat dit perspectieven opent voor een mogelijke vaste job bij Furness.” (Vedior-verantwoordelijke)

Beoordeling en doorstroming van arbeiders

Loodsarbeiders krijgen in principe zoals de bedienden jaarlijks een functioneringsgesprek. De arbeiders hebben echter alleen weet van een evaluatie bij het tekenen van een vast contract. Een teamleider vertelt:

“Functioneringsgesprekken, dat is niet aan mij besteed. Ik vergeet dat altijd. Als er een probleem is, wacht ik geen functioneringsgesprek af.” (vrouwelijke teamleider)

Volgens de personeelsverantwoordelijke volgt de personeelsdienst wel degelijk op dat elke medewerker minstens eenmaal per jaar een functioneringsgesprek heeft. Er zijn twee gestructureerde formulieren ter voorbereiding van het functionerings-

gesprek, namelijk één voor de leidinggevende en één voor de medewerker. Op het einde van het functioneringsgesprek wordt samen een actieplan opgesteld.

Indien er een probleem is met een bepaalde medewerker, wordt een kort tussentijds functioneringsgesprek gehouden en een actieplan afgesproken. Omdat de documenten voor dit tussentijds functioneringsgesprek te uitgebreid zijn, zijn ze niet werkbaar. Daarom wordt gewerkt aan een nieuw document.

Als een medewerker zich niet meer goed voelt in zijn of haar job, wordt er naar een oplossing gezocht.

“Ik heb één iemand die een beetje een burn-out had, bij bedrijf P. Ik heb die dan overgeplaatst naar bedrijf Q. Zij had een repetitieve taak binnen het team van bedrijf P. Die zei dat zij iets anders zou willen doen. Dan tintelen onze oren al, als we dat horen. Dan heb ik met haar een gesprek gehad over wat ze zou willen doen. Het kwam er altijd op neer dat ze wat meer verantwoordelijkheid wou. Ik heb ze nu naar het team van bedrijf Q getransfereerd waar ze verantwoordelijk is voor alles van ompak, labels maken, loods voorbereiding, waardoor al het papierwerk, geordend en georganiseerd in de loods komt zodat de mensen van G. zonder veel nadenken die zaken kunnen doen.” (teamcoördinator)

Een allochtone loodsarbeider zou wel ooit graag doorstromen, maar weet niet of hij die kans ooit zal krijgen.

“Ik weet niet of ik hier omhoog kan klimmen, maar als ik de kans krijg, graag. (...) Want tot nu toe heb ik alleen containers lossen en picking gedaan. Maar soms geeft de teamleider opleiding voor bepaalde jobs aan andere arbeiders, maar niet aan mij.” (allochtone arbeider)

De personeelsdienst benadrukt dat het al dan niet doorstromen afhangt van capaciteiten en niet van het feit of men al dan niet allochtoon is. Tussen de periode van bevraging en de eindfase van het onderzoek, is één allochtone arbeider doorgegroeid tot teamleider.

Deze man is één keer individueel geëvalueerd, namelijk bij het tekenen van een vast contract. Hij heeft toen geen rondleiding gekregen. Er waren op het moment van de bevraging nog geen allochtonen bij de teamleiders.

Een allochtone arbeidster is van ompak naar order picking en daarna naar controle gegaan.

“Ik was order picker en de mevrouw heeft mij gevraagd voor controle. Vroeger was het gewoon controleren, nu is het bij scanning en computer. Dat is mijn eerste contact met de computer. Ik ken een beetje Engels en dat helpt veel. Mijn collega's helpen mij, de teamleider zegt dat moet je zo doen. Toen ik order picker was, heb ik wel veel gekeken wat de anderen deden. Dat is voor mij iets anders en ik wilde dat graag doen.” (allochtone arbeidster)

De allochtone arbeiders met wie gesproken werd en die op latere leeftijd naar België gekomen zijn, werken bij Furness niet 'onder het niveau' waarop ze in hun land van herkomst werkten. Daar waren ze winkelbediende, stikster, enz.

Een vrouwelijke teamleider heeft een opleiding gevolgd om bediende te worden, maar is op haar stappen teruggekeerd.

“Dat was een vergissing. Ik kon de job aan maar vond het saai en had geen verantwoordelijkheid meer. Als teamleider ben je verantwoordelijk voor een team en sta je constant voor nieuwe uitdagingen in je job. Als logistiek bediende is de fun eraf wanneer de routine er is. Het contact met de andere collega's was ook niet optimaal. We hebben dat met een paar gedaan (die opleiding) en met een paar teruggekeerd. Ik ben van opleiding bediende, maar het werk dat ik nu doe, doe ik eigenlijk toch wel liever.” (vrouwelijke teamleider)

De personeelsverantwoordelijke stelt vast dat de vrouwelijke teamleiders in de loods vooral zijn doorgetroeid en dat de mannelijke teamleiders vooral extern aangeworven zijn (zie eerder werving). De interne kandidaten zijn vaak vrouwen (er zijn ook meer vrouwelijke dan mannelijke loodsmedewerkers). Indien geen interne kandidaat gevonden wordt, gaat men extern werven. Op dat moment stelt men vast dat voor verantwoordelijke functies er meer mannelijke dan vrouwelijke (externe) kandidaten zijn.

Bij vacatures gaat men volgens de customer service manager eerst kijken of er interne kandidaten zijn.

“Alle vacatures worden intern bekend gemaakt. Hierdoor stimuleren we ook loodsmedewerkers die interesse hebben voor een job als logistiek bediende. Als deze medewerkers over de nodige kennis en vaardigheden beschikken, hebben ze steeds een streepje voor op externe kandidaten. Ze hebben inzicht van wat er in de loods gebeurt.” (customer service manager)

Interne vacatures worden uitgehangen op de valven per loods en staan vermeld in het Furness Gazetje, dat maandelijks bij de loonbrief wordt meegegeven. Ook uitzendkrachten en stagiairs kunnen hiervan een exemplaar bekomen.

Omdat er niet veel vrouwen in hogere functies binnen Furness Logistics werken, twijfelen vrouwen eraan of ze wel in staat zouden zijn deze functies in te vullen. Vrouwelijke teamleiders zien immers dat de meeste externe kandidaten mannen zijn en twijfelen of zij in aanmerking zouden komen. Een teamleider vertelt:

“Ik heb momenteel gesolliciteerd voor een job als productiecoördinator. We hadden al dikwijls gezien dat er een vacature was voor deze job, maar niemand van de collega's in de K-loods stond erbij stil dat wij als internen ook onze kandidatuur konden stellen. We hebben de stap dan toch gezet. Tenslotte stonden we toch al een paar jaar in het magazijn en kenden we het reilen en zeilen van vele dingen in ons magazijn. Wie weet valt er iets positiefs voor iemand van ons uit de bus.” (vrouwelijke teamleider)

Een van deze teamleiders is inderdaad productiecoördinator geworden.

Beoordeling en doorstroming van bedienden

Bedienden worden een maand na aanwerving geëvalueerd. Ook is er ieder jaar een evaluatiegesprek.

“Tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken wordt het functioneren van de medewerker besproken maar ook het functioneren van de chef, tweerichtingsverkeer dus. We trachten zo open mogelijk te zijn, want dat is in het voordeel van beiden.”
(customer service manager)

Een bediende geeft aan dat zij al twee jaar na elkaar aan haar verantwoordelijke heeft aangegeven wat er ontbreekt bij diens aanpak. Dit verandert echter niets. Daarom is zij naar de directie gegaan, maar die vertelden haar dat het haar overste is die het werk regelt op de afdeling en dat zij daar niet tussenkwamen.

Na de inkrimping van het personeel in 1992 en de verlegging van het accent van douaneactiviteiten naar voorraadbeheer, is het bedrijf vooral de voorbije vijf jaar snel gegroeid. De medewerkers zijn meegegroeid met het bedrijf en zo zijn er velen doorgestroomd naar verantwoordelijke functies. Er is zowel sprake van horizontale doorstroming (naar een andere afdeling of klant) als verticale doorstroming. Enkele voorbeelden van dit laatste: een loodsmedewerker kan teamleider worden, een administratief medewerker kan supervisor worden, een supervisor kan manager worden. Soms gebeurt het dat een loodsmedewerker administratief bediende wordt. Het is niet zo dat nieuwe medewerkers een heel parcours uitgestippeld krijgen bij hun intrede. Bij hogere functies laat de organisatie wel blijken dat er doorgroeimogelijkheden zijn. Of mensen doorgroeien hangt af van hun capaciteiten, inzet en interesse.

Wel beseft men dat om een goede medewerker te behouden, men steeds nieuwe uitdagingen moet kunnen aanbieden. Soms gebeurt dit op initiatief van de organisatie, soms op initiatief van de persoon zelf. Een supervisor kan bijvoorbeeld aan het management laten weten dat hij/zij een ondergeschikte heeft met potentieel om door te groeien. Kandidaten worden naargelang de functie intern of extern getest. Omdat medewerkers zien dat mensen doorstromen, weten ze dat het mogelijk is en durven ze zich ook kandidaat stellen. Toch heeft niet iedereen de indruk dat promoties zeer transparant gebeuren.

“Er zijn mensen die volgens mij veel minder capaciteiten hebben en die wel promotie maken. Waarop baseren ze zich om iemand promotie te geven?” (vakbondsafgevaardigde bedienden)

In verband met het loon

Het loon van een medewerker is niet gebonden aan zijn/haar diploma maar aan het takenpakket.

“De lonen die we geven zijn verbonden aan taken, functies en verantwoordelijkheden, niet aan diploma's. Heel wat grote bedrijven koppelen verloning nog steeds

aan diploma's, hier helemaal niet. Hierdoor krijgen bij ons ook medewerkers die om wat voor reden ook geen diploma hebben behaald, evenveel kansen als medewerkers met een mooi diploma." (customer service manager)

Het loon varieert niet naargelang het werk fysiek zwaar is of niet. Voor wie het zwaarste werk doet, is dit niet zo aangenaam.

"De goederen van onze klant komen binnen in containers waarin alle dozen los gestapeld zijn en niet op paletten zoals bij andere klanten. Een container kan een 400-tal dozen bevatten die 10 tot 25 kg wegen. Het uitladen wordt uitgevoerd door het mannelijk personeel, maar wij hebben in ons team maar één mannelijke collega, die wordt dan geholpen door interims. Het is moeilijk om mensen te vinden omdat het loon in onze sector vrij laag is. Men moet soms per dag twee containers lossen, twee à drie weken aan een stuk. Men moet dan de mensen echt kunnen motiveren voor die job, want velen geven het vlug op door het loon." (vrouwelijke teamleider)

Activiteiten om betrokkenheid van medewerkers te vergroten

In een krappe arbeidsmarkt bestaat er het risico dat werknemers overstappen naar een organisatie met betere loonsvoorwaarden. Furness is gevestigd in de buurt van een aantal automobielbedrijven (bedrijf R en bedrijf W) en toeleveranciers en op een tiental km van bedrijf T, allen zeer goed betalende bedrijven. De automobielsector heeft bijvoorbeeld hogere lonen dan de logistieke sector. Furness Logistics heeft dit niet. Om te vermijden dat werknemers weggaan, probeert Furness Logistics de betrokkenheid te vergroten via activiteiten buiten de werksfeer.

Een manager geeft aan:

"Het bedrijf groeit snel en soms zijn er echt hectische situaties. Dat is kenmerkend voor de sector, daar zal Furness dus altijd mee geconfronteerd blijven. Er zijn wel initiatieven geleverd om een aangenaam werkklimaat te creëren. Dat is dan meer de gebouwen, de lokalen, al een half jaar kunnen mensen hier broodjes kopen tegen lage prijzen. Er worden regelmatig activiteiten georganiseerd buiten het werk, een barbecue, een dropping, personeelsfeest, er is ook een voetbalploeg. Er wordt gewerkt om met iedereen een relatie op te bouwen buiten die acht uren." (account manager)

"Wat ik probeer te doen, is toch die banden zo goed mogelijk ... want ge hebt altijd een beetje cliëkvorming bij het administratief personeel en het loodspersoneel, om dat zoveel mogelijk te breken of te overbruggen door activiteiten te organiseren. We hebben nogal een extreme teamleider die zegt dat iedereen moet meegaan, om elkaar beter te leren kennen. We proberen dat dan altijd op een datum te zetten dat iedereen kan." (teamcoördinator)

Ook de allochtone medewerkers met wie werd gesproken, waren op de hoogte van het personeelsfeest en zouden komen met hun partner.

Aan deze activiteiten doen de vaste medewerkers mee en de uitzendkrachten die al enkele maanden bij Furness Logistics werken. De medewerkers van G. (beschutte werkplaats) zijn niet bij deze activiteiten betrokken.

Een arbeidster vertelt:

“Wij krijgen een drankje als het warm is. Elk jaar wordt er een dropping georganiseerd en een personeelsfeest. De mensen van G. krijgen een barbecue op het hoofgebouw. Dan mogen al de teamleiders met hun vrouw daar ook naartoe gaan. Of Sinterklaas komt, paaseieren, enz.” (arbeidster)

5.4.2.5 Flexibiliteit voor de (wensen van) werknemers

Combinatie gezin/arbeid

Flexibiliteit is een grote troef van de organisatie en wordt dan ook verwacht van de medewerkers. Zo gebeurt het dat uitzendkrachten telkens in andere teams inspringen. Maar zeer vroege of zeer late uren worden zoveel mogelijk gegeven aan personen die hiervoor kiezen.

Werknemers kunnen ervoor kiezen deeltijds te werken.

Wanneer een medewerker zijn verantwoordelijke verwittigt, is het geen probleem naar huis te gaan voor een ziek kind of om bijvoorbeeld naar de autokeuring te gaan. De werknemers hebben een toegangsbadge die de werkuren registreert. Een teamleider vertelt:

“Soms zegt hij van ge moogt mij ‘s avonds laat bellen, dat speelt geen rol, dus ge belt naar S., sorry maar morgen moet ik echt naar de dokter voor dit of dat, dat is allemaal geen probleem, S. is toch zo. Je begint wat later of je vraagt gewoon kan ik een halve dag familiaal verlof krijgen of zo. Of ook, dat ge in verlof zijt, normaal gezien de laatste dag van uw verlof dan belt ge ne keer, om te weten hoe het de dag nadien is of wanneer ge moet beginnen. Als het dan echt heel kalm is en het is nog goed weer of zo, dan kan die wel rap zeggen, neem nog maar een dag of twee bij want het steekt echt niet nauw.” (vrouwelijke teamleider)

“Vorig jaar had mijn zontje nierproblemen, er was een afspraak tussen meneer F. en mij, de weken dat mijn man de late ploeg werkt, dat ik dan ‘s avonds vroeger kan vertrekken om met hem naar de logopedie te gaan. Ik begin dan ook vroeger.” (vrouwelijke teamleider)

Binnen een voldoende groot team kunnen uren onderling aangepast worden.

Aandacht voor wensen en gewoontes van allochtonen

Tijdens de ramadan zijn vastende moslims minder fit. Een teamleider:

“In loods 8 is er iemand die echt de ramadan volgt. Daar wordt rekening mee gehouden. Ja, dan wordt die flauw. Die nemen dan hun pauzes anders. Ik denk wel dat die zich dan afzondert, want die moeten zoveel keer per dag bidden met hun

hoofd naar Mekka gericht. Maar die doet het dus echt zoals het moet. En de anderen hebben daar respect voor.” (vrouwelijke teamleider)

Allochtonen willen soms hun ganse verlof tegelijk opnemen om naar hun land van herkomst te gaan.

“Onze Kroatische vriend A. (hij is eigenlijk van Bosnië) die is een maand op verlof geweest omdat hij dan naar het thuisfront ging. Normaal mag dat niet, moogt ge maar maximum twee weken verlof nemen. Maar gezien dat hij al zijn verlof opspart om één maand naar ginder te gaan, hebben we daar geen bezwaar tegen.” (teamcoördinator)

5.4.2.6 *Samengevat*

Furness Logistics kan flexibel omgaan met pieken in de vraag van diensten door het werken met uitzendkrachten. Tijdens een periode van krapte op de arbeidsmarkt stromen op deze manier ook ‘niet-normwerknemers’ in het bedrijf.

Er is echter weinig onthaal en begeleiding voorzien voor deze uitzendkrachten. Daarom zijn het vooral zelfstarters die uiteindelijk een vast contract krijgen. Anderen vallen af omdat ze niet meteen meekunnen of omdat ze zich arrogant gedragen. Via een goed onthaal waarbij de teamleider de kans krijgt een gesprek te voeren met de individuele uitzendkracht zou deze houding en uiteindelijk ook de uitval volgens enkele leidinggevenden deels vermeden kunnen worden. Het probleem van het onthaal is geweten bij het management en er wordt aan gewerkt via onder andere het gebruiken van een checklist bij het onthaal en het klaarmaken van een opleidingslokaal waar nieuwkomers gezamenlijk opleiding zullen krijgen.

‘Niet-normwerknemers’ (vooral laaggeschoolde allochtonen) zijn er vooral te vinden bij de uitzendkrachten die gevraagd worden voor ompak en tickettering. Wie echter enkel deze taken aankan, maakt geen kans op een contract van onbepaalde duur omdat dit tijdelijke activiteiten zijn gebonden aan acties van de klanten.

Bij de instroom van bedienden is er weinig diversiteit (door gebrek aan diversiteit bij de kandidaten). Bij bedienden is er wel een uitgebreid onthaal.

Alle medewerkers hebben volgens de personeelsdienst minstens eenmaal per jaar een functioneringsgesprek. Het is niet duidelijk of alle teamleiders dit even consequent toepassen en al hun loodsarbeiders jaarlijks evalueren.

Er zijn mogelijkheden binnen Furness Logistics om door te stromen en hiervan wordt ook gebruik gemaakt.

Het management probeert de binding met de organisatie te vergroten door het organiseren van activiteiten voor het personeel.

Er zijn mogelijkheden om de arbeid af te stemmen op het gezin. Deze mogelijkheden worden vooral gebruikt door vrouwen. Daarnaast houdt men ook rekening met wensen en gewoontes van allochtone medewerkers (met een contract van onbepaalde duur).

We kunnen op basis van deze informatie vaststellen dat Furness Logistics de deuren opent voor 'niet-normwerknemers', maar dat het personeelsbeleid weinig is aangepast aan deze werknemers.

5.4.3 Arbeidsmarktbewust organisatiebeleid

We willen hieronder nagaan of Furness Logistics het organisatiebeleid heeft aangepast aan de instroom van 'andere' werknemers.

5.4.3.1 Aangepaste processen

Door de krapte op de arbeidsmarkt opteert Furness Logistics er soms voor de selectiecriteria te verlagen. Dit heeft als gevolg dat de arbeidsprocessen aangepast moeten worden.

“Door de krapte op de arbeidsmarkt dienen we al eens medewerkers met een lager profiel aan te werven. Om dit op te vangen hebben we onze processen aangepast. Door het opsplitsen van processen in eenvoudige deeltaken met de nodige controlepunten kunnen deze dan zonder probleem worden uitgevoerd. Uiteraard is de opleiding en opvolging on the job een cruciaal element hierin.” (kwaliteitsverantwoordelijke)

Men trekt dus processen uiteen in eenvoudige deelprocessen. Hierdoor kunnen taken sneller uitgevoerd worden, of door personen zonder specifieke vaardigheden of voorkennis zoals uitzendkrachten, of de medewerkers van de beschutte werkplaats G. Indien er heel veel werk is, gebeurt het ook dat men met twee (overlappende) ploegen werkt.

5.4.3.2 Uitbesteding aan beschutte werkplaats

Furness Logistics besteedt de meerderheid van de ompak, inpak en tickettering uit aan mensen van de beschutte werkplaats G. Dit gebeurde op initiatief van de algemene directeur, deels uit financiële overweging, deels als sociaal engagement. Deze mensen werken ter plaatse in de loodsen van Furness. Dit had gevolgen voor de uurregeling en er werden onder andere aanpassingen voorzien aan sanitair en kantine. Voor elke opdracht wordt een factuur opgemaakt volgens afgesproken tarieven. De tijd dat deze medewerkers op de bus zitten om naar Furness te komen is ook arbeidstijd en moet dus door Furness betaald worden.

De coördinatie van de taken en de begeleiding van deze mensen wordt grotendeels uit handen gegeven aan de begeleiders van G. Tijdens de periode van de bevraging werd het aantal personen dat door Furness betaald werd, opgevoerd tot honderd. De loonkosten bij deze medewerkers liggen lager. Ook het tempo is lager. Wel is het zo dat het werk nauwkeuriger gedaan wordt door deze mensen dan door anderen, omdat volgens de personeelsverantwoordelijke van Furness

anderen deze monotone jobs vlug beu zijn en door een gebrek aan concentratie fouten maken.

Zoals eerder vermeld worden de opdrachten die aan de beschutte werkplaats zijn uitbesteed, uiteengegrafeld in kleinere eenvoudige taken en aangepast aan het vermogen van de medewerkers. Hierdoor kan bijvoorbeeld een persoon telkens één kant van een doos plooiën in plaats van de hele doos ineen te moeten steken.

Een teamcoördinator die veel met de medewerkers van G. te maken heeft, geeft aan dat zij zeer goed zijn in taken als ompak en tickettering, maar niet ingezet kunnen worden voor andere taken zoals order picking waar zij zelfstandiger moeten werken.

“Zelfstandig kunnen zij moeilijk werken. Zij worden aangestuurd door iemand van ons samen met de begeleider. Wij hebben uit ervaring geleerd dat bepaalde activiteiten niet voor hen weggelegd zijn, als er moet geteld worden, opgeschreven worden of afgelezen worden, dat loopt fout. Dus wat wij altijd doen, is de instructies naar hen toe zo eenvoudig mogelijk maken. Wij hebben een contract lopen waardoor wij twintig of dertig personen per dag moeten tewerkstellen. Dus als er geen werk is op bedrijf Q, worden die op bedrijf P ingezet, is er geen werk op bedrijf P, worden die op bedrijf S ingezet. Er is altijd werk voor hen. Soms zitten we hier met 80 tot 120 mensen van G. Voor bedrijf Q blijft het continu, voor bedrijf P niet, voor bedrijf S en bedrijf U heeft dat zijn pieken, vooral voor promoties. Hebt u de idee dat als u het langzaam aanpakt, dat zij ook kunnen bijleren en iets meer kunnen? Dat is heel moeilijk. Die blijven altijd ompakken. Zij zien dat ook zitten? Ja, die doen niet liever.” (teamcoördinator)

5.4.3.3 *Samengevat*

In piekperiodes worden processen uiteengetrokken zodat ook laaggeschoolde personen zonder ervaring (tijdelijk) kunnen worden ingezet.

Voor eenvoudige en repetitieve taken zoals ompak en tickettering maakt Furness Logistics gebruik van de medewerkers van de beschutte werkplaats G. De processen worden uiteengetrokken zodat de taken geschikt zijn om uitgevoerd te worden door medewerkers van de beschutte werkplaats.

Volgens het management van Furness Logistics voeren zij het werk nauwkeuriger uit en zijn zij gemotiveerder dan andere medewerkers om dit soort taken te doen. Bovendien is het voor Furness Logistics goedkoper om deze taken uit te besteden aan G. dan deze te laten uitvoeren door vaste medewerkers of uitzendkrachten.

Door deze aanpassing in arbeidsorganisatie krijgen de medewerkers van de beschutte werkplaats mogelijkheid te werken binnen Furness Logistics. Maar omdat er nauwelijks leermogelijkheden zijn in de taken van de medewerkers van de beschutte werkplaats, is de kans zeer klein dat deze medewerkers via hun ervaring bij Furness Logistics een job buiten het kader van de beschutte werkplaats zullen kunnen uitoefenen.

5.5 Relaties op het werk

Een belangrijk aspect van diversiteitsmanagement is dat iedereen respect heeft voor de ander in zijn anderszijn. Staat men voldoende open voor allochtonen, voor laaggeschoolden of personen met een lichte mentale handicap, of verstoren de vooroordelen de communicatie? Deze relaties op het werk bekijken we in onderstaand deel.

5.5.1 Verhoudingen bij en tot de uitzendkrachten

Uitzendkrachten

Hoewel er voor uitzendkrachten soms te weinig aandacht gaat naar onthaal, worden zij volgens enkele arbeiders (vaste krachten) opgenomen in de groep. Of zij al dan niet aanvaard worden door hun collega's, hangt af van de manier waarop ze werken. Iemand die zijn best doet, wordt beter aanvaard dan iemand die waar hij kan pauzes neemt of werk ontvlucht.

“Teamwerk is heel belangrijk binnen ons bedrijf. De teamleden werken samen hun opdrachten af. Het is daarom belangrijk dat ieder zijn job goed uitoefent om opgenomen te worden in de groep.” (kwaliteitsverantwoordelijke)

Volgens een arbeidster wordt er niet echt geïntimideerd, maar wel geplaagd.

“Pesten om te kraken doen ze hier niet. Wel gelijk iedereen wel eens doet op het werk, zeker? Gelijk nu hebben we een nieuwe interim, hij is zo wat raar, hij vindt een meisje uit onze loods een mooi meisje. Dus gaan ze hen proberen te koppelen.” (arbeidster)

In het algemeen blijven uitzendkrachten die samen begonnen zijn de eerste dagen aan mekaar hangen. Nadien gaan zij meer om met de medewerkers van hun team.

Allochtone uitzendkrachten

Volgens de personeelsverantwoordelijke vinden medewerkers van dezelfde leeftijd elkaar, vinden mannen elkaar en vinden vrouwen elkaar. Maar klikvorming speelt het sterkst bij allochtone uitzendkrachten van een zelfde etnische achtergrond. Een afdeling werd door de autochtonen smalend 'Klein Turkije' genoemd. Dit is volgens de personeelsverantwoordelijke niet bevorderlijk voor de integratie van het team en daarom heeft zij met de verantwoordelijke van Vedior besproken dat het aantal allochtonen met een zelfde afkomst in één team beperkt zouden worden. Er zijn reeds kleine incidenten geweest waarbij allochtone vrouwen onderling hun eigen taal spraken en de autochtone medewerkers dachten dat zij over hen bezig waren en ze elkaar bijna in de haren vlogen. Tijdens een vergadering werd er over het al dan niet verplichten van Nederlands spreken, nagedacht. Vanaf september/oktober 2002 zullen er lessen Nederlands op de werkvloer gege-

ven worden. Deze medewerkers zullen gestimuleerd worden (ook onder elkaar) Nederlands te spreken. De personeelsdienst vindt dat men mensen niet kan verplichten Nederlands te spreken zonder zelf inspanningen te leveren om het hen aan te leren.

Een aantal allochtonen verstaan niet perfect Nederlands. Het hangt af van de teamleider of die de uitleg in het Frans of het Engels kan en wil doen.

“Als er buitenlandse interimers komen, geeft dit soms wel problemen. Ik heb nu iemand bij mij staan, dat is een Afrikaan. Hij probeert zelf zoveel mogelijk Nederlands te praten, hij gaat ook Nederlandse les volgen, en als het niet lukt in het Nederlands, dan haal ik zelf mijn beste Frans boven en leg ik het uit in het Frans. Je moet ook zelf een beetje de moeite doen vind ik om die mensen te helpen. En dan vraagt hij zelf ook van: je hebt het nu gezegd in het Frans, kan je het nu zeggen in het Nederlands? Bijvoorbeeld de term ‘straks’, dat verstond die niet. Dus hij dacht straks is nu eerst. Maar dus dan leg je dat uit in het Frans en dan zijn ze daar mee weg. Je moet zelf ook een beetje de moeite te doen om die mensen te helpen om zelf Nederlands te praten en zelf eens iets uitleggen. Dat is met R. ook zo. Sommige woorden begrijpt zij ook niet. En dan zeg ik het haar in het Engels en dan heeft ze dat vast.” (vrouwelijke teamleider)

Er bestaan niet enkel spanningen tussen uitzendkrachten en vaste krachten. Volgens de verantwoordelijke van Vedior gebeurt het ook dat Turkse en Marokkaanse uitzendkrachten onderling niet overeenkomen. Bij een bepaald incident zijn beide groepen naar de personeelsdienst gegaan. Die heeft hen doorgestuurd naar Vedior. Uiteindelijk is één van beide groepen bij Furness weggegaan.

Een klik van allochtone uitzendkrachten durft soms in groep het huisreglement aan de laars te lappen. Zij stellen zich soms nogal defensief op. Het is dan belangrijk te weten hoe hiermee om te gaan. De teamleiders kunnen deze zaken niet altijd in goede banen leiden. Er is meestal geen tijd om het werk neer te leggen en het uit te praten.

Een vrouwelijke teamleider geeft aan dat sommige teamleiders een harde aanpak hebben, maar dat zij de zachte aanpak verkiest:

“Maar ik ga wel in tegen iemand die zijn werk niet doet, of dat een Vlaming is of dat is iemand anders. Maar dan ben je nogal vlug een racist. Je moet die gevoeliger aanpakken vind ik dan ... ik versta dat ook wel ergens. Je komt in een land dat je niet kent. Ook de manier waarop je iets naar voor brengt, is belangrijk. Ik weet mijn collega ... dat je het zegt ... maar hoe dat je het zegt, ... op dat moment trekt die zich dat niet aan, maar ik ben eerder voor de zachte aanpak. Iedereen is anders en als teamleider moet je je daaraan aanpassen. Je bent een beetje een vertrouwenspersoon en je bent een beetje alles tegelijk. Je bent een beetje de boeman, de vertrouwenspersoon, maar je moet echt aanvoelen hoe je iemand moet aanpakken. Iemand kan echt nood hebben om daar eens echt tegen te roepen, maar iemand anders kan dat juist niet nodig hebben en daar moet je het echt zacht naar voor brengen.” (vrouwelijke teamleider)

De vooroordelen tegenover allochtone uitzendkrachten worden versterkt door het feit dat het vooral allochtone uitzendkrachten zijn die betrappt worden op diefstal.

“Wat we soms wel moeten bewaken, vooral met de interims, en dan wordt er automatisch een stempel gedrukt op die allochtonen, dat is diefstal, vooral dan op dingen die zeer gegeerd zijn, GSM's en zo. Regelmatig zijn hier al allochtonen geklist door Securitas die hier op onverwachte tijdstippen staat om controles uit te voeren en ja, dan krijgen ze automatisch een stempel. Dan is het moeilijker om dit beeld te ontcrachten. Het zijn de vooroordelen die we eigenlijk zouden moeten kwijtgeraken, want ge hebt er altijd goeie en slechte tussen. (...) Dat is vooral bij de interims. Die komen hier een weekje, die zien de eerste dag de kat uit de boom, dat gaat hier precies gemakkelijk, de tweede dag proberen ze en dat lukt. De derde dag proberen ze ook en dan lopen ze tegen de lamp.” (teamcoördinator)

Vaste krachten zijn ook uitzendkracht geweest

Vaste krachten of teamleiders zijn meestal zelf uitzendkracht geweest. Toch bekritisieren ze vaak de uitzendkrachten.

“Er zijn er veel die dat vergeten vanaf het moment dat ze een vast contract krijgen en teamleider worden.” (vrouwelijke teamleider)

5.5.2 Verhoudingen tussen vaste medewerkers en medewerkers van de beschutte werkplaats G.

De medewerkers van de beschutte werkplaats zijn voor een stuk geïntegreerd.

“Er zijn er een paar die we bij naam kennen en die dan, ja ge kent ook wel zo hun doen. Ik denk niet dat die door de meeste mensen aanzien worden als beschutte werkplaats mensen. Ge ziet wel dat die niet gelijk ons zijn, maar die zitten mee aan tafel om te eten en zo.” (arbeidster)

Wanneer er te weinig werk is voor vaste krachten in andere teams, gebeurt het regelmatig dat deze samenwerken met de mensen van de beschutte werkplaats. Een vrouwelijke teamleider:

“Bij ons, als er moet gelabeld worden en mensen van G. komen en er zijn vaste mensen op dat moment vrij, dan gaan die daar ook mee samenwerken. Hetzelfde bij bedrijf U, bij bedrijf Q, als er personen vrij zijn, moeten die daarmee samenwerken. En dat lukt wel echt goed. Die mensen zijn ook echt goed in hun job. Het is niet omdat ze in een beschutte werkplaats werken ... gelijk dat die soms werken, kunnen wij niet werken. Ik vind dat je daar ook respect voor moet hebben. En de meesten, als die hier 's morgens toekomen, die zouden even goed een goeie morgen roepen als wij. Want ik vind dat je zelf ook de moeite moet doen om hen ook (in de groep op te nemen).” (arbeidster)

5.5.3 Verhoudingen bij de vaste medewerkers

Algemene verhoudingen

De medewerkers met wie gesproken werd, vinden de sfeer op Furness Logistics echt goed. Maar ook bij de vaste medewerkers zijn er soms wel wrijvingen, hoewel het meestal bij plagen blijft. Een vrouwelijke teamleider geeft aan dat er in haar team enorm geroddeld wordt. Ze heeft één jongen in het team, die houdt zich buiten het geroddel onder de vrouwen. Het geroddel gaat over teveel pauzes nemen, wie al welke verantwoordelijkheden krijgt binnen het team, enz. Wanneer de teamleider op de hoogte is, probeert zij te bemiddelen.

“Ik ben altijd de laatste die iets weet. Hoe is dat mogelijk, als ge problemen hebt, kom bij mij, we babbelen dat uit, neen, dat hoor ik altijd via via, die persoon vindt dat niet goed, die zegt ik ben hier al zo lang en die is hier nog maar zo lang en zij mag dat al doen, en ik mag dat nog altijd niet. Ik praat met elk apart en vraag wat is nu eigenlijk uw probleem, met wie heb je een probleem? We gaan dan even boven in de kantine; dat moet dus uitgepraat worden, want het is verschrikkelijk vervelend. Ik had op een bepaald moment twee groepen, de groepen van de controleurs vooraan en de groepen van de pickers in de hallen. En die in de gangen waren constant aan het roddelen onder mekaar over de personen vooraan, de pickers, heb je het weeral gezien, die persoon dit of dat.” (vrouwelijke teamleider)

Net zoals bij uitzendkrachten geldt dat wie hard werkt, aanvaard wordt door de groep.

