

# Interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer

## 1. Situering van het onderzoek en onderzoeksvragen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.1 Reflecties bij traditionele theorievorming rond intergroepsrelaties

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

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

### 2.2 Dynamische procestheorieën betreffende interacties

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

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

aanzien van andere organisatiemedewerkers. De context bepaalt bovendien welk type van identiteitsoriëntatie (individueel, relationeel of collectief) dominant is.

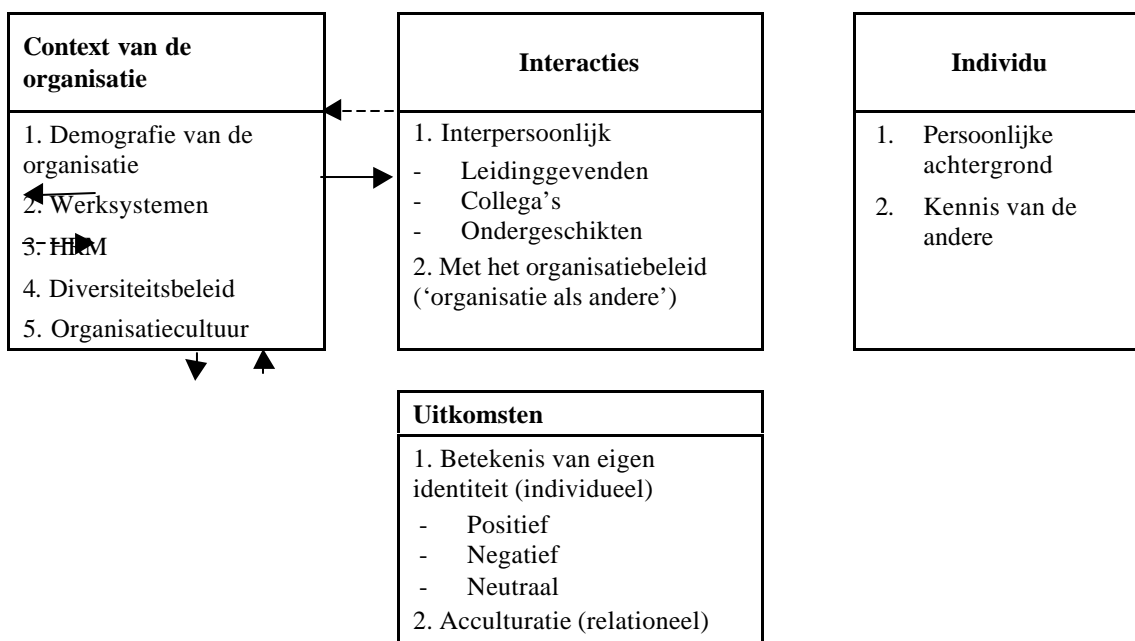
Foldy (2003) onderscheidt een directe en indirecte impact van de organisatie (haar kenmerken en beleid) op de betekenis die iemand geeft aan zijn identiteit. Zij gaat etniciteit dan ook niet beschouwen als een onafhankelijke variabele zoals vaak gebeurde in onderzoek, doch zij ziet het als een concept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

### 2.3 Conceptueel kader van dit onderzoek

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

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

Figuur 1: Conceptueel kader



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

Figuur 2: Typologieën acculturatie

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

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

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

### 3. Methodologische aanpak van het onderzoek

#### 3.1 Selectie van cases

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

Tabel 1: Overzicht van de geselecteerde bedrijven

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

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

### 3.2 Diepte-interviews met verschillende partijen

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

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

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

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

organisatie. Als ‘derde partij’ zullen vakbondsafgevaardigden een ander perspectief hebben op het beleid en de relaties op de werkvloer.

### 3.3 Analyse van de interviews

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

## 4. Leerpunten en beleidsaanbevelingen

### 4.1 Algemene leerpunten

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

#### Het werksysteem

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

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

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

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

- Een specifieke soort relatie ontstaat in werksituaties waar werknemers in *teamverband* moeten werken, afhankelijk zijn van elkaar voor hun eigen *veiligheid* op het werk en hun werk als team verrichten bij de klant en niet binnen de organisatie zelf (*op afstand*). Deze kenmerken van het werksysteem leiden ertoe dat deze nieuwe mensen ofwel niet aanvaard worden, ofwel zich volledig aanpassen aan de lokale cultuur. Allochtonen ervaren specifieke problemen in de mate dat ze deze ‘culturen’ niet delen.

### De bedrijfscultuur

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

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

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

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

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

### De mate van formele regelgeving over omgangsvormen tussen werknemers

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

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

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

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

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

### Productiefocus versus relatiefocus van het beleid

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

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

- In andere organisaties worden waarden en de *relaties tussen mensen* sterk beklemtoond. Men gaat er hierbij van uit dat deze waarden gedeeld worden door alle leden van de organisatie en dat daardoor allochtonen bijna 'natuurlijk' geïntegreerd zullen worden. In zulke organisaties wordt diversiteit in de organisatie gebracht via een sterke bedrijfscultuur. Bijvoorbeeld, als een basiswaarde van de organisatie is dat 'iedereen in zijn eigenheid moet



worden aanvaard', veronderstelt men dat dit ook werkelijk gebeurt ten aanzien van allochtonen. In zulke normerende aanpak, wordt te weinig rekening gehouden met mogelijke concrete problemen. Deze aanpak, die de waarden en de relaties tussen mensen sterk beklemtoont, in lijn met de inclusie- en integratiegedachte, heeft ook specifieke gevaren. Namelijk, er kan een verschil zijn tussen de impliciete verwachtingen en de reële omgang tussen mensen. De sterk normerende organisatiecultuur kan bepaalde kritische voorvallen moeilijk bespreekbaar maken (cfr. valkuilen).

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

### Het aantal allochtonen

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

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

### De individuele achtergrond

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

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

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

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

### Betekenis van de individuele identiteit van de allochtone werknemers

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

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

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

### De voordelen van diversiteit

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

### Mogelijke gevaren van verschillende soorten diversiteitsbeleid

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2 Aanbevelingen

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

### *Heb oog voor de stuwende kracht van de werksystemen*

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

### Werk een diversiteitsbeleid uit dat complementair is aan de bedrijfscultuur

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

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

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

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

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

### Breng een relatiefocus in het beleid

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

### Beschouw cultuur niet als de alles verklarende factor

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

#### *Stem het diversiteitsbeleid af op de individuele achtergrond van de werknemers*

Het beleid dient rekening te houden met de omgeving waarin het bedrijf gesitueerd is en waarvan het autochtone en het allochtone personeel komt. Indien allochtonen en autochtonen reeds met elkaar vertrouwd zijn (bvb. zelfde woonomgeving, samen opgegroeid, Nederlands vormt geen probleem), zal het diversiteitsbeleid zich op andere aspecten toespitsen dan als de autochtone werknemers echter weinig ervaring hebben met het omgaan met allochtonen. In dit laatste geval zijn soms specifieke acties nodig om het initiële wantrouwen dat er heerst weg te nemen.

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

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

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

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

#### *Communiceer ook aan de werknemers de meerwaarde van diversiteit*

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

#### *Gebruik het analysekader als diversiteitskompas*

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