“Er zijn mensen die niet echt, hoe moet ik het zeggen, niet dom overkomen maar onhandig overkomen in een gesprek. Dan voel je wel dat daar achter de rug een beetje mee gelachen wordt. Maar uiteindelijk, als die hun werk goed doen, ik denk dat dat overal een beetje is. Die laten we ook niet links liggen, die worden wel geïntegreerd in de groep.” (vrouwelijke teamleider)

Leidinggevend en uitvoerend

Uit de gesprekken met de teamleiders blijkt dat iedereen een eigen aanpak heeft om met een team in stresserende momenten om te gaan. Sommigen hebben een zachte aanpak, rekening houdend met het karakter van de persoon die wordt aangesproken. Andere hebben een hardere aanpak en vinden dat constant bevelen geven efficiënter is.

“Het hangt ook af hoe je overkomt als teamleider. Als je 's morgens binnenkomt en je krijgt zo een stapel met werk en je komt binnen in je loods en je begint hysterisch te doen, dan mag je verwachten dat je mensen eigenlijk ook ... Je moet niet beginnen te schreeuwen, want dan loopt het in het honderd. Dat weet je op voorhand. Je moet ook niet beginnen opjutten, dat moet hier rap rap rap, neen, gewoon verder doen zoals je bezig bent en je komt er wel.” (vrouwelijke teamleider)

Een teamleider gebruikte deze zachte aanpak ook toen ze begon bij Furness Logistics: 'Natuurlijk heb ik mij wel een beetje in het begin moeten bewijzen. Er waren mensen die hier al veel langer werkten, die ook een beetje op die functie aasden. Ik vind het wel belangrijk dat je tussen je mensen staat, dat je niet zegt van ik ben hier teamleider. Dat had ik ervaren op mijn ander werk ook.' (vrouwelijke teamleider)

Een jonge manager is extern aangetrokken en kreeg meteen verantwoordelijkheid over een groep van mensen die ouder zijn en langer in het bedrijf werken dan hij. Voor hem is overleg de juiste manier om met zijn medewerkers om te gaan.

"We hebben een vlakke structuur en niemand stelt zich hier echt op als ik ben de baas, ik ga het hier eens zeggen. Het is meer een vorm van samenwerken. Mensen hun mening wordt gevraagd. (...) Als ge jonger zijt en ge wilt mensen onmiddellijk in een bepaalde richting duwen met andere ideeën, als ge geen oog hebt voor hun manier van werken, ik denk dat dat verkeerd is. Die mensen werken op die manier, daar is misschien wel een reden voor, ze zijn hier toch al een tijd, ze zullen wel weten wat ze doen. Er kunnen ook wel altijd verbeteringen gebeuren, mensen zijn niet perfect. Maar dat is openstaan denk ik." (account manager)

Furness Logistics heeft de voorbije jaren loodsen bijgebouwd die niet allemaal bij elkaar liggen. Het contact tussen de medewerkers vermindert hierdoor. De kwaliteitsverantwoordelijke is een van de weinige personen die overal in het bedrijf komt en tijdens de lunchpauze bij de verschillende tafels zit om met iedereen te spreken. Zo voelt hij wat er leeft bij de mensen. Omdat op die manier bijna iedereen hem kent, wordt hij soms als neutrale bemiddelaar bij een conflictsituatie gehaald. Het wordt door andere managers wel gezien als een bewuste strategie:

"Dat gaat heel informeel, iemand van het kwaliteitsteam gaat eens mee eten om op heel subtiele manier te polsen hoe het gevoel er is, hoe zijn de mensen? Daar komen vaak kleine zaken uit en op die manier kan er kort op de bal gespeeld worden als er ergens iets is." (account manager)

Mannen en vrouwen

In sommige teams is de verhouding mannen-vrouwen ongeveer 50/50, in andere teams zijn er enkel vrouwen. Bij de administratie zijn er 20% mannen en 80% vrouwen. Een vrouwelijke teamleider vertelt:

"Mijn team, de controleurs, wij zijn met vier vrouwen, allemaal ongeveer dezelfde leeftijd. Het is normaal dat wij gaan samenzitten. Wij gaan samen in pauze, we hebben allemaal kindjes, er wordt al eens iets verteld van de kindjes, er wordt privé al ne keer samengekomen." (vrouwelijke teamleider)

In een team van enkel vrouwen is het niet gemakkelijk een man te introduceren. Volgens één teamleider doen mannen en vrouwen precies hetzelfde werk. Volgens een andere teamleider wordt het zwaarste fysieke werk door mannen gedaan. In een bepaald team werkt slechts één man.

“Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen, we krijgen allemaal hetzelfde (loon), maar uiteindelijk zijn het toch wel de mannen die hier het zwaarste werk doen. Als wij volle dozen moeten gaan halen, dat kan soms 30 kg wegen. Dan vragen wij toch een man. Als de jongen bij ons ziek is, dan doen we het met twee.” (vrouwelijke teamleider)

Een allochtone medewerker zegt hetzelfde:

“Vrouwen doen niet de allerzwaarste jobs die mannen wel moeten doen. Niemand klaagt hierover. Soms moeten de vrouwen iets optillen en als het te zwaar is, roepen ze een man om te komen helpen. Als ze mij roepen, help ik meteen.” (allochtone arbeider)

Autochtonen en allochtonen

Volgens deze vrouwelijke teamleider zijn er mensen die een racistische neiging hebben, maar dit vermijdt niet dat de vaste allochtone medewerkers aanvaard worden in het team. Zij laat niet toe dat er hierover in het team conflicten bestaan. De allochtone medewerkers zijn blij als er interesse voor hun cultuur is.

“L. en haar zus, als het offerfeest geweest is, zij zijn moslim, zij brachten een gebak typisch van ginder mee, dat is het einde van de ramadan dat ze dan vieren. Die brengen dat mee en dat is wel plezant natuurlijk. Wordt er dan gesproken over hun cultuur? Ja, en mijzelf interesseert dat heel erg. Ik ga regelmatig iets vragen van hoe is dat bij jullie? En zij vertellen daar dan ook over, als ge daar interesse voor hebt. Gisteren, G. had foto's mee van Bosnië, hoe hun huis er nu uitzag, na die oorlog in Bosnië. En als je geïnteresseerd bent, gaan ze daar ook veel meer over vertellen. Gans die familie woont hier nu en voor hen is dat soms ook moeilijk. Soms hebben die ook heimwee naar ginder.” (vrouwelijke teamleider)

Deze Bosnische voelt zich goed in haar team. Haar collega's stellen wel veel vragen.

“Mensen vragen altijd van waar komen jullie, hoe lang wonen jullie hier? Ik ben dat gewoon. Wij wonen hier zeven jaar en ik zou dat ook doen als er anderen in mijn land zouden komen. Ik praat niet graag over oorlog, als ze daarover vragen. Maar ja, iedereen heeft vragen.” (allochtone arbeidster)

Een Afrikaanse medewerker vertelt:

“De mensen waarmee ik dezelfde dag begonnen ben, waren allemaal vriendelijk. Bij loods 8 is iedereen vriendelijk. Bij de andere loodsen zeggen mensen soms geen goeiedag. Maar ik denk niet dat dat alleen bij mij is. De bazen zeggen altijd goeie-morgen en hoe is 't. Dat vind ik goed. Iedereen vraagt van waar je komt, hoe lang je hier al bent.” (allochtone arbeider)

Of personen openstaan voor allochtone medewerkers wordt volgens de geïnterviewde personen voor een groot stuk bepaald door de opvoeding die ze thuis gehad hebben.

“Wanneer wij mensen in dienst nemen is hun karakter reeds grotendeels gevormd. Hun visies, het omgaan met allochtonen, door bepaalde feiten kan iemand zodanig beïnvloed zijn dat wij opvoedkundig geen grote invloed hebben. Toch proberen wij om binnen ons bedrijf een cultuur te creëren om negatieve vooroordelen weg te nemen. Wij willen zowel allochtonen als autochtonen gelijke kansen geven en om hierin te slagen dient iedere medewerker van ons bedrijf hieraan mee te helpen.” (kwaliteitsverantwoordelijke)

Het feit dat deze manager is opgegroeid met een halfbloed nichtje maakt voor hem het omgaan met allochtonen heel gewoon.

De Turkse bediende vindt dat allochtonen bij Furness goed ontvangen worden.

“Ik heb geluk gehad met al mijn werkgevers in feite. Tot nu toe heb ik altijd in een multicultureel team gezeten. Mijn oudere broer werkt ook, is ook de enige van allochtone origine. Hij merkt dat ook niet, dat hij op zijn vingers wordt gekeken. Mijn (allochtone) vrienden hier die arbeider zijn, kunnen ook heel goed overweg met de rest van de mensen, zowel bedienden als arbeiders.” (allochtone bediende)

Zijn teamcoördinator vindt nochtans dat zijn autochtone collega's in het begin een afwachtende houding hebben aangenomen.

“In het begin gaan sommige autochtonen afstandelijk zijn ten opzichte van de allochtonen, ze gaan een schild bouwen rond zich. En als ze die personen beter hebben leren kennen, gaan ze veel opener zijn. Dat was in het begin bij R. ook. In het begin, de eerste week, iedereen liep precies met een schild rond zich. Als hij vragen had of zo, men ging hem wel helpen maar het kon niet rap genoeg gaan. En nu is dat serieus veranderd.” (teamcoördinator)

Autochtonen interpreteren het soms verkeerd als allochtonen in hun eigen taal bezig zijn. Omgekeerd is het Nederlands dat allochtonen in een opleidingsinstansie leren, niet hetzelfde als het Nederlands dat hun Oost-Vlaamse collega's spreken. Een teamcoördinator beschrijft zijn team.

“Twee meisjes komen van de kanten van Zottegem, dat is een plat dialect. En dan heb ik er twee van Zelzate en eentje van Gent. Aan de telefoon is het altijd A.N., maar als ze onder elkaar bezig zijn hoort ge het verschil.” (teamcoördinator)

Een arbeidster vertelt over haar collega's:

“Soms is het grappig. Ze zijn alle twee van Bosnië. Ze spreken goed Nederlands. Je hebt zo van die viltstiften met een tjoepske. Op een moment zegt ze, ik ben mijn deksel kwijt. Wij zo, deksel? Anders spreken die vree goed, maar wij van deksel, deksel? Toen hebben we gezegd dat dat een tsoepeke was. Nu zegt ze altijd tsoepeke.”

Een Afrikaanse arbeider vertelt in het Engels:

“Ik heb Nederlands op school geleerd. Ik spreek hier Nederlands maar soms versta ik het niet, want het is geen puur Nederlands. Ze spreken dialect. Maar als het echt Nederlands is, versta ik het zeker. Misschien spreek ik niet alles vloeiend, maar ik

versta hen en kan hun vragen beantwoorden in het Nederlands. Eigenlijk is dit de eerste keer dat ik hier op Furness Engels spreek.” (Hij schakelt over naar Nederlands)

Arbeiders en bedienden

Een allochtone arbeidster voelt zich heel goed in haar team maar vindt wel dat er een verschil is tussen arbeiders en bedienden.

“Je voelt altijd dat de mensen van de bureau, niet iedereen, dat ze zich een stapje hoger voelen. Je ziet dat. Maar daar trek ik mij niets van aan.” (allochtone arbeidster)

Een andere loodsarbeidster vindt juist van niet. Volgens haar is er een zeer groot verschil in mentaliteit tussen Furness Logistics en andere bedrijven.

“Het is niet zo van gij zijt maar een arbeider, meestal is het zo dat dat de ladder is en ze kijken neer op u. Dat heb je hier zo niet. Als wij pauze hebben en de productieplanner ook, zit je daar zo mee te babbelen, zoals je met je medecollega’s babbelt. Ook de mensen van de bureaus, dat is op gelijk niveau. Het is niet zo van meer of minder. Ook meneer D., onze facility manager, als het pauze is en die eet een broodje, dan zet die zich bij ons aan tafel. Op mijn vorig werk was dat totaal niet.” (arbeidster)

Communicatiedoorstroom

Binnen één loods kennen de meeste medewerkers elkaar. Tussen de loodsen onderling is er weinig contact. Een teamleider vindt dat de verspreide ligging de communicatielijnen verstoort.

“Communicatie tussen de bureaus en de K-loods dat loopt wel een beetje mank, dan durf ik al ne keer zeggen ja sorry maar ik vind dat we wel soms op een eilandje zitten. Dat is soms wel niet echt plezant. Ge moet altijd via via sommige dingen horen. Daarom zou het beter zijn dat we allemaal samen zitten.” (vrouwelijke teamleider)

Een manager geeft aan hoe communicatiedoorstroming naar de bedienden georganiseerd wordt. Voor de arbeiders is het niet zo gestructureerd.

“Voor de doorstroom van communicatie is er een structuur opgezet. Er zijn regelmatig meetings op managementniveau, op supervisoryniveau, een doorstroom van boven naar beneden van informatie die al of niet mag geweten zijn of kan geweten zijn. En uiteindelijk eindigt de informatie over bedienden in een periodieke meeting met de bedienden. Het is dan de bedoeling even algemeen de nieuwigheden binnen het bedrijf, om hierover te praten, nieuwe klanten, veranderingen. Dat kan maandelijks of tweemaandelijks zijn. Dat hangt er van af of er al of niet iets te vertellen valt. Dat is een vergadering op teamniveau met acht of negen mensen. Er wordt ook verteld wat de omzet is, wat de resultaten zijn, en zo, natuurlijk binnen bepaalde grenzen. De bedoeling is iedere medewerker een goed inzicht te geven wat het be-

drijf doet, waar we staan, wat de doelstellingen zijn. (...) Voor de arbeiders is het op een iets andere manier. De productieplanner zit dagelijks samen met zijn teamleiders en de bedoeling is dat de teamleiders ook met hun mensen praten. Dat is niet zo periodiek als op bediendeniveau, maar dat gebeurt toch ook wel.” (account manager)

De informatie is wel beschikbaar voor de arbeiders.

“Ik weet hier veel. Bij onze loonbrief krijgen wij altijd een Furness krantje, het is eigenlijk maar één bladje. Er staan de nieuwkomers in, dus die een vast contract gekregen hebben, de nieuwe klanten die aangeworven zijn, de ISO-normen, of certificaat gehaald van dat ... Ik vind dat wel interessant om te weten. Dan wordt er ook altijd het verslag van de ondernemingsraad en CPBW³⁶ aan het bord gehangen, zo'n bundeltje. Je kan dat lezen.” (arbeidster)

De communicatie over het beleid van de organisatie is volgens een vakbondsafgevaardigde verbeterd sinds er een ondernemingsraad is. Er wordt meer uitleg gegeven, onder andere over vooruitzichten. Deze informatie is via de notulen beschikbaar voor alle werknemers.

5.5.4 Rol van de vakbond

Een vakbondsafgevaardigde van de bedienden vindt de algemene sfeer bij Furness Logistics goed. Vergeleken met andere bedrijven, zijn er nauwelijks problemen. Sommige personen klagen dat de werkdruk te hoog is. Indien er teveel overuren moeten gemaakt worden, wordt er extra personeel aangeworven. Er zijn echter ook momenten dat er te weinig werk is om iedereen nuttig bezig te houden.

“Ik heb ook de idee als ge iets vraagt dat er eerder iets toegegeven wordt. Overuren dienen op de afdeling geregeld te worden. Als je een uur overwerkt worden deze gecompenseerd en 50% uitbetaald. Dit wordt bijgehouden en doorgegeven aan de personeelsdienst. Op een jaar tijd is er toch wel een beetje veranderd. Ook omdat er te weinig volk op de markt was denk ik. Ze moeten een beetje soepeler zijn.” (vakbondsafgevaardigde bedienden)

De enige afgevaardigde van de arbeiders heeft weinig tijd om zaken te realiseren voor de arbeiders.

“Ik ben vorig jaar als enige en als eerste vakbondsafgevaardigde van de arbeiders verkozen. Dit is geen gemakkelijke opdracht. Iedere maand is er ondernemingsraad en CPBW (comité veiligheid op het werk). Voor één persoon is het een beetje te veel, temeer dat ik dan ook teamleider ben en het valt niet altijd mee om de groep op drukke dagen alleen te laten. Er komen dan interims bij die moeten opgevangen worden, de vaste mensen hebben het ook druk en kunnen zich niet bezighouden met het constant in de gaten houden van de interims. Ik heb niet veel tijd om het

³⁶ De medewerker in kwestie kende de namen van deze organen niet. Deze werden achteraf aangevuld.

team te verlaten voor een vergadering of voor een probleem met iemand te bespreken. Er is in elk geval een goede verstandhouding met de werkgeversdelegatie op deze maandelijks vergaderingen.” (vakbondsafgevaardigde arbeiders)

Zij vindt dat de vakbond bij Furness Logistics de nodige medewerking krijgt.

“Als ik met de vakbondsafgevaardigden van andere bedrijven samenzit (vorming vakbond), merk ik dat ons bedrijf echt wel met alles *pico bello* in orde is. Bij andere bedrijven is dat anders! In het comité moeten we rekening houden met bepaalde formaliteiten en moeten we over bepaalde cijfers beschikken, o.a. financiële toestand van het bedrijf. Ik was meestal de enige die dat allemaal kon voorleggen. Anderen krijgen dat niet en krijgen geen tijd om vergaderingen te houden. De mensen beseffen hier niet hoe goed ze hier zitten, op alle vlakken, want ook buiten het werk wordt er eens iets gedaan, dropping, personeelsfeest, barbecue. Die jonge mensen appreciëren dat niet echt, maar de 30-ers wel.” (vakbondsafgevaardigde arbeiders)

De vakbond zal via deze afgevaardigde (die teamleider is) niet streven naar het sneller aanbieden van een contract van onbepaalde duur.

“We willen dat de arbeiders beter gescreend worden als ze binnenkomen. We hebben enorm veel mensen die een tijdje interim zijn en na drie maanden krijgen ze een vast contract en dan begint het. Dan denken ze, ik heb mijn vast contract, nu kan er mij niets meer gebeuren. Ik weet niet hoe dat je dat zou kunnen doen. Je kan de mensen niet doorgronden op die drie maanden tijd, ik vind dat er bijvoorbeeld met tijdelijke contracten zou moeten gewerkt worden, niet direct een vast contract.” (vakbondsafgevaardigde arbeiders)

Een allochtone arbeider die vier maanden bij Furness werkt, is niet op de hoogte van het bestaan van de vakbond.

“That is something maybe, I don’t know my ways so much, what is the system, how it is going on. Nobody has explained this special to me.” (allochtone arbeider)

5.5.5 Samengevat

De gesprekspartners geven aan dat de relaties op het werk bij Furness Logistics positief zijn. Er wordt wel eens geplaagd maar niet gepest volgens de medewerkers. Soms ontstaan er wel wrijvingen door geroddel.

Allochtone arbeiders en de allochtone bediende geven aan dat hun collega’s hen van in het begin aanvaardden en dat hun leidinggevenden zeer vriendelijk zijn. De teamleiders met wie gesproken werd, halen hun beste Frans en Engels boven indien dat nodig is om instructies te geven aan de allochtone medewerkers.

Hoewel één arbeidster zegt dat bedienden zich boven de arbeiders stellen, geeft een andere juist het tegengestelde aan en zegt die dat zelfs de directeur regelmatig samen met de arbeiders in de kantine aan tafel gaat zitten.

De arrogante houding van sommige jonge uitzendkrachten is voor een aantal gesprekspartners storend. De vrouwelijke teamleiders geven aan dat zij voor de

zachte aanpak kiezen maar dat er ook teamleiders zijn die voortdurend bevelen geven.

De medewerkers van de beschutte werkplaats hebben hun eigen (werk)plaats binnen Furness Logistics, maar wanneer bepaalde arbeiders vrij zijn, worden zij bij hen geplaatst. In de kantine zit iedereen samen aan tafels.

Via cascadem meetings worden de bedienden op de hoogte gehouden van het reilen en zijlen van de organisatie. Naar arbeiders toe is er minder informatiedoorstroom via meetings, maar via het verslag van de ondernemingsraad kunnen ook arbeiders zich op de hoogte stellen.

De enige afgevaardigde van de arbeiders is teamleider. Deze positie maakt dat zij bepaalde standpunten verdedigt die we eerder van het management zouden verwachten. De afgevaardigden spreken over goede samenwerking met het management.

5.6 Effecten van het diversiteitsbeleid

Wij hebben bij dit onderzoek stilgestaan bij de redenen waarom Furness Logistics kiest voor diversiteit, wat het beleid inhoudt en hoe de relaties op het werk zijn. Ten slotte willen we nagaan of er positieve effecten van dit diversiteitsbeleid zijn, voor de duurzame tewerkstelling van kansengroepen op de arbeidsmarkt en voor de organisatie zelf.

5.6.1 Effecten voor duurzame tewerkstelling

Om na te gaan of er sprake is van duurzame tewerkstelling van medewerkers die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt, gaan we ten eerste na hoeveel 'andere' medewerkers er aanwezig zijn in de organisatie en of er voor deze medewerkers sprake is van interne en externe jobzekerheid, of hun competenties ontwikkeld worden en of zij tevreden zijn binnen de organisatie.

5.6.1.1 Aanwezigheid van 'andere' medewerkers in de organisatie?

Vrouwen zijn goed vertegenwoordigd binnen Furness Logistics, zowel bij bedienden als arbeiders. Zij maken 54% uit van het personeelsbestand. Vrouwen zijn vertegenwoordigd tot op de tweede hoogste niveaus van de organisatie.

Furness Logistics besteedt eenvoudige routinetaken uit aan een beschutte werkplaats. Hierdoor hebben ongeveer vijftig personen met een lichte mentale handicap (quasi) werkzekerheid.

In mei 2002 vormden allochtonen 13% van de vaste medewerkers. Van de 32 allochtone arbeiders zijn er 23 van niet-EU-afkomst. Bij de bedienden is er één persoon van Turkse afkomst, één persoon van Zuid-Afrikaanse afkomst en drie Nederlanders. Er zijn ongeveer evenveel allochtone mannen als vrouwen. Er zijn drie allochtone teamleiders, namelijk een Bosnische, een Italiaanse en een Duitse team-

leider. De allochtone arbeiders hebben hoogstens een diploma middelbaar onderwijs. Het is dus niet zo dat een aantal onder hen een hoger diploma behaald hebben in hun land van herkomst en hier onder hun niveau werken.

De cijfers in verband met het scholingsniveau van de medewerkers zijn volgens de personeelsdienst niet helemaal betrouwbaar omdat men dit niet steeds nagaat. Het is dus mogelijk dat het aantal medewerkers met hoogstens een diploma lager onderwijs groter is dan bekend. In september 2002 wil de personeelsdienst het scholingsniveau van al haar medewerkers nagaan.

Af en toe lopen personen stage die bij de VDAB een opleiding magazijnarbeider volgen. Enkelen hebben nadien een contract van onbepaalde duur gekregen.

Medewerkers ouder dan 50 jaar vormen slechts 6% van de vaste medewerkers. Toch benadrukt het management dat de organisatie openstaat voor ouderen, omdat zij over kwaliteiten beschikken die jongeren niet hebben. De organisatie heeft ook enkele oudere langdurig werklozen aangeworven als bedienden.

Van alle vaste medewerkers is 27% jonger dan 25 jaar. Bij de arbeiders is dit zelfs 35%. Voor de invulling van bediendefuncties verkiest Furness Logistics personen met ervaring, omdat schoolverlaters moeilijk te motiveren zijn in hun eerste job en velen vrijwillig de organisatie na enige tijd verlaten. Toch is dit geen strikt criterium en worden er ook schoolverlaters aangeworven als bedienden.

5.6.1.2 Jobzekerheid?

Onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt heeft Furness Logistics Ghent sinds een aantal jaren de deuren geopend voor 'niet-normwerknemers' zoals laaggeschoolden of allochtonen. Indien er voor deze personen blijvende werkzekerheid is binnen Furness Logistics, kunnen we spreken van interne jobzekerheid voor deze mensen. Indien zij door hun ervaring en competentieontwikkeling ook elders meer kansen maken op de arbeidsmarkt dan voor zij bij Furness Logistics werkten, is er voor hen externe jobzekerheid. Is dit ook het geval?

Furness Logistics heeft diverse uitzendkrachten omdat de 'niet-normwerknemers' in tijden van krapte het merendeel uitmaken van de reserve op de arbeidsmarkt. Uitzendkrachten die goed presteren, krijgen na ongeveer drie maanden een vast contract. Omdat Furness Logistics een groeiend bedrijf is, zijn de kansen voor uitzendkrachten om in te stromen als vaste medewerker vrij groot.

Toch vallen heel wat uitzendkrachten na enkele dagen af. Bepaalde uitzendkrachten zien elders betere mogelijkheden en dagen niet meer op. Over sommige andere uitzendkrachten is de teamleider niet tevreden en deze mogen de volgende dag niet meer terugkomen. We zagen eerder dat dit door een beter onthaal en een grondigere begeleiding deels zou kunnen vermeden worden.

Furness Logistics werkt niet met contracten van bepaalde duur (tenzij voor vervanging bij ziekte of zwangerschap).

De tewerkstelling van de personen van de beschutte werkplaats is duurzaam in die zin dat de aanwezigheid van deze vijftig personen (quasi) verzekerd is. Door

de combinatie van opdrachten van de verschillende klanten heeft men een min of meer constante vraag naar routinetaken. Omdat deze medewerkers steeds dezelfde eenvoudige taken uitvoeren is het niet zo dat er geïnvesteerd wordt in hun inzetbaarheid. Hun externe jobzekerheid wordt dus niet echt groter.

Volgens enkele managers krijgen bij Furness Logistics ook personen zonder diploma hoger of universitair onderwijs kans om een bediendefunctie te krijgen (een aantal bedienden, managers en zelfs een directielid hebben geen diploma hoger of universitair onderwijs). Dit gebeurt volgens hen minder in de zeer grote bedrijven met hogere lonen in de buurt.

5.6.1.3 Competentieontwikkeling?

Technische competentieontwikkeling?

Wanneer een teamleider denkt dat een bepaalde arbeider het potentieel heeft om een meer technische job aan te kunnen, krijgt die de kans dit te proberen. Arbeiders die werken bij 'controle', maken gebruik van computers. Op die manier zijn er arbeiders die voor het eerst leren werken met een computer. Omdat Furness Logistics nieuwe klanten krijgt en nieuwe teams opstart, zijn er mogelijkheden voor mensen die goed presteren.

Allochtonen spreken Nederlands met hun collega's. De meeste arbeiders spreken echter dialect waardoor het voor de allochtonen ten eerste moeilijk is hen te verstaan en zij voor een stuk dialect aanleren in plaats van A.N.

De medewerkers van de beschutte werkplaats G. kunnen volgens het management van Furness Logistics enkel jobs als inpak, ompak en tickettering aan. Er worden geen opdrachten uitbesteed waarbij moet geteld of geschreven worden. Vandaar dat er bij hen niet echt sprake is van competentieontwikkeling.

Bedienden krijgen verplichte opleiding tijdens de uren van de softwarepakketten die ze gebruiken. Zowel arbeiders als bedienden krijgen de kans andere opleidingen te volgen zoals taalopleidingen, EHBO, brandbestrijding, ADR, transport, logistiek, enz.

In 2002 werd een project opgestart in het kader van kwaliteit en diversiteit. Extra vormingen maken deel uit van dit project.

Sociale competentieontwikkeling?

Personen die interesse tonen voor de cultuur van de allochtonen, stellen hun collega's vragen en zo leren zij over die andere cultuur. Andere medewerkers zijn niet geïnteresseerd en beperken de gesprekken tot wat nodig is op de werkplaats.

Tijdens het personeelsfeest van 2001 kregen de medewerkers de kans iets van zichzelf of hun cultuur te tonen. Het kon gaan om een hobby, voorwerpen typisch voor hun cultuur, kunstwerken, muziekinstrumenten, kleding, gerechten, enz.

Ook voor het personeelsfeest van 2002 zullen de medewerkers aangemoedigd worden dit te doen.

In het maandelijks krantje 'Furness Kompas' (tevorens Furness Gazet) is sinds de zomer van 2002 een kookrubriekje ingelast waar medewerkers streekgerechten (andere culturen maar ook typisch Vlaamse gerechten) kunnen publiceren. De personeelsverantwoordelijke stelt echter vast dat hoewel geïnteresseerd, weinig medewerkers spontaan meewerken aan deze initiatieven.

Een teamcoördinator weet dat er allochtonen in zijn team zitten, maar kent niet het juiste land van origine (Kroaten i.p.v. Bosniërs, Marokkaan i.p.v. Turk, Afrikaan zonder te weten van welk land). Van de autochtone medewerkers weet hij wel van welk dorp ze afkomstig zijn. Andere leidinggevenden weten wel uit welk land de allochtonen afkomstig zijn.

5.6.1.4 Welzijn en welbevinden?

Uitzendkrachten

De Vedioor-verantwoordelijke spreekt over het welbevinden van de uitzendkrachten op Furness. Sommige uitzendkrachten hebben iets meer tijd en begeleiding nodig dan andere 'zelfstarters'.

"Sommige mensen integreren zich sneller binnen de firma, een team dan anderen. Zij die zich snel aanpassen, zo merken wij, houden de job langer vol en blijven. De anderen houden het meestal minder lang vol; ofwel krijgen ze een negatieve beoordeling, ofwel haken zij zelf af waarbij negatieve teamgeest dan vaak als reden wordt ingeroepen. Een intensievere begeleiding en sturing on the floor, het vormen en meetrokken van die mensen, zou minstens een deel van hen alsnog vertrouwen kunnen geven én een plaats binnen Furness." (Vedioor-verantwoordelijke)

Vaste medewerkers

De medewerkers met wie gesproken werd, werken graag bij Furness Logistics. Toch is het vrijwillig verloop bij Furness volgens verschillende gesprekspartners vrij groot volgens de geïnterviewde medewerkers. Volgens de kwaliteitsverantwoordelijke is er in drukke periodes soms geen tijd om bepaalde problemen aan te kaarten en op te lossen. Dit kan ervoor zorgen dat bepaalde werknemers zich niet meer thuisvoelen in de organisatie en iets anders zoeken. Soms is er sprake van een kettingreactie: er gaan mensen weg zodat de druk binnen het team groter wordt en er nog meer personen weggaan. Andere redenen om vrijwillig weg te gaan zijn onder andere een beter loon elders, betere uren, minder ver van huis, enz.

Geen enkele gesprekspartner gaf aan naar een andere organisatie uit te kijken. Een van de bedienden studeerde verder in avondschool en wist niet wat de toekomst zou brengen eenmaal hij dit diploma op zak zou hebben.

Om redenen van flexibiliteit worden medewerkers van één team naar een ander team verplaatst. Medewerkers zijn hier tegen wanneer dit regelmatig gebeurt.

Furness Logistics Ghent is de voorbije jaren snel gegroeid. Er wordt niet altijd op tijd voldoende fysieke ruimte voorzien om het werk op een efficiënte manier uit te kunnen voeren.

“In de loodsen is de behuizing te klein. Maar ja, men is aan het bijbouwen. Tot wanneer dat alles af is, is het een beetje krap. En iedereen sukkel. Omdat de goederen bijvoorbeeld van één klant overal staan, ze staan hier, ze staan in de Skaldenstraat in verschillende loodsen. Dat maakt het voor ons niet gemakkelijk en voor de mensen in de loods ook niet. Ze moeten bijvoorbeeld, ik zeg maar iets, goederen op een pallet controleren of het wel juist is. Er is zodanig weinig plaats dat er juist achter hen een heftruckchauffeur kan passeren. Dat is niet ideaal.” (vakbondsvertegenwoordiger bedienden)

In 2002 is het probleem van de krappe behuizing opgelost door het in gebruik nemen van twee nieuwe loodsen en een nieuwe kantooruimte.

5.6.2 Effecten voor de organisatie

Om te weten of er positieve effecten zijn van het diversiteitsbeleid voor de organisatie, bekijken we of er sprake is van efficiënte benutting van het potentieel, of diversiteit creativiteit met zich meebrengt, of er een effect is voor de klantengerichtheid en de kwaliteit van het werk.

5.6.2.1 *Efficiënte benutting van het potentieel?*

Uitzendkrachten

Volgens de verantwoordelijke van Vedior is het verloop bij uitzendkrachten kleiner in de teams waar men personen enkele dagen inlooptijd geeft, dan in teams waar de uitzendkracht zich op één dag moet bewijzen. Daar worden nieuwe uitzendkrachten vaak na één dag reeds als niet-geschikt beoordeeld en mogen zij niet meer terugkomen. Na twee of drie dagen kunnen sommige uitzendkrachten die het de eerste dag moeilijk hadden, vlot mee. Bovendien zijn er goede uitzendkrachten die zelf weggaan, omdat ze de eerste dagen wat verloren lopen op Furness Logistics en daarom ingaan op een andere uitzendopdracht.

In die zin kunnen we zeggen dat waarschijnlijk een efficiëntere benutting van potentieel mogelijk zou zijn indien er meer aandacht was voor de begeleiding van uitzendkrachten en zij ook iets meer inlooptijd kregen.

Bedienden

Een manager geeft aan dat het verloop bij bedienden gedaald is sinds er meer aandacht gaat naar onthaal.

“De uitstroom is sterk verminderd doordat er meer aandacht wordt besteed aan het motiveren van mensen, aan het onthaal. Dat was nodig.” (customer service manager)

Indien medewerkers zich erg betrokken voelen bij het werk, voelen zij zich er ook verantwoordelijk voor dat het werk goed gebeurt. Dit vermindert het absentieïsme. Een manager vertelt dat dit vooral het geval is voor bedienden die rechtstreeks contact hebben met een bepaalde klant.

“Er is weinig absentieïsme. Doordat de verantwoordelijkheden in de organisatie bij eenieder liggen, en onze logistiek medewerkers rechtstreeks contact hebben met hun klant, zij fungeren als enig aanspreekpunt, ervaren we dat men vaak pas thuis blijft, als men ook echt ziek is. Ze hebben bijna een vriendrelatie met de klant. Daarom voelen ze zich bijna automatisch schuldig als ze niet aanwezig zijn.” (customer service manager)

5.6.2.2 *Creativiteit?*

Volgens de personeelsverantwoordelijke heeft het werken met een team met verschillende persoonlijkheden (de ene gericht op details, de ander op vernieuwing, enz.) een positieve invloed op de creativiteit op de werkvloer. Dit werd niet vermeld door de andere gesprekspartners.

Verschillen in leeftijd en karakter zorgen voor een andere aanpak, maar er is geen aanwijzing dat de inbreng van ‘niet-normwerknemers’ voor meer creativiteit zorgt.

Er is volgens de medewerkers bij Furness Logistics ruimte voor inspraak. Indien iemand vaststelt dat iets beter op een andere manier gedaan wordt, wordt dit bekeken en eventueel aangepast.

Een allochtone arbeider zegt dat hij nu nog vooral observeert en uitvoert. Hij heeft wel af en toe ideeën om het werk te optimaliseren, maar zulke bemerkingen wil hij pas geven als iedereen hem goed kent, als hij er ongeveer een jaar is.

5.6.2.3 *Klantgerichtheid?*

Aangezien er weinig ‘niet-normwerknemers’ zijn bij de bedienden, kunnen we moeilijk de effecten van het diversiteitsbeleid bij de bedienden nagaan. En het zijn juist de bedienden die contact hebben met de klanten. De meeste klanten van Furness zijn Nederlandstalig, Engelstalig en Franstalig. De talenkennis van de huidige medewerkers volstaat volgens de personeelsdienst voor het contact met de klanten. Het is dus niet zo dat het aantrekken van allochtone bedienden sowieso een voordeel zou bieden.

5.6.2.4 *Kwaliteit van het werk?*

Verschillende leeftijden

Volgens verschillende personen is het werk van medewerkers ouder dan 30 beter dat van schoolverlaters. Toch zijn er in de organisatie ook veel jongere medewerkers. Een vrouwelijke teamleider geeft aan:

“Ik wil mensen van boven de 30 jaar, die zijn gemotiveerd, die weten met wat ze bezig zijn. Die zijn echt met hun werk begaan. Er zijn uitzonderingen bij, er zijn er twee die nog maar begin de 20 zijn. Zij draaien ook heel goed mee.” (vrouwelijke teamleider)

Een manager streeft ook diversiteit naar leeftijd na.

“Ik probeer een team te bouwen, in de mate van het mogelijke met mensen van verschillende leeftijden. Ik vind dat wel gezond, want iets oudere mensen hebben vaak wat meer maturiteit en ook een uitstraling naar iets jongere mensen toe. En dat vult mekaar goed aan. Een gemixte groep is in die zin positief. Jongere mensen zijn soms wat meer gedreven, willen meer bereiken maar moeten ook nog een stuk maturiteit verkrijgen.” (account manager)

Mannen en vrouwen

Ook de verhouding mannen-vrouwen zou de juist genoemde manager graag in evenwicht zien, maar hij stelt vast dat er op de lagere bedieningsniveaus meer vrouwen zijn en op de hogere niveaus meer mannen. Hij denkt dat hoewel er vrouwen zijn die het potentieel hebben om de hogere functies uit te oefenen, zij vlugger dan mannen kiezen voor een afgelijnd urenpakket en verantwoordelijkheden om ook tijd te hebben voor hun gezin.

Een teamcoördinator streeft ook een evenwichtige balans mannen-vrouwen na.

“Het team van bedrijf Q zijn allemaal nieuwen. Daar heb ik resoluut gekozen voor een gemengde groep. De samenwerking tussen het administratief gedeelte en de loods: een man kan harder zijn. Vanuit de loods proberen ze de meisjes onder druk te zetten en die geven af en toe toe. Een man gaat dit moeilijker doen en dat merk ik nu wel.” (teamcoördinator)

Hoe beter de werksfeer hoe beter het werk

De kwaliteitsverantwoordelijke stelt vast dat hoe beter de communicatie en hoe beter de onderlinge verhoudingen, hoe beter het werk gedaan wordt.

Een andere manager is ervan overtuigd dat een goede werkomgeving positieve werkresultaten met zich meebrengt.

“Op een gegeven moment waren we echt exponentieel aan het groeien, de lokalen waren veel te klein geworden, de werkomgeving was niet zo aangenaam, we heb-

ben daar dan echt aan gewerkt en dat heeft wel rust en stabiliteit gecreëerd. En dat voelt ge uiteindelijk ook wel in de manier waarop dat ze dagelijks reageren en bezig zijn en de sfeer die er hangt. Ik denk dat er nu toch overal een positieve werksfeer is. De respons die ge daar van krijgt, resulteert in betere werkresultaten, daar ben ik zeker van.” (account manager)

Indien de kwaliteit van de arbeid achteruit gaat, gaat ook de kwaliteit van het werk (product, dienstverlening) achteruit.

“Fouten worden geregistreerd, gemeten en geanalyseerd. Was dat bij grote orders, bij kleine orders, was het op maandagmorgen, was het tijdens overuren? Na een grondig oorzaakonderzoek trachten we de fouten tot een minimum te herleiden. Niet door mensen af te straffen, dan wel om onze processen onder controle te houden.” (customer service manager)

Jobzekerheid en kwaliteit van het werk?

De teamleiders en arbeiders met wie gesproken werd, vinden dat er geen verschil te merken is tussen het werk of de houding van de uitzendkrachten ten opzichte van de vaste krachten. Toch vindt een manager dat het verschil merkbaar is. Niet alle uitzendkrachten schatten blijkbaar hun kansen op een contract van onbepaalde duur groot in.

“Ik denk dat het in het loodsgebeuren meer opvalt dat er vaak toch een ernstig verschil is tussen mensen die weten of ze hier drie of vier weken moeten komen werken of mensen die vast werken, naar inzet en motivatie toe. Niet voor iedereen, hoor, maar dat er toch gevallen zijn waar dat echt flagrant is.” (account manager)

HOOFDSTUK 5

BESPREKING VAN DE CASES OP BASIS VAN VERSCHILLENDE DIMENSIES IN DIVERSITEITSBELEID

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven waarom de onderzochte organisaties kozen voor een diversiteitsbeleid, hoe hun diversiteitsbeleid eruitziet, hoe de samenwerking verloopt tussen diverse medewerkers en wat de gevolgen van het diversiteitsbeleid zijn voor de medewerkers en voor de organisatie.

Na de beschrijving van deze organisaties willen we in dit hoofdstuk een manier aanreiken om het diversiteitsbeleid van deze organisaties te analyseren. In de aanpak van de organisaties zien we immers gelijkenissen en verschillen, naargelang het oogpunt of de dimensie van waaruit we dit beleid bekijken. In dit hoofdstuk bekijken we de cases op basis van deze dimensies. In hoofdstuk 6 komen we los van de cases en geven we aan welke effecten we verwachten indien een organisatie kiest voor een bepaalde aanpak in haar diversiteitsbeleid.

In een eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt aangegeven vanuit welke ooghoeken of dimensies we het diversiteitsbeleid van de vijf organisaties willen bekijken.

De volgende vijf paragrafen geven dan een analyse van de vijf organisaties op basis van deze dimensies.

1. Dimensies in diversiteitsbeleid

We onderscheiden vier ooghoeken van waaruit we het diversiteitsbeleid gaan bekijken. Een eerste is de spanwijdte of de focus van het diversiteitsbeleid. Is het beleid gericht op het openen van de deuren, op het openen van de praktijken of op het openen van de ogen? Of is het gericht op meerdere aspecten tegelijk?

Een tweede dimensie kijkt naar het niveau in de organisatie waar het diversiteitsbeleid vorm krijgt. Is dat de directie en het management of de werkvloer?

Een derde dimensie geeft aan of een organisatie naar buiten komt met haar diversiteitsbeleid ofwel een 'low profile' aanhoudt.

Een vierde dimensie kijkt of maatregelen in het diversiteitsbeleid gericht zijn op bepaalde kansengroepen of op alle medewerkers.

1.1 Spanwijdte van het beleid

Eerder werd aangegeven dat er geen algemeen aanvaarde definitie van diversiteitsmanagement bestaat en dat de verschillende definities andere accenten leggen (zie hoofdstuk 2).

De definities geven verschillende manieren aan om diversiteit bij personeel op een positieve manier te managen. We herhalen even:

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

In deze verschillende manieren van aanpak onderscheiden we drie vormen: een beleid gericht op het openen van deuren, een beleid gericht op het openen van de praktijken en een beleid gericht op het openen van de ogen. Een beleid dat op meerdere aspecten focust, heeft een bredere spanwijdte.

1.1.1 Openen van deuren

Een organisatie kan in haar diversiteitsbeleid de nadruk leggen op het openen van de deuren. Dit wil zeggen dat er nagegaan wordt welke hindernissen er bestaan in de wervings- en selectieprocedure die maken dat er weinig 'andere' werknemers instromen in de organisatie. Uit zulke analyse kan blijken dat de organisatie meer of andere wervingskanalen moet aanspreken om 'andere' werknemers te bereiken. Of het is mogelijk dat tijdens de sollicitatieprocedure er vormen van directe of indirecte discriminatie meespelen waardoor deze kandidaten niet geselecteerd worden. Het wegwerken van deze hindernissen zorgt ervoor dat diverse medewerkers in de organisatie kunnen binnenkomen.

1.1.2 Openen van de praktijken

Het wegnemen van hindernissen bij de instroom is een noodzakelijke voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie te brengen. Vaak is het echter geen voldoende voorwaarde. Wanneer de andere aspecten van het personeelsbeleid en het organisatiebeleid niet zijn afgestemd op deze diversiteit, is het mogelijk dat de 'andere' werknemers niet verder geraken dan de deur. Daarom zijn er ook organisaties die werken aan het openen van de praktijken. Binnen het personeels- en organisatiebeleid creëren zij de nodige ruimte en flexibiliteit voor een divers personeel.

1.1.3 Openen van de ogen

Organisaties die in hun diversiteitsbeleid focussen op het openen van de ogen, gaan hun personeel bewustmaken rond de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Zulke organisaties willen er bovendien voor zorgen dat de verschillen een meerwaarde kunnen betekenen voor de organisatie. 'Andere' werknemers moeten zich niet volledig inpassen in de bestaande organisatiecultuur, maar mogen er hun eigen stempel op drukken.

1.2 Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid

Wanneer we niet zozeer kijken naar de focus van het beleid maar wel naar wie het diversiteitsbeleid in de organisatie stuurt en wie betrokken is bij de vormgeving van het beleid, dan kunnen we een tweede dimensie onderscheiden, namelijk of er sprake is van een top-down of een bottom-up benadering. Hieronder beschrijven we beide uitersten, maar in realiteit zien we vaak een combinatie van de twee benaderingen. Ook in de tijd kan de sturing door de andere actor overgenomen worden.

1.2.1 Top-down benadering

Bij een top-down benadering komt het initiatief om een diversiteitsbeleid te voeren van de directie. Het is de directie en het management die het proces plannen en sturen. De top bepaalt welke maatregelen nodig zijn en op welke manier dit het best gebeurt. De informatie en beslissingen worden via een soort cascadesysteem aan de andere niveaus binnen de organisatie doorgegeven. Bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid leggen de lagere niveaus verantwoording af aan de top.

1.2.2 Bottom-up benadering

Bij een bottom-up benadering in een diversiteitsbeleid komt het initiatief van de werkvloer. De personen op de lagere niveaus voelen een bepaalde nood of behoefte aan maatregelen om diversiteit binnen te halen en/of te managen. Zij kunnen aangeven dat zij nood hebben aan bepaalde 'andere' werknemers met kennis of vaardigheden die ontbreken in de organisatie. Of zij willen initiatieven om op een betere manier met de huidige diversiteit om te gaan. Bij de formulering van deze behoeften vraagt de werkvloer medewerking van de top. Indien die haar medewerking verleent, zal zij financiële middelen en een zekere ruimte ter beschikking stellen.

1.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid

Een organisatie die op een positieve manier met een divers personeel wil omgaan, kan dit al dan niet expliciet duidelijk maken bij de interne en externe stakeholders. We zeggen dat een diversiteitsbeleid manifest of latent is.

1.3.1 Manifest diversiteitsbeleid

Een organisatie met een manifest diversiteitsbeleid kiest ervoor dit engagement zowel intern als extern duidelijk te maken. Dit kan gebeuren via inschrijving van diversiteit in het mission statement, het toevoegen van een antidiscriminatieclausule aan het arbeidsreglement en het personeel hierover informeren. Het kan ook door een werkgroep diversiteit op te richten, door deel te nemen aan studiedagen, door bepaalde charters of protocollen te ondertekenen die een engagement voor diversiteitsmanagement bevestigen. Ook het geven van diversiteitstraining aan het personeel duidt op dit manifest diversiteitsbeleid.

Ook wanneer intern of extern wordt duidelijk gemaakt dat bepaalde hindernissen in het personeelsbeleid of organisatiebeleid zijn weggenomen voor 'andere' werknemers in het kader van een diversiteitsbeleid, kunnen we spreken van een manifest diversiteitsbeleid. Een dergelijke organisatie gelooft dat het bekend maken van haar engagement een deel is van dit diversiteitsbeleid. Het kan gaan om organisaties die een voortrekkersrol willen spelen en een voorbeeld willen betekenen voor andere organisaties. Deze organisaties zien voordelen in het hebben van een imago als manager van diversiteit, bijvoorbeeld wanneer de klanten divers zijn.

1.3.2 Latent diversiteitsbeleid

Een organisatie kan een beleid voeren dat gericht is op het openen van de deuren, van de praktijken of van de ogen zonder dit openlijk te kaderen binnen een diversiteitsbeleid. De organisatie neemt hindernissen weg en zorgt dat er ruimte is om op een positieve manier met verschillen om te gaan, maar benoemt dit niet zo bij de interne en externe stakeholders. Een dergelijke organisatie ziet geen voordeel (soms zelfs een nadeel) in het duidelijk maken van dit engagement. Daarom zal ze eerder een 'low profile' aanhouden.

1.4 Diversiteit bestaande uit specifieke of niet-specifieke maatregelen

Een vierde dimensie onderscheidt een beleid dat bestaat uit specifieke maatregelen bedoeld voor een bepaalde kansengroep of groep van 'andere' werknemers, van een beleid dat bestaat uit niet-specifieke maatregelen die op iedereen van toepassing (kunnen) zijn.

1.4.1 Diversiteitsbeleid bestaande uit specifieke maatregelen

Bij het wegwerken van hindernissen voor 'andere' werknemers of het creëren van flexibiliteit voor de noden van diverse medewerkers, is het mogelijk maatregelen te nemen voor een bepaalde categorie van 'andere' werknemers. Men kan zich bijvoorbeeld bij het aantrekken van 'andere' werknemers richten op bepaalde groepen zoals vrouwen of allochtonen, door specifieke wervingskanalen te gebruiken of in de jobadvertentie bepaalde groepen aan te moedigen te solliciteren. Of de werkplek kan toegankelijk gemaakt worden voor rolstoelgebruikers. Of het werkritme wordt aangepast voor de groep van minderbegaafden. Dit zijn enkele voorbeelden van specifieke maatregelen die ingaan op de behoeften van een bepaalde groep.

Ook bij bewustmakingsinitiatieven kunnen we spreken over specifieke initiatieven wanneer de deelnemers bewust gemaakt worden van de eigenheid van een bepaalde groep. Zo kan men bijvoorbeeld informatie krijgen over de waarden en normen van mensen met een bepaalde religie, of de leefwereld van personen met een bepaalde handicap.

1.4.2 Diversiteitsbeleid bestaande uit niet-specifieke maatregelen

Hindernissen weghalen voor 'andere' werknemers kan ook door algemene maatregelen te nemen die iedereen ten goede komen (bv. doorlichting selectieprocedure, onthaalbrochure, ombudsman).

Het kan ook zijn dat er flexibiliteit mogelijk is in bepaalde zaken zoals taakverdeling, opnemen van pauzes, opnemen van verlof, het tijdelijk veranderen van een uurrooster, enz. Bij deze zaken zal een meerderheid de gewone regeling volgen, maar naargelang individuele omstandigheden, kan een persoon uitzonderingen vragen. Deze uitzonderingen zijn niet voorbehouden voor bepaalde groepen, maar voor alle personen die hier nood aan hebben.

Ook bewustmakingsinitiatieven kunnen niet-specifiek zijn door bijvoorbeeld in te gaan op mechanismen van stereotypering en onbewuste discriminatie zonder daarbij op een bepaalde groep te focussen.

Op basis van deze dimensies bespreken we hierna het diversiteitsbeleid van de vijf onderzochte organisaties.

2. Bespreking diversiteitsbeleid van Antwerpen Telecenter

2.1 Spanwijdte van het diversiteitsbeleid

Het callcenter Antwerpen Telecenter heeft sinds haar ontstaan in 1998 zowel economische als sociale doelstellingen. Het bedrijf is opgestart met als doel de economische basis van een achtergestelde buurt te verstevigen die gekenmerkt is door een hoog aandeel niet-Belgen, veel alleenstaande jonge ouders, een hoge

werkloosheidsgraad en een relatief lage scholingsgraad van de bevolking. Toch is de organisatie commercieel en heeft ze buiten een Europese subsidie bij opstart geen verdere subsidies ontvangen.

Het beleid van de organisatie is van in het begin gericht geweest op het kansen bieden aan 'andere' werknemers. Het is dus niet zo dat een relatief homogeen personeelsbestand via een diversiteitsbeleid gediversifieerd is.

In wat volgt zullen we zien dat het diversiteitsbeleid van de organisatie zowel streeft naar open deuren, naar open praktijken als naar open ogen.

2.1.1 Open deuren?

Antwerpen Telecenter staat open voor 'andere' werknemers. De selectiecriteria worden bewust laag gehouden. Daar waar bijvoorbeeld meertaligheid een vereiste is in vele callcentra, is een perfecte kennis van Nederlands of Frans bij Antwerpen Telecenter voldoende.

Eigen aan de dienstverlening van een callcenter is dat de teleoperator niet zichtbaar is en fysieke kenmerken dus niet belangrijk zijn. Kenmerken zoals een zwarte huidskleur, het dragen van een hoofddoek, zwaarlijvigheid, brandwonden, vormen geen belemmeringen bij deze organisatie. Integendeel, indien kandidaten door zulke kenmerken hindernissen ondervinden op de arbeidsmarkt, zullen hun kansen misschien zelfs groter zijn bij deze organisatie. Bij gelijkwaardige kandidaten wordt immers vaak gekozen voor de persoon die de meeste hindernissen ondervindt op de arbeidsmarkt.

De organisatie heeft netwerkrelaties met uitzendkantoren en opleidingsinstellingen die bij vacatures kandidaten doorgeven. Onder invloed van de beperkte selectiecriteria geraken deze vacatures meteen opgevuld.

2.1.2 Open praktijken?

Niet enkel de deuren van de organisatie zijn open voor 'andere' werknemers, ook de praktijken zijn open. We tonen aan met enkele voorbeelden uit het personeels- en organisatiebeleid dat er ruimte is voor 'andere' werknemers.

Duidelijke voorbeelden uit het personeelsbeleid zijn het onthaal en de flexibele inwerkperiode, het rekening houden met de persoonlijke situatie bij het geven van werkzekerheid, coaching via positieve kritiek en flexibiliteit voor individuele noden en wensen. Er zijn beperkte doorgroeimogelijkheden voor de diverse medewerkers.

Nieuwe medewerkers stromen over het algemeen binnen met een uitzendcontract. Een belangrijke vaststelling is dat deze personen meteen beschouwd worden als mogelijke vaste medewerkers, ondanks het feit dat velen van hen slechts een beperkte periode bij Antwerpen Telecenter zullen kunnen werken. Zij krijgen een onthaal en een inwerkperiode en hun contracten worden met telkens één week verlengd.

Bij het geven van een contract van onbepaalde duur wordt niet enkel rekening gehouden met de prestaties, maar ook met de individuele situatie van de medewerker. Een persoon die zich in een precaire situatie bevindt, bijvoorbeeld als alleenstaande moeder zonder vaste job, zal iets eerder jobzekerheid krijgen dan een persoon die deze jobzekerheid minder dringend nodig heeft.

Coaching gebeurt via positieve kritiek. Personen die fouten maken, worden dus niet streng bekritiseerd maar eerder aangemoedigd om het een volgende keer op een andere manier aan te pakken. Niet iedereen presteert zowel in kwaliteit als kwantiteit. Er zijn een aantal teleoperatoren die zeer goede telefoongesprekken voeren maar misschien iets minder gesprekken voeren dan anderen. Omgekeerd zullen personen die veel gesprekken op korte tijd kunnen voeren, misschien niet even grondig het product of de actie beheersen. Hoewel de supervisors medewerkers proberen bij te sturen, wordt geaccepteerd dat iedereen goed is op zijn domein en niet iedereen in alles tegelijk even goed kan zijn. Tegenover deze flexibiliteit staat evenwel het feit dat de lonen bij Antwerpen Telecenter niet hoog zijn. De organisatie eist niet het uiterste of onmogelijke van de medewerkers, maar betaalt ook redelijk lage lonen (volgens de directie is het loon het gemiddelde binnen de sector).

In verband met de uurregeling, het verminderen of vermeerderen van de arbeidsduur, pauzes en verlofregeling wordt in de mate van het mogelijke rekening gehouden met individuele behoeften.

In verband met doorgroeimogelijkheden binnen Antwerpen Telecenter kunnen we zeggen dat voor de laaggeschoolden zonder veel ervaring in deze sector, de mogelijkheden binnen Antwerpen Telecenter relatief groot zijn. Voor meer ervaren personen zijn de ontwikkelingsmogelijkheden echter beperkt. Het is ook de keuze van de organisatie dat personen wiens ontwikkelingsmogelijkheden binnen Antwerpen Telecenter uitgeput zijn, elders werk zoeken en op die manier weer plaats creëren voor andere medewerkers. Personen met grotere kansen op de arbeidsmarkt en die sterker in hun schoenen staan, appreciëren de positieve werksfeer, maar beseffen dat ontwikkelingsmogelijkheden in deze organisatie beperkt zijn. In die zin zien zij de organisatie als een tussenstap, een verademing, waarna gezocht zal worden naar een organisatie met meer doorgroeimogelijkheden.

Voorbeelden uit het organisatiebeleid die aantonen dat er rekening wordt gehouden met 'andere' werknemers zijn de keuze van klanten, het gebruik van aangepaste technologie en het gebruik van vertalingen.

Het callcenter zou hogere winstmarges kunnen behalen indien er zou gestreefd worden naar onder andere steeds hogere verkoops cijfers. Deze organisatie kiest er echter voor te werken met klanten die haalbare marges vooropzetten. Naast de economische doelstelling blijft de sociale doelstelling dus belangrijk.

De technologie in het callcenter is voorzien op eentaligen. Dit wil zeggen dat telefoons afgeleid worden naar de juiste persoon. Hierdoor kan de organisatie kansen bieden aan eentaligen.

Meteen wordt er ook voor gezorgd dat er vertalingen beschikbaar zijn van de meeste documenten voor het personeel, zodat de anderstaligen niet uitgesloten worden van deze informatie.

2.1.3 Open ogen?

Wanneer we spreken over open ogen bij Antwerpen Telecenter zien we dat er enerzijds gewerkt wordt aan een goede werksfeer, zodat het diverse personeel op een harmonieuze manier kan samenwerken. Anderzijds wordt in zekere mate creativiteit van het divers personeel gestimuleerd. Formele bewustmakingsinitiatieven zijn er niet.

Volgens het management van de organisatie presteren medewerkers het best in een goede werksfeer. Het beroep van teleoperator is voor een groot stuk monotoon en zonder veel beweging. Daarom wil de organisatie via andere elementen werken aan een aangename werksfeer. Enkel indien de operatoren zich goed voelen, kunnen zij immers op een vriendelijke manier klanten bedienen of mensen overtuigen medewerking te verlenen. Hierna geven we enkele voorbeelden van manieren om te werken aan die goede werksfeer onder diverse medewerkers, namelijk de inrichting van de lokalen, het doorbreken van cliëkvorming, het oplossen van spanningen tussen medewerkers en het vermijden van onderlinge competitie.

In heel wat callcentra werken de teleoperatoren vanuit een eigen hokje. Bij Antwerpen Telecenter zijn de lokalen open en werken aan grotere bureaus verschillende mensen naast elkaar. Hoewel sommige personen vaste plaatsen verkiezen, zijn er anderen die regelmatig van plaats veranderen en zo tussen de telefoons door contact hebben met verschillende collega's.

Zoals vermeld spreken de meeste medewerkers Nederlands óf Frans maar niet beide. Hierdoor is er een onvermijdelijke groepsvorming binnen de eigen taalgroep. Toch probeert het management deze groepsvorming te doorbreken door hen niet in aparte lokalen te zetten en door supervisors zowel leiding te geven over een groepje Franstaligen als Nederlandstaligen.

In elke organisatie kunnen er wrijvingen ontstaan tussen de medewerkers. Wanneer hier niet onmiddellijk een oplossing voor gezocht wordt, dreigen deze spanningen de werksfeer negatief te beïnvloeden. Daarom wordt in deze organisatie voldoende tijd genomen om de betrokken personen apart te nemen en de zaken uit te praten.

Andere manieren om geen spanningen te creëren tussen de individuen is het werken zonder prestatieloon. Bovendien worden relatiegeschenken verdeeld over iedereen.

Naast het werken aan een goede werksfeer wordt in zekere mate creativiteit gestimuleerd, namelijk door de medewerkers verbeteringen te laten suggereren en door het stimuleren van jobrotatie. Binnen het beroep van teleoperator zijn de

mogelijkheden om een eigen stempel te drukken op het organisatiegebeuren echter beperkt.

De opdrachtgevers van bepaalde acties geven briefings aan de medewerkers. De medewerkers stellen verbeteringen voor. Vooral wanneer de actie enige tijd loopt, weten de medewerkers welke zaken niet werken of ontbreken. Deze worden na bespreking aangepast.

Medewerkers worden gestimuleerd om meerdere producten uit te proberen en meer verantwoordelijkheden op te nemen. Toch blijven de mogelijke verantwoordelijkheden beperkt tot die die behoren tot de functie van teleoperator. Wanneer medewerkers interesse tonen voor andere aspecten van staffuncties, wordt daarvoor zover bleek uit de interviews, niet op ingegaan.

Het openen van de ogen zou ook kunnen betekenen dat medewerkers op een meer gestructureerde manier leren over de verschillen bij het personeel. Dit is echter niet het geval bij Antwerpen Telecenter. Tijdens uitstappen met het personeel gebeurt het wel dat allochtone medewerkers voorstellen om naar hun uitgaansgelegenheden te gaan. Op die manier worden deze verschillende culturen zeker bespreekbaar. Initiatieven om dieper in te gaan op de verschillen zijn er niet. Leren van elkaars verschillen gebeurt op informele wijze. Volgens de directie wordt over zaken als religie en politiek nauwelijks gesproken. De medewerkers voelen allen de positieve sfeer aan. Misschien worden onderwerpen die spanningen kunnen veroorzaken vermeden om deze sfeer niet te breken.

De organisatie is relatief klein waardoor de directie en het management overzicht behouden over wat er leeft bij de medewerkers. Daarom lijken formele bewustwordingsinitiatieven op dit moment niet nodig. Wanneer spanningen zich voordoen, wordt hier immers meteen op ingegrepen.

Wat zijn de effecten van deze benadering van diversiteitsbeleid? Door het diversiteitsbeleid kan de organisatie rekenen op gemotiveerde medewerkers die zeer betrokken zijn op hun job. Zij appreciëren de kansen die zij krijgen in de organisatie en willen alles doen om die kans goed te benutten. Een gemotiveerde teleoperator levert een betere dienstverlening dan een niet-gemotiveerde teleoperator. Door het aantrekken van 'andere' werknemers kan Antwerpen Telecenter een betere dienstverlening aanbieden. En daar waar het verloop in veel andere callcentra zeer groot is, is dit bij Antwerpen Telecenter relatief klein.

2.2 Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?

De organisatie heeft eerder een top-down benadering in haar (diversiteits)beleid. Het is het management dat het beleid vorm geeft. Dit houdt het risico in dat de top voeling verliest met de werkvloer. Omdat de organisatie relatief klein is en er een positieve, informele sfeer is, blijft de top deze voeling grotendeels behouden.

Antwerpen Telecenter heeft zoals gezegd sinds haar ontstaan ook een sociale doelstelling meegekregen. De organisatie is enkele jaren geleden zeer klein begonnen en het personeels- en organisatiebeleid heeft gaandeweg vorm gekregen.

Naarmate de organisatie groeit, groeit ook de afstand tussen top en werkvloer. Toch probeert het management die informele en familiale sfeer van het begin te behouden en ook de voeling met de medewerkers niet te verliezen.

Een medewerker geeft aan dat de operatoren soms weinig informatie krijgen, bijvoorbeeld over het komen en gaan van uitzendkrachten of over bepaalde prestaties, gemiddelden, resultaten, enz.

De medewerkers kunnen op informele wijze hun mening geven. Bij uitstappen met het personeel van de organisatie, komen er bijvoorbeeld voorstellen van de medewerkers. Maar er zijn geen gestructureerde vormen van participatie.

Wel is het zo dat het personeel erg mondig is: toen Antwerpen Telecenter op de lokale televisiezender in beeld werd gebracht als een organisatie die kansen geeft aan mensen die moeilijkheden ondervinden op de arbeidsmarkt, was er hevig protest bij de medewerkers (zie verder). De directie heeft zich toen verontschuldigd voor het voorval.

2.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid?

Antwerpen Telecenter heeft naar de klanten en naar de interne medewerkers toe een latent diversiteitsbeleid. In contacten met de verschillende overheden (Vlaams, provinciaal, stedelijk) wordt het diversiteitsbeleid wel duidelijk gemaakt. De organisatie zorgt voor open deuren, open praktijken en open ogen zonder dit naar interne en (bepaalde) externe stakeholders te uiten op een manifeste manier.

Op de website van de organisatie, die vooral gericht is naar (potentiële) klanten, is er slechts één verwijzing naar de sociale doelstelling van herwaardering van de buurt. Er wordt dus niet expliciet gesproken over diversiteitsbeleid of het kansen geven aan 'andere' werknemers. Dit zou volgens de organisatie nadelig zijn voor het imago van de organisatie en voor het zelfvertrouwen en de arbeidsfierheid van de medewerkers. Voor het imago van de organisatie omdat Antwerpen Telecenter werkt met klanten die diversiteit (nog) niet hoog in het vaandel dragen en 'andere' werknemers eerder zien als minder geschikte werknemers. Bovendien zou dit nadelig zijn voor de arbeidsfierheid van de medewerkers. Zij zijn productieve medewerkers in een commerciële organisatie en willen bij familie, vrienden en klanten niet overkomen als behorend tot een kansengroep en als iemand die enkel werk kan vinden in sociale projecten. Vandaar hun protest bij de uitzending op de lokale televisie. Indien de organisatie een manifest diversiteitsbeleid zou voeren, zouden hun goede prestaties volgens hen op de achtergrond verdwijnen en zou de nadruk komen te liggen op de sociale doelstelling van de organisatie.

Toch bestaat er geen twijfel onder de medewerkers dat die sociale doelstelling er is. Zij appreciëren ten eerste de kansen die zij krijgen in de organisatie, maar zij weten ook dat zij zeer goed presteren.

“Ze hebben ons nodig omdat we Franstalig zijn. Maar ze willen ons ook een kans geven. We voelen echt dat ze buitenlanders een kans willen geven om werk te vinden. Dat zeggen ze niet officieel, maar dat zie je. Want er zijn hier veel buitenlan-

ders. Dus niet enkel economisch, maar ook een keuze. Ook de Belgen die hier werken, hebben het moeilijk werk te vinden.” (allochtone operator)

Door het feit dat het onderwerp ‘diversiteitsbeleid’ in de organisatie nooit expliciet wordt aangesneden, worden de medewerkers echter niet gestimuleerd om hun mening te geven over mogelijke andere initiatieven, verbeteringen, enz.

Een ander mogelijk nadeel van deze aanpak is dat medewerkers of leidinggevenden bij eventuele klachten niet kunnen verwijzen naar een officieel document of statement. Het management veronderstelt dat wanneer de afstand voldoende klein blijft tussen management en operatoren, klachten op informele wijze zullen aangepakt worden.

2.4 Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?

Het diversiteitsbeleid van Antwerpen Telecenter bestaat vooral uit niet-specifieke maatregelen. Het beleid probeert waar mogelijk rekening te houden met individuele noden, sterktes en beperkingen. Inspanningen bij werving, selectie en onthaal zijn niet specifiek gericht op een bepaalde groep. De lat wordt relatief laag gelegd. Goede kandidaten die elders moeilijkheden ondervinden om werk te vinden, hebben iets meer kansen om geselecteerd te worden. Hier wordt telkens gekeken naar de individuele situatie en niet naar het behoren tot een bepaalde kansengroep. Bij het onthaal krijgt ieder de nodige tijd om zich op eigen ritme in te werken. Ook op andere vlakken, zoals het bepalen van de uurroosters wordt rekening gehouden met de individuele situatie. Kenmerken als godsdienst, handicap, kinderlast spelen hier uiteraard een rol maar worden per individu bekeken.

Het rekening houden met individuele situaties lokt nauwelijks protest uit bij andere medewerkers. Het is bij specifieke maatregelen dat er protest kan rijzen. Hier is vooral duidelijke communicatie belangrijk. Bijvoorbeeld de algemene regel is dat medewerkers hoogstens drie weken verlof nemen, maar voor allochtonen die naar hun land van origine willen gaan, wordt een uitzondering gemaakt. Dit is dus eigenlijk een specifieke maatregel ten voordele van allochtonen. Toen dit protest uitlokte, werd hen duidelijk gemaakt dat voor wie vier weken verlof na elkaar opneemt, de rest van het jaar extra zwaar is, omdat al het verlof is opgebruikt. Volgens het management is deze argumentatie voldoende om het protest te stoppen.

Er worden geen echte bewustmakingsinitiatieven georganiseerd binnen Antwerpen Telecenter, noch specifieke, noch niet-specifieke initiatieven. Bewustmaking gebeurt via informele contacten bij het personeel. Zo worden zowel christelijke als moslimfeesten ‘gevierd’ en is er op die manier interculturele uitwisseling.

Niet-specifieke maatregelen kunnen het nadeel hebben dat bepaalde scheeftrekkingen bij een kansengroep niet zo snel geremedieerd kunnen worden. Het kan bijvoorbeeld zijn dat in een sollicitatietest een culturele bias vervat zit, het is mogelijk dat de organisatie ontoegankelijk is voor rolstoelgebruikers, bepaalde hin-

dernissen bij doorstroom zijn vooral nadelig voor vrouwen, enz. Dit zijn elementen die via specifieke maatregelen vrij snel rechtgetrokken kunnen worden.

Bij Antwerpen Telecenter zien we echter niet meteen scheeftrekkingen naar bepaalde groepen toe omdat deze jonge organisatie opgestart is met een beleid dat open stond voor 'andere' werknemers.

3. Bespreking diversiteitsbeleid van Challenge³⁷

3.1 Spanwijdte van het diversiteitsbeleid

3.1.1 Open deuren?

Het investeren in netwerkrelaties met GOCI en VDAB heeft bij het ingenieurs- en adviesbureau Challenge de deuren geopend voor personen met een handicap en personen die zijn bijgeschoold of omgeschoold tot technisch tekenaar. Door het rekruteren van deze personen heeft Challenge in een periode van krapte haar vacatures kunnen invullen.

De deuren zijn open voor 'andere' werknemers als vrouwen en allochtonen, maar er worden geen extra inspanningen gedaan om vrouwen of allochtonen aan te werven.

Challenge werkte de eerste jaren na haar ontstaan vooral met ervaren technisch tekenaars en afgestudeerden in deze of gelijkaardige richting. We kunnen zeggen dat het personeel de eerste jaren niet divers was.

Enkele jaren later stroomde een persoon in met een diploma van het GOCI (Gespecialiseerd Opleidingscentrum Informatica) en met beroepservaring. Het GOCI geeft opleidingen aan personen met een handicap. (In dit geval had de medewerker geen handicap maar een beroepsziekte.) De goede ervaring met deze persoon zette de organisatie ertoe aan zelf contact op te nemen met GOCI en netwerkrelaties aan te gaan waardoor in totaal negen personen (Challenge heeft 101 medewerkers) via deze opleidingsinstelling instroomden. Er zijn ons weinig andere commerciële organisaties bekend waar meer dan twee personen met een fysieke handicap tewerkgesteld zijn.

Naast het feit dat het GOCI goede opleidingen verschaft, speelde ook de krapte op de arbeidsmarkt en het feit dat Challenge voor personen met een erkende handicap loonsubsidies kan krijgen, een rol.

Toen ook de VDAB opleidingen (voor werkzoekenden) gaf die aansloten bij de activiteiten van het ingenieurs- en adviesbureau, werden ook met de VDAB netwerkrelaties aangegaan. Intussen werken bij Challenge negen personen met een VDAB-opleiding.

³⁷ Zoals eerder gezegd is dit een fictieve naam. Bij deze bespreking werd de organisatie anoniem gemaakt.

Technisch tekenen is nog steeds een ‘mannenberoep’. Ook bij Challenge werken slechts weinig vrouwen. Dit heeft echter niet te maken met hindernissen in de werving- en selectieprocedure. De vrouwen die bij Challenge werken, geven aan dat zij (in tegenstelling tot andere ingenieursbureaus) geen negatieve ervaringen gehad hebben bij de sollicitatieprocedure van Challenge. De deuren bij Challenge zijn open voor vrouwen, maar het aantal vrouwelijke sollicitanten is klein.³⁸

Er werken slechts twee alloctonen in de organisatie. Ons baserend op de gesprekken met de personeelsverantwoordelijke en een allochtone medewerker, veronderstellen we dat er geen hindernissen voor alloctonen zijn in de wervings- en selectieprocedure, maar dat het aantal allochtone sollicitanten klein is.

3.1.2 Open praktijken?

Wanneer we het diversiteitsbeleid van Challenge analyseren, kunnen we stellen dat de organisatie wel de deuren opent voor ‘andere’ werknemers, maar slechts in beperkte mate inspanningen levert om het personeels- en organisatiebeleid aan te passen aan de ingestroomde ‘andere’ werknemers.

De overgrote meerderheid van de medewerkers van Challenge (80%) werkt extern bij een klant. Bij dit uitbesteden van medewerkers is het principe dat zoveel mogelijk aan de noden van de klant moet voldaan worden. Dit houdt in dat de wensen van de klant voorrang hebben op noden en wensen van de medewerker. Twee voorbeelden.

Een van de weinige vrouwelijke tekenaars werkt extern bij een klant. Deze klant ging ermee akkoord dat zij deeltijds zou werken. Indien het contract met deze klant afloopt en deze medewerker bij een nieuwe klant zal geplaatst worden, is het niet vanzelfsprekend dat zij deeltijds zal kunnen blijven werken. Dit zal enkel mogelijk zijn indien dit geen probleem vormt voor de klant.

Een allochtone medewerker is ook uitbesteed aan een klant. Het management van Challenge kreeg opmerkingen dat deze medewerker tijdens de ramadan minder fit was. Daarop heeft Challenge aan de medewerker laten weten dat het vasten niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van zijn werk.

Anderzijds heeft het Challenge-management deze medewerker wel weggehaald bij een bepaalde klant toen deze man moest samenwerken met een extreem-rechtse collega en dit problemen gaf. Maar ook in die situatie heeft het verschillende maanden geduurd eer deze persoon naar een andere klant kon verhuizen.

De andere allochtone medewerker vervult een hogere functie binnen Challenge en heeft grote zelfstandigheid. Dit gaf deze man de mogelijkheid tijdens de ramadan zijn bioritme om te keren en ‘s nachts te werken.

De deuren van de organisatie zijn open voor personen met een handicap, maar de praktijken zijn slechts gedeeltelijk open. De personen met een handicap zijn

³⁸ Ook het feit dat ingenieursbureaus de meerderheid van hun medewerkers uitbesteden aan telkens andere klanten, kan voor veel gekwalificeerde vrouwen een reden zijn om niet voor deze sector te kiezen.

niet allen in staat zelfstandig de nodige metingen te doen in bepaalde projecten. Challenge zorgt er dan voor dat de persoon begeleid wordt door een collega, ofwel dat de metingen door iemand anders gedaan worden. Voor de persoon met de zwaarste handicap is het niet mogelijk extern te werken bij een klant. Voor deze persoon worden interne projecten gezocht. Op praktisch vlak worden dus een aantal maatregelen genomen om het werk mogelijk te maken.

Het verhuizen van locatie van de Antwerpse vestiging heeft voor een extra moeilijkheid gezorgd voor de persoon die intern moet werken wegens zijn handicap. De huidige locatie is niet bereikbaar met het openbaar vervoer. Hierdoor is deze medewerker volledig afhankelijk geworden van zijn collega's. Na enkele maanden was nog steeds geen manier gevonden om zelfstandig de locatie te bereiken. Dit toont aan dat voor deze man naar een oplossing werd gezocht na het verhuizen van het bedrijf.

De voornaamste hindernis voor de personen met een handicap is het gevoel ondergewaardeerd te worden. Hoewel Challenge voor deze personen minder werkgeversbijdragen betaalt, zeggen de geïnterviewde personen met een handicap dat hun loon lager is dan dit van de andere medewerkers met dezelfde beroepservaring. Zij zeggen met een lager startloon te zijn begonnen dan hun collega's en hebben deze achterstand niet ingehaald. Door deze onderwaardering, zijn deze personen minder gemotiveerd om goed te presteren. Dit heeft dan weer negatieve invloed op hun evaluatie en doorstroomkansen. Challenge verwacht dat medewerkers zelf initiatieven nemen, goed presteren en vooruit willen. De aangevoelde onderwaardering maakt dat deze medewerkers deze inzet niet kunnen of willen opbrengen. Het feit dat vier van de negen ingestroomde personen met een GOCI-diploma reeds zijn uitgestroomd, heeft volgens ons met dit probleem te maken.

Dit afhaken kan de vooroordelen bij de 'normwerknemers' over deze 'andere' werknemers versterken. Zij kunnen denken dat deze personen wel omgeschoold zijn maar eigenlijk toch niet in staat om even goed te presteren als hun jonge collega's, afgestudeerd aan een hogeschool of universiteit.

Challenge opent in de eigen vestigingen in beperkte mate de praktijken. De meerderheid van de medewerkers zit echter extern bij klanten. Hier eist Challenge van de medewerker dat men de eigen wensen onderschikt aan de wensen van de klant. Challenge doet geen inspanningen om de praktijken bij klanten te openen voor 'andere' werknemers.

3.1.3 Open ogen?

Onder het openen van de ogen verstaan we het bewustmaken van de medewerkers rond de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Het houdt bovendien in dat 'andere' werknemers zich niet volledig moeten inpassen in de bestaande organisatiecultuur, maar er hun eigen stempel op mogen drukken.

Bij Challenge zien we geen formele inspanningen om het personeel bewust te maken rond de verschillen in personeel. Zo weet bijvoorbeeld niet iedereen wie er een handicap heeft, en zijn deze personen er volgens het management ook niet op uit om hun eigen situatie aan iedereen mee te delen.

Het leren over en van de verschillen gebeurt eerder op informele wijze. Enkele medewerkers geven aan dat zij het interessant vinden samen te werken met personen met een handicap en personen van vreemde origine. Op deze manier beseffen zij beter welke hindernissen er zijn voor personen met een handicap maar ook dat zij even 'productieve' collega's zijn. Via het contact met allochtone collega's leren medewerkers over hun cultuur en leefwereld.

De mannelijke gesprekspartners vinden het positief dat er ook vrouwen werken bij Challenge. Het verruimt de visies en de gespreksonderwerpen.

De verschillende achtergronden worden echter niet steeds positief benaderd. De verschillen in diploma en achtergrond komen onder andere ter sprake wanneer er over lonen gediscussieerd wordt. De GOCI-opleiding (één jaar les en één jaar stage) en de VDAB-opleiding (één jaar les) worden door Challenge erkend als A1-opleiding. De personen met deze opleidingen geven aan dat collega's met een A1-opleiding het normaal vinden dat personen met een GOCI- of VDAB-opleiding minder verdienen voor hetzelfde werk. De collega's erkennen deze opleidingen dus niet als A1-opleidingen. Bij zulke discussies geeft het management niet aan dat deze opleidingen evenwaardig zijn en dat deze personen ook andere nuttige beroepservaring hebben. Het management draagt dus op dat vlak niet bij tot het openen van de ogen.

Intern, in de eigen vestigingen, is er weinig aandacht voor het openen van de ogen voor 'andere' werknemers. Ook extern wordt van de medewerkers verwacht dat zij zich inpassen in de organisatiecultuur van de klant.

3.2 Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?

Zoals hierboven aangegeven, is de spanwijdte van het diversiteitsbeleid van Challenge beperkt. De deuren zijn open voor gekwalificeerden. Daarnaast zijn er een beperkt aantal maatregelen om de praktijken te openen voor personen met een handicap die binnen de Challengevestigingen werken. Deze maatregelen worden genomen door de top.

De medewerkers geven aan dat zij weinig op de hoogte zijn van het reilen en zeilen van het bedrijf. Werknemers krijgen slechts beperkte informatie. Ook op het vlak van de tewerkstelling van omgeschoolde 'andere' werknemers worden de werknemers niet betrokken. Over eventuele aanpassingen voor 'andere' werknemers wordt individueel onderhandeld tussen het management en de betrokken werknemer op vraag van de werknemer.

Het openen van de praktijken kan geen onderwerp zijn voor de vakbondsafvaardiging omdat die er op het moment van de bevraging nog niet was. Deze vakbondsafvaardiging zou er in de nabije toekomst waarschijnlijk wel komen.

3.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid?

Het diversiteitsbeleid van Challenge België is beperkt in spanwijdte en is latent. Dit laatste wil zeggen dat Challenge inderdaad de deuren opent voor personen met een handicap en 'gekwalificeerde andere' werknemers, maar dat dit openen van de deuren en een beperkt openen van de praktijken niet manifest gekaderd worden binnen een diversiteitsbeleid. De organisatie ziet in het duidelijk maken van dit engagement naar 'andere' werknemers geen voordeel maar eerder een nadeel. Volgens het management zouden klanten kunnen twijfelen aan de capaciteiten van de medewerkers indien de organisatie duidelijk zou maken dat ze kansen geeft aan 'andere' medewerkers.

Voor de personen die zich ondergewaardeerd voelen, zou een antidiscriminatieclausule of een duidelijk engagement in een mission statement hen een grotere basis geven om deze financiële waardering te vragen.

3.4 Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?

Het open-zijn van de deuren voor vrouwen, allochtonen en andere gekwalificeerde medewerkers is niet specifiek. Dit wil zeggen dat er geen grote hindernissen bestaan voor deze medewerkers tijdens de wervings- en selectieprocedure.

De contacten met GOCI en VDAB kunnen we echter benoemen als specifieke maatregelen. Het management van Challenge heeft contacten met GOCI en verschaft af en toe een stageplaats (met oog op vaste tewerkstelling) voor personen met een handicap die bij GOCI een gespecialiseerde opleiding volgen. Daarnaast zijn er contacten met een verantwoordelijke van de gespecialiseerde opleiding bij VDAB. Hoewel niet iedereen die deze opleiding volgt, moeilijkheden ondervindt op de arbeidsmarkt, zijn er toch een aantal die wel grote hindernissen ondervinden. Dankzij de contacten met GOCI en VDAB zijn niet enkel de deuren open, maar worden 'andere' werknemers gericht aangeworven. Deze specifieke maatregel zorgt ervoor dat we bij Challenge vier personen met een handicap terugvinden in het personeelsbestand waar andere organisaties nauwelijks één persoon met een handicap op de loonlijst hebben staan. (Wel zijn vijf van de negen ingestroomde personen met een handicap weer uitgestroomd.)

De aanpassingen voor 'andere' werknemers zoals het zoeken naar een oplossing voor mobiliteit, het mogelijkheden bieden om tijdens de ramadan een ander ritme te volgen, enz., worden niet gedaan voor een categorie van 'andere' werknemers maar worden door het individu aan het management gevraagd. Deze maatregelen zijn niet specifiek.

4. Bespreking diversiteitsbeleid van Sint-Vincentius

4.1 Spanwijdte van het diversiteitsbeleid

4.1.1 Open deuren?

Het Sint-Vincentiusziekenhuis heeft bepaalde hindernissen bij werving en selectie voor 'andere' werknemers weggehaald. Daarnaast doet de organisatie ook inspanningen om 'andere' werknemers aan te trekken. We geven voor beide aspecten enkele belangrijke voorbeelden aan.

De wervings- en selectieprocedure werd doorgelicht in het kader van het positief actieplan allochtonen. Bepaalde struikelblokken voor allochtonen werden duidelijk gemaakt en aanpassingen werden gezocht. Zo worden arbeiders (waaronder een aantal allochtonen) veel minder dan vroeger aangeworven met een contract van bepaalde duur.

Om binnen deze arbeidersgroep ook kansen te geven aan zeer laaggeschoolden, worden kandidaten geholpen bij het invullen van een standaard sollicitatieformulier. De organisatie heeft al meer dan tien jaar lang contacten met een opleidings- en tewerkstellingsinstantie voor minderbegaafden. Uit deze contacten groeien stageplaatsen en indien er een vacature vrijkomt, gebeurt het dat deze personen vast aangeworven worden.

Wanneer een opleidingsinstantie van 'andere' werknemers (bv. personen met een fysieke handicap) contact opneemt met het ziekenhuis, wordt per individu nagegaan waar en hoe een stage mogelijk is.

Het tekort aan verpleegkundigen heeft het ziekenhuis ertoe aangezet te investeren in de verpleegkundeopleiding van personen die deeltijds tewerkgesteld worden binnen het ziekenhuis als verzorgenden. Dit zijn zowel autochtonen die op deze manier een diploma van verpleegkundige behalen als allochtonen die in hun herkomstland reeds een diploma van verpleegkundige of zelfs geneeskundige bezaten, maar dat door België niet erkend wordt.

Allochtone verpleegkundigen worden niet enkel aangetrokken wegens het tekort aan verpleegkundigen, maar ook omdat het ziekenhuis veel allochtone patiënten heeft en allochtone verpleegkundigen een troef zijn in het bieden van kwaliteitsvolle dienstverlening. (Over de invloed van de motivaties op de keuze van diversiteitsbeleid komen we terug in hoofdstuk 7.)

De personeelsverantwoordelijke is samen met een allochtone collega op vraag van de VDAB in een aantal scholen met migrantenmeisjes gaan spreken om hen aan te moedigen verpleging te studeren.

Door het tekort aan verpleegkundigen en de beschikbaarheid van lagergeschoolde werkzoekenden die geïnteresseerd zijn in logistieke functies, werd de functie van logistiek assistent gecreëerd door een afsplitsing van logistieke taken van verpleegkundige taken. Hoewel deze taaksplitsing een vorm van organisatie-

beleid is en behoort tot het openen van de praktijken, heeft deze verandering ook de deuren geopend voor een aantal lagergeschoolde werkzoekenden.

Deze inspanningen tonen aan dat de deuren van de organisatie open zijn voor 'andere' werknemers. In een volgend punt zien we dat ook inspanningen geleverd worden om de praktijken te openen voor 'andere' werknemers.

4.1.2 Open praktijken?

Opdat de 'andere' werknemers die de organisatie zijn ingestroomd, ook duurzaam tewerkgesteld zouden zijn, is het belangrijk dat in het personeels- en organisatiebeleid ruimte wordt gecreëerd voor deze medewerkers. Binnen het personeelsbeleid zijn enkele duidelijke voorbeelden het onthaal, de begeleiding en lessen Nederlands op de werkvloer. Binnen het organisatiebeleid geven we het voorbeeld van de creatie van de functie van logistiek assistent en de organisatieverandering binnen de schoonmaakdienst. We geven ook enkele knelpunten aan.

Eenmaal aangeworven, is een goed onthaal een eerste belangrijke voorwaarde. Niet alle nieuwkomers zijn zelfstarters die voldoende assertief zijn om zelf iedereen aan te spreken en te leren wat de job inhoudt. In het Sint-Vincentiusziekenhuis wordt over het algemeen veel aandacht besteed aan het onthaal van zowel stagiairs als nieuw aangeworven medewerkers. Voor de verpleegkundigen is de onthaalbrochure een werkinstrument dat gedurende de eerste maanden systematisch wordt ingevuld. In andere functies is de begeleiding bij onthaal informeler. Het peter- en meterschap wordt aangemoedigd vanuit de personeelsdienst, maar dit systeem sluit niet altijd aan bij de behoeften van de dienst. Vaak is het diensthoofd diegene die de informatie doorgeeft bij onthaal. Omdat het diensthoofd een cruciale rol speelt bij de integratie van de nieuwkomer op de dienst, is het belangrijk dat dit op iedere dienst even goed gebeurt. Het diensthoofd heeft een grote zelfstandigheid in het organiseren van de eigen dienst. Dit houdt in dat de nieuwkomer het geluk moet hebben op de juiste dienst terecht te komen.

We stellen wel vast dat de personeelsdienst geen enkele dienst verplicht 'andere' werknemers als stagiair op te nemen. Er wordt wel verondersteld dat indien een dienst akkoord gaat, er ook voldoende begeleiding zal zijn. Door de grote werkdruk is het echter niet vanzelfsprekend dat het diensthoofd de nodige tijd in de stagiair kan investeren. Door de diensthoofden zelf wordt aangegeven dat waar vroeger stagebegeleiders mee op de dienst stonden, nu het diensthoofd volledig zelf instaat voor de begeleiding van stagiairs. De personeelsdienst volgt deze stagiair over het algemeen niet verder op.

Sommige 'andere' werknemers hebben gedurende een langere periode extra aandacht en bijsturing nodig. Ook hier zien we dat de medewerker voor een stuk is overgelaten aan de goodwill en de begeleidende kwaliteiten van het diensthoofd.

De opleidings- en tewerkstellingsinstantie voor minderbegaafden en personen met een sociale handicap is sterk betrokken bij de begeleiding van stagiairs die

instromen in de schoonmaak of de keuken. De begeleiding bestaat onder andere uit aanpassingen aan de werkplek, plannings opmaken, structuur brengen in de taken, de taken mee organiseren, begrijpbaar maken van instructies en meedraaien op de werkvloer om een aantal richtlijnen te geven naar collega's en de werkgever. Deze begeleiding kan dus zeer intensief zijn. Belangrijk is dat het ziekenhuis voor de begeleiding van deze 'andere' werknemers niet alleen instaat maar kan rekenen op andere instanties. Ook bij problemen na vaste aanwerving, wordt deze instantie betrokken.

De directie van de verpleegkundigen stelde vast dat een aantal aangeworven allochtone verpleegkundigen en verzorgden op een bepaald niveau van Nederlands bleven steken en niet meer automatisch bijleerden. De communicatie met sommigen van hen liep niet vlot. Daarom is men begonnen met lessen Nederlands op de werkvloer.

Naast inspanningen binnen het personeelsbeleid zijn er ook maatregelen om het organisatiebeleid af te stemmen op het potentieel op de arbeidsmarkt.

De ziekenhuissector kampt al jaren met een tekort aan verplegend personeel. De kwaliteitszorg kwam in gevaar en de werkdruk werd onhoudbaar. Tegelijk is er op de arbeidsmarkt een reserve aan laaggeschoolde werkzoekenden die geïnteresseerd zijn in een functie in de zorgsector maar niet aan de diplomavooraarden voldoen. Vanuit deze vaststellingen is men gaan zoeken in hoever laaggeschoold personeel kon worden ingezet om de nood in ziekenhuizen en rusthuizen gedeeltelijk op te vangen. Daarom heeft men een systeem van jobontdubbeling uitgewerkt en de functie van logistiek assistent ontwikkeld die openstaat voor laaggeschoolden die hiervoor een opleiding gevolgd hebben bij VDAB of Vitamine W. Via de Sociale Maribel kregen ziekenhuizen de kans extra personeelsleden aan te werven die deze opleiding met succes voltooid hadden. Bij de cursisten van deze opleiding zijn heel wat allochtonen.

Binnen de schoonmaakdienst zien we hoe op basis van de aanwezige noden en problemen gezocht werd naar een organisatieverandering waardoor de motivatie van de medewerkers zou verhogen en het absentisme zou verminderen. De deeltijds werkenden zouden voortaan telkens halve dagen werken in plaats van een week voltijds te werken en dan een week thuis te blijven. Hierdoor staan de arbeidsters minder vaak alleen op een dienst.

Het absentisme is hoog bij de schoonmaakdienst, onder andere door de lage motivatie. Deze lage motivatie is deels te verklaren door het feit dat de medewerkers van de schoonmaakdienst geen perspectieven hebben in de organisatie. Er zijn geen mogelijkheden van taakverruiming of taakdifferentiatie voorzien en doorstroom naar andere functies in het ziekenhuis zoals patiëntenvervoer of logistiek assistent is quasi onmogelijk.

4.1.3 Open ogen?

Het Sint-Vincentiusziekenhuis doet niet enkel inspanningen om de deuren en de praktijken van de organisatie te openen voor 'andere' werknemers, er wordt ook gewerkt aan het openen van de ogen. Deze inspanningen worden uitgewerkt en gestuurd door de werkgroep multicultureel samenwerken. De werkgroep werd opgericht in het licht van de realisering van het positief actieplan allochtonen. Deze werkgroep zou de voorgestelde acties van het plan uitwerken, sturen en evalueren. De werkgroep bestaat uit de personeelsverantwoordelijke, de (bij de bevraging recent aangestelde) ombudsman en een aantal geïnteresseerde diensthoofden en andere medewerkers. Zij komen ongeveer maandelijks samen. De werkgroep wil (1) diversiteit in de organisatie bespreekbaar maken; (2) meer informatie geven over de verschillende culturen bij patiënten en medewerkers; (3) problemen die diversiteit veroorzaakt, aanpakken; en (4) op een positieve manier gebruik maken van de diversiteit. We geven een voorbeeld van de aanpak bij de verschillende doelstellingen.

1. Het bespreekbaar maken van diversiteit gebeurt onder andere door het geven van interculturele vorming aan kaderpersoneel, logistiek assistenten en schoonmaakpersoneel. Ook werd op iedere afdeling een multiculturele kalender opgehangen. De meningen bij het personeel over de effecten van deze initiatieven zijn gemengd (voor details zie caseverslag).
2. Meer informatie over de verschillende culturen wordt gegeven via initiatieven als een wandeling door de joodse en Turkse buurt en infosessies over rituelen bij geboorten en dood in verschillende godsdiensten.
3. De werkgroep wil niet enkel bewust maken en informeren. Ze wil ook de problemen aanpakken die diversiteit bij patiënten en personeel kan veroorzaken. In de werkgroep worden de problemen (zoals het niet respecteren van bezoeken door patiënten, hoge eisen van bepaalde allochtone patiënten, vraag naar langer verlof door allochtone medewerkers, enz.) besproken en naar oplossingen gezocht. Zo werd al verschillende keren contact opgenomen met de verantwoordelijke van de moslimgemeenschap en van de joodse gemeenschap in Antwerpen om bepaalde problemen te bespreken. Volgens de personeelsverantwoordelijke hebben deze gesprekken een tijdelijke positieve invloed. Enkele gesprekspartners gaven echter aan dat deze werkgroep onvoldoende aandacht heeft voor de problemen en vooral bezig is met de bewustmakingsinitiatieven.
4. Onder het openen van de ogen verstaan we niet enkel het bewustmaken van medewerkers rond diversiteit, maar ook het op een positieve manier gebruik maken van de verschillen. Hier zien we dat de allochtone medewerkers een rol kunnen spelen bij vertalen en bemiddelen, maar ook hun collega's bewust kunnen maken rond de verschillen. Wel blijft het voor het ziekenhuis belangrijk dat patiënten geen verschillende informatie of behandeling krijgen naar gelang de medewerker. In die zin worden er per dienst afspraken gemaakt en

wordt de eigen inbreng van iedere medewerker in de aanpak voor een stuk beperkt.

We zien dat het Sint-Vincentius inspanningen doet om de medewerkers bewust te maken rond diversiteit. Er wordt ook gebruik gemaakt van de taal en de culturele achtergrond van de allochtone medewerkers. Binnen de gemaakte afspraken en wetten kunnen individuen een eigen stempel drukken op hun werk.

4.2 Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?

Om na te gaan of er sprake is van een top-down of een bottom-up benadering willen we enerzijds weten wie de initiatiefnemer is van het beleid en anderzijds op welke manier de werkvloer participeert in de vormgeving van het beleid.

De initiatiefnemer van het diversiteitsbeleid in het Sint-Vincentiusziekenhuis is de personeelsdienst. Het is de personeelsdienst die de directie overtuigt van het belang van diversiteit en via de werkgroep multicultureel samenwerken de andere medewerkers van het ziekenhuis probeert te betrekken.

Werkgroepen zijn een vorm van participatiemogelijkheid in het beleid. Hoe groter de beslissingsbevoegdheid van de werkgroep, hoe hoger de graad van participatie in het beleid. Een aantal elementen uit het personeelsbeleid zoals aandacht voor een goed onthaal, mogelijkheden voor een goede combinatie gezin/arbeid, enz. kregen vorm dankzij een eerdere werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze werkgroep, ook op initiatief van de personeelsdienst, heeft gedurende twee jaar geïnventariseerd wat de noden en wensen zijn van de verschillende leeftijdsgroepen bij het personeel. Op basis van deze noden zijn verschillende initiatieven opgestart en maatregelen genomen. Het feit dat deze werkgroep deze jobgerelateerde maatregelen heeft kunnen doordrukken, toont aan dat er in het ziekenhuis ruimte is voor een bottom-up benadering van het beleid. Toch waren niet alle personeelscategorieën bij deze werkgroep betrokken. De verpleegkundigen vormen de grootste groep in het ziekenhuis en ook in deze werkgroep waren vooral verpleegkundigen betrokken. Het is niet zeker dat de noden van bijvoorbeeld de arbeiders overeenkomen met die van de verpleegkundigen.

De werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft plaatsgemaakt voor de werkgroep multicultureel samenwerken. Deze groep die zoals gezegd bestaat uit de personeelsverantwoordelijke, de ombudsman en enkele geïnteresseerde diensthoofden en medewerkers heeft geprobeerd de allochtone medewerkers in het ziekenhuis aan te spreken om deel te nemen aan deze werkgroep. Slechts af en toe zijn er één of enkele allochtonen aanwezig. De geïnterviewde allochtone medewerkers gaven aan dat zij zich op het tijdstip van de vergadering (middag) meestal niet konden vrijmaken. Deze werkgroep is in tegenstelling tot de werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid vooral bezig met bewustmakingsinitiatieven om de ogen in de organisatie te openen en minder met het openen van de praktijken.

Hoewel de werkgroep beslissingsbevoegdheid heeft, is het bevoegdheidsdomein beperkt. De werkgroep heeft immers minder impact op jobgerelateerde aspecten.

Uit de interviews met de gesprekspartners blijkt dat er vooral bij de arbeiders personen zijn die minder openstaan voor allochtonen. Zij blijken niet of nauwelijks deel te nemen aan de initiatieven die de werkgroep organiseert. Zij zijn echter niet rechtstreeks bij de werkgroep betrokken waardoor deze geen rekening kan houden met hun mening of hun grieven.

Om de ideeën rond diversiteit niet enkel te zoeken binnen de werkgroep multicultureel samenwerken, stelt een diensthoofd voor dat bij voorstel van een bepaald initiatief, een mail zou kunnen rondgestuurd worden om zo ideeën van anderen te kunnen krijgen die niet betrokken zijn bij de werkgroep.

Hierboven bespraken we op welke manier de werkgroepen een vorm van bottom-up benadering in diversiteitsbeleid zijn. Er zijn naast de werkgroepen nog andere aspecten die aangeven dat de werkvloer mee het beleid bepaalt. Enkele voorbeelden volgen hieronder.

Door de introductie van logistiek assistenten werden de taken van verpleegkundigen, verzorgenden herbekeken en opnieuw geformuleerd. We stellen vast dat op bepaalde diensten iedereen rond de tafel is gaan zitten om deze nieuwe taakverdeling binnen de wettelijke regelingen uit te klaren en een oplossing te vinden waarbij iedereen zich goed zou voelen. De taakverdeling wordt dus niet van bovenuit opgelegd (top-down), maar wordt door de betrokkenen samen beslist (bottom-up). Ook voor andere zaken zien we dat medewerkers van een dienst gaan samenzitten en een oplossing zoeken.

Het diensthoofd van de schoonmaak heeft bij haar aanstelling enkele jaren geleden een tevredenheidsenquête gedaan bij haar medewerkers en op basis daarvan veranderingen doorgevoerd. In dit geval is er een lage graad van participatie omdat er enkel geïnformeerd is bij de werknemers (die dus geen advies of beslissingsbevoegdheid hebben). Wel is het zo dat veranderingen gegrond zijn op ontevredenheden bij de werknemers. Hierdoor is er meer kans dat veranderingen zullen aansluiten bij de noden van de werknemers.

4.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid?

Het Sint-Vincentius voert een manifest diversiteitsbeleid. Op allerlei manieren maakt de organisatie haar beleid duidelijk.

In het strategisch plan 2000-2005 van de organisatie wordt de openheid naar allochtonen bij personeel en patiënten uitdrukkelijk genoemd. Sinds 1995 werd een antidiscriminatieclausule opgenomen in het arbeidsreglement. De multiculturele kalender op iedere afdeling, de instructies voor patiënten in verschillende talen beschikbaar, de bewustmakingsinitiatieven, de vorming interculturele communicatie en de tolkdienst: al deze zaken maken het voor de patiënten, de familieleden en bezoekers, het personeel en buitenstaanders duidelijk dat de organisatie wil openstaan voor multiculturaliteit.

De organisatie wil duidelijk het imago hebben van een multiculturele organisatie. De alloctonen patiënten vormen een belangrijk deel van het patiëntenbestand en deze patiënten willen zij niet verliezen. Daarom is het voor de organisatie gunstig naar buiten te komen met het diversiteitsbeleid.

Het manifeste beleid heeft als voordeel voor de medewerkers dat zij zich bij een klacht kunnen beroepen op onder andere de antidiscriminatieclausule. Veel medewerkers zien deze clausule echter als een bescherming voor alloctone medewerkers en niet zozeer een bescherming van iedere medewerker.

Het manifeste beleid lokt een aantal negatieve reacties uit bij de autochtone medewerkers. Enkele gesprekspartners geven aan dat het principe 'klant is koning' in het ziekenhuis inhoudt dat patiënten en hun familieleden steeds meer eisen kunnen stellen en dat de werkdruk voor de verpleegkundigen hierdoor alleen maar hoger wordt. Volgens hen mag het flexibel zijn voor de wensen van diverse patiënten en medewerkers niet betekenen dat er geen reglement meer hoeft te bestaan. Dit kan immers de goede dienstverlening in gevaar brengen.

Als 'beste praktijk' neemt het ziekenhuis ook regelmatig deel aan studiedagen of infodagen rond diversiteit. Het positieve imago dat de organisatie op deze manier uitdraagt, kan ook een positieve invloed hebben op het aantrekken van schaarse verpleegkundigen.

De organisatie komt vooral naar buiten met het kansen geven aan alloctone medewerkers en personen met een handicap. In feite zien we dat het ziekenhuis niet enkel voor deze twee groepen inspanningen levert, maar poogt op vele vlakken op een positieve manier met verschillen om te gaan.

4.4 Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?

Het diversiteitsbeleid van de organisatie bestaat zowel uit specifieke als niet-specifieke maatregelen. Vooral specifieke *bewustmakingsinitiatieven* lokken soms negatieve reacties uit bij autochtone medewerkers omdat ze de indruk krijgen dat de organisatie meer bekommerd is om de alloctone medewerkers en patiënten dan met de moeilijkheden die diversiteit voor hen in de dagelijkse praktijk betekent. De specifieke maatregelen die bepaalde *hindernissen* wegwerken en de niet-specifieke maatregelen lokken minder negatieve reacties uit. We bespreken eerst de specifieke en nadien de niet-specifieke maatregelen.

De meeste formele diversiteitsinitiatieven zijn specifiek. Dit betekent dat ze ofwel bewustmaken rond een bepaalde groep ofwel hindernissen weghalen voor een bepaalde groep. De bewustmakingsinitiatieven zoals de wandelingen door de joodse en Turkse buurt en de rituelen in verschillende godsdiensten geven meer achtergrond over de joodse en moslimcultuur. Deze initiatieven zijn bedoeld om medewerkers bewust te maken over de cultuur van de patiënten die ze dagelijks over de vloer krijgen, maar van wie ze misschien niet zoveel achtergrond kennen. Bij deze initiatieven stellen we vast dat vooral personen die reeds openstaan voor deze culturen, deelnemen. Anderen die zelf problemen ondervinden met diversi-

teit en minder open staan, nemen niet deel aan deze initiatieven. Meer nog, zij krijgen de indruk dat de 'andere' werknemers en patiënten prioriteit krijgen op hun eigen problemen.

Naast de bewustmakingsinitiatieven zijn er de maatregelen om hindernissen weg te halen voor bepaalde groepen 'andere' werknemers. Dat is bijvoorbeeld de vorming Nederlands op de werkvloer voor allochtonen en de vorming voor tolken. Deze specifieke maatregelen hebben het voordeel dat ze precies daar kunnen ingrijpen waar de noodzaak aanvoeld wordt. De contacten met de organisaties voor opleiding en tewerkstelling van personen met een handicap zorgen ervoor dat er stageplaatsen voor deze mensen gecreëerd worden die leiden tot vaste tewerkstelling. Het creëren van kansen voor deze groep kan ook gezien worden als een specifieke maatregel.

Naast de specifieke maatregelen, zijn er ook veel niet-specifieke elementen binnen het diversiteitsbeleid van de organisatie. De vorming interculturele communicatie geeft niet zozeer informatie over een specifieke groep zoals de wandeling door de joodse buurt, maar geeft aan hoe mechanismen als vooroordelen en stereotypering invloed hebben op menselijk gedrag. Om de groep te bereiken die de meeste terughoudendheid heeft ten opzichte van diversiteit, krijgt het personeel van de schoonmaak en alle logistiek assistenten deze vorming. De reacties op deze vorming waren gemengd positief. Volgens een deelnemer had de vorming nog meer kunnen inspelen op de dagelijkse praktijk en de leefwereld van de deelnemers.

De ruimte die er gecreëerd wordt voor 'andere' werknemers binnen het personeels- en organisatiebeleid zijn niet-specifieke maatregelen. We denken aan het doorlichten van de wervings- en selectieprocedure, het onthaal, begeleiding, flexibiliteit voor noden en wensen van medewerkers, enz. Deze maatregelen zijn niet gericht op een bepaalde groep. Er wordt telkens gekeken naar de individuele behoeften en niet naar het behoren tot een bepaalde kansengroep. Wanneer flexibiliteit niet meteen een bepaalde groep lijkt te bevoordelen, is er nauwelijks protest. Bij het toekennen van een betere uurrooster (bv. een vaste dagdienst) wordt er rekening gehouden met de individuele situatie van de medewerkers. Ook hier is meestal begrip voor de toekenning aan een bepaalde persoon.

5. Bespreking diversiteitsbeleid van Ford Genk

5.1 Spanwijdte van het diversiteitsbeleid

5.1.1 Open deuren?

Ford Genk heeft bij aanwervingen de deuren open gehouden voor 'andere' werknemers. De voorbije jaren kreeg het diversiteitsbeleid van Ford Genk meer aandacht voor de beperkte diversiteit op de hogere functieniveaus. Een gericht rekrui-

teren van technisch geschoolde vrouwen en het intern laten doorstromen van vrouwen heeft het aantal vrouwelijke leidinggevendenden binnen Ford Genk vergroot.

Ford Genk heeft sinds haar oprichting in 1964 gewerkt met een diverse arbeiderspopulatie en een minder divers bediendepersoneel. Vooral op het vlak van afkomst is er steeds een grote diversiteit geweest op de onderste functieniveaus. De steenkoolmijnen in de regio hadden in eerdere decennia vele migranten aange trokken. Bij de sluiting van de mijnen, zochten zij net als hun autochtone collega's naar ander werk in de streek. Op bediendeniveau zijn er een aantal Europese allochtonen, maar geen niet-Europese allochtonen (tenzij enkele Amerikaanse managers).

In het kader van het positief actieplan allochtonen van Ford Genk werd de wervings- en selectieprocedure door een externe consultant doorgelicht. Een aantal hindernissen of dubbelzinnigheden die nadelig kunnen werken voor allochtonen, werden duidelijk gemaakt en werden nadien door Ford Genk aangepast.

Ford Genk zal de komende jaren nog nauwelijks personen aanwerven door de aangekondigde herstructurering. We kunnen dus niet echt meer spreken van 'open deuren'. Wel is het zo dat Ford Genk het verplicht percentage startbaners tewerkstelt en daarnaast ook heel wat stageplaatsen voor opleidingsinstellingen aanbiedt. Een aantal van deze stageplaatsen of werkervaringsprojecten wordt ingevuld door personen uit de kansengroepen.

De meerderheid van de 8% vrouwen in Ford Genk is terug te vinden bij de arbeiders en bij de administratie. Ford Genk wil het aantal vrouwen in leidinggevende functies in de productie vergroten. Gerichte werving om de diversiteit op hogere niveaus te vergroten vormt een uitzondering op de wervingsstop. Technisch geschoolde vrouwen aantrekken bleek echter zeer moeilijk. Daarom heeft men vrouwen intern aangespoord deel te nemen aan examens voor supervisor en zijn op die manier een aantal vrouwen doorgestroomd.

Ford Genk werft geen personen met een handicap aan, maar bij de ongeveer 9 500 medewerkers van Ford Genk zijn er wel heel wat met een 'medische beperking'. Aanpassingen voor deze personen vallen onder inspanningen om de praktijken te openen (zie verder).

5.1.2 Open praktijken?

Ford Genk heeft ervaring met het werken met een divers personeelsbestand. Daar waar een kleine organisatie ad hoc oplossingen zoekt voor één of enkele 'andere' medewerkers, gebeurt dit bij Ford Genk op grote schaal. Omdat gelijkaardige probleemsituaties zich telkens opnieuw voordoen, groeit hieruit een beleid dat vrij goed is aangepast aan het werken met allochtone medewerkers, vrouwen, personen met een medische beperking.

Wel is het zo dat bij aanwerving van grote aantallen uitzendkrachten, er geen ruimte en personeel is om evenveel rekening te houden met de verschillen.

De open praktijken zorgen ervoor dat 'andere' werknemers (met een contract van onbepaalde duur) functioneren in de organisatie en dat waar mogelijk aanpassingen voorzien zijn om dit functioneren te verbeteren. Waar de open systemen blijkbaar niet voor kunnen zorgen is een automatische doorstroom van de verschillende groepen 'andere' werknemers naar hogere niveaus. Zo zien we dat wel Europese allochtonen (Italianen, Grieken, Spanjaarden) doorstromen, maar geen Turkse of Marokkaanse allochtonen. Ook de doorstroom van vrouwen naar hogere functies in de productie gebeurde niet automatisch. Daar heeft het management gekozen voor een gerichte doorstroom van vrouwen.

Het openen van de deuren voor 'andere' werknemers zonder voldoende omkadering kan ervoor zorgen dat een aantal van hen meteen afvallen. In het verleden werden soms grote aantallen arbeiders tegelijk aangeworven met een uitzendcontract. Op zulke momenten was er nauwelijks sprake van selectie. Dit hield in dat heel wat personen instroomden die eigenlijk meer begeleiding nodig hadden omdat ze onvoldoende Nederlands begrepen, omdat ze niet gewoon waren aan het type job, het ritme, enz. Bij deze massale instroom zijn het de supervisors die instaan voor de begeleiding. Zij geven aan dat dit echter niet doenbaar was. Dit betekent dat een aantal werknemers 'verloren lopen' en afvallen.

Voor diverse uitzendkrachten lijkt er dus minder sprake van open praktijken. In piekperiodes worden grote aantallen uitzendkrachten aangetrokken. In hun competenties wordt weinig geïnvesteerd omdat zij slechts tijdelijke krachten zijn. Wel wordt er de voorbije jaren meer geïnvesteerd in het informeren van de uitzendkrachten. De uitzendbureaus geven infosessies over Ford Genk.

De praktijken zijn wel redelijk open voor 'andere' medewerkers die zijn aangeworven met een contract van onbepaalde duur. We geven enkele voorbeelden uit het personeels- en organisatiebeleid.

Bij individuele aanwervingen is er meer ruimte voor onthaal en begeleiding. Zeker stagiairs en startbaners krijgen een grondige begeleiding.

Ford Genk werkt in de productiehallen aan de introductie van teamwerk. Dit houdt in dat arbeiders meer verantwoordelijkheden krijgen, aangemoedigd worden om verschillende taken in het team aan te leren en zelf naar oplossingen te zoeken bij problemen. Deze praktijken bevorderen de communicatie tussen de diverse medewerkers en stimuleren de competentieontwikkeling.

Ook interne doorstroming wordt gestimuleerd. Toch zien we dat de doorstroom van 'andere' werknemers beperkt is en er weinig diversiteit is op de hogere functieniveaus. Enkel door het gericht laten doorstromen van vrouwen kwamen er meer vrouwen in supervisorfuncties.

Voor medewerkers met een medische beperking werden tot nu toe ad hoc oplossingen gezocht. Een medewerker gaf aan de bedrijfsarts aan dat een bepaalde job te belastend was. Er werd op dat moment gezocht naar een minder belastende job. In de toekomst zal er gewerkt worden met een overzicht van welke taken met welke beperkingen mogelijk zijn. Een aantal taken kunnen op die manier voorbehouden worden voor personen met een medische beperking.

Er worden ook manieren gezocht om in te gaan op de wensen van de diverse medewerkers. Door het groter aantal vrouwen in de organisatie, is kinderopvang een belangrijk thema geworden. Samen met een organisatie als Kind en Gezin wordt naar mogelijkheden gezocht.

Niet alleen voor vrouwen, maar ook voor mannen wordt de combinatie arbeid/gezinsleven een thema waar de organisatie aandacht aan besteedt en de medewerkers informeert over de mogelijkheden.

Moslams krijgen de mogelijkheid te bidden tijdens de pauzes en tijdens de ramadan wordt rekening gehouden met hun kleinere weerstand.

Er zijn vertalingen voorzien in de meest voorkomende vreemde talen.

5.1.3 Open ogen?

Onder open ogen verstaan we dat diverse medewerkers (1) bewust zijn van de verschillen en hier op een positieve manier mee omgaan. Het houdt ook in dat de organisatie (2) gebruik maakt van de diverse kennis en vaardigheden. We gaan na of Ford Genk via zijn diversiteitsbeleid werkt aan open ogen in de organisatie.

1. Ford Genk heeft een diversiteitsraad die de diversiteitsinitiatieven organiseert en stuurt. In die nationale diversiteitsraad zitten betrokkenen van de personeelsdienst samen met vakbondsafgevaardigden en andere geïnteresseerde leidinggevendenden. De huidige voorzitter is een jonge vrouw van Marokkaanse afkomst, zelf vakbondsafgevaardigde van de arbeiders. De diversiteitsraad probeert via het diversiteitsbeleid te komen tot een bedrijfscultuur waar iedereen gerespecteerd wordt zoals hij/zij is.

Er wordt enorm veel geplaagd in de organisatie. Vrouw, homoseksueel, allochtoon, andersgelovig of medisch beperkt zijn, het zijn een aantal kenmerken die aanleiding kunnen geven tot plagen. De grens tussen plagen en intimideren is echter moeilijk te trekken. Om ervoor te zorgen dat iedereen gerespecteerd wordt in de organisatie, wil de diversiteitsraad het intimideren aanpakken. De organisatie voorziet mogelijkheden om stappen te zetten indien iemand zich benadeeld voelt: er is een antidiscriminatieclausule, een klachtenprocedure en aanspreekpunten. Er wordt nagedacht rond manieren om intimidatie of mobbing aan te pakken.

Via folders, een korte video op de schermen die overal in de productiehallen te vinden zijn, en initiatieven als een internationale week in de cafetaria, probeert de organisatie de werknemers bewust te maken van de diversiteit en de noodzaak om op een positieve manier met deze verschillen om te gaan. De deelnemers van de diversiteitsraad geven echter aan hoe moeilijk het is de arbeiderspopulatie te bereiken met deze boodschap.

De leidinggevendenden in de productie krijgen vorming hoe met de diversiteit bij hun personeel om te gaan en hoe op te treden bij discriminatie. Zij werden

bovendien in contact gebracht met allochtone jongeren uit de buurt om elkaars leefwereld beter te leren kennen en begrijpen.

2. Onder open ogen verstaan we ook het feit dat 'andere' werknemers de kans krijgen hun eigen stempel te drukken op de organisatie. De diversiteit, vooral bij de arbeiders, zorgt volgens de gesprekspartners voor een zekere 'kleur' of 'ambiance'. De werksfeer wordt door de diversiteit positief beïnvloed. De inhoud van de job (voor arbeiders grotendeels routinewerk aan de lijn) wordt nauwelijks beïnvloed door het 'anderszijn'. Met de introductie van teamwerk komt er echter iets meer ruimte voor persoonlijke inbreng.

Het diversiteitsbeleid richt zich vooral op het respecteren van verschillen, minder op het gebruik maken van verschillen.

Op hogere functieniveaus is er meer mogelijkheid om een eigen stempel te drukken op het organisatiegebeuren. Dit zien we bijvoorbeeld bij de leidinggevenden in de productie waar mannelijke collega's aangeven dat vrouwen een andere aanpak hebben en hun arbeiders op een andere manier kunnen stimuleren en motiveren.

5.2 Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?

We zien bij Ford Genk een combinatie van een top-down en een bottom-up benadering. Hoewel de inbreng van de medewerkers gestimuleerd wordt op verschillende manieren, is het de top die uiteindelijk beslist wat mogelijk is.

Het diversiteitsbeleid van Ford Genk is langzaam gegroeid en wordt slechts de voorbije jaren onder de noemer management van diversiteit geplaatst. Het zoeken naar aanpassingen voor 'andere' werknemers binnen het personeels- en organisatiebeleid bestaat dus al langer dan de formele diversiteitsinitiatieven die de voorbije jaren zijn georganiseerd. In het proces van zoeken naar aanpassingen hebben zowel werkgever als de vakbondsafgevaardigden een rol gespeeld.

Het benadrukken van het belang van diversiteitsmanagement vanuit het hoofdkantoor in de USA zorgde voor een aantal top-down opgelegde verplichtingen voor het management van Ford Genk. Het oprichten van de nationale diversiteitsraad in 2000 creëerde de gelegenheid voor meer inbreng van de werkvloer. Via de betrokkenheid van de vakbondsafgevaardigden in deze raad heeft het management meer voeling met de noden en reacties op de werkvloer. Het is de bedoeling dat de vakbondsafgevaardigden op hun beurt de werknemers kunnen warm maken voor de diversiteitsinitiatieven. Dit blijkt niet altijd evident. Men denkt er nu aan deze diversiteitsraad nog meer open te trekken en geïnteresseerde medewerkers te laten deelnemen.

Hoe groter de beslissingsbevoegdheid van deze diversiteitsraad, hoe groter de graad van participatie en hoe sterker de bottom-up benadering van het beleid. Belangrijk is bovendien of de werkvloer participeert in aspecten die jobgerelateerd

zijn (openen van praktijken) of aspecten die te maken hebben met het openen van ogen.

De interviews met de gesprekspartners geven ons indicaties dat het domein van de diversiteitsraad door de top van de organisatie beperkt wordt tot aspecten die te maken hebben met het openen van ogen. Dus zelfs indien deze raad beslissingsbevoegdheid heeft en over de nodige (financiële) middelen beschikt om initiatieven te organiseren, heeft deze diversiteitsraad weinig invloed op de praktijken. Wel zijn er een aantal commissies waarin jobgerelateerde aspecten van diversiteit aan bod komen (mobiliteit, kinderopvang, tijdskrediet, enz.). Indien deze commissies beslissingsbevoegdheid hebben, is er sprake van participatie van de werkvloer (vertegenwoordigd door de vakbondsafgevaardigden) in het beleid en dus een bottom-up benadering van diversiteitsbeleid. Hoe minder de beslissingsbevoegdheid (bv. enkel adviesbevoegdheid), hoe lager de graad van participatie en hoe meer sprake van een top-down benadering van diversiteitsbeleid.

Bij een lage graad van participatie bestaat het risico dat de deelnemers het participatieorgaan beschouwen als een manier van de top om de indruk te wekken dat er participatie is van de werkvloer. Uit de interviews leiden we af dat indien dit het geval is, het enthousiasme van de deelnemers om actief mee te denken rond diversiteit, snel afneemt.

Buiten de inbreng van de vakbondsafgevaardigden in de diversiteitsraad en de verschillende commissies worden ook de medewerkers aangespoord verbeteringen te suggereren of noden aan te kaarten. Dit kan via de leidinggevenden of via een ideeënbuis. Voor zover deze ideeën inderdaad het diversiteitsbeleid beïnvloeden, kunnen we spreken van een bottom-up benadering.

5.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid?

Ford Genk heeft een manifest diversiteitsbeleid en dit heeft voor- en tegenstanders. Voorstanders vinden het goed dat Ford Genk haar engagement intern en extern duidelijk maakt en dat wie klachten heeft zich kan beroepen op het reglement. Tegenstanders vinden ofwel dat al die aandacht niet nodig is, omdat iedereen bij Ford Genk met respect behandeld wordt, ofwel dat de (media)aandacht niet weerspiegeld wordt in concrete verbeteringen voor 'andere' werknemers op de werkvloer.

Hoewel werken met diverse medewerkers voor Ford Genk niet nieuw is, is het pas vanaf de jaren '90 dat de organisatie vanuit Ford USA de opdracht krijgt van diversiteitsmanagement een prioriteit te maken en met deze voortrekkersrol naar buiten te komen. Zowel intern als extern wordt duidelijk gemaakt dat diversiteitsmanagement voor Ford belangrijk is. Intern zijn er de eerder genoemde anti-discriminatieclausule, de diversiteitsraad die folders verspreidt van Ford's diversiteitsbeleid, de diversiteitstraining, enz. Toch zijn er nog heel wat medewerkers die nauwelijks op de hoogte zijn rond het beleid. Van bepaalde acties hebben ze wel

gehoord, maar ze zien niet dat deze kaderen in één diversiteitsbeleid. De bewustmaking in zulke grote organisatie lijkt een enorme uitdaging.

De 'andere' werknemers met wie gesproken is, geven wel aan gesterkt te zijn door dit manifeste engagement van hun werkgever. Zowel allochtonen als andersgelovigen geven aan dat de antidiscriminatieclausule hen beschermt tegen discriminatie door collega's of leidinggevenden. Zij geloven niet dat de diversiteitsinitiatieven het plagen of de intimidatie meteen kunnen doen stoppen, maar zij weten wel dat zij ergens terecht kunnen indien het te erg wordt. De initiatieven tonen een duidelijk engagement van de werkgever en volgens enkele allochtonen zal dit uiteindelijk, na een lang proces, ook de mentaliteit van de medewerkers beïnvloeden.

Een aantal medewerkers vindt het manifesteren van het diversiteitsbeleid overdreven. Het diversiteitsbeleid is doorheen de jaren gegroeid en vooral de formele diversiteitsinitiatieven zijn er de laatste jaren bijgekomen. Omdat die formele initiatieven zoals vorming, de folders, video, enz. weinig zichtbaar veranderen, vinden zij de focus op diversiteit eerder een imago stunt.

Ook extern wordt dit diversiteitsbeleid manifest uitgedragen. De organisatie gaat in op vragen van overheden en instanties voor kansengroepen om het diversiteitsbeleid voor te stellen op studiedagen. Ford Genk onderschrijft initiatieven van werkgeversorganisaties en organiseert zelf ook conferenties rond het thema. Deze bekendheid zorgt er ook voor dat andere grote werkgevers contact opnemen met Ford Genk om te leren uit hun ervaringen.

5.4 Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?

We zien zowel specifieke als niet-specifieke maatregelen binnen het diversiteitsbeleid van Ford Genk. De organisatie komt vooral naar buiten met diversiteitsinitiatieven gericht op specifieke groepen, namelijk vrouwen en allochtonen. Toch bestaat het diversiteitsbeleid ook uit minder zichtbare elementen binnen het personeels- en organisatiebeleid die bijdragen tot een positief omgaan met verschillen. Deze elementen zijn meestal niet specifiek.

Het gericht aanwerven en laten doorstromen van technisch geschoolde vrouwen is een specifieke maatregel. Een andere specifieke maatregel is het in de toekomst vrijhouden van bepaalde functies voor personen met een medische beperking. Bij deze twee maatregelen is het duidelijk dat men een bepaald doel wil bereiken voor deze specifieke groep. Men stelt vast dat er weinig vrouwen zijn in leidinggevende functies en dus gaat men zich specifiek op technisch geschoolde vrouwen richten. Voor personen met een medische beperking zoekt men minder belastende jobs, maar personen die deze job uitvoeren zijn niet tevreden als zij moeten wijken voor iemand anders. Daarom zullen in de toekomst een aantal minder belastende jobs enkel nog ingevuld worden door personen met een medische beperking. Bij deze laatste maatregel vreest een aantal leidinggevende wel dat dit medewerkers aanmoedigt een medische beperking te laten vaststellen.

Ford Genk heeft netwerkrelaties met een aantal organisaties zoals een buurtwerking en een opleidingsinstelling voor laaggeschoolden en allochtonen. De projecten die in samenwerking met deze instanties georganiseerd worden, zijn ook gericht op een bepaalde kansengroep en zijn daarom specifieke initiatieven.

Andere maatregelen om het personeels- en organisatiebeleid aan te passen aan 'andere' werknemers zijn niet specifiek op een doelgroep gericht. Het doorlichten en optimaliseren van het wervings- en selectiebeleid komt de verschillende groepen van 'andere' werknemers ten goede en is dus een niet-specifieke maatregel. Ook de antidiscriminatieclausule is niet specifiek. Het verbiedt racisme en discriminatie op grond van geslacht, kleur, leeftijd, nationaliteit en filosofische of godsdienstige overtuiging.

Inspanningen die geleverd worden op het vlak van onthaal, stimuleren van opleiding, doorstroom, stimuleren van creativiteit binnen het teamwerk, enz., zijn elementen die wel bijdragen tot het slagen van duurzame tewerkstelling van 'andere' werknemers, maar die minder zichtbaar zijn. Ook het feit dat zaken als teamwerk en jobrotatie kunnen bijdragen tot de competentieontwikkeling van 'andere' werknemers, wordt door de organisatie niet naar buiten gedragen als een diversiteitsinitiatief.

6. Bespreking diversiteitsbeleid Furness Logistics

6.1 Spanwijdte van het diversiteitsbeleid

6.1.1 Open deuren?

Onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt heeft Furness Logistics de deuren geopend voor 'andere' werknemers als uitzendkracht. Een aantal van deze 'andere' werknemers zijn nadien vast aangeworven. Daarnaast heeft de organisatie een samenwerkingsverband met een beschutte werkplaats waardoor tewerkstelling is gegarandeerd voor een bepaald aantal minderbegaafde personen.

Het logistieke dienstverleningsbedrijf Furness Logistics is de voorbije zes jaren sterk gegroeid en ondervond de effecten van de krapte op de arbeidsmarkt. Omdat het aantal activiteiten en dus het aantal nodige arbeidskrachten verschilt van dag tot dag, werkt de organisatie met uitzendkrachten. De meerderheid van deze uitzendkrachten werken met dagcontracten. De best presterende uitzendkrachten krijgen na ongeveer drie maanden een contract van onbepaalde duur. De krapte op de arbeidsmarkt betekende voor de organisatie dat de *pool* van potentiële uitzendkrachten steeds meer bestond uit 'niet-normwerknemers' of 'andere' werknemers zoals allochtonen en laaggeschoolden. Uit economische noodzaak zijn op deze manier deze 'andere' werknemers ingestroomd in de organisatie. Sommigen van hen zijn na een aantal maanden vast aangeworven.

Ook het aantal bedienden groeide in de organisatie. Deze personen worden meestal meteen aangeworven met een contract van onbepaalde duur. Ook hier stelde men vast dat wanneer de lat hoog gelegd werd, vacatures moeilijk ingevuld geraakten. Inzet en motivatie zijn volgens de personeelsdienst sowieso steeds belangrijker geweest dan diplomavooraarden. De organisatie heeft ook een aantal oudere werkzoekenden en langdurig werklozen aangeworven.

De organisatie biedt stageplaatsen voor scholen en voor de VDAB. Via de VDAB zijn enkele 'andere' werknemers ingestroomd.

Een deel van de eenvoudige routinetaken zoals inpakken en ompakken wordt uitbesteed aan personen van een beschutte werkplaats. Zij werken in de loodsen van Furness Logistics. Er zijn een aantal garanties in de samenwerking tussen Furness Logistics en de beschutte werkplaats ingebouwd waardoor de tewerkstelling van de medewerkers van de beschutte werkplaats gewaarborgd is (ook bij minder vraag naar deze activiteiten). Voor Furness Logistics is deze samenwerking niet enkel een maatschappelijk engagement, het is ook financieel interessant.

Furness Logistics zelf heeft geen medewerkers met een fysieke handicap. Bij de arbeiders zijn er meerdere allochtonen, bij de bedienden slechts één. Bij Furness Logistics werken iets meer vrouwen dan mannen. Op de verschillende afdelingen en niveaus werken zowel mannen als vrouwen.

6.1.2 Open praktijken?

Furness Logistics opent via uitzendarbeid de deuren voor 'andere' werknemers. Er zijn nauwelijks maatregelen om ook de praktijken te openen.

Naargelang het aantal opdrachten schommelt het aantal uitzendkrachten bij Furness Logistics tussen 30 en 170 met een gemiddelde van 40. Deze uitzendkrachten worden verondersteld onmiddellijk inzetbaar te zijn. Zij krijgen een korte uitleg over het arbeidsreglement en worden dan naar de loodsen gebracht. Daar wordt hen voorgedaan wat ze moeten doen. Daarna moeten ze meteen zelf aan het werk. Wanneer op het einde van de dag blijkt dat de uitzendkracht onvoldoende presteert of een verkeerde arbeidsattitude heeft, mag deze de volgende dag niet meer terugkomen.

Een aantal van deze uitzendkrachten hebben reeds in verschillende bedrijven als uitzendkracht gewerkt en stelden telkens vast dat zij niet in aanmerking kwamen voor een contract van onbepaalde duur. Om deze of andere redenen, hebben deze personen een 'verkeerde' arbeidsattitude gekregen. Zij veronderstellen dat zij ook in dit bedrijf geen kansen zullen krijgen, even extra werk moeten opvangen en dan weer weggestuurd zullen worden. Deze negatieve houding versterkt het vermoeden bij hun leidinggevenden dat zij niet gemotiveerd zijn en dus mogen zij inderdaad niet meer terugkomen.

De leidinggevenden begrijpen voor een stuk deze houding en zouden graag de mogelijkheid hebben om met nieuwkomers een persoonlijk gesprek te hebben alvorens hen te laten beginnen. De organisatie biedt hier echter geen tijd voor.

Negatieve ervaringen met een aantal uitzendkrachten en het hoge verloop bij deze groep, zorgen ervoor dat de medewerkers elkaar indelen in de groepen uitzendkrachten en vaste krachten. De vaste krachten hebben bewezen dat ze goede medewerkers zijn, zij kunnen iets meer flexibiliteit vragen van de werkgever, zij worden uitgenodigd op activiteiten buiten het werk, enz.

Het gebrek aan omkadering bij de instroom van 'andere' werknemers zorgt dus voor spanningen en een hoog verloop. Omdat veel nieuwe medewerkers toch afvallen, worden zij niet beschouwd als toekomstige vaste medewerkers. Pas als zij zich bewezen hebben, zal er in hen 'geïnvesteed worden'. Op die manier wordt de situatie in stand gehouden.

Bij nieuwkomers met een bedienfunctie wordt er wel geïnvesteed in een grondig onthaal. De uitval bij deze nieuwkomers is veel kleiner.

Indien uitzendkrachten goed presteren, worden zij na enige tijd beschouwd als vaste medewerkers. Vanaf dan is er ook flexibiliteit voor wensen en noden van medewerkers.

Voor een aantal 'andere' medewerkers is het opheffen van deze hindernis aan de deuren voldoende. Zij kunnen zich handhaven, presteren goed, zijn gemotiveerd en assertief. Deze medewerkers komen in aanmerking voor een contract van onbepaalde duur en stromen ook door naar functies met meer verantwoordelijkheden. Voor veel 'andere' medewerkers is het openen van de deuren echter onvoldoende. Door de tegenslagen in het verleden, door een 'verkeerde' arbeidsattitude of door andere redenen, kunnen zij zich niet zomaar inpassen in de normen en gewoontes van het bedrijf. Zij hebben meer begeleiding nodig en die is er niet. Hierdoor is het verloop onder de uitzendkrachten zeer groot. De organisatie probeert dit probleem op te vangen door het uitzendkantoor³⁹ infosessies te laten organiseren in het bedrijf voor potentiële uitzendkrachten. De taak van onthaal wordt in feite doorgeschoven naar het uitzendkantoor. Door het geven van infosessies aan kandidaten, beschikt men steeds over een pool van uitzendkrachten.

Het grote verloop bij uitzendkrachten zorgt voor spanningen tussen de nieuwkomers en de vaste medewerkers. Indien het werk van de nieuwkomers niet vooruit gaat, vergroot de werkdruk van de andere medewerkers. De contacten lopen niet altijd vlot. Allochtone uitzendkrachten met een zelfde afkomst vormen een groepje en spreken onderling hun eigen taal. Dit veroorzaakt een defensieve houding bij de autochtonen. De organisatie probeert deze spanningen te vermijden door deze allochtonen in verschillende teams te plaatsen.

Door het gebrek aan begeleiding van de nieuwkomers, lopen deze soms wat verloren en nemen ze zelf geen initiatieven. Dit versterkt de vooroordelen bij de vaste medewerkers dat deze niet willen werken of niet kunnen presteren.

³⁹ Er wordt gewerkt met één uitzendkantoor waarvan een verantwoordelijke een eigen kantoor heeft binnen het bedrijf.

6.1.3 Open ogen?

Het management van Furness Logistics stelde vast dat de instroom van 'andere' medewerkers voor spanningen op de werkvloer zorgt en een hoog verloop. De oplossing wordt in de eerste plaats gezocht in een vergroten van de pool van uitzendkrachten zodat een strengere selectie mogelijk wordt. Indien dit mogelijk zou zijn, zou dit betekenen dat heel wat 'andere' werknemers niet meer geselecteerd zouden worden. Dit komt neer op een vorm van sluiten van de deuren.

Een tweede oplossing werd gezocht in het trainen van leidinggevenden in het omgaan met diverse medewerkers. Bij deze vorming 'leiding geven aan diverse medewerkers' waren steeds verschillende leidinggevenden wegens tijdsgebrek afwezig. In een nieuwe sessie najaar 2002 zullen andere uren vastgesteld worden en het werk samen met de verantwoordelijken zo ingepland worden dat de leidinggevenden wel tijd hebben om deel te nemen. Bovendien zal er strenger toegekeken worden op de stiptheid en aanwezigheid van de deelnemers. De reacties van de gesproken medewerkers op deze opleiding zijn positief. Zij vonden het vooral interessant om ervaringen uit te wisselen in het aanpakken van deze 'andere' werknemers.

Andere bewustmakingsinitiatieven waren er tot het moment van de bevraging niet geweest (na de bevraging werden nieuwe initiatieven opgezet zoals voorstelling verschillende culturen op het personeelsfeest en een kookkrubriekje in het maandelijks Furness-krantje). De allochtone (vaste) medewerkers met wie gesproken is, voelen zich heel goed geaccepteerd in de organisatie en gaven aan dat een aantal medewerkers en leidinggevenden geïnteresseerd was in hun cultuur. Op informele wijze leren medewerkers dus wel van elkaar. Wanneer iemand vast aangeworven is, wordt rekening gehouden met de gezinssituatie, met religieuze gewoontes, enz. De allochtone medewerkers nemen deel aan activiteiten buiten het werk door het bedrijf georganiseerd en brengen hun partner mee wanneer ook de partners uitgenodigd zijn. Dit zijn indicaties van een vrij grote betrokkenheid bij de organisatie.

'Andere' werknemers passen zich aan in de organisatie en geven slechts hun eigen visie op problemen en oplossingen wanneer hier naar gevraagd wordt. Er zijn geen indicaties dat zij echt hun stempel drukken op de organisatiecultuur.

6.2 Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid?

Het diversiteitsbeleid van Furness Logistics wordt bepaald door de top. De samenwerking met de beschutte werkplaats is er gekomen op initiatief van de directeur. Het openen van de deuren voor 'andere' medewerkers is er gekomen uit economische noodzaak. Vooral door problemen met de arbeidsattitude van een aantal van deze uitzendkrachten, kwam de vraag van een aantal leidinggevenden om strenger te selecteren en de deuren voor bepaalde groepen te sluiten. Het

management en het uitzendkantoor maakten duidelijk dat dit laatste discriminatie is en niet toelaatbaar is.

Omdat het deze leidinggevenden van de arbeiders zijn die de meeste spanningen ondervinden door de instroom van 'andere' medewerkers, hebben zij de vaardigheden en ruimte nodig om met deze diversiteit om te gaan.

De vakbondsafgevaardigde van de arbeiders deelt de visie van het management dat de pool van potentiële uitzendkrachten zou moeten vergroot worden zodat strengere selectie mogelijk wordt. Een grotere beslissingsbevoegdheid van de vakbondsafgevaardigde zou dus weinig invloed hebben op het openen van de praktijken.

De kwaliteitsverantwoordelijke in de organisatie gaat regelmatig langs op de verschillende sites en afdelingen van het bedrijf. Deze persoon probeert op die manier zicht te krijgen op wat er leeft bij de medewerkers. Wanneer er problemen en spanningen zijn, wordt deze kwaliteitsverantwoordelijke soms door de betrokkenen gevraagd te bemiddelen. Omdat deze persoon deel uitmaakt van het management is dit een manier voor de top om zich te informeren bij de personen op de werkvloer.

6.3 Manifest of latent diversiteitsbeleid?

De organisatie wil het imago naar buiten dragen van voortrekker. De directie en het management willen aantonen dat Furness Logistics een innoverende organisatie is, die voldoet aan de strengste kwaliteitsnormen en milieunormen en die bepaalde moeilijkheden niet uit de weg gaat, maar aanpakt. Omgaan met diversiteit wordt in die zin gezien als het *aankunnen* van diverse medewerkers. De samenwerking met de beschutte werkplaats is voor de organisatie een voorbeeld waarbij een maatschappelijk engagement gecombineerd wordt met een economisch voordeel.

De organisatie heeft het charter 'Ondernemers voor diversiteit' van de Vereniging van Christelijke Werkgevers (VKW) en het charter 'Ondernemers tegen racisme' van het Vlaams Economisch Verbond (VEV) ondertekend.

Bovendien neemt de organisatie deel aan het Trivisi-forum. Naar externe stakeholders zoals andere bedrijven en de overheid, wordt dit engagement dus uitgedragen.

Intern wordt er minder gesproken over management van diversiteit. De geïnterviewde medewerkers wisten niet wat onder die term verstaan wordt. Toch zijn het vooral de medewerkers op lagere niveaus die samenwerken met diverse medewerkers. Hun protest bij de spanningen die veroorzaakt worden door de instroom van 'andere' werknemers toont aan dat zij niet overtuigd zijn van de voordelen van diversiteitsmanagement.

De diverse uitzendkrachten en de andere medewerkers op de lagere niveaus weten niet dat de organisatie deze charters ondertekend heeft en kunnen hier dan

ook niet naar verwijzen bij een klacht ten opzichte van de collega's of de leidinggevendenden.

6.4 Beleid bestaat uit specifieke of niet-specifieke maatregelen?

Het diversiteitsbeleid dat beperkt is in spanwijdte, bestaat vooral uit niet-specifieke maatregelen. Onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt, wordt de lat niet hoog gelegd bij de instroom van uitzendkrachten. Men werft dus niet specifiek bij een bepaalde kansengroep, maar de deuren zijn geopend voor 'andere' werknemers.

Eenmaal uitzendkrachten een vast contract krijgen, kunnen zij ook rekenen op meer flexibiliteit van de werkgever. Individuele werknemers vragen rekening te houden met hun noden of wensen. Er worden dus geen maatregelen genomen voor specifieke doelgroepen.

Het enige formele bewustmakingsinitiatief dat werd georganiseerd vóór de bevraging in 2001, namelijk de training 'leiding geven aan diverse medewerkers', was gericht naar de direct leidinggevendenden. Inhoudelijk was het niet gericht op één bepaalde groep van 'andere' werknemers en is dus een niet-specifieke maatregel. Deze vorming zal worden voortgezet in 2002. Aangezien deze aanpak niet voldoende bleek, zullen in de toekomst alle medewerkers van Furness in gemengde groepen een sessie volgen waarbij ze via het spel 'Kwinkslag' geconfronteerd zullen worden met verschillen in communicatiestrategieën. Ook dit is een niet-specifieke maatregel.

Het zichtbaar maken van de diversiteit in het bedrijf vanaf najaar 2001 via het personeelsfeest of het krantje is zodanig opgezet dat het een niet-specifiek initiatief is.

De opleiding 'Nederlands op de werkvloer' die vanaf september 2002 van start gaat voor een twintigtal allochtone medewerkers van Furness is een specifieke maatregel.

Het uitbesteden van eenvoudige routinetaken aan personen van een beschutte werkplaats is wel een specifieke maatregel. Zij werken altijd in groep, soms aangevuld door vaste Furness Logistics medewerkers. De medewerkers van de beschutte werkplaats worden door hun eigen begeleiders gecoacht.

HOOFDSTUK 6

WELKE EFFECTEN KUNNEN WE VERWACHTEN BIJ WELKE AANPAK IN DIVERSITEITSBELEID?

In hoofdstuk 5 hebben we vier dimensies onderscheiden in de verschillende vormen van diversiteitsbeleid. Op basis van deze vier dimensies hebben we de vijf cases geanalyseerd. De keuze van aanpak heeft gevolgen voor de tewerkstelling van de 'andere' werknemers maar ook voor de relaties op de werkvloer en voor de organisatie. In dit hoofdstuk zouden we, uiteraard met enige voorzichtigheid aanwijzingen willen geven van de effecten die we kunnen verwachten wanneer een organisatie kiest voor een bepaalde aanpak in diversiteitsbeleid. We linken met andere woorden in dit hoofdstuk de vraag 'Hoe ziet een diversiteitsbeleid eruit?' met de onderzoeksvraag 'Welke zijn de effecten van dit beleid?'.

Naast de concrete aanpak in het diversiteitsbeleid speelt ook de context van de organisatie een belangrijke rol op de uitkomst van het diversiteitsbeleid. Daarom zullen we in hoofdstuk 7 enkele bedenkingen formuleren bij de antwoorden op de onderzoeksvragen 'Waarom hanteren organisaties een diversiteitsbeleid?' en 'Welke andere factoren bevorderen of belemmeren dit beleid?'.

1. Spanwijdte van het diversiteitsbeleid

Het diversiteitsbeleid van een organisatie kan zich toespitsen op het openen van de deuren, op het openen van de praktijken of op het openen van de ogen. Het diversiteitsbeleid kan zich ook op twee van deze aspecten richten of zelfs op alle drie.

Effect van open deuren op duurzame tewerkstelling

Wanneer we kijken naar de reële kansen van 'andere' werknemers op evenredige duurzame tewerkstelling, zien we dat het openen van de deuren een noodzakelijke voorwaarde is. Slechts wanneer hindernissen voor 'andere' werknemers worden weggenomen bij werving en selectie kunnen niet-normwerknemers instromen. Bovendien zal het in sommige gevallen nodig zijn dat de organisatie laat weten aan de 'andere' werknemers dat de deuren van de organisatie open zijn,

bijvoorbeeld door zelf contacten te leggen met organisaties van kansengroepen. Het openen van de deuren biedt dus de mogelijkheid tot een diverse instroom.

Wanneer echter alleen de deuren geopend worden, maar voor de rest geen ruimte gecreëerd wordt binnen het personeels- en organisatiebeleid voor 'andere' werknemers, is het risico groot dat enkel de meest kansrijken zich zullen kunnen handhaven. De zelfstarters, zij die het meest vertrouwd zijn met de eisen en gewoontes in de organisatie, zullen zich snel kunnen inpassen. Voor deze personen was enkel het openen van de deur nodig.

Voor vele andere niet-normwerknemers is het openen van de deuren onvoldoende. Zij zijn niet vertrouwd met de jobeisen, het arbeidsritme, de manier van communiceren, enz. Door bepaalde verantwoordelijkheden thuis of andere persoonlijke kenmerken, kunnen zij zich niet zomaar inpassen in de normen en gewoontes van de organisatie. Hierdoor haken zij zelf af of worden ze weggestuurd.

Effect van open praktijken op duurzame tewerkstelling

Deze personen zouden niet meteen afvallen indien de organisatie gewerkt had aan het openen van de praktijken. Dit wil zeggen dat er niet alleen aandacht is voor het weghalen van hindernissen bij instroom, maar ook voor onthaal, inwerktijd, begeleiding, investeren in de competenties van de 'andere' werknemers en flexibiliteit voor noden en wensen van alle werknemers.

Effect van open deuren op arbeidsrelaties

De keuze tussen het openen van deuren of het openen van de praktijken heeft ook invloed op de arbeidsrelaties. Bij een loutere focus op het openen van de deuren, zien we dat heel wat 'andere' werknemers 'verloren lopen'. De samenwerking tussen 'normwerknemers' en 'niet-normwerknemers' vlot niet omdat er geen maatregelen zijn genomen om het beleid aan te passen aan deze nieuwkomers. Het niet goed functioneren van de nieuwkomers bezorgt de 'normwerknemers' meer werkdruk en kan bovendien voor spanningen zorgen. De vooroordelen die er bestaan tegenover de 'andere' medewerkers (bv. tegenover vrouwen, arbeidsgehandicapten, allochtonen, laaggeschoolden) worden versterkt.

Effect van open praktijken op arbeidsrelaties

Deze spanningen hoeven er niet te zijn wanneer de praktijken zijn aangepast aan de andere werknemers. Wanneer we het voorbeeld nemen van minderbegaafde medewerkers zien we dat zij mits voldoende begeleiding en het goed structureren van taken, vlot kunnen functioneren. Er zullen minder spanningen bestaan tussen de werknemers onderling en vooroordelen tegenover bepaalde groepen kunnen doorbroken worden omdat er samenwerking is tussen diverse personen in een po-

sitieve context. Zonder deze aanpassingen zullen zij inderdaad verloren lopen en de indruk versterken dat minderbegaafden niet productief kunnen zijn.

Effect van open deuren voor de organisatie

Voor de organisatie met moeilijk invulbare vacatures kan een focus op het openen van deuren op korte termijn betekenen dat vacatures sneller ingevuld worden. Wanneer de praktijken niet geopend worden, zal een organisatie echter blijven kampen met een groot verloop. En dit niet alleen omdat heel wat 'andere' nieuwkomers zich niet kunnen handhaven en afvallen, maar ook omdat de diversiteit spanningen veroorzaakt tussen de werknemers en ook 'normwerknemers' het bedrijf zullen verlaten.

Effect van open ogen op duurzame tewerkstelling

Een organisatie die werkt aan het openen van de praktijken maar niet werkt aan het openen van de ogen, richt zich op het *functioneren* van de praktijken. Bepaalde aanpassingen zijn nodig om 'andere' werknemers in te passen in de praktijken. Deze 'andere' werknemers zullen in dit geval inderdaad meedraaien en voor een groot stuk tevreden zijn om de kansen op duurzame tewerkstelling die zij krijgen. Toch kunnen zij hun anderszijn niet als meerwaarde inbrengen. Hun betrokkenheid bij de organisatie zal beperkt zijn.

Wanneer zij echter dit anderszijn kunnen inbrengen, gaan wij in de richting van de visie van management van diversiteit: het anderszijn laten spelen als meerwaarde voor de organisatie. Wij denken bijvoorbeeld aan een vrouwelijke manager die met haar 'vrouwelijke aanpak' meer teamgeest kan creëren dan haar mannelijke collega of een andere stijl van vergaderen hanteert. Of een allochtone verpleegkundige die een andere aanpak heeft om angstige patiënten vertrouwen te geven. Wanneer individuen in een organisatie het gevoel hebben persoonlijke kwaliteiten te kunnen inzetten in hun werk, zullen zij een grotere betrokkenheid aan de dag leggen. Iedere werknemer heeft kwaliteiten en beperkingen. Indien de prestaties worden vergeleken met die van de normwerknemer, zullen die kwaliteiten niet altijd ontdekt worden en zullen vooral de beperkingen in het oog springen. Indien echter de werknemer zijn kwaliteiten kan inzetten, ligt de nadruk op de kwaliteiten en niet de eventuele beperkingen.

Effect van open ogen op arbeidsrelaties

Het openen van de ogen heeft ook invloed op de relaties op de werkvloer. Kunnen diverse medewerkers van elkaar leren? In een organisatie die werkt aan het openen van de praktijken maar geen aandacht heeft voor het openen van de ogen, verwachten we dat diverse werknemers in beperkte mate van elkaars verschillen leren door informele contacten. Maar het is slechts wanneer werknemers hun ver-

schillen kunnen inzetten in de organisatie, dat deze kwaliteiten zichtbaar worden voor de collega's. Op dat moment zal er meer mogelijkheid zijn tot het leren van elkaars verschillen.

Effect van open ogen voor de organisatie

Een organisatie die gebruikmaakt van de verschillen, kan verwachten dat de gestimuleerde creativiteit zal leiden tot verbeteringen en een goede werksfeer. De medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie en we verwachten een klein verloop.

Ten slotte willen we nog zeggen dat het werken aan de bewustwording van het personeel en het positief omgaan met de verschillen die aanwezig zijn in het bedrijf, geen garantie biedt voor het verhogen van de diversiteit binnen de organisatie. Het openen van de ogen kan wel het besef doen groeien dat de diversiteit binnen de organisatie beperkt is of zich beperkt tot bepaalde niveaus of afdelingen. Dit kan dan wel aanzetten tot het openen van de deuren en de praktijken van de organisatie.

2. Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid

Bij een top-down benadering komt het initiatief van het diversiteitsbeleid van de directie en/of het management. De top bepaalt op welk aspect de nadruk zal komen te liggen. Indien de top bijvoorbeeld beslist dat omwille van moeilijk invulbare vacatures de instroom moet vergroot worden en de deuren moeten worden opengezet voor 'andere' werknemers, kan deze beslissing vrij snel vertaald worden in het wegnemen van bepaalde hindernissen voor 'andere' werknemers. Een organisatie die haar diversiteitsbeleid richt op het openen van de praktijken vanuit een top-down benadering kan opdracht geven structurele veranderingen door te voeren die een zichtbare vooruitgang bieden voor de 'andere' werknemers.

Bij een organisatie waar het diversiteitsbeleid groeit vanuit noden en vragen van de werkvloer, kan het langer duren eer de verschillende betrokkenen overtuigd zijn van het belang van veranderingen. We verwachten dat het veranderingsproces langer zal duren en dat maatregelen vaak minder drastisch zullen zijn dan bij een top-down benadering.

Bij een top-down benadering kunnen in het geval van een sterk engagement van de top snel drastische maatregelen genomen worden. Het risico is echter reëel dat deze maatregelen tegengewerkt zullen worden door personen op lagere niveaus omdat ze het nut niet inzien van de veranderingen, of meer, omdat ze tegen de veranderingen zijn. In de verschillende cases stelden we de grote coachende rol vast van de eerstelijnsverantwoordelijken. Zij krijgen bij een top-down benadering opdracht van hogerhand om op een bepaalde manier om te gaan met verschillen in hun personeel. In sommige organisaties laat de top deze eerstelijnsverantwoor-

delijken training volgen in het omgaan met diversiteit. In andere organisaties krijgen zij enkel een opdracht en wordt verondersteld dat de boodschap zal doordringen tot de werkvloer. Een top-down benadering mist dus soms het draagvlak om de veranderingen vlot te laten doorvoeren.

Een groter draagvlak is een sterkte van de bottom-up benadering. Hoe meer de werknemers betrokken zijn bij de vorming van het beleid, hoe meer maatregelen zullen worden voorafgegaan door overleg en discussie. Wanneer dit overleg op een constructieve manier gebeurt, zullen de verschillende visies aan bod komen en kunnen medewerkers leren van elkaar. Er is een soort forum waar de medewerkers met argumenten kunnen overtuigd worden van het belang van diversiteit. Overleg dat niet op een constructieve manier gebeurt, kan echter tot hevige discussies leiden waarbij tegenstellingen ontstaan tussen de voor- en tegenstanders van bepaalde visies en maatregelen. Het is dus niet zo dat om het even welk overleg een groter draagvlak creëert.

Het zal misschien langer duren eer maatregelen worden genomen, maar indien deze maatregelen zijn ontstaan uit een aangevoelde noodzaak op de werkvloer, zal er een groter draagvlak zijn om de uitvoering van de maatregelen vlot te laten verlopen. De medewerkers zijn betrokken in het debat en weten waarom bepaalde maatregelen genomen worden. Hoewel niet iedereen met alle initiatieven zal akkoord gaan, is er ook geluisterd naar de argumenten van de tegenstanders en wordt er bij een bottom-up benadering zoveel mogelijk mee rekening gehouden.

Als laatste punt kunnen we zeggen dat in ieder diversiteitsbeleid het belangrijk is dat zowel top als werkvloer betrokken zijn. Zowel een bottom-up benadering zonder engagement van de top als een top-down benadering zonder betrokkenheid van de werkvloer zullen niet de gewenste uitkomst hebben.

3. Manifest of latent diversiteitsbeleid

Een organisatie met een manifest diversiteitsbeleid kiest ervoor dit engagement bekend te maken zowel bij de interne stakeholders (de eigen werknemers) als de externe stakeholders (klanten, overheid, buurt, leveranciers, potentiële werknemers, enz.). Een organisatie kan er ook voor kiezen dit engagement enkel extern manifest te maken, of juist enkel intern manifest.

Wanneer de organisatie dit engagement duidelijk maakt via een mission statement, een antidiscriminatieclausule, vorming diversiteit, enz., kan dit de betrokkenheid van de 'andere' werknemer bij de organisatie vergroten. Deze weet immers dat hij/zij welkom is in de organisatie. Wanneer de persoon vindt dat ofwel de werkgever of een collega geen respect hebben voor hem of geen rekening houden met hem, dan kan hij zich beroepen op dit engagement van de werkgever. Anderzijds kan ook de werkgever of een leidinggevende in zulke situatie ingrijpen en zich beroepen op het reglement of een visie.

In een organisatie die ervoor kiest kansen te creëren voor ‘andere’ werknemers zonder dit te manifesteren en dus een low profile aan te houden, kan men niet teruggrijpen naar dit mission statement of arbeidsreglement.

Personen die moeilijkheden ondervinden op de arbeidsmarkt en onderwerp vormen van tewerkstellingsmaatregelen en trajectbegeleiding krijgen terug zelfvertrouwen en arbeidsfierheid wanneer zij in de reguliere arbeidsmarkt kunnen instromen en niet aan het werk gehouden worden maar het gevoel krijgen productief te zijn. Dit zelfvertrouwen en arbeidsfierheid kan hen weer afgenomen worden, indien zij het gevoel krijgen dat zij niet zozeer aangenomen zijn omwille van hun kwaliteit als goede werknemer, maar omdat zij behoren tot een kansengroep. Bij een organisatie met een latent diversiteitsbeleid is er weinig risico dat zij zich bemoederd zullen voelen.

Een manifest extern diversiteitsbeleid kan bovendien intern cynisch onthaald worden indien de medewerkers vaststellen dat het verhaal dat de organisatie naar buiten brengt niet overeenkomt met de realiteit in het bedrijf. Bijvoorbeeld wanneer de organisatie naar buiten brengt wat gedaan wordt voor ‘andere’ werknemers en wat de voordelen van dit beleid zijn, zonder de moeilijkheden of spanningen te vermelden die met die diversiteit samengaan.

Deze kloof tussen wat naar buitengebracht wordt en wat er leeft in de organisatie wordt vermeden bij een (extern) latent diversiteitsbeleid.

Een organisatie met een (intern) latent diversiteitsbeleid zal geen bewustmakingsinitiatieven organiseren die wijzen op de verschillen in de organisatie en manieren om hier mee om te gaan. Zulke organisatie zal vooral door te werken aan goede relaties op de werkvloer proberen te bereiken dat vooroordelen doorbroken worden en dat medewerkers op een positieve manier met diversiteit omgaan.

Een organisatie met een intern manifest diversiteitsbeleid kan wel initiatieven organiseren zoals een vorming diversiteit die medewerkers bewustmaakt van verschillen en mechanismen als stereotypering en (indirecte) discriminatie. Een dergelijke vorming biedt kansen om te werken aan een mentaliteitsverandering, maar het zal afhangen van de kwaliteit, de frequentie en de duur van de vorming of deze mentaliteitsverandering er inderdaad komt.

Wanneer een intern manifest diversiteitsbeleid inhoudt dat er een breed debat gevoerd wordt in de organisatie (zie bottom-up benadering) dan kan dit een draagvlak creëren en creativiteit stimuleren in het zoeken naar geschikte diversiteitsinitiatieven. In een organisatie met een intern latent diversiteitsbeleid wordt dit debat waarschijnlijk niet gevoerd waardoor er ook minder draagvlak gecreëerd wordt.

De keuze voor een extern manifest of een latent diversiteitsbeleid heeft uiteraard invloed op het imago van de organisatie. De organisatie zal meestal juist voor een van beide vormen kiezen naargelang ze het imago wil uitdragen van voortrekker in management van diversiteit of niet.

4. Het diversiteitsbeleid bestaat uit vooral specifieke of vooral niet-specifieke maatregelen

Een diversiteitsbeleid kan vooral bestaan uit maatregelen die gericht zijn op een bepaalde groep van 'andere' werknemers. We denken bijvoorbeeld aan het weghalen van bepaalde vragen uit een sollicitatieproef omdat ze door allochtonen systematisch anders wordt beantwoord. Andere voorbeelden uit de cases zijn het gericht werven van vrouwen, het aanbieden van stageplaatsen voor personen met een handicap, Nederlands voor allochtonen op de werkvloer, enz.

Deze voorbeelden tonen aan dat deze specifieke maatregelen ofwel een hindernis willen wegwerken voor een bepaalde groep, ofwel een bepaalde achterstand of scheeftrekking willen remediëren (bv. aanwerven van leidinggevende vrouwen). Deze maatregelen hebben het voordeel dat duurzame evenredige tewerkstelling voor een bepaalde groep een stap dichterbij komt. Het is veel moeilijker om deze specifieke hindernissen voor bepaalde groepen weg te nemen via niet-specifieke maatregelen.

Het streven naar duurzame evenredige participatie van alle bevolkingsgroepen op de arbeidsmarkt kan gebeuren via het creëren van gelijke kansen (hindernissen wegwerken) of door het zorgen voor gelijke uitkomsten (gericht aanwerven of laten doorstromen van 'andere' werknemers). Indien de organisatie echt streeft naar een gelijke uitkomst (in plaats van naar gelijke kansen), zal de organisatie waarschijnlijk specifieke maatregelen moeten nemen om de aanwezigheid van bepaalde groepen in de organisatie te bekomen. Dit wil niet zeggen dat alle specifieke maatregelen een gelijke uitkomst voor ogen hebben. Het schrappen van de vragen met culturele bias in de sollicitatieproef is een specifieke maatregel, maar heeft daarom niet het effect dat het aantal allochtonen in de organisatie meteen zal stijgen. Wel biedt het gelijke kansen door een hindernis voor allochtonen weg te werken.

Specifieke maatregelen die hindernissen wegwerken voor een bepaalde groep om te komen tot een gelijkheid van kansen, lokken nauwelijks negatieve reacties uit bij de medewerkers. Specifieke maatregelen die de gelijkheid van uitkomst beogen, hebben soms wel dit effect. Maar indien het hoe en waarom van de maatregel duidelijk wordt uitgelegd, hoeven de reacties niet negatief te zijn.

Niet-specifieke maatregelen zoals een goed onthaal, coaching, bevorderen van competentieontwikkeling, enz., kunnen in principe positief zijn voor iedereen. Daarom zullen deze maatregelen meestal gunstig onthaald worden.

Ook de bewustmakingsinitiatieven kunnen ingedeeld worden in specifieke en niet-specifieke maatregelen. Een specifiek bewustmakingsinitiatief wil de medewerkers bewust maken van een bepaalde groep medewerkers (of cliënten). Voorbeelden uit de cases zijn bijvoorbeeld een begeleide wandeling door de joodse buurt, rituelen rond geboorte en dood in de joodse en moslimgodsdienst, kennismaking met de leefwereld van allochtone kansarme jongeren. Deze initiatieven maken het mogelijk grondige informatie te krijgen over een bepaalde groep. Wan-

neer de informatie niet grondig is, bestaat het risico dat enkel stereotypen versterkt worden en dat zou niet bijdragen tot het positief omgaan met verschillen.

Wanneer deze specifieke bewustmakingsinitiatieven georganiseerd worden en medewerkers op vrijwillige basis deelnemen, is de kans groot dat personen die moeilijkheden hebben met het respecteren en waarderen van deze groep, gewoon niet deelnemen. Deze initiatieven verplichtend maken, doen organisaties liever niet, juist omdat het onderwerp zo gevoelig is.

Minder gevoelig zijn niet-specifieke bewustmakingsinitiatieven als een diversiteitstraining. Zulke training kan ingaan op mechanismen van stereotypering en (indirecte) discriminatie ten opzichte van iedereen die 'anders' is. In deze training kan dan benadrukt worden dat iedereen op een zekere manier anders is en dat stereotypering voor elk individu negatieve gevolgen kan hebben en wat de voordelen zijn van management van diversiteit. Deze initiatieven verplicht maken is voor een aantal organisaties meer haalbaar dan specifieke bewustmakingsinitiatieven verplicht maken. Het effect van de training hangt voor een stuk af van de aanpak en het aansluiten van de vorming bij de leefwereld van de deelnemers.

Ook wanneer deelname aan deze niet-specifieke initiatieven vrijwillig is, is er meer kans dat het doelpubliek bereikt wordt. Dit wil zeggen dat personen die weinig openstaan voor bepaalde 'andere' werknemers, misschien wel zullen deelnemen aan een diversiteitstraining, maar niet aan een kennismaking met allochtone kansarme jongeren.

Ten slotte kunnen specifieke maatregelen het effect hebben dat de medewerkers de gebruikte categorieën gaan overnemen en hun collega gaan benaderen als behorend tot die bepaalde categorie. Specifieke maatregelen kunnen dus de medewerkers verdelen in groepen en deze groepen zichtbaar maken. Wanneer bijvoorbeeld beslist wordt dat alle vijftigplussers in aanmerking komen voor een bepaalde regeling, zullen medewerkers willen nagaan wie ouder is dan vijftig jaar. Ook bij bepaalde initiatieven of maatregelen voor allochtonen of personen met een handicap worden enerzijds individuen met heel verschillende kwaliteiten en beperkingen bij elkaar gegooid en anderzijds afgescheiden van de anderen. De nadruk komt te liggen op de verschillen tussen allochtonen en autochtonen, terwijl allochtonen onderling zeer verscheiden zijn en er anderzijds veel individuele gelijkenissen zijn tussen bepaalde autochtonen en allochtonen.

Niet alleen delen medewerkers elkaar in in groepen, het risico bestaat dat de categorieën van 'andere' werknemers synoniem worden voor risicowerknemers, werknemers die speciale maatregelen nodig hebben om zich te kunnen handhaven in het bedrijf.

Een beleid dat vooral bestaat uit niet-specifieke maatregelen benadert werknemers als individuen, die op basis van hun persoonlijke behoeften en kwaliteiten aanspraak maken op bepaalde maatregelen, en niet op basis van hun behoren tot een bepaalde kansengroep.

HOOFDSTUK 7

DE CONTEXT VAN EEN DIVERSITEITSBELEID

Na de beschrijving van de cases op basis van de onderzoeksvragen in hoofdstuk 4 hebben we in hoofdstuk 5 het diversiteitsbeleid van deze cases besproken op basis van vier dimensies. Deze analyse liet ons met enig voorbehoud toe in hoofdstuk 6 aan te geven welke effecten we kunnen verwachten bij de verschillende benaderingen in diversiteitsbeleid.

Bij de bespreking van de dimensies in diversiteitsbeleid kwam de context van de organisatie enkel in de marge aan bod. We gingen er van uit dat organisaties kiezen voor een bepaald beleid en we zijn nagegaan wat de gevolgen van deze keuze kunnen zijn. De keuze voor een bepaalde focus in diversiteitsbeleid of voor bepaalde maatregelen, wordt voor een stuk beïnvloed door de redenen waarom een organisatie kiest voor een diversiteitsbeleid.

Die keuze van aanpak maar ook de uitkomst van de aanpak worden mede beïnvloed door andere organisatiekenmerken (zoals regio, grootte, sector) en factoren buiten de organisatie.

De redenen voor een diversiteitsbeleid, enkele organisatiekenmerken en de externe factoren die het diversiteitsbeleid van de vier bestudeerde organisaties beïnvloeden, zijn in de caseverslagen aan bod gekomen. Op basis van een diepte-analyse van vijf organisaties kunnen we geen veralgemenende conclusies trekken. Wel willen we in dit hoofdstuk enkele bedenkingen formuleren bij de gevonden resultaten.

1. Redenen voor een diversiteitsbeleid

In de vier bestudeerde organisaties stelden we vast dat er meestal niet één reden maar verschillende redenen zijn om een diversiteitsbeleid te hanteren. Er zijn economische en maatschappelijke redenen. Hierna geven wij per aangehaalde reden enkele (kritische) vaststellingen, namelijk krapte op de arbeidsmarkt, loonsubsidies voor de aanwerving van bepaalde kansengroepen, de huidige diversiteit veroorzaakt problemen, kwaliteiten eigen aan de 'andere' werknemer, het imago van de organisatie, een opgelegd diversiteitsbeleid en een maatschappelijk engagement.

Krapte op de arbeidsmarkt

Het moeilijk kunnen invullen van vacatures is een belangrijke stimulans om de deuren van de organisatie te openen voor werknemers die tevoren niet als mogelijke instromers beschouwd werden. Het weghalen van bepaalde hindernissen berust in dit geval op een economische noodzaak. Wanneer dit in eerste instantie de enige reden is om de deuren van de organisatie te openen, is het niet waarschijnlijk dat de organisatie haar beleid ook meteen zal richten naar het openen van de praktijken en het openen van de ogen. Het binnenhalen van een divers personeel wordt niet meteen gezien als een voordeel voor de organisatie maar eerder als een noodzakelijk kwaad. Het is te verwachten dat men pas nadien, wanneer er enige diversiteit is bij het personeel, eventueel de aandacht zal richten op aanpassingen in de praktijken en het openen van de ogen.

Loonsubsidies voor de aanwerving van bepaalde kansengroepen

Verminderingen in werkgeversbijdragen voor bepaalde groepen die moeilijkheden ondervinden op de arbeidsmarkt zoals arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen, zijn vaak geen reden op zich om deze groepen aan te werven.⁴⁰ Wel is het een belangrijke stimulans wanneer de organisatie bijvoorbeeld omwille van moeilijk invulbare vacatures de deuren van de organisatie opent voor 'andere' werknemers.

Deze subsidies zijn bedoeld om de extra begeleiding of het rendementsverlies te compenseren en ervoor te zorgen dat deze werknemers toch evenveel kunnen verdienen als hun collega's. Het feit dat de werkgever deze loonsubsidie krijgt, kan de werknemers de indruk geven dat de werkgever hem of haar heeft gekozen boven een andere kandidaat omwille van deze subsidie en niet omwille van de eigen kwaliteiten. Wanneer daarenboven deze werknemer met een lager startloon begint dat zijn collega's, wordt deze indruk alleen maar versterkt. In dit geval is er weinig sprake van waarden van verschil. Er lijkt weinig controle te zijn of deze loonsubsidies inderdaad voor het juiste doel gebruikt worden. Men vertrouwt er als het ware op dat eenmaal de werkgever overtuigd is deze personen aan te werven, de andere zaken (aanpassing, waardering) vanzelf zullen volgen.

Deze controle is er wel voor de subsidies in het kader van het VESOC-actieplan. Werkgevers moeten gedetailleerd de kosten aangeven voor de implementatie van het actieplan alvorens zij op de subsidie aanspraak kunnen maken. De subsidie mag niet zoals de bovenvermelde loonsubsidies gebruikt worden als compensatie voor eventueel rendementsverlies. De subsidie moet ingezet worden voor het 'openen van deuren, praktijken of ogen'.

⁴⁰ Zie het VIONA-onderzoek: Wouters K. & Buyens D. (2002).

De huidige diversiteit veroorzaakt problemen

Diversiteit in personeel zonder omkadering kan problemen scheppen. We gaven eerder aan dat een situatie van open deuren zonder open praktijken spanningen kan veroorzaken. Voor sommige organisaties zijn deze spanningen de aanleiding om een diversiteitsbeleid te vormen. Zulke organisaties zullen zich niet zozeer richten op het openen van de deuren maar eerder op het openen van de praktijken of de ogen. Daar waar tot dan toe gezocht was naar ad hoc oplossingen waar het probleem zich voordoet, zal er meer systematisch gezocht worden naar de oorzaken van de problemen en mogelijke remedies.

Kwaliteiten eigen aan de 'andere' werknemer

Een homogene organisatie weet vaak niet welke capaciteiten ze mist door geen 'andere' werknemers in huis te hebben. Wanneer echter een aantal 'andere' medewerkers zijn ingestroomd, komen sommige organisaties tot de vaststelling dat zij een meerwaarde betekenen. Enkele voorbeelden uit de cases: de eerste medewerker met een GOCI-opleiding bewijst de degelijkheid van de opleiding. In een andere organisatie zijn de laaggeschoolden meer betrokken bij hun job dan hogergeschoolden. Allochtone verpleegkundigen bemiddelen bij communicatiestoornissen tussen verpleegkundigen en allochtone patiënten.

Omdat enkele 'andere' medewerkers een troef blijken voor de organisatie, zal deze in de toekomst 'andere' werknemers blijven aantrekken.

Imago van de organisatie

In de (Amerikaanse) diversiteitsliteratuur wordt vaak aangehaald dat een organisatie kiest voor een (manifest) diversiteitsbeleid om op die manier gebruik te kunnen maken van het positieve imago dat dit creëert. Duidelijk maken dat de organisatie op een positieve manier met diversiteit omgaat, kan volgens dit argument getalenteerde sollicitanten aantrekken en de relatie met klanten en de buurt verbeteren.

Hoewel we op basis van vijf cases geen veralgemenende uitspraken kunnen doen, krijgen we wel indicaties dat het gebruiken van een positief imago om getalenteerde medewerkers aan te trekken, vooral geldt voor het aantrekken van hooggeschoolde vrouwen. De organisatie zal vooral de mogelijkheid tot combinatie gezin/arbeid benadrukken en het feit dat er voor vrouwen geen glazen plafond bestaat.

Het belang van een positief imago bij klanten verwachten we vooral bij dienstverlenende organisaties met diverse klanten (bv. het ziekenhuis met veel allochtone patiënten). Indien de klanten niet erg divers zijn (bv. callcenter en ingenieursbureau), wordt juist niet benadrukt dat de organisatie kansen geeft aan personen die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt. Deze organisaties verkiezen veelal een 'low profile' diversiteitsbeleid.

Sommige organisaties zijn niet specifiek gericht op het aantrekken van diverse klanten of potentiële medewerkers, maar willen een algemeen positief imago als voortrekker naar buiten dragen. De organisatie gaat mee met haar tijd en als dit betekent dat de arbeidsmarkt diverser wordt, dan wil de organisatie het beeld uitdragen dit niet als obstakel te zien, maar hier op een positieve manier mee om te gaan. Omdat dit eerder een algemene marketingstrategie is, kan het zowel gaan om een organisatie met een diversiteitsbeleid met een grote spanwijdte als om een organisatie die een diversiteitsbeleid voert met zeer beperkte spanwijdte.

Het diversiteitsbeleid wordt opgelegd

Wanneer een diversiteitsbeleid van buitenaf wordt opgelegd, door het hoofdkantoor of door een overheid, dan hangt het voor een deel af van de verplichtingen, hoe de aanpak zal zijn.

Verplicht men het denken rond diversiteit, het opstellen van een plan, het samenstellen van een werkgroep diversiteit, of het behalen van bepaalde cijfers?

Het decreet inzake evenredige participatie op de arbeidsmarkt kiest in welbepaalde gevallen (zie hoofdstuk 2) voor een verplicht opstellen van een diversiteitsplan. Dit verplicht organisaties op een systematische wijze na te denken rond tewerkstelling van 'andere' werknemers. De organisatie formuleert zelf de stappen die ze zal ondernemen om te streven naar evenredige participatie.

Maatschappelijk engagement

We stellen in de vijf organisaties vast dat bij het kiezen voor een diversiteitsbeleid moreel-ethische of maatschappelijke redenen een rol kunnen spelen, maar dat dit niet de enige redenen zijn. Zelfs waar het kansen geven aan 'andere' werknemers in de strategische doelstellingen van de organisatie is opgenomen, zijn er ook economische argumenten om te kiezen voor een diversiteitsbeleid. We verwachten weinig organisaties in de reguliere sector die louter op basis van moreel-etische motieven kiezen voor een diversiteitsbeleid.

2. Kenmerken van de organisatie

Het zou interessant zijn, mochten we ook uitspraken kunnen door over de invloed van organisatiekenmerken als sector, grootte van de organisatie en aanwezigheid van een ondernemingsraad. Op basis van de vijf bestudeerde organisaties is dit echter niet mogelijk. Nederlands onderzoek naar de inzetbaarheid van werknemers, doet wel uitspraken over de invloed van de organisatiekenmerken op de manier waarop werknemers activiteiten uitvoeren die bijdragen aan hun inzetbaarheid (de Feyter, Smulders & Vroome, 2001). Indicatoren van inzetbaarheid zijn voor deze onderzoekers onder andere functioneringsgesprekken, opleiding en uitbreiding functie. Hoewel inzetbaarheid bevorderen slechts een aspect is van

diversiteitsmanagement, willen we hier toch enkele vaststellingen vernoemen. De organisatiekenmerken verklaren volgens dit onderzoek slechts een deel van de variantie. (Meer positieve invloed heeft het werken op basis van een vaste aanstelling en/of het werken in een hogere functie.) Het werken aan de interne inzetbaarheid blijkt zowel bij mannen als vrouwen toe te nemen als zij werken in een bedrijf met een ondernemingsraad. Bij mannen leidt het werken in een klein bedrijf tot minder activiteiten die inzetbaarheid vergroten. Het Nederlands onderzoek geeft aan dat in de sectoren handel & horeca, vervoer & communicatie weinig activiteiten zijn om de werknemers inzetbaar te maken. In de sector zakelijke dienstverlening wordt dan weer veel gewerkt aan de inzetbaarheid van de medewerkers. Onderwijs komt er niet zo goed uit, openbaar bestuur beter.

Een ander Nederlands onderzoek (de Vries et al., 2000) onderzocht onder andere de relatie tussen organisatiekenmerken, employabilitybeleid en doelgroepenbeleid. Het beschikken over een employabilitybeleid wordt slechts voor een zeer klein deel verklaard door organisatiekenmerken. Enkele vaststellingen: in de non-profitsector wordt er vaker gewerkt aan employability (taakverbreding of taakverrijking, jobrotatie, stimuleren horizontale doorstroom, opleiding). In grotere organisaties is er vaker een beleid om horizontale doorstroom te bevorderen. De aanwezigheid van een beleid voor arbeidsgehandicapten, lager opgeleiden en allochtonen kan volgens de onderzoekers helemaal niet verklaard worden uit de organisatiekenmerken. In de non-profitsector is er vaker sprake van een beleid gericht op ouderen dan in de profitsector.

Opvallend in dit laatste onderzoek is de vaststelling dat ook de aanwezigheid van kansengroepen binnen het personeel nauwelijks invloed heeft op het beschikken over een beleid naar deze groep toe. Er is volgens dit onderzoek bijvoorbeeld geen relatie tussen het percentage allochtonen en een beleid gericht op allochtonen.

Hoewel deze conclusies niet zonder meer naar de Vlaamse context mogen overgeplaatst worden, kunnen het wel indicaties zijn voor verder onderzoek.

Op basis van de cases stellen we vast dat in een kleine organisatie het niet zo moeilijk is een draagvlak te creëren voor een diversiteitsbeleid. De top van de organisatie heeft voeling met de werkvloer en het is niet zo moeilijk iedereen met een bepaalde boodschap of met initiatieven te bereiken.

In een grote organisatie is er misschien meer ruimte om een beleid uit te werken, aangezien er vaker een HRM-afdeling bestaat. Anderzijds is het in een grote organisatie veel moeilijker om de hele werknemerspopulatie te bereiken en te beïnvloeden via initiatieven.

Deze elementen zeggen echter alleen iets over de mogelijkheid om een diversiteitsbeleid door te voeren, niet op de al dan niet aanwezigheid van een beleid in kleine of grote organisaties.

Naast sector en grootte van de organisatie zou ook de regio de aanwezigheid of het slagen van een diversiteitsbeleid kunnen verklaren. De ligging, de historische aanwezigheid van een diverse arbeidsmarkt en de integratie tussen de verschil-

lende bevolkingsgroepen in andere levenssferen (onderwijs, buurtleven, enz.) kunnen het diversiteitsbeleid van een organisatie beïnvloeden.

3. Externe factoren die invloed hebben op het diversiteitsbeleid

Of organisaties overgaan tot het hanteren of optimaliseren van een diversiteitsbeleid en hoe ze daarbij tewerkgaan, wordt niet enkel bepaald door bepaalde moties binnen de organisatie zelf, maar ook door externe actoren. We bespreken de rol van de overheid en de rol van 'derdenorganisaties'.

Naast deze externe *actoren* willen we ook enkele externe *factoren* betrekken die invloed hebben op het diversiteitsbeleid van organisaties. Deze plaatsen we onder de noemer tijdsgeest.

De overheid als actor

In het tweede hoofdstuk werd het Vlaams werkgelegenheidsbeleid geschetst. Met het oog op evenredige participatie probeert de Vlaamse overheid zowel aan vraagzijde als aan aanbodzijde drempels weg te nemen die verhinderen dat 'andere' werknemers aan het werk kunnen in duurzame jobs. Aan de aanbodzijde worden hindernissen weggenomen door te investeren in opleiding, trajectbegeleiding, mobiliteit, kinderopvang, het wegwerken van werkloosheidsvallen, uitbreiden van de mogelijkheden om gezin en arbeid beter te combineren. Maar ook aan de vraagzijde speelt de Vlaamse overheid een actieve rol.

De overheid wil bijdragen tot een toename van het aantal ondernemers die via een diversiteitsbeleid meewerken aan evenredige participatie van alle groepen op de arbeidsmarkt.

De federale en Vlaamse tewerkstellingsmaatregelen (en Europese subsidies) zijn één mogelijkheid om een bedrijf te stimuleren bepaalde 'andere' werknemers te laten instromen in de organisatie. Zoals eerder vermeld, worden bedrijven die gebruik maken van deze financiële maatregelen, niet echt gestimuleerd verder te denken over mogelijke manieren om deze personen te integreren in de organisatie.

Daarom ontwikkelt de Vlaamse overheid brochures met methodieken en tips om deze 'andere' werknemers goed te laten functioneren binnen de organisatie (bv. Van 'andere' nieuwkomer tot 'toffe collega').

De voorbije jaren kwam echter steeds meer de nadruk te liggen op een systematische aanpak. In het VESOC-akkoord van 1998 met betrekking tot de tewerkstelling van allochtonen, hebben de sociale partners de start gegeven voor het stimuleren van positieve actieplannen. De subregionale tewerkstellingscomités (STC's) vervullen een actieve rol in de uitvoering van het akkoord.

Een aantal organisaties waar reeds allochtonen aanwezig waren, grepen de mogelijkheid om via een behoeftendetectie na te gaan waar er nog drempels bestonden voor allochtonen, niet enkel bij instroom maar ook bij doorstroom. In

bedrijven met een divers personeel bevinden de allochtonen zich immers vaak in bepaalde afdelingen en in de laagste functies. Bovendien zagen we dat diversiteit in sommige organisaties problemen veroorzaakt wanneer niet op de juiste manier met deze verschillen wordt omgegaan. Dit positief actieplan stimuleert dus zulke organisaties om op een systematische manier problemen te detecteren en oplossingen te zoeken.

Hierbij kunnen de organisaties gebruik maken van de expertise van de 'projectontwikkelaars' van de STC's.

Deze projectontwikkelaars nemen zelf ook initiatief om bedrijven aan te sporen een positief actieplan op te stellen. Hier zijn bedrijven bij die zelf weinig reden zagen om diversiteit in hun personeelsbestand te brengen. De projectontwikkelaars proberen de werkgevers te overtuigen van de voordelen en op die manier zijn een aantal 'witte' bedrijven gaan nadenken rond diversiteit en hebben zij hun deuren geopend voor allochtonen.

Organisaties die op een positieve manier met diversiteit omgaan, konden een bijkomende subsidie krijgen indien zij erkend werden als 'beste praktijk' en een voorbeeldfunctie wilden uitoefenen voor andere bedrijven. Op die manier is het niet enkel de overheid die werkgevers gaat overtuigen, maar ook organisaties onderling.

De systematische aanpak van actieplannen voor allochtonen werd recent uitgebreid naar de andere kansengroepen binnen het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid, vooral arbeidsgehandicapten en ouder wordende werknemers en werkzoekenden (45- tot 64-jarigen). Positieve actieplannen zullen zich minstens moeten richten op de groep allochtonen, maar kunnen ook uitgebreid worden naar andere kansengroepen. Deze geïntegreerde aanpak wordt ook door de projectontwikkelaars van de STC's gestimuleerd.

Via Trivisi worden de werkgevers rechtstreeks betrokken in het verzamelen van goede praktijkvoorbeelden, instrumenten, methodieken en tips voor andere ondernemers. Hierdoor wordt een draagvlak gecreëerd bij de werkgevers en andere betrokkenen. Dit geeft de werkgevers ook de mogelijkheid aan te geven welke rol zij zien voor de overheid en wat ontbreekt in het flankerend beleid.

'Derden organisaties' als actor

Organisaties worden niet enkel aangespoord door STC-projectontwikkelaars om kansen te creëren voor 'andere' werknemers, ook andere actoren nemen het initiatief om netwerkrelaties aan te gaan met bepaalde werkgevers. In de onderzochte organisaties stelden we vast dat bijvoorbeeld een jarenlange samenwerking met een opleidingsinstelling voor arbeidsgehandicapten was ontstaan toen de opleidingsinstelling contact had genomen met de organisatie met de vraag één of meerdere stageplaatsen te creëren voor hun doelgroep. Zoals uit het verhaal in het Sint-Vincentiusziekenhuis duidelijk werd, heeft het betrekken van de opleidingsinstelling bij de begeleiding van de stagiair een belangrijke positieve invloed op de

integratie van de 'andere' werknemer. Zelfs eenmaal deze persoon is aangeworven met een contract van onbepaalde duur, kan die begeleiding van buitenaf zeer belangrijk blijven.

Medewerkers van organisaties van kansengroepen zijn vaak sterk betrokken bij de trajectbegeleiding van doelgroep. Zij proberen de tijd te maken voor deze langdurige opvolging, zelfs als zij voor deze 'nazorg' geen extra middelen krijgen. Indien bemiddelingsorganisaties vooral beoordeeld worden op het aantal ingestroomden, zal weinig aandacht kunnen besteed worden aan deze langdurige begeleiding.

Organisaties van kansengroepen zoeken net als de VDAB en privé-bemiddelingsorganisaties naar mogelijkheden om de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter af te stemmen. Zij doen dit onder andere door hun opleidingen te richten op vragen en noden van het bedrijfsleven. Door deze noden telkens opnieuw te evalueren en de opleidingen hierop af te stemmen, worden kansen gecreëerd voor werkzoekenden uit de kansengroepen. Hier stellen we echter vast dat deze opleidingen niet altijd officieel erkend worden en ook weinig bekend zijn bij de werkgevers. Dit belemmert de match tussen vraag en aanbod.

Buurtorganisaties leggen contact met een werkgever met de vraag naar mogelijke samenwerking in projecten, sponsoring, lenen van materiaal, enz. Een organisatie die haar 'buren kent' zal waarschijnlijk ook meer rekening houden met gevolgen van bepaalde veranderingen in de organisatie voor de buurt.

Het voorbeeld van het ziekenhuis toont ook aan hoe geprobeerd wordt de leiders van de religieuze gemeenschappen rond de organisatie te betrekken bij het beleid van de organisatie. Bepaalde patiënten en hun familie houden zich niet aan sommige regels in het ziekenhuis zoals de bezoeken. Dit brengt de organisatie van de werkzaamheden in gevaar, wat weerstand oproept bij het personeel van het ziekenhuis. De contacten met religieuze leiders zijn bedoeld om de noodzaak van deze regels uit te leggen zodat deze personen hun gezag zouden aanwenden om hun gemeenschap met aandrang te vragen deze te respecteren. Deze gesprekken blijken steeds tijdelijk een positieve invloed te hebben. Daarom lijkt de samenwerking op geregelde basis een positieve factor binnen het diversiteitsbeleid van de organisatie.

Tijdsgeest

Er zijn nog veel externe factoren die mee beïnvloeden dat er de voorbije jaren meer aandacht is voor diversiteitsmanagement. We geven de belangrijkste externe factoren die zichtbaar werden in de bestudeerde organisaties.

De demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en migratie zorgen ervoor dat ouderen en allochtonen een steeds groter aandeel binnen de beroepsbevolking zullen uitmaken.

Onder invloed van multinationale ondernemingen, overnames en fusies, komen steeds meer werknemers in contact met voortdurende veranderingen en andere bedrijfsculturen.

In veel organisaties maken autoritaire en formele verhoudingen tussen verschillende niveaus plaats voor een overlegcultuur: informele gesprekken tussen de directie en de arbeiders, het noemen bij de voornaam, het deelnemen van alle niveaus aan activiteiten buiten het werk. De lagere niveaus worden verondersteld mee te denken en oplossingen te suggereren. Dit kan enkel indien deze medewerkers voldoende mondig en assertief zijn. Deze verandering van arbeidscultuur maakt de weg vrij *voor* maar wordt ook gestimuleerd *door* diversiteitsmanagement.

De kansengroepen hebben organisaties om hun positie te verdedigen. Zij willen steeds minder luisteren naar wat andere zeggen dat goed voor hen is, maar willen zeggingschap in het beleid dat op hen gericht is. Voor personen met een handicap is het persoonlijk assistentiebudget een voorbeeld van emancipatie van deze groep.

HOOFDSTUK 8

BESLUIT

'Diversiteitsmanagement' is een term die de voorbije jaren meer ingang heeft gevonden, zowel in het beleid als in het bedrijfsleven. Management van diversiteit hebben we gedefinieerd als *'een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren'* (Janssens & Steyaert, 2001).

Niet iedereen is overtuigd van de meerwaarde van diversiteitsmanagement. Critici vinden het een holle term, een modewoord, een imago stunt van bedrijven. Anderen zeggen dat deze nieuwe stroming de expertise tenietdoet die op het vlak van doelgroepenbeleid werd opgebouwd. Maar is dit het geval? Hoe krijgt diversiteitsmanagement concreet vorm in bedrijven? Wat werkt, wat werkt niet? Met deze studie hebben we onderzocht wat diversiteitsmanagement in Vlaamse organisaties inhoudt.

In vijf organisaties zijn we nagegaan waarom zij gekozen hebben voor diversiteitsbeleid, wat dit beleid inhoudt en wat de effecten van dit diversiteitsbeleid zijn op de duurzame evenredige tewerkstelling van 'andere' medewerkers en welke de effecten zijn voor de organisatie. Ook de context waarin het diversiteitsbeleid tot stand kwam, werd nagegaan. In de vorige hoofdstukken werden deze verschillende elementen uitgebreid besproken.

In dit laatste hoofdstuk willen we een aantal praktische tips en aanbevelingen distilleren uit de onderzoeksresultaten en aanreiken aan het beleid. Wat is er mogelijk? Wat werkt wel, wat werkt niet? Welke valkuilen zijn er, welke kansen zijn er? We geven een overzicht van diversiteitsinitiatieven en -maatregelen zoals we deze tegengekomen zijn in de vijf cases, aangevuld met de initiatieven die verzameld zijn door de BWM (Bemiddelingscel Werkgelegenheid Migranten) en de werkgroepen binnen Trivisi.

In een vorig hoofdstuk hebben we een aantal dimensies onderscheiden die bepaalde keuzes in diversiteitsbeleid weerspiegelen: (1) Is het diversiteitsbeleid gericht op het openen van deuren, praktijken of ogen?; (2) Wordt het beleid top-down of bottom-up uitgetekend?; (3) Is het beleid manifest of latent aanwezig?; en ten slotte (4) Bestaat het beleid uit specifieke maatregelen (gericht naar een bepaalde doelgroep) of uit niet-specifieke maatregelen?

Door de keuzes die bedrijven maken inzake diversiteitsbeleid, nemen zij een plaats in op elk van deze dimensies. Uit het hier voorgestelde onderzoek is reeds gebleken dat iedere keuze die gemaakt wordt, bepaalde sterktes en zwaktes kan inhouden.

Om de bruikbaarheid van deze onderzoeksresultaten nog meer te verhogen, besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan het opstellen van een soort typologie van diversiteitsbeleid zoals we die regelmatig teruggevonden hebben: bepaalde posities op bepaalde dimensies bleken immers vaak samen te gaan. Deze positie resulteerde in een aantal concrete maatregelen die op de bedrijfsvloer genomen werden. Ook deze willen we hierbij weergeven, met hun sterktes en zwaktes. Op deze wijze pogen we een praktisch kader aan te bieden aan organisaties en aan het beleid om diversiteitsmanagement in bedrijven op een concrete, efficiënte en effectieve wijze te ontwikkelen.

Op deze manier worden enkele modaliteiten van diversiteitsbeleid aangereikt. Het is aan de beleidsmakers en betrokkenen uit het veld om bepaalde keuzes te maken en de beperkingen van de gekozen aanpak op te vangen.

1. Openen van deuren

1.1 Type 1: openen van deuren via specifieke maatregelen

In deze paragraaf besteden we aandacht aan bedrijven die opteren voor een beleid dat gericht is op het openen van deuren en dit doet via specifieke maatregelen.

1.1.1 Wat?

Een diversiteitsbeleid gericht op het *openen van deuren* gaat na welke hindernissen er bestaan in de wervings- en selectieprocedure die maken dat er weinig 'andere' medewerkers instromen in de organisatie. Het wegwerken van deze hindernissen zorgt ervoor dat diverse medewerkers in de organisatie kunnen binnenkomen. Het wegnemen van de hindernissen gebeurt hier door *specifieke maatregelen*, dat wil zeggen maatregelen die zich richten op een bepaalde kansengroep zoals vrouwen, allochtonen, personen met een handicap, ouderen, enz.

1.1.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven

We geven hier een praktisch overzicht van mogelijke maatregelen en initiatieven die kunnen genomen worden wanneer een bedrijf opteert voor deze vorm van diversiteitsbeleid:

- de wervings- en selectieprocedure doorlichten op zoek naar hindernissen voor bepaalde groepen;
- functiebeschrijvingen controleren op bias voor bepaalde groepen;

- specifieke wervingskanalen gebruiken die bepaalde kansengroepen meer bereiken;
- in jobadvertenties vermelden dat bepaalde groepen (vrouwen, allochtonen, personen met handicap, enz.) welkom zijn of aangeraden worden te solliciteren;
- contacten leggen met organisaties/opleidingsinstanties van kansengroepen of specifieke uitzendkantoren (Instant A, Manpower Unlimited, ...);
- spreken in scholen om een bepaalde studierichting aan te moedigen voor groepen die in deze beroepen weinig te vinden zijn (vrouwen of juist mannen, allochtonen, personen met een handicap, enz.);
- bedrijfsbezoek voor bepaalde kansengroepen met oog op mogelijke instroom;
- stages voor bepaalde kansengroepen;
- selecteurs krijgen training hoe (indirecte) discriminatie naar een bepaalde kansengroep te vermijden;
- toegankelijkheid bevorderen (aanpassingen op de werkvloer) voor personen met een handicap;
- vastleggen van interne streefcijfers op basis van analyse, zoeken naar strategieën om deze streefcijfers te behalen en inbouwen van meetpunten;
- lage drempel bij solliciteren van bepaalde kansengroepen door standaard sollicitatieformulier, begeleiding bij invullen formulier, voldoende uitleg over functie, organisatie, werkomstandigheden, enz.;
- bij gelijkwaardige kandidaten kiezen voor de werknemer uit de kansengroep (positieve actie);
- aanmoedigen van deeltijds werken, deeltijds studeren voor bepaalde kansengroep;
- indien werk wordt uitbesteed, vraagt/eist de organisatie dat ook die organisatie de deuren opent voor een bepaalde kansengroep;
- ...

1.2 Type 2: openen van deuren via niet-specifieke maatregelen

In deze paragraaf besteden we aandacht aan bedrijven die opteren voor een beleid dat gericht is op het openen van deuren en dit doet via niet-specifieke maatregelen.

1.2.1 Wat?

Zoals gesteld gaat een diversiteitsbeleid gericht op het *openen van deuren* na welke hindernissen er bestaan in de wervings- en selectieprocedure die maken dat er weinig 'andere' medewerkers instromen in de organisatie. Het wegnemen van de hindernissen gebeurt hier echter door *niet-specifieke maatregelen*, dat wil zeggen algemene maatregelen die de deuren van de organisatie openen voor diverse me-

dewerkers zonder dat specifieke hindernissen voor een bepaalde groep worden weggenomen.

1.2.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven

- Wervings- en selectieproces doorlichten op hindernissen voor ‘andere’ werknemers en niet-relevante selectie-eisen.
- Rationaliseren en formaliseren van doorgelichte selectieprocedure (bv. gestructureerde interviews, beoordelingsformulieren, enz.).
- Meerdere en meer verscheiden wervingskanalen gebruiken.
- Opendeurdag voor potentiële medewerkers, kansengroepen expliciet uitnodigen en contacteren.
- Selectiecriteria beperken.
- Lage drempel bij solliciteren door standaard sollicitatieformulier, begeleiding bij invullen formulier, voldoende uitleg over functie, organisatie, werkomstandigheden, enz.
- Stages, ook voor kansengroepen via opleidingsinstanties en organisaties van kansengroepen, VDAB.
- Toegankelijkheid bevorderen voor diverse medewerkers (ligging, inrichting, enz.).
- Selecteurs krijgen training hoe (indirecte) discriminatie naar de verschillende kansengroepen te vermijden.
- ...

1.3 Bespreking

1.3.1 Openen van deuren: sterktes

Type 1 en type 2 zijn beide vormen van een diversiteitsbeleid dat gericht is op het openen van deuren. De sterkte hiervan is dat het openen een noodzakelijke voorwaarde is om diversiteit binnen het personeel te realiseren. Het wegnemen van hindernissen bij instroom is noodzakelijk om te komen tot duurzame evenredige tewerkstelling van alle bevolkingsgroepen op de arbeidsmarkt.

Voor een aantal ‘andere’ werknemers is het openen van de deuren voldoende voor duurzame tewerkstelling. Omdat zij zich snel kunnen aanpassen aan de wensen en eisen van de organisatie, zijn er weinig problemen op het vlak van arbeidsrelaties met deze zelfstarters. Een aantal medewerkers leert op informele wijze van hun ‘diverse’ collega’s.

In een periode van krapte kan een diversiteitsbeleid gericht op het openen van deuren ervoor zorgen dat vacatures sneller ingevuld worden.

1.3.2 Openen van deuren: beperkingen

Toch moet men zeker rekening houden met een aantal beperkingen van deze vorm van diversiteitsbeleid. Door het louter openen van de deuren van de organisatie is het diversiteitsbeleid namelijk niet ingebed in de structuur van de organisatie. Het personeelsbeleid en organisatiebeleid zijn niet aangepast aan de instroom van diverse medewerkers. Zoals gezegd zijn er een aantal zelfstarters onder de 'andere' medewerkers die weinig extra aanpassingen nodig hebben. Eenmaal hindernissen aan de deuren zijn weggehaald, zullen er echter ook 'andere' medewerkers instromen die zich niet zomaar kunnen (of willen) inpassen in de normen en gewoontes van de organisatie. Zij zijn niet vertrouwd met de vormen van communicatie, het arbeidsritme, de jobeisen, enz. Zonder voldoende onthaal en begeleiding zal een aantal niet voldoen aan de verwachtingen van de organisatie. Deze haken zelf af of worden weggestuurd.

De relaties op de werkvloer kunnen lijden onder een instroom van diverse medewerkers zonder inbedding in de structuur van de organisatie. Een aantal nieuwkomers functioneert niet zoals het hoort en dit verstoort de verhouding tussen de nieuwkomers en de vaste medewerkers. Indien de 'normwerknemers' vooroordelen hebben ten opzichte van 'andere' medewerkers zoals vrouwen, allochtonen, laaggeschoolden of personen met een handicap, zullen die zonder het openen van de praktijken eerder versterkt worden dan ontkracht.

Een bijkomende beperking voor de organisatie is het grote verloop. Vacatures raken sneller ingevuld door het openen van de deuren van de organisatie voor 'andere' werknemers, maar vele nieuwkomers uit de kansengroepen vallen ook snel weer af.

1.3.3 Specifieke maatregelen: voor- en nadelen

Het verschil tussen type 1 en 2 bevindt zich in het al dan niet gebruik maken van specifieke maatregelen.

Type 1 maakt gebruik van specifieke maatregelen. De sterkte van deze aanpak is het gericht kunnen wegwerken van hindernissen voor een bepaalde kansengroep. Hierdoor wordt de toegankelijkheid vergroot voor ofwel vrouwen, ofwel allochtonen, ofwel personen met een handicap, enz. Evenredige tewerkstelling van een bepaalde groep van 'andere' werknemers komt hierdoor een hele stap dichterbij.

Binnen de specifieke maatregelen kunnen we onderscheid maken tussen maatregelen die een gelijkheid van kansen beogen (bv. wegwerken van culturele bias in sollicitatietest) en maatregelen die een gelijkheid van uitkomst (bv. gericht werven van allochtonen) beogen. De tweede vorm heeft vaak een groter positief effect op evenredige tewerkstelling, maar lokt ook meer negatieve reacties uit van de 'normwerknemers' dan de eerste vorm van specifieke maatregelen. Daarom is het

belangrijk bij de tweede vorm goed te communiceren over de maatregel en zijn doel, en het te kaderen binnen management van diversiteit.

Naast het protest dat specifieke maatregelen kunnen uitlokken, is er ook een gevaar dat medewerkers elkaar gaan categoriseren en anders gaan benaderen. Bijvoorbeeld: indien de organisatie het initiatief neemt stages te organiseren voor minderbegaafden en dit bekend maakt in de organisatie, zullen deze stagiairs door velen meteen als minderbegaafden benaderd worden.

Deze opmerkingen hebben niet de bedoeling specifieke maatregelen af te schrijven, maar willen aanzetten om te zoeken naar begeleidende maatregelen om de negatieve effecten te vermijden.

1.3.4 Niet-specifieke maatregelen: voor- en nadelen

Type 2 opent de deuren via niet-specifieke maatregelen. Niet-relevante criteria worden weggezuiverd, meerdere wervingskanalen worden ingezet, contacten met meerdere organisaties voor kansengroepen of arbeidsbemiddelaars worden gelegd, enz.

Een sterkte van deze aanpak is het feit dat deze maatregelen iedereen ten goede (kunnen) komen en daarom nauwelijks protest uitlokken. De organisatie heeft er baat bij dat personen geselecteerd worden op basis van hun kunnen en niet op basis van irrelevante kenmerken. Ook het uitbreiden van de wervingskanalen kan de pool van geschikte potentiële kandidaten alleen maar vergroten.

Nadeel is dat deze maatregelen niet altijd specifieke hindernissen voor bepaalde kansengroepen kunnen wegnemen. Daar waar men in type 1 via specifieke maatregelen op kortere tijd kan streven naar gelijkheid van uitkomsten, zal het bereiken van gelijke uitkomsten via niet-specifieke maatregelen meestal langer duren.

1.3.5 Openen van deuren vaak top-down benadering

We stellen vast dat het openen van deuren voor 'andere' medewerkers vaak gebeurt op initiatief van het management van de organisatie (top-down). Redenen om de deuren te openen zijn economisch of maatschappelijk. Soms wordt het management door externen aangespoord een diversiteitsbeleid te voeren om kansen te bieden aan 'andere' medewerkers. Zodra de top de beslissing heeft genomen, krijgen de ondergeschikten de opdracht de beslissing te implementeren.

Sterkte van deze top-down benadering is het feit dat op vrij korte tijd belangrijke veranderingen kunnen beslist worden. Waar deze aanpak niet altijd voor kan zorgen, is dat de veranderingen ook effectief en efficiënt worden doorgevoerd. Bij een top-down benadering is er immers meestal weinig draagvlak. Daarom is het belangrijk dat dit draagvlak gecreëerd wordt door actieve participatie van de medewerkers te stimuleren. Zij kennen immers het best de realiteit op de werkvloer. Zij kunnen aangeven welke maatregelen nodig zijn opdat de veranderingen zullen slagen.

1.3.6 Actieve participatie van de medewerkers

De werkvloer kan initiatieven voorstellen en draagt op die manier bij tot een aanvulling van de top-down benadering door een bottom-up benadering. Welke problemen vrezende de medewerkers bij de komst van 'andere' nieuwkomers? Door hun weerstanden te kennen, kan er meteen op ingespeeld worden.

Een voorbeeld van het betrekken van de werkvloer in een diversiteitsbeleid gericht op het openen van de deuren is het betrekken van de directe leidinggevers bij het doorlichten van de wervings- en selectieprocedure: welke criteria zijn echt nodig voor de functie, welke huidige selectiecriteria zijn niet echt nodig of niet relevant?

Een ander voorbeeld is het vragen aan medewerkers om vrienden en kennissen uit de kansgroepen aan te brengen. Wanneer een bedrijf de deuren opent voor vrouwen, allochtonen of personen met een handicap is het vaak niet evident meteen sollicitanten uit deze groepen te krijgen omdat het bedrijf misschien een reputatie had niet open te staan voor deze mensen. Wanneer de medewerkers personen uit hun kennissenkring aanspreken, is de kans misschien iets groter dat 'andere' medewerkers bereikt worden.

2. Open praktijken

2.1 Type 3: open praktijken via specifieke maatregelen

Een derde type van diversiteitsbeleid is er een dat gericht is op het openen van praktijken via specifieke maatregelen.

2.1.1 Wat?

Een diversiteitsbeleid gericht op het *openen van praktijken* is een aanpak waarbij diversiteit structureel wordt ingebed in de organisatie. Het richt zich niet zozeer op de instroom, maar wel op het creëren van ruimte voor diverse medewerkers binnen het personeels- en organisatiebeleid.

Het openen van de praktijken voor diverse medewerkers gebeurt hier via *specifieke maatregelen*, dit wil zeggen dat er maatregelen genomen worden om het personeels- of organisatiebeleid aan te passen aan een bepaalde kansgroep.

2.1.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven

Aanpassingen personeelsbeleid

- (Als voorbereiding:) Verzamelen en doornemen van informatie over methodieken in verband met het openen van de praktijken voor een bepaalde kansgroep bij onder andere STC of Vlaamse Administratie Tewerkstelling.

- Leidinggevend worden geselecteerd/beoordeeld op de manier waarop ze met een bepaalde kansengroep omgaan. Deze competentie wordt dus opgenomen als functie criterium.
- Specifieke aandacht voor onthaal van een bepaalde groep, bijvoorbeeld 'klaarmaken' collega's en leidinggevend voor nieuwe allochtone medewerker, nieuwe medewerker met een handicap; voldoende uitleg aan nieuwkomer over formele en informele regels, gewoontes, waarden; voorzien van onthaalbrochure, enz.
- Voldoende inwerktijd voor 'andere' medewerker; voldoende (morele en technische) begeleiding door leidinggevende, ook indien deze persoon uitzendkracht of tijdelijke medewerker is.
- Garanties jobzekerheid voor zwakkere groepen.
- Aangepaste opleiding naargelang de nood van de kansengroep, bijvoorbeeld Nederlands op de werkvloer, extra opleiding, attitudetraining, enz.
- Voldoende tussentijdse beoordelingen en functioneringsgesprekken met 'andere' nieuwkomer. Aandacht voor positieve feedback en constructieve kritiek.
- Investeren in employability van kansengroep.
- Aanbieden van werkervaringsprojecten in samenwerking met VDAB of 'derden-organisaties'.
- Software om te bepalen welke job (welke fysieke arbeid) mogelijk is met een bepaalde medische beperking.
- Extra aandacht voor loopbaanplanning, potentieel en ambities, doorstromingsmogelijkheden van bepaalde kansengroep.
- Diploma is niet exclusief criteria voor doorstroommogelijkheden van bepaalde kansengroep.
- Belang van voorbeeldfuncties uit de kansengroep.
- Flexibiliteit voor familiale verplichtingen, religieuze verplichtingen, andere verantwoordelijkheden en beperkingen van bepaalde kansengroepen.
- Samenwerking met organisaties van kansengroepen voor de begeleiding van 'andere' werknemers.
- Bepaalde minder belastende functies worden voorbehouden voor personen met een medische beperking.
- Bij taakverdeling rekening houden met personen met fysieke beperkingen, leeftijd, enz., ook organisatorisch zodat zij niet als 'lastige medewerker' doorgeschoven worden.
- Manieren zoeken om groepsvorming (bv. allochtonen) te doorbreken.
- Ontslag van 'andere' werknemer slechts indien alle andere mogelijkheden zijn uitgeput. In dit geval begeleiden bij zoeken naar ander werk of overdragen naar trajectbegeleiding of outplacement.
- Bij vrijwillig vertrek exitgesprekken houden met werknemers uit de kansengroep.
- ...

Aanpassingen organisatiebeleid

- Aangepaste technologie voor personen met een bepaalde beperking, maar ook voor andere kansengroepen.
- Vertalingen voor anderstaligen.
- Aangepast werkritme voor bijvoorbeeld personen met een handicap.
- Duidelijke afbakening van taken maakt werk mogelijk voor personen met een licht mentale handicap.
- Creëren van dienstenbanen voor laaggeschoolden.
- Creëren van banen voor laaggeschoolden via taaksplitsing (bv. logistiek assistent).
- Begeleiding door collega voor persoon met een handicap.
- ...

2.2 Type 4: open praktijken via niet-specifieke maatregelen

Een vierde type diversiteitsbeleid dat we kunnen onderscheiden bij organisaties is er een gericht op het openen van praktijken via niet-specifieke maatregelen.

2.2.1 Wat?

Een diversiteitsbeleid gericht op het *openen van praktijken* is een aanpak waarbij diversiteit structureel wordt ingebed in de organisatie. Het richt zich niet zozeer op de instroom, maar wel op het creëren van ruimte voor diverse medewerkers binnen het personeels- en organisatiebeleid.

Het openen van de praktijken voor diverse medewerkers gebeurt hier via *niet-specifieke maatregelen*, dit wil zeggen dat er algemene maatregelen genomen worden om het personeels- of organisatiebeleid aan te passen aan een divers personeelsbestand.

2.2.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven

Aanpassingen personeelsbeleid

- (Als voorbereiding:) Verzamelen en doornemen van informatie over goede praktijken en methodieken over diversiteitsmanagement, bij onder andere STC of Vlaamse Administratie Tewerkstelling.
- Aandacht voor uitgebreid onthaal van nieuwkomers, bijvoorbeeld 'klaarmaken' collega's en leidinggevenden voor nieuwe medewerker, voldoende uitleg over formele en informele regels, gewoontes, waarden, rondleiding, peter- en meterschap, voorzien van onthaalbrochure, enz.
- Voldoende aandacht voor onthaal, ook voor uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers.

- Voldoende inwerktijd voor nieuwkomers; voldoende (morele en technische) begeleiding door leidinggevende.
- Aandacht voor opleiding in alle functieniveaus, ook de laagste. Functioneringsgesprekken geven aan welke opleidingen nuttig en gewenst zijn.
- Voldoende tussentijdse beoordelingen en functioneringsgesprekken met alle medewerkers, ook op de laagste functieniveaus. Aandacht voor positieve feedback en constructieve kritiek, tweezijdige communicatie.
- Relevante en concrete evaluatiecriteria.
- Aandacht voor loopbaanplanning en doorstromingsmogelijkheden van alle werknemers, ook op de laagste functieniveaus.
- Duidelijkheid rond criteria voor doorstroom; transparant doorstroombeleid.
- Belang van voorbeeldfuncties voor ‘andere’ medewerkers.
- Creëren van leermogelijkheden via taakuitbreiding, taakdifferentiatie, jobrotatie, ook voor laagste functieniveaus.
- Flexibiliteit voor familiale verplichtingen, religieuze verplichtingen, andere verantwoordelijkheden en beperkingen. Laten weten dat management hier achter staat en dat er wordt verwacht dat collega’s en leidinggevendenden deze flexibiliteit (voor alle medewerkers!) respecteren.
- Manieren zoeken om groepsvorming (bv. allochtonen) te doorbreken.
- ...

Aanpassingen organisatiebeleid

- Aandacht bereikbaarheid organisatie met openbaar vervoer.
- Technologie die het werk ergonomisch en gebruiksvriendelijk maakt voor iedereen.
- Inrichting ruimte is mensvriendelijk.
- Aangepast werkritme voor nieuwkomers.
- Taaksplitsing kan werkgelegenheid creëren voor ‘andere’ werknemers.
- Via teamwerking kunnen personen met minder grote zelfstandigheid bij iemand geplaatst worden die deze persoon kan begeleiden.
- De organisatie kiest klanten en leveranciers op basis van hun engagement voor diversiteitsmanagement, niet enkel op basis van puur bedrijfseconomische argumenten.
- Uurregeling zodanig dat geen groepen uitgesloten worden.
- ...

Inspanningen voor relaties op de werkvloer

- Onmiddellijk aanpakken van storende elementen vóór die de sfeer verzieken.
- Organiseren van activiteiten buiten het werk per team, afdeling of voor de hele organisatie.
- Tijd voorzien voor groepsoverleg, ook over werkrelaties.

- Inrichting ruimte, kantine(s) zodanig dat groepsvorming vermeden wordt.
- Groepsindeling zodanig dat klikvorming doorbroken wordt.
- Indien jobs als schoonmaak uitbesteed zijn, toch proberen deze personen in het team te integreren.
- Klachtenprocedure, enz.
- Teamspirit wordt aangemoedigd, niet onderlinge concurrentie tussen collega's.
- Aanspreekbaarheid van leidinggevendenden stimuleren.
- ...

2.3 Bespreking

Openen van de praktijken

Types 3 en 4 richten zich beide op het *openen van praktijken* voor diverse medewerkers. Het werkt dus niet zozeer aan een diverse instroom, maar wel aan het ruimte creëren binnen het personeels- en organisatiebeleid voor de diverse medewerkers die de organisatie zijn binnengestroomd. Een organisatie met een zeer homogeen personeelsbestand kan ervoor opteren zich niet alleen te richten op het openen van praktijken maar ook op het openen van de deuren.

Sterk punt van de focus op het openen van de praktijken is dat het de kans op duurzame tewerkstelling van 'andere' medewerkers op een reële wijze vergroot. Zoals eerder beschreven, draagt het louter openen van de deuren het risico in zich dat heel wat 'andere' medewerkers zich niet zomaar kunnen inpassen in de normen en gewoontes van de organisatie en afvallen. Bovendien is het zo dat 'andere' medewerkers hun capaciteiten niet volledig kunnen inzetten indien het personeels- en organisatiebeleid niet een zekere flexibiliteit vertoont. Het personeels- en organisatiebeleid is namelijk over het algemeen gebaseerd op de 'normwerknemer'. Een nieuwe medewerker met andere ervaringen dan de 'normwerknemer', een andere gezinssamenstelling, een andere leeftijd, een ander opleidingsniveau of met een ander waardenstelsel, kan niet optimaal presteren in een organisatie gebaseerd op die 'normwerknemer'.

Door een flexibeler personeels- en organisatiebeleid te hanteren, kunnen niet alleen de zelfstarters zich handhaven, maar ook personen die iets meer duiding en begeleiding nodig hebben. Bovendien kan de organisatie beter gebruik maken van de capaciteiten van alle medewerkers.

Aangezien het omgaan met diversiteit in zulke organisatie goed omkaderd is, kunnen de 'andere' nieuwkomers vlot functioneren. Dit houdt in dat de diversiteit weinig spanningen veroorzaakt. Bepaalde vooroordelen ten opzichte van deze 'andere' medewerkers worden doorbroken.

Specifieke en niet-specifieke maatregelen

Het verschil tussen types 3 en 4 is het al dan niet gebruiken van *specifieke maatregelen*. Zoals eerder besproken in paragraaf 1.3 hebben zowel specifieke als niet-specifieke maatregelen hun voor- en nadelen. Specifieke maatregelen om de praktijken in een organisatie te openen, kunnen meteen ingrijpen op de hindernissen voor een bepaalde (kansen)groep. Nadelen kunnen zijn dat specifieke maatregelen (bijvoorbeeld een andere verlofregeling voor allochtonen) negatieve reacties uitlokken bij de andere groepen en categoriserend werken.

Daarom moet men steeds afwegen of een specifieke hindernis voor een bepaalde groep niet evengoed kan weggewerkt worden via een algemene regeling. Bij sommige zaken zal dit niet mogelijk zijn, bijvoorbeeld wanneer een persoon met een handicap aangepaste technologische toepassingen nodig heeft om hetzelfde werk te kunnen doen. Deze maatregelen zullen echter minder protest uitlokken dan wanneer een zekere vorm van flexibiliteit wordt toegekend aan één groep, zoals vrouwen of allochtonen. Maatregelen die de combinatie gezin/arbeid versoepelen zouden bijvoorbeeld moeten openstaan voor zowel mannen als vrouwen, ook al maken tot nu toe vrouwen vaker gebruik van de bestaande mogelijkheden. Een lange verlofperiode toekennen aan allochtonen zal minder protest uitlokken indien ook autochtonen van deze maatregel gebruik kunnen maken, enz.

Top-down of bottom-up benadering?

Daar waar een diversiteitsbeleid dat gericht is op het openen van deuren vaak bepaald wordt door een *top-down* benadering, krijgen we de indruk dat er bij een beleid dat gericht is op het openen van praktijken meer aandacht is voor *participatie van werknemers* in dit proces. Een organisatie die de praktijken wil openen, heeft vaak reeds een zekere diversiteit aan personeel in huis, maar men stelt vast dat zonder aanpassingen van het personeels- en organisatiebeleid, de medewerkers niet optimaal functioneren. Om te weten waar de struikelblokken zitten en hoe deze best worden aangepakt, is de participatie van de medewerkers belangrijk. Bij de participatie van de werkvloer is het belangrijk dat de verschillende personeels-categorieën betrokken worden. Zeker indien binnen het personeels- of organisatiebeleid specifieke maatregelen genomen worden, is het belangrijk dat personen uit de doelgroep waarover sprake, ook betrokken worden. Bovendien moet de participatie enige impact hebben op de beslissingen, anders zal het enthousiasme van de medewerkers snel verminderen. Het betrekken van de medewerkers kan bijvoorbeeld gebeuren via groepsoverleg, werkgroepen, een enquête, enz.

Een bottom-up benadering van diversiteitsbeleid mag echter niet verward worden met het niet-sturend optreden en het (al dan niet toepassen van maatregelen) overlaten aan de goede wil van ondergeschikten. We stellen vast dat in sommige organisaties het al dan niet 'open-zijn' van de praktijken afhangt van afdeling tot afdeling. Vooral het afdelingshoofd heeft een grote invloed. Vaak rekent de per-

soneelsdienst erop dat deze persoon zorgt voor bijvoorbeeld een goede begeleiding van stagiairs of nieuwkomers. De leidinggevenden zijn hier meestal niet echt voor opgeleid en daarom slaagt één leidinggevende hier beter in dan een andere. Door een betere uitwisseling van ervaringen zouden afdelingen kunnen leren van elkaars goede voorbeelden. De organisatie kan ook de goede praktijken van een bepaalde afdeling veralgemenen naar andere afdelingen.

3. Open ogen

3.1 Type 5: open ogen via specifieke maatregelen

Een vijfde type diversiteitsbeleid waarvoor organisaties kunnen opteren is een beleid dat gericht is op het openen van ogen via specifieke maatregelen.

3.1.1 Wat?

Een organisatie die in haar diversiteitsbeleid focust op het *openen van ogen*, gaat het personeel bewustmaken rond de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Bovendien willen deze organisaties ervoor zorgen dat alle medewerkers een meerwaarde kunnen betekenen voor de organisatie. Dit wil zeggen dat 'andere' medewerkers de kans krijgen hun eigen stempel te drukken op de organisatiecultuur. Deze vorm van diversiteitsbeleid wordt in de diversiteitsliteratuur vaak aangehaald als de laatste stap in de richting van management van diversiteit: niet enkel is het personeelsbestand heterogeen en is het personeels- en organisatiebeleid aangepast aan deze diversiteit aan medewerkers, bovendien is het personeel bewust van deze diversiteit, staat het er open voor en kan ook iedereen zijn eigenheid inzetten als troef voor de organisatie. Wij stelden binnen de onderzochte organisaties vast dat het werken aan het openen van ogen in een organisatie ook soms relatief losstaat van het openen van deuren of het openen van praktijken.

Binnen dit type wordt er gewerkt aan het openen van ogen via *specifieke maatregelen*. Dit wil zeggen dat er bijvoorbeeld bewustmakingsinitiatieven georganiseerd worden om de cultuur van een bepaalde groep van allochtonen bij het personeel beter te leren kennen.

3.1.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven

- Interculturele training.
- Betrekken van woordvoerder van bepaalde (geloofs)gemeenschap indien problemen of communicatiestoornissen met deze groep (personeel of cliënten) niet intern opgelost kunnen worden.
- Bewustmakingsinitiatieven over een bepaalde kansengroep.

- In functie-inhoud ruimte laten zodat een bepaalde kansengroep het ‘anders-zijn’ kan inzetten in zijn functie in de organisatie.
- Ontwikkelen van een bedrijfsspecifieke handleiding voor personeelsverantwoordelijken, leidinggevend en op de werkvloer en bemiddelaars over de begeleiding van een bepaalde kansengroep.
- Deze bedrijfsspecifieke handleiding over de begeleiding van een bepaalde kansengroep kan de basis zijn voor training aan onder andere leidinggevend en personeelsverantwoordelijken.
- Bij dienstverlenende organisaties met veel allochtone cliënten: organiseren van tolkensysteem waarbij men efficiënt gebruik maakt van de talenkennis van de personeelsleden.
- ...

Voorbeelden van initiatieven met uitdrukkelijke participatie van de werkvloer

- Bepaalde kansengroep of werkgroep komt bijeen om bewustmakingsinitiatieven te organiseren zodat de andere medewerkers bewust kunnen worden van de achtergronden van deze groep. Bij deze initiatieven probeert men alle personeelscategorieën te betrekken.
- Personen uit een bepaalde kansengroep stellen aan de werkgever voor op welke manier zij hun ‘anderszijn’ zouden kunnen inzetten als troef voor de organisatie.
- ...

3.2 Type 6: open ogen via niet-specifieke maatregelen

Een zesde type van diversiteitsbeleid vinden we bij organisaties die opteren voor een beleid gericht op het openen van ogen via niet-specifieke maatregelen.

3.2.1 Wat?

Een organisatie die in haar diversiteitsbeleid focust op het *openen van ogen*, gaat het personeel bewustmaken rond de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Bovendien wil dergelijke organisatie ervoor zorgen dat alle medewerkers een meewaarde kunnen betekenen voor de organisatie. Dit wil zeggen dat ‘andere’ medewerkers de kans krijgen hun eigen stempel de drukken op de organisatiecultuur.

Binnen dit type wordt er gewerkt aan het openen van ogen via *niet-specifieke maatregelen*. Dit wil zeggen dat er gezocht wordt naar algemene maatregelen die de medewerkers bewust kunnen maken van de diversiteit in personeel.

3.2.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven

- Ontwikkelen van een bedrijfsspecifieke handleiding over de aanwezige diversiteit binnen het bedrijf en tips hoe hier op een positieve manier mee om te gaan.
- Deze bedrijfsspecifieke handeling over diversiteitsmanagement kan de basis zijn voor training aan onder andere leidinggevend en personeelsverantwoordelijken.
- In functie-inhoud ruimte scheppen zodat elk individu zijn eigenheid kan inbrengen.
- Creativiteit bij het personeel stimuleren.
- Overleg tussen werknemers stimuleren waardoor diverse medewerkers van elkaars verschillen en elkaars verschillende aanpak kunnen leren.
- Leidinggevend worden bevraagd over heersende voorkeuren of bezwaren ten opzichte van kansengroepen. Het management geeft tegenargumenten en het duidelijke standpunt van de organisatie.
- Bespreekbaar maken van gevoelige thema's in verband met diversiteit zodat de visie van de organisatie en argumenten voor diversiteitsmanagement bediscussieerd worden.
- De bewustmakingsinitiatieven sluiten inhoudelijk aan bij de leefwereld van de deelnemers en zijn georganiseerd op tijdstippen waarop iedereen beschikbaar kan zijn.
- ...

3.3 Bespreking

3.3.1 Openen van ogen: sterktes en beperkingen

Types 5 en 6 zijn vormen van diversiteitsbeleid die zich richten op het openen van ogen in de organisatie. Deze aanpak heeft een aantal belangrijke sterktes. Ten eerste kan een bewustwording rond diversiteit de werksfeer verbeteren, niet alleen voor de 'andere' medewerkers die zich beter begrepen zullen voelen maar ook voor de 'normwerknemers' die minder onwennig zullen staan tegenover hun collega's. Vooroordelen, misvattingen en andere spanningen kunnen verdwijnen indien er openlijk over diversiteit gesproken wordt. Bovendien kunnen op die manier diverse medewerkers van elkaar leren, omdat ze ieder eigen ervaringen, visies, enz. hebben en hierover spreken.

Een ander positief punt van het werken aan open ogen is dat 'andere' medewerkers gestimuleerd worden hun anderszijn in te zetten voor de organisatie. De nieuw aangeworven vrouwelijke leidinggevend in de autofabriek hebben hun eigen stijl van leiding geven en dit blijkt voordelen te hebben. Wanneer individuen in een organisatie het gevoel hebben persoonlijke kwaliteiten te kunnen inzetten in hun werk, zal hun motivatie ook groter zijn. Deze vorm van diversiteits-

beleid wil benadrukken dat men vooral wil kijken wat een medewerker *kan* en niet wat deze *niet kan*. Dus niet zozeer de prestaties vergelijken met die van de 'norm-werknemer', maar de prestaties op zich bekijken.

Wat deze vorm van diversiteitsbeleid niet doet, is het openen van deuren of praktijken. Er zullen organisaties zijn die initiatieven nemen om hun medewerkers bewust te maken rond interculturaliteit of rond de combinatie gezin/arbeid, maar dit zonder stil te staan bij het feit dat de enige allochtonen in de organisatie zich op het laagste niveau bevinden en dat de top en het management bijna uitsluitend uit mannen bestaat. Het bewustmaken is dus belangrijk maar onvoldoende.

3.3.2 Specifieke of niet-specifieke maatregelen

Op de sterktes en zwaktes van specifieke en niet-specifieke maatregelen hoeven we niet terug te komen. We kunnen wel toevoegen dat in de visie van management van diversiteit we echt uitgaan van het feit dat ieder individu anders is en eigen kwaliteiten kan inzetten voor de organisatie. We zoeken dus niet zozeer naar de toegevoegde waarden van 'vrouwen' of van 'allochtonen' maar van diverse *individuen*.

3.3.3 Top-down of bottom-up?

Ook hier is duidelijk dat een strikte top-down benadering slechts een beperkte impact kan hebben. Het veranderen van de organisatiecultuur zonder draagvlak is nog moeilijker dan het veranderen van de instroom of de praktijken. Bij het openen van ogen is het extra belangrijk alle personeelscategorieën te betrekken in het veranderingsproces, zowel voorstanders als tegenstanders van diversiteitsmanagement. Bewustmakingsinitiatieven zouden inhoudelijk moeten aansluiten bij de noden van de doelgroep en ook praktisch gezien georganiseerd moeten worden op momenten die aansluiten bij de mogelijkheden van de medewerkers. Hier zien we dat organisaties goed bedoelde initiatieven nemen, maar vaak vooral personen bereiken die reeds openstonden voor diversiteit. Hierdoor denkt de organisatie gedaan te hebben wat nodig was. Maar zelden of nooit worden de effecten van de initiatieven gemeten. Het organiseren van het initiatief en niet zozeer het openen van de ogen wordt op die manier een doel op zich.

4. Kiezen tussen een manifest of een latent diversiteitsbeleid

In bovenstaande paragrafen hebben we over zes types van diversiteitsbeleid gesproken. Deze types richten zich telkens op een ander aspect van het organisatiegebeuren (deuren, praktijken, ogen) en worden vanuit verschillende richtingen gestuurd (management of werkvloer). Bovendien kan dit gebeuren via specifieke maatregelen of niet-specifieke maatregelen.

Een dimensie die nog niet aan bod kwam is het al dan niet manifest maken van het diversiteitsbeleid. Hieronder geven we aan welke impact deze keuze kan hebben voor de organisatie en de stakeholders.

4.1 Wat?

Een organisatie die kiest tussen een manifest en een latent diversiteitsbeleid bepaalt of ze dit beleid al dan niet expliciet wil duidelijk maken bij interne (de eigen werknemers) en/of externe stakeholders (klanten, overheid, buurt, leveranciers, potentiële werknemers, enz.).

4.2 Voorbeelden van maatregelen en initiatieven uit een manifest diversiteitsbeleid

Voorbeelden van specifieke, manifeste maatregelen en initiatieven

- Werkgroep rond bepaalde kansengroep (multiculturele werkgroep, werkgroep personen met een handicap, enz.).
- Aanstellen intercultureel bemiddelaar of vertrouwenspersoon voor een bepaalde kansengroep.
- Klanten en leveranciers overtuigen van het belang van participatie van een bepaalde kansengroep.
- Via interne communicatie wordt de visie rond diversiteit, de participatie van een bepaalde kansengroep en de genomen initiatieven regelmatig duidelijk gemaakt aan iedereen in de organisatie.
- ...

Voorbeelden van niet-specifieke, manifeste maatregelen en initiatieven

- VESOC-diversiteitsplan.
- Aanstellen ombudsman.
- Deelname aan of indienen van projecten in kader van diversiteit, eventueel met Europese, federale, Vlaamse, stedelijke, ... subsidies.
- Ontwikkelen van een visie rond diversiteit en deze doorgeven aan de medewerkers.
- Duidelijk maken van een visie via mission statement, slogan, enz.
- Via interne communicatie worden de visie rond diversiteit en de genomen initiatieven regelmatig duidelijk gemaakt aan iedereen in de organisatie.
- Toevoegen van antidiscriminatieclausule aan het arbeidsreglement en hierover informeren.
- Oprichten van werkgroep diversiteit.
- Organiseren van diversiteitstraining.
- Functioneren als voorbeeldonderneming.
- Deelnemen aan of organiseren van studiedagen rond diversiteitsmanagement.

- Creëren van of deelnemen aan netwerk van organisaties met wie men ervaringen kan uitwisselen.
- Onderschrijven van initiatieven in verband met diversiteitsmanagement.
- ...

4.3 Bespreking

Een organisatie die het imago van voortrekker naar buiten wil dragen zal kiezen voor een manifest diversiteitsbeleid. Via het onderschrijven van initiatieven in verband met diversiteitsmanagement en via het deelnemen aan netwerken draagt de organisatie een imago uit van een bedrijf dat verschillen waardeert. Dit imago kan een brede waaier van medewerkers aantrekken.

Bij het uitdragen van het diversiteitsbeleid is het wel belangrijk dat er geen kloof bestaat tussen retoriek en realiteit. Staat de ruchtbaarheid die men geeft aan diversiteitsmanagement in verhouding met de inspanningen die er gedaan worden voor diverse medewerkers? Indien er meer woorden dan daden zijn, kan er intern cynisch gereageerd worden op de publiciteit die de organisatie krijgt.

Het intern manifest maken van het diversiteitsbeleid heeft als voordeel dat 'andere' werknemers zich welkom voelen in de organisatie. Zij weten dat zij (bij klachten) serieus genomen worden. Dit kan de betrokkenheid bij de organisatie vergroten. Bij eventuele conflicten tussen werknemers kunnen ook leidinggevendden zich beroepen op het formele diversiteitsbeleid van de organisatie.

Andere organisaties kiezen bewust voor een latent diversiteitsbeleid. Zij opteren er bijvoorbeeld voor het personeels- en organisatiebeleid aan te passen voor diverse medewerkers zonder hier veel ruchtbaarheid aan te geven. Hierdoor kunnen de kansengroepen in de organisatie zich niet 'betutteld' voelen. Het openen van ogen wordt via informele activiteiten bevordert en niet via bewustmakingsinitiatieven als interculturele vorming. Het nadeel van deze aanpak kan zijn dat er bij een conflictsituatie of een keuzesituatie niet kan teruggegrepen worden naar formele doelstellingen of mission statement, een antidiscriminatieclausule, enz.

BIBLIOGRAFIE

- Abicht L. (1996), 'The Jerusalem of the West. Jews and Goyim in Antwerp', *The low countries. Arts en society in Flanders and The Nederlands. A Yearbook 1995-1996*, p. 21-26.
- Barak M. & Michal E. (2000), 'The inclusive workplace: an ecosystems approach to diversity management', *Social work*, vol. 45, n° 4, p. 399-413.
- Boom J.M. & Metselaar E.E. (2001), 'Determinanten van employability', *Gedrag en organisatie*, jrg. 14, nr. 1, p. 21-33.
- Breedveld R. (1999), 'Multicultureel personeelsbeleid', *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 78, nr. 7/8, p. 75-77.
- Brüggemann B. & Riehle R. (2000), *Alltägliche Fremdenfeindlichkeit im Betrieb und gewerkschaftliche Politik*, INFIS, Berlin/Freiburg.
- Cox T. (1991), 'The multicultural organisation', *Academy of management executive*, vol. 5, n° 2, p. 34-47.
- Dagevos J. (2001), 'Interne promotiemogelijkheden van etnische minderheden', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 17, nr. 4, p. 380-389.
- de Beijl R.Z. (2000), *Documenting discrimination against migrant workers in the labour market. A comparative study of four European countries*, ILO, Geneva.
- de Feyter M., Smulders P. & de Vroome E. (2001), 'De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 17, nr. 1, p. 47-59.
- de los Reyes P. (2000), 'Diversity at work: paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity', *Economic and industrial democracy*, vol. 21, p. 253-366.
- de Vries S., Gründemann R., van Vuuren T. & Willemsen M. (2000), 'Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties', *Gedrag en organisatie*, jrg. 13, nr. 5, p. 291-303.
- de Vries S., Gründemann R., Willemsen M., van Niekerk M. & de Vroome E. (2001), 'Participatie van vrouwen, ouderen en lager opgeleiden in arbeidsorganisaties', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 17, nr. 3, p. 365-379.
- Doyen G. & Lamberts M. (2001), *Hoe zoeken werkzoekenden?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.

- Drijkoningen C., Delanote L. & Van de Poel D. (2000), *Slapende vermogens werken niet. HRM: ook voor uitvoerenden!*, Acco, Leuven.
- Ellis C. & Sonnefeld J.A. (1994), 'Diverse approaches to managing diversity', *Human resource management*, vol. 33, n° 1, p. 79-109.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc., Boston.
- Gasperz J. & Ott M. (1996), *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.
- Gheldof E. & Lamberts M. (2000), *Werving en selectie van laaggeschoolden: oorzaak van of oplossing voor verdringing op bedrijfsniveau?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Gilbert J.A. & Stead B.A. (1999), 'Stigmatization revisited. Does diversity management make a difference in applicant success?', *Group & organisation management*, vol. 24, n° 2, p. 239-257.
- Glastra F., Meerman M., de Vries S. & van Ijssel M. (2001), 'Diversiteit en taakafstemming', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 17, nr. 2, p. 165-178.
- Goodell E. (1999), *Standards of corporate social responsibility*, Social venture network, San Francisco.
- Hall D.T. & Parker V.A. (1993), 'The role of workplace flexibility in managing diversity', *Organisational dynamics*, vol. 22, n° 1, p. 5-18.
- Hewstone M. & Brown R. (1986), *Contact and conflict in intergroup encounters*, Basil Blackwell, Oxford.
- Human L., van Vugt F. & Peters W. (1998), *De winst van diversiteit*, FORUM, Utrecht.
- ICEM (1999), *ICEM-jaarrapport 1999*.
- ICEM (2000), *Het Vlaamse beleid naar etnisch-culturele minderheden*, Jaarrapport 1999, Brussel.
- ICEM (2001), *Het Vlaamse beleid naar etnisch-culturele minderheden*, Jaarrapport 2000, Brussel.
- Ivancevich J.M. & Gilbert J.A. (2000), 'Diversity management', *Public personnel management*, vol. 29, n° 1, p. 75-93.
- Janssens M. (1999), 'Laaggeschoolden en human resource management: verdringing of waardering van diversiteit?', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 15, nr. 3, p. 221-234.
- Janssens M. (2002), *Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*, Administratie Werkgelegenheid.
- Janssens M. & Steyaert C. (2001), *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*, Universitaire Pers Leuven, Leuven.
- Johnston W.B. & Packer A.H. (1987), *Workforce 2000: work and workers for the twenty-first century*, Hudson Institute, Indianapolis.
- Kirby S.L. & Richard O.C. (2000), 'Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organisational commitment', *The journal of social psychology*, vol. 140, n° 3, p. 367-377.

- Koudijs C. & Tan L.S. (1999), 'Intercultureel management in de gezondheidszorg: instroom, begrip en doorgroei bevorderen', *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 78, nr. 9, p. 58-61.
- Lamberts M., Vandoorne J. & Denolf L. (2000), *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Landuyt R. (2000), *Beleidsnota werkgelegenheid 2000-2004*, Vlaams ministerie van Werkgelegenheid en Toerisme, Brussel.
- Meireman K., Sepelie R., Spillemaeckers S., Vandenhove J. & Van Gyes G. (2002), *Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Milliken F.J. & Martins L.L. (1996), 'Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organisational groups', *Academy of management review*, Vol. 21, n° 2, p. 402-433.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (1999), *Handleiding: Hoe omgaan met (indirect) discriminerende vacatures? Een handleiding voor bemiddelaars en uitzendconsulenten*, Brussel.
- Nemetz P.L. & Christensen S.L. (1996), 'The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understand multiculturalism', *Academy of management review*, Vol. 21, n° 2, p. 434-462.
- Pollet I., Van Hootegem G., Wijns J. & Jorens E. (1998), *Lager rekruteren, hoger waarderen. Verdringingsprocessen bij lagergeschoolde bedienden*, HIVA/Cevora/Andersen Consulting, Leuven/Brussel.
- SNT Strategic Vision (1999), *Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek 1999*, Hepworth Consultancy, Amersfoort.
- Steunpunt WAV & VIONA Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (2001), *De arbeidsmarkt in Vlaanderen: jaarreeks 2001*, Leuven.
- Stevens I., Lamberts M., Cornet A. & Rondeaux G. (1999), *Gelijke kansen: 10 jaar beleid in België. Gelijke kansen en positieve acties in de privé-sector*, HIVA-K.U.Leuven/LENTIC, Leuven/Luik.
- Thomas D.A. & Ely R.J. (1996), 'Making differences matter: a new paradigm for managing diversity', *Harvard business review*, vol. 74, n° 5, p. 79-90.
- Thomas R.R. (1991), *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*, Amacom, New York.
- Thunnissen M. & de Lange W. (2000), *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*, IVA, Tilburg.
- US Coast Guard (1994), *Managing diversity as a process study*, Washington DC.
- Verhoeven H. (2000), *Arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt*, Steunpunt WAV-K.U. Leuven, Leuven.
- Verhoeven H., Van Roy E., Lamberts M. & Martens A. (2000), *Werk maken van werk voor allochtonen*, Departement Sociologie-K.U.Leuven, Leuven.
- VEV (2000), *Arbeidsmarktbevestigd personeelsbeleid*, Antwerpen.
- VEV (2001), *Diversiteit op de bedrijfsagenda. Tips van en voor ondernemers*, Antwerpen.

- Wouters K. & Buyens D. (2002), *Kosten en baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid*, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Wouters K. & Buyens D. (2002), *Kosten en baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid*, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Wrench J. (1997), *Migrants and ethnic minorities at the workplace. The interaction of legal and racial discrimination in the European Union*, South Jutland University Press.
- Zegers D. (2000), *Call Center Benchmark 2000*, Vlerick Leuven Gent Management School